

- Sinatra A. (2001), *Lettura dei sistemi aeroportuali: strategie ed indicatori*, Guerini e Associati.
- Virilio P. (1998), *Lo spazio critico*, Edizioni Dedalo.
- Wells T.A., Wensveen J. (2003), *Air transportation: A Management Perspective*, Brooks Cole.

#### *Siti di riferimento*

- <http://www.airlinecrew.net>
- <http://www.airlinenews.com>
- <http://www.airmanshiponline.com>
- <http://www.airportbusiness.com>
- <http://www.assaeroporti.it>
- <http://www.ata-airport.it>
- <http://www.avionews.com/pressagency/133135/index.php>
- <http://www.aviopress.com>
- <http://www.baa.co.uk>
- <http://www.boeing.com/global/italy>
- <http://www.centostazioni.it>
- <http://www.cuec.it>
- <http://www.enac-italia.it>
- <http://www.fly-net.org>
- <http://www.frequentflyer.com>
- <http://www.marcopolo2002.com>
- [http://news.airwise.com/airport\\_news.html](http://news.airwise.com/airport_news.html)
- <http://www.traffico-aereo.it/home.htm>
- <http://www.turismovenezia.it>
- <http://www.veniceairport.it>
- <http://www.ryanair.com/site/IT/>
- <http://www.sea-aeroportimilano.it>

## FLESSIBILITÀ E RISPOSTA ALLA DOMANDA IN UN SETTORE PRODUTTIVO MATURO

*di Marco Orioles*

### *1. Il contesto*

Per introdurre il distretto industriale di cui ci siamo occupati in questa sede prenderemo in esame il suo nome<sup>1</sup>. La legge varata dalla Regione Friuli-Venezia Giulia nel 1999 per incentivarne lo sviluppo lo chiama «distretto della sedia in legno e del mobile in legno». Tutti però, anche al di là di questo lembo di territorio friulano, sono soliti indicarlo colloquialmente come il «Triangolo della Sedia».

Questa espressione non è peraltro priva di competitori. Nelle conversazioni quotidiane come nel lessico giornalistico friulano si ode spesso in effetti la formula alternativa di «manzanese», che sottolinea la centralità di uno dei tre pilastri del comprensorio, il comune di Manzano. Qualsiasi etichetta si prediliga, stiamo parlando di un insediamento che rappresenta al tempo stesso una delle realtà produttive più note della regione, una genuina manifestazione della vocazione imprenditoriale autoctona e una fonte di orgoglio per tutti, anche per chi non ha ruolo alcuno nella sua fibrillante dinamica produttiva e occupazionale.

Dal punto di vista geografico, il Triangolo della Sedia è ubicato nella zona centro-orientale della regione Friuli-

<sup>1</sup> In questa sezione introduttiva riprenderemo le osservazioni compiute in uno studio precedente (Orioles, 2002), integrate da elementi mirati sulle esigenze del presente lavoro. Anche per le notazioni aggiuntive, i riferimenti bibliografici saranno forniti nel corpo del testo o in nota.

Venezia Giulia, a pochi chilometri dalla città di Udine. Il confine con la Slovenia si trova a pochi passi; il capoluogo regionale, Trieste, dista circa cinquanta chilometri, l'Austria più o meno un centinaio. Passando invece alle caratteristiche del sistema produttivo, che ci accingiamo a richiamare in forma necessariamente sintetica, esse lo apparentano sotto più punti di vista agli altri distretti industriali italiani<sup>2</sup>.

Anzitutto, anche il Triangolo della Sedia ha preso gradualmente forma in seguito all'espansione di un antecedente nucleo artigianale, espressione in questo caso di una tradizione più che secolare: quella dei seggiolai<sup>3</sup>. Siamo inoltre collocati nella cornice di una zona a forte vocazione agricola, zona che va dunque ad arricchire il novero delle «zone rurali urbanizzate» (Bruni, De Luca, 1994, p. 226) distribuite nella cosiddetta «Terza Italia» (Bagnasco, 1977).

