

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est**

Giuseppe Tattara and Giovanna De Giusti and Florentina  
Constantin

September 2006

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/754/>

MPRA Paper No. 754, posted 9 November 2006

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

# Studi sull'Economia Veneta

Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento  
di Scienze  
Economiche

Florentina Constantin  
Giovanna de Giusti  
Giuseppe Tattara

Il decentramento produttivo  
in Romania in tre distretti  
del Nord-Est



## **Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est**

**Florentina Constantin**  
**Giovanna de Giusti**  
**Giuseppe Tattara**  
*Università di Venezia*

### **Abstract**

In Italia il decentramento della produzione all'estero ha assunto una dimensione rilevante e le imprese del Nord-Est occupano, su questo fronte, una posizione di primo piano.

L'articolo presenta i risultati di un'indagine empirica svolta su 24 casi di studio, sia in Veneto che in Romania. Si discute come la partecipazione ai network produttivi internazionali possa assumere diverse forme. Nel caso delle imprese di calzature si sviluppano rapporti di subfornitura in modo da sfruttare le differenze nel costo del lavoro. Nell'industria del mobile, dove l'interesse è per le materie prime, gli investimenti diretti sono la modalità più frequente. Le aziende dell'industria del freddo - più intensive in capitali e tecnologia - vanno a produrre direttamente nei paesi esteri, attente a posizionarsi su nuovi potenziali mercati.

In manufacturing industry in Italy outsourcing abroad is becoming increasingly important and Veneto firms are on the forefront.

This study presents the results of a direct survey conducted on 24 firms, both in Veneto and in Romania. The article examines the participation of Veneto firms in the global value chains and discusses their different organization. Shoe firms, very labour intensive, use mainly subcontracting aiming at reducing the cost of labour. In the furniture sector the main aim is the control the wood supply, and this requires direct investments abroad. In the air-conditioning and refrigerating sector, firms are more interested in the control of new markets and in impeding the development of local competition, and this is obtained through local producing (and assembling) and some limited subcontracting.

### **Parole Chiave**

Catene globali del valore, Veneto, Romania. Industrie: calzature, mobili, industria del freddo.  
Global value Chains, Veneto, Romania, Industrial Sectors: Shoe, Furniture, Refrigeration and Air Conditioning.

### **Codici Jel**

F230; L160; L240; L600

### **Florentina Constantin**

dottoranda Scuola Postuniversitaria per la ricerca sociale  
Accademia polacca di scienze. Varsavia

### **Giovanna De Giusti**

studentessa M.Sc. Università di Reading. UK

### **Giuseppe Tattara**

Dipartimento di Scienze Economiche  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe  
30121 Venezia - Italia

Telefono: (+39)041 234948

e-mail: [tattara@unive.it](mailto:tattara@unive.it)

*Gli Studi sull'Economia Veneta sono pubblicati a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Gli studi sull'economia veneta vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso.*

Gli Studi sull'Economia Veneta  
del Dipartimento di Scienze Economiche  
sono scaricabili all'indirizzo:  
[www.dse.unive.it/pubblicazioni](http://www.dse.unive.it/pubblicazioni)  
Per contatti: [wp.dse@unive.it](mailto:wp.dse@unive.it)

Dipartimento di Scienze Economiche  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Cannaregio 873, Fondamenta San Giobbe  
30121 Venezia Italia  
Fax: ++39 041 2349210

## **Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est<sup>1</sup>**

Le aziende italiane hanno cominciato ad attuare strategie di internazionalizzazione produttiva solo da poco più di vent'anni e tuttavia il decentramento della produzione al di fuori dei confini nazionali ha assunto oggi una dimensione rilevante. Per le imprese del Nord-Est, in particolare, questo processo ha acquisito un ruolo di primo piano, tanto da essere considerato oramai una caratteristica distintiva del modello di sviluppo industriale della regione.

Il presente lavoro è il risultato di una serie di ricerche aventi per oggetto i rapporti che alcune imprese appartenenti a tre distretti industriali del Nord-Est, il distretto dello sport-system di Montebelluna, il distretto del mobile liventino e il distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale, intrattengono con la Romania<sup>2</sup>. Nel corso di cinque mesi, da luglio a novembre 2005, sono state visitate 24 sedi aziendali (21 stabilimenti di produzione e 3 uffici di distribuzione, 12 in Italia e 12 in Romania), con l'obiettivo di analizzare il grado di interazione tra le imprese italiane e rumene lungo la filiera produttiva e di valutare la creazione di connessioni con altre attività, a monte e a valle dei processi produttivi decentrati e sono stati analizzati i principali cambiamenti che si sono verificati nei processi di formazione del personale e di trasmissione delle competenze (su questi aspetti Hirshman, 1983).

### **1. La frammentazione internazionale della produzione e i distretti veneti.**

Fino alla fine degli anni '80 l'attenzione delle imprese italiane che operavano sui mercati internazionali era principalmente diretta ad espandere le esportazioni e conquistare quote di mercato nei paesi più ricchi, vendendo produzioni realizzate all'interno dei confini nazionali. Solo dai primi anni '90 si è assistito ad un crescente spostamento di processi produttivi (o di parte di questi) verso paesi a basso costo del lavoro. Tale strategia, in primo luogo rivolta a ridurre i costi di produzione, costituisce una risposta delle imprese italiane alla crescente concorrenza di prezzo da parte di produttori di altre nazioni industrializzati<sup>3</sup> che avevano già rilocalizzato la produzione in paesi a basso costo del lavoro a partire dagli anni '60.

---

<sup>1</sup> In ciascuno dei distretti oggetto di studio, il comparto delle macchine contribuisce in modo decisivo alla competitività dei beni finali: le macchine italiane presentano degli standard qualitativi elevati e sono spesso all'avanguardia sotto il profilo tecnologico; la loro realizzazione si basa su una stretta collaborazione tra i tecnici ed i produttori dei beni finali – che ne sono gli utilizzatori finali – e proprio la continua interazione tra i produttori dei beni finali e quelli dei beni intermedi è uno dei fattori che spiega la competitività di entrambi i settori a livello internazionale. Le informazioni sulle imprese sono state acquisite attraverso interviste il più possibile strutturate, sostenute da osservazione partecipativa: in questo modo è stato possibile approfondire le indagini con questioni supplementari, individuando gli aspetti del fenomeno specifici per ciascuna delle imprese intervistate –profondamente diverse per settore di attività, dimensioni e modalità di internazionalizzazione. In Appendice al presente articolo si possono trovare alcune tabelle che riportano in modo sintetico le caratteristiche dei singoli casi di studio; per un'analisi più dettagliata si rinvia allo studio "Ricerca sull'inserimento delle aziende italiane in Romania e sulle conseguenze che la delocalizzazione delle imprese ha prodotto nei distretti produttivi dello sport-system di Montebelluna, trevigiano del legno arredo e veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale", di Florentina Constantin e Giovanna De Giusti, coordinato dal Prof. Giuseppe Tattara.

<sup>2</sup> Sui distretti veneti e sul loro ruolo, si veda Tattara (2001).

<sup>3</sup> Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Danimarca (vedi Finger, 1976; 1977).

Affinché si inneschi un processo di frammentazione internazionale della produzione<sup>4</sup>, è necessario che le singole fasi del ciclo produttivo presentino un certo livello di indipendenza funzionale (ossia si possano svolgere separatamente, in tempi e luoghi diversi) e siano caratterizzate da diverse tecnologie e da diversa intensità d'uso dei fattori produttivi<sup>5</sup>. Se si verificano tali condizioni, la frammentazione della produzione può acquistare grande importanza, specialmente quando i costi di coordinamento, di comunicazione e di trasporto – ossia le variabili che maggiormente condizionano le scelte localizzative di ciascuna fase del ciclo produttivo – sono sufficientemente bassi da renderla economicamente conveniente e non esistono barriere al movimento delle merci e dei capitali. Le fasi del processo produttivo potranno infatti essere riallocate a livello internazionale, nei paesi in cui i fattori produttivi sono disponibili ad un costo inferiore. La localizzazione di ciascun segmento della catena produttiva deriverà, dunque, da considerazioni relative al costo e alla produttività dei fattori nei diversi paesi, e le fasi *labour-intensive* tenderanno a localizzarsi nei paesi con maggior abbondanza di mano d'opera e salari relativamente inferiori, mentre le fasi *capital-intensive* e quelle che richiedono lavoro più qualificato si localizzeranno nei paesi più avanzati. Ciò accade di norma quando il processo produttivo è standardizzato, codificabile attraverso un linguaggio certo e trasmissibile a distanza, e quindi facilmente riproducibile e, tipicamente, nelle industrie che producono per i mercati di massa - come l'industria dell'automobile, degli elettrodomestici, dei giocattoli, dell'abbigliamento e delle calzature (Kaminski e Ng, 2001).

Nell'industria delle calzature e del mobile, l'elevato grado di standardizzazione delle singole operazioni, il tipo di tecnologia utilizzata e le modalità di organizzazione della produzione consentono di suddividere il processo in segmenti che godono di una certa autonomia funzionale e che non richiedono, per essere svolti, contiguità nello spazio. Perciò tali industrie presentano spesso una struttura verticalmente frammentata su scala internazionale secondo una logica di fase. La produzione internazionale è attuata da imprese-guida (in genere imprese finali che producono con marchio proprio o imprese commerciali) che sviluppano e coordinano una rete internazionale di produttori, di solito localizzati in paesi a basso costo del lavoro. Le fasi operative dei processi produttivi sono svolte da questa rete di produttori, mentre le imprese committenti si limitano a fornire le specifiche tecniche del prodotto ed un certo grado di assistenza. Le imprese committenti assumono quindi un ruolo centrale nel gestire i diversi segmenti della catena del valore, controllando e coordinando l'attività dei diversi attori coinvolti (catene 'guidate' dai compratori, secondo la terminologia di Gereffi, Humprey, Sturgeon, 2006).

Il governo dei network produttivi internazionali da parte delle imprese guida può assumere diverse forme. Nel caso delle imprese di calzature, tale gestione si concretizza in genere in rapporti di subfornitura e solo in alcuni casi l'impresa guida è interessata ad acquisire il controllo (anche solo parziale) di un laboratorio estero o a costituirne uno *ex novo*. Nell'industria del mobile, invece, gli investimenti diretti risultano la modalità più frequente, in quanto l'interesse principale delle aziende consiste nel presidiare le fonti della materia prima, attraverso la creazione di stabilimenti di proprietà. Diversamente dal

---

<sup>4</sup> Arndt e Kierzkowski, 2001. In letteratura sono state coniate diverse espressioni per definire il fenomeno in base al quale un prodotto finale è il risultato di un processo produttivo le cui fasi sono localizzate in spazi diversi: delocalizzazione della produzione, frammentazione internazionale della produzione, specializzazione verticale e outsourcing sono alcuni esempi.

