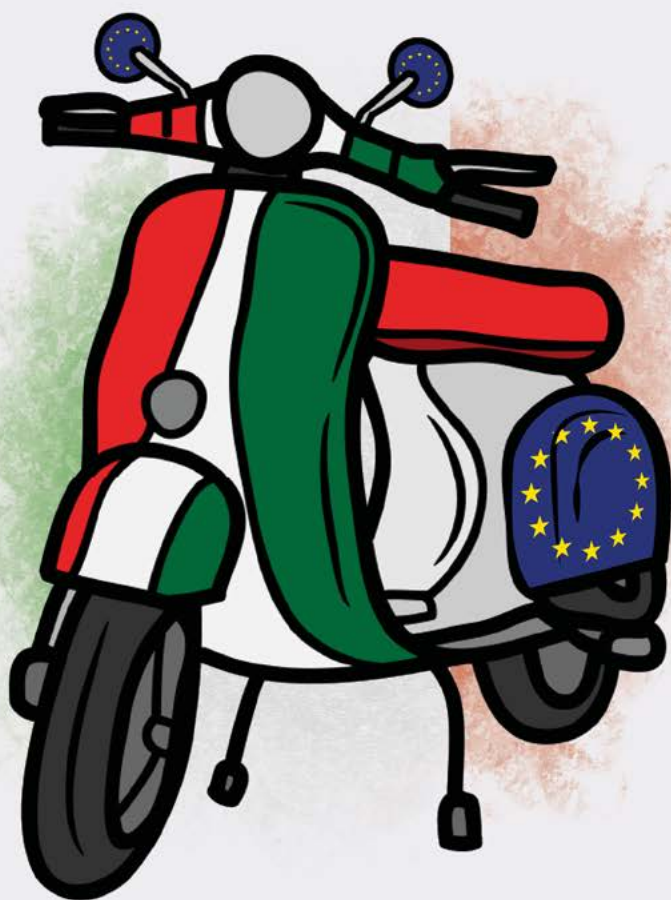


Marco Bentivogli • Fabio Cappellozza • Flaviano Celaschi
Bianca Maria Colosimo • Nicola Costantino
Gianni Dal Pozzo • Alfredo De Massis • Emanuele Frontoni
Ilaria Giannoccaro • Benedetta Giovanola • Vittoria Magrelli
Giovanni Francesco Massari • Marco Taisch

BELLO E BEN FATTO

IL PRODOTTO ITALIANO RILANCIA LA MANIFATTURA

A cura di Chiara Lupi



ESTE
libri

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. Overlaid on this are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some showing their pages and spines. A large white circle is positioned in the center-right of the image, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

BELLO E BEN FATTO

Il prodotto italiano

rilancia la

Manifattura

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2025 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-73-5

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

**Bello e ben fatto:
il prodotto italiano
rilancia la Manifattura**

ESTE

libri

INDICE

PREFAZIONE <i>di Gianni Dal Pozzo</i>	9
INTRODUZIONE <i>di Chiara Lupi</i>	13
CAPITOLI	
Il prodotto al centro Tradizione e innovazione per la crescita industriale italiana <i>di Fabio Cappelozza</i>	21
Il prodotto italiano nel mondo <i>di Nicola Costantino</i>	33
Ricerca, innovazione e proprietà intellettuale nel sistema Made in Italy del prossimo futuro <i>di Marco Taisch</i>	45
Neomerci per nuove relazioni <i>di Flaviano Celaschi</i>	61
Forma, funzione, progetto La Manifattura additiva per il nuovo Made in Italy <i>di Bianca Maria Colosimo</i>	79

L'arte del fare incontra l'AI La cultura del dato al servizio del Made in Italy <i>di Emanuele Frontoni</i>	89
Etica dell'Intelligenza Artificiale e PMI <i>di Benedetta Giovanola</i>	103
Bello, ben fatto e sostenibile L'Economia circolare rilancia la competitività del Made in Italy <i>di Giovanni Francesco Massari e Ilaria Giannoccaro</i>	111
Il futuro del lavoro ben fatto come leva strategica per rilanciare la Manifattura italiana <i>di Marco Bentivogli</i>	121
La grammatica della cura come principio organizzativo <i>di Alfredo De Massis e Vittoria Magrelli</i>	139
AUTORI	149
PARTNER	165

PREFAZIONE

Il Made in Italy rappresenta molto più che una semplice etichetta commerciale. È la sintesi di una cultura produttiva, creativa e sociale profondamente radicata nel tessuto italiano, capace di unire tradizione e innovazione, artigianalità e tecnologia, estetica e funzionalità. In un mondo sempre più globalizzato e competitivo, emerge non solo come marchio di qualità, ma come simbolo universale di identità nazionale ed eccellenza manifatturiera.