Anche il processo di sviluppo del distretto ha avuto luogo, con modalità e tempistiche diverse, nell'ambito di una *core-area* da un lato e di una periferia dall'altro. Tali espressioni rimandano a una duplice coppia di referenti, con le quali si indicano rispettivamente:

<sup>2</sup> L.R. 11 novembre 1999, n. 27, denominata «Per lo sviluppo dei distretti industriali».

<sup>3</sup> Al di là delle varie sfumature che possono distinguerli, il centinaio circa di distretti industriali individuati dalla mappatura della Fondazione Giacomo Brodolini (1995) rappresentano – chi più o meno – un peculiare modello di formazione socio-economica che è per l'appunto il distretto industriale. Questo modello, com'è noto, è stato oggetto – congiuntamente, è opportuno precisare, alle sue incarnazioni italiane – di un vivo interesse da parte della comunità scientifica internazionale. In questa sede naturalmente non possiamo soffermarci su questo interessante dibattito. Pertanto, al di là di qualche episodico cenno che faremo nel testo, ci limiteremo a segnalare parte della letteratura pertinente (Becattini, 1989, 1992, 1997; Brusco, 1990; Cossentino, Pyke, Sengenberger, 1996; Pyke, Sengenberger, 1992; Pyke, Becattini, Sengenberger, 1990; Piore, Sabel, 1987; Rullani, Romano, 1998).

- 1) una zona in cui gli artigiani quivi residenti hanno innescato la miccia originaria dello sviluppo da un lato e, dall'altro, un territorio beneficiario di una successiva espansione resa possibile da un serbatoio di imprenditorialità e manodopera proveniente dal mondo agricolo;
- 2) un'area di forte concentrazione produttiva per un verso e, per l'altro, una cintura territoriale coinvolta con intensità decrescente nelle attività industriali e lavorative permanenti dalla prima.

Nel nostro caso, la *core-area* è identificabile con i comuni di Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo, i tre vertici del Triangolo: qui si concentrano oggi i due terzi circa degli attori del distretto nella forma di imprese piccole e grandi. Nella periferia si va invece a collocare una serie di comuni contermini, quasi tutti ubicati nella provincia di Udine: Buttrio, Chiopris-Viscone, Cividale del Friuli, Cormons, Dolegna del Collio, Mariano del Friuli, Medea, Moimacco, Mossa Premariacco, Pavia di Udine, Remanzacco, Romans d'Isonzo, S. Vito al Torre (Miconi, 1997, pp. 37-38). Se la raccordiamo a quella precedentemente richiamata, tale caratteristica consente di parlare del Triangolo come di un altro caso di «economia diffusa» posto in essere – per ricorrere all'espressione di Accornero (1997) – da volitivi «metalmazzadri».

La lista dei tratti che il manzanese condivide con gli altri distretti industriali italiani prosegue con la natura e la dimensione delle unità produttive. Anche qui il modello prevalente è quello della micro-impresa di tipo artigianale – fattispecie che, agli occhi dell'osservatore di passaggio, si presenta con le fattezze del classico «capannone» (Bagnasco, 1999). Le pochissime medie e grandi imprese dell'area si inseriscono dunque, per dirla con Bonomi (1997), all'interno di un fitto «pulviscolo artigiano». Tra la galassia artigiana e le medie e grandi imprese sussistono inoltre – per citare un ulteriore, fondamentale elemento caratterizzante non-

ché condiviso con analoghe realtà produttive – peculiari rapporti di cooperazione produttiva.

I rapporti *inter-firm* rappresentano com'è noto la vera carta d'identità della formula distrettuale, ovvero di un modello che è stato appropriatamente definito «capitalismo coalizionale» (*ibidem*). Lo «sviluppo di percorsi di integrazione produttiva» (Corò, 1998, p. 238) nell'ambito di «addensamenti locali ad alta densità di relazioni» è da considerarsi anzi come la radice del successo economico di aree più o meno estese quali, per richiamare il caso forse più discusso, il Nordest (Anastasia, Corò, 1996, p. 21).