<sup>5</sup> A presentare questa caratteristica, sono soprattutto i processi produttivi che hanno luogo nei settori *labour-intensive*, dove le fasi di produzione sono piuttosto standardizzate ed impiegano tecnologie tradizionali, mentre le fasi di progettazione e di vendita richiedono competenze molto specialistiche.

settore delle calzature – dove il lavoro rappresenta la componente principale del costo di produzione – la competitività dell'industria del mobile dipende in primo luogo dal costo della materia prima e per tali aziende il principale fattore di spinta ai processi di decentramento produttivo all'estero non è il risparmio sul costo del lavoro, bensì l'avvicinamento alle fonti di approvvigionamento del legname. Diverso è il modello di internazionalizzazione produttiva delle aziende dell'industria del freddo - più intensiva in capitali e tecnologia - che porta alla creazione di catene del valore guidate dal produttore, dove è l'impresa produttrice che generalmente va a produrre direttamente nei paesi esteri o commissiona la produzione di componenti alle imprese locali, stipulando partecipazioni o costruendo stabilimenti propri.

## **2. Processi di internazionalizzazione nel distretto dello sport-system di Montebelluna<sup>6</sup>**

Gran parte della letteratura sulla delocalizzazione delle aziende venete di calzature in Romania si concentra sull'area circostante la città di Timisoara: il nostro studio estende l'analisi anche alla zona circostante Cluj-Napoca, città della Romania centrale la cui storia si fonde con quella della azienda ex-statale Clujana, divenuta un polo di attrazione significativo per molti calzaturifici italiani, per effetto della progressiva “saturazione” dell'area circostante Timisoara.

Dall'analisi delle strategie di internazionalizzazione delle aziende distrettuali, emerge come la pressione concorrenziale sui prezzi rappresenti il fattore principale di spinta alla delocalizzazione: si cerca di ridurre in primo luogo il costo del lavoro, che è una componente molto significativa dei costi in questo settore<sup>7</sup>. Lo spostamento ha trainato aziende produttrici di componenti per i calzaturifici che si spostano in Romania per seguire i loro clienti. La rilocalizzazione delle fasi operative in Romania permette alle imprese italiane di mantenere la propria competitività, riposizionandosi verso i segmenti della catena di valore a maggior valore aggiunto e valorizzando i fattori immateriali che determinano la competitività: design, creatività, tecnologia, servizi, comunicazione.

Gli stabilimenti in Romania operano in base al sistema *lohn*<sup>8</sup>, utilizzando i materiali forniti dalle aziende madre o committenti (ceduti in conto lavorazione) e riesportando i prodotti finiti risultanti dalle lavorazioni (cosiddetto *industrializzato*). I materiali (pelli e tessuti) utilizzati nei processi produttivi che si svolgono in Romania sono in genere inviati dall'Italia (di provenienza nazionale, ma talvolta anche importati) perché la qualità è nettamente superiore a quella reperibile in loco. Le calzature prodotte dalle aziende intervistate sono di gamma medio-alta e la cura per i dettagli e la qualità degli accessori hanno un'importanza fondamentale. Le aziende in Romania non si approvvigionano

---

<sup>6</sup> In Appendice si possono trovare alcune tabelle che riportano sinteticamente le caratteristiche principali delle imprese intervistate.

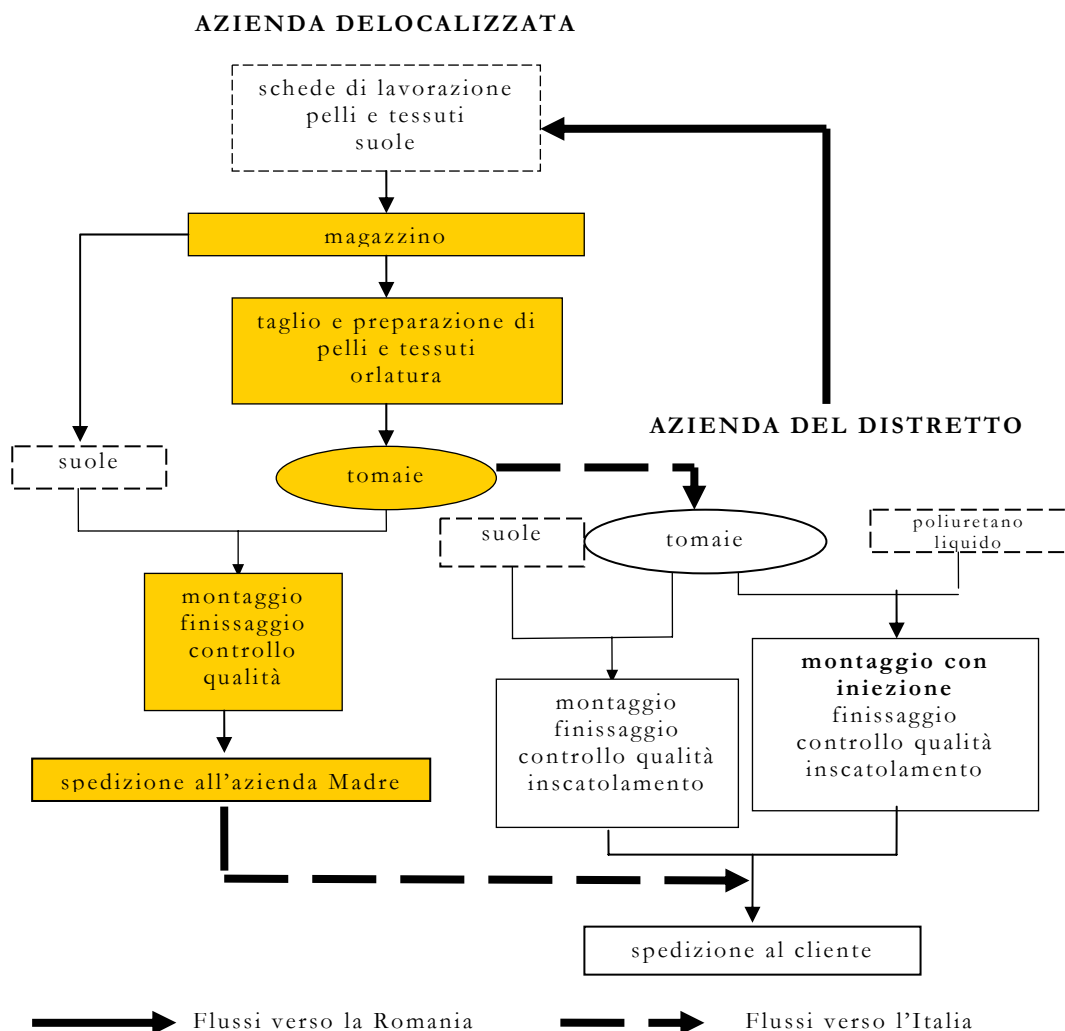
<sup>7</sup> Nel settore delle calzature, il salario netto in Romania è circa 1/10 rispetto all'Italia. Il rapporto diminuisce nel settore del legno, dove secondo alcuni dei dirigenti italiani intervistati si aggira attorno ad 1/3, ma, secondo la nostra valutazione, scende anche ad 1/8 – ed un rapporto simile si delinea per il settore del freddo. Il rapporto tra il costo del lavoro nei due paesi è simile al rapporto tra i salari, poiché gli oneri indiretti sono comparabili nei due paesi. In letteratura si parla di una riduzione dei differenziali salariali del 50-60% a causa della minor produttività del lavoro in Romania, o dei costi organizzativi legati ad un decentramento lontano (Crestanello e Tattara, 2006; Graziani, 1998).

<sup>8</sup> Il *lohn* è un contratto internazionale attraverso il quale un produttore (esecutore) si obbliga a realizzare un prodotto in base all'ordine del committente, seguendo le specifiche tecniche fornite dal committente e ricevendo una remunerazione come corrispettivo. La possibilità di ricorrere a tale regime doganale (detto anche traffico di perfezionamento) ha incentivato le aziende italiane ad utilizzare questa pratica sin dai primi anni '90.

quasi mai di materiali in loco (tranne che per materiali semplici: colle e adesivi, imballaggi), a causa della minore qualità e della scarsa affidabilità dei fornitori, incapaci - secondo quanto affermano i responsabili italiani- di rispettare i tempi di consegna e di garantire un flusso di forniture costanti. Nel distretto, invece, le aziende dell'indotto sono ben organizzate e possono fornire quasi tutti i materiali necessari<sup>9</sup>.

Negli stabilimenti in Romania si realizzano, in genere, le lavorazioni tradizionali, che richiedono competenze semplici e tecnologie standardizzate, mentre le lavorazioni complesse e che necessitano di macchinari avanzati sono svolte (ancora) in Italia. Perciò, l'azienda che in Romania produce calzature sportive esegue il montaggio delle tomaie senza l'iniezione delle soles: l'iniezione è un procedimento che si esegue (per il momento) esclusivamente nella sede in Italia (vedi figura 1).

Figura 1. Catena del valore di un'azienda calzaturiera che delocalizza



<sup>9</sup> Un ulteriore fattore, che vale la pena menzionare in questo contesto, è dato dall'inerzia associata ai rapporti di fiducia che si instaurano tra le aziende italiane ed i loro fornitori tradizionali, per effetto di una cooperazione di lunga data. Se i costi di transazione associati al cambiamento di un fornitore sono superiori ai costi indotti dall'allungamento della rete verso l'estero, si preferisce naturalmente conservare il rapporto con il fornitore tradizionale.

Analogamente l'azienda che produce componenti realizza, in Romania, sottopiedi, contrafforti e puntali per calzature classiche e outdoor, mentre i componenti tecnici per le calzature sportive, che richiedono lavorazioni e materiali più sofisticati (si pensi ai componenti in carbonio per le scarpe da montagna) sono realizzati nella sede Italiana. Le macchine utilizzate nella produzione sono simili a quelle usate negli stabilimenti in Italia, in prevalenza di marche italiane, tedesche e giapponesi<sup>10</sup> e vengono spesso trasferite dallo stabilimento italiano, in comodato d'uso o in proprietà. In parte si tratta di macchine usate – ma mai obsolete.

In tutti i casi, le aziende italiane continuano a presidiare le attività a monte della filiera produttiva, il design del prodotto e la progettazione, nonché le operazioni di logistica e le fasi a valle della catena di valore, la commercializzazione e il marketing. Si tratta delle funzioni immateriali a maggior valore aggiunto, che hanno un'importanza cruciale nel determinare la competitività del prodotto<sup>11</sup>. Tuttavia, nei casi analizzati, si intravedono interessanti prospettive di cambiamento in un prossimo futuro. Talvolta, infatti, i dirigenti italiani manifestano l'intenzione di trasferire agli stabilimenti rumeni anche le lavorazioni più complesse (e, di conseguenza, i macchinari a queste necessari), come l'iniezione delle soles nel caso della azienda che produce calzature da montagna. In genere, si tenta progressivamente di rendere il più possibile autonoma la realtà produttiva in Romania e di formare personale locale in grado di gestire l'attività attraverso il trasferimento di competenze nel controllo di gestione e nella logistica e in grado di controllare i processi produttivi creando responsabili del controllo qualità e delle linee di produzione.

