



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione aziendale

**IL MADE IN ITALY E LA SFIDA TRA
ARTIGIANALITA' E AUTOMAZIONE:
LE ESPERIENZE DI FERRARI E CUCINELLI**

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Marco Candela

283351

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	4
<u>CAPITOLO 1: IL MADE IN ITALY: MODELLO IDENTITARIO, CULTURALE E PRODUTTIVO</u>	7
1.1 ORIGINI E SIGNIFICATO DEL MADE IN ITALY	7
1.2 VALORE ECONOMICO, SIMBOLICO E COMPETITIVO NEL MERCATO GLOBALE	10
1.3 I SETTORI STRATEGICI: MODA, AUTOMOTIVE, AGROALIMENTARE, DESIGN	14
<u>CAPITOLO 2 – QUALITÀ, REGOLAMENTAZIONE E TRACCIABILITÀ NEL MADE IN ITALY</u>	22
2.1 NORMATIVE E REGOLAMENTI A TUTELA DEL MADE IN ITALY	22
2.1.1 TUTELA E PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY- LEGGE N.206/2023- LEGGE QUADRO	26
2.2 – STANDARD QUALITATIVI E CERTIFICAZIONI	28
2.3 – IDENTITÀ DEL PRODOTTO ITALIANO: COSA LO RENDE “MADE IN ITALY”	34
2.4 – ETICHETTATURA E TRASPARENZA VERSO IL CONSUMATORE	37
2.5 – SISTEMI DI TRACCIABILITÀ E RINTRACCIABILITÀ LUNGO LA FILIERA	42
<u>CAPITOLO 3 – INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT E REENGINEERING</u>	52
3.1 L’IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE NEI SETTORI PRODUTTIVI ITALIANI	52
3.2 APPLICAZIONE DEL BPI NELLE IMPRESE DEL MADE IN ITALY: EFFICIENZA E QUALITÀ	58
3.3 BUSINESS PROCESS REENGINEERING	63
3.4 BENEFICI RISCONTRATI: TEMPI, COSTI, FLESSIBILITÀ, SOSTENIBILITÀ	66
3.5 NUOVE COMPETENZE RICHIESTE: INTEGRAZIONE UOMO-MACCHINA	69
<u>CAPITOLO 4 – CASE STUDY: FERRARI E BRUNELLO CUCINELLI</u>	72
4.1 OBIETTIVI E CRITERI DELL’ANALISI COMPARATA	72
4.2 FERRARI	74
4.2.1 L’AZIENDA E LA SUA STORIA	74
4.2.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	77
4.2.3 MISSION E VISION	79
4.3 BRUNELLO CUCINELLI	81
4.3.1 STORIA DI UN’ECCELLENZA ITALIANA	81
4.3.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	84
4.3.3 MISSION E VISION DI BRUNELLO CUCINELLI	86
4.4 IL CASO FERRARI	88
4.5 IL CASO BRUNELLO CUCINELLI	90

4.6 CONFRONTO TRA DUE MODELLI ORGANIZZATIVI MADE IN ITALY	92
4.7 CONCLUSIONI PERSONALI E CONSIDERAZIONI SU COMPETITIVITÀ E IDENTITÀ	96
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>98</u>
<u>FONTI ISTITUZIONALI E RAPPORTI</u>	<u>108</u>
<u>FONTI NORMATIVE</u>	<u>109</u>
<u>SITOGRAFIA</u>	<u>110</u>

INTRODUZIONE

Il lavoro che conduce alla stesura di questa Tesi tende a mostrare il riconoscimento del Made in Italy a livello globale come sinonimo di qualità, artigianalità e innovazione.

L'Italia conserva tradizioni e culture che delineano una vera e propria identità in termini di originalità, creatività, cura dei dettagli e attenzione alle materie prime.

Il prodotto italiano rappresenta un'eccellenza dal punto di vista qualitativo e, da sempre, la fusione tra industria ed artigianato rappresenta una grande sfida a cui grandi aziende proiettano i loro modelli di business.

Gli effetti della globalizzazione, i cambiamenti epocali, il progredire incessante della più avanzata tecnologia, pongono una serie di interrogativi sulla necessità di bilanciare le necessità delle industrie con la conservazione di prodotti che sono il frutto della manualità e della creatività artigiana.

Oggi, più che in passato, le aziende devono fronteggiare il grande rischio che l'innovazione pone: evitare di ridurre un manufatto artigianale a mero prodotto industriale.

Considerare la tecnologia più avanzata uno strumento e non un "fine" potrebbe essere la giusta forma di tutela, o meglio il trait d'union tra artigianalità da una parte e strumenti innovativi dall'altra.

Le ricerche compiute su due settori quali la moda e l'automotive, in particolare, rappresentano gli ambiti in cui la capacità di coniugare tradizione e modernità ha determinato il successo di aziende di eccellenza.

Verrà mostrato, come in un contesto economico sempre più dinamico e tecnologicamente avanzato, le imprese predispongono piani per affrontare una sfida cruciale: l'adattamento organizzativo della propria struttura alle richieste del mercato, le innovazioni tecnologiche e la conservazione della propria identità.

L'evoluzione dei mercati, la crescente automazione e la digitalizzazione impongono, infatti, una ridefinizione delle strategie aziendali e dei modelli organizzativi.

Le imprese devono trovare un equilibrio che vede, da un lato, l'impiego di nuove tecnologie e, dall'altro, la valorizzazione del capitale umano e delle competenze artigianali che costituiscono il cuore del Made in Italy.

In questo contesto, la scelta della struttura organizzativa diventa un fattore determinante per il successo.

Questa Tesi si propone di analizzare come due grandi aziende italiane di eccellenza nei settori moda e automotive stiano affrontando questa transizione, citeremo, pertanto, l'esempio di compagnie leader quali Ferrari e Brunello Cucinelli.

Attraverso un'analisi teorica e l'approfondimento di casi studio, verranno esaminati i modelli organizzativi adottati e le strategie di adattamento messe in atto per conciliare efficienza operativa, innovazione tecnologica e valorizzazione del know-how artigianale.

Il lavoro consta di un primo capitolo dedicato all'introduzione del concetto di Made in Italy, al valore economico, ai settori strategici e all'identità culturale del Made in Italy.

Il secondo capitolo analizza le politiche adottate, la normativa a protezione degli standard qualitativi del Made in Italy e le forme di tutela dell'identità dei prodotti.

Il terzo capitolo sarà dedicato all'innovazione organizzativa delle imprese e in particolare al BPI e BPR con un particolare riferimento alle sfide dell'innovazione tecnologica e alle nuove competenze richieste.

Infine, il quarto e ultimo capitolo analizza i case study Ferrari e Cucinelli, le strutture organizzative delle due aziende per giungere alla fine ad una sintesi dei risultati emersi, e alle considerazioni sulle implicazioni per il futuro del Made in Italy e le strategie per mantenere la competitività senza perdere l'identità distintiva.

A conclusione di questo studio, si porrà un focus su come l'adattamento organizzativo non sia solo una necessità per rimanere competitivi davanti alle nuove sfide dei mercati

globali, ma anche un'opportunità per rafforzare e consolidare il valore del Made in Italy nell'era della trasformazione digitale.

Capitolo 1: Il Made in Italy: modello identitario, culturale e produttivo

1.1 Origini e significato del Made in Italy

*“Il Made in Italy è molto più di una semplice etichetta di provenienza: è un dispositivo narrativo, culturale ed economico che attribuisce significato simbolico e valore competitivo ai prodotti italiani.”*¹ -Belfanti, Carlo Marco

L'espressione “Made in Italy” si è affermata progressivamente nel panorama economico e culturale mondiale come simbolo di eccellenza, qualità e identità. Quella che doveva essere una semplice indicazione geografica sull'origine di un prodotto, si è rivelata un marchio valoriale che materializza l'essenza stessa e la cultura dello schema produttivo italiano.

Le origini storiche del Made in Italy sono da ricercare nel periodo del boom economico italiano, tra gli anni '50 e '60, decenni in cui il Paese vide completare la propria transizione da economia agricola a potenza industriale. In quel contesto, settori come la moda, l'arredamento, il design, l'agroalimentare e la meccanica iniziarono a differenziarsi per l'elevata qualità dei prodotti, l'artigianalità e il gusto estetico.

Tuttavia, l'etichetta “Made in Italy” inizia ad essere utilizzata tra gli anni '70 e '80, prima come strumento di distinzione dei prodotti italiani dalla concorrenza estera, nonché come protezione del marchio di fabbrica italiano da imitazioni e contraffazioni e, solo successivamente, come espressione di stile e qualità.

Il marchio nacque, infatti, come una sorta di autodifesa industriale, improntata alla tutela dei prodotti italiani, con il tentativo di contrastare le politiche di falsificazione ed emulazione provenienti dall'Asia o altri paesi europei, soprattutto nel settore della moda.

¹ Belfanti, Carlo Marco, *Il Made in Italy. Storia di un marchio*, Laterza, 2008, p. 14.

Nel tempo assunse anche una connotazione positiva e distintiva, che portò il Made in Italy alla completa trasformazione da marchio di tutela a simbolo di riconoscimento e valore aggiunto.

Il suo significato va ben oltre l'indicazione di origine, rappresenta un'intera filosofia produttiva fondata su alcuni principi ricorrenti:

- L'artigianalità, intesa come attenzione ai dettagli, cura nelle lavorazioni e valorizzazione del capitale umano;
- La creatività, ovvero la capacità di innovare senza perdere l'identità;
- Il legame con il territorio, che unisce estetica, storia, saperi locali e tradizione;
- L'equilibrio tra industria e manualità;

Non si limita, quindi, alla mera qualità del prodotto, ma anche alla cosiddetta qualità del processo e il modo in cui si produce diventa, dunque, parte integrante del valore percepito. Il cliente non acquista solo un oggetto, bensì un'esperienza, un racconto, un patrimonio culturale racchiuso in forme e materiali.

Un aspetto centrale dell'evoluzione del Made in Italy è rappresentato dalla diffusione dei distretti industriali, sistemi produttivi territoriali altamente specializzati che hanno permesso alle piccole e medie imprese italiane di competere a livello globale pur restando radicate nel proprio contesto locale. Questi distretti presenti, ad esempio, a Carpi per il tessile, a Pesaro per il mobile, a Sassuolo per la ceramica, a Valenza per l'oreficeria, sono perfetti e virtuosi modelli di organizzazione diffusa della produzione, dove l'innovazione tecnologica e l'adattamento organizzativo convivono con la tradizione e l'identità del contesto in cui operano.

Oggi il Made in Italy è percepito a livello internazionale come un marchio culturale prima ancora che commerciale. È l'espressione dell'italianità espressa nei beni di consumo, nel design, nell'enogastronomia, nei servizi e perfino nell'immaginario collettivo.

*“Il Made in Italy rappresenta la capacità tutta italiana di trasformare saperi diffusi, identità territoriali e sensibilità estetiche in un sistema produttivo riconoscibile e apprezzato nel mondo.”*² -Butera, Federico

Tale riconoscimento viene ancor di più rafforzato da iniziative istituzionali, come le politiche di branding nazionale, le certificazioni di origine e le campagne ICE e MAECI³, mirate a promuovere il Sistema Italia nel mondo.

² Butera, Federico, *L'Italia che compete. Italian Way of Doing Industry*, FrancoAngeli, 2011, p. 37.

³ Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale – ICE (vari ed.), *Piano straordinario per il Made in Italy e l'attrazione degli investimenti*, ultime edizioni.

1.2 Valore economico, simbolico e competitivo nel mercato globale

Il Made in Italy rappresenta un asset centrale dell'economia italiana e un modello identitario riconosciuto in tutto il mondo.

Il suo valore può essere considerato in modo univoco non limitandosi alla dimensione produttiva o commerciale, bensì estendendosi alla sfera simbolica e culturale, contribuendo in tal modo a costruire una reputazione di eccellenza che incide in maniera decisiva sulla competitività del Paese nel contesto internazionale.

Dal punto di vista economico, il Made in Italy si traduce in numeri significativi per il tessuto imprenditoriale italiano. I settori che ne costituiscono la colonna portante, noti come le "4 A"⁴: Agroalimentare, Arredamento, Abbigliamento e Automazione, generano un impatto rilevante sul PIL nazionale, sull'occupazione e sul saldo commerciale. Riportiamo alcuni dati che traducono a titolo esemplificativo i risultati in termini di valore di mercato dei principali settori oggetto di studio.

Nel comparto agroalimentare il valore aggiunto supera i 130 miliardi di euro, coinvolgendo più di 3 milioni di lavoratori e oltre un milione di imprese⁵. La filiera moda, che include tessile, abbigliamento, pelletteria e calzature, ha registrato un fatturato annuo superiore ai 50 miliardi di euro, con un'incidenza dell'export pari a oltre il 55%⁶. Anche il settore arredo-casa, composto da decine di migliaia di imprese distribuite su tutto il

⁴ Fortis M. (2005), *Le due Italie. Il Nord e il Sud dal miracolo economico alla crisi*, Bologna, Il Mulino, pp. 129–154.

⁵ ISMEA (ultimi *Rapporti sul settore agroalimentare*), e ISTAT (*Conti economici nazionali – tavole su VA per settore*).

⁶ Confindustria Moda (ultime *Indagini congiunturali*); Camera Nazionale della Moda Italiana (report annuali).

territorio, produce un valore annuo intorno ai 40 miliardi di euro⁷, sostenuto in larga parte dalle esportazioni. Quanto alla meccanica e all'automazione, si stima che il solo comparto dei beni strumentali valga oltre 46 miliardi di euro, con importanti proiezioni di crescita grazie all'innovazione tecnologica e al ruolo delle esportazioni extra-UE⁸.

Complessivamente, questi settori esprimono la rilevanza internazionale dell'Italia e garantiscono un importante surplus commerciale strutturale, che pone il Paese tra i principali esportatori netti nel panorama europeo, nonostante la pressione concorrenziale dei mercati emergenti.

Il Made in Italy esercita una forte valenza simbolica che va oltre gli aspetti economici amplificandone l'attrattiva e la capacità di posizionamento nei mercati internazionali.

I prodotti italiani sono associati a un sistema di valori che esulano dalla funzionalità e dal prezzo: rappresentano l'estetica, la qualità, il buon gusto e la tradizione. Questo sistema valoriale è un potente strumento di soft power, capace di influenzare le preferenze dei consumatori in tutto il mondo.

Il cosiddetto Country of Origin Effect (COE)⁹ gioca un ruolo fondamentale in questo processo: l'origine italiana di un prodotto genera aspettative elevate, soprattutto in settori come moda, design, alimentare e automotive di lusso. L'acquisto di un prodotto Made in Italy non è solo un atto di consumo, ma l'adesione a un'esperienza culturale, un simbolo di status, autenticità e stile.

⁷ FederlegnoArredo (ultimi *Rapporti sul settore*)

⁸ Federmacchine- (ultimo *Rapporto studi* sul comparto dei beni strumentali).

⁹ Verlegh P. W. J., Steenkamp J.-B. E. M. (1999), "A review and meta-analysis of country-of-origin research", *Journal of Economic Psychology*, 20(5), pp. 521–546.

Dal punto di vista strategico, il Made in Italy ha saputo ritagliarsi uno spazio ben definito nel mercato globale attraverso un approccio basato sulla differenziazione piuttosto che sulla competizione di costo. Le imprese italiane, perlopiù piccole e medie, non competono con le multinazionali per volumi di produzione o per economie di scala, ma per unicità, qualità percepita, innovazione di prodotto e valore simbolico.

“La forza del Made in Italy sta nella capacità di unire l’identità culturale all’innovazione di prodotto, proponendo beni che non competono sul prezzo, ma sul senso.”¹⁰ -Golinelli

Questa strategia si è rivelata particolarmente efficace in un contesto globalizzato in cui i beni standardizzati perdono appeal e cresce la domanda di prodotti autentici e personalizzati. L’Italia ha saputo valorizzare le sue filiere corte, la flessibilità produttiva, la prossimità tra creatività e produzione, elementi che hanno reso le imprese resilienti anche in tempi di crisi.

Inoltre, molte aziende italiane hanno costruito reti di relazioni forti con fornitori, designer, laboratori artigianali e distributori selettivi, creando un modello reticolare e flessibile che si adatta facilmente alle richieste mutevoli del mercato globale. A ciò si affianca un processo di continua innovazione, non sempre ad alta intensità tecnologica, ma efficace nel migliorare prodotti, processi, comunicazione e modalità di distribuzione.



¹⁰ Golinelli, G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, CEDAM, 2008, p. 219

Figura 1 – Le geografie dell’export italiano: percentuali di crescita per fascia geografica (Nord America, Europa avanzata, Asia-Pacifico, ecc.). Fonte: elaborazioni SACE su dati Oxford Economics

-Il grafico evidenzia margini di crescita più elevati nei mercati extra-UE, riconoscendo il Made in Italy come asset attrattivo soprattutto nei paesi emergenti e nelle economie più dinamiche.

Il vantaggio competitivo del Made in Italy risiede quindi nella capacità di creare esperienze di consumo che uniscono valore funzionale, estetico e culturale. Questa combinazione rende il prodotto italiano riconoscibile e desiderabile, anche in contesti saturi e altamente concorrenziali.

1.3 I settori strategici: moda, automotive, agroalimentare, design

Lo sviluppo del Made in Italy è strettamente correlato all'abilità che negli anni hanno dimostrato alcuni comparti, di rappresentare e diffondere autenticamente i segni distintivi dell'identità produttiva italiana nel mondo.

In particolare, alcuni settori come moda, automotive, agroalimentare e design sono diventati Ambassador di riferimento nel panorama mondiale grazie alla perfetta coniugazione dei valori che contraddistinguono l'eccellenza italiana.

Il settore della moda è storicamente uno dei più rappresentativi del Made in Italy. L'Italia ha saputo trasformare la produzione tessile e sartoriale in un sistema culturale e industriale che oggi vale decine di miliardi di euro e si distingue per il binomio know-how artigianale e organizzazione produttiva. Città come Milano, Prato, Biella e Napoli costituiscono i principali poli di un ecosistema¹¹ che include stilisti, laboratori, fornitori di filati, confezionisti, showroom e piattaforme logistiche.

La moda italiana è sinonimo di eleganza sobria, equilibrio formale, alta qualità dei materiali e cura del dettaglio. Va sottolineata la capacità del settore di aver, da sempre, saputo rispondere efficacemente alle sfide competitive, rinnovandosi e adeguandosi alle esigenze contemporanee. La sostenibilità e il rispetto dei criteri ESG, la digitalizzazione e l'evoluzione del gusto sono solo alcune delle challenges superate, anche grazie alla presenza di una rete di piccole e medie imprese che, in virtù della propria flessibilità, sono state in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti della domanda, mantenendo elevati standard qualitativi.

La transizione verso una moda sostenibile e all'introduzione dei criteri ESG, supportati da pratiche di economia circolare, tracciabilità della filiera e certificazioni ambientali, stanno rafforzando ulteriormente il valore simbolico del prodotto italiano e, per queste

¹¹ Ballatore M. G., Prota F. (2017), *I distretti del tessile-abbigliamento in Italia*, Milano, FrancoAngeli.

ragioni, l'industria della moda italiana si presenta come una leva strategica per il posizionamento internazionale del Made in Italy.

Figura 2 – Valore delle esportazioni moda nei principali Paesi produttori. L'Italia si posiziona al primo posto in Europa con 66,6 miliardi di euro. Fonte: Invest in Italy, 2023



L'Italia si conferma leader europeo nel settore moda, con oltre 66 miliardi di euro di esportazioni. Come evidenziato in Figura 2, il comparto è secondo solo alla Cina per valore assoluto, ma resta primo in Europa per qualità percepita e identità di marca.