Questo libro esplora in profondità come il concetto di “bello e ben fatto” possa diventare il punto di partenza ideale per rilanciare la Manifattura italiana, affrontando con consapevolezza le complesse sfide tecnologiche, sociali e ambientali del nostro tempo. I contributi raccolti provengono da prestigiosi studiosi, imprenditori illuminati e professionisti di comprovata esperienza, ciascuno offrendo una prospettiva originale che si integra armoniosamente nel disegnare un quadro completo delle molteplici dimensioni del Made in Italy.

Alcuni temi cruciali costituiscono il filo conduttore del volume: la centralità del prodotto italiano quale simbolo di qualità e innovazione; la fondamentale importanza degli investimenti continui in Ricerca e Sviluppo; l'integrazione delle tecnologie digitali nei processi produttivi; la transizione verso un modello economico sostenibile e circolare; e la valorizzazione del lavoro come elemento chiave per la produzione d'eccellenza.

Il volume non propone soluzioni semplicistiche, ma intende stimolare riflessioni approfondite e fornire strumenti concreti per affrontare con lungimiranza le sfide presenti e future. Il destino del Made in Italy dipenderà dalla nostra capacità collettiva di integrare sapientemente tradizione e innovazione, valorizzare le persone e le comunità locali, e riaffermare con orgoglio la qualità unica del prodotto italiano sul palcoscenico globale. Le basi per un significativo rilancio della nostra Manifattura ci sono: è giunto il momento di raccogliere con entusiasmo, passione e creatività questa grande sfida. A fronte delle sfide che ci pongono gli autori, il nostro ruolo come consulenti di direzione assume oggi una nuova centralità. Oggi le imprese

devono essere accompagnate nel governo del cambiamento tecnologico e dei processi e, parallelamente, nel disegno di una versione strategica in grado di porre le persone al centro dell'innovazione. E qui emerge il nostro ruolo: favoriamo la cultura del miglioramento in cui la creatività convive con la struttura e in cui lo sviluppo dell'innovazione esce da una dimensione episodica per entrare in una logica di sistematicità. Con queste prospettive aiutiamo le imprese nell'implementazione di processi robusti e sistematici per favorire l'innovazione; processi capaci di generare, selezionare e trasformare le idee in risultati concreti per il business.

La sola creatività non basta! Crediamo che ogni percorso innovativo debba partire da una visione chiara e debba essere strutturato con l'obiettivo di consentire una misurazione costante dello stato attuale: dal contributo di fatturato, al margine in percentuale dei nuovi prodotti-servizi lanciati negli ultimi tre anni, dal Time to market dei nuovi prodotti ad altri parametri che richiedono di essere costantemente monitorati. Per questo promuoviamo metodologie che affiancano pensiero strategico e strumenti operativi – dal Portfolio management alla Lean e Agile innovation – sempre connessi agli obiettivi di crescita economica e all'impatto sociale.

In uno scenario dove l'innovazione tecnologica e la sostenibilità sono indissolubilmente legate, il mio auspicio è che il nostro Governo sappia superare la limitata visione della sola transizione energetica dell'attuale Piano Transizione 5.0 per abbracciare pienamente un modello che offra reale sostegno alle imprese impegnate nell'innovazione. Un'evoluzione 5.0 autentica e integrale deve infatti prevedere un'attenzione centrale verso le persone e il Pianeta, creando così le condizioni affinché le imprese possano esprimere al meglio il loro potenziale creativo e tecnologico, contribuendo attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile, inclusivo e orientato all'eccellenza.

Gianni Dal Pozzo

AMMINISTRATORE DELEGATO DI CONSIDI

INTRODUZIONE

Il nostro Made in Italy incarna una cultura millenaria ed è espressione di un saper fare unico e di una profonda passione per l'eccellenza estetica, qualitativa e produttiva. Ogni creazione italiana racconta una storia di artigianato, tradizione e creatività che ci distingue nel panorama globale. Tuttavia, la nostra Manifattura sta attraversando un periodo di contrazione e ci interroghiamo se una maggiore enfasi sul Made in Italy, universalmente riconosciuto per qualità, stile e innovazione, possa contribuire a una svolta. Per concretizzare questa inversione di tendenza, è imprescindibile investire in infrastrutture tecnologiche e organizzative avanzate, in grado di rispondere alle crescenti esigenze di servitizzazione, tracciabilità, sostenibilità e criticità sociali. Le nostre imprese devono quindi puntare su Ricerca e Sviluppo, formazione continua e modelli di Open innovation, e sfruttare appieno le opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale (AI). La nostra secolare tradizione imprenditoriale è ora chiamata a integrarsi con l'innovazione tecnologica per assicurare un futuro di crescita e prosperità. Questo lavoro raccoglie le riflessioni di esperti impegnati nella diffusione concreta dell'innovazione tecnologica e di governance che consentono di esplorare dimensioni diverse, cruciali per affrontare il futuro con consapevolezza ed efficacia.