Tra le aziende studiate, solo quella che produce componenti ha un mercato di sbocco significativo in Romania. I suoi clienti sono per lo più i grandi calzaturifici italiani o stranieri, oppure aziende che producono per conto terzi calzature destinate ai mercati internazionali<sup>12</sup>. Sia l'azienda di calzature sportive che quella di calzature classiche mostrano, tuttavia, un interesse crescente verso il mercato rumeno, dal momento che il primo è intenzionato ad aprire nel 2006 un punto di vendita presso la sede della fabbrica ed il secondo vende già in Romania il 70% delle calzature realizzate nello stabilimento di Timisoara – con il marchio dell'azienda rumena.

Tra i paesi est-europei con il più basso costo di lavoro, la Romania è stata, sin dagli anni '90, il principale paese di destinazione delle imprese italiane che delocalizzavano; ma, accanto al basso costo della mano d'opera, altri fattori hanno influito sulla scelta del paese. La vicinanza geografica favorisce la Romania rispetto ai paesi asiatici, mentre le

---

<sup>10</sup> Italia, Germania e Giappone sono tradizionalmente i maggiori produttori mondiali di macchine per la lavorazione di tessuti, pelli e calzature.

<sup>11</sup> Le aziende rumene non sono coinvolte nelle funzioni di design e di progettazione, date le scarse capacità di design. I modellisti, nelle aziende statali, attingevano solo saltuariamente ad un design di qualità e si limitavano ad apportare modifiche minimali ai modelli portati dalle ditte committenti (americane o tedesche), per adattarli alle esigenze del mercato locale. In assenza di una competizione vera e propria, all'interno del Comecon, lo sviluppo di un design di qualità era poco profittabile ed, in fin dei conti, non necessario, dal momento che le vendite non dipendevano esclusivamente dalle preferenze dei consumatori. Si può presumere che –se è vero che la Romania non gode di designer di alta specializzazione– sia soprattutto la mancanza delle conoscenze relative ai meccanismi del mercato e della domanda dei consumatori ad impedire alle aziende in Romania di avere un ruolo nel design e nella progettazione dei prodotti.

<sup>12</sup> Secondo Hirschman (1968), la presenza di un forte mercato locale di consumo ha un'importanza centrale nell'attivare un processo di connessioni attraverso il quale stimolare la domanda di investimenti. Il mercato interno ricopre un ruolo centrale nel favorire lo sviluppo e l'esistenza un mercato di consumo prossimo e facilmente riconoscibile si tramuta in percezione delle opportunità di profitto. In sua assenza, i sub-fornitori locali vengono a dipendere totalmente dal committente (straniero) e non hanno alcuna autonomia (Crestanello e Tattara, 2006).



affinità linguistiche e culturali hanno svolto un certo ruolo, considerate le difficoltà nei rapporti che spesso rilevano le aziende venete che si spostano all'estero, per effetto delle loro ridotte dimensioni e della mancanza di una strategia istituzionale di internazionalizzazione<sup>13</sup>. Il livello specializzazione della mano d'opera costituisce un fattore importante nella scelta delle zone di decentramento produttivo. Certamente, le città di Cluj-Napoca e di Timisoara sono state scelte per la presenza di mano d'opera qualificata proveniente dalle grandi aziende ex-statali: Clujana (a Cluj) e Guban, Filty, Banatim (a Timisoara). Tutte le imprese lamentano la carenza di infrastrutture adeguate: Timisoara è scelta, in genere, anche in ragione della vicinanza al confine con l'Ungheria, che offre reti stradali migliori; la città di Cluj è considerata dunque una seconda opzione per le imprese italiane, che lamentano la difficoltà a reperire lavoratori nella zona circostante Timisoara, oltre che l'aumento del livello dei salari.

In Italia, all'interno del distretto, l'allungamento delle reti produttive comporta la rinuncia ad un certo numero di terzisti in loco, con ripercussioni facilmente immaginabili in termini di occupazione<sup>14</sup>. L'allungamento delle reti produttive impone ai sub-fornitori distrettuali una maggiore flessibilità ed investimenti significativi, spesso difficilmente attuabili per aziende di piccole dimensioni. Si può prevedere che, in questo processo, alcune piccole e medie imprese attraverseranno serie difficoltà, a meno che non puntino sull'innovazione, riorientandosi verso prodotti di nicchia difficilmente riproducibili. All'interno del distretto, l'allungamento delle filiere implica, d'altro lato, un maggior impegno nel campo della logistica e della gestione: si sviluppano le funzioni della distribuzione e della commercializzazione e cresce la richiesta di personale in grado di svolgere queste attività.

Le imprese dello sport-system hanno attuato in Romania investimenti importanti: oggi, queste aziende cercano di orientarsi verso nuovi mercati (o di riconquistare mercati tradizionali che hanno perduto) attraverso ulteriori processi di decentramento produttivo in Cina, senza tuttavia spostare la produzione dalla Romania, che rimane una base produttiva per i beni destinati al mercato europeo. Si può presumere che, per produzioni di nicchia di dimensioni abbastanza ridotte, la Romania rimarrà la base produttiva per servire questo mercato<sup>15</sup> mentre lo scenario futuro non è chiaramente prevedibile. La sostenibilità delle buone performances che la Romania ha dimostrato nelle esportazioni verso i mercati occidentali è legata all'equilibrio tra il livello dei salari e la produttività

---

<sup>13</sup> Le ricerche mettono in luce il modo informale e poco istituzionalizzato con cui gli imprenditori italiani si trasferiscono in Romania. In quasi tutti i casi, il passa-parola tra gli imprenditori e un viaggio di "esplorazione" sono stati i canali attraverso i quali si è scelta la città di destinazione, la fabbrica da acquistare o il sub-fornitore rumeno. Un fattore che influenza profondamente le strategie di decentramento delle imprese italiane è la loro minore forza finanziaria rispetto ai grandi gruppi americani o tedeschi.

<sup>14</sup> Utilizzando un'azienda statale come sub-fornitrice ed aprendo due stabilimenti produttivi in Romania, l'azienda produttrice di calzature classiche ha rinunciato, negli ultimi 15 anni, ad un numero significativo di sub-fornitori di calzature nel distretto. Per il produttore di calzature da montagna, l'intenzione di aprire una seconda linea di montaggio e di trasferire il processo ad iniezione in Romania implicheranno ulteriori riduzioni del personale nell'azienda di Montebelluna. Le trasformazioni forse più evidenti riguardano il produttore di componenti: il direttore della fabbrica italiana si dichiara pronto ad aprire stabilimenti in altri paesi dell'Est a minor costo del lavoro (come l'Ucraina) se i produttori italiani di calzature decideranno di trasferirsi nel paese.

<sup>15</sup> Il caso dell'azienda produttrice di calzature sportive appare in tal senso significativo: l'azienda italiana aprirà tra breve uno stabilimento in Cina per la produzione di calzature per la Tommy Hilfiger (il maggior cliente) destinate al mercato statunitense, dove il primo criterio di scelta per i consumatori è il prezzo. In quanto produttrice di calzature di fascia medio-alta, l'impresa italiana riesce a vendere più facilmente sul mercato europeo, dove il consumatore richiede una certa qualità, soprattutto per i materiali utilizzati, e diffida ancora dei prodotti che vengono dalla Cina.

del lavoro. In altri paesi dell'Europa Centro-Orientale<sup>16</sup> pressioni all'aumento dei salari – generate dall'*outsourcing* da parte delle aziende occidentali e dal miglioramento dei livelli di vita – hanno eroso i vantaggi competitivi rappresentati dal basso livello salariale (Kaminski e Ng, 2004) e alcune produzioni delocalizzate sono migrate verso territori più convenienti (Thiel, Pires and Dudleston, 2000; Ceps-WIIW, 2005).

### **3. Il distretto liventino del legno-arredo<sup>17</sup>.**

La rilocalizzazione delle attività e delle funzioni che costituiscono la catena di valore nell'industria del legno-mobile segue dinamiche diverse rispetto a quelle che si osservano in altri settori industriali tradizionali, come il tessile-abbigliamento e il cuoio-calzature. Non vi è, infatti, esportazione dall'Italia di materie prime ed importazione di semilavorati o di prodotti finiti – in regime *lohn* – bensì si notano flussi consistenti di importazioni di beni intermedi o finali, ottenuti attraverso la lavorazione della materia prima direttamente nel paese est-europeo dove questa è estratta (Bortoluzzi e Civiero, 2006). In questo settore, l'interesse manifestato dalle aziende intervistate nei confronti della Romania è rivolto, in primo luogo, alla materia prima, ossia al legname (di faggio, ciliegio e rovere) largamente disponibile nel paese. Per una parte delle imprese, ciò si concretizza nell'acquisto diretto in Romania oppure nell'acquisto attraverso intermediari (italiani o stranieri) o infine, quando esistono, per mezzo di aziende di proprietà che operano in loco. In quest'ultimo caso, l'acquisto diretto della materia prima da fornitori rumeni e la lavorazione in loco consentono un risparmio di costi considerevole rispetto all'importazione della materia prima o all'acquisto dei semi-lavorati da aziende italiane<sup>18</sup>. Nel corso delle ricerche condotte sul distretto liventino, specializzato nella produzione del mobile moderno, abbiamo rilevato come le imprese italiane avessero investito direttamente acquistando due segherie, in modo da ricavare i semilavorati da usare nelle lavorazioni che hanno luogo in Italia.

La tipologia dei rapporti nella catena del valore è comunque più variegata che nel caso delle calzature. Una grande azienda mobiliara italiana è orizzontalmente integrata con aziende rumene di cui smercia i prodotti finiti (con marchio proprio). Abbiamo individuato inoltre una società che in Romania si occupa esclusivamente di logistica, situata in zona franca vicino al confine con l'Ungheria e, infine, due realtà commerciali: una società indipendente di distribuzione per uno dei maggiori cucinieri del distretto ed una *joint-venture* per la vendita di macchine per la lavorazione del legno.

Proprio per sfruttare i risparmi di costo derivanti dalla vicinanza alla fonte della materia prima, due produttori di componenti intervistati hanno spostato in Romania una grossa parte della produzione<sup>19</sup>. Attraverso l'apertura colà di nuovi stabilimenti, le aziende del

---

<sup>16</sup> Si vedano in proposito: Feenstra e Hanson (1997) e Egger e Stehrer (2001), i cui studi dimostrano come l'*outsourcing* abbia avuto un impatto positivo sui salari dei lavoratori meno qualificati in Messico e in tre paesi dell'Europa Centro-Orientale (Repubblica Ceca, Ungheria e Polonia).