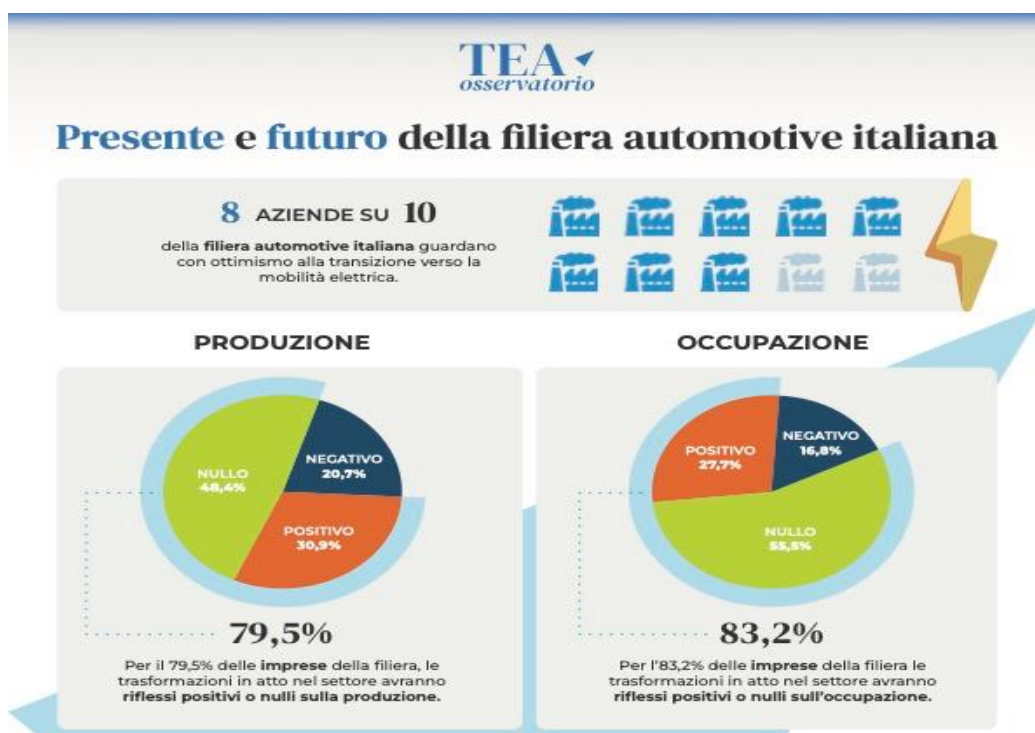
Anche il settore automotive ha da sempre rappresentato un vanto per il Paese, caratterizzato da un modello produttivo altamente specializzato e a forte personalizzazione. Nonostante una produzione numericamente inferiore rispetto ad altri Paesi europei, l'Italia si è distinta negli anni per la qualità dal punto di vista sia tecnologico che estetico nella produzione dei veicoli, offrendo, inoltre, esperienze alla guida altamente performanti e identitarie.

Marchi come Ferrari, Maserati, Lamborghini, Alfa Romeo e Ducati sono le Main Companies del settore e rappresentano simboli d'eccellenza sull'intero panorama globale.

La forza di queste aziende risiede nella filiera altamente specializzata che le sostiene: fornitori meccanici, artigiani, tecnici, designer e ingegneri che operano in sinergia nei distretti industriali del Nord Italia, in particolare tra Emilia-Romagna e Piemonte, consentendo l'adozione di soluzioni produttive ibride e su misura del cliente.

Attualmente il comparto è coinvolto in un processo di trasformazione volto a promuovere la mobilità sostenibile e l'elettrificazione dei veicoli. In questo contesto, il Made in Italy punta a mantenere la propria riconoscibilità investendo in tecnologie avanzate senza perdere la propria identità stilistica e qualitativa, conciliando lo storytelling dei marchi e l'adattamento alle normative ESG legate alla sostenibilità. In questo modo viene, dunque, rafforzato il posizionamento dei brand nei segmenti premium e di lusso restando coerenti con il proprio "DNA".

Figura 1 – Opinioni delle imprese italiane della filiera automotive su produzione, occupazione e priorità politiche nel contesto della transizione elettrica. Fonte: Osservatorio TEA, 2023.



Come mostrato in Figura 1, le imprese della filiera automotive guardano con ottimismo alla transizione elettrica: l'83,2% prevede effetti nulli o positivi sull'occupazione e il 79,5% sulla produzione.

Per quanto riguarda il settore agroalimentare, invece, l'Italia ha saputo esprimere, forse più che altrove, le proprie radici territoriali. Il cibo italiano è infatti percepito all'estero non solo come sinonimo di qualità e gusto, ma come espressione di un'arte. Ogni prodotto agroalimentare racchiude una storia, un paesaggio, una tecnica e una cultura locale.

L'Italia detiene il primato in Europa per la biodiversità, agisce come hotspot nel Mediterraneo ospitando una grande varietà di specie vegetali, animali ed endemiche.

La posizione geografica del Paese è un punto di forza che, congiuntamente alla varietà climatica e geologica, ha favorito la consacrazione italiana nel settore. Attraverso la varietà delle cucine regionali e sulla forza di marchi territoriali riconosciuti, come quelli certificati DOP, IGP e STG, l'Italia è leader europeo per numero di denominazioni di origine protetta, a conferma della volontà di tutelare e valorizzare i prodotti legati a filiere corte, saperi tramandati e identità locali.

Oltre all'impatto economico, l'agroalimentare italiano svolge un ruolo strategico nella promozione dell'immagine del Paese. Il turismo enogastronomico, le fiere internazionali del food e l'export crescente in Asia, Nord America e Medio Oriente testimoniano l'attrattiva culturale del cibo italiano. Le imprese del settore stanno, inoltre, investendo in tracciabilità, etichettatura trasparente, sostenibilità ambientale e innovazione nei processi di conservazione e distribuzione. Si delinea così un comparto in grado di difendere le radici e al tempo stesso aprirsi alle esigenze del mercato contemporaneo.

A completare il quadro delle eccellenze riconosciute a livello globale non possiamo trascurare il design italiano, riconosciuto a livello globale per la sua capacità di unire estetica e funzionalità. Fin dagli anni '50, l'Italia ha sviluppato un approccio progettuale unico, basato su equilibrio, sperimentazione e attenzione alla relazione tra oggetto, spazio e persona. Questo ha permesso al design di diventare una componente fondamentale della reputazione del Made in Italy nel mondo.

Il comparto dell'arredo e del design industriale è composto, prevalentemente, da piccole e medie imprese con alta vocazione artigianale e apertura alla collaborazione con designer internazionali. Le aziende italiane del settore operano in distretti territoriali consolidati, come la Brianza, il Veneto o la Toscana, e sono protagoniste nelle manifestazioni di rilievo mondiale tra cui il Salone del Mobile di Milano.

L'elemento distintivo del design italiano è la sua capacità di comunicare valori identitari attraverso gli oggetti. In un contesto globale in cui il design tende spesso a standardizzarsi, l'Italia mantiene una posizione di leadership grazie alla sua personalizzazione e alla continua ricerca di forme espressive nuove, ma coerenti con l'eredità progettuale del passato.

Tali settori costituiscono non solo comparti ad alto valore economico, bensì rappresentano anche vettori di riconoscibilità e reputazione per il sistema Italia. Essi sono accomunati dalla capacità di costruire valore integrando estetica, contenuto tecnico, qualità artigianale e carica simbolica. La forza del Made in Italy non risiede nella standardizzazione, ma nella coerenza con un'identità produttiva fondata su cultura, stile e narrazione.

Pur operando in mercati diversi, condividono un approccio orientato alla differenziazione e al posizionamento di alta gamma costruito nel tempo grazie ad una relazione profonda con il territorio.

1.4 Identità culturale e capitale immateriale nelle imprese italiane

Il Made in Italy è una costruzione culturale e simbolica, profondamente radicata nella storia, nei territori e nelle relazioni sociali italiane. Come abbiamo anticipato precedentemente, sono due gli elementi che risultano imprescindibili per comprendere nell'essenza il modello italiano: l'identità culturale e il capitale immateriale. Entrambi concorrono a definire la reputazione delle imprese italiane, la qualità percepita dei loro prodotti e la capacità di differenziarsi nel mercato globale.

L'identità culturale si riflette in tutti i segmenti operativi, a partire dalle scelte progettuali, dal processo produttivo e, per finire, anche in tutte le relazioni con gli stakeholders. Questa identità non è uniforme, bensì riflette valori di singole aree d'influenza, di storia e tutte le relazioni che nel tempo hanno determinato la struttura e il modus operandi attualmente adottato dall'azienda.

In Italia, l'impresa non è solo un attore economico, ma spesso un progetto di vita legato al territorio e alla continuità generazionale, infatti, vi è una prevalenza di piccole e medie imprese, soprattutto a conduzione familiare, che nel tempo hanno incarnato il ruolo che ricoprono oggi nella società.

A differenza di altri contesti più standardizzati, l'identità culturale dell'impresa italiana non è una variabile accessoria, ma un Driver strategico che, oltre ad alimentare la narrazione del prodotto, determina fiducia nel brand e costruisce una relazione emotiva con il cliente. Il consumatore pur pagando un sovrapprezzo, preferisce solitamente acquistare in tali contesti sentendosi più appagato. Non viene solo acquistato un bene, ma si partecipa ad una storia, ad un'idea condivisa di bellezza,

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescente competizione globale e digitalizzazione dei processi, le imprese italiane si distinguono per la valorizzazione del capitale immateriale, ovvero, quell'insieme di risorse non tangibili che costituiscono una parte essenziale della loro capacità competitiva.

Il capitale immateriale comprende fattori come¹²:

- il know-how;
- le competenze estetiche, progettuali e relazionali;
- la reputazione del marchio e la fiducia costruita con clienti e fornitori;
- le relazioni con il territorio;

Tali risorse non sono immediatamente misurabili, ma incidono decisamente sulla qualità percepita e la fedeltà del cliente.

Uno degli elementi più rilevanti del capitale immateriale è il capitale relazionale, ovvero, la rete di fiducia che lega le imprese agli stakeholders. Essa rappresenta una barriera all'entrata per nuove imprese posizionando quelle che già operano nel settore in una posizione privilegiata. Inoltre, le aziende hanno instaurato una rete di relazioni fiduciarie volta alla cooperazione che snellisce, ove possibile, il carico di lavoro e velocizza le operazioni. Questa, indubbiamente, rappresenta un vantaggio competitivo difficile da replicare.

Questo approccio, spesso poco formalizzato ma estremamente efficace, ha permesso a molte imprese italiane di sviluppare modelli produttivi flessibili, resilienti e adattivi.

*“Il capitale immateriale rappresenta la parte più profonda e distintiva del valore aziendale: è ciò che non si vede, ma che rende visibile il senso del prodotto.”*¹³ - Golinelli, G.M.

¹² Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington D.C., Brookings Institution Press, pp. 5–32.

¹³ Golinelli, G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, CEDAM, 2008, p. 144.

Anche la continuità generazionale, altamente diffusa nelle imprese italiane, può essere letta come una sorta di capitale immateriale, in quanto, l'imprenditore che trasmette competenze, valori e visione ai propri eredi costruisce un legame di lungo periodo tra passato e futuro, vale a dire una delle chiavi del successo delle imprese familiari italiane.

Il mercato globale è sempre più orientato alla produzione di massa, proprio per questo il capitale immateriale rappresenta per le imprese italiane il fulcro dove poggiare l'efficace strategia di differenziazione.

L'identità, quando è coerente, riconoscibile e comunicata in modo efficace, diventa essa stessa un asset competitivo, permette di costruire un posizionamento distintivo, rafforza il valore del brand, giustifica un prezzo premium e favorisce l'internazionalizzazione. Possiamo dunque affermare che, attualmente, il valore simbolico e relazionale di un prodotto può essere più determinante del suo contenuto tecnologico.

Molte imprese italiane, operanti nei vari settori ampiamente analizzati in precedenza, proprio attraverso la valorizzazione del loro patrimonio immateriale, sono riuscite ad aumentare la competitività e ricoprire un ruolo cruciale nel mercato. Possiamo definire, quindi, il Made in Italy non solo come uno stile produttivo, ma anche come una forma di economia narrativa¹⁴, in cui il significato trasmesso e il lavoro che si cela dietro un processo di produzione sono in grado di creare valore tanto quanto il prodotto stesso.

Portare avanti questa filosofia sarà l'unica via percorribile dalle imprese italiane per contrastare e ritagliarsi un ruolo distintivo nel mercato, in un'epoca dove l'innovazione rapida e altri fattori legati al cambiamento climatico, uniti alla crescente volatilità dei mercati hanno trasformato completamente quelle che sono le abitudini e le preferenze dei consumatori.

¹⁴ Salmon C. (2007), *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma-Bari, Laterza, pp. 85–101; Pasquali F. (2014), *Branding e narrazioni d'impresa*, Milano, FrancoAngeli.

Capitolo 2 – Qualità, regolamentazione e tracciabilità nel Made in Italy

2.1 Normative e regolamenti a tutela del Made in Italy

Come anticipato in precedenza, il concetto di “Made in Italy” ha una doppia funzione: da un lato, costituisce un marchio di origine, capace di indicare il luogo di provenienza di un prodotto secondo regole stabilite dalla normativa vigente, dall’altro rappresenta un patrimonio reputazionale che sintetizza la qualità, la tradizione e la creatività dell’industria italiana. Proprio in considerazione della peculiarità del marchio, è stato necessario nel tempo appuntare delle forme di tutela specifica sia dal punto di vista normativo che dal lato dell’immagine. Tali misure si sono rivelate fondamentali per la salvaguardia della competitività del sistema in un mercato caratterizzato da intensa concorrenza e fenomeni d’imitazione.

La protezione del Made in Italy beneficia, pertanto, di una serie di norme nazionali che si integrano con norme comunitarie, convenzioni internazionali, strumenti volontari e sistemi di cooperazione tra autorità. Tali norme preservano l’autenticità e l’integrità del nostro patrimonio produttivo, disciplinando, non solo l’uso del marchio, ma anche la corretta comunicazione verso il consumatore, oltre che prevedere le dovute sanzioni per chi utilizza impropriamente il riferimento all’Italia.

“La tutela dell’origine non è solo difesa commerciale, ma un meccanismo di protezione identitaria del Paese e della sua reputazione produttiva.”¹⁵ -Musso, F.

¹⁵ Musso F. (2012), *Il Made in Italy: marchio di origine o marchio di qualità*, Torino, Giappichelli, p. 15.

È opportuno chiarire, fin da subito, che prima dell'entrata in vigore della legge quadro 27 dicembre 2023 n.206¹⁶ la normativa in materia di Made in Italy era, alquanto, frammentaria e settoriale, successivamente, con la legge-quadro si affronta, per la prima volta, la necessità di definire normativamente il perimetro del settore e un piano per accompagnarne lo sviluppo.

Volendo individuare i principali riferimenti legislativi, precedenti all'entrata in vigore della legge-quadro, è opportuno soffermare la nostra attenzione sulle principali norme che hanno posto le basi per la tutela del marchio e, quindi, in primis l'art.4, comma 49, Legge 350/2003¹⁷. La ratio della legge è rivolta a tutelare la produzione nazionale contro atti di contraffazione e, in tale ottica, tende a sanzionare tutte quelle condotte ingannevoli a danno del consumatore circa l'origine geografica del prodotto, la carenza di informazioni precise, evidenti e sufficienti allo scopo di evitare qualsiasi errore sull'origine del prodotto.

A rafforzare questa disciplina è intervenuta successivamente la Legge 166/2009¹⁸, che ha introdotto misure specifiche per contrastare l'uso ingannevole del marchio di origine e l'*Italian sounding*, fenomeno alquanto diffuso che consiste nell'uso di segnali, immagini, o riferimenti geografici nei prodotti che evocano l'Italia, senza che il prodotto abbia alcun legame reale con il Paese. Esempi noti sono marchi esteri che utilizzano termini come "Parmesan" per formaggi non italiani o "San Marzano" per pomodori coltivati altrove.

Tra le innovazioni principali della legge sopracitata, possiamo menzionare l'introduzione della certificazione "100% Made in Italy", in virtù della quale si considerano italiani

¹⁶ Legge 27 dicembre 2023, n. 206, "Disposizioni organiche per la valorizzazione, promozione e tutela del Made in Italy".

¹⁷ Legge 24 dicembre 2003, n. 350, art. 4, c. 49 (tutela origine e pratiche ingannevoli).

¹⁸ Legge 20 novembre 2009, n. 166 (misure contro uso ingannevole del "Made in" e Italian sounding).

esclusivamente i prodotti per i quali il disegno, la progettazione, la lavorazione e il confezionamento sono avvenuti interamente sul territorio italiano. Tale denominazione si distingue dal “Made in Italy” che indica che un prodotto può essere realizzato in parte in Italia e parte in altri paesi o, più precisamente, indica prodotti la cui ultima trasformazione o lavorazione avviene in Italia, lasciando, dunque, aperta la possibilità di eseguire alcune fasi all’esterno del territorio nazionale. L’obiettivo della legge è tutelare la vera qualità italiana, ma, allo stesso tempo, tutelare il produttore e il consumatore da false indicazioni sui prodotti che vanno ad acquistare, prevedendo un sistema di controlli più rigidi, nonché, sanzioni penali e amministrative.

Sempre a proposito di corretta informazione del consumatore, richiamiamo anche il Codice del Consumo (D.lgs. 206/2005)¹⁹ che delinea il diritto del consumatore a ricevere informazioni corrette e trasparenti sul prodotto. L’inganno sull’origine, in particolare, è considerato una pratica commerciale scorretta e può comportare multe e azioni inibitorie.

Sul fronte europeo, l’uso dell’indicazione “*Made in*” è disciplinato dal Codice Doganale dell’Unione (Regolamento UE n. 952/2013)²⁰, che stabilisce i criteri per determinare la provenienza delle merci. Il principio cardine è che solo se un prodotto è interamente ottenuto in quel Paese, oppure vi ha subito la lavorazione o trasformazione sostanziale più importante, può ottenere tale denominazione d’origine.

Menzione a parte merita la normativa nel settore agroalimentare, che vede l’introduzione di un’ulteriore disciplina con il Regolamento (UE) n. 1169/2011²¹ e con il regolamento

¹⁹ D.lgs. 6 settembre 2005, n. 206, *Codice del Consumo*, artt. 20–27 (pratiche commerciali scorrette).

²⁰ Regolamento (UE) n. 952/2013, *Codice doganale dell’Unione*, artt. 59–62 (origine non preferenziale: trasformazione sostanziale).

²¹ Regolamento (UE) n. 1169/2011 e Regolamento di esecuzione (UE) 2018/775 (indicazione Paese d’origine/luogo di provenienza dell’ingrediente primario).

UE 775/2018, relativi alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori. Essi stabiliscono norme dettagliate sull'etichettatura, la presentazione e la pubblicità degli alimenti nell'Unione Europea, garantendo in questo modo informazioni veritiere a tutela della sicurezza e della salute dei consumatori.

Un altro elemento centrale del diritto UE è il sistema delle Indicazioni Geografiche Protette (IGP), delle Denominazioni di Origine Protetta (DOP) e delle Specialità Tradizionali Garantite (STG), applicabile soprattutto al settore agroalimentare. Questi strumenti non coincidono con il "Made in Italy" doganale, ma rappresentano un livello di protezione più alto, legato a un preciso territorio e a metodi di produzione codificati.

Sul piano internazionale, la protezione delle indicazioni di origine e delle denominazioni geografiche si fonda su diversi strumenti giuridici e accordi, attraverso i quali è stato possibile contrastare il fenomeno dell'*Italian sounding* nei mercati esteri, dove l'uso improprio di nomi e simboli italiani può danneggiare gravemente le esportazioni e l'immagine del Paese.

L'*Italian sounding* costituisce la forma più subdola di imitazione del Made in Italy tanto da rappresentare una minaccia economica significativa, che, secondo stime di Coldiretti, genera un giro d'affari superiore per ogni anno ai 100 miliardi di euro, più del doppio del valore reale delle esportazioni agroalimentari del Paese. Le normative italiane ed europee, insieme a campagne di informazione e accordi internazionali, mirano a ridurre l'impatto di questa pratica, ma il problema rimane complesso e di difficile soluzione a causa della difficoltà di applicare sanzioni in Paesi terzi.

Oltre alle regole generali sull'origine del prodotto, completano il quadro le normative particolari per determinati settori, ad esempio nel tessile ed nell'abbigliamento, dove vi è l'obbligo di indicare la composizione fibrosa e, in alcuni casi, il Paese di produzione; esemplificando nelle calzature è obbligatoria l'etichettatura dei materiali utilizzati per tomaia, fodera e suola, nel settore dei gioielli e metalli preziosi la punzonatura e certificazione del titolo dei metalli, così come nei cosmetici è necessaria l'indicazione dell'azienda responsabile in UE e il rispetto delle norme di sicurezza.

La serie di obblighi che abbiamo elencato, oltre a garantire la conformità legale, contribuisce a rafforzare la fiducia del consumatore e a proteggere la reputazione dei prodotti italiani.

2.1.1 Tutela e promozione del Made in Italy- legge n.206/2023- Legge Quadro

Lo studio della tutela del Made in Italy ci conduce, necessariamente, ad un'attenzione particolareggiata verso la recente legge n.206/2023.

È interessante considerare il contesto macroeconomico e, dunque, lo scenario degli ultimi anni che vede da una parte una complessa fase di transizione post pandemica e dall'altro la crisi energetica unita a una fase recessiva causata da focolai bellici.

