

# Integratori di conoscenza di rete e upgrading internazionale

Nuovi modelli competitivi  
per il sistema produttivo italiano



**Giulio Buciuni**

Trinity Business School

Trinity College Dublin

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Executive summary.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Introduzione.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Il concetto di integratori di conoscenza .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>Istituzioni locali come<br/>integratori di conoscenza:<br/>evidenze dall'industria italiana.....</b>                | <b>13</b> |
| <b>Integratori di conoscenza di rete:<br/>nuovi scenari nel sistema produttivo<br/>del Friuli Venezia Giulia .....</b> | <b>16</b> |
| <b>Dalle reti locali al mercato globale:<br/>costruire e gestire integratori di<br/>conoscenza di rete.....</b>        | <b>19</b> |
| <b>Investimenti e sfide future:<br/>cluster manager e formazione globale.....</b>                                      | <b>23</b> |
| <b>La voce dei cluster manager:<br/>le esperienze dell'ACRIB e del Cluster<br/>Arredo e Sistema Casa .....</b>         | <b>25</b> |
| <b>Biografia.....</b>  | <b>29</b> |

## Executive summary

Competere nell'attuale scenario economico globale richiede alle imprese e ai sistemi produttivi italiani di accedere con continuità a risorse e competenze in grado di alimentare lo sviluppo di innovazione e di supportare processi di internazionalizzazione.

Fondamentale in questo processo è l'integrazione tra le capacità produttive tipiche del Made in Italy e le conoscenze di designer, buyer e consumatori globali. L'integrazione tra diverse fonti di conoscenza avviene spesso attraverso imprese leader ubicate nei territori industriali italiani e definite da Buciuni e Pisano (2015)<sup>1</sup> *integratori di conoscenza*. Sebbene fondamentale per la competitività dei territori industriali italiani, la diffusione locale degli *integratori di conoscenza* rimane ancora non sufficientemente estesa. Nonostante tale limitazione, l'integrazione tra conoscenza produttiva e di mercato può avvenire anche attraverso istituzioni di rappresentanza operative a livello territoriale, le quali supportano e talvolta sostituiscono la funzione di raccordo esercitata dagli *integratori di conoscenza*.

Il presente documento si focalizza su due esempi di integrazione di conoscenza promossi e coordinati da istituzioni territoriali attive in due cluster tradizionali del Made in Italy: l'Associazione dei Calzaturifici della Riviera del Brenta (ACRIB) e il Cluster Arredo e Sistema Casa del Friuli Venezia Giulia. Nel primo caso, particolare enfasi viene dedicata al ruolo dell'ACRIB nel favorire l'incontro tra produttori e sviluppatori (modellisti) locali e designer globali attraverso programmi di cooperazione e di formazione professionale. Di particolare interesse in questo specifico contesto è la partnership istituita con la Parsons School of Design di New York. Per quanto concerne l'attività condotta dal Cluster Arredo e Sistema Casa del FVG, gli esempi discussi nell'analisi si focalizzano su due recenti iniziative implementate dal polo di innovazione per l'industria del mobile regionale in ambito di internazionalizzazione commerciale. In questo caso, l'integrazione di conoscenza tra il cluster regionale e i mercati finali globali avviene tramite *integratori di conoscenza di rete*, definiti come network di imprese locali creati *ad hoc* per favorire l'ingresso delle aziende partner in mercati chiave internazionali.

<sup>1</sup> Buciuni e Pisano (2015): "Can Marshall's Clusters Survive Globalization?" Harvard Business School Working Paper, No. 15-088, May 2015.

L'analisi e la discussione degli esempi sopracitati mette in evidenza l'importanza di investire nella creazione e nel potenziamento di *integratori di conoscenza*, sia a livello di imprese leader locali sia a livello di istituzioni pubbliche e di rappresentanza attive nel territorio. Le esperienze provenienti dai due contesti industriali analizzati enfatizza il ruolo strategico degli *integratori di conoscenza* nel processo di raccolta e di rielaborazione di idee ed input innovativi globali fondamentali per la competitività del sistema industriale italiano. La parte finale del documento si concentra sui limiti di questo modello e indica una serie di interventi orientati a potenziare la competitività dei cluster produttivi del Made in Italy. Tra i principali si segnala la necessità di sviluppare percorsi di training dedicati alla formazione di nuove figure professionali (cluster manager) in grado di garantire l'efficace integrazione tra le conoscenze delle PMI manifatturiere italiane e le fonti esterne di input innovativi e di conoscenza di mercato.

## Introduzione

I cambiamenti avvenuti nello scenario competitivo globale negli ultimi vent'anni non hanno precedenti nella storia contemporanea. A partire dal 1989 con la caduta del muro di Berlino, continuando con il 2001, anno di entrata della Cina nel World Trade Organization (WTO), l'avvicinamento del mondo occidentale al mondo orientale ha dato vita ad un contesto competitivo "piatto" in cui le barriere nazionali sono venute via via a sfumare<sup>2</sup>. Uno dei dati più significativi della recente globalizzazione è l'entrata nella piattaforma economica globale di 2 miliardi di nuovi lavoratori, principalmente provenienti da Cina, India e dal Sud-Est Asiatico. Man mano che nuovi lavoratori e nuove aziende si affacciavano al mercato mondiale, le imprese esistenti (tipicamente occidentali) si sono trovate ad affrontare un esercito di concorrenti la cui strategia competitiva è fondata principalmente sul perseguimento di una leadership di costo<sup>3</sup>. Rispetto al vantaggio competitivo di concorrenti low-cost, le imprese occidentali hanno reagito principalmente seguendo due strategie:

- 1) delocalizzando la produzione ad Oriente e focalizzandosi su attività "intangibili" quali design, marketing e logistica;
- 2) perseguendo un modello competitivo basato sulla differenziazione di prodotto e processo.

Alla prima categoria appartengono principalmente imprese leader statunitensi, nonostante numerosi e celebri esempi di delocalizzazione produttiva siano presenti anche in Germania e in Italia, rispettivamente il primo e il secondo paese manifatturiero europeo. In Italia, in particolar modo, la frammentazione della produzione su scala globale è avvenuta con grande intensità nel settore tessile-abbigliamento, con i grandi brand della moda a fare da capofila. A dispetto di tale trend, è interessante tuttavia notare come negli altri tre grandi settori del Made in Italy (automazione, agroalimentare e arredamento), il presidio delle attività produttive è rimasto un fattore chiave nelle strategie di numerose imprese italiane. Nel corso degli ultimi anni, diversi studi italiani e internazionali si sono concentrati su questo fenomeno, sostanzialmente dimostrando come il controllo della manifattura rappresenti un elemento centrale sia nei processi di innovazione che di internazionalizzazione (e.g. Buciuni e al. 2014; Pisano & Shih, 2012).