Nel Triangolo della Sedia come altrove, l'integrazione e la cooperazione tra le imprese avviene generalmente nella forma del «decentramento di specialità». Con questa espressione, Bednarz e Mattioni (1985, p. 32 e sgg.) si riferiscono a un rapporto contraddistinto da due elementi: (i) il primo è incentrato sulla subfornitura; (ii) il secondo vede la selva delle piccole imprese specializzarsi in singole fasi del ciclo produttivo. Come ha ricordato Ciravegna (1992, p. 212), buona parte dei capannoni del Triangolo ospita infatti «imprese iper-specializzate» e altamente flessibili che hanno offerto alle imprese più grandi, e quindi al sistema, una serie di impagabili vantaggi, non ultima la possibilità di conseguire «eccezionali economie di scala»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Per quanto concerne radici e sviluppo del comprensorio e, quindi, della sua tradizione artigianale, cfr. Bozzola (1996); Fabi (1992); Jelen (1994), Vidrigh (1994). Per un lavoro più recente con un utile compendio, vedi Guenzi (2002).

La scomposizione del ciclo della sedia – il manufatto più prodotto nel Triangolo – in una sequenza di fasi, alle quali si dedicano le imprese «iper-specializzate» di cui sopra, è stata riassunta molto bene in un lavoro del consorzio A.A.STER (1998, pp. 4-5), da cui riprendiamo la seguente descrizione. Il ciclo inizia con il reperimento e la lavorazione della materia prima, che viene predisposta a successivi interventi di stoccaggio, essiccazione e segazione. In un secondo momento viene preparata la componentistica, ovvero i pezzi della

È dunque sicuramente nell'«ampia trama di relazioni di fornitura e subfornitura interne all'area» (Grandinetti, 1998, p. 6) che riconosciamo la vera essenza del Triangolo della Sedia. Stiamo parlando di una complessa divisione del lavoro che vede uno stuolo di *stage-firms* o *subcontracting firms* realizzare dei semilavorati per conto delle *commissioning firms* (Brusco, 1990), ossia per quel pugno di aziende di maggiori dimensioni che si faranno carico dell'assemblaggio e della successiva commercializzazione del prodotto, non di rado dopo essersi occupati dell'approvvigionamento delle materie prime, del marketing e del design<sup>5</sup>.

Facendo leva su questa formula, il distretto friulano ha proseguito per tutta la seconda parte del xx secolo la sua parabola ascensionale sino a raggiungere dimensioni ragguardevoli e a ottenere risultati economici di tutto rispetto. Alle soglie dell'anno 2000, il sistema coinvolgeva oltre mille-duecento imprese, che sfornavano i tre quarti della produzione nazionale di sedie, assieme a tavoli, divani e altri manufatti per l'arredamento domestico o per l'ufficio (CSIL 1997; Consorzio A.A.STER, 1998). Il fatturato complessivo superava i duemila miliardi di lire, tre quarti dei quali realizzati su mercati esteri in continuo ampliamento.

sedia pronti per il montaggio, e si procede a lavorazioni come la scolpitura, la tornitura e la curvatura. L'ultimo passaggio è dedicato alle operazioni di montaggio e di finitura, dove troviamo attività nocive e pesanti come la levigatura e la verniciatura. In certi casi tuttavia possono avere luogo ulteriori interventi di aggiunta stilistica, come ad esempio la tappezzeria.

<sup>5</sup> Riducendo il tutto all'osso, come ha efficacemente fatto Ciravegna (1992, p. 213), questa divisione del lavoro delinea un sistema che vede da un lato una piccola frazione di imprese che hanno «una struttura aziendale» e arrivano «sul mercato con il proprio marchio» e, dall'altro, il ginepraio delle piccole imprese che «in pratica, sono organizzate soltanto per produrre» sulla base degli input delle prime (e che perciò, aggiunge Ciravegna, sono a esse «legate mani e piedi»). Tutto ciò rende del tutto evidente, nelle parole di Bonomi (1997, p. 6), quali attori «danno il là» al sistema.