Ed è proprio in questo contesto che emerge, maggiormente, la necessità di tutela e valorizzazione delle produzioni d'eccellenza e il dovere di preservare le bellezze storiche, artistiche e le radici culturali nazionali, che si pongono come premesse di interventi legislativi rivolti non solo alla protezione di un'identità nazionale ma, soprattutto, alla crescita economica del paese in linea con le regole del mercato interno.

La legge n.206/2023 costituisce un'opportunità per le imprese italiane di capitalizzare la propria identità e tradizione, consentendogli di espandersi non solo sul mercato italiano ma, anche, su quello internazionale e promuove contestualmente lo sviluppo economico e la valorizzazione della cultura locale attraverso l'utilizzo di fondi stanziati dal Governo italiano.

Nello spirito di conservare identità e tradizione, viene introdotta la giornata mondiale del Made in Italy il 15 aprile di ogni anno, data in cui viene celebrata presso le istituzioni pubbliche, le scuole e i luoghi di produzione la creatività e l'eccellenza italiana attribuendo ad essa un ruolo sociale e riconoscendo il contributo dato allo sviluppo economico e culturale della Nazione e al suo patrimonio identitario.

Diverse sono le novità introdotte e, in particolare, si segnala l'istituzione di un "Contrassegno per il Made in Italy", il quale attesta ufficialmente l'origine italiana delle merci che i produttori possono apporre sui beni prodotti esclusivamente sul territorio

nazionale. Tale contrassegno viene realizzato dal poligrafico dello Stato con tecniche di sicurezza idonee a proteggere dalle contraffazioni e falsificazioni.

La legge promuove una serie di interventi a favore del sistema imprenditoriale che prevedono misure di incentivazione della proprietà industriale, tutela dei marchi e promozione delle nuove tecnologie (come ad esempio la tecnologia blockchain) per la tracciabilità delle filiere e introduce, inoltre, una nuova disciplina della contraffazione che inasprisce le sanzioni amministrative e rafforza il sistema di tutele a garanzia dell'autenticità e unicità dei prodotti.

Attraverso la legge sul Made in Italy, dunque, si ottiene un significativo passo in avanti nella disciplina della valorizzazione, protezione e tutela di prodotti che rappresentano l'identità nazionale e si lancia un messaggio alle imprese, incoraggiandole a intraprendere nuovi investimenti per la valorizzazione della proprietà intellettuale.

2.2 – Standard qualitativi e certificazioni

L'adozione di determinati standard tecnici e certificazioni rappresenta le fondamenta della percezione qualitativa del Made in Italy, grazie ad essi, infatti, è possibile attestare sia la qualità e la provenienza geografica di un prodotto, che la conformità a specifici criteri e standard di sicurezza e prestazioni legate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

Questi strumenti costituiscono un linguaggio comune tra produttore, distributore e consumatore, capace di superare barriere linguistiche e culturali. Un marchio di conformità o una certificazione riconosciuta internazionalmente trasmette, infatti, un messaggio volto ad attestare che il prodotto è stato verificato secondo criteri terzi, trasparenti e misurabili.

Gli standard, siano essi nazionali (UNI), europei (EN) o internazionali (ISO), stabiliscono parametri uniformi di produzione, gestione e controllo qualità.

Le imprese, attraverso l'adesione a tali certificazioni, riescono non solo a garantire uniformità e ripetibilità del processo produttivo, anche in filiere complesse e distribuite geograficamente, ma anche a dimostrare la conformità dei prodotti a norme cogenti o a requisiti del mercato, a rafforzare la propria reputazione verso clienti, partner e investitori, e, infine, anche a facilitare l'accesso a mercati esteri che impongono specifici requisiti per determinate categorie di merci

La standardizzazione non riduce la creatività o l'artigianalità tipica italiana, ma fornisce un telaio tecnico entro cui esprimere queste peculiarità, evitando difformità che potrebbero compromettere la percezione di qualità.

*“La certificazione trasforma la promessa di qualità in un impegno verificabile, rafforzando la fiducia del consumatore.”*²²-Butera, F.

²² Butera, F. (2011), L'Italia che compete. Italian Way of Doing Industry, FrancoAngeli.

Le certificazioni di sistema riguardano i processi aziendali e non i singoli prodotti. Le più diffuse includono:

- ISO 9001 – Gestione della Qualità

Stabilisce un sistema organizzativo orientato al miglioramento continuo, alla soddisfazione del cliente e al controllo delle non conformità. Nel Made in Italy, questa norma è spesso integrata con specifiche di settore, come la IATF 16949 per l'automotive o la UNI EN 9100 per l'aerospazio.

- ISO 14001 – Gestione Ambientale

Attesta l'impegno dell'impresa nella riduzione degli impatti ambientali e nella gestione sostenibile delle risorse. È strategica per settori come il tessile, la concia, la ceramica e l'agroalimentare.

- ISO 45001 – Salute e Sicurezza sul Lavoro

Garantisce l'adozione di pratiche e procedure volte alla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali. È rilevante nei settori manifatturieri ad alto rischio operativo.

- ISO 50001 – Gestione dell'Energia

Ottimizza i consumi energetici e migliora l'efficienza complessiva, con un impatto diretto sia sui costi sia sulla sostenibilità ambientale.

Queste certificazioni non sono obbligatorie per legge, ma rappresentano un vantaggio competitivo rilevante, in particolare nelle gare di appalto internazionali e nelle forniture verso grandi marchi.

Attraverso le certificazioni di prodotto diviene più semplice attestare che un bene risponde a determinati requisiti tecnici, e, in particolare, nel Made in Italy sono diversi gli ambiti dove possono essere applicate. È doveroso citare il campo della sicurezza

(attraverso la marcatura CE per macchinari e dispositivi), quello delle prestazioni (con gli standard UNI EN per la resistenza meccanica e termica dei materiali), la sostenibilità (legata alle certificazioni ambientali di filiera) e, infine, l'origine (marchio *100% Made in Italy*). Origine (es. marchio volontario "*100% Made in Italy*")²³.



Organizzazione con Sistema di Gestione per la Qualità certificato UNI EN ISO 9001:2015

Figura 1– Loghi di certificazioni ISO (ISO 9001, ISO 14001) affiancati al logo di Accredia, a rappresentare il sistema italiano di gestione qualità e ambiente certificato. Fonte: Wikipedia

Il marchio *100% Made in Italy* è uno strumento volontario promosso da associazioni di categoria e organismi di certificazione che oltre a specificare la progettazione e realizzazione interamente italiana di un prodotto, sottintende l'utilizzo di materie prime di qualità, lavorazioni tradizionali eseguite secondo standard di eccellenza e controlli ispettivi da parte di enti terzi.

²³ Direttive “Nuovo Approccio” e marcatura CE (es. Reg. (UE) 2023/1230 macchine), standard UNI/EN di prodotto; marchio volontario “100% Made in Italy”.

Questo marchio non sostituisce l'indicazione di origine prevista dalla normativa doganale, ma la integra, comunicando al consumatore un impegno più ampio rispetto ai requisiti minimi di legge.

Ogni comparto del Made in Italy ha sviluppato standard e certificazioni specifiche per le proprie esigenze.

a) Settore alimentare

Oltre all'HACCP, obbligatorio per tutte le imprese della filiera, si diffondono standard volontari riconosciuti a livello globale:

-ISO 22000: sistema di gestione della sicurezza alimentare;

-BRCGS (British Retail Consortium Global Standard) e IFS (International Featured Standards): richiesti dalle principali catene di distribuzione europee;

-ISO 22005: tracciabilità nella filiera agroalimentare;

Certificazioni di prodotto come il biologico (Reg. UE 848/2018)²⁴ e il “senza glutine” secondo le linee guida del Ministero della Salute.

b) Settore tessile, moda e pelle²⁵

-OEKO-TEX® STANDARD 100: assenza di sostanze nocive nei prodotti tessili;

²⁴ ISO 22000:2018; BRCGS Food v.9; IFS Food v.8; ISO 22005:2007; Reg. (UE) 2018/848 (biologico).

²⁵ OEKO-TEX® STANDARD 100; GOTS v.7.0; GRS v.4.0; LWG (protocollo auditing conterie).

-GOTS (Global Organic Textile Standard): uso di fibre biologiche e criteri ambientali/sociali in filiera;

-GRS (Global Recycled Standard): contenuto di materiali riciclati e pratiche sostenibili;

-Leather Working Group (LWG): sostenibilità nella produzione di pelle.

c) Settore automotive e meccanico²⁶

-IATF 16949: standard di qualità specifico per fornitori dell'industria automobilistica;

-ISO/IEC 17025: competenza tecnica dei laboratori di prova;

-EN 15085 e ISO 3834: requisiti per la saldatura di veicoli ferroviari e strutture metalliche.

Per molte imprese italiane, la certificazione non è solo uno strumento tecnico, ma un elemento della strategia di branding. Esporre loghi di certificazione sulle etichette, sul sito web e nei materiali promozionali contribuisce a promuovere una differenziazione del prodotto rispetto a quelli dei concorrenti, oltre a comunicare affidabilità e aumentare la fiducia di consumatori e distributori.

Tale politica si è rivelata particolarmente efficace in alcuni mercati dove il Made in Italy si è trovato a combattere fenomeni di imitazione e low cost.

Tuttavia, l'adozione di standard e certificazioni può presentare alcune difficoltà, innanzitutto legate ai costi di implementazione e mantenimento, soprattutto per le PMI. Altre complessità sono legate, principalmente, alla complessità burocratica derivante dalla gestione documentale degli audit, aggiornamenti normativi dai quali derivano necessità di formazione continua del personale, e, per concludere, anche la necessità di

²⁶ IATF 16949:2016; ISO/IEC 17025:2017; EN 15085; ISO 3834 (settore ferroviario/saldatura).

garantire coerenza tra dichiarazioni e realtà operativa al fine di evitare *greenwashing* o false attestazioni.

Per superare queste criticità, molte imprese italiane si affidano a consorzi, reti di impresa e associazioni di categoria, che forniscono supporto tecnico e facilitano l'accesso alle informazioni.

2.3 – Identità del prodotto italiano: cosa lo rende “*Made in Italy*”

Considerare un prodotto italiano come “autentico” vuol dire compiere un’analisi delle caratteristiche materiali senza, tuttavia, trascurare gli aspetti immateriali che ne determinano la percezione.

Per essere, infatti, definito come “Made in Italy” un prodotto italiano deve soddisfare i requisiti previsti dalle norme stabilite dal Codice Doganale Europeo integrato dalla normativa nazionale.

Il CDU stabilisce due diversi criteri: il criterio delle merci per cui l’intero processo di lavorazione sia avvenuto in un unico stato e il criterio dell’ultima trasformazione o lavorazione sostanziale.

In termini pratici, ciò presuppone che il bene sia interamente ottenuto in Italia (come nel caso dei prodotti agricoli coltivati e trasformati sul territorio nazionale), oppure abbia subito in Italia la trasformazione o lavorazione sostanziale che ne ha conferito le caratteristiche essenziali.

Tuttavia, il rispetto di queste condizioni è solo il punto di partenza, il valore distintivo del *Made in Italy* si costruisce su elementi aggiuntivi, quali la qualità, l’eccellenza, la tradizione artigianale italiana e il design, che vanno ben oltre la mera localizzazione della produzione.

Ed è proprio il design che rappresenta uno dei tratti più riconoscibili del Made in Italy. La stessa normativa europea ha riconosciuto la centralità del design definendolo come “*L’aspetto di un prodotto o di una sua parte quale risulta in particolare dalle caratteristiche, delle linee, dei contorni, dei colori, delle forma, della struttura superficiale e/o materiali del prodotto stesso e/o del suo ornamento*”²⁷.

²⁷ Reg. (CE) n. 6/2002 sul disegno/modello comunitario, art. 3 (definizione di “aspetto del prodotto”).

In Italia, il design non è percepito come una mera aggiunta estetica, ma come parte integrante del processo produttivo. Che si tratti di un capo di moda, di un'automobile sportiva, di un arredo o di un prodotto alimentare confezionato, il design incorpora una ricerca formale (armonia delle proporzioni, equilibrio tra pieni e vuoti, attenzione alla linea e alla silhouette), che può intendersi come vera e propria identità e come appartenenza culturale.

Tutti gli elementi che abbiamo affrontato sono alla base della cultura progettuale del Paese, che affonda le sue radici nella tradizione artistica e artigiana italiana, evolutasi nel tempo grazie alla contaminazione con le tecnologie industriali.

L'identità di un prodotto italiano è, inoltre, da ricercare nella qualità intrinseca delle materie prime e nella competenza riguardo la loro lavorazione. L'Italia vanta una tradizione secolare nella selezione e trasformazione di materiali come, ad esempio, i tessuti pregiati (basti pensare alla seta di Como o alla lana di Biella), pelli e cuoi conciati secondo tecniche artigianali (Santa Croce sull'Arno, Arzignano), legni e marmi per l'arredo e l'architettura e materie prime agroalimentari di eccellenza²⁸.

Qualità e competenza che si coniugano con la manualità specializzata, affinata di generazione in generazione, che garantisce un livello di rifinitura non replicabile nei contesti di produzione di massa.

Molti prodotti Made in Italy traggono la loro unicità dal fatto di nascere all'interno di filiere produttive radicate territorialmente. I distretti industriali italiani, che si tratti di moda, ceramica, meccanica o agroalimentare, hanno come fattore comune la cooperazione tra i vari operatori del settore. La prossimità geografica tra fornitori subfornitori e produttori finali, abbinata alla condivisione di competenze e innovazioni, alla presenza di servizi comuni e infrastrutture dedicate, hanno favorito la prototipazione,

²⁸ Unioncamere/Tagliacarne (report su distretti italiani); esempi distretti di Como (seta), Biella (lana), Santa Croce/Arzignano (pelle).

facilitando anche i controlli qualità e preservando caratteristiche che rischierebbero di disperdersi in filiere globali frammentate.

Lo stereotipo di un Made in Italy statico e ancorato alle radici del passato è contrastato dalle politiche adottate da molte aziende italiane che stanno sviluppando un modello di innovazione compatibile con la tradizione, integrando, in questo modo, nuove tecnologie produttive senza snaturare l'identità originaria dei prodotti.

Basta pensare ad esempio all'utilizzo della stampa 3d nel campo del design, oppure all'applicazione di blockchain per la tracciabilità dei prodotti agroalimentari o ancora allo sviluppo di tessuti tecnici e sostenibili per abbigliamento sportivo.

È proprio grazie a questa capacità di rinnovamento il Made in Italy rimane competitivo e al passo con i tempi, pur conservando una forte coerenza storica e identitaria.

2.4 – Etichettatura e trasparenza verso il consumatore

Le norme che regolano l'etichettatura hanno la finalità di garantire la protezione dei consumatori e assicurare il loro diritto a ricevere informazioni adeguate sui prodotti acquistati, in modo da individuarne non solo la provenienza ma qualsiasi altra informazione necessaria ad orientare una scelta consapevole e libera.

La trasparenza rappresenta una forma di tutela per la salute e la sicurezza del consumatore e, quindi, un vero e proprio diritto affinché vengano fornite tutte le informazioni in modo chiaro, completo e veritiero su prodotti o servizi.

Il consumatore sceglie in base a considerazioni varie e, in un mercato concorrenziale che offre una vasta platea di prodotti, l'etichetta Made in Italy, assume un ruolo chiave avendo un valore sostanziale che si traduce nell'identificare i prodotti italiani quali simbolo di garanzia, sicurezza e affidabilità.

La normativa comunitaria interviene sull'etichettatura e, in particolare, l'articolo 7 del Regolamento (UE) n. 1169/2011²⁹ vieta espressamente qualsiasi informazione che possa indurre in errore sulla natura, l'identità, le proprietà, la composizione, la quantità, la durata, l'origine o il metodo di fabbricazione, che possa attribuire al prodotto effetti o proprietà che non possiede o suggerire caratteristiche uniche che in realtà sono comuni a tutti i prodotti simili.

Quest'ultimo punto del Regolamento diventa cruciale per il Made in Italy e di forte effetto nel contrastare il fenomeno dell'*Italian sounding*, laddove specifica che le etichette devono essere chiare nel distinguere tra prodotto autentico e prodotto ispirato all'Italia ma realizzato altrove.

L'etichetta di un prodotto svolge sostanzialmente tre funzioni principali:

²⁹ Reg. (UE) 1169/2011, art. 7 (pratiche di informazione leale: divieto di inganno).

1. Informativa, fornendo al consumatore le informazioni necessarie per un uso corretto e sicuro;
2. Legale, garantendo la conformità alle normative vigenti in materia di etichettatura e tracciabilità;
3. Promozionale, valorizzando caratteristiche distintive, qualità e provenienza del prodotto.

Nel Made in Italy, questi tre ruoli sono interdipendenti, un'etichetta ben progettata non solo rispetta le norme, ma comunica anche il valore aggiunto della produzione italiana.

L'etichettatura è regolata da un insieme di norme orizzontali (valide per tutte le categorie merceologiche) e verticali (specifiche per determinati settori). Quanto alle prime, occorre richiamare il Regolamento (UE) n. 1169/2011, già citato in precedenza, con un particolare riferimento all'informazione alimentare per i consumatori, che stabilisce i requisiti generali per gli alimenti. Direttive e regolamenti settoriali, invece, fissano regole per il non food. Per i prodotti industriali, l'etichetta deve riportare informazioni chiare, leggibili, indelebili ed evitare indicazioni fuorvianti.

Per le norme verticali in ogni settore esistono prescrizioni specifiche:

-Alimentare: elenco ingredienti, allergeni, data di scadenza o TMC, condizioni di conservazione, origine (obbligatoria per alcune categorie come carne, miele, olio d'oliva, frutta e verdura fresche).

-Tessile: composizione fibrosa, istruzioni di lavaggio, eventuale indicazione di origine.

-Calzature: materiali di tomaia, fodera e suola.

-Cosmetici: elenco ingredienti (INCI), data di durata minima o PAO, nome e indirizzo del responsabile UE.

-Elettrodomestici e apparecchiature: etichetta energetica UE, marchio CE, dati tecnici.

L'indicazione di origine "Made in Italy" è obbligatoria in alcuni settori (ad esempio alimentare e tessile) o in determinate circostanze in cui la sua assenza potrebbe trarre in inganno il consumatore.

Molte aziende scelgono comunque di indicarla su base volontaria anche quando non è richiesta, per rafforzare il posizionamento del brand.

Oltre al "Made in Italy", possono comparire altre indicazioni facoltative, tra le più importanti, citiamo, le certificazioni di qualità (*ISO, BRC, GOTS*, ecc.), i marchi collettivi o consortili (es. *DOP, IGP, STG*), i claim ambientali ("*biodegradabile*", "*riciclabile*", "*carbon neutral*") che devono essere verificabili per non incorrere in *greenwashing*, e, infine, le indicazioni nutrizionali e salutistiche (per gli alimenti) conformi al Regolamento (CE) n. 1924/2006.

Un requisito fondamentale è la leggibilità dell'etichetta, per la quale la normativa europea impone un carattere minimo³⁰ (altezza pari ad almeno 1,2 mm, ridotta a 0,9 mm per confezioni piccole), un contrasto cromatico tra il testo e lo sfondo e la collocazione di questa in zone facilmente visibili dai consumatori.



Figura 2 – Esempi di etichette "Made in Italy" nel settore tessile e abbigliamento. Fonte: Tipografia Tozzi.

³⁰ Reg. (UE) 1169/2011, Allegato IV – requisiti di leggibilità

La lingua che viene utilizzata per la scrittura, obbligatoriamente, deve essere quella del Paese in cui il prodotto è destinato al commercio. Per il mercato interno, in questo caso, viene utilizzato l'italiano, mentre per l'export il paese di destinazione, mantenendo la lingua originale come elemento di branding.

Oggi la trasparenza viene vista dai consumatori come un metro di valutazione, quasi a rappresentare uno strumento che le aziende utilizzano per guadagnare maggior fiducia nel cliente e non solo, quindi, come un mero obbligo normativo. Attraverso una chiara etichettatura si agevola la fiducia verso il proprio marchio e risulta più semplice differenziarlo qualora operi in un contesto competitivamente saturo.

La rivoluzione tecnologica che ci ha investito nell'ultimo decennio ha reso più fruibile l'accesso alle informazioni. La condivisione di informazioni sui social media rendono i consumatori più attenti alle caratteristiche di ciò che acquistano e la trasparenza viene applicata anche a questioni sociali e ambientali come l'origine dei prodotti, la biodiversità, l'impatto sul clima.

La sostenibilità è diventata una componente rilevante dell'etichetta. Regolamenti come il Regolamento (UE) 2019/2088 sulla finanza sostenibile e iniziative come il *Green Claims Code* puntano a rendere più trasparenti le dichiarazioni ambientali.