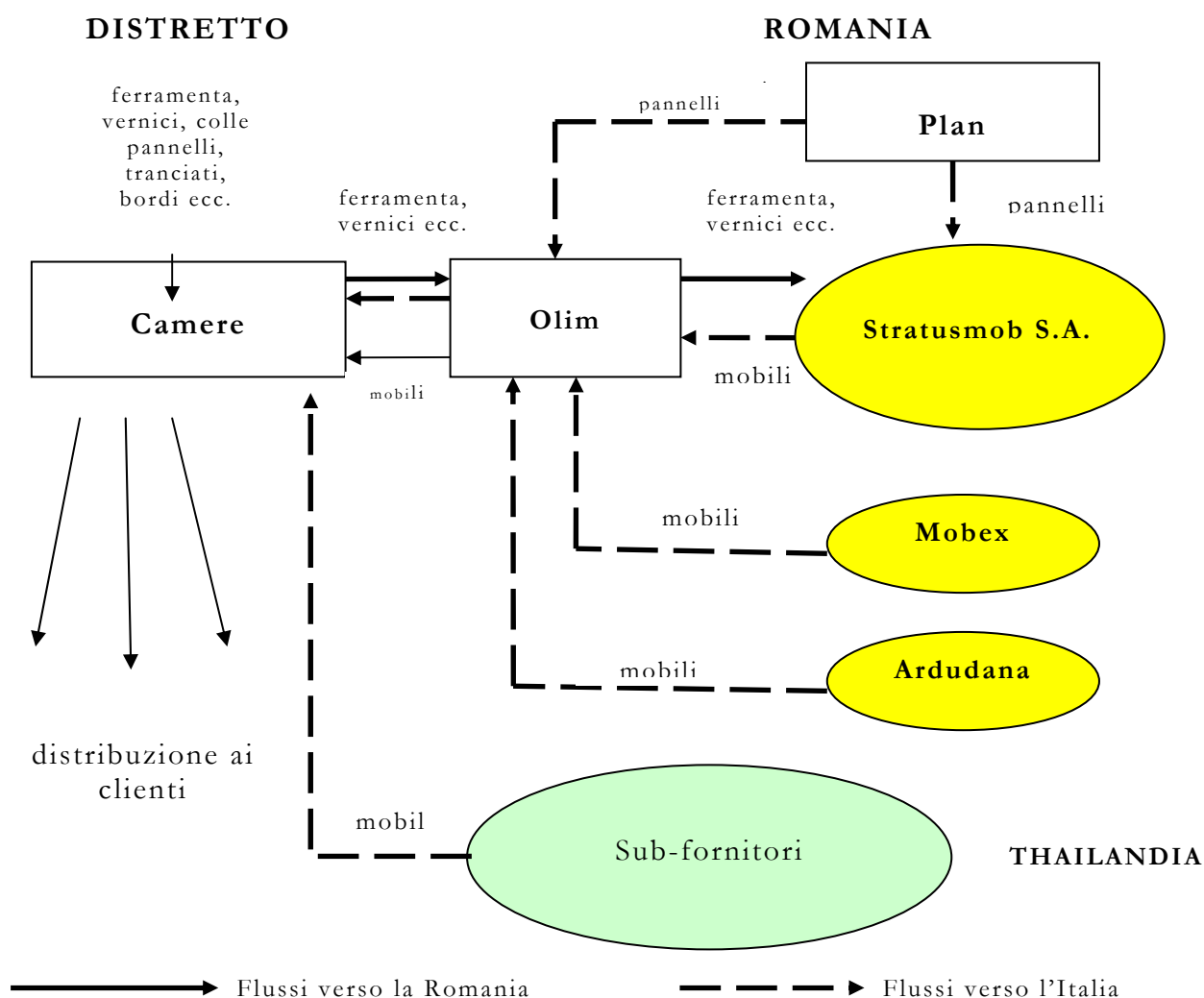
<sup>17</sup> In Appendice si possono trovare alcune tabelle che riportano sinteticamente le caratteristiche principali delle imprese intervistate.

<sup>18</sup> Per un produttore del distretto, quando si è iniziata l'attività in Romania tale risparmio era del 30% e, sebbene oggi sia sceso al 15% l'importazione di semilavorati attraverso la azienda rumena rimane molto conveniente. Secondo il titolare di un'altra azienda italiana, il risparmio di costi rispetto all'importazione dei tronchi e alla loro lavorazione in Italia è almeno del 50%.

<sup>19</sup> Per il produttore di telai in metallo è stata la pressione da parte di uno dei maggiori clienti (Ikea) uno dei fattori determinanti della decisione di delocalizzare l'attività in Romania: la multinazionale esige tempi di consegna sempre più stretti e per il piccolo subfornitore del distretto produrre in Romania risulta più conveniente, comportando minori costi per l'approvvigionamento delle materie prime e per il lavoro. Il timore che Ikea spostasse gli ordinativi ad altri

distretto (produttrici di mobili o di componenti) tentano dunque di raggiungere un maggior livello di integrazione verticale, internalizzando le fasi a monte della produzione, ossia la realizzazione dei semilavorati. La creazione degli stabilimenti in Romania implica cambiamenti radicali nell'organizzazione della produzione, comportando la rinuncia ad una parte dei fornitori all'interno del distretto. La figura 2 mostra il processo di internazionalizzazione di uno dei maggiori mobiliere del distretto (la Camere) che in Romania dispone di una segheria per il rifornimento dei pannelli in legno, mentre si rifornisce di mobili finiti da varie aziende, sia in Romania che in Thailandia. La Olim è una società del gruppo che si occupa esclusivamente di trading.

Figura 2. Internazionalizzazione produttiva di un grande mobiliere



Ma l'approvvigionamento diretto del legname non rappresenta l'unica fonte di risparmio per le aziende italiane che hanno creato uno stabilimento in Romania. Un fattore di notevole importanza nella decisione di decentrare l'attività è dato dalla maggior

clienti in Cina ha spinto a decentrare l'attività, e la decisione è stata decisiva al fine di riuscire a soddisfare le commesse della multinazionale svedese e per poterne accogliere di nuove.

disponibilità di mano d'opera e dal minor costo rispetto all'Italia. La maggior parte delle aziende intervistate nel distretto lamentano, infatti, la mancanza di personale qualificato, ma non solo: nell'industria si fatica a trovare anche lavoratori generici<sup>20</sup>. Per due aziende lo spostamento è stato motivato in parte dalla necessità di accedere a competenze divenute difficilmente disponibili in Italia. Se l'abbondanza di forza lavoro a basso costo è un punto forte della Romania, il livello di specializzazione della mano d'opera rappresenta per il paese un punto debole, non perché la Romania sia carente di operai qualificati o specializzati nel settore del legno ma perché le competenze acquisite dai lavoratori sono rigide, non facilmente adattabili a mansioni e metodi produttivi diversi. La buona specializzazione dei lavoratori rumeni è menzionata da uno dei grandi mobilieri del distretto, che ha ricercato in Romania fornitori di mobili in stile classico e ha potuto accedere, in questo modo, a competenze specialistiche oramai difficilmente reperibili all'interno del distretto.

Il primo fattore che determina la convenienza o meno allo spostamento dell'attività in Romania per le aziende del legno-arredo è la tipologia dei prodotti che è funzione del tipo di materia prima utilizzata nella produzione. Per i mobilieri liventini, che nella produzione dei mobili moderni impiegano per lo più pannelli impiallacciati e solo marginalmente legno massiccio, la Romania non esercita, in genere, una forte attrazione. I pannelli impiallacciati sono facilmente reperibili all'interno del distretto o dei confini nazionali, dove il mercato è controllato da grandi fornitori di fama internazionale (Frati, Fantoni, Saviola), mentre gli accessori o componenti in altri materiali (vetro, metallo, plastica) sono forniti sempre più spesso da aziende straniere<sup>21</sup>. Spostare il processo di produzione del mobile moderno non solo non è conveniente, ma neppure tecnicamente possibile. Il mobile moderno deriva dall'assemblaggio di numerosi componenti, realizzati con materiali diversi: la presenza di una rete organizzata di imprese fornitrici e un elevato livello di integrazione con il tessuto produttivo locale costituiscono, dunque, elementi fondamentali per la competitività delle imprese liventine. Produrre in Romania richiederebbe degli sforzi notevoli per ricreare una rete di fornitura simile a quella presente nel distretto: cosa impossibile, considerati i mezzi limitati di cui le aziende distrettuali dispongono e gli evidenti limiti delle imprese rumene<sup>22</sup>.

Alla luce di quanto detto, si può ben comprendere, allora, perché le aziende distrettuali che spostano i processi produttivi in Romania siano, più spesso, le imprese che operano nella componentistica, che nelle lavorazioni utilizzano ampiamente il legno massiccio. Per queste, il decentramento in Romania è più agevole in quanto il processo produttivo non è particolarmente complesso e si compone di una serie di fasi standardizzate e facilmente replicabili, che impiegano tecnologie standardizzate. Inoltre, una volta garantito l'approvvigionamento delle materie prime di base, la produzione dei componenti non necessita - al contrario della produzione di mobili - di una rete

---

<sup>20</sup> In un quadro di questo tipo, i lavoratori stranieri costituiscono una risorsa importante per le imprese del distretto. Le quote per l'immigrazione stabilite dalla Legge Bossi-Fini sono considerate spesso negativamente, in quanto rappresentano un forte vincolo al reperimento di lavoratori dall'estero.

<sup>21</sup> Una parte di componenti (in vetro e in plastica, soprattutto) utilizzati nell'assemblaggio del mobile moderno provengono oggi da paesi dell'Europa Centro-Orientale (Turchia) o dall'Asia (Cina).

<sup>22</sup> La strategia di una delle imprese intervistate - uno dei maggiori cucinieri del distretto - che recentemente ha stipulato una joint-venture in Cina per la realizzazione di prodotti destinati al mercato locale, induce ad un confronto con l'esperienza dei mobilieri del liventini in Romania. In Cina, l'azienda italiana può, infatti, produrre grazie alla presenza di una sviluppata rete di subfornitura da parte delle imprese locali.

particolarmente strutturata di rapporti con altre aziende per la fornitura di beni intermedi o di servizi<sup>23</sup>.

Le aziende italiane continuano a controllare saldamente le fasi a monte dei processi produttivi decentrati: si tratta delle funzioni cardine di ideazione, design e progettazione del prodotto, svolte autonomamente o in collaborazione con i clienti<sup>24</sup>. Generalmente, l'azienda madre si occupa della logistica, organizza i trasporti da e per la Romania e gestisce i rapporti con clienti e fornitori. Ancora, le fasi a valle dei processi produttivi (la distribuzione ed i servizi post-vendita) sono organizzate e gestite in modo centralizzato dall'impresa distrettuale. Le funzioni di logistica risultano maggiormente decentrate nell'azienda di componenti la cui gestione è affidata a personale rumeno. Talvolta nelle sedi in Italia si completa una parte del ciclo produttivo, in genere le fasi che richiedono macchine specifiche di cui gli stabilimenti in Romania non dispongono (come la cromatura), oppure competenze e abilità che si considerano più avanzate o sofisticate (come la verniciatura dei piani o delle parti in vista). Tuttavia si assiste al progressivo trasferimento di un numero sempre maggiore di fasi del processo produttivo agli stabilimenti in Romania, fino al completamento del ciclo di produzione. La figura 3 mostra, i processi produttivi di un'azienda delocalizzata e della sua corrispondente in Romania: l'azienda in questione realizza telai in metallo per grandi clienti (come Ikea e Calligaris) e si occupa anche dell'assemblaggio dei prodotti, prima della spedizione al magazzino del cliente.