I primi anni del nuovo millennio non sono stati tuttavia all'altezza di questa performance. L'emorragia di posti di lavoro e la chiusura di numerose piccole imprese registrati negli ultimi tempi sono solo i principali segnali della crisi in corso. Una crisi che, per citare un altro elemento emblematico, viene inevitabilmente avvertita anche da quei nuovi attori del sistema che sono i lavoratori extracomunitari. La minor domanda di lavoro espressa attualmente dal distretto comporta infatti l'indebolirsi di un importante polmone per la manodopera straniera, capace fino a poco tempo fa di assorbire ogni anno centinaia di lavoratori di varie provenienze (Ires, 2005; Orioles, 2002).

Questo malessere pone così il Triangolo sulla scia di altre realtà industriali italiane, se non – come qualcuno preferisce ritenere – dell'economia nazionale *tout court*. Tale comunanza di destino è stata evidenziata con una scelta dal significato simbolico che non è sfuggita alla rivista americana «Time». Chi ha acquistato l'edizione del 5 novembre del 2005 del celebre magazine poteva osservare, in copertina, un braccio di ferro tra la statua di un guerriero cinese e il David di Michelangelo. È la metafora della competizione in corso tra l'inarrestabile colosso orientale e un'Italia incamminata, secondo quanto si preconizza, sulla via della de-industrializzazione.

Ebbene, per rappresentare il declino del Belpaese a colpi di concorrenza cinese Time ha scelto proprio il Triangolo della Sedia. Nella cornice di un articolo dal titolo impietoso, intitolato «Twilight in Italy», il cronista americano ha esposto una serie di informazioni cliniche atte a dipingere l'agonia del tessuto produttivo del manzanese (Gumbel, 2005). Proponendolo così, agli occhi del mondo, come caso esemplare e illustrativo di un momento storico difficile che attende ancora strategie di risposta adeguate.

## 2. Il campione

Le interviste da noi realizzate hanno coinvolto cinque imprese del Triangolo della Sedia. Abbiamo avuto a che fare, per la precisione, con:

- un'impresa di grandi dimensioni, leader del settore;
- due medie imprese, una delle quali ben piazzata nella propria nicchia e un'altra in fase di espansione;
- due piccole imprese con buone seppur differenti capacità operative.

Tali aziende appaiono sufficientemente rappresentative della casistica imprenditoriale presente nell'area, seppur con una precisazione. Sono rimaste escluse infatti dal novero le imprese, effettivamente maggioritarie nel tessuto produttivo locale, che si occupano della sola subfornitura. Le loro caratteristiche le rendevano d'altronde senz'altro incompatibili con le finalità della presente ricerca. Possiamo in questo senso dire che il nostro campione fotografa solo quella sezione della realtà distrettuale in cui si collocano le imprese che coltivano rapporti con i clienti finali del prodotto. Fuori dalla nostra cornice si collocano quindi le aziende che non coltivano tali rapporti, ovvero che stringono relazioni solo ed esclusivamente con altri imprenditori, prevalentemente nella stessa area – tipicamente, nell'ambito di rapporti di subfornitura ovvero di affidamento di varie fasi del ciclo produttivo.

Delle cinque aziende contattate, una fa caso a sé. È quella che abbiamo definito e con ottime ragioni l'azienda leader. Le sue caratteristiche la collocano in effetti in un comparto separato, quello delle grandi aziende, che nel Triangolo sono davvero un pugno. Per i numeri e gli aspetti organizzativi, questa impresa costituisce tuttavia un caso di eccellenza anche entro questa collocazione: centinaia di dipendenti, ciclo produttivo completo, numerose e diversi-

ificate linee di prodotti, stabilimenti produttivi e filiali commerciali all'estero, alti livelli di export e, naturalmente, fatturato a otto zeri. Siamo dunque inequivocabilmente alla sommità della fascia alta del nostro distretto: una fascia sottile e purtuttavia difficile da ignorare.

La fascia mediana dell'industria del Triangolo è rappresentata nel nostro campione dalle due aziende di media dimensione. Pur senza i numeri della precedente, e naturalmente anche in assenza di alcune delle caratteristiche organizzative della stessa, anche queste due imprese presentano una complessità sconosciuta alle aziende del ramo inferiore. L'assenza del ciclo produttivo completo o di stabilimenti all'estero non impedisce loro di operare aggressivamente nei mercati internazionali o di studiare con cura strategie di mercato e/o le linee di prodotti con cui presentarsi. Per diversi aspetti, ben colti dalle interviste, le due realtà divergono fatalmente. Ad accomunarle è invece e senza dubbio l'essere collocate nel cuore della fitta trama cooperativa del distretto. I manufatti che esse vendono nei mercati finali rappresentano infatti il punto d'arrivo delle classiche catene della subfornitura di origine artigiana o piccolo-industriale.