L'approfondimento sul futuro del prodotto italiano inizia con una descrizione del Made in Italy, che trascende la mera indicazione di origine geografica. È importante approfondire il significato culturale ed economico di questo marchio iconico, il suo valore intrinseco e la sua percezione a livello internazionale. A questo scopo vengono analizzate le normative che ne disciplinano l'utilizzo, le dinamiche dell'export italiano e il ruolo cruciale delle istituzioni e degli strumenti di supporto all'internazionalizzazione. Il Made in Italy rappresenta un potente strumento di soft power, capace di generare prestigio e influenza su scala globale e, proprio per questo, è necessario proteggerlo da fenomeni insidiosi come la contraffazione e l'*italian sounding*. Le imprese di successo che incarnano al meglio lo spirito del Made in Italy condividono alcune

caratteristiche fondamentali, come un'elevata produttività unita alla capacità di offrire soluzioni industriali altamente personalizzate, e si configurano come una sorta di artigianalità evoluta, capace di fondere la sapienza della tradizione con l'avanguardia tecnologica. Il Made in Italy rappresenta una leva strategica primaria per il nostro sistema produttivo, e ridurlo a una semplice etichetta sarebbe un errore interpretativo: esso incarna un complesso costruito culturale ed economico che armonizza competenza tecnica, sensibilità estetica e avanguardia industriale.

In questa prospettiva, l'evoluzione del Made in Italy deve necessariamente passare attraverso la creazione di un ecosistema integrato della conoscenza, in cui ricerca accademica, innovazione industriale e anche tutela della proprietà intellettuale devono operare in stretta sinergia. Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo si confermano un motore propulsivo fondamentale per la crescita economica e la competitività del tessuto produttivo italiano. Inoltre, l'innovazione continua non rappresenta solamente uno strumento per acquisire un vantaggio competitivo, ma anche un presidio essenziale per la salvaguardia del patrimonio intellettuale. Un'attenzione particolare è dedicata alla trasformazione del prodotto Made in Italy, che da oggetto statico evolve verso un sistema complesso e 'intelligente'. L'integrazione di tecnologie digitali avanzate come l'Internet of Things (IoT), l'Intelligenza Artificiale e la robotica collaborativa prospettano inedite frontiere per la progettazione, la produzione e l'utilizzo dei prodotti. Il design italiano, in questo contesto dinamico, dimostra la sua intrinseca capacità di armonizzare estetica e funzionalità, maestria artigianale e innovazione tecnologica, per rispondere alle sfide della contemporaneità in un'epoca in cui le tecnologie digitali ridefiniscono i canoni stessi di qualità e aprono scenari progettuali e produttivi inesplorati.

Il valore intrinseco del prodotto è sempre più indissolubilmente legato alla qualità dei servizi che lo accompagnano lungo l'intero arco del suo ciclo di vita. Il Made in Italy è quindi chiamato a compiere un'evoluzione: i prodotti fisici devono diventare sempre più digitali

e connessi, in modo da associarvi servizi che creano valore e aumentano la competitività. Il servizio non va inteso dunque come un'estensione del prodotto quanto piuttosto un 'ponte culturale' capace di far evolvere l'identità del prodotto italiano. Uno scenario dal quale emerge una sfida identitaria oltre che commerciale.

In questo scenario, il consumatore acquista oggi una nuova centralità e deve essere coinvolto attivamente nella co-progettazione dell'esperienza, con l'obiettivo di costruire con l'azienda relazioni solide e durature nel tempo. Parallelamente, si rivela strategico ripensare il significato stesso dell'etichetta Made in Italy, che deve evolvere e ampliare i propri orizzonti, con l'ambizioso obiettivo di generare valore su scala globale e contribuire attivamente ai processi di innovazione che plasmano il futuro.

Il contesto attuale impone al prodotto italiano sfide complesse, che richiedono una sintesi virtuosa tra estetica e funzionalità, personalizzazione spinta e impegno per la sostenibilità ambientale. Una chiave per fornire risposte efficaci a queste sfide risiede nell'integrazione sinergica tra l'innovazione di prodotto e l'innovazione di processo, un'integrazione che trova una concreta realizzazione nelle tecnologie avanzate di Manifattura additiva. Questa sinergia, che prevede una scelta oculata dei materiali, non solo libera la creatività progettuale e accelera i tempi di industrializzazione e personalizzazione, ma rafforza la resilienza produttiva e la flessibilità dell'intera catena di fornitura.