Per i settori moda e design, ad esempio, si stanno diffondendo etichette ambientali che riportano informazioni riguardanti l'impatto del ciclo di vita (*Life Cycle Assessment*), l'origine dei materiali e altre indicazioni sul riciclo o riutilizzo. Nel settore alimentare, invece, l'etichetta può includere il *nutriscore*³¹ o sistemi simili, a seconda delle normative locali, oltre alle certificazioni biologiche e fair trade.

Tali cambiamenti hanno indotto sempre più aziende ad adottare ulteriori strumenti volti a garantire agli utenti l'accesso a contenuti informativi aggiuntivi, basti pensare alle

³¹I sistemi di etichetta nutrizionale fronte-pacco (es. Nutri-Score) sono adottati su base nazionale/volontaria, in assenza di un sistema UE obbligatorio unico

etichettature digitali, ai QR code o agli NFC. Con il loro utilizzo è divenuto possibile accedere a servizi come la tracciabilità della filiera, video sulla produzione o, addirittura, a schede tecniche approfondite, permettendo al consumatore medio di avere maggiore consapevolezza circa ogni aspetto della merce al quale è interessato.

2.5 – Sistemi di tracciabilità e rintracciabilità lungo la filiera

“La tracciabilità non è solo controllo, ma memoria condivisa della filiera produttiva.”
³²- Golinelli, G.M.

Lo studio condotto sul Made in Italy non può prescindere dalla trattazione della tracciabilità, che dobbiamo considerare una componente strategica in grado di garantire un determinato standard qualitativo e un elevato livello di fiducia nei mercati internazionali, al punto da diventare in alcuni settori, come ad esempio l’agroalimentare, un vero e proprio requisito normativo. La tracciabilità ha la finalità di eseguire un preciso monitoraggio di un prodotto in ogni fase della filiera, quindi, dalla materia prima fino al consumatore finale.

I termini “tracciabilità” e “rintracciabilità” vengono, spesso, usati come sinonimi, sebbene indichino concetti alquanto distinti. La tracciabilità viene intesa come la capacità di ricostruire il percorso di un prodotto a partire dalla sua origine, documentando tutte le fasi intermedie fino alla distribuzione, la rintracciabilità, invece, rappresenta la capacità di risalire rapidamente alla fonte di un problema o difformità partendo dal prodotto finito e andando a ritroso nella filiera.

Possiamo semplicemente dedurre che mentre la tracciabilità guarda “avanti” (dal produttore al consumatore), la rintracciabilità guarda “indietro” (dal consumatore al produttore), ma entrambe sono fondamentali per prevenire rischi, risolvere criticità e dimostrare la conformità del prodotto.

Partendo dall’analisi della tracciabilità, evidenziamo che nel nostro sistema essa ha assunto nel tempo diverse fondamentali funzioni, partendo dalla tutela dell’origine del prodotto, permette di dimostrare l’effettività del Made in Italy, documentando la

³² Golinelli, G.M. (2008), L’approccio sistemico al governo dell’impresa, CEDAM.

provenienza delle materie prime e le fasi di lavorazione. La tracciabilità, inoltre, è garanzia di qualità, consente di certificare standard tecnici e normativi dei processi produttivi, aiuta a prevenire le frodi contrastando pratiche di *Italian sounding* e contraffazione, e ancora, riesce a fornire un valido supporto in termini di gestione delle crisi, consentendo in caso di difformità, il ritiro mirato dei lotti interessati, riducendo, quindi, costi e danni reputazionali connessi. Per concludere, è utile a rafforzare il legame di fiducia con il consumatore anche grazie all'utilizzo di etichette trasparenti e strumenti digitali, che permettono di migliorare il marketing e la comunicazione delle imprese che se ne avvalgono.

Le norme che regolano la tracciabilità variano di settore in settore, in particolare vanno distinte le seguenti categorie: per il settore agroalimentare vanno considerati principalmente il Regolamento (CE) n. 178/2002³³ che stabilisce l'obbligo di tracciabilità "*one step back, one step forward*" (un passo indietro e uno avanti) per tutti gli operatori della filiera alimentare e mangimistica. I regolamenti settoriali per specifici alimenti (vino, olio d'oliva, carne bovina, pesca) impongono sistemi di registrazione più dettagliati. Per il Settore industriale e beni di consumo, invece, non sempre esistono obblighi di tracciabilità, ma molte aziende implementano sistemi volontari per motivi di controllo qualità, sicurezza e differenziazione competitiva. Pur non rappresentando un settore chiave del Made in Italy, citiamo il settore farmaceutico, per l'importanza riservatagli dal legislatore in tema di tracciabilità; esso attraverso la Direttiva 2011/62/UE³⁴ (e successive integrazioni) introduce il sistema europeo di identificazione univoca dei medicinali tramite codici a barre bidimensionali e dispositivi anti-manomissione.

³³ Reg. (CE) n. 178/2002, art. 18 (tracciabilità "*one step back, one step forward*").

³⁴ Direttiva 2011/62/UE e Reg. Delegato (UE) 2016/161 (safety features e serializzazione farmaci).

Negli ultimi anni, come già precedentemente accennato, le tecnologie digitali hanno innovato profondamente i sistemi di tracciabilità, è opportuno, quindi, analizzare il funzionamento di alcuni dei più importanti, come ad esempio l'introduzione dei codici a barre e QR code, i quali permettono di associare rapidamente informazioni di lotto, data di produzione e provenienza. I QR code, in particolare, possono essere decodificati dal consumatore per accedere a contenuti multimediali sulla filiera. Altri strumenti sono rappresentati dalla *Blockchain*, capace di creare registri digitali immutabili, in cui ogni passaggio della filiera viene validato e archiviato, garantendo trasparenza e impossibilità di alterazione dei dati e la RFID (*Radio Frequency Identification*), che utilizzando microchip e antenne permette l'identificazione automatica di oggetti e lotti, migliorando la gestione logistica. Per concludere, menzioniamo anche le piattaforme integrate di *supply chain management* che collegano produttori, fornitori e distributori, consentendo aggiornamenti in tempo reale e tracciabilità end-to-end.



La filiera del valore per la tracciabilità del Made in Italy

Figura 3– Schema del Progetto TrackIT Blockchain, iniziativa per la tracciabilità digitale delle filiere Made in Italy. Fonte: Osservatori Smart AgriFood / ICE Agenzia.

Poniamo un esempio di tracciabilità nel settore Agroalimentare:

Un caseificio che produce formaggio DOP documenta digitalmente l'origine del latte, i controlli sanitari, le fasi di lavorazione e stagionatura, fino all'etichettatura finale. Il consumatore può scansionare un QR code sull'etichetta e verificare ogni fase.

La stessa procedura si applica nel settore Moda e lusso:

Un brand di pelletteria certifica l'origine della pelle, la localizzazione delle lavorazioni (taglio, cucitura, finitura) e i controlli qualitativi. I dati sono memorizzati in blockchain per contrastare la contraffazione.

Da ultimo poniamo un esempio nel settore Automotive:

Un produttore di componenti registra ogni lotto con codici univoci che permettono di risalire ai fornitori di materie prime e alle fasi di lavorazione in caso di difetti di fabbricazione.

Il consumatore contemporaneo non si accontenta di acquistare un prodotto di qualità: vuole conoscere la sua storia. Sistemi di tracciabilità avanzati permettono di offrire:

1. garanzie di autenticità;
2. informazioni su sostenibilità e impatto ambientale;
3. elementi di *storytelling* che rafforzano il valore percepito.

In questo modo, la tracciabilità non è solo un adempimento normativo, ma diventa parte integrante del marketing esperienziale del Made in Italy.

Tuttavia, l'implementazione di sistemi di tracciabilità richiede:

1. investimenti tecnologici significativi;
2. formazione del personale;
3. armonizzazione degli standard tra operatori della filiera;
4. gestione della protezione dei dati e della privacy.

Le prospettive future puntano verso una tracciabilità sempre più interoperabile tra settori e mercati, con piattaforme digitali integrate, standard globali e l'uso esteso di *blockchain* e intelligenza artificiale per analizzare i dati di filiera in tempo reale.

2.6 – Analisi SWOT del Made in Italy: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce

L'analisi SWOT è uno strumento strategico utilizzato per valutare in modo sistematico la posizione competitiva di un prodotto, un'azienda o, come in questo caso, di un intero sistema produttivo nazionale. Applicata al Made in Italy, consente di individuare i fattori interni e quelli esterni che ne influenzano la competitività sui mercati internazionali.

PUNTI DI FORZA

Sono le caratteristiche interne positive che danno vantaggio, in uno specifico mercato, al modello del Made in Italy.

STRENGTHS

1. Reputazione globale consolidata – Il Made in Italy gode di un posizionamento positivo nei mercati internazionali, associato a qualità, design, artigianalità e creatività.
2. Diversificazione settoriale – La forza del marchio si distribuisce su più comparti: moda, agroalimentare, design, automotive, meccanica di precisione, nautica, ecc.
3. Filiere integrate e distretti industriali – La concentrazione geografica di competenze, subfornitori e servizi favorisce l'innovazione e il controllo qualità.
4. Capacità di unire tradizione e innovazione – Le imprese italiane sanno rinnovare processi e prodotti mantenendo coerenza con la propria identità culturale.
5. Alta qualità delle materie prime e delle lavorazioni – Selezione accurata dei materiali e competenze manuali radicate storicamente.
6. Patrimonio culturale e turistico – L'immagine dell'Italia come destinazione turistica rafforza la percezione positiva dei suoi prodotti.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Rappresentati dai limiti o carenze interne che vanno a penalizzare il Made in Italy, tra le più importanti riscontriamo le seguenti:

WEAKNESSES

1. Frammentazione del tessuto produttivo – La prevalenza di PMI rende difficile sostenere grandi investimenti in innovazione, internazionalizzazione e marketing.
2. Limitata capacità di penetrare mercati emergenti – In alcuni Paesi, i prodotti italiani sono percepiti come beni di lusso, con conseguente difficoltà di accesso alla fascia media di consumatori.
3. Dipendenza da mercati maturi – L’export è fortemente concentrato in UE, USA e pochi altri mercati.
4. Bassa digitalizzazione – Molte aziende, soprattutto piccole, non hanno ancora adottato pienamente tecnologie digitali e strumenti di e-commerce.
5. Costi di produzione elevati – Il costo del lavoro e dell’energia in Italia è mediamente superiore rispetto a molti competitor internazionali.
6. Burocrazia complessa – Norme e procedure amministrative possono rallentare l’innovazione e l’espansione commerciale.

OPPORTUNITA'

Le opportunità sono le condizioni esterne favorevoli da sfruttare nel contesto del Made in Italy.

OPPORTUNITIES

1. Crescente domanda di prodotti di qualità – I consumatori globali sono sempre più attenti a autenticità, sostenibilità e tracciabilità.
2. Espansione nei mercati emergenti – Asia, Medio Oriente e America Latina offrono margini di crescita significativi per beni premium e di fascia alta.
3. E-commerce e canali digitali – L'aumento del commercio online consente anche alle PMI di raggiungere clienti globali senza intermediari.
4. Trend verso la sostenibilità – L'adozione di processi e materiali eco-compatibili può aumentare il valore percepito dei prodotti italiani.
5. Collaborazioni internazionali – Partnership con marchi esteri e fusioni strategiche possono ampliare la portata dei brand italiani.
6. Turismo esperienziale – Integrare vendita di prodotti e promozione turistica del territorio rafforza entrambe le filiere.

MINACCE

Le minacce, infine, sono i fattori esterni che possono creare rischi o ostacoli.

THREATS

1. Contraffazione e Italian sounding – Danneggiano l'immagine e sottraggono quote di mercato, con impatto diretto sul fatturato.
2. Concorrenza internazionale crescente – Paesi come Cina, Turchia, India e Vietnam stanno migliorando la qualità dei loro prodotti mantenendo prezzi competitivi.
3. Instabilità geopolitica – Conflitti, sanzioni e tensioni commerciali possono limitare l'export verso determinati mercati.
4. Oscillazioni valutarie – Possono rendere i prodotti italiani più costosi nei mercati extra-europei.
5. Crisi economiche e calo del potere d'acquisto – I beni Made in Italy, spesso premium, sono più vulnerabili nei periodi di recessione.
6. Cambiamenti normativi internazionali – Nuove regolamentazioni su etichettatura, sostenibilità e commercio internazionale possono richiedere reinvestimenti imprevisti.

L'analisi SWOT mostra un quadro complesso: il Made in Italy gode di una posizione di forza grazie alla sua reputazione e alla qualità intrinseca, ma deve affrontare sfide strutturali interne e pressioni esterne significative.

Le opportunità offerte da digitalizzazione, sostenibilità e mercati emergenti sono ampie, ma richiedono strategie mirate e investimenti. Parallelamente, la minaccia costante della contraffazione e della concorrenza internazionale impone un rafforzamento delle politiche di tutela, delle campagne di comunicazione e della presenza nei canali digitali.

Il futuro del Made in Italy dipenderà dalla capacità di integrare innovazione e tradizione, migliorare la competitività delle PMI, sfruttare le nuove tecnologie e mantenere salda la promessa di eccellenza che da decenni lo contraddistingue.

Capitolo 3 – Innovazione organizzativa: Business Process Improvement e Reengineering

3.1 L'impatto della digitalizzazione nei settori produttivi italiani

Il lavoro compiuto porta ad orientare il nostro interesse sul processo di digitalizzazione e sugli effetti che essa ha prodotto su aspetti che coinvolgono le aziende sotto diversi punti di vista. Negli ultimi due decenni, infatti la digitalizzazione è diventata elemento centrale intorno a cui ruota la trasformazione tecnologica che ha comportato necessariamente un adeguamento delle strutture organizzative.

Per molte aziende è stata inaugurata una fase di graduale trasformazione per ricercare nuovi modelli di business in una nuova logica che conduce ad una ristrutturazione che coinvolge i processi produttivi e crea connessioni intelligenti tra diverse realtà aziendali.

Questo nuovo approccio è frutto della rivoluzione tecnologica avvenuta negli ultimi due decenni definita Industria 4.0, che qualcuno rinomina Quarta Rivoluzione Industriale e che vede il trionfo della tecnologia digitale e che, conseguentemente, fa sorgere la necessità di una riorganizzazione delle aziende per far fronte a mercati globali sempre più iperconcorrenziali e interconnessi. L'impatto della rivoluzione digitale porta, dunque, le aziende a riformulare le strategie di gestione e a rivedere i processi produttivi, essendo cambiato lo scenario in cui esse agiscono e trovandosi a dover soddisfare le richieste di una clientela sempre più attenta ed esigente.

“Le trasformazioni della Industry 4.0 ci consentono di lavorare a fianco delle macchine in modi altamente produttivi”³⁵ - DAVID BURRUS

Siamo consapevoli che la trasformazione digitale rappresenta la più grande sfida dei nostri tempi. Protagonista assoluta è l'azienda, non più intesa esclusivamente come luogo fisico, ma come un luogo virtuale dove si incontrano realtà che operano attuando

³⁵ Burrus D. (2016), *The Anticipatory Organization: Turn Disruption and Change into Opportunity and Advantage*, Greenleaf Book Group, Austin.

collaborazioni tra persone, condividono dati e risorse, utilizzano Internet of Things (IoT), intelligenza artificiale, big data analytics, cloud computing, la stampa 3D, la realtà aumentata, e la blockchain.

La sinergia tra strumenti tecnologici da una parte e l'insieme delle risorse immateriali rese più accessibili dall'altra, delineano nuovi obiettivi per le aziende che si arricchiscono di capacità innovativa proiettandosi verso elevate performance in termini di efficienza e di qualità.

La digitalizzazione può essere considerata un fenomeno moderno che, partendo dalla trasformazione tecnologica, produce effetti non solo sull'organizzazione aziendale ma interessa di riflesso importanti aspetti culturali.

In Italia, paese con un tessuto industriale rappresentato in maggioranza da piccole e medie imprese, assistiamo ad un processo di digitalizzazione che subisce rallentamenti e necessita di tempi decisamente più lunghi per giungere al completamento, rispetto a paesi con realtà industriali di grande portata.

Se da una parte quindi, l'Italia mantiene il primato dell'eccellenza in settori quali la moda, l'agroalimentare, le automotive, il design, non possiamo dall'altra affermare il mantenimento della stessa tendenza in fatto di digitalizzazione. Nella realtà industriale del nostro paese si registrano, infatti, notevoli criticità nell'affrontare il grande cambiamento tecnologico che rallentano l'intero processo a causa di un gap di competenze e compromettono il raggiungimento di un livello di digitalizzazione al pari degli altri paesi europei.

Tuttavia, lo Stato, al fine di incentivare la digitalizzazione, è intervenuto con il recente Piano transizione 5.0, che prevede una serie di incentivi per il biennio 2024-2026³⁶ a supporto della transizione digitale in continuità con quanto già previsto in precedenza con il Piano Nazionale Industria 4.0³⁷. Tale programma supporta investimenti per l'acquisto di beni con finalità green, per lo sviluppo delle energie rinnovabili, per la formazione del

³⁶ Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), *Piano Transizione 5.0 – Linee guida e incentivi*, Roma, 2024.

³⁷ Calenda C. (2017), *Industria 4.0. La sfida italiana*, Il Mulino, Bologna.

personale e si inserisce nei macro- obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Di grande utilità a tal proposito ci risultano i dati delle indagini compiute dall'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano, da cui emerge che oltre il 60% delle imprese manifatturiere italiane ha avviato progetti di digitalizzazione dei processi, con un impatto evidente sulla competitività.³⁸ Questione a parte merita la sostenibilità che è fortemente connessa alla digitalizzazione e sulla quale i dati diffusi non risultano essere incoraggianti: il 90% delle piccole e medie imprese ritiene che la sostenibilità sia rilevante ma esclusivamente a fini sociali e di governance, tralasciando l'aspetto ambientale. La sinergia tra digitale e sostenibilità si realizza pertanto in una percentuale molto bassa di PMI, mentre l'84% delle grandi imprese investe sia in digitale che in sostenibilità.

I dati forniti mostrano come la trasformazione stia avvenendo in modo disomogeneo: mentre grandi aziende e multinazionali hanno accelerato il percorso verso la smart factory, numerose PMI faticano a compiere investimenti strutturali, limitandosi spesso a interventi parziali o settoriali, rafforzando in tal modo il divario tra le due grandi realtà aziendali.

I dati dell'Osservatorio si integrano con i dati diffusi dall'Istat che mostrano che l'Italia si colloca, in una fase di transizione: da un lato esistono punte di eccellenza internazionale, dall'altro permane un ritardo medio rispetto ad altri Paesi europei come Germania o Francia. Il nostro Paese sta compiendo passi significativi verso la digitalizzazione, tuttavia, è evidente un divario digitale rispetto al 13% dell'area Ue27, con dati che si confermano al di sotto della media europea nell'utilizzo delle tecnologie di intelligenza artificiale, nell'adozione di strumenti per la sicurezza informatica, nell'e-commerce e nella programmazione di investimenti in IA nel prossimo biennio ³⁹.

³⁸ Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano (2023), *Rapporto sulla trasformazione digitale nelle imprese italiane*.

³⁹ Istat – Imprese e ict – anno 2024

La digitalizzazione ha prodotto effetti e conseguenze differenti anche in relazione ai settori in cui trova applicazione. Nelle imprese manifatturiere l'impatto è stato determinante⁴⁰: l'utilizzo di macchine intelligenti, di sensori e sistemi IoT ha permesso la connessione tra aziende e un monitoraggio costante della produzione e dei consumi oltre a svolgere una funzione fondamentale per la manutenzione predittiva. Queste nuove modalità di organizzazione hanno consentito una riduzione dei costi e una maggiore affidabilità unitamente ad un miglioramento complessivo della qualità dei prodotti. Anche nel settore agroalimentare, che rappresenta una delle eccellenze del Made in Italy, la tecnologia ha prodotto effetti positivi⁴¹ grazie all'introduzione di sistemi di block chain, alla logistica intelligente e all'utilizzo di piattaforme per la gestione dei flussi di approvvigionamento. Tutti questi elementi innovativi contribuiscono a mantenere standard qualitativi più elevati, a monitorare l'affidabilità delle filiere e, di conseguenza, a fidelizzare i consumatori grazie alla trasparenza delle informazioni.