Le altre due interviste ci collocano nella regione inferiore del mondo produttivo esaminato – inferiore, naturalmente, nel senso precisato poco innanzi, ovvero sia considerando quelle aziende che operano nei mercati finali e sviluppano per ciò stesso relazioni commerciali. Anche in questo caso, siamo in presenza di due incarnazioni differenti. Abbiamo infatti da un lato un'azienda che nutre ambizioni di crescita e di qualità, sia pur compatibili con le proprie dimensioni. Dall'altro lato, ce n'è una che esibisce quella mentalità assai tipica, almeno fino a poco tempo fa, di moltissime imprese del comprensorio: la mentalità orientata al «vendere, vendere, vendere», intervenendo fino ai limiti estremi sui margini di guadagno e mantenendo così il più possibile invariati i propri livelli produttivi.

### 3. Le interviste: nodi e risultati salienti

Le interviste sono state realizzate tra il mese di settembre e di ottobre del 2005. Ciascun colloquio si è tenuto presso la rispettiva sede aziendale ed è durato un tempo compreso tra i 45 minuti e un'ora. Si tratta, desideriamo sottolinearlo, di una allocazione di tempo a dir poco generosa da parte di individui che sono misurare col contagocce questa risorsa del tutto particolare. La nostra riconoscenza nei confronti di questi soggetti è naturalmente più che proporzionata alla disponibilità con cui si sono offerti per soddisfare le esigenze conoscitive di questa ricerca. Dal punto di vista dello status aziendale, i nostri interlocutori erano normalmente i titolari dell'azienda stessa. Fa eccezione il caso dell'intervista con l'impresa leader, che ci ha visti entrare in contatto con un soggetto facente la funzione di presidente.

Dal punto di vista della metodologia seguita, dobbiamo anzitutto dire che le interviste sono state condotte nella classica forma semi-strutturata. Una griglia di domande non rigide, soggette quindi a una riformulazione mirata ovvero a una loro integrazione, ha così scandito i cinque colloqui orientandoli proficuamente nelle direzioni selezionate.

La formula ha rivelato anche in questa circostanza i suoi pregi. Ha permesso cioè di approfondire alcuni elementi non previsti ed emersi *in itinere*, ma anche di rinunciare a toccare quei punti che – stando a quanto affiorato nel corso del colloquio – non avrebbero chiaramente portato alla raccolta di elementi utili per l'indagine.

Questa seconda eventualità ha in effetti dominato buona parte delle interviste. Il suo stesso ricorrere con tanta frequenza illumina anzi chiaramente le principali conclusioni di questa ricerca. Pare infatti chiaro che il tema centrale dell'indagine, la flessibilità, abbia un posto marginale nello spazio concettuale e operativo delle imprese esaminate.

A meno che non la si collochi nel contesto di accezioni riduttive (facendovi rientrare ad esempio la canonica tratta-

tiva verbale tra il rappresentante di un'azienda e un cliente o intermediario, tipicamente nel contesto di fiere, di visite *in situ* effettuate dal cliente o viceversa oppure nell'ambito di contatti telefonici<sup>6</sup>) la flessibilità non rappresenta uno dei punti qualificanti il *modus operandi* di questi imprenditori. In certi casi si può dire che non vi rientri affatto. Certi passaggi delle interviste non lasciano eccessivi dubbi in proposito.

Tra alcuni dei nostri interlocutori non sembra nemmeno esservi la consapevolezza, se non in forma embrionale, delle potenzialità offerte dalle modalità negoziali in cui possiamo declinare la flessibilità. L'introduzione in azienda delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione pare in questo senso decisamente illustrativa. Essa non sembra, al momento, aver modificato di molto il quadro tradizionale. Un preventivo disbrigato via mail, dopo magari una consultazione del catalogo online dei prodotti da parte del potenziale cliente, non pare affatto conforme al modello teorico che fa da sfondo alla ricerca.