<sup>2</sup> Si veda Friedman (2005). "The World is Flat".

<sup>3</sup> Per leadership di costo, si fa riferimento a strategie competitive orientate ad offrire un prodotto o servizio simile a quello dei propri concorrenti ma ad un prezzo inferiore.

A partire da questa prospettiva, diversi analisti sono giunti a tracciare la seguente equazione: manifattura = vantaggio competitivo. Nella sua semplicità, e necessaria approssimazione, quest'equazione ha avuto il grande pregio di dare nuova dignità e valore alla produzione italiana; di contro, tuttavia, ha oltremodo semplificato e certamente sottovalutato le molteplici dinamiche alla base della competitività e della performance aziendale. In sintesi, ci si è concentrati sulla produzione locale e sulle varie forme di artigianato italiano, spesso rispecchiandoci nelle nostre presunte inarrivabili competenze produttive, dimenticandoci di come in realtà innovazione e internazionalizzazione siano spesso il risultato dell'integrazione di due ingredienti tanto diversi quanto imprescindibili: competenze produttive localizzate e presenza diretta e consapevole nel mercato globale.

È proprio a partire da questo ragionamento che nel 2015 ho condotto assieme al collega Gary Pisano di Harvard Business School (HBS) un lavoro dedicato all'analisi di una serie di imprese innovative appartenenti a quattro distretti tradizionali del Made in Italy: Montebelluna e Riviera del Brenta nel settore della calzatura, Manzano e Alto Livenza in quello dell'arredo-casa. In ciascuno dei quattro distretti le imprese maggiormente competitive si sono contraddistinte per la capacità di integrare in misura costante idee e input raccolti o co-sviluppati nel mercato globale con le capacità produttive proprie o di fornitori specializzati localizzati nell'ecosistema distrettuale. Analizzando in profondità questo nucleo di imprese di successo, da noi chiamate integratori di conoscenza, è emerso con chiarezza come il presidio consapevole del mercato finale globale si basi su due condizioni necessarie:

- 1) investimenti diretti e capacità di far fronte a ingenti costi fissi;
- 2) disponibilità interna di capacità manageriali.

Se da un lato, diverse imprese leader del Made in Italy hanno dimostrato di possedere entrambe queste condizioni, dall'altro, va notato come la maggioranza delle piccole e medie imprese (PMI) italiane non posseda ad oggi le risorse interne per operare nel contesto globale come integratore di conoscenza.

Il riconoscimento dei limiti interni caratterizzanti numerose PMI del sistema produttivo italiano rappresenta il punto di partenza per la creazione di nuovi modelli di integratori di conoscenza di rete. A differenza dei già noti modelli di rete italiani (principalmente perseguiti per benefici fiscali o sovvenzioni e sovente caratterizzati da vincoli di lungo periodo), la creazione di network di imprese operanti alla stregua di integratori di conoscenza è orientata e cir-

coscritta alla penetrazione di specifici mercati internazionali e si basa sulla necessaria condivisione di strategie di marketing (posizionamento) e di internazionalizzazione (mercati target). Aggregandosi in network, le PMI riescono a mettere a sistema risorse economico-finanziarie e manageriali al fine di presidiare in maniera diretta mercati globali strategici, ottemperando in questo modo ai rispettivi limiti interni. Guardando al contesto produttivo del Nord-Est Italiano, alcuni esempi di integratori di conoscenza di rete sono oggi osservabili all'interno del Cluster Arredo e Sistema Casa del FVG. Seppur di recente formazione, i network di imprese formati sotto la regia del Cluster Arredo regionale offrono un interessante caso studio per analizzare un modello organizzativo orientato alla valorizzazione di competenze produttive complementari. Il riconoscimento di questo recente fenomeno e la volontà di analizzarne e formalizzarne le caratteristiche principali rappresentano i principali obiettivi del presente lavoro.

A partire dalla discussione analitica del concetto di integratori di conoscenza e dall'approfondimento di quelli di rete, l'analisi presentata nelle seguenti pagine ha lo scopo di proporre un modello di riferimento per tutte quelle PMI italiane chiamate oggi a ripensare il proprio modello competitivo su scala internazionale.

## Il concetto di integratori di conoscenza

Con il termine integratori di conoscenza si fa riferimento a delle organizzazioni che agiscono a cavallo tra il mercato globale e un determinato ecosistema produttivo (ad esempio uno specifico distretto industriale) in cui sono localizzate con la propria sede centrale o con una filiale operativa. Prima di focalizzarci su come gli integratori di conoscenza agiscano a supporto della competitività degli ecosistemi del Made in Italy, è opportuno tracciare un identikit sommario di questa tipologia di impresa. Come anticipato nell'introduzione, l'elaborazione del concetto di integratori di conoscenza è il risultato di un programma di ricerca condotto assieme al collega Pisano di HBS tra il 2014 e il 2015 in Veneto e Friuli Venezia Giulia. Analizzando le strategie di innovazione e internazionalizzazione delle principali imprese leader di quattro distretti industriali del Nordest – arredo-casa dell'Alto Livenza (TV e PN), sedia di Manzano (UD), scarpa sportiva di Montebelluna (TV) e calzaturiero della Riviera del Brenta (VE e PD) – il programma di ricerca si è focalizzato sullo studio dei fattori competitivi alla base delle performance dei quattro contesti produttivi. Seppur caratterizzati da differenti dinamiche competitive, i distretti esaminati appartengono a due dei grandi segmenti del Made in Italy (design-arredo e moda) e sono attualmente al centro di importanti percorsi di riposizionamento internazionale.

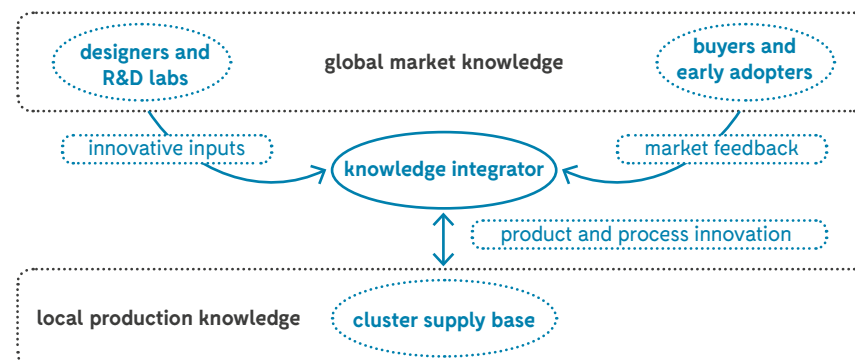
Tra i principali risultati dello studio, di particolare interesse è stata la constatazione che la competitività di ciascun ecosistema è strettamente legata alla presenza in loco di imprese di media e grande dimensione che, pur presidiando direttamente o attraverso terzi attività di trasformazione nel distretto, mantengono una presenza stabile nei circuiti globali della conoscenza. In sintesi: la competitività dei distretti dipende da due specifiche scelte strategiche delle proprie imprese leader:

- 1) continua innovazione di prodotto e/o processo attraverso collaborazioni stabili con partner produttivi locali;
- 2) accesso diretto al mercato globale attraverso investimenti diretti in filiali estere, showroom, flagship store, o partnership strategiche con buyer internazionali.