Menzione particolare merita il settore della moda e del lusso che ha subito trasformazioni importanti incidenti non solo sulla produzione ma, significativamente, sul design e sulla distribuzione⁴². Un nuovo concept che parte dall'utilizzo della modellazione 3D e del *digital prototyping* fino a giungere all'impatto dell'intelligenza artificiale, componenti che insieme consentono di creare alternative sostenibili alla moda tradizionale, di ridurre i tempi di sviluppo delle collezioni e stabilire una comunicazione più diretta con il consumatore finale anche grazie al crescente uso delle piattaforme di vendita online.

La digitalizzazione ha profondamente innovato il settore dell'arredo e del design grazie alla rivoluzione della stampa 3D e delle tecnologie della realtà aumentata che consente una personalizzazione dei prodotti offrendo esperienze immersive che incoraggiano

⁴⁰ Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. (2013), *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0*, Acatech, Berlino.

⁴¹ FoodDrinkEurope (2022), *Digitalisation in Food and Drink Manufacturing*, Bruxelles.

⁴² Camera Nazionale della Moda Italiana (2023), *Rapporto sulla Moda Sostenibile e Digitale*, Milano.

l'entusiasmo dei clienti. Questi elementi, che affiancano la tradizione artigianale italiana, approfittando della digitalizzazione quale strumento di scalabilità e di successo aziendale, spingono il settore verso l'innovazione. L'automotive rappresenta uno dei comparti manifatturieri più importanti e senza dubbio quello di più alta realizzazione dell'integrazione tra meccanica ed elettronica con tecnologie sempre più avanzate e sicure⁴³. L'Italia, pur non detenendo il primato tra i grandi produttori mondiali, vanta una catena di produttori specializzati che stanno rivoluzionando i processi della smart factory: l'utilizzo della robotica avanzata e dell'intelligenza artificiale consente di monitorare tutte le fasi della catena di montaggio, mentre la manutenzione predittiva è utile a ridurre tempi e sprechi.

In base all'analisi compiuta emerge che l'impatto della digitalizzazione comporta delle conseguenze non trascurabili, che vanno indagate mettendone in evidenza i benefici apportati in maniera trasversale a tutti i settori.

Tali benefici possono essere sintetizzati in efficienza operativa, se consideriamo l'automazione dei processi, la riduzione degli errori e l'ottimizzazione dei canali informativi e in flessibilità se, invece, teniamo conto della capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alla personalizzazione dei prodotti e dei servizi. Tra i vantaggi della digitalizzazione va annoverato il miglioramento della competitività internazionale per ottimizzare il posizionamento del Made in Italy nei mercati globali sfruttando la capacità di integrare tradizione e innovazione. E ancora, la digitalizzazione può considerarsi uno strumento di sviluppo sostenibile in quanto potrebbe essere un vettore di progresso per le tematiche ambientali, dalla riduzione degli sprechi al risparmio energetico.

Se da un lato la trasformazione digitale può considerarsi un'opportunità dall'altra si riscontrano non poche difficoltà nell'effettiva attuazione e una serie di criticità che ne rallentano il processo.

⁴³ PwC (2022), *The Future of Automotive Production in Europe*, Milano.

Esiste innanzitutto un gap di competenze digitali all'interno delle aziende, per cui si ravvisa la necessità di estendere le competenze digitali di base all'intera realtà imprenditoriale, favorendo investimenti per un'acquisizione a tutti i livelli attraverso percorsi di formazione. Accanto al deficit di competenze digitali, l'innovazione tecnologica determina un impegno ingente di costi e investimenti da supportare e che, spesso, soprattutto per le PMI, non sono sostenibili. Tali investimenti sarebbero indispensabili anche nel campo della Cybersecurity, poiché la rete espone le aziende a rischi legati alla sicurezza dei dati e alla protezione delle informazioni aziendali.

Un ultimo aspetto che non possiamo tralasciare è il rapporto tra digitalizzazione e innovazione organizzativa. L'impatto della trasformazione digitale nei settori produttivi italiani, infatti, non si esaurisce nella dimensione tecnologica, ma si traduce in una nuova concezione organizzativa, in cui il cambiamento diventa parte integrante della cultura aziendale.

Il processo di transizione digitale in corso non costituisce soltanto una valida occasione di crescita, ma un indispensabile presupposto per attuare pratiche di Business Process Improvement (BPI) e Business Process Reengineering (BPR).

Il BPI tende all'ottimizzazione dei processi esistenti e utilizza la digitalizzazione come strumento per il miglioramento delle attività aziendali. L'analisi dei dati, il monitoraggio della produzione, la riduzione degli sprechi, l'individuazione di errori o inefficienze, la riduzione dei tempi di esecuzione sono tutte componenti che mirano ad elevare la qualità dei prodotti o servizi.

Il BPR, invece, mira a un obiettivo ben più ambizioso: la digitalizzazione come occasione per riprogettare radicalmente i processi, riorganizzare le strutture aziendali attraverso strumenti tecnologici avanzati, in grado di superare le logiche tradizionali di business, aprendosi a modelli completamente nuovi in grado di rispondere alle richieste del mercato.

I due approcci verranno approfonditi nel dettaglio nei paragrafi successivi.

3.2 Applicazione del BPI nelle imprese del Made in Italy: efficienza e qualità

Il Business Process Improvement (BPI)⁴⁴ si identifica come un approccio di gestione aziendale in cui vengono utilizzate metodologie in grado di individuare le aree aziendali su cui è necessario intervenire al fine di migliorarne l'efficienza, l'efficacia, la qualità e accrescere in tal modo la performance aziendale.

Si distingue pertanto dal Business Process Reengineering che si pone come obiettivo una riprogettazione totale dei processi aziendali, e che prevede pertanto un intervento riorganizzativo ben più profondo.

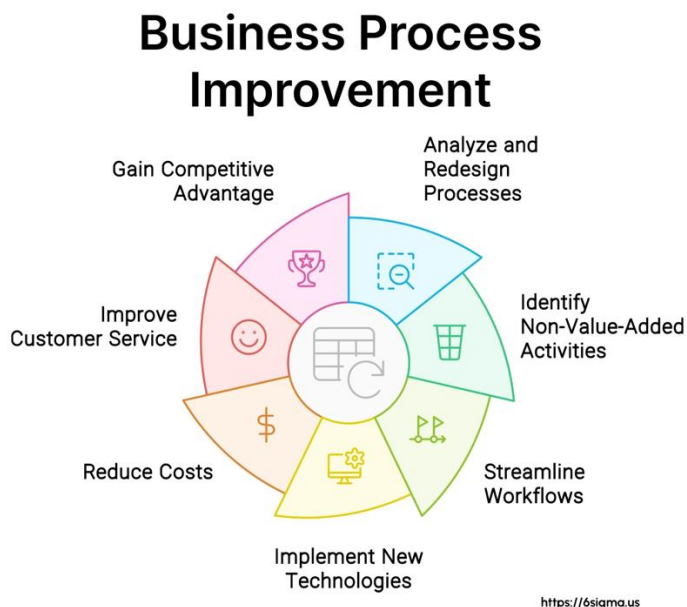


Figura 4– Business Process Improvement , le fasi - Six Sigma.

Il nostro Paese vanta un tessuto economico basato su PMI che svolgono per lo più attività manifatturiere e artigianali, che, in questo preciso momento storico, subiscono gli effetti

⁴⁴ Harrington H.J. (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York.

di un mercato globalizzato, dove la concorrenza si manifesta non solo sotto il profilo dei prezzi ma, soprattutto, sul piano della qualità, della flessibilità e della capacità di cogliere in modo rapido i cambiamenti. Vi è, pertanto, la necessità di adeguarsi trovando soluzioni immediate ma che, nello stesso tempo, soddisfino le richieste dei consumatori. Il BPI offre la possibilità di riorganizzare i processi interni, incrementare la produttività, senza trascurare l'attenzione ai dettagli che contraddistinguono la tradizione artigianale italiana. Il Made in Italy deve il suo successo alla capacità delle aziende di coniugare tradizione artigiana e innovazione tecnologica, o meglio, saper valorizzare i prodotti provenienti dall'arte e frutto della creatività riuscendo, però, a mantenere standard elevati di qualità ed efficienza senza snaturare l'identità dei prodotti.

L'analisi sistematica delle metodologie e degli strumenti di BPI richiede un approfondimento facendo ricorso ad una classificazione:

- I Lean Management: largamente diffuso nelle imprese manifatturiere italiane, soprattutto nei comparti automotive e meccanico, consente di ridurre gli sprechi e ottimizzare i flussi produttivi rendendoli più snelli ed efficienti. Per fare degli esempi aziende come Ferrari e Magneti Marelli hanno applicato principi *lean* per migliorare la gestione della catena di fornitura, riducendo i tempi di produzione e aumentando la flessibilità.

- Six Sigma: metodologia utilizzata nelle imprese che puntano a metodi gestionali di controllo rigoroso della qualità, ad esempio nel settore biomedicale e farmaceutico. Le metodologie Six Sigma hanno consentito di abbassare i margini di errore basandosi su metodi statistici e migliorare, in questo modo, la conformità agli standard internazionali.

- Kaizen: origina dalla filosofia di miglioramento continuo nata in Giappone, e ne rappresenta un esempio brillante l'azienda Toyota, che ne ha fatto del miglioramento un principio cardine del proprio sistema gestionale e produttivo, sperimentando sistemi e tecniche di miglioramento sempre più efficienti. Consolidata, ormai, anche da parecchie aziende italiane, soprattutto nel settore del design e dell'arredamento, essa promuove un coinvolgimento costante dei

lavoratori, trasformando ogni dipendente in un attore attivo per il miglioramento dei processi.

- Digital process monitoring: l'integrazione della digitalizzazione con il BPI consente alle imprese di raccogliere e analizzare dati in tempo reale, individuando tempestivamente criticità e inefficienze. Nel settore agroalimentare, ad esempio, l'uso di sensori e sistemi IoT permette di monitorare le fasi della produzione e della distribuzione, migliorando la tracciabilità e la qualità dei prodotti tipici italiani.

L'applicazione del Business Process Improvement assume caratteristiche diverse a seconda dei comparti produttivi che compongono il Made in Italy. Nel settore agroalimentare, ad esempio, il miglioramento continuo dei processi ha consentito ad aziende leader come Barilla e Ferrero⁴⁵ di sviluppare sistemi avanzati di gestione della *supply chain*. Grazie all'utilizzo di strumenti digitali, queste imprese sono riuscite a garantire una tracciabilità completa dei prodotti, dalla fase di approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione finale. Ciò ha permesso non soltanto di rafforzare la sicurezza alimentare, ma anche di ridurre gli sprechi e migliorare la qualità complessiva, rispondendo così alle esigenze di un consumatore sempre più attento alla trasparenza e alla sostenibilità.

Un impatto altrettanto rilevante si riscontra nel settore della moda e del lusso, dove l'efficienza organizzativa deve conciliarsi con la rapidità di risposta a mercati in costante evoluzione. Brand come Gucci e Prada⁴⁶ hanno adottato strumenti di BPI per ottimizzare la gestione dei magazzini e migliorare l'integrazione tra i diversi canali di vendita, tradizionali e digitali. L'uso di piattaforme digitali consente oggi di ridurre i tempi di consegna e garantire un coordinamento più stretto tra produzione e distribuzione. In questo modo, le imprese del *fashion system* non solo tutelano l'eccellenza qualitativa, che

⁴⁵ Unioncamere (2022), *Rapporto sull'Agroalimentare Italiano*, Roma.

⁴⁶ Camera Nazionale della Moda Italiana (2023), *Rapporto sulla Moda Sostenibile e Digitale*, Milano.

da sempre contraddistingue i loro prodotti, ma riescono anche ad aumentare la propria capacità di competere sui mercati globali attraverso una maggiore efficienza logistica.

Il settore automotive costituisce un altro esempio significativo di applicazione del miglioramento continuo. Realtà come FCA – oggi parte del gruppo Stellantis – insieme ai numerosi fornitori della cosiddetta Motor Valley emiliana, hanno progressivamente introdotto metodologie lean e sistemi di monitoraggio digitale per ottimizzare i processi di assemblaggio⁴⁷. Questo ha permesso di ridurre i tempi di produzione e, al contempo, ampliare le possibilità di personalizzazione dei veicoli, un aspetto sempre più richiesto dai clienti. La combinazione tra efficienza industriale e capacità di rispondere alle preferenze individuali dei consumatori rappresenta oggi un elemento distintivo della filiera automobilistica italiana.

Infine, nel comparto dell'arredo e del design, imprese come Poltrona Frau e B&B Italia hanno integrato il BPI nei propri modelli organizzativi al fine di bilanciare l'artigianalità delle lavorazioni con l'esigenza di efficienza tipica dei mercati internazionali⁴⁸.

Inoltre, attraverso metodologie ispirate al Kaizen, queste aziende hanno incentivato il coinvolgimento diretto dei dipendenti nei processi di miglioramento, stimolando una nuova cultura organizzativa. L'adozione di strumenti di analisi della qualità e di sistemi digitali di supporto ha consentito loro di mantenere elevati standard produttivi, rafforzando così la competitività del design italiano nel mondo.

Gli esempi che abbiamo citato dimostrano come il Business Process Improvement, applicato nei diversi comparti del Made in Italy, rappresenti un'applicazione concreta della capacità delle imprese di rinnovare i propri processi.

⁴⁷ PwC (2022), *The Future of Automotive Production in Europe*, Milano.

⁴⁸ FederlegnoArredo (2021), *Rapporto sul Settore Arredo-Design Italiano*, Milano.

Il contributo del BPI nelle imprese del *Made in Italy* si misura, soprattutto, nella capacità di coniugare efficienza e qualità, obiettivi che diventano complementari grazie all'approccio metodologico del miglioramento continuo. Da un lato, il BPI consente di abbattere i costi operativi, ridurre i tempi di produzione e rendere più flessibile l'organizzazione e dall'altro rafforza il controllo sulla qualità, garantendo standard costanti e aumentando la soddisfazione dei clienti.

La nostra indagine prende necessariamente in considerazione non solo i progressi compiuti grazie all'applicazione del BPI, ma anche le difficoltà che incontra il mercato italiano. Limiti dovuti a una serie di fattori ed in primis ad una frammentazione del tessuto produttivo con prevalenza di PMI che, come abbiamo più volte evidenziato, per la loro eterogeneità rendono difficile la realizzazione di progetti di miglioramento. A questo va aggiunto che una stragrande maggioranza di imprese conservano una cultura gestionale tradizionale e, pertanto, sono poco aperte a processi di trasformazione. E ancora, evidenziamo la necessità per il BPI di essere sostenuto da un adeguato supporto tecnologico senza il quale non potrebbe essere sviluppato pienamente. In ultimo, ma non per importanza, si rileva la necessità di una competenza manageriale in grado di guidare il cambiamento verso una trasformazione che coinvolge l'intera azienda e porti ad una e vera propria cultura del miglioramento.

3.3 Business Process Reengineering

Il Business Process Reengineering (BPR) rappresenta una delle metodologie più incisive di innovazione organizzativa, poiché non si limita a introdurre miglioramenti incrementali nei processi, ma propone un ripensamento radicale delle modalità con cui un'impresa crea valore. Nato negli anni Novanta con gli studi di Michael Hammer e James Champy⁴⁹, il BPR si fonda sull'idea che, di fronte a contesti competitivi complessi e in rapida trasformazione, le organizzazioni non possano accontentarsi di ottimizzare ciò che già esiste, ma debbano invece ricostruire da zero i propri processi fondamentali, sfruttando le potenzialità delle tecnologie emergenti.

La differenza rispetto al Business Process Improvement è sostanziale. Mentre il BPI lavora per affinamenti progressivi e spesso silenziosi, il BPR punta a un cambiamento radicale, che incide non solo sui processi operativi, ma anche sulla struttura organizzativa, sulla cultura aziendale e sulle relazioni con gli stakeholder. Si tratta di un approccio che comporta inevitabilmente una maggiore complessità di implementazione, ma che, se condotto con metodo e visione strategica, può generare vantaggi competitivi duraturi.

SIX

Business Process Re-engineering

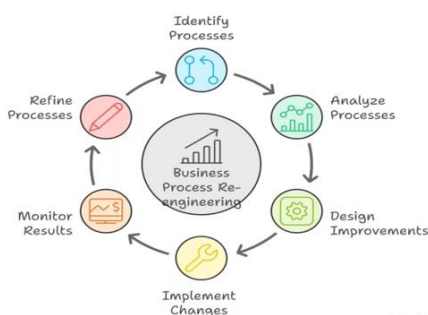


Figura 5 – Business Process

Reengineering, le fasi - Six Sigma.

⁴⁹ Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.

Nel contesto italiano, il ricorso al BPR si è affermato soprattutto nelle realtà industriali di medie e grandi dimensioni, dove la necessità di rispondere a pressioni esterne⁵⁰, globalizzazione, evoluzione tecnologica, cambiamenti nei consumi, hanno reso evidente l'insufficienza di semplici interventi di miglioramento incrementale. La digitalizzazione ha avuto un ruolo determinante in questo percorso e l'introduzione di sistemi informativi integrati, piattaforme cloud, intelligenza artificiale e automazione avanzata hanno reso possibile ridisegnare in profondità l'organizzazione del lavoro e i rapporti con la clientela.

Un esempio significativo si trova nel settore bancario e assicurativo italiano. Diverse realtà, spinte dalla rivoluzione digitale e dalla crescente competizione di operatori fintech, hanno avviato progetti di reengineering dei propri processi. L'obiettivo non era, semplicemente, ridurre i tempi di esecuzione delle operazioni tradizionali, ma trasformare radicalmente l'esperienza del cliente attraverso canali digitali, servizi personalizzati e sistemi di gestione dei dati basati su analisi predittive. In questo caso, il BPR ha reso possibile il passaggio da un modello centrato sull'operatività degli sportelli fisici a uno basato su piattaforme digitali integrate.

Anche nei settori tipici del Made in Italy si riscontrano applicazioni concrete di BPR. Nel comparto della moda, ad esempio, la digitalizzazione della supply chain ha portato ad abbandonare modelli produttivi rigidi, sostituendoli con processi flessibili che permettono di gestire collezioni multiple in tempi ridotti e di integrare i canali fisici con l'e-commerce globale. In questo caso, il reengineering non ha riguardato soltanto la produzione, ma anche il marketing, la distribuzione e la relazione diretta con i consumatori.

Nel settore agroalimentare, invece, alcuni produttori hanno riprogettato le proprie catene del valore introducendo piattaforme di blockchain per la tracciabilità.⁵¹ Non si tratta di un semplice miglioramento di procedure già esistenti, bensì di un cambiamento radicale

⁵⁰ Butera F. (1990), *Il cambiamento organizzativo. Teorie e pratiche*, FrancoAngeli, Milano.

⁵¹ IBM Institute for Business Value (2019), *Food Trust: Blockchain in the Food Supply Chain*, IBM, New York.

che ridefinisce il concetto stesso di fiducia e trasparenza nella filiera, trasformando il rapporto tra produttore, distributore e consumatore finale.

Il BPR comporta inevitabilmente rischi e difficoltà. In primo luogo, richiede investimenti significativi in tecnologia e formazione, che non tutte le imprese sono in grado di sostenere. Inoltre, la natura radicale del cambiamento può incontrare forti resistenze culturali, soprattutto nelle realtà familiari tipiche del tessuto produttivo italiano, dove l'identità aziendale è spesso legata a modelli gestionali consolidati. Tuttavia, proprio per la sua capacità di rompere con gli schemi tradizionali, il BPR può rappresentare l'unica strada percorribile per le imprese che desiderano affrontare mercati globali altamente competitivi e innovativi.

In conclusione, il Business Process Reengineering si configura come uno strumento di trasformazione profonda, in grado di ridefinire le regole del gioco all'interno delle organizzazioni italiane. Lungi dall'essere una scelta semplice o priva di rischi, esso si rivela fondamentale laddove i miglioramenti incrementali non siano più sufficienti a garantire la competitività. Il futuro del Made in Italy dipenderà anche dalla capacità delle imprese di affrontare questi percorsi di reingegnerizzazione, sapendo bilanciare la radicalità del cambiamento con la valorizzazione delle proprie radici e delle proprie eccellenze distintive.

3.4 Benefici riscontrati: tempi, costi, flessibilità, sostenibilità

L'applicazione di metodologie di Business Process Improvement (BPI) e di Business Process Reengineering (BPR) nelle imprese italiane ha prodotto una serie di benefici tangibili che si riflettono non solo sulla performance interna delle organizzazioni, ma anche sulla loro capacità di competere in un contesto globale sempre più complesso⁵². I risultati ottenuti vanno ben oltre il mero efficientamento tecnico, poiché incidono sulla struttura organizzativa, sulla cultura aziendale e sulla sostenibilità complessiva del sistema produttivo.