Parimenti emblematiche dell'atteggiamento degli intervistati nei confronti del tema affrontato appaiono le dichiarazioni sugli aspetti futuri. L'eventualità di investire in flessibilità o di orientarsi comunque più decisamente in tale direzione non rientra per lo più nei pronostici degli interlocu-

<sup>6</sup> Il nostro primo intervistato ci appare rappresentativo di una mentalità che valorizza al massimo la «relazione diretta col cliente». In questa prospettiva sono le fiere ad acquistare la massima importanza. «Ne facciamo parecchie l'anno», ci viene così riferito a proposito di una modalità di interagire con i clienti che appare senza dubbio come la più «proficua». In tali cornici d'altronde «ci possiamo guardare negli occhi, possiamo familiarizzare» e, soprattutto, si possono sviluppare le «trattative dirette» che appaiono il passaggio inesorabile di ogni commessa o acquisto. Parimenti interessante quanto sostenuto da un altro intervistato. «Siccome il nostro prodotto è difficile da vendere», queste le sue parole, «preferiamo sempre il contatto diretto. Preferibilmente la visita alla [nostra] casa [leggi: azienda]. In alternativa, andiamo noi dal cliente».

tori. Il che, assai probabilmente, andrebbe inquadrato nel contesto di una difficoltà strutturale a proiettarsi nel futuro.

Esistono invece – con l'eccezione dell'azienda leader, le cui linee di prodotto sono il frutto di cospicui e mirati investimenti in ricerca e design – dei margini di personalizzazione del prodotto nonché del servizio accluso. Ma essi, più che lo spirito di una negoziazione, riflettono altre cose. Le caratteristiche del sistema della subfornitura e del subappalto, ad esempio, overosia la filiera produttiva operante nell'area indagata. Rispecchiano dunque un sistema che affida singole fasi o componenti di prodotto a varie aziende specializzate e che pertanto contempla, per citare il caso più diffuso, varie possibilità di assemblaggio delle sedie o poltrone poste in vendita od offerte tramite catalogo. O, magari, sono il frutto di una precisa strategia di mercato, una strategia che si basa sull'offrire ai clienti la possibilità di acquistare varianti dello stesso prodotto, di norma a misura delle proprie esigenze<sup>7</sup>.

Nel Triangolo della Sedia riscontriamo insomma – incorporata nelle capacità operative delle imprese, nelle tecnologie da essere impiegate se non addirittura nella stessa localizzazione delle aziende, nonché rispecchiata negli abiti mentali degli imprenditori, nel loro know-how, ed evidenziata da una divisione del lavoro ben radicata – una spiccata flessibilità produttiva.

<sup>7</sup> La logica della cosiddetta personalizzazione a «pacchetti» è emersa chiaramente in una delle nostre interviste. Questa logica, ha affermato il nostro interlocutore, «è la norma, e non da ieri. La nostra azienda ha sempre fatto questo servizio». Essa muove dal presupposto che ogni cliente ha «una sua necessità che va come tale seguita [...]. Di clienti ripetitivi non ne abbiamo tantissimi». Nel segmento in cui opera l'azienda «è praticamente impossibile avere ordini ripetitivi. Al minimo, accade che uno stock di magazzino sia verniciato su richiesta. Per certe tipologie la personalizzazione riguarda più la stoffa, per altre la finitura, per altre invece la personalizzazione è più spinta. Può succedere ad esempio che ci chiedano duecento sedie un po' più basse».

In conclusione, pare di poter affermare che la flessibilità attenda ancora di trovare una collocazione o un'implementazione nell'assetto organizzativo delle imprese esaminate. Un suo decollo sembra peraltro non prevedibile a brevissimo termine a causa di alcuni ostacoli ampiamente noti alla letteratura specializzata, ad esempio (i) le caratteristiche di molti attori dell'area – la piccola dimensione, soprattutto, ma anche e conseguentemente l'assenza di risorse manageriali – che inibiscono a monte adeguati investimenti nell'innovazione in senso lato e quindi, a maggior ragione, nelle direzioni qui esplorate; (ii) la vocazione produttiva di almeno parte dell'area, troppo orientata al prezzo e non alla qualità del prodotto. Non mancano tuttavia segnali di cambiamento in entrambe le dimensioni citate, il che suggerisce di riproporre quanto prima un'analoga rilevazione.