In relazione a questo secondo punto, è necessario precisare come il presidio diretto di mercati chiave globali non sia funzionale solamente all'internazionalizzazione aziendale (ad esempio, grazie al controllo di canali di

tributivi e alla possibilità di definire e implementare strategie di marketing ad hoc), ma è un elemento centrale anche e soprattutto nello sviluppo di soluzioni innovative. Nonostante le attività manifatturiere locali svolgano un ruolo primario nel permettere a nuove idee di integrare e migliorare esistenti processi aziendali (produttivi, gestionali, logistici e amministrativi) o di trasformarsi in nuovi prodotti, lo sviluppo di idee innovative è spesso il risultato di collaborazioni con designer internazionali, partnership con buyer globali, analisi dei gusti e delle preferenze di trendsetter e opinion leader provenienti da diversi mercati.

La combinazione dei due elementi sopra descritti (produzione locale e presenza nei mercati globali) rappresenta in primo luogo un fattore di vantaggio competitivo per le imprese leader dei quattro distretti, specie al cospetto della crescente pressione proveniente da produttori low-cost. In aggiunta, l'intersezione di queste due scelte strategiche consente ai piccoli produttori e artigiani del distretto di entrare a contatto con idee innovative globali e nuovi trend di mercato, alimentando in questo modo il continuo miglioramento di capacità tecnico-produttive. Continuando ad investire in capacità produttive, logistiche e gestionali, gli artigiani alla base dell'ecosistema produttivo riescono a mantenersi "a distanza" dai propri competitor internazionali, contribuendo in questo modo alla vitalità del tessuto socio-economico dei distretti industriali. In uno scenario competitivo globale dove l'innovazione e il presidio di mercati chiave rappresentano due scelte strategiche obbligatorie per le aziende del Made in Italy, la presenza negli ecosistemi produttivi di imprese leader integratori di conoscenza diventa una condizione essenziale per la competitività dell'intero settore industriale italiano. Il grafico seguente sintetizza il ruolo di cerniera degli integratori di conoscenza tra il mercato globale e l'ecosistema locale.



Il riconoscimento del ruolo degli integratori di conoscenza ha delle implicazioni particolarmente rilevanti per le decisioni strategiche dei manager delle imprese leader italiane, degli imprenditori a capo delle PMI manifatturiere e delle istituzioni pubblico-private attive nei distretti (consorzi, associazioni di categoria, formazioni politiche). In primis, è doveroso osservare come la competitività delle imprese leader in grado di operare come integratori di conoscenza si fondi su due elementi imprescindibili:

- 1) capacità di investire all'estero (o in relazioni dirette con l'estero) e far fronte ad ingenti costi fissi;
- 2) disponibilità di una classe manageriale qualificata alla selezione e gestione di clienti e partner globali

Per quanto concerne i piccoli produttori, due sembrano essere gli aspetti di maggior rilievo:

- 1) la necessità di investire nelle attività produttive in cui si sono storicamente specializzati, facendo riferimento anche agli input e alle idee raccolti nel mercato globale (autonomamente o attraverso partnership con imprese leader);
- 2) evitare di perseguire a tutti i costi una crescita manageriale interna, esplorando piuttosto la possibilità di creare delle collaborazioni con altri produttori locali (i costi manageriali vengono in questo caso distribuiti e sono legati a dei progetti precisi e a scadenza).

Infine, l'analisi degli integratori di conoscenza e del loro ruolo a sostegno degli ecosistemi del Made in Italy offre importanti spunti alle istituzioni operanti nei distretti. In primo luogo, le istituzioni sono chiamate a disegnare e implementare politiche e progetti industriali a sostegno degli integratori di conoscenza esistenti. Diverse sono le aree di intervento possibili, dal co-sviluppo di percorsi di formazione e training per il management aziendale all'offerta di servizi a supporto dell'internazionalizzazione del territorio locale. In aggiunta, una seconda importante area di intervento dovrà riguardare l'insieme di imprese manifatturiere che non operano in qualità di integratori di conoscenza. In questo ambito, due sembrano essere i principali scenari:

- 1) le istituzioni locali si internazionalizzano ed operano in qualità di integratori di conoscenza, facilitando l'intersezione tra il mercato globale e il tessuto produttivo locale;
- 2) le istituzioni locali coordinano e supportano la creazione di un modello di integratore di conoscenza composto da diverse singole imprese: l'integratore di conoscenza di rete.

I paragrafi successivi saranno dedicati alla trattazione di queste due specifiche scelte strategiche.

## Istituzioni locali come integratori di conoscenza: evidenze dall'industria italiana

Nell'attuale scenario industriale italiano, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta è considerato un modello di riferimento per la competitività dei distretti del Made in Italy. Due sono gli aspetti di maggior interesse nel contesto produttivo della Riviera del Brenta:

- 1) la sostanziale tenuta del tessuto industriale locale a fronte della crisi economica del 2008-2009 e della crescente globalizzazione della produzione;
- 2) gli investimenti effettuati nel distretto negli ultimi anni da brand globali quali Prada, Giorgio Armani e Louis Vuitton.

Strettamente correlati, questi due elementi hanno permesso al distretto veneto di diventare il principale polo produttivo mondiale per lo sviluppo e la produzione di scarpe femminili di lusso. Il successo del distretto della Riviera del Brenta appare ancora più significativo se rapportato all'andamento di altri celebri distretti calzaturieri italiani, su tutti Vigevano e Fasano. Infatti, mentre negli ultimi quindici anni i grandi brand della moda hanno investito nelle province di Padova e Venezia, la produzione manifatturiera ha progressivamente abbandonato le province di Pavia e Bari. Come interpretare e spiegare tale divergenza? Una risposta può arrivare dall'analisi del ruolo degli integratori di conoscenza.

