



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

FACOLTÀ DI ECONOMIA
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

DOTTORATO DI RICERCA IN
“MANAGEMENT, BANKING AND COMMODITY SCIENCES”
XXXII CICLO

TESI DI DOTTORATO

Made in Italy, strategia e tradizione:

L’innovazione strategico-organizzativa nelle microimprese e nelle piccole imprese vitivinicole e calzaturiere tra cambiamento e “non-cambiamento”.

ANTONIO DAOOD

TUTOR: PROF. MAURO GATTI

A.A. 2018-2019

*Alla mia famiglia, a Nica
e a tutti coloro che mi hanno sempre supportato.*

Indice

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE	1
CAPITOLO I – IL MADE IN ITALY:	
IDENTIFICAZIONE DEI PRODOTTI ESPRESSIONE DELL’ECCELLENZA ITALIANA	7
ABSTRACT	7
1. DEFINIRE IL <i>MADE IN ITALY</i>	7
2. L’ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i>	9
3. CONCLUSIONI	11
CAPITOLO II – L’INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NELLE MICROIMPRESE E NELLE PICCOLE IMPRESE DEL <i>MADE IN ITALY</i>:	
INDAGINE QUALITATIVA NEI SETTORI VITIVINICOLO E CALZATURIERO	16
ABSTRACT	16
1. BUSINESS MODEL E BUSINESS MODEL INNOVATION	16
2. METODOLOGIA	19
2.1. <i>La selezione dei casi</i>	20
2.1.1. Primo criterio di selezione: I settori vitivinicolo e calzaturiero	20
2.1.2. Secondo criterio di selezione: la microimpresa e la piccola impresa	21
2.1.3. Terzo criterio di selezione: la business model innovation	22
2.2. <i>La raccolta dei dati</i>	23
2.3. <i>L’analisi dei dati</i>	23
3. RISULTATI	27
3.1. <i>Value creation</i>	27
3.1.1. Miglioramento del sistema produttivo	27
3.1.2. Rinnovo dell’essenza del prodotto	32
3.1.3. Sfruttamento delle complementarità	36
3.2. <i>Value delivery</i>	39
3.2.1. <i>Eduselling</i>	39
3.2.1. Partnership con terzi	40
3.3. <i>Value capture</i>	44
4. DISCUSSIONE	46
CAPITOLO III – IL “NON-CAMBIAMENTO” VIRTUOSO: COME LA TRADIZIONE PUÒ FARE DEL “NON-CAMBIAMENTO” UNA SCELTA STRATEGICAMENTE VALIDA	52
ABSTRACT	52
1. INTRODUZIONE	52
2. IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	54
3. DIVERSI LIVELLI DI ASPIRAZIONE, DIVERSE TENDENZE AL CAMBIAMENTO	56
4. IL NON-CAMBIAMENTO	57
5. METODOLOGIA	58
6. RISULTATI	60
6.1. <i>Il non-cambiamento come scelta deliberata</i>	60
6.2. <i>Il non-cambiamento come attività impegnativa</i>	64
6.3. <i>Il non-cambiamento come valida decisione strategica</i>	66
7. DISCUSSIONE	71
CONCLUSIONI GENERALI	74
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	76
DATABASE	85
ELENCO DELLE FIGURE	85
ELENCO DELLE TABELLE	85
APPENDICE	86
INTERVIEW PROTOCOL: LA STRUTTURA BASE DELLE INTERVISTE	127

(Questa pagina è stata intenzionalmente lasciata bianca)

Considerazioni introduttive

L'innovazione, quale motore dello sviluppo economico, costituisce un requisito fondamentale per la competitività delle imprese nei mercati globalizzati. Per questo motivo, la promozione dell'innovazione rappresenta uno dei pilastri portanti delle politiche economiche dell'Unione Europea¹, come accade, del resto, in quelle della maggior parte dei Paesi industrializzati. Tali politiche per l'innovazione traggono le coordinate funzionali al proprio orientamento da statistiche informative basate su diversi indicatori. Un indicatore largamente utilizzato è rappresentato dall'intensità degli investimenti in ricerca e sviluppo. Esso è strettamente correlato all'intensità tecnologica, in base alla quale si è soliti classificare le attività economiche in settori ad alta, medio-alta, medio-bassa e bassa intensità tecnologica (Hirsch-Kreinsen, 2008). La fiorente letteratura sull'innovazione si concentra prevalentemente sulle industrie *high-tech*, trascurando il tema dell'innovazione in quei settori contraddistinti da una bassa intensità tecnologica (Von Tunzelmann & Acha, 2005). Tali settori sono spesso denominati “maturi” o “tradizionali”, in quanto caratterizzati da una lenta evoluzione della tecnologia e delle condizioni di mercato (Von Tunzelmann & Acha, 2005). Tuttavia, in letteratura, alcuni rilevanti contributi evidenziano come l'appartenenza alla categoria “*low-tech*” non sia necessariamente indicativa di una bassa capacità innovativa (Hirsch-Kreinsen, 2008; Mendonça, 2009; Robertson & Patel, 2007). Ad esempio, Hirsch-Kreinsen (2008) evidenzia forti complementarità tra gli innovatori “*low-medium-tech*” e quelli “*medium-high-tech*”, per altro simili alle complementarità esistenti tra i ruoli delle imprese di grandi e piccole dimensioni nell'avanzamento del ciclo di vita di prodotti e tecnologie (Nooteboom, 1994)², mentre Mendonça (2009) riscontra come le imprese “*low-tech*” siano in grado di sviluppare