Uno dei risultati più evidenti dell'adozione di pratiche di BPI e BPR riguarda la diminuzione dei tempi di esecuzione dei processi. Le tecnologie digitali, integrate con metodologie di miglioramento continuo, consentono oggi alle imprese di monitorare in tempo reale le attività produttive, identificando colli di bottiglia e intervenendo tempestivamente per ridurre inefficienze.

Nel settore manifatturiero italiano, la transizione verso modelli di “smart factory” ha permesso di ridurre significativamente i tempi di assemblaggio⁵³ e di consegna, garantendo maggiore puntualità verso i clienti. Anche nel comparto moda e lusso, la digitalizzazione dei processi ha reso possibile abbreviare i cicli di sviluppo delle collezioni, aumentando la capacità di risposta ai trend del mercato e migliorando la competitività internazionale.

Un ulteriore beneficio riguarda il contenimento dei costi⁵⁴, reso possibile sia dall'automazione dei processi sia dalla maggiore trasparenza delle informazioni lungo le catene del valore. L'eliminazione degli sprechi, la standardizzazione delle procedure e

⁵² Hammer M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Business, New York.

⁵³ Confindustria Digitale (2019), *Il manifatturiero italiano verso la smart factory*, Rapporto Confindustria Digitale, Roma

⁵⁴ Ministero dello Sviluppo Economico – MiSE (2018), *Rapporto Industria 4.0 e competitività delle PMI italiane*, Roma.

l'adozione di sistemi di monitoraggio integrati hanno consentito alle imprese di abbattere spese superflue, riducendo al contempo gli errori e i difetti di produzione.

Nel settore agroalimentare, ad esempio, l'adozione di sistemi digitali di tracciabilità ha permesso di ottimizzare la logistica e ridurre le perdite di materie prime, con effetti positivi sui margini aziendali. Allo stesso tempo, nel settore automotive la diffusione di metodologie lean integrate con strumenti digitali ha permesso di migliorare l'efficienza dei processi di assemblaggio, con una conseguente riduzione dei costi di produzione per unità.

Un aspetto fondamentale che emerge dai processi di rinnovamento riguarda la maggiore flessibilità delle imprese. L'introduzione di sistemi digitali e la riprogettazione dei processi hanno consentito alle aziende italiane di adattarsi con rapidità a mercati instabili, a variazioni della domanda e a condizioni di contesto imprevedibili, come emerso durante la recente pandemia.

La flessibilità non riguarda soltanto la capacità di modificare i volumi produttivi, ma anche di introdurre personalizzazioni, di lanciare nuovi prodotti in tempi ridotti e di integrare canali distributivi diversi. In questo senso, la flessibilità organizzativa diventa un vantaggio competitivo decisivo, specialmente nei settori ad alto contenuto creativo e simbolico come moda, design e arredo, dove l'innovazione è continua e il cliente richiede soluzioni sempre più personalizzate.

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità si è imposto come elemento imprescindibile per le imprese italiane, non solo per rispondere a normative sempre più stringenti, ma anche per soddisfare la crescente sensibilità dei consumatori verso i temi ambientali e sociali. In questo contesto, le metodologie di BPI e BPR hanno contribuito a rendere i processi aziendali più sostenibili⁵⁵, attraverso la riduzione dei consumi energetici, il controllo delle emissioni e la gestione più efficiente delle risorse.

⁵⁵ Unioncamere – Symbola (2020), *GreenItaly. Rapporto sulla green economy in Italia*, Roma.

Nel settore agroalimentare, ad esempio, l'uso di piattaforme digitali di monitoraggio ha consentito di ottimizzare l'utilizzo di acqua e fertilizzanti, riducendo l'impatto ambientale delle coltivazioni. Nel settore manifatturiero, invece, l'adozione di processi riprogettati secondo logiche circolari ha favorito il riutilizzo dei materiali e il contenimento degli scarti. Questi interventi, oltre a generare benefici ambientali, contribuiscono a migliorare la reputazione delle imprese italiane sui mercati internazionali, rafforzando l'immagine del Made in Italy come sinonimo non solo di qualità ed estetica, ma anche di responsabilità e innovazione sostenibile.

La riduzione dei tempi, il contenimento dei costi, la flessibilità organizzativa e la sostenibilità rappresentano le quattro aree principali in cui si manifestano i benefici del BPI e del BPR. Questi risultati, tuttavia, non devono essere considerati isolatamente, ma come parte di un processo più ampio di trasformazione organizzativa, che mira a integrare l'efficienza operativa con la qualità del prodotto e con la responsabilità sociale d'impresa.

In conclusione, le imprese italiane che hanno intrapreso con decisione percorsi di miglioramento e reingegnerizzazione dei processi hanno ottenuto benefici che vanno oltre il piano strettamente economico, rafforzando la propria capacità di innovare e consolidando un vantaggio competitivo duraturo in mercati globali altamente dinamici.

3.5 Nuove competenze richieste: integrazione uomo-macchina

La trasformazione digitale e l'introduzione di metodologie di Business Process Improvement (BPI) e Business Process Reengineering (BPR) non si limitano a ridefinire i processi produttivi e organizzativi, ma incidono profondamente anche sulle competenze richieste ai lavoratori. L'integrazione tra uomo e macchina, resa possibile dalle tecnologie dell'Industria 4.0⁵⁶, rappresenta una delle sfide più significative per le imprese italiane, in quanto impone un ripensamento dei ruoli professionali, dei modelli di formazione e delle modalità di gestione delle risorse umane.

Tradizionalmente, il lavoro nelle imprese italiane, soprattutto nelle piccole e medie aziende manifatturiere, è stato caratterizzato da un forte legame con la manualità e con competenze artigianali tramandate nel tempo. Con l'avvento della digitalizzazione, queste competenze rimangono fondamentali, ma devono essere integrate con abilità tecniche legate all'uso delle nuove tecnologie⁵⁷. L'operaio specializzato non è più soltanto colui che esegue un compito manuale, ma diventa un operatore capace di interagire con macchine intelligenti, di interpretare dati provenienti da sensori e di intervenire in caso di anomalie.

Anche i profili manageriali sono soggetti a un cambiamento significativo. Il manager contemporaneo non si limita a coordinare risorse umane e materiali, ma deve sviluppare una mentalità digitale, capace di interpretare le opportunità offerte dall'automazione, dall'intelligenza artificiale e dai big data. La capacità di guidare progetti complessi di trasformazione organizzativa diventa, dunque, una competenza imprescindibile.

Le nuove tecnologie richiedono competenze sempre più specifiche. Tra queste spiccano la capacità di utilizzare software di gestione dei processi, l'analisi dei dati attraverso

⁵⁶ Schwab K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Ginevra.

⁵⁷ Balloni A. (2017), *Industria 4.0 e competenze digitali*, FrancoAngeli, Milano.

strumenti di business intelligence, la programmazione di sistemi robotici e l'utilizzo di piattaforme cloud. Nel settore agroalimentare, ad esempio, i lavoratori devono saper gestire sistemi di tracciabilità basati su blockchain, mentre nell'automotive è fondamentale conoscere le logiche di funzionamento delle smart factory, dove macchine e sistemi sono interconnessi.

La diffusione delle tecnologie di automazione non elimina il ruolo dell'uomo, ma lo trasforma. Le attività ripetitive e a basso valore aggiunto vengono affidate alle macchine, mentre le risorse umane sono chiamate a concentrarsi su compiti a maggiore complessità cognitiva, come il problem solving, la gestione dei processi e l'innovazione.

Accanto alle competenze tecniche, assumono grande importanza le cosiddette soft skills, ossia le competenze trasversali che permettono di affrontare i cambiamenti con flessibilità e spirito critico. La capacità di lavorare in team interfunzionali, l'attitudine al pensiero creativo, la disponibilità all'apprendimento continuo e la gestione del cambiamento diventano elementi essenziali per garantire l'integrazione uomo-macchina.

In molte imprese italiane, soprattutto nei settori ad alta intensità creativa come la moda e il design, il successo della trasformazione digitale dipende dalla capacità di combinare competenze tecnologiche con sensibilità estetica e capacità di interpretare i bisogni dei consumatori. Si tratta di un equilibrio delicato, che riflette uno dei tratti distintivi del Made in Italy: la capacità di coniugare tradizione e innovazione.

Per sostenere questa transizione, diventa cruciale il ruolo della formazione. Le imprese italiane devono investire in programmi di aggiornamento costante, che consentano ai lavoratori di acquisire nuove competenze digitali e manageriali⁵⁸. Le università, i centri di ricerca e gli enti di formazione professionale sono chiamati a collaborare con le aziende

⁵⁸ MIUR (2019), *Rapporto sugli ITS in Italia*, Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Roma.

per creare percorsi formativi mirati, in grado di rispondere alle esigenze specifiche dei diversi settori produttivi.

Iniziative come gli ITS (Istituti Tecnici Superiori) e i programmi promossi dal Piano Nazionale Industria 4.0 prima e quelli successivi del Piano Transizione 5.0 hanno già mostrato la loro efficacia nel ridurre il gap di competenze digitali. Tuttavia, rimane ancora molto da fare per diffondere una cultura dell'apprendimento continuo, che renda i lavoratori italiani protagonisti attivi della trasformazione in atto.

L'integrazione uomo-macchina non deve essere interpretata come un conflitto tra risorse umane e tecnologie, ma come una nuova alleanza capace di valorizzare le potenzialità di entrambi. Le macchine possono garantire precisione, rapidità ed efficienza, mentre l'uomo conserva la capacità di interpretare, di innovare e di dare significato alle azioni produttive.

In questo senso, il futuro delle imprese italiane dipenderà dalla capacità di costruire modelli organizzativi in cui le tecnologie digitali non sostituiscano il lavoro umano, ma lo valorizzino, consentendo alle persone di esprimere al meglio le proprie competenze e creatività.

Le nuove competenze richieste dalla trasformazione digitale non si esauriscono nella sfera tecnica, ma abbracciano dimensioni culturali, organizzative e sociali. La vera sfida per il Made in Italy sarà quella di riuscire a integrare le eccellenze artigianali e creative che lo contraddistinguono con le competenze digitali necessarie a competere in un mercato globale. Solo attraverso questa sinergia sarà possibile garantire un modello di sviluppo sostenibile, capace di preservare l'identità culturale italiana e, al tempo stesso, di proiettarla verso il futuro.⁵⁹

⁵⁹ Fondazione Symbola (2021), *Rapporto Made in Italy, cultura e nuove competenze*, Roma.

Capitolo 4 – Case Study: Ferrari e Brunello Cucinelli

4.1 Obiettivi e criteri dell'analisi comparata

Nell'ultimo capitolo di questo elaborato verranno messi in pratica i concetti teorici fin qui analizzati nei precedenti capitoli, in particolare, verranno approfonditi due case study relativi ad aziende che, pur operando in settori differenti, incarnano alla perfezione i valori rappresentativi dell'eccellenza Made in Italy.

Ciascuna azienda verrà inizialmente presentata attraverso lo studio della storia e della filosofia gestionale, prima di analizzarne la struttura organizzativa. Al termine degli studi individuali verrà elaborato un confronto critico comparato al fine di evidenziare affinità e differenze tra i due modelli, riflettendo non solo il funzionamento interno, ma anche l'interpretazione dei valori legati al Made in Italy, traducendoli in vantaggi competitivi nei mercati globali.

Il motivo per cui la scelta è ricaduta su Ferrari e Brunello Cucinelli risponde a criteri di rilevanza e complementarità. La prima rappresenta l'espressione autentica dell'automotive di lusso, emblema di innovazione tecnologica, design e performance, capace negli anni di mettere al riparo dalle sfide legate a globalizzazione e sostenibilità il fascino del mito. Cucinelli, al contrario, ha sviluppato un modello incentrato sul "capitalismo umanistico", dove assume particolare importanza la dignità del lavoro e il legame con il territorio. Sono questi i fattori che hanno favorito l'ascesa del marchio nel mondo del lusso artigianale legato al mondo della moda.

La nostra indagine sarà guidata da alcuni criteri metodologici come la presentazione della storia aziendale, attraverso la quale comprenderemo le radici e i fattori che hanno influenzato la crescita, oltre alla struttura organizzativa, evidenziando ruoli e processi decisionali. Inoltre, analizzeremo la mission e la vision aziendale, il rapporto tra innovazione e tradizione, la competitività internazionale (le strategie per consolidarsi nei mercati internazionali) e anche il legame con il territorio italiano e la comunità.

L'analisi comparata, invece, avrà un carattere interpretativo più che descrittivo, infatti, i due casi verranno messi in contatto per evidenziarne aspetti comuni e divergenze, con l'obiettivo di ricavare spunti ampi e generali, estendibili a diverse realtà delle imprese italiane circa la capacità di coniugare identità territoriale e competitività nei mercati. Ferrari e Brunello Cucinelli verranno interpretate come due storie di successo che fungeranno da chiave di lettura per comprendere le potenzialità e i limiti del Made in Italy.

4.2 Ferrari

4.2.1 L'azienda e la sua storia

“Date a un bambino un foglio di carta, dei colori e chiedetegli di disegnare un'automobile, sicuramente la farà rossa” - Enzo Ferrari

Quando si parla di Ferrari la mente riporta subito ad un mondo fatto di lusso e velocità. Tuttavia, dietro l'aura formatasi intorno al marchio vi è una storia radicata profondamente nell'estro e nella passione di un uomo, colui che è riuscito a trasformare un sogno in una leggenda mondiale.

Stiamo parlando di Enzo Ferrari, nato a Modena nel 1898, che intraprese la carriera da pilota in Alfa Romeo, prima di capire la sua vera vocazione: produrre e guidare le auto.



Figura 6 – Enzo Ferrari davanti allo stabilimento di Maranello. -Archivio Ferrari

Nel 1929 attraverso una collaborazione con la squadra Alfa, pose le basi per la nascita della sua casa costruttrice, prima di mettersi in proprio fondando la Scuderia Ferrari.⁶⁰

Tuttavia, a causa di vincoli contrattuali con il suo ex team, l'azienda non poteva portare il suo cognome, dunque, bisognerà attendere il 1947 per vedere il primo vero e proprio

⁶⁰ Ferrari Corporate (2022), *La storia*, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

modello, ovvero la 125 S con l’emblema del Cavallino Rampante, donato ad Enzo dalla madre dell’aviatore Francesco Baracca, che divenne per sempre il simbolo della casa di Maranello oltre che uno dei loghi più iconici della storia.⁶¹



Figura 7 – Logo scuderia Ferrari-Pinterest

La crescita del marchio fu rapida. Alle competizioni si affiancò presto la produzione di auto stradali, che portarono Ferrari a distinguersi per un tratto inconfondibile: la capacità di unire innovazione tecnologica, design italiano e artigianalità di altissimo livello. La 250 GTO degli anni Sessanta, la Testarossa degli anni Ottanta, fino alle moderne serie speciali, hanno segnato epoche diverse mantenendo intatta la promessa di esclusività e perfezione. La Formula 1 rimase però il cuore pulsante della Ferrari. Dal primo titolo mondiale degli anni Cinquanta alle vittorie leggendarie di Niki Lauda, fino al dominio dei primi anni Duemila con Michael Schumacher, la Scuderia Ferrari è diventata la squadra più vincente e longeva della storia del campionato. Le corse non furono mai solo sport: furono la vetrina che rafforzò l’immagine del marchio e ne alimentò il mito.

⁶¹ Ferrari Corporate (2022), *Il Cavallino Rampante: origine e storia del logo*, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

Negli anni Ferrari è stata nota per la fedeltà ai propri principi, pur essendo stata costretta a trasformazioni profonde, necessarie per restare competitivi in un contesto in continua evoluzione. Oggi la casa si sta preparando ad affrontare l'era dell'elettrico, con l'obiettivo di non perdere il legame con quelle emozioni e performance che l'hanno resa protagonista della storia dell'automobilismo.

4.2.2 Struttura organizzativa

Ferrari è un ecosistema complesso dove convivono un mix di valori radicati. La sua struttura organizzativa, aggiornata nel 2022, riflette esattamente i valori tradizionali del marchio e, allo stesso tempo, fissa l'obiettivo di aggiornare il proprio modello di governance, garantendo una maggiore agilità decisionale e consolidando le competenze acquisite per affrontare al meglio le sfide future.

Attualmente al vertice della gerarchia governativa della casa costruttrice troviamo, John Elkann, presidente esecutivo, (designato da suo nonno, Gianni Agnelli, ex presidente Fiat, come suo successore alla guida dell'eredità industriale della famiglia Agnelli. Va ricordato che Fiat ha acquisito una partecipazione rilevante in Ferrari, inizialmente il 50% nel 1969, con l'accordo che prevedeva anche la possibilità di acquisire la quota rimanente dopo la morte di Enzo Ferrari.) e Benedetto Vigna, in qualità di CEO dal 2021⁶², (esso proviene dal campo dell'elettronica avanzata ed è chiamato a guidare l'azienda verso l'elettrificazione e la digitalizzazione).

Con la nuova organizzazione del 2022 Ferrari va ad ampliare il proprio executive group, accogliendo in azienda figure con esperienza in settori ad alta tecnologia⁶³, con l'obiettivo di integrare nuove aree di competenza e rafforzare alcune funzioni fondamentali legate allo sviluppo del prodotto.

Alcune funzioni fondamentali rispondono direttamente al CEO, a conferma della centralità di queste aree nella strategia aziendale. È il caso, ad esempio, del Product Development, affidato a Gianmaria Fulgenzi, figura cresciuta all'interno dell'azienda, e della Ricerca & Sviluppo, guidata da Ernesto Lasalandra, proveniente da STMicroelectronics. A queste si affiancano il settore Digital & Data, con Silvia Gabrielli, chiamata a rendere la Ferrari sempre più "data driven", e le aree Technologies &

⁶² Ferrari Corporate (2022), *Executive Officers*, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

⁶³ Ferrari Corporate (2022), *A new organizational structure to seize opportunities ahead*, Comunicato stampa del 10 gennaio 2022, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

Infrastructures e Purchasing & Quality, che garantiscono il coordinamento tra progettazione, produzione e controllo della filiera.

Altre figure chiave sono rappresentate da Flavio Mazzoni, addetto allo sviluppo del design, Enrico Galliera, per quanto riguarda l'area Marketing & Commercial e Frédéric Vasseur, responsabile della Gestione Sportiva.

Non meno importanti sono le funzioni di supporto e controllo, come le Risorse Umane, guidate da Michele Antoniazzi, la Finanza, diretta da Antonio Picca Piccon, e l'area Legal & Compliance, che garantisce il rispetto delle normative e la trasparenza della governance. Queste aree, apparentemente più tradizionali, sono in realtà essenziali per assicurare continuità e stabilità a un'impresa che opera in un mercato globale estremamente competitivo. L'attuale struttura organizzativa riflette quindi una strategia precisa: rendere Ferrari più flessibile, veloce e innovativa, senza smarrire la propria identità. È un equilibrio delicato tra l'eredità storica del marchio, fatta di artigianalità, performance e legame con il territorio, e la necessità di affrontare le trasformazioni che stanno ridefinendo l'intera industria automobilistica, dalla transizione ecologica alla digitalizzazione dei processi.

4.2.3 Mission e Vision

La mission e la vision di Ferrari sono, oltre che una definizione di intenti, strumenti strategici che guidano l'impresa.

Quanto alla prima, essa è sempre stata quella di “costruire automobili sportive uniche, capaci di offrire un'esperienza di guida straordinaria”⁶⁴. Il brand ci tiene, quindi, a sottolineare che il suo scopo non è limitato alla produzione di auto altamente performanti, ma che ambisce a mantenere quell'esclusività che l'ha contraddistinta negli anni.

La vision, invece, è orientata al futuro, proponendosi di “rimanere fedele al proprio DNA sportivo, valorizzare l'esclusività del marchio e raggiungere la carbon neutrality entro il 2030”⁶⁵. In questa prospettiva, il Cavallino Rampante intende affrontare la sfida della sostenibilità senza rinunciare alla propria identità: l'elettrificazione e la digitalizzazione non sono viste come un tradimento della tradizione, ma come un'opportunità per ridefinirla in chiave contemporanea.



Figura 8 – Un'immagine d'archivio della visita del 21 giugno 2024 del presidente della Repubblica Sergio Mattarella con il presidente di Ferrari John Elkann a Maranello per inaugurare l'e-building, lo stabilimento dove nasceranno vetture con motore termico, ibrido e il primo modello elettrico di Ferrari- LASTAMPA

⁶⁴ Ferrari Corporate (2022), *Mission and Values*, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

⁶⁵ Ferrari Corporate (2022), *A new organizational structure to seize opportunities ahead*, Comunicato stampa del 10 gennaio 2022, disponibile su: <https://www.ferrari.com>.