È doveroso partire da una precisazione: il distretto della Riviera del Brenta non è nato come polo produttivo del lusso; diversamente, lo è divenuto nel corso degli anni attraverso le scelte strategiche di imprese e istituzioni locali, che evidentemente, non sono state replicate in altri contesti industriali. Per imprese locali, ci riferiamo a produttori quali Rossimoda e Sergio Rossi; mentre per istituzioni locali il riferimento principale è l'ACRIB (l'Associazione dei Calzaturifici della Riviera del Brenta). A partire dagli anni '70 e '80, alcuni produttori locali iniziarono infatti un percorso strategico di crescita interna, evolvendosi con il tempo da produttori a integratori di conoscenza. Infatti, pur mantenendo una presenza stabile nel territorio, Rossimoda e Sergio Rossi investirono nella creazione di relazioni commerciali con i grandi brand del lusso francese. Attraverso questi primi contatti, divenuti poi relazioni di fornitura e in seguito partnership manifatturiere, i produttori locali iniziarono a raccogliere input e idee innovativi appartenenti a contesti competitivi di primissimo livello, che venivano

spesso accompagnati da commesse complesse, le quali hanno permesso alle aziende locali di migliorare continuamente le proprie capacità manifatturiere e l'efficienza dei cicli produttivi. Questo processo di apprendimento, qui giocato forza semplificata, culminò con l'entrata da parte di alcuni brand locali nel segmento del lusso mondiale e, più recentemente, con gli investimenti in stabilimenti produttivi nel distretto da parte di alcuni dei principali brand della moda. In sintesi, senza l'evoluzione internazionale di alcuni produttori locali e il loro graduale ma costante upgrading, l'intero ecosistema sarebbe difficilmente divenuto il polo di riferimento mondiale per la produzione di scarpe di lusso.

Unitamente alla trasformazione di alcune imprese locali un ruolo determinante nell'evoluzione del distretto locale è stato inoltre giocato da un integratore di conoscenza istituzionale: l'ACRIB. Tra le varie attività promosse dall'associazione delle imprese della Riviera del Brenta, di particolare rilievo per il tema qui discusso è l'integrazione tra le capacità manifatturiere di piccoli produttori locali e le idee innovative di designer internazionali. L'integrazione tra questi due corpi di conoscenza, difficilmente perseguibile da produttori specializzati di piccole-medie dimensioni, viene tutt'oggi facilitata dall'ACRIB attraverso il coordinamento di percorsi di formazione co-sviluppati assieme alla Parsons School of Design di New York. Tale iniziativa, intitolata "The Shoe Polytechnic: The Parsons Project", si basa sull'organizzazione di un percorso di formazione nella Riviera del Brenta per i migliori studenti della scuola di design. Ogni anno, ai candidati selezionati viene offerta la possibilità di lavorare nelle strutture dell'ACRIB assieme a produttori e modellisti locali. Se da un lato questa iniziativa permette a giovani designer di dar voce alla propria creatività, dall'altro permette alle imprese locali di entrare in contatto con nuove idee e trend globali e, più in generale, di intraprendere un dialogo con possibili futuri partner internazionali. Oltre all'esercizio formativo, i migliori modelli vengono infatti sviluppati industrialmente e commercializzati, alimentando in questo modo un continuo processo di sviluppo prodotto.

L'attenzione dell'ACRIB verso i percorsi di formazione e di apertura internazionale non è limitata alla partnership con la Parsons School of Design. Infatti, una delle attività principali gestite dall'ACRIB è la scuola di formazione per modellisti. Riconoscendo l'importanza di questi ultimi come figure professionali in grado di abilitare le idee innovative di designer e direttori creativi, l'ACRIB accoglie ormai da diversi anni aspiranti modellisti dall'Italia e dall'estero. Ancora una volta, l'apertura di questa iniziativa al di fuori dei confini del distretto permette all'ecosistema della Riviera del Brenta di assorbire nuove conoscenze e competenze esterne al tessuto industriale locale. L'importanza di queste

attività è riconosciuta dalle imprese del territorio attraverso una partecipazione diretta alle iniziative promosse dall'ACRIB. In questo senso, l'associazione si propone come un'architettura originale di integratore di conoscenza istituzionale e rappresenta un modello di riferimento per altre organizzazioni e associazioni di rappresentanza attive nei distretti industriali italiani.



## Integratori di conoscenza di rete: nuovi scenari nel sistema produttivo del Friuli Venezia Giulia

Come brevemente anticipato a chiusura del secondo capitolo, le istituzioni locali possono supportare l'integrazione tra conoscenza locale e globale attraverso due principali strategie:

- 1) operare come integratori di conoscenza (i.e. ACRIB e la partnership con la Parsons School of Design);
- 2) architettare e facilitare la creazione di integratori di conoscenza di rete costituiti sulla base di aggregazioni temporanee di piccole e medie imprese distrettuali.

Obiettivo del presente capitolo è discutere quest'ultima strategia attraverso l'approfondimento di alcuni casi di integratori di conoscenza di rete promossi dal Cluster Arredo del Friuli Venezia Giulia<sup>4</sup>. In una regione dove si insediano due tra i più importanti distretti del sistema arredo-casa in Italia (Manzano e Alto Livenza) il cui dato di export aggregato è secondo solo alla Provincia di Treviso, il Cluster Arredo svolge la funzione di raccordo tra il tessuto imprenditoriale e le istituzioni pubbliche regionali.

Seguendo la traiettoria evolutiva di alcune aziende di successo regionali, il Cluster Arredo ha avviato nel recente passato un importante percorso di riposizionamento internazionale. Al centro di questo ripensamento strategico vi è la comprensione delle nuove esigenze delle PMI operanti nei due distretti regionali, su tutte la necessità di presidiare direttamente mercati chiave nello scenario internazionale. A partire da questa necessità, oggi priorità competitiva per la maggioranza delle imprese del Made in Italy, il Cluster arredo ha promosso nel corso degli ultimi anni la formazione di una serie di integratori di conoscenza di rete. In particolare, le seguenti pagine si focalizzeranno su due specifiche iniziative: Italia for Contract (IFC) e Make My Design (MMD).

Italia for Contract è una rete di imprese operanti nel Friuli Venezia Giulia con l'obiettivo di rafforzare la propria presenza sui mercati in via di espansione. Quattro sono gli elementi alla base di questa iniziativa:

- 1) un gruppo di importanti imprese manifatturiere, altamente specializzate, ognuna in diversi settori, la cui complementarità produttiva e commerciale crea un portafoglio prodotto particolarmente ampio e profondo;
- 2) una strategia di internazionalizzazione flessibile e modulare, orientata allo scambio di informazioni e alla ricerca di presidi semipermanenti sui mercati;
- 3) la supervisione del Cluster Arredo nello svolgimento del progetto e nel coordinamento delle attività.