¹ Sul sito web del Parlamento Europeo, nella sezione dedicata alla Politica dell'Innovazione si legge quanto segue: *“l'innovazione ha un ruolo sempre più importante nella nostra economia. Essa va a vantaggio dei cittadini, sia in quanto consumatori che in quanto lavoratori. È fondamentale per creare posti di lavoro migliori, costruire una società più verde e migliorare la qualità della nostra vita, ma anche per salvaguardare la competitività dell'Unione europea sul mercato mondiale.”*

Disponibile su: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/67/politica-dell-innovazione> [Ultimo Accesso: 18 Maggio 2019]

² Hirsch-Kreinsen (2008) evidenzia come tra gli innovatori “*low-medium-tech*” e quelli “*medium-high-tech*” esistano importanti differenze riguardo ai *driver* e alla natura dell'innovazione da questi perseguita, alle loro basi di conoscenze specifiche, alle capacità e competenze aziendali, e alle relazioni di rete. Dette differenze sono tali da rendere i due tipi di innovatori tra loro interdipendenti e, più precisamente, complementari rispetto all'innovazione, in quanto la presenza congiunta degli innovatori “*low-medium-tech*” e di quelli “*medium-high-tech*”, per via delle caratteristiche innovative proprie di ciascuno, assicura l'avanzamento di prodotti e tecnologie. Ad esempio, mentre per i primi prevale l'innovazione di tipo incrementale, per i secondi prevale quella di tipo radicale (Hirsch-Kreinsen, 2008). Inoltre, tra i primi si riscontra una prevalenza di piccole e medie imprese la cui *knowledge base* è essenzialmente composta da conoscenza pratica, mentre tra i secondi vi è una prevalenza di grandi imprese la cui *knowledge base* è primariamente costituita da conoscenza codificata. (Hirsch-Kreinsen, 2008) Ciò garantisce, ad esempio, che a seguito dello sviluppo di una nuova tecnologia da parte delle imprese “*medium-high-tech*” possano susseguirsi, ad opera delle imprese “*low-medium-tech*”, varie direttrici di innovazione incrementale di detta tecnologia e molteplici forme di traduzione della stessa in innovazioni di prodotto. Tale tipo di complementarità, originariamente osservato tra imprese di grandi e piccole dimensioni da Nooteboom (1994), è denominato “*dynamic complementarity*”. Per l'appunto, Nooteboom (1994) nota che le grandi imprese sono generalmente più efficienti nello sviluppo di nuove tecnologie, al contrario di quelle più

conoscenze all'avanguardia, legate alle nuove tecnologie, tali da consentire profonde trasformazioni nel proprio portafoglio brevetti. Tutto ciò sembra sfuggire alle metriche comunemente utilizzate per guidare le *policy* sull'innovazione, le quali rischiano, di conseguenza, di apparire per certi versi fuorvianti (Hirsch-Kreinsen et al., 2008).

* * *

L'Italia si colloca al 43° posto nell'edizione 2017-2018 del *Global Competitiveness Index* del *World Economic Forum*, indice che valuta la competitività nazionale di 137 economie sulla base delle istituzioni, delle politiche e dei fattori alla base della produttività, come la grandezza del mercato e la disponibilità tecnologica (Schwab, 2017). Analogamente, l'*European Innovation Scoreboard* descrive l'Italia come "innovatore moderato", in quanto caratterizzato da una bassa spesa in ricerca e sviluppo (European Commission, 2017). La spiegazione per questi scarsi risultati è duplice: la forte prevalenza di piccole e medie imprese (PMI) nel sistema economico italiano e il fatto che i settori del *Made in Italy* siano principalmente settori tradizionali. In primo luogo, il "nanismo" delle imprese italiane rappresenta un ostacolo all'adozione delle nuove tecnologie, all'innovazione e alla competitività (Onida, 2004). Mentre l'impresa di medie dimensioni è da tempo riconosciuta come il *perfect fit* per i settori del *Made in Italy* (De Falco, 2009; Varaldo et al., 2009), la piccola impresa è difficilmente capace di superare gli svantaggi dimensionali che pregiudicano una consistente innovatività³ (Onida, 2004). Sebbene ciò sia indubbiamente vero quando si tratta di conteggiare il numero dei brevetti o le spese in ricerca e sviluppo, non necessariamente lo è per altre dimensioni dell'innovazione che sfuggono a questi indicatori. In secondo luogo, i settori che rappresentano l'eccellenza del *Made in Italy* sono proprio i settori cosiddetti maturi o tradizionali. Tali settori vengono solitamente indicati con l'acronimo delle «4A», ovvero *Agroalimentare, Abbigliamento, Arredamento e Automobilistico*. Più specificatamente, si è soliti parlare del *Made in Italy* facendo riferimento ai seguenti settori: *i)* alimentare *ii)* legno, mobili e piastrelle *iii)* prodotti in metallo *iv)* macchine, attrezzature ed elettrodomestici *vi)* imbarcazioni, moto, biciclette e articoli sportivi *vii)* tessile, abbigliamento e moda (Mediobanca-Unioncamere, 2017, LXXXVII). Questi settori sono per l'appunto classificati come *low-tech* e *medium-low-tech*⁴. Nel 2015,