I legami che si instaurano a monte e a valle dei processi delocalizzati risultano molto limitati e riguardano soprattutto l'approvvigionamento di semplici imballaggi e, solo a volte, di ferramenta di piccole dimensioni; gli unici servizi forniti dalle aziende rumene sono i servizi di trasporto attraverso camion, ma neppure in tutti i casi. Gli imprenditori italiani che hanno avuto esperienze con imprenditori rumeni (sia come possibili fornitori che come potenziali soci) lamentano, in genere, la mancanza di una mentalità imprenditoriale e la scarsa disponibilità ad assumere rischi. Anche se sono i problemi di natura finanziaria che rappresentano per gli imprenditori rumeni l'ostacolo maggiore. Quasi tutti i materiali utilizzati nella produzione hanno provenienza estera e sono acquistati in loco da aziende multinazionali o importati dall'Italia. Le macchine usate per le lavorazioni negli stabilimenti delocalizzati sono in genere trasferite dalle aziende distrettuali e sono simili a quelle utilizzate negli stabilimenti in Italia, talvolta nuove, più spesso usate. Dalle ricerche emerge come la gestione dell'attività da parte di personale rumeno influisca in modo più significativo sulle possibilità di creazione di connessioni a monte e a valle dei processi produttivi decentrati<sup>25</sup>.

Un fattore che potrebbe rendere conveniente la creazione di una realtà produttiva in Romania, da parte dei mobiliari liventini, potrebbe essere l'esistenza di un mercato di sbocco. Tuttavia, nessuna delle imprese delocalizzate è interessata al mercato rumeno<sup>26</sup>:

---

<sup>23</sup> Solitamente, gli unici servizi necessari sono quelli di trasporto delle merci, svolti in genere attraverso ditte rumene.

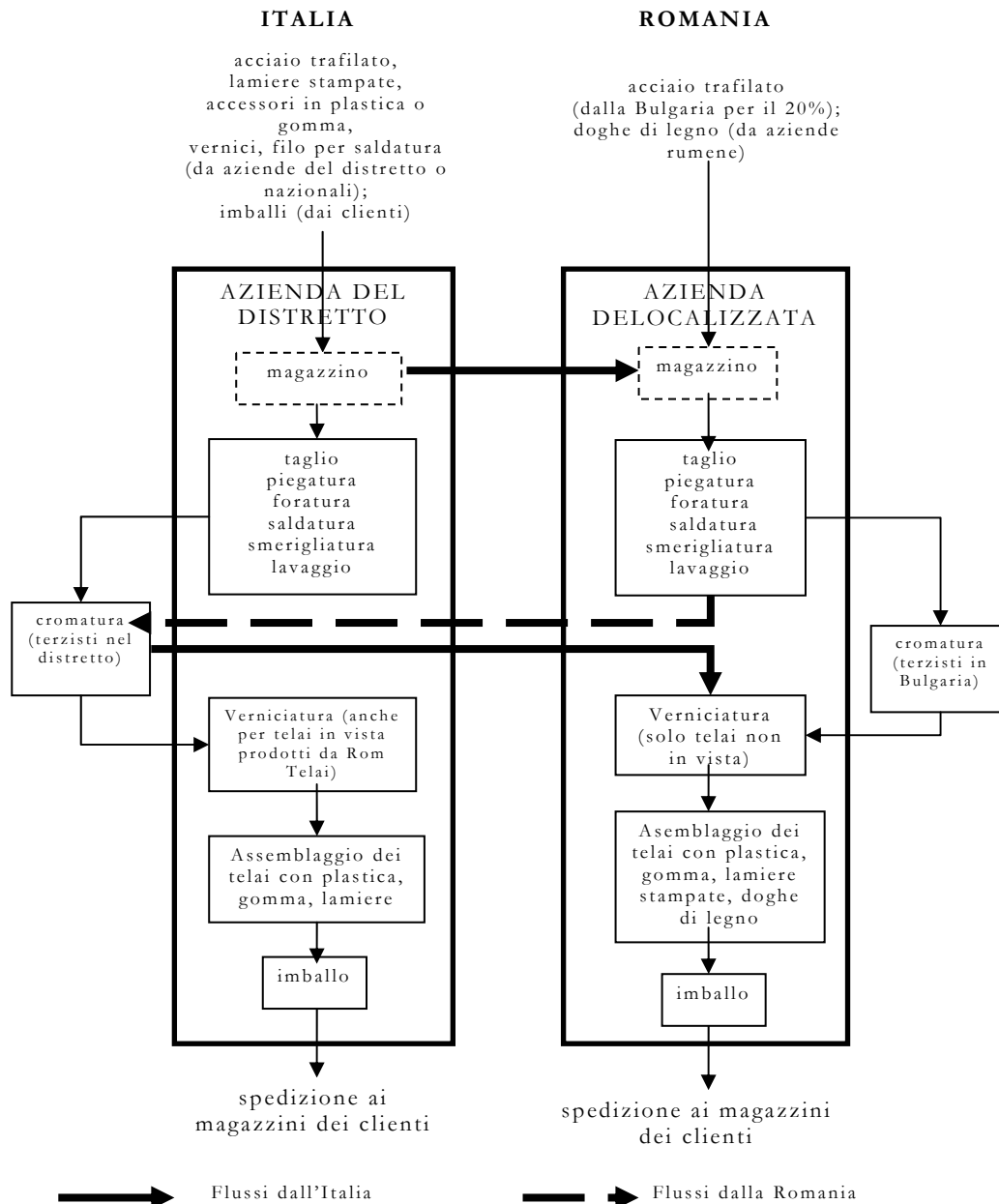
<sup>24</sup> Solo nel caso di delocalizzazione orizzontale, l'azienda rumena provvede alla progettazione del mobile, sulla base dei modelli forniti dall'azienda distrettuale. L'uso dei modelli italiani, se da un lato impedisce all'azienda rumena di controllare le funzioni a maggior valore aggiunto, innesca tuttavia un processo di apprendimento basato sull'imitazione, in quanto rappresenta una fonte di ispirazione per la realizzazione di nuovi modelli da vendere su altri mercati europei.

<sup>25</sup> Nell'azienda di proprietà gestita interamente da personale Rumeno, i dirigenti locali, coinvolti nella buona gestione dell'attività, hanno tentato di dipendere in misura minore dalle importazioni di materiali dall'Italia, analizzando le possibilità offerte dal tessuto produttivo locale e creando legami con aziende rumene e, dunque, contribuendo maggiormente alla creazione di un indotto.

<sup>26</sup> I semilavorati che le segherie realizzano in Romania sono destinati all'esportazione verso l'Italia. Quando si utilizzano in loco per i processi produttivi, la produzione realizzata in Romania è inviata in Italia o all'estero: nel caso dei cassetti, in quanto in Romania il mercato è ancora molto povero e non richiede degli standard di qualità; nel caso

per i mobili liventini la Romania non rappresenta un mercato di vendita interessante, considerate le tendenze generali della domanda, orientata decisamente verso il mobile in stile classico. Ben più favorevoli sono le prospettive di vendita per i fabbricanti di cucine, come appare evidente dalla saturazione del mercato nella città di Bucarest, dove sono quasi esclusivamente le aziende italiane a farsi la concorrenza. Indubbiamente, la scarsa attrattività del mercato rumeno rappresenta un limite fondamentale alla possibilità di sviluppo industriale per il paese.

Figura 3. Catena del valore di un'azienda di componenti in metallo, delocalizzata in Romania



dei componenti in metallo, la produzione è destinata a raggiungere i magazzini dei grandi clienti (Calligaris e Ikea), da dove sarà spedita ai clienti in tutto il mondo. Ancora una volta, l'esperienza del grande cuciniere liventino che ha creato in Cina uno stabilimento produttivo con l'obiettivo di penetrare il mercato induce a riflettere.

Nel settore del legno, la Romania continuerà ad essere per le aziende del distretto liventino un paese fortemente conveniente per via dell'abbondanza della materia prima, che rappresenta il motivo principale dello spostamento delle imprese italiane. Tuttavia, si nota già la tendenza ad uno spostamento verso i paesi del sud-est asiatico (la Cina anzitutto) con l'obiettivo di sfruttare la materia prima o per instaurare rapporti di subfornitura con aziende locali<sup>27</sup>, ma anche per creare vere e proprie realtà produttive, in considerazione delle opportunità offerte dai vasti mercati di consumo di tali paesi.

Il distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione<sup>28</sup>  
Il comparto del freddo si caratterizza per l'elevata intensità di capitali e di tecnologia: i costi per la materia prima e per la mano d'opera incidono in misura minore sul costo totale del prodotto. Il decentramento produttivo delle imprese del settore non assume, quindi, le caratteristiche di una delocalizzazione, dal momento che il costo del lavoro incide al massimo per il 15% sul costo di produzione, mentre il costo della logistica arriva anche al 30%. Una delocalizzazione dell'attività produttiva comporterebbe delle perdite, in termini di efficienza, di gran lunga maggiori rispetto ai guadagni che si otterrebbero in termini di minor costo del lavoro. Per descrivere le strategie di internazionalizzazione attuate dalle imprese del settore, dunque, è più opportuno parlare di *mondializzazione*.

Arneg è, attualmente, l'unico gruppo veneto presente in Romania con impianti produttivi di proprietà. La grande azienda si allarga verso l'Est con l'obiettivo di conquistare nuovi mercati. L'espansione produttiva e commerciale nell'Europa Centro-Orientale è stata la risposta che il gruppo Arneg ha messo in campo per contrastare la concorrenza crescente da parte dei grandi produttori americani, che rappresentano i maggiori concorrenti: Hussman e Carrier<sup>29</sup>. La scelta della Romania è quindi legata a considerazioni di mercato: il paese rappresenta, nell'Europa Centro-Orientale, il secondo mercato (dopo la Polonia) in termini di numero di abitanti e, sebbene non presenti grosse attrattive allo stato attuale, ha comunque un certo potenziale di espansione nel medio termine<sup>30</sup> ed è posizionato strategicamente per una espansione verso altri paesi dell'Europa Centro-Orientale. Nel momento in cui saranno realizzati i corridoi europei, la Romania potrà diventare il ponte

---

<sup>27</sup> Come nel caso del grande produttore di cucine, che ha iniziato recentemente a rifornirsi di mobili anche in Thailandia.