L'interesse strategico di diverse imprese indipendenti ad aggregarsi in rete rappresenta il primo elemento imprescindibile per la creazione di un integratore di conoscenza di rete. Nel caso qui discusso, l'interesse comune è la messa a punto e l'implementazione di una strategia di internazionalizzazione su larga scala la cui realizzazione sarebbe eccessivamente onerosa ed impegnativa. Tuttavia, il valore dell'aggregazione non è limitato alla condivisione dei costi fissi alla base del percorso di internazionalizzazione e promozione, ma include la possibilità di condividere contatti ed esperienze che permettono ai vari partner di massimizzare i risultati nei progetti da realizzare. Di particolare interesse per le aziende parte del network è, inoltre, la ricerca di promoter a livello internazionale da condividere per la strutturazione di presidi continui nei mercati target, mantenendo così uno stretto contatto con gli interlocutori in loco. Allo stesso tempo, tuttavia, la gestione delle trattative commerciali viene lasciata ai referenti di ciascuna azienda partner che operano nel mercato di destinazione.

Il carattere temporaneo e modulare dell'integratore di conoscenza riduce la complessità gestionale del network e le barriere all'ingresso per le imprese partner. Questi aspetti sono di particolare importanza per il Cluster Arredo, specialmente alla luce del ruolo centrale che l'organizzazione svolge nel favorire la creazione della rete e nel coordinare le attività commerciali internazionali.

Se da un lato non vi è dubbio che le imprese del network costituiscano il propulsore dell'integratore di conoscenza di rete, dall'altro va riconosciuto come l'architettura della rete stessa sia frutto del lavoro del Cluster Arredo. Di particolare importanza nel processo di progettazione e realizzazione del network di imprese locali è la conoscenza da parte del Cluster Arredo del territorio socio-economico locale. Questo aspetto gioca un ruolo centrale già nelle fasi iniziali della costituzione dell'integratore di conoscenza di rete, in quanto permette al Cluster Arredo di identificare e selezionare un nucleo di imprese con affinità produttive, commerciali e culturali. Allo stesso tempo, tuttavia, la conoscenza del territorio produttivo locale deve giocoforza integrarsi con una visione stra-

<sup>4</sup> Il Cluster Arredo FVG è una società consortile partecipata da associazioni di categoria e soggetti istituzionali private, la cui mission è lo sviluppo dell'industria del legno-arredo regionale attraverso l'erogazione di servizi per le imprese.

tecnica dei mercati internazionali rilevanti per le imprese del network. In questo senso, il ruolo del Cluster Arredo non sembra limitarsi alla pianificazione e all'organizzazione logistica di eventi commerciali all'estero, ma si estende alla definizione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese locali.

L'integrazione tra elementi locali (l'aggregazione di imprese del distretto) e globali (la definizione di un'offerta originale per clienti e partner commerciali) è un elemento distintivo anche del secondo integratore di conoscenza di rete discusso in questo capitolo: Make My Design (MMD). MMD è un'iniziativa commerciale avviata nel 2013 nel distretto della sedia di Manzano con l'obiettivo di mettere a sistema le competenze produttive di subfornitori specializzati locali attraverso un'offerta integrata per designer, aziende di brand, assemblatori o buyer. Tra i principali obiettivi dell'iniziativa vi è lo sviluppo di rapporti di collaborazione tra designer operanti nel settore design-arredo e produttori specializzati regionali. L'ecosistema produttivo in questo caso diventa un laboratorio creativo, dove le competenze individuali di artigiani locali vengono organizzate all'interno di un'offerta integrata e messe a disposizione di designer e product manager. Alla base di MMD vi è dunque il tentativo di integrare due funzioni chiave nello sviluppo di innovazione nel settore del design-arredo: design e sviluppo di prodotto. Così come l'ACRIB facilita l'incontro tra designer e prototipisti nella Riviera del Brenta attraverso la collaborazione con la Parsons School of Design, MMD si propone di creare un ponte stabile tra idee e tendenze di mercato e maestranze locali.

Similmente a Italia for Contract, MMD fa leva sui quattro elementi precedentemente analizzati:

- 1) una base manifatturiera locale composta dalle singole competenze di imprese del distretto (in questo caso le imprese sono circa 10);
- 2) l'integrazione produttiva tra le attività tipiche dei diversi partecipanti con una filiera produttiva verticale;
- 3) una strategia d'espansione commerciale condivisa e orientata ad un target specifico: designer, aziende con brand proprio attive nel mercato finale e buyer;
- 4) il coordinamento e la supervisione del Cluster Arredo.

Definiti i quattro ingredienti chiave alla base degli integratori di conoscenza di rete, obiettivo del prossimo capitolo è presentare e discutere attraverso una serie di passaggi sequenziali il processo di formazione e sviluppo di questo modello di aggregazione di imprese.

## Dalle reti locali al mercato finale: costruire e gestire integratori di conoscenza di rete

Lo scopo del presente capitolo è analizzare e formalizzare il processo di creazione e sviluppo di un integratore di conoscenza di rete. Sulla base dei due esempi discussi nella precedente sezione è stato possibile individuare i quattro elementi costituenti un integratore di conoscenza di rete. È evidente, tuttavia, che la sola disponibilità degli elementi precedentemente discussi non rappresenta di per sé una condizione sufficiente alla realizzazione di un integratore di conoscenza. La seconda condizione necessaria è l'implementazione di un processo articolato in quattro step sequenziali:

- 1) individuazione di un panel di imprese compatibili sulla base di affinità culturali, tecnico-produttive e commerciali;
- 2) analisi dei cataloghi e delle specializzazioni produttive di ciascuna impresa e definizione di un'offerta integrata;
- 3) definizione di una strategia commerciale mirata e condivisa;
- 4) sviluppo di un piano di azione operativo avente come obiettivo l'implementazione della strategia commerciale condivisa.