#### Riferimenti bibliografici

- A.A.STER (1998), *La modernizzazione grigia. Forme del lavoro e dissolvimento della rappresentanza nel Distretto friulano della sedia*, A.A.STER.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino.
- Anastasia B., Corò G. (1996), *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*, Ediciclo.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica italiana dello sviluppo territoriale*, Il Mulino.
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità. Temi derivati da un concetto ingombrante*, Il Mulino.
- Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino.
- Becattini G. (1989), «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico», *Stato e Mercato*, 25.
- Becattini G. (1992), «Chi ha paura dei distretti industriali?», in *Gioielli bambole coltelli*, Il Sole 24 ore Libri.

- Bednarz F., Mattioni F. (1985), *Seggiolai e mercati*, Il campo.
- Bonomi A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi.
- Bozzola G.B. (1996), «Friuli: economia e storia – quadro generale e profili settoriali», in *L'economia del Friuli dalla depressione allo sviluppo. L'evoluzione di un secolo*, Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Udine.
- Bruni M., De Luca L. (1994), *Flessibilità e disoccupazione. Il caso Italia*, Ediesse.
- Brusco S. (1990), «The idea of the Industrial District: its genesis», in *Industrial firms and inter-firm co-operation in Italy*, Ilo.
- Ciravegna N. (1992), «Un pò troppo anonime quelle sedie di Manzano», in *Gioielli bambole coltelli*, Il Sole 24 Ore Libri.
- Corò G. (1998), «Morfologia economica e sociale del Nordest», in *Idee del Nordest. Mappe, rappresentazioni, progetti*, Fondazione Giovanni Agnelli.
- Cossentino F., Pyke F., Sengenberger W. (1996), *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino.
- CSIL (1997), *Il distretto della sedia nella provincia di Udine e la sua posizione competitiva sul mercato internazionale*, CSIL.
- Fabi L. (1992), *La cultura della sedia*, Il Campo.
- Fondazione Giacomo Brodolini (1995), *Il libro della piccola impresa*, Adn Kronos Libri.
- Grandinetti R. (1998), «L'evoluzione del sistema industriale dell'area friulana: vantaggi competitivi delle imprese e dell'ambiente locale», *Economia e società regionale*, 2.
- Grandinetti R. (1999), *Il seggiolai e l'economia globale: la transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, CEDAM.
- Guenzi A. (2002), *Coltelli e seggiole. Modelli friulani di sviluppo locale dalle origini a oggi*, in *Il Friuli-Venezia Giulia*, Einaudi, vol. II.
- Gumbel P. (2005), «Twilight in Italy», *Time*, 5 novembre.
- Ires (2004), *L'immigrazione straniera in Friuli-Venezia Giulia. Rapporto 2005*, Ires.

- Jelen I. (1994), *L'area della Sedia nel Friuli Orientale. L'area sistema come paradigma di organizzazione territoriale della produzione*, Edizioni Lint.
- Miconi C. (1997), «Il sistema locale della manifattura della sedia», in *Sistemi locali e mercato globale: il CATAS nell'evoluzione del Distretto della Sedia di Manzano*, collana ricerche della Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Udine, 1.
- Piore M., Sabel C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi.
- Orioles M. (2002), *Sedia a 44 gambe*, Le Mani.
- Pyke F., Sengenberger W. (a cura di) (1992), *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies.
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di) (1990), *Industrial firms and inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies.
- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, EtasLibri.
- Vidrigh M. (1994), *Il Triangolo della Sedia friulano. Analisi di una realtà culturale e socio-linguistica tradottasi in modello d'impresa*, dattiloscritto, Università degli Studi di Udine, Istituto di Economia e Organizzazione Aziendale.