<sup>28</sup> Per studiare le dinamiche di internazionalizzazione che interessano il distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione, si sono intervistate cinque aziende che ruotano intorno ad Arneg, gruppo leader a livello mondiale nella produzione di mobili frigoriferi, celle frigorifere ed impianti refrigeranti<sup>28</sup>. Un'azienda del gruppo (la Oscar Tielle S.p.A.) ha recentemente aperto uno stabilimento produttivo in Romania, nella città di Cluj. Oltre all'impresa capogruppo (Arneg S.p.A.) e alla fabbrica a Cluj (Oscartielle Est Europa S.R.L.), si sono visitate Incold S.p.A. (altra impresa facente parte del gruppo), Unicomp S.R.L. (azienda di distribuzione per Arneg ed Incold in Romania) ed, infine, Salvagnini S.p.A., importante fornitore di macchine per il Gruppo Arneg.

<sup>29</sup> La Carrier si è estesa sul mercato europeo acquistando quando possibile i concorrenti nel settore: recentemente ha acquistato quello che era il primo concorrente europeo del gruppo Arneg, la tedesca Linde. Nel 1999 ha acquistato la gamma di frigo di Electrolux ([www.referenceforbusiness.com/industries/Machinery-Computer-Equipment/Refrigeration](http://www.referenceforbusiness.com/industries/Machinery-Computer-Equipment/Refrigeration)). Per la propria struttura, l'industria del condizionamento e della refrigerazione continuerà ad essere controllata da pochi grandi gruppi mondiali, che nel settore detengono il controllo delle tecnologie di produzione e sono in grado di competere sul fronte degli investimenti nell'innovazione tecnologica. Per il gruppo italiano, oggi, la sfida è quella di resistere alle strategie aggressive dei grandi gruppi americani, che dispongono di un potere finanziario superiore. Lo fa adeguandosi alle caratteristiche locali di ogni mercato (attraverso strategie di customization, ossia di personalizzazione del prodotto in funzione del mercato di vendita). Ciò distingue Arneg dai concorrenti americani, la cui forza è essenzialmente di natura finanziaria. Per le stesse ragioni il gruppo affida l'impresa al personale locale (solo il consiglio di amministrazione è interamente italiano), mentre le aziende statunitensi preferiscono di solito mantenere uno stretto controllo anche sulla gestione dell'attività.

<sup>30</sup> Soprattutto in considerazione dell'arrivo, all'interno del paese, delle grandi catene di distribuzione straniere, ma anche per via delle aspettative di un aumento del livello di vita della popolazione.

di collegamento tra l'Europa Occidentale e paesi molto popolosi, come la Turchia e l'Ucraina. L'esperienza negativa in Polonia<sup>31</sup> ha indotto il gruppo a riflettere sull'opportunità di penetrare i mercati dei paesi emergenti prima che vi si crei una forte concorrenza locale, che in Romania non c'è ancora, e in ogni caso prima della concorrenza straniera. In Romania non ci sono ancora produttori locali e si teme piuttosto la concorrenza dei prodotti asiatici, di qualità inferiore, ma con prezzi molto competitivi. I prodotti presentano, in genere, un design standard. Nelle sedi in Italia si presidiano le funzioni di design e di progettazione dei modelli<sup>32</sup>. Negli stabilimenti produttivi sparsi per il mondo, il progetto subisce una serie di modifiche, al fine di realizzare un prodotto adatto alle specificità del mercato locale. Le funzioni di logistica sono controllate dall'azienda madre in Italia (la scelta dei fornitori è centralizzata), mentre gli stabilimenti decentrati godono di autonomia produttiva e commerciale. In genere il gruppo cerca di favorire, nel paese di insediamento, lo sviluppo di un indotto locale, ricreando un tessuto di imprese fornitrici, cui si richiede il rispetto di certi standard di qualità<sup>33</sup>. Tuttavia, certi semilavorati o prodotti di importanza primaria, soprattutto la lamiera e i compressori, si devono per forza reperire sui mercati europei o asiatici, dove i fornitori, talvolta grandi multinazionali, garantiscono la continuità e la qualità degli approvvigionamenti. Le macchine utilizzate dai produttori di condizionatori e refrigeratori sono spesso molto complesse ed estremamente avanzate da un punto di vista tecnologico. La vicentina Salvagnini, uno dei maggiori fornitori per Arneg, è leader mondiale nelle tecnologie per la lavorazione della lamiera<sup>34</sup>. Per far fronte alla concorrenza, Salvagnini punta sull'innovazione e sulla differenziazione tecnologica<sup>35</sup>. Il colloquio con i responsabili dell'azienda ha permesso di cogliere, indirettamente, alcuni dati significativi sull'evoluzione del settore in Romania. Attualmente, in Romania il mercato per le macchine Salvagnini è ancora poco sviluppato, a causa della arretratezza del paese<sup>36</sup>. Per questo motivo, Salvagnini non dispone ancora, in Romania, di filiali commerciali per la vendita e per i servizi post-vendita, e i processi di trasferimento delle tecnologie di produzione e di trasmissione di competenze (che si innescano con la formazione dei tecnici locali) risultano, perciò, estremamente limitati. Nell'esperienza dell'azienda fornitrice di beni strumentali, inoltre, le aziende italiane che decentrano la produzione nei paesi est-europei trasferiscono in genere impianti nuovi, altamente tecnologici. Spostiamo ora la nostra attenzione sulle connessioni che si creano a valle del processo di produzione delle vetrine frigorifere. La distribuzione dei prodotti Arneg avviene attraverso canali diversi, a seconda della tipologia di cliente. Con le grandi catene di distribuzione internazionali (Billa, Metro, Carrefour) la contrattazione è centralizzata e

---

<sup>31</sup> La penetrazione di Arneg nel mercato polacco è stata segnata da un errore iniziale nel valutare la forza dei concorrenti polacchi: questi sono diventati nel tempo dei concorrenti forti (non solo sul mercato locale, ma anche sul mercato ceco e tedesco) e la Polonia rappresenta oggi per il gruppo veneto un mercato perduto.

<sup>32</sup> Il gruppo si colloca tra i più avanzati al mondo nel campo della ricerca: questa si concretizza in collaborazioni con università e centri di ricerca, nella creazione di centri di studio e di sale di prove avanzate.

<sup>33</sup> I fornitori sono individuati sulla base degli standard qualitativi (ISO, VISION) e sono piuttosto stabili.

<sup>34</sup> Fondata nel 1963, è la prima azienda in Italia ad introdurre l'automazione nella lavorazione della lamiera. Oggi conta complessivamente 1.000 addetti, dei quali 600 nello stabilimento in Italia e 220 in quello austriaco. Il gruppo comprende una holding finanziaria in Olanda, 12 filiali commerciali di proprietà (in Europa, Asia, Stati Uniti e Australia), più un certo numero di agenti indipendenti esclusivi nell'Europa Centro-Orientale. Il mercato delle macchine per la lavorazione della lamiera è caratterizzato, a livello internazionale, dalla concorrenza tra imprese italiane, tedesche (Trumpf), finlandesi (Fin Power), giapponesi (Amada) e svizzere (Bistronic).

<sup>35</sup> Il costo del prodotto non è un fattore di competitività, dal momento che spesso i sistemi Salvagnini non hanno concorrenti, trattandosi di prodotti che riescono ad offrire delle performances superiori in assoluto.

<sup>36</sup> Come spiega il responsabile commerciale per l'Est-Europa, la macchina Salvagnini meno cara costa 350 milioni di €: i clienti rumeni preferiscono comprare quattro macchine manuali ed impiegare un maggior numero di lavoratori.



questi clienti si rivolgono direttamente all'azienda-madre (Arneg), chiedendole supporto in loco. In tutti gli altri casi, la vendita si effettua attraverso agenti locali – in genere distributori locali che dispongono già un'attività ben avviata e di un certo mercato. Diversamente dalla concorrente Carrier, che utilizza propri agenti di vendita, Arneg preferisce stipulare delle joint-ventures con società locali. L'appoggio di un distributore locale, come Unicom in Romania, è considerato un forte vantaggio per la penetrazione di un nuovo mercato. Unicom è una società di distribuzione di medie dimensioni e dispone di varie sedi in Romania. Per i prodotti del gruppo, essa si occupa del trasporto (che effettua attraverso vettori rumeni), del montaggio, della manutenzione e dei servizi post-vendita. I rapporti tra il grande gruppo ed il piccolo distributore locale sono dei rapporti gerarchici, piuttosto che di collaborazione e Unicom gode di una scarsa autonomia: il produttore ha il potere di influenzare il distributore, non è obbligato ad informare i distributori sui cambiamenti delle proprie strategie di vendita ed i processi di transizione che accompagnano l'apertura di un nuovo stabilimento produttivo possono influire in modo rilevante sulla situazione dei distributori locali.

Rispetto ai legami che si creano a monte e a valle del processo produttivo è interessante notare come l'azienda si avvalga di un certo numero di fornitori rumeni, per lo più aziende artigianali che eseguono lavorazioni semplici (saldature, taglio dei vetri, lavorazioni delle lamiere e dei materiali ferrosi), che forniscono semilavorati (marmi, vetri non curvi, termoformature) o imballi. I limiti principali dei fornitori rumeni si possono ricondurre, ancora una volta, alla minor qualità dei prodotti e alla scarsa affidabilità nel rispetto dei termini contrattuali, ma anche l'assenza di rapporti di collaborazione e di un'organizzazione a rete pesano notevolmente sulla scelta dei fornitori locali, da parte dell'azienda italiana. L'analisi dei rapporti con i fornitori rumeni dimostra chiaramente come la OTL Est Europa abbia intrecciato, con le imprese locali, un maggior numero di legami rispetto alle aziende dei due distretti precedenti: non si tratta, infatti, di legami con semplici fornitori di materia prima o di servizi di trasporto, come si è notato nei due casi esaminati in precedenza, bensì di rapporti di collaborazione con aziende che forniscono semi-lavorati (seppure ad un primissimo stadio di lavorazione) e servizi di distribuzione.

## **Conclusioni**

I processi delocalizzativi hanno comportato una riduzione della mano d'opera diretta negli stabilimenti in Italia solo per alcune aziende di calzature. Attraverso il decentramento produttivo, le aziende del mobile hanno invece acquisito un maggior livello di integrazione verticale e ciò ha permesso loro di espandere l'attività all'estero senza ricorrere a riduzioni di personale in Italia<sup>37</sup>. Ciò anche per le aziende del freddo, che nello spingersi verso Est guardano al mercato rumeno e da questo a altri mercati. Nei distretti si nota, in ogni caso, un'aumento della domanda per personale più qualificato per tecnici, designers, modellisti, esperti di logistica, di controllo della qualità, di controllo della gestione e dei costi, di marketing e commercializzazione.

---

<sup>37</sup> Il cambiamento nell'organizzazione dei processi produttivi e l'allungamento verso Est delle aziende del mobile influiscono, invece, sulla composizione del personale nelle aziende distrettuali che fanno parte dell'indotto, dal momento che la creazione di realtà produttive in Romania comporta, in genere, la rinuncia ad un certo numero di fornitori all'interno del distretto. Ciò non è vero, invece, per le aziende dello sport-system, che continuano a mantenere forti legami con i fornitori tradizionali all'interno del distretto, dal momento che i materiali utilizzati sono spediti dall'Italia.