In questo ampio ragionamento sul prodotto e sul Made in Italy, un approfondimento specifico è dedicato all'impatto trasformativo delle nuove tecnologie e, in particolare, dell'Intelligenza Artificiale, la cui applicazione si estende a diversi settori chiave del nostro tessuto produttivo, dalla Meccanica alla Moda, fino all'Arredamento. L'Intelligenza Artificiale possiede un potenziale straordinario per amplificare la creatività umana, ottimizzare i processi produttivi esistenti, elevare gli standard qualitativi dei prodotti e inaugurare nuove modalità di interazione tra uomo e macchina. Parallelamente a questi benefici tangibili, emerge con forza l'importanza di adottare

un approccio consapevole ed eticamente responsabile verso l'AI, che valorizzi il ruolo insostituibile dell'apporto umano e di competenze che non possono essere automatizzate. Proprio in virtù della portata dirompente dell'Intelligenza Artificiale in ogni ambito produttivo e sociale, le questioni etiche e di governance connesse assumono una rilevanza sempre più significativa.

La sostenibilità rappresenta un altro pilastro fondamentale su cui si fonderà il futuro del Made in Italy: i principi cardine dell'Economia circolare possono essere applicati ai diversi settori per ridurre in modo significativo l'impatto ambientale complessivo e promuovere un modello di sviluppo economico più responsabile. La transizione verso un'Economia circolare non rappresenta solo un imperativo etico, ma anche una straordinaria opportunità per rafforzare la competitività e promuovere un nuovo 'effetto Paese' intrinsecamente legato ai valori della sostenibilità.

Tra le sfide e le opportunità connesse alle transizioni tecnologiche, ambientali, demografiche e culturali che stiamo vivendo, rientra a pieno titolo una riflessione approfondita sul futuro del lavoro: ci sono condizioni che rendono fragile la nostra Manifattura. All'attenzione al prodotto va associata altrettanta attenzione alla qualità del lavoro e questo rende necessario per le imprese sviluppare un'intelligenza sociale in grado di attrarre persone intorno ai progetti. Prodotti attraenti saranno sempre più il frutto di un lavoro ben fatto e questo presuppone la costruzione di un nuovo 'alfabeto del lavoro'. Un lavoro ben fatto è anche un lavoro partecipato, dove i lavoratori sono co-protagonisti delle decisioni strategiche. Un approccio che richiede investimenti in formazione, dove l'istruzione non si limita al trasferimento della conoscenza, ma riesce a generare curiosità e infondere passione: un circolo virtuoso fonte al contempo di realizzazione personale per i singoli individui e motore di coesione sociale per l'intera collettività. La persistente bassa produttività non rappresenta una condizione immutabile, e invertire questa tendenza per rilanciare con vigore la Manifattura italiana è un obiettivo raggiungibile.

Con questi presupposti, il lavoro ben fatto rappresenta la chiave per un nuovo umanesimo produttivo. Tutto ciò a patto di avviare una riflessione seria e approfondita sulla governance delle imprese, con una particolare attenzione alle PMI, che costituiscono la spina dorsale del nostro tessuto produttivo: la ‘cura’ del prodotto in ogni sua fase, la valorizzazione del capitale umano rappresentato dai lavoratori e l’attenzione verso il benessere della comunità in cui l’impresa opera devono ritrovare una nuova centralità all’interno di una cultura aziendale dinamica, in cui i delicati passaggi generazionali siano strutturati e gestiti con efficacia e lungimiranza e in cui le eventuali resistenze al cambiamento culturale da parte delle generazioni precedenti siano affrontate con consapevolezza e determinazione.

Il manuale si propone di accompagnare il lettore in un’esplorazione delle molteplici sfaccettature del Made in Italy, un concetto profondamente radicato in una storia secolare e che oggi si trova a fronteggiare sfide inedite, pur dischiudendo orizzonti di opportunità senza precedenti. Il valore del nostro Made in Italy non è in discussione, ma la nostra Manifattura si confronta oggi con nuove sfide che non possono prescindere dalla consapevolezza delle evoluzioni tecnologiche, organizzative e sociali. Il prodotto italiano non è un semplice manufatto, è l’emanazione tangibile di una cultura millenaria, l’espressione di un saper fare unico e di una profonda passione per l’estetica, la precisione e la qualità intrinseca. Ogni creazione Made in Italy narra una storia di artigianalità, tradizione e ingegno creativo, un valore inestimabile che ci contraddistingue nel panorama globale. Ma dalla capacità di intercettare e cogliere le sfide che ci pongono gli autori, dipenderà il nostro futuro, economico e sociale. Le basi per progettare un nuovo umanesimo produttivo sono state delineate, ora sta al nostro sistema produttivo e ai responsabili di governance coglierle.

Chiara Lupi

DIRETTRICE EDITORIALE ESTE



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