Prima di procedere con l'approfondimento di ciascuno dei quattro step enunciati poco sopra, è necessario far luce sul ruolo del "cluster manager". Nell'ambito della formazione e gestione di una rete di imprese, infatti, una delle complessità più frequenti e di difficile risoluzione è il conflitto tra imprese partner. Motivi di conflitto emergono dinanzi a scelte strategiche quali la definizione di un budget per un evento condiviso, l'individuazione di un mercato finale da penetrare, la scelta di un canale commerciale da presidiare. Spesso a capo di una rete vi è una delle imprese sottoscrittrici l'accordo di collaborazione, o una figura professionale a questa legata. In altri casi, per evitare conflitti di interesse, il coordinamento della rete viene affidato a figure non legate ad alcuna impresa, come commercialisti, avvocati, docenti universitari. Tuttavia, se da una parte quest'ultima scelta appare opportuna nel limitare un possibile conflitto di interessi all'interno della rete, dall'altra priva la rete stessa di conoscenze tecniche e commerciali fondamentali per la sopravvivenza del patto tra imprese. Posta in questi termini, appare evidente come la formazione e gestione di un integratore di conoscenza di rete non possa prescindere da un cluster manager super partes ma allo stesso tempo competente nel settore industriale in questione. Inoltre, è importante che il cluster manager non abbia rapporti preferenziali con alcuna delle imprese coinvolte nella rete ma al contempo

goda di fiducia presso le stesse. In entrambi gli integratori di conoscenza di rete discussi in precedenza, il ruolo del cluster manager è svolto dal Cluster Arredo. Facendo riferimento ai casi già discussi, l'analisi della creazione di un integratore di conoscenza tratterà sia una serie sequenziale di passaggi operativi, sia la discussione del ruolo e delle competenze del cluster manager.

### **1. Individuazione delle imprese partner**

Il primo step alla base della creazione di un integratore di conoscenza di rete non può prescindere da una profonda conoscenza del settore (o dei settori) industriali coinvolti nella rete. Non solo, in situazioni in cui il network di imprese coinvolge organizzazioni ubicate in un medesimo territorio (ad es. un distretto), la conoscenza diretta delle imprese locali rappresenta un elemento fondamentale per il successo della rete. Come anticipato in precedenza, la conoscenza del settore industriale di riferimento è una *conditio sine qua* non per l'individuazione di imprese con caratteristiche tecniche e produttive affini e complementari. In questo senso è preferibile che il cluster manager (uno o più membri, qualora fosse un'organizzazione) disponga di un'esperienza pregressa nel settore in cui operano le imprese coinvolte nella rete. L'importanza di avere un rapporto diretto con le aziende interne al network è invece un elemento centrale nella riduzione dei possibili conflitti. In questo caso, la conoscenza diretta delle imprese (e degli imprenditori a capo di queste) favorisce la selezione di un panel di aziende anche sulla base di affinità sociali e culturali.

### **2. Analisi dei cataloghi delle imprese e definizione di un'offerta integrata**

Come discusso nei precedenti capitoli, uno dei punti di forza dell'integratore di conoscenza di rete è la capacità di interfacciarsi con uno o più interlocutori commerciali attraverso un'offerta integrata. Con quest'ultima non si fa riferimento all'obbligo per un partner commerciale di acquistare la sommatoria di diverse offerte individuali; semmai, si indica la capacità di proporre una serie di soluzioni tecniche e commerciali che nessuna singola azienda da sola sarebbe in grado di offrire.

La definizione di un'offerta integrata segue una doverosa analisi delle diverse specializzazioni produttive caratterizzanti le imprese della rete. Spesso tale varietà di soluzioni viene comunicata attraverso i cataloghi delle aziende stesse, nonostante i diversi deficit in marketing e comunicazione che ancora condizionano molte PMI italiane. Proprio per questo motivo, è fondamentale che il cluster manager sia dotato di una buona conoscenza tecnica e commerciale, la quale può spesso servire ad individuare potenzialità produttive inesprese o a facilitare la definizione di un'offerta integrata originale, non necessariamente

basata sugli esistenti cataloghi delle imprese della rete. È proprio in questo preciso aspetto che si manifesta l'importanza del saper integrare conoscenze tecnico-produttive (locali) con conoscenze commerciali (spesso legate a specifici contesti di mercato).

### **3. Definizione di una strategia commerciale condivisa**

Strettamente legata alla creazione di un'offerta integrata è la definizione di una strategia commerciale comune. Tuttavia, è doveroso sottolineare con chiarezza come questi due punti non siano in realtà esattamente sequenziali ma spesso vengano sviluppati parallelamente. È facilmente intuibile, infatti, come talvolta possa essere l'orientamento commerciale della rete (target di mercato, canali distributivi, posizionamento, etc.) a determinare quali competenze (e quindi quali cataloghi) coinvolgere nel network stesso. Proprio per questo motivo, lo sviluppo degli step 2 e 3 deve essere visto come un processo fluido e non rigido, fatto di confronti tra le diverse controparti coinvolte. Ancora una volta, la figura e le competenze del cluster manager sono necessarie al fine di non perdere di vista gli obiettivi iniziali della rete.

Dovendo perseguire gli interessi di una molteplicità di attori, la definizione di una strategia commerciale per la rete deve necessariamente basarsi su un'analisi approfondita del mercato o dei mercati di riferimento (barriere all'ingresso, soggetti operanti nei diversi canali distributivi, logistica, etc.). A fronte di tale necessità, è spesso auspicabile che il cluster manager sia in possesso di una sufficiente conoscenza commerciale o sappia rivolgersi a partner esterni affidabili. L'esempio più frequente riguarda l'esplorazione di nuovi mercati internazionali attraverso eventi commerciali condivisi. Fondamentale in questa fattispecie è il ricorso a partner locali, anche se per la sola durata dell'evento, che idealmente dovrebbero essere selezionati dal cluster manager (così da evitare possibili conflitti di interesse). Inoltre è auspicabile che il partner locale disponga di una buona conoscenza del valore dell'offerta della rete e della cultura e dei valori delle imprese che vi vanno parte.

### **4. Sviluppo di un piano d'azione operativo**

Una volta definita una strategia commerciale condivisa, il quarto e ultimo step nella realizzazione e gestione di un integratore di conoscenza di rete è lo sviluppo di un piano di azione operativo. Quest'ultimo include una serie di decisioni operative riguardanti la concreta attuazione della strategia commerciale, quali politiche di marketing, gestione della logistica (in caso di partecipazione a eventi promozionali) e piano di follow up. È in questo quarto ed ultimo step che le risorse comuni della rete devono essere comunicate e trasferite nel

mercato finale di riferimento, sia questo composto da designer, aziende assemblatrici, buyer internazionali, o consumatori finali. Tanto quanto nel punto precedente, anche in questo step il ricorso a partner commerciali terzi operanti nel mercato (o mercati) target risulta spesso essere un elemento decisivo. Questo aspetto assume particolare rilievo nelle fattispecie in cui la rete si interfaccia a mercati internazionali poco conosciuti, dove la presenza di un insider di fiducia è spesso fondamentale anche nella mera gestione di aspetti logistico-organizzativi.