Per riprendere la discussione sulla condivisione e diffusione di conoscenze tecniche da parte delle aziende distrettuali, si può rilevare che gli investimenti diretti (Dunning, 1993) ma anche la delocalizzazione attraverso la subfornitura presentino una serie di conseguenze nei paesi ospiti più o meno stringenti in funzione del tipo di rapporto che si instaura all'interno della organizzazione della catena del valore. Promuovono la formazione di personale locale qualificato e incoraggiano alla formazione di una categoria di imprenditori, attraverso contratti per la produzione e la distribuzione di prodotti secondari.

Non c'è dubbio che, sin dagli anni '90, le aziende statali rumene di calzature (ma anche quelle di abbigliamento) abbiano formato una serie di generazioni di lavoratori nel settore, operando come sub-fornitrici per aziende occidentali (tedesche, francesi, italiane) in regime *lohn*. I lavoratori realizzavano scarpe di qualità medio-alta, che richiedevano lavorazioni complesse. Oggi le aziende italiane sfruttano e migliorano le competenze già acquisite dai lavoratori rumeni. Infatti, abbiamo rilevato come esistesse mano d'opera qualificata nelle zone di delocalizzazione, sia nel comparto delle calzature che in quello della lavorazione del legno<sup>38</sup>. Tuttavia, questo possibile vantaggio competitivo è eroso dalla presenza di due fenomeni concomitanti: l'emigrazione verso i paesi occidentali ed il deterioramento della qualità della formazione professionale nelle scuole specializzate, che durante il comunismo avevano il compito di formare i lavoratori da inserire nell'industria locale e che ora hanno perso il loro ruolo. La formazione dei lavoratori nelle aziende delocalizzate colma in qualche misura il vuoto lasciato dal sistema formativo rumeno, con il venir dei centri scolastici per la formazione della mano d'opera<sup>39</sup>. L'incoraggiamento allo sviluppo di nuovi imprenditori nei paesi ospiti è invece minimo, dal momento che le catene delocalizzate utilizzano molto spesso materiali di importazione e solo in alcuni casi si tende a trasferire la gestione delle attività al personale rumeno.

Oggi, per molte aziende rumene l'inserimento nelle filiere produttive occidentali attraverso rapporti di subfornitura rappresenta l'unica possibilità di sopravvivenza; spesso, tali rapporti sono poco convenienti in quanto comportano la rinuncia al controllo delle fasi a maggior valore aggiunto e garantiscono margini di profitto ridotti. Con l'apertura del paese all'economia di mercato le aziende italiane (e, in genere, occidentali) hanno rilocalizzato la propria attività in Romania vedendo nel paese una fonte di manodopera a basso costo (come nel caso delle imprese di calzature) o di materia prima (nel caso del mobile) o, ancora, una base di appoggio per servire i mercati limitrofi e un

---

<sup>38</sup> La Romania ha un livello di istruzione più alto rispetto ai paesi che si trovano allo stesso livello di sviluppo – misurato dal livello di reddito pro-capite (vedi WB, World Development Indicators <http://devdata.worldbank.org/data-query>), anche se la spesa in istruzione è tra le più basse; anche il costo orario del lavoro nell'industria e nei servizi è tra i più bassi (Kaminski e Ng, 2004). Ci si aspetterebbe allora che il paese avesse buone performances nell'esportazione di prodotti ad alta intensità di lavoro qualificato. Se si guardano le esportazioni rumene, tuttavia, si nota che ciò non si verifica. Esiste in effetti un gap tra la dotazione di fattori del paese e l'intensità dei fattori contenuti nei beni di esportazione. La Romania sembra mantenere una specializzazione in prodotti a maggior contenuto di lavoro non qualificato. Secondo Kaminski e Ng, la divergenza tra il tipo di beni esportati e la dotazione relativa di fattori è il risultato di un clima macroeconomico poco favorevole agli investimenti, e dimostra come le politiche delle autorità rumene abbiano impedito la nascita di mercati competitivi in grado di allocare efficientemente le risorse verso i settori con un vantaggio comparato potenziale. Il divario tra dotazione di lavoro qualificato e di risorse e tipo di beni esportati può diventare, secondo gli autori, un'occasione di crescita per il futuro: ciò dipenderà dalle politiche del governo: bisogna che le risorse disponibili siano destinate ai settori industriali in cui rappresentano dei vantaggi competitivi.

<sup>39</sup> Presso tutte le aziende si svolgono corsi di formazione, che spesso prevedono il rilascio di un'attestato di qualifica. Indubbiamente, la presenza delle aziende italiane ha un effetto positivo sull'economia delle regioni circostanti Lugoj e Surduc, dove il venir meno della pianificazione economica e le difficoltà delle aziende locali hanno comportato alti tassi di disoccupazione ed il ritorno dei lavoratori alle attività agricole.

potenziale mercato di sbocco (è il caso delle imprese del freddo); il regime fiscale particolarmente favorevole (si pensi alle zone franche), la flessibilità delle normative che disciplinano il lavoro<sup>40</sup> e l'uso delle risorse naturali sono stati importanti fattori di attrazione. Ma, se vengono meno questi benefici e si riducono i differenziali dei costi, il rischio che le risorse si spostino verso un altro paese è alto<sup>41</sup>. Spesso, inoltre, le imprese italiane (e straniere, in genere) esercitano, sia nel settore delle calzature che in quello del legno, una forte pressione competitiva sulle aziende rumene, che si ritrovano a dover affrontare la concorrenza straniera sia sul mercato interno che sui mercati di sbocco tradizionali, nell'Europa dell'Est: una sfida che spesso le coglie impreparate in quanto prive dei mezzi adeguati, dati i notevoli problemi finanziari e le ancora limitate conoscenze dei meccanismi del mercato e della concorrenza<sup>42</sup>.

La partecipazione alle reti produttive delle aziende italiane può rappresentare per la Romania un'opportunità di sviluppo, permettendo alle aziende locali di trarre beneficio dai processi di trasmissione di competenze e di trasferimento di tecnologie da parte delle aziende distrettuali. Tuttavia, non sembra che, allo stato attuale, queste opportunità vengano sfruttate anche perché mancano adeguate politiche che favoriscano lo sviluppo di un tessuto locale di imprese, in grado di acquisire una maggior autonomia nei processi di apprendimento tecnico e di mercato e nella creazione di legami a monte e a valle dei cicli produttivi.

---

<sup>40</sup> Oggi in Romania sono attive quattro maggiori confederazioni sindacali: Confederazione Nazionale dei Sindacati Liberi Rumeni (CNSLR) – Fratia, Cartel Alfa, Blocul National Sindical (BNS), Confederatia Sindicatelor Democratice din Romania (CSDR). La rappresentazione dei lavoratori attraverso organizzazioni sindacali è in pratica inesistente nelle imprese calzaturiere di proprietà italiana e la situazione è molto simile nelle imprese del legno-arredo. Le organizzazioni sindacali rumene tutelano oggi quasi esclusivamente i lavoratori delle aziende statali, mentre nelle aziende private la loro presenza è estremamente limitata. Sui problemi della transizione e del mercato del lavoro si veda Earle e Oprescu (1995) e il più recenterapporto di World Bank (2004).

<sup>41</sup> L'esperienza di altri paesi dell'Europa Centro-Orientale mostra come forti pressioni all'aumento dei salari – per effetto dell'outsourcing da parte delle aziende occidentali - possono erodere i vantaggi competitivi rappresentati appunto dal basso livello salariale.

<sup>42</sup> La concorrenza per le aziende rumene di calzature è particolarmente intensa nella regione di Timișoara, dove è maggiore la presenza delle imprese italiane. Analogamente, nel comparto del legno la situazione delle aziende locali è particolarmente difficile a causa dei grandi produttori di pannelli italiani e austriaci, che, creando stabilimenti produttivi in Romania, hanno sottratto loro quote di vendita non solo sui tradizionali mercati di esportazione (est europei), ma anche sul mercato nazionale.

## Bibliografia

- B. Anastasia *Il settore del mobile in Veneto: evoluzione storica e distribuzione geografica*, Oltre il Ponte, n.40, 1992.
- S. W. Arndt, H. Kierzkowski (eds.) *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2001
- G. Bortoluzzi, M. Civiero *Processi di internazionalizzazione nel distretto del mobile del Livenza-Quartier del Piave*, in G. Corò, G. Tattara, M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Roma, 2006
- F. Callegari *Strategie e modelli di internazionalizzazione del distretto Montebelluna. Una ricerca sul campo indaga natura e intensità delle relazioni con i paesi dell'allargamento*, in G. Corò, G. Tattara, M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Roma, 2006
- CCIAA di Treviso *Patto per lo sviluppo del Distretto*, presentato alla CCIAA di Treviso e alla Provincia di Treviso il 09.06.2003.
- CCIAA di Padova *Patto per lo sviluppo del Distretto Veneto del Condizionamento e della refrigerazione industriale*, presentato alla CCIAA di Padova il 10.06.2003.
- Ceepts-WIIW Final Report. Part 1. The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States (Contract No. FIF. 20030838) . 2005.
- P. Crestanello, G. Tattara *Connessioni e competenze nei processi di de-localizzazione delle industrie venete dell'abigliamento e delle calzature in Romania*, in G. Corò, G. Tattara, M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Roma, 2006
- J. H. Dunning *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison Wesley, 1993.
- J. S. Earle, G. Oprescu *Romania*, in *Unemployment, Restructuring and the Labor Market in Eastern Europe and Russia*, a cura di Simon Commander e Fabrizio Coricelli, Washington Congress Publications, 1995.
- J. M. Finger *Tariff provision of offshore assembly and the exports of developing countries*, The Economic Journal, 85 n. 338, 1975
- J. M. Finger *Trade and domestic effects offshore assembly provision in the U.S. tariff*, The American Economic Review, 66 n. 4, 1976
- Gereffi G., Humphrey J. e Sturgeon T. *La gestione delle catene del valore a livello globale*, in G. Corò, G. Tattara, M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci ed., 2006
- G. Graziani *Globalization of production in textile and clothing industries: The case of Italian foreign direct investment and outward processing in eastern Europe*, in Zysman J., Schwartz A., *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, International and area Studies, Research Series, No. 99, University of California, 1998