Il richiamo al DNA sportivo è centrale. La Formula 1 e le competizioni restano il cuore pulsante dell'azienda, non solo come laboratorio tecnologico, ma come fonte di ispirazione che alimenta ogni prodotto e ogni scelta strategica. Allo stesso tempo, la volontà di mantenere l'esclusività rappresenta una costante che differenzia Ferrari dai competitor: il marchio non punta ai grandi numeri, ma alla creazione di valore attraverso la rarità, l'unicità e la capacità di trasformare ogni auto in un'esperienza. Queste linee guida rivelano una filosofia imprenditoriale precisa: Ferrari non intende inseguire le logiche della produzione di massa, ma continuare a posizionarsi come marchio di riferimento nel lusso globale, coniugando eccellenza tecnica, responsabilità ambientale e fedeltà alla propria tradizione. In questo modo, mission e vision non sono solo dichiarazioni formali, ma costituiscono la bussola che orienta l'intera struttura organizzativa e la strategia di lungo periodo.

4.3 Brunello Cucinelli

4.3.1 Storia di un'eccellenza italiana



BRUNELLO CUCINELLI

Figura 9 – Logo Brunello Cucinelli-Pinterest

Brunello Cucinelli è l'esempio vivente che, con coraggio ed impegno, i sogni possono trasformarsi in realtà. Nato in Umbria nel 1953, si è avvicinato al mondo della moda lavorando come indossatore per una linea di abbigliamento sportivo. All'età di venticinque anni prende la decisione di iniziare a produrre maglieria in cashmere dedicata ad un pubblico femminile, caratterizzata da manifattura italiana e colorazioni particolari.⁶⁶

Come tutti le storie di successo, gli inizi non furono certamente facili, l'assenza di capitali e di esperienza si fecero sentire, ma Cucinelli spinto dalla consapevolezza nei propri mezzi e da una forte tenacia riuscì a strappare la fiducia di chi aveva creduto in lui, concedendogli di pagare i filati quando ne avesse la possibilità. Successivamente la storia si replicò con i tintori e gli artigiani, seppur molto scettici sulle soluzioni cromatiche, che accettarono di provare le soluzioni offerte dal giovane imprenditore.

1. ⁶⁶ Brunello Cucinelli S.p.A. (2022), *Storia e filosofia aziendale*, disponibile su: <https://www.brunellocucinelli.com>.

Fondamentali furono anche i primi clienti, in particolare quelli del Trentino-Alto Adige e della Germania, scelti per la loro serietà e puntualità nei pagamenti. Il sostegno di queste persone permise a Cucinelli di consolidare i primi passi dell'impresa e di rafforzare la convinzione che un rapporto di fiducia e correttezza reciproca potesse diventare la base stessa del successo. Accanto alla dimensione economica, si affermava una visione precisa: quella di un'impresa fondata sul rispetto della persona e sulla valorizzazione del lavoro. L'esperienza del padre operaio, spesso umiliato, lasciò in lui una traccia profonda e il desiderio di creare un modello imprenditoriale diverso, nel quale la dignità dei lavoratori fosse tutelata e riconosciuta⁶⁷. Fin dall'inizio, dunque, il progetto Cucinelli si pose l'obiettivo di unire profitto e valori umani, bellezza del prodotto e qualità della vita. Questo approccio trovò una sua forma compiuta a Solomeo, piccolo borgo medievale umbro che Cucinelli decise di acquistare e restaurare. Il castello e le case del paese, un tempo in declino, divennero la sede dell'azienda e il cuore simbolico del suo progetto. Non si trattava solo di scegliere una location suggestiva, ma di affermare un'idea di lavoro armonioso, legato alla tradizione e al territorio.



Figura 10 – Brunello Cucinelli nel suo studio al castello di Solomeo, 1999- Sito ufficiale Brunello Cucinelli

⁶⁷ Cucinelli B. (2018), *Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*, Milano, Feltrinelli.

Gli ambienti di Solomeo furono pensati per favorire serenità e creatività: pause pranzo condivise, stipendi dignitosi, assenza di rigidità gerarchiche, assemblee periodiche per discutere insieme la vita dell'azienda. Parallelamente, il marchio cresceva sul mercato internazionale. Partendo dalla maglieria, l'offerta si ampliò fino a comprendere collezioni uomo e donna, calzature e accessori. Le boutique monomarca aperte in Europa, negli Stati Uniti e in Asia portarono il nome di Brunello Cucinelli nel mondo, sempre con lo stesso posizionamento: il lusso contemporaneo, sobrio e autentico, lontano dall'eccesso ma vicino al concetto di eleganza essenziale.

La filosofia del fondatore ha sempre accompagnato questo percorso, infatti, Cucinelli ha costruito un modello di "capitalismo umanistico" che mette al centro l'uomo, il paesaggio e la bellezza dei luoghi. Un'impresa, dunque, non solo orientata al profitto, ma custode di valori universali da tramandare.

4.3.2 Struttura Organizzativa

Brunello Cucinelli ha adottato un modello imprenditoriale molto singolare, caratteristica che si riflette anche nella struttura organizzativa dell'azienda.

Dal 2012 è quotata alla Borsa Italiana, adeguando la corporate governance agli standard richiesti.⁶⁸

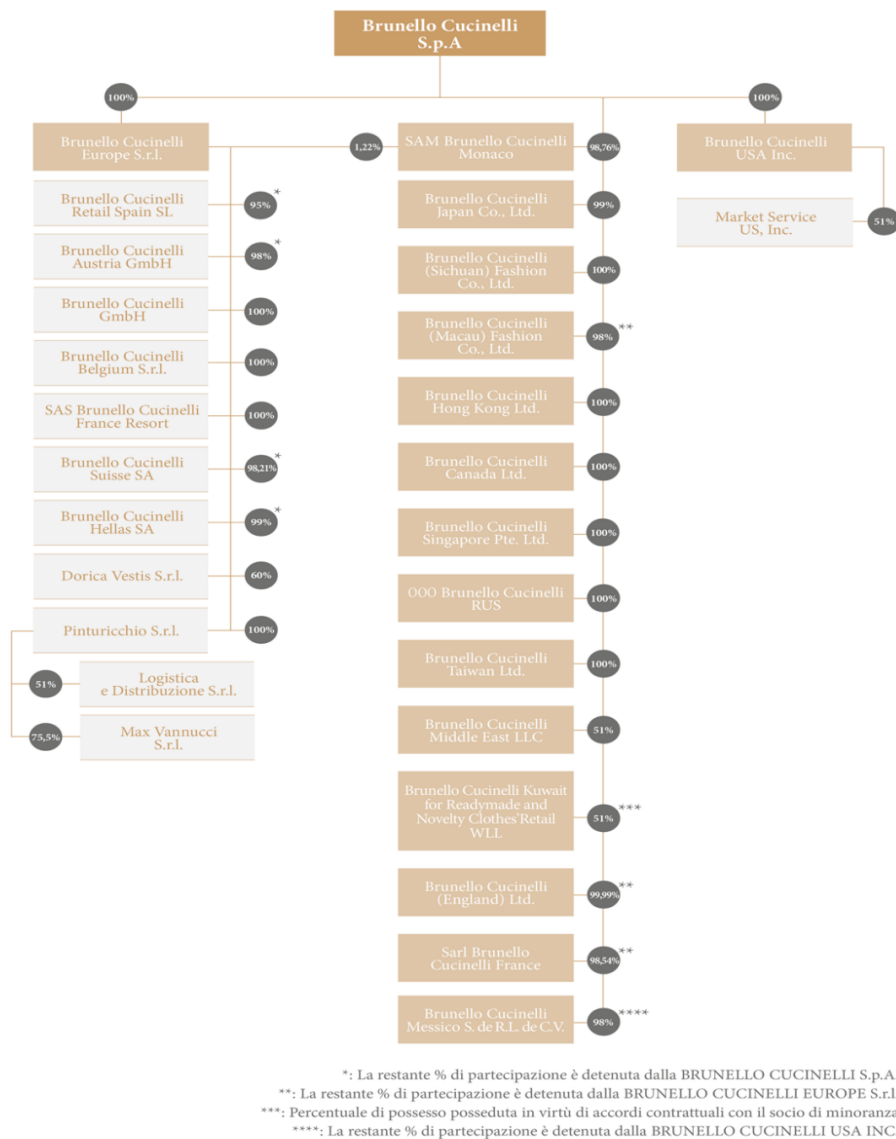


Figura 11 –struttura del gruppo Cucinelli- Sito ufficiale Brunello Cucinelli

⁶⁸ Brunello Cucinelli S.p.A. (2012), *Prospetto informativo di quotazione*, Borsa Italiana.

Al vertice è collocata l'Assemblea degli Azionisti, mentre l'attività gestionale è affidata al Consiglio di Amministrazione (CDA), a sua volta composto da un numero variabile di persone che va da 9 a 15. Accanto al CDA opera il Collegio Sindacale, incaricato del controllo circa la correttezza gestionale e contabile della società.⁶⁹

Sono organi complementari del Consiglio i vari comitati specifici, che hanno funzioni consultive e propositive.

Un elemento che distingue Cucinelli da gran parte delle società è l'attenzione al dialogo interno, infatti, periodicamente si tengono assemblee con i dipendenti, presiedute da Brunello in persona, nelle quali si condividono risultati, prospettive, esperienze. Questo atteggiamento influisce sull'andamento dell'azienda in quanto migliora la cooperazione interna e la comunicazione.

Analizzando l'operatività aziendale, si riscontra un lavoro organizzato utilizzando criteri di collegialità e condivisione, spesso vengono creati team interfunzionali e l'affiancamento di dipendenti "junior" e "senior", in modo tale che venga promossa anche la condivisione delle competenze.

La produzione, cuore dell'attività, è basata su una rete di circa 400 laboratori artigianali indipendenti, localizzati in Umbria e in altri distretti italiani specializzati (Toscana, Marche, Veneto). A questi vengono affidate specifiche fasi della lavorazione, mentre la selezione delle materie prime, la progettazione e i controlli qualità restano sotto la diretta supervisione dell'azienda. Infine, l'organizzazione della distribuzione segue un modello multicanale: accanto al retail diretto con boutique monomarca e shop online, l'azienda utilizza anche il canale wholesale, selezionando partner internazionali e department store di fascia alta. In questo modo, la struttura distributiva è coerente con il posizionamento nel lusso, garantendo esclusività e controllo dell'immagine del marchio.

Il modello di Brunello Cucinelli, anche se complesso e articolato, mantiene al centro la filosofia del fondatore, ovvero quella di fare impresa non solo per generare profitto, ma per custodire valori e creare armonia tra lavoro, bellezza e responsabilità sociale.

⁶⁹ Brunello Cucinelli S.p.A. (2022), *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001*, Perugia.

4.3.3 Mission e Vision di Brunello Cucinelli

La mission di Brunello Cucinelli è da ricercare nelle radici del marchio, basata da sempre sull'idea che la moda potesse essere vista come un linguaggio, una forma d'arte attraverso la quale esprimersi.

Fin dagli esordi, Cucinelli ha sempre sostenuto che la creazione di capi unici che riuscissero a combaciare design contemporaneo ed eccellenza italiana rappresenta l'unica missione dell'azienda⁷⁰, proponendo un nuovo ed autentico lifestyle sobrio ed elegante.

La vision, invece, essendo proiettata al futuro, trova fondamento nella valorizzazione del capitale umanistico⁷¹. In questo contesto l'impresa viene interpretata come comunità e responsabilità, un luogo dove lavoro e valori etici si intrecciano, dove il profitto è giusto solo se condiviso e rispettoso delle persone e dell'ambiente. L'obiettivo è una crescita "garbata e costante", capace di mantenere saldo il legame con il territorio, custodendo tradizione e cultura, e al tempo stesso aperta alle sfide della sostenibilità e della modernità. La crescita deve essere "garbata e costante", mai aggressiva, e capace di coniugare sviluppo economico, sostenibilità ambientale e benessere delle persone. Questo modello imprenditoriale si traduce in alcune scelte precise: produzione esclusivamente in Italia, in laboratori artigianali indipendenti localizzati soprattutto in Umbria e in alcuni distretti tradizionali come Toscana, Marche e Veneto⁷²; selezione accurata delle materie prime; distribuzione limitata a boutique monomarca nelle vie del lusso internazionale e in spazi selezionati di department stores. Ogni fase della filiera, dalla progettazione alla produzione, viene seguita con la massima cura per garantire qualità, autenticità e rispetto delle persone coinvolte.

La Mission e la Vision di Brunello Cucinelli, dunque, sono strettamente correlate, entrambe orientate alla costruzione, nel tempo, di un marchio che incarni alla perfezione

⁷⁰ Brunello Cucinelli S.p.A. (2022), *Relazione finanziaria annuale*, Perugia.

⁷¹ Cucinelli B. (2018), *Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*, Milano, Feltrinelli.

⁷² Fashion Network (2022), *Brunello Cucinelli inaugura boutique a Milano e rafforza la rete retail*, disponibile su: <https://it.fashionnetwork.com>.

i valori del Made in Italy. In questo senso, l'impresa non è solo vista come un'icona di successo, ma ha creato un modello di filosofia imprenditoriale che propone al mondo un nuovo modo di intendere il lusso.

4.4 Il caso Ferrari

Dopo aver presentato sotto i diversi punti di vista le aziende oggetto del nostro studio, analizziamo come, dal punto di vista pratico, esse hanno integrato i concetti di BPI e BPR precedentemente discussi.

Ferrari ha sfruttato tali strumenti organizzativi per mantenere la propria competitività e consolidarsi a livello mondiale nel settore automotive.⁷³

L'azienda di Maranello ha utilizzato l'approccio del Business Process Improvement nell'ambito della produzione e gestione della supply chain, conciliando l'artigianalità esclusiva caratterizzante ogni vettura, con sistemi tecnologici sofisticati. Ogni fase della produzione, dalla progettazione iniziale al collaudo, attraverso investimenti in ricerca e sviluppo è stata perfezionata, grazie anche all'introduzione di sistemi di automazione di supporto e l'utilizzo di piattaforme digitali che hanno favorito la comunicazione tra i reparti.

Ferrari ha adottato negli anni anche strumenti di Business Process Reengineering in quanto, spesso, la realtà in cui operava ha imposto determinati e profondi cambiamenti. Pensiamo all'elettrificazione, essa ha richiesto una ristrutturazione totale del modo di lavorare in quanto una catena produttiva e le competenze interne erano inadatte a fronteggiare tale produzione. La Ferrari SF-90 Stradale è il primo modello ibrido plug-in della casa costruttrice e per la sua realizzazione è stato necessario ricercare nuovi fornitori, sviluppare competenze sulle batterie e sviluppare un sistema di propulsione completamente diverso da quelli a cui si era abituati a lavorare.

⁷³ Il Sole 24 Ore (2020), *Ferrari, un modello di competitività nel lusso automotive*, Milano.



Figura 12– Ferrari SF90 Stradale- Il Sole 24 ORE

Anche a livello organizzativo, Ferrari ha mostrato la capacità di ripensarsi. La nuova struttura introdotta nel 2022, con la creazione di aree dedicate a Digital & Data e Research & Development, è un ulteriore esempio di reengineering in quanto non si tratta di un semplice miglioramento delle funzioni preesistenti, ma di un ridisegno volto a rendere l'azienda più agile e pronta ad affrontare le sfide della trasformazione digitale e della sostenibilità.

Un ultimo aspetto del nostro studio riguarda il rapporto tra la tradizione e l'innovazione apportata dal BPI e il BPR. Pensiamo alle lavorazioni manuali di finitura o gli standard qualitativi delle carrozzerie, essi sono stati progressivamente migliorati attraverso un monitoraggio avanzato e strumenti di controllo, il tutto però senza snaturarne l'essenza. L'obiettivo è quello di garantire alle Ferrari del futuro l'aura del mito, rispondendo al contempo ai criteri di sostenibilità e alle nuove richieste del mercato.

4.5 Il caso Brunello Cucinelli

Brunello Cucinelli, a differenza di Ferrari che rappresenta il paradigma di un'impresa che sfrutta la tecnologia per migliorare le performance dei propri prodotti, puntando, quindi, tendenzialmente ad un'innovazione radicale, dimostra come sia possibile applicare miglioramenti e reingegnerizzazione dei processi anche nel modo della moda e dell'artigianato di lusso, senza perdere il legame con la manifattura e i valori fondanti del Made in Italy.

Il Business Process Improvement è stato per Cucinelli uno strumento naturale, infatti, l'azienda è riuscita passo dopo passo a migliorare i propri processi produttivi, mantenendo standard di qualità altissimi dei propri prodotti. Ogni fase della filiera, a partire dall'approvvigionamento del cashmere alla tintura, dal confezionamento al controllo qualità, è stata oggetto di costante affinamento, attraverso sistemi di monitoraggio, formazione continua e un dialogo costante con i fornitori.

In parallelo Cucinelli ha adottato anche politiche di Business Process Reengineering. Evidenziamo due momenti cruciali: l'internazionalizzazione del brand e l'ampliamento dell'offerta dal cashmere al total look.⁷⁴ In tali strategie, non parliamo di aggiornamenti dei processi, bensì di una vera e propria riprogettazione radicale della politica e della strategia aziendale. Sono state inaugurate boutique monomarca nelle principali città del mondo, e, con la costruzione del modello retail globale, è stata necessaria la revisione dei processi aziendali legati sia all'aspetto commerciale che comunicativo.

⁷⁴ 5. Fashion Network (2022), *Brunello Cucinelli inaugura boutique a Milano e rafforza la rete retail*, disponibile su: <https://it.fashionnetwork.com>.



Figura 13 – Boutique Brunello Cucinelli a Milano- Fashion Network

Un altro esempio di BPR riguarda l'organizzazione del lavoro, a tal proposito è stata scelta Solomeo come sede principale della società per favorire la creazione di un ambiente lavorativo realizzato su misura dove è presente un forte senso di comunità.

Questo modello, unico nel panorama industriale, ha dato vita a quello che lo stesso Cucinelli definisce “capitale umanistico”, dove oltre alla produzione di beni, l'impresa diventa anche custode di sani valori.

Negli ultimi anni, anche Cucinelli ha affrontato la sfida della sostenibilità e della digitalizzazione, pur senza rinnegare la centralità della manualità. Sono stati avviati processi di innovazione tecnologica nella gestione della supply chain e nei sistemi informativi, con l'obiettivo di rendere più efficiente e trasparente il rapporto con i mercati internazionali. Attraverso l'adozione di piattaforme digitali per retail e comunicazione a livello globale l'azienda ha mantenuto un posizionamento competitivo in un settore sempre più interconnesso.

Brunello Cucinelli è la concreta dimostrazione che, anche nel mondo del lusso artigianale, è possibile innovare profondamente, mantenendo saldo il rapporto con le radici culturali.

4.6 Confronto tra due modelli organizzativi Made in Italy

A questo punto possiamo confrontare i due modelli analizzati, che, seppur profondamente diversi, sono accomunati dallo stesso filo conduttore, ovvero trasformare quei valori rappresentativi del Made in Italy in un vantaggio competitivo a livello globale.

Come precedentemente spiegato, Ferrari opera nel settore dell'automotive di lusso, essa è in costante sviluppo dal punto di vista tecnologico e innovativo per fronteggiare le sfide del mercato. Recentemente ha ridefinito la propria struttura organizzativa proprio per affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione e proiettarsi verso il mondo delle auto elettriche.

OUR ELECTRIFICATION JOURNEY IS GROUNDED IN OUR RACING HERITAGE



Figura 14 – Il passaggio graduale all'elettrico di Ferrari- italpassion.fr

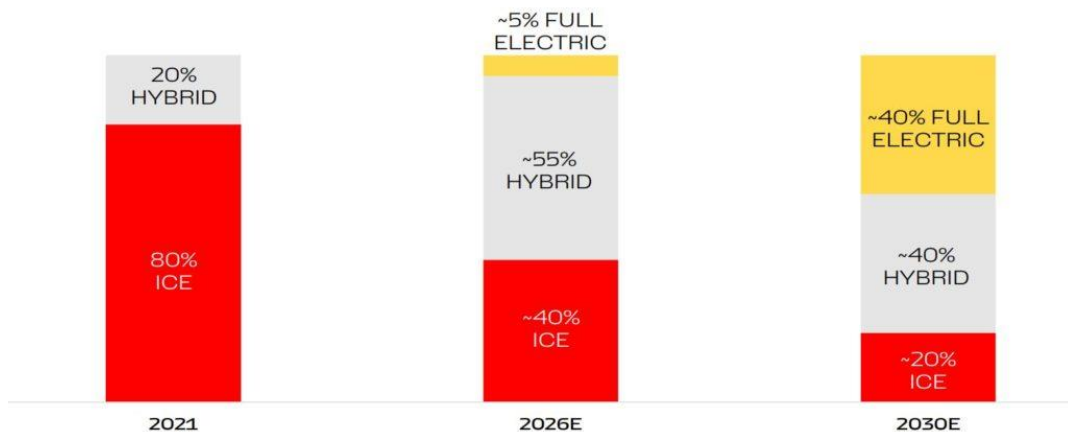


Figura 15 –Proiezioni sulla produzione di Ferrari- italpassion.fr

La cultura aziendale del Cavallino Rampante è segnata dall'eccellenza ingegneristica, dalla spinta all'innovazione e da una gestione manageriale fortemente gerarchizzata, capace di guidare un'organizzazione complessa e globale.