Un aspetto spesso poco considerato in questa fase di sviluppo è la definizione di un piano di follow-up. Specialmente nell'esplorazione di nuovi mercati internazionali, l'organizzazione di missioni commerciali deve essere accompagnata da azioni di follow-up a breve scadenza che, per essere efficaci, non possono prescindere da una seconda o terza visita agli interlocutori commerciali operanti nei mercati target. In questa fase, è possibile, anche se non necessariamente auspicabile, che le imprese parte del network operino in maniera individuale. Tale scelta strategica è spesso condizionata dal fatto che le imprese della rete possono ottenere risultati divergenti a seguito dell'implementazione della strategia commerciale. È questo un aspetto molto delicato nel coordinamento dell'integratore di conoscenza di rete, la cui gestione richiede la definizione di una serie di indici di performance chiari e condivisi da parte del cluster manager.

## Investimenti e sfide future: cluster manager e formazione globale

La discussione degli integratori di conoscenza di rete ha permesso di far luce su un modello organizzativo di grande interesse per la crescita delle PMI manifatturiere italiane. Tradizionalmente focalizzate su funzioni tecnico-operative, le piccole e medie imprese del Made in Italy possono far ricorso al modello dell'integratore di conoscenza di rete per accedere a specifici mercati target condividendo i relativi investimenti fissi. Come evidenziato in precedenza, un elemento chiave nella creazione della rete di imprese è la figura del cluster manager, il quale, per essere efficace, deve disporre di sufficienti conoscenze tecnico-operative e commerciali e deve godere di fiducia presso le aziende coinvolte nell'integratore di conoscenza di rete. Data la complessità e centralità di questo ruolo è possibile immaginare che la funzione del cluster manager non sia gestita da un singolo individuo ma bensì da un'organizzazione. È proprio in questo senso che si rendono necessari una serie di investimenti volti a formare le figure professionali che andranno ad operare in qualità di, o per conto del cluster manager. Da un lato, sono le aziende stesse ad essere chiamate in causa nel pensare ad un modello di formazione inter-aziendale che possa portare benefici all'intera rete in questione (o al territorio di riferimento, qualora nessuna rete sia stata definita); dall'altro, sono le istituzioni locali a doversi fare carico di disegnare e avviare percorsi di formazione volti a creare cluster manager per il territorio.

Assieme alla riqualificazione manageriale dei territori produttivi italiani, è necessario pensare ad un modello di formazione in grado di supportare una delle funzioni più critiche nella gestione di un integratore di conoscenza di rete: la conoscenza dei mercati internazionali. Per quanto fondamentale, il ricorso a partner di fiducia ubicati nei mercati chiave è spesso una scelta strategica molto rischiosa. La mancanza di forme di coordinamento "dirette" da parte delle imprese italiane rende la gestione del rapporto di collaborazione con il partner internazionale incerta e volatile. Nel lungo periodo, tale rischio può essere limitato, o addirittura eliminato, attraverso la costituzione da parte della rete stessa di una presenza diretta nel o nei mercati chiave. Nel breve periodo, è auspicabile invece il ricorso a manager "globalizzati", ossia a professionisti qualificati e preparati a gestire relazioni complesse con partner internazionali. Tale strategia può e deve essere accompagnata

dall'inserimento in azienda di nuove figure professionali, anche con limitata esperienza. È verso questa nuova classe professionale che dovranno essere indirizzate politiche e azioni di formazione al fine di integrare conoscenze tecnico-produttive proprie delle PMI manifatturiere con competenze commerciali e manageriali necessarie all'implementazione di qualsiasi strategia di espansione internazionale.

## La voce dei cluster manager: le esperienze dell'ACRIB e del Cluster Arredo e Sistema Casa

*Sulla base della vostra recente esperienza, quali sono state le principali complessità affrontate nel promuovere l'integrazione tra le conoscenze produttive del vostro cluster e le richieste e aspettative di partner globali? (es. buyer, designer, importatori, partner produttivi)*

**ACRIB:** Le principali complessità sono raggruppabili in tre ambiti specifici, ciascuno dei quali si riferisce ad una precisa categoria di imprese:

- marchi internazionali e designer – in particolar modo la necessità di fornire servizi di progettazione e produzione nuovi e migliorati;
- catene di negozi, buyer e importatori – qui la complessità è legata alla valorizzazione di “marchi-etichette” delle PMI del Distretto e al supporto dello sviluppo di nuove imprese e concetti di prodotto in linea con le aspettative degli acquirenti;
- partner produttivi – la sfida principale è legata all'importanza di integrare maggiormente la filiera di progettazione e produzione, così da garantire un servizio flessibile e puntuale.

**CLUSTER ARREDO FVG:** Se ci riferiamo in particolare al tema dell'internazionalizzazione, è sempre complesso capire precisamente quali siano le aspettative dei nostri partner globali. Infatti, quando nel mondo si pensa al concetto dell'arredo Made in Italy, c'è il rischio di fare riferimento ad un'immagine talmente vasta e a volte distorta, che deve essere necessariamente circoscritta e ben definita a priori, evitando di tralasciare ogni minimo aspetto prima di intraprendere qualsiasi azione. Sulla base delle diverse aspettative evidenziate va poi costruito un progetto di penetrazione commerciale in forma aggregata individuando le migliori combinazioni di aziende che devono essere complementari tra loro e non in diretta concorrenza, ma allo stesso tempo in grado di rispondere in modo completo e tarato alle specifiche esigenze formulate dai partner internazionali. Riuscire a far coincidere tutti questi elementi su scala globale ha chiaramente una sua forte complessità.

*Qual è il livello di partecipazione delle imprese locali alle vostre iniziative? Quali caratteristiche e competenze devono possedere le imprese che aderiscono ai vostri progetti?*

**ACRIB:** Il livello di partecipazione delle imprese locali varia a seconda della tipologia di servizio erogato, ad esempio:

- formazione disoccupati ed occupati: molto elevata;
- servizi di laboratorio, prototipazione e sicurezza: elevata;
- servizi di innovazione e ricerca;
  - a) "livello informativo": ampia partecipazione;
  - b) "implementazione di nuovi modelli, prodotti e/o processi": iniziative limitate e personalizzate.

Per quanto concerne le competenze delle imprese, direi che le aziende che partecipano ai progetti personalizzati devono avere una proprietà con chiari obiettivi strategici e personale con competenze di tipo metodologico, tecnico e/o scientifico e/o partner esterni in grado di collaborare con i Centri di Ricerca o le Università.