- A. O. Hirschman *The Strategy of Economic Development*. New Haven. Yale University Press, 1968
- A. O. Hirschman *Ascesa e declino dell'economia dello sviluppo*. Rosenberg e Sellier, Torino, 1983.
- B. Kaminski, F. Ng *Trade and production fragmentation. Central European Economies in European Union networks of production and marketing*, WB Policy Research Working Paper 2611, 2001
- B. Kaminski, F. Ng *Romania's integration into European markets: implications for sustainability of the current export boom*, WB Policy Research Working Paper 3451, November 2004.
- I. Raducanu *Impactul aderării României la UE asupra comerțului cu textile și pielărie-incaltăminte (L'impatto dell'ingresso della Romania nell'UE sul commercio di prodotti tessili, pellami e calzature)*, ASE București, 2005.
- G. Tattara, G. Corò, M. Volpe (a cura di) *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Roma, 2006
- G. Tattara (a cura di) *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano 2001.
- J. Thiel, I. Pires e A. Dudleston *Globalisation and the Portuguese textiles and clothing filière in the post-GATT climate*. In Giunta A, Lagendijk A e Pike A a cura di, Restructuring Industry and Territory: The Experience of Europe's Regions, Stationary Office, London. 109 – 26. 2000
- World Bank *Romania. Restructuring for EU Integration. The Policy Agenda. Country Economic Memorandum. Volume 2: Main Report and Annexes*, Report N. 29123-RO, 2004

### Siti di interesse

[www.insse.ro](http://www.insse.ro)

[www.afebalk.org/etatdesbalkans/roumanie](http://www.afebalk.org/etatdesbalkans/roumanie)

[www.profitromania.com/csea](http://www.profitromania.com/csea)

<http://www.montebellunadistrict.com/distretto/osem2004/>

<http://www.afebalk.org/edm/>

### Appendice. Elenco dei casi di studio

Si riportano, qui di seguito, alcune tabelle riassuntive dei casi di studio analizzati. Su richiesta specifica da parte delle imprese italiane, al fine di garantirne l'anonimato queste sono indicate utilizzando le sole iniziali o nomi di fantasia (fanno eccezione la ditta Gal ed il gruppo SCM, per il distretto del legno): solo le imprese di proprietà rumena e quelle intervistate nel settore del freddo sono nominate, in base al consenso espresso dai titolari. La Tabella 1 riporta l'elenco completo delle aziende intervistate nel distretto di Montebelluna. Nella Tabella 2 sono riportate, invece, le caratteristiche principali delle aziende madre in Italia. Come si può vedere, Ital-A è un'azienda specializzata nella produzione di scarpe per trekking e da montagna con marchio proprio e possiede un stabilimento produttivo a Cluj; Ital-B produce invece calzature fashion per grandi marchi

(come Tommy Hilfiger, Levi's e Diesel) e in Romania possiede due stabilimenti produttivi, uno a Cluj ed uno a Timisoara, oltre ad una linea di produzione in affitto nell'ex-statale Banatim a Timisoara. Infine, Ital-C opera come sub-fornitrice di componenti per le due aziende sopra menzionate (oltre che per altri grandi produttori come Salomon) ed in Romania possiede una fabbrica, nella città di Timisoara.

**Tabella 1.** *I casi di studio per il distretto di Montebelluna*

Casi	Aziende intervistate in Italia			Aziende intervistate in Romania	
	Nome	Caratteristiche	Attività	Nome	Rapporto con l'impresa italiana
1	Ital-A	Azienda media che delocalizza	Produzione di calzature sportive	Rom-A	Caso di delocalizzazione produttiva attraverso IDE produzione on-lohn
2	Ital-B	Azienda media che delocalizza	Produzione di calzature classiche	Rom-B	Caso di delocalizzazione produttiva attraverso IDE produzione on-lohn
3	Ital-C	Azienda piccola che delocalizza	Produzione di componenti per calzature sportive e classiche	Rom-C	Caso di delocalizzazione produttiva attraverso IDE produzione on-lohn
4				Banatim	Azienda ex-statale sub-fornitrice on-lohn
5				Clujana	Azienda ex-statale sub-fornitrice on-lohn

Fonte: interviste luglio-novembre 2005

**Tabella 2.** *Caratteristiche delle aziende intervistate nel distretto di Montebelluna*

Azienda in Italia	Ital-A	Ital-B	Ital-C
Forma giuridica	S.R.L.	S.p.A.	S.R.L.
Localizzazione	Montebelluna	Asolo	Cavaso del Tomba
Anno di inizio attività	Primi anni '60	1972	Primi anni '70
Dimensioni: numero di addetti, fatturato	Media impresa 75 addetti	Media impresa 50-60 addetti 30.000.000 €	Piccola impresa 30 addetti 5.000.000 €
Produzione	Calzature sportive (per trekking e da montagna)	Calzature fashion di gamma medio-alta per case di moda	Sottopiedi, contrafforti, puntali
Modo di produzione	Per conto proprio	Per conto terzi	Per conto proprio e per conto terzi
Appartenenza ad un gruppo	Si, azienda madre	Si, azienda madre	Si, azienda madre
Rapporto con la Romania	Uno stabilimento produttivo	Vari sub-fornitori di calzature; due stabilimenti produttivi.	Uno stabilimento produttivo

Fonte: interviste luglio-novembre 2005

**Tabella 3.** *Modalità di internazionalizzazione della produzione in Romania*

Azienda	Rapporti di sub-fornitura	Joint-ventures	Investimenti diretti esteri (IDE)
Ital-A	*		Uno stabilimento produttivo
Ital-B	Vari		Due stabilimenti produttivi
Ital-C			Uno stabilimento produttivo

Fonte: interviste luglio-novembre 2005

Per analizzare le dinamiche di internazionalizzazione in atto nel distretto liventino, specializzato nella produzione del mobile moderno, si sono svolte 11 interviste. La Tabella 3 riporta l'elenco dei casi di studio. Nella Tabella 4 si riportano sinteticamente le caratteristiche principali delle aziende liventine. Tre delle aziende intervistate sono considerate di piccole dimensioni e una di medie dimensioni, mentre le restanti (Cucine, Camere) sono due tra i più grandi mobiliari del distretto, di fama internazionale. Tre si dedicano alla componentistica e operano come sub-fornitrici (si tratta della ditta Gal S.N.C., che produce componenti di vario tipo per l'industria del mobile e soprattutto articoli sportivi e didattici, della Cassetti, specializzata in cassette, elementi ed accessori per cassette ed, infine, della Metal Telai, che si dedica alla produzione di telai in metallo per grandi clienti di fama internazionale come Ikea e Calligaris), mentre le altre tre producono mobili.

**Tabella 4.** *I casi di studio per il distretto del legno-arredo*

Casi di studio	Aziende intervistate in Italia			Aziende intervistate in Romania	
	Denominazione	Caratteristiche	Tipo di attività	Denominazione	Tipo di attività e rapporto con l'impresa italiana
Caso 1	Gal S.N.C.	Piccola azienda artigiana non facente parte di un gruppo	Produzione di elementi in legno	SCM Group Roma S.R.L.	Macchine per la lavorazione del legno: azienda rumena di distribuzione e servizi post-vendita per SCM Group Italia S.p.A.
Caso 2	M2	Azienda piccola facente parte di un gruppo	Produzione di camere per zona giorno e notte		
Caso 3	Cucine	Azienda grande, non delocalizzata	Produzione di cucine componibili	G.T. Moretti Impes S.R.L.	Azienda rumena di distribuzione per la ditta italiana
Caso 4	Camere	Azienda grande, delocalizzata	Produzione di camere per zona giorno e notte	Stratusmob S.A.	Azienda rumena fornitrice di mobili rustici. Delocalizzazione orizzontale
Caso 5	Cassetti	Azienda media, de-localizzata	Produzione di cassetti in legno (99%) e accessori correlati (1%)	Rom Cassetti	Azienda italiana produttrice di elementi per cassetti. Delocalizzazione produttiva attraverso IDE
Caso 6	Metal Telai	Azienda piccola, de-localizzata	Produzione di telai in metallo per tavoli e sedie	Rom Telai	Azienda italiana produttrice di telai in metallo per sedie, poltrone e divani. Delocalizzazione produttiva attraverso IDE

Fonte: interviste luglio-novembre 2005

**Tabella 5. Caratteristiche delle aziende intervistate nel distretto del legno-arredo**

CASO	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
<b>Azienda in Italia</b>	Gal	M2	Cucine	Camere	Cassetti	Metal Telai
<b>Forma giuridica</b>	S.N.C.	S.R.L.	S.p.A.	S.p.A.	S.p.A.	S.N.C.
<b>Localizzazione</b>	Cosniga, San Vendemiano (TV)	Albina di Gaiarine (TV)	Biancade (TV)	Villanova di Prata (PN)	Sacile (PN)	Vazzola (TV)
<b>Anno di inizio dell'attività</b>	1926	1966	1970	1968	1965	1945-'46
<b>Dimensioni: Numero addetti, Fatturato</b>	Piccola impresa: 13 addetti, 600-650.000 €/anno	Piccola impresa: 40 addetti, 5.000.000 €/anno	Grande impresa: oltre 500 addetti, 140.000.000€/anno	Grande impresa: 305 addetti, 78.000.000 €/anno	Media impresa: 75 addetti	Piccola impresa: 13 addetti
<b>Prodotti</b>	Elementi in legno (articoli sportivi)	Soggiorni e camere da letto	Cucine componibili	Soggiorni e camere da letto	Cassetti, elementi per cassetti, accessori	Telai in metallo per sedie e tavoli
<b>Modo di produzione</b>	Per conto proprio e per conto terzi	Per conto proprio	Per conto proprio	Per conto proprio	Per conto proprio	Per conto terzi
<b>Appartenenza ad un Gruppo</b>	no	si	Si, capo-gruppo	Si, capo-gruppo	Si, azienda madre	Si, azienda madre
<b>Rapporto con la Romania (o con altri paesi dell'Est Europa)</b>	Fornitura di legname nell'Europa dell'Est	Il gruppo del quale fa parte ha una segheria in Romania	Fornitura di legname	Uno stabilimento produttivo ed una società di trading, tre fornitori di mobili rumeni	Uno stabilimento produttivo	Uno stabilimento produttivo

Fonte: interviste luglio-novembre 2005

**Tabella 6. Le aziende intervistate in Romania per il distretto del legno-arredo**

	CASO 1, CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
<b>Azienda in Romania</b>	SCM Group Romania S.R.L. (Tomex S.R.L.)	G.T. Moretti Impex S.R.L.	Stratusmob S.A.	Rom Cassetti	Rom Telai
<b>Forma giuridica</b>	S.R.L.	S.R.L.	S.A.	S.R.L.	S.R.L.
<b>Localizzazione</b>	Bucarest	Bucarest	Blaj	Surduc	Lugoj
<b>Tipo di produzione</b>	Distribuzione e servizi post-vendita per SCM Group Italia S.p.A. (macchine per il legno)	Distribuzione cucine	Produzione mobili rustici	Produzione elementi per cassetti, accessori	Produzione telai in metallo per sedie, poltrone e divani
<b>Anno di inizio dell'attività</b>	1996-'97	1994-'95	1961	1999	1995
<b>Rapporto con l'azienda italiana</b>	Joint-venture	Azienda autonoma di distribuzione	Azienda autonoma sub-fornitrice di mobili	Decentramento produttivo attraverso IDE	Decentramento produttivo attraverso IDE

Fonte: interviste luglio-novembre 2005