Brunello Cucinelli, invece, opera in un settore totalmente diverso da quello di Ferrari. L'abbigliamento di lusso che è fortemente caratterizzato dall'artigianalità, dalla manualità e dalla trasmissione dei saperi tradizionali. Abbiamo visto che egli riserva particolare attenzione al trattamento dei dipendenti: assemblee periodiche, orari regolari e attenzione al benessere sono solo alcuni degli elementi che caratterizzano il modello di impresa del marchio. Cucinelli ha sfruttato la digitalizzazione per migliorare la comunicazione, consolidarsi nel mondo del retail ampliando negli anni la presenza degli store sul territorio mondiale, fattori determinanti per la crescita del volume d'affari del brand.

Revenues by Region

€ mln	FY 17	FY 17 Restated**	FY 18	YoY % Chg
Net Revenues*	503.6	511.7	553.0	+8.1%
				Constant exchange rates +10.7%
Italy	84.7	84.7	88.2	+4.2%
Rest of Europe	150.9	150.9	163.7	+8.5%
North America	178.6	180.2	187.2	+3.9% ***
Greater China	42.7	42.7	54.9	+28.6%
RoW	46.7	53.2	59.0	+10.6%

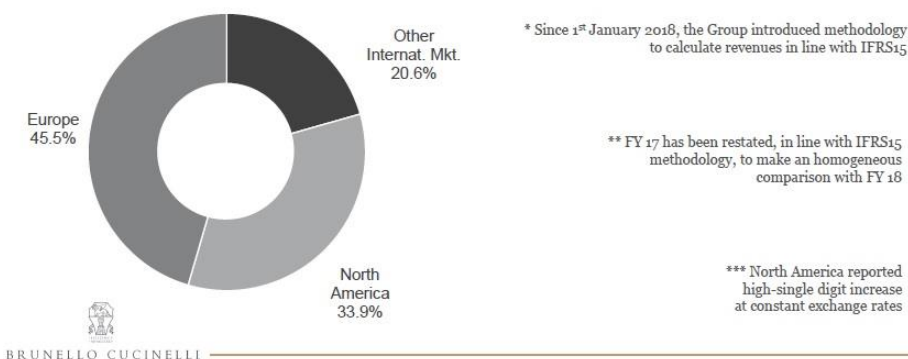


Figura 16 – Ricavi di Cucinelli nelle varie aree del mondo- valori.it

Sebbene i due modelli analizzati presentino notevoli differenze, emergono anche punti di contatto.

Entrambe le aziende, innanzitutto, hanno scelto di posizionarsi nel segmento più alto del mercato, puntando sull'esclusività e la riconoscibilità del marchio a livello internazionale. In entrambi i casi, la crescita è stata guidata da una visione chiara e dalla volontà di mantenere un'identità distintiva: per Ferrari il DNA sportivo e la performance, per Cucinelli la sobrietà e la dignità del lavoro.

Il confronto mette dunque in luce due diversi modi di intendere l'impresa italiana:

- da un lato, l'impresa tecnologica e globale, che compete con i grandi colossi internazionali mantenendo un'anima fortemente identitaria;
- dall'altro, l'impresa artigianale e umanistica, che riesce a trasformare un borgo umbro in un centro di eccellenza mondiale, dimostrando che anche i valori della tradizione possono essere leva di modernità.

FERRARI VS BRUNELLO CUCINELLI

ASPETTO	FERRARI	BRUNELLO CUCINELLI
SETTORE	AUTOMOTIVE DI LUSO	MODA LUSO
MISSION	AUTO SPORTIVE UNICHE	MAGLIERIA/CAPI ARTIGIANALI
VISION	DNA SPORTIVO, SOSTENIBILITÀ	CAPITALISMO UMANISTICO
STRUTTURA ORGANZZATIVA	GERARCHICA, MANAGERIALE	COLLEGIALE, COMUNITARIA
PROCESSI	INNOVAZIONE, DIGITAL, BPR	ARTIGIANATO, BPI, FILIERA
COMPETITIVITA'	PERFORMANCE, ESCLUSIVITÀ	ETICA, AUTENTICITÀ
IDENTITA'	VELOCITÀ, MITO TECNOLOGICO	PERSONA, TERRITORIO

Figura 17 –Tabella riassuntiva, Ferrari Vs Cucinelli- analisi dell'autore

Le due esperienze mostrano come il Made in Italy non rappresenti un modello unico e standardizzato, bensì possono convivere approcci totalmente differenti, convergenti però su quei tratti comuni come l'attenzione alla qualità, le radici culturali, la capacità di coniugare design e funzionalità e, ovviamente, la tradizione e l'innovazione. In questa pluralità di modelli si evince la vera forza del Made in Italy, che nonostante dimensioni e risorse spesso inferiori rispetto ai concorrenti internazionali, riesce a competere e distinguersi nei mercati globali.

4.7 Conclusioni personali e considerazioni su competitività e identità

Il percorso di studio svolto in questa Tesi mi porta a maturare alcune riflessioni personali sul significato che oggi assumono tematiche quali la competitività e l'identità all'interno del Made in Italy. Esse non sono viste solo come strategie economiche, bensì rappresentano vere dimensioni culturali che influiscono sulla vita delle imprese e anche sulla reputazione nel contesto globale.

La competitività, attraverso uno studio volto a migliorare efficienza e innovazione, mira a consolidare, nel tempo, un posizionamento distintivo e riconoscibile nel mercato. Oggi, l'influenza della globalizzazione ha reso i mercati sempre più standardizzati, portando la concorrenza a misurarsi spesso sulla riduzione dei costi e la capacità di adattamento di un'impresa ai cambiamenti richiesti. Per le imprese italiane la vera sfida è riuscire a coniugare queste esigenze, tutelando la propria identità. Competere, quindi, non significa uniformarsi, ma saper trasformare la propria diversità in un vantaggio.

Per quanto riguarda l'identità, invece, essa ricopre un ruolo cruciale in questo contesto. I prodotti italiani godono di un patrimonio dinamico che affonda le proprie radici nella storia, cultura e legame con il territorio. Il design e la qualità delle materie prime sono solo alcune delle più importanti forme di capitale immateriale che non può essere replicato facilmente, andando a rappresentare una barriera competitiva quasi irraggiungibile dagli altri paesi. Proprio per questo motivo, l'identità è diventata la vera ricchezza delle imprese italiane, la risorsa intangibile che consente loro di differenziarsi in un mercato globale sempre più affollato.

Tuttavia, non basta richiamarsi alla tradizione per restare competitivi. L'identità, se non si rinnova, rischia di trasformarsi in un limite. Il compito delle imprese è dunque quello di custodire i valori originari senza cadere nella tentazione della nostalgia, ma rinnovandoli costantemente attraverso l'innovazione. Quello italiano è un modello che non rinnega il passato, ma lo utilizza come base per costruire il futuro.

Un altro elemento che ritengo centrale è la relazione tra impresa e comunità, un'impresa che riesce a radicarsi in un territorio, apportando benessere e lavoro, diventa un punto di riferimento, nonché un modello positivo che crea fiducia. Tale fiducia, a sua volta,

alimenta la reputazione, rafforza il marchio e stabilisce un legame duraturo con clienti e stakeholder.

Competitività e identità, quindi, non devono essere viste come due dimensioni separate, ma come parti di un unico processo, infatti, senza competitività l'identità rischia di restare un patrimonio sterile, incapace di tradursi in risultati concreti, d'altro canto senza identità, la competitività diventa fragile e dipendente solo da fattori contingenti come il prezzo o la velocità di esecuzione.

Come spunto per il futuro, a mio avviso, è indispensabile che le imprese italiane puntino su una competitività sostenibile, non intesa solo come rispetto dell'ambiente, ma come motore di crescita economica in equilibrio con i valori culturali del nostro paese. La sfida, dunque, non sarà solamente quella di aumentare la produzione o espandersi in nuovi mercati, ma di farlo senza perdere l'anima dei prodotti, riuscendo a preservare la capacità di emozionare il pubblico raccontando attraverso di essi storie autentiche.

L'insegnamento che porto via da questo lavoro è che l'eccellenza italiana è il frutto del connubio tra la ricerca della competitività e la fedeltà a un'identità profonda, fattori che altrove sono spesso in contrasto. È in questo incontro che il Made in Italy trova la sua essenza e la sua forza e spero che questi valori verranno non solo conservati ma fungeranno da bussola in grado di guidare le imprese ad affrontare le sfide del futuro.

BIBLIOGRAFIA

Amendola C., Casalino N., La Bella S., Savastano M. (2021), Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti nei modelli di cultura organizzativa: un'indagine empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, rivista Prospettive in Organizzazione, special issue Artefatti come Man in the Mirror, ISSN 2465-1753.

Armenia S., Casalino N., Gnan L., Flamini G. (2020), A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration, in Rivista Prospettive in Organizzazione "Le sfide del management pubblico: nuovi modelli organizzativi", vol. 14.

Armstrong M., Human Resource Management, Practice, 2010.

Baldassi, S. (2012). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.

Barabba, V., & Trenti, S. (2014). *Impresa e identità culturale: la prospettiva italiana*. Bologna: Il Mulino.

Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive advantage Through People, 2010.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), "Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector", Law and Economics Yearly Review Journal – LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, ISSN 2050-9014.

Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007.

Belfanti, C.M. (2008). *Il Made in Italy. Storia di un marchio*. Roma-Bari: Laterza.

Bertocchi E., Caroli M., Casalino N., Falà S., Giovannetti M., Infante K., Orsi A., Mariotti E., Massimi F., Manzo V., Pizzolo G., Sellitto G.P. (2022) "Accelerating Transparency and Efficiency in the Public Procurement Sector for a Smarter Society: eNotification and

ESPD Integration for Developing e-Procurement”, in Howlett R., Jain L.C. (eds), “Smart Education and e-Learning 2022”, vol., Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol., Springer, Singapore, Online 2190-3026, Print ISSN 2190-3018.

Bharadwaj, A., Sawy, O.A.El., Pavlou, P.A., Venkatraman, N, Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q. 37, (2013).

Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and productivity, 2010.

Boccardelli P., Iacovone D., (2018). L’impresa di diventare digitale. Come la rivoluzione tecnologica sta influenzando la gestione di impresa, volume, Il Mulino.

Borin B., Caroli M., Casalino N., Cavallari M., Di Carluccio N., Di Nauta P., Pizzolo G. (2022), "A New Approach to Enhance the Strategic Impact of Digital Education in Universities and to Foster the Development of a High Performing Common EU Smart Education Ecosystem", in volume Smart Education and e-Learning - Smart Pedagogy edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature, Singapore, doi 10.1007/978-981-19-3112-3_20, ISBN print 978-981-19-3111-6, ISBN online 978-981-19-3112-3.

Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. New York: Norton.

Burrus, D. (2016). *The Anticipatory Organization*. Austin: Greenleaf Book Group.

Butera, F. (2011). *L’Italia che compete. Italian Way of Doing Industry*. Milano: FrancoAngeli.

Calenda, C. (2017). *Industria 4.0. La sfida italiana*. Bologna: Il Mulino.

Casadei, P. (2015). *Made in Italy e strategie di marca*. Milano: FrancoAngeli.

Casalino N. (2020), Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Analysis on Workers of European SMEs, International Journal of Advanced

Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 13, no.4, ISSN 1867-5565 forthcoming publication.

Casalino N., Armenia S., Canini D. (2008), A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies.

Casalino N., Armenia S., Di Nauta P. (2021), "Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics Approaches", in Uskov V.L., Howlett R.J., Jain L.C. (eds), "Smart Education and e-Learning 2021", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 197-214.

Casalino N., Borin B., Pizzolo G. (2022), "Organise the European Digital Single Market Strategy for Effective Decisions about Public Spending: Fostering Transparency Through E- Procurement and Rethinking Public Processes by the "Once Only Principle", Proceedings of XVIII Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA) 2022, Track Process Innovations, 25-26 maggio, Università degli Studi di Brescia.

Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), Automation, Technology transfer and Managerial practices for the organizational growth of SMEs. An advanced smart curriculum for their competitiveness, IEEE, Springer Germany, ISSN 2190-3018.

Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.

Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.

Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009

Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013

Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008

Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014.

Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31.

Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs, Law and

Economics Yearly Review Journal, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388.

Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), Transfer of Technology and Innovation to Increase the Competitiveness of SMEs, *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 23-27.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Companies by Implementing Collaborative Robots, *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 18-22.

Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F. (2019), Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations, *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 315-326.

Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A.L., Martín-Jiménez J.A. (2019), Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience, *Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380.

Casalino, N. (2012). *Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*.

Casalino, N. (2014). *Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs*. *Journal of International Business and Economics*.

Ciborra C., Lanzara G.F., Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento, Milano, Etas libri, 1999

Clutterbuck D., Garvey B., Mentoring in action: a practical guide for managers, 2005

Costa G., Nacamulli R., Manuale di Organizzazione Aziendale, UTET, 1996.

Cucinelli, B. (2018). *Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea del capitalismo umanistico*. Milano: Feltrinelli.

D'Atri A., De Marco M., Casalino N., (Eds), Information Systems, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany.

Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

De Michelis, G. (2011). "Cultura e impresa: il valore simbolico dei prodotti". In *Studi Organizzativi*. Milano: FrancoAngeli.

Dilts R., Delozier J., Dilts B., L'evoluzione della PNL, Alessio Roberti Editore, 2011.

Ensher E., Murphy S., Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships, by John Wiley & Sons, Inc, 2004

Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, 2013.

Fontana F., Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, 1999.

Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994.

Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M., Human resource selection, Sixth Edition, 2008

Ghazzawi K., Accoumeah A., Critical Success Factors of the E-Recruitment System, Vol. 2, No. 2, pp. 159-170, 2014.

Gholamzadeha D., Jalaib S., Integrative approach in human resources strategy formulation, Published by Elsevier Ltd, 2012

- Ghoshal S., Building competitive advantage through people, 2010.
- Golinelli, G.M. (2008). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova: CEDAM.
- Gorica, R. D. (2011). Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese, Informest.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hill C., Siegelman L., Gronsky B., Sturniolo F., Nonverbal Communication and Counseling Outcome, *Journal of Counseling Psychology*, 28 (3), 203-212, 1989
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Jones G.R. (2012), Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Egea.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0*. Berlino: Acatech.
- Kehoe R.R., Wright P.M., The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Cornell University, 2013
- Lazzeroni M., Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica, Franco Angeli, Milano, 2004
- Manganelli, R., & Klein, M. (1994). *The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation*. New York: AMACOM.
- Manuale dell'Operatore Penitenziario, ottava edizione, Rag. Gerardo Canoro.

Marro, E. (2017). Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione. Il Sole 24Ore.

McKinsey&Company (2017). A future that works: automation, employment, and productivity. McKinesy Global Institute.

Melissa A. Schilling, F. I. (2017). Gestione dell'innovazione (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.

Mithas, S., Lucas, H.C.: What is your digital business strategy? IEEE IT Prof. 12, (2010).

Montefusco A., Angeli F., Casalino N. (2021), "Learning Smart Behaviors through Digital Simulations: Combining Individual-, Firm- and System-Level Complexity", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 123-138.

Montezemolo, L.C. (2015). *La Ferrari e la sfida del futuro*. Milano: Rizzoli.

Moynihan D.P., Pandey S.K., The big question for performance management: why do managers use performance information?, 2010.

Musso, F. (2012). *Il Made in Italy: marchio di origine o marchio di qualità?*. Torino: Giappichelli.

Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Gestione delle risorse umane, seconda edizione, 2012.

Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey, 2010.

Pande, P.S., Neuman, R.P., & Cavanagh, R.R. (2000). *The Six Sigma Way*. New York: McGraw-Hill.

Pellegrini M., Davola A., Casalino N., Bednar P. (2021), "Striking a balance between profit, people welfare, and ecosystem health in the transition towards a sustainable

financial system", *Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 10, part 2, pp. 295-324, ISSN 2050-9014.

Pellegrini M., Uskov V., Casalino N. (2020), Reimagining and re-designing the post-Covid-19 higher education organizations to address new challenges and responses for safe and effective teaching activities, *Law and Economics Yearly Review Journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 1, pp. 219-248.

Pfeffer J., *Seven practices of successful organizations*, California Management, 1998.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2014). "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition". *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Schumpeter, J. (1912). *Teoria dello sviluppo economico*.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginevra: WEF.

ServiceNow. (2017). *Today's State of Work: At the Breaking Point*.

Simon H.A., *A formal Theory of the employment relation*, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985.

Tremayne, D. (2010). *Ferrari in Formula 1. La storia completa 1950-2010*. Milano: Giorgio Nada Editore.

Varvelli, R. (2004). *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*.

Venkatraman, N. (1994). "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition". *Sloan Management Review*, 35(2), 73–87.

Verganti, R. (2009). *Design driven innovation*. Harv. Bus. Sch. 40.

Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010.

Womack, J.P., & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.

Wu, M., Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. *Int. J. Bus. Manag.* 8, 2013.

FONTI ISTITUZIONALI E RAPPORTI

ANFIA – *Dati settoriali automotive 2022–2023*.

Camera Nazionale della Moda Italiana – *Rapporto Moda Sostenibile e Digitale (2023)*.

Cerved – *PMI Report (2017–2020)*.

Coldiretti – *Rapporto economico agroalimentare (2023)*.

Confindustria Moda & LIUC Castellanza – *Report Annuali (2017–2023)*.

Deloitte – *Digital Transformation 2022 Survey*.

FederlegnoArredo – *Rapporti di settore (2017, 2019, 2021, 2023)*.

Fondazione ADAPT – *Rapporto Lavoro e Competenze nell'Industria 4.0 (2022)*.

Fondazione Edison – *Studi su capitale simbolico e Made in Italy*.

ISTAT – *Rapporti annuali e Conti economici dell'agricoltura (2022–2024)*.

McKinsey & Company – *The Productivity Imperative in Manufacturing (2021)*.

Ministero delle Imprese e del Made in Italy – *Piano Transizione 5.0 (2024)*.

Nomisma – *Agrifood Monitor (2017, 2023)*.

OECD – *SME and Entrepreneurship Outlook (2021)*.

Osservatori Digital Innovation (Politecnico di Milano) – *Rapporti Smart Manufacturing, Digitalizzazione, Agroalimentare (2020–2023)*.

PwC – *The Future of Automotive Production in Europe (2022)*.

PwC – *Reinventing Business Processes in Financial Services (2021)*.

SACE – *Rapporto Export (2017, 2023–2024)*.

Symbola & Unioncamere – *Rapporto “Io sono cultura” (2020–2023)*.

World Bank – *Ease of Doing Business Report (2020)*.

World Economic Forum – *Global Competitiveness Report (2020)*.

FONTI NORMATIVE

Legge 350/2003, art. 4, comma 49 – Definizione Made in Italy.

Legge 166/2009 – Disposizioni per il contrasto alla contraffazione.

Codice del Consumo (D.lgs. 206/2005).

Codice Doganale dell'Unione (Reg. UE n. 952/2013).

Regolamento (UE) 1169/2011 – Etichettatura alimentare.

Regolamento (CE) 178/2002 – Legislazione alimentare e tracciabilità.

Direttiva 2011/62/UE – Sicurezza dei medicinali.

Accordo TRIPS (WTO).

Accordi bilaterali UE (CETA, EPA ecc.).

SITOGRAFIA

www.istat.it – ISTAT.

www.ice.it – ICE – Istituto per il Commercio Estero.

www.sace.it – SACE.

www.confindustriamoda.it.

www.federlegnoarredo.it.

www.coldiretti.it.

www.symbola.net.

www.osservatori.net.

www.ec.europa.eu – Politiche UE.

www.eur-lex.europa.eu – Normativa UE.

www.wto.org – WTO.

www.mimit.gov.it – Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

www.iso.org.

www.uni.com.

www.accredia.it.

www.ferrari.com.

www.brunellocucinelli.com.

it.fashionnetwork.com.

www.salonemilano.it.

exportplanning.com.