**CLUSTER ARREDO FVG:** Le nostre iniziative seguono per la maggior parte un percorso bottom-up, pertanto non c'è iniziativa che non veda un diretto coinvolgimento delle imprese. Ogni progetto viene infatti tarato sulle esigenze dei singoli gruppi che si configurano di volta in volta, ponendo attenzione non solo a quello che "vogliono" ma anche a cosa "possono" realizzare. Il nostro ruolo vede un suo punto di forza proprio nella capacità di organizzare iniziative di portata internazionale abbinate ad un'ampia conoscenza del settore arredo e sistema casa che ci permette di fungere da integratore di conoscenza consigliando o sconsigliando la realizzazione di certe attività.

*Quali sono le risorse interne da voi utilizzate per sviluppare ed implementare i progetti di apertura internazionale del cluster? Ci sono delle specifiche figure professionali di cui avreste bisogno per potenziare i vostri progetti?*

**ACRIB:** Sostanzialmente presso la nostra struttura operano tre tipologie di risorse, così classificabili:

- Consorzio Maestri: 1 responsabile promozione estero;
- Politecnico: 3 ingegneri tecnici, 1 progettista progetti europei, 1 psicologa, 1 metodologo formativo, 1 addetto comunicazione.

Per quanto concerne figure professionali di cui avremmo bisogno, queste sono sostanzialmente tre: un responsabile per il commercio estero, un esperto di marketing e un addetto alla comunicazione.

**CLUSTER ARREDO FVG:** Le figure che utilizziamo principalmente sono:

- un responsabile all'innovazione e alla certificazione, figura chiave per curare la redazione e l'attuazione di disciplinari di rete preparando le aziende

ad affrontare eventuali commesse da realizzare in forma aggregata;

- un responsabile per l'internazionalizzazione, il cui compito è quello di costruire insieme alle aziende dei progetti basati su target e budget predefiniti. Si parte dalla missione commerciale all'organizzazione di temporary showroom in città del mondo strategiche per il posizionamento sui mercati.

A queste due figure fanno capo il resto del personale suddiviso per area di competenza. Una figura sempre più necessaria, ma della quale il sistema italiano è veramente carente, è proprio il cluster manager in grado di tenere insieme le imprese ed accompagnarle lungo tutto il progetto. Le competenze che un cluster manager deve avere sono molto trasversali spaziando dalla gestione delle trattative commerciali alle pubbliche relazioni, dalle dinamiche di export alla diplomazia, tutte capacità che si sviluppano con l'esperienza ma che non prevedono percorsi formativi integrati su tutte queste materie.

*Che tipo di supporto avete ricevuto/ricevete dalle istituzioni pubbliche locali (comuni, provincia, regione)? In quali ambiti auspicate un supporto maggiore da parte delle istituzioni locali?*

**ACRIB:** Il supporto delle istituzioni pubbliche è eterogeneo e varia a seconda della tipologia di attività in questione. Complessivamente, potrei sintetizzare il supporto diretto pubblico in tre categorie:

- attenzione per le iniziative realizzate, ma scarso supporto economico;
- supporto per la partecipazione ad attività commerciali, seppur limitato;
- il Politecnico ha ricavi da attività a mercato e da progetti a bando a cui partecipa a livello nazionale ed europeo.

**CLUSTER ARREDO FVG:** Le collaborazioni con gli Enti economici locali sono ampie. In particolare, la Regione Friuli Venezia Giulia ha normato e definito le sfide che il Cluster è chiamato ad affrontare, cofinanziando quelle attività maggiormente innovative che saranno realizzate insieme alle aziende. Sempre la Regione FVG ha inoltre finanziato negli anni, con contributi specifici rivolti alle aziende, la costituzione e gestione di reti per l'internazionalizzazione permettendo così di realizzare nuovi percorsi, per mercato o per forma commerciale, che prevedono forti investimenti iniziali.

*Qual è l'obiettivo di medio termine per la vostra organizzazione? E quali le sfide principali da affrontare?*

**ACRIB:** La sfida principale del cluster della Riviera del Brenta è consolidare la nostra realtà come polo tecnico del lusso mondiale. Tre sono i fattori chiave



in questo percorso:

- creare la migliore scuola di calzatura e moda al mondo;
- investire nei servizi e metaservizi (innovativi e non) per favorire la crescita delle aziende del distretto e del settore;
- supportare la ricerca e l'innovazione di prodotto e di processo.

Un'ulteriore sfida riguarda ampliare il numero di imprese locali che competono nel segmento lusso. In questo senso, crediamo che i servizi elencati nella prima risposta possano essere funzionali a questo disegno.

**CLUSTER ARREDO FVG:** Il nostro principale obiettivo per i prossimi anni è quello di rafforzare ulteriormente il ruolo di innovatori del Sistema Casa e per farlo stiamo lavorando su due principali direttrici. Da un lato, rafforzare i servizi consortili proposti alle aziende del comparto quali strumento di concreta innovazione immediatamente applicabile (si pensi alle oltre 100 certificazioni di processo e prodotto attualmente gestite dal nostro consorzio o alle attività di digitalizzazione come la modellazione 3D di centinaia di prodotti per l'arredo). Dall'altro, proseguire nell'attività strategica di sviluppo globale dell'intero comparto rafforzando e consolidando la presenza sui mercati globali grazie alle aggregazioni di impresa e ad una presenza capillare e costante sui mercati.

## Biografia

**Giulio Buciuni** è un docente della Business School del Trinity College di Dublino dove insegna entrepreneurship. Nel corso degli ultimi anni Buciuni ha condotto diverse attività di ricerca nel settore del legno arredo e design in Italia, Stati Uniti e Canada, con uno specifico focus sui processi di innovazione nelle global value chains. I risultati dei suoi lavori sono stati pubblicati in prestigiose riviste accademiche internazionali quali Oxford University Press e sono stati discussi da media nazionali e stranieri. Nel 2014 Buciuni ha avviato una collaborazione con Gary Pisano di Harvard Business School con l'obiettivo di analizzare la competitività dei cluster industriali italiani e la capacità delle imprese leader del Made in Italy di integrare conoscenza di mercato globale con competenze locali. Nel corso del 2016 Buciuni ha curato un'analisi sull'internazionalizzazione del legno arredo nel Nord-Est per conto dell'OCSE.

**Cluster Arredo  
e Sistema Casa Srl Consortile**

Via Antica, 24/3

33048 San Giovanni al Natisone (UD)

Tel: +39 0432 755550

Fax: +39 0432 755316

info@clusterarredo.com

P.IVA: 02459370306

**testi**

Giulio Buciuni

Trinity Business School

Trinity College Dublin

**stampa**

Nome Tipografia

Udine, aprile 2017

**grafica**

Katalin Daka