piccole che, d'altro canto, risultano più efficienti nello sfruttamento di tali tecnologie per lo sviluppo di nuovi prodotti da offrire sul mercato. Per ulteriori approfondimenti sulle complementarità esistenti tra imprese di grandi e medio-piccole dimensioni rispetto allo sviluppo e alla diffusione dell'innovazione si vedano, inoltre, Nooteboom (1984), Arora e Gambardella (1994) e Vossen (1998).

³ L'innovazione è strettamente correlata alle dimensioni dell'impresa, poiché da quest'ultima dipende la propensione a investire in R&S – poiché all'aumentare delle dimensioni aumentano i cosiddetti *cost-spreading advantages* (Cohen & Klepper, 1996) e la propensione al rischio (Audia & Greve, 2006). Le imprese di maggiori dimensioni possono sfruttare al meglio i benefici derivanti dagli investimenti in ricerca e sviluppo, ed è per questo motivo che mostrano una maggiore crescita della produttività (Pagano & Schivardi, 2003). Ad esempio, nell'ambito dell'introduzione di una tecnologia in grado di ridurre i costi di produzione, maggiore è la scala di produzione, maggiore è la riduzione dei costi risultante (Pagano & Schivardi, 2003, pp. 261-262). Inoltre, molto spesso le imprese più grandi dispongono di maggiori *stock* di risorse e, per questo motivo, a fronte di scarse performance è più probabile che queste abbiano una maggiore propensione al rischio riguardo le scelte di investimento in R&S rispetto a imprese di dimensioni più piccole (Audia & Greve, 2006). Ciò detto, è opportuno sottolineare che i vantaggi associati alle economie di scala possono essere raggiunti anche dalle imprese più piccole attraverso lo sviluppo delle reti, senza necessariamente accrescere le dimensioni delle singole imprese (cioè dei singoli nodi della rete) (Corò & Grandinetti, 2007). L'intero *corpus* della letteratura sui distretti industriali (v., tra gli altri, Becattini, 1990; 1998) ha ampiamente discusso i vantaggi delle imprese "agglomerate", anche dal punto di vista della R&S.

⁴ Eurostat. (2017). *Glossary: High-tech classification of manufacturing industries based on NACE Rev.2 3-digit level*. Disponibile su: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries [Ultimo accesso: 27 Maggio 2018].

tali settori del *Made in Italy* rappresentavano il 66,7% del totale delle esportazioni delle medie imprese italiane e il 62% del loro fatturato totale (Mediobanca-Unioncamere, 2017).

* * *

I settori tradizionali si classificano sempre agli ultimi posti in quanto ad intensità di innovazione, proprio perché le statistiche sugli investimenti in ricerca e sviluppo non riescono a catturare il valore dei processi informali⁵ di innovazione sistematica che li caratterizzano (Fortis, 2005, p. 46). L'innovazione in tali settori è principalmente di tipo estetico, una dimensione trascurata dalle tradizionali *survey* sull'innovazione (Alcaide-Marzal & Tortajada-Esparza, 2007). Ciò si riflette negli studi accademici, in quanto anche la ricerca sull'innovazione e sulla protezione della stessa tramite brevetto ha prestato scarsa attenzione all'innovazione di tipo estetico e alla relativa protezione (Filitz et al., 2015). Eppure, l'estetica e la creatività sono da sempre riconosciute come attributi fondamentali delle PMI italiane (Bettiol & Micelli, 2005), come del resto la cultura e la tradizione. *Made in Italy* è un *brand* che marchia i prodotti con una precisa storia e origine geografica, fornendo loro natura e valore distintivi (Ostidich, 2006, p. 74). È un concetto complesso che combina il potere di evocare luoghi e cultura con la capacità di fornire emozioni ed esperienze (Esposito, 2006, p. 18), ciò che rende i prodotti interessanti agli occhi di quel crescente segmento di consumatori che ricerca la storia e la cultura nei propri acquisti (Micelli, 2011). Al di là delle statistiche che attestano come le PMI italiane non risultino tra le migliori quanto a realizzazione di innovazioni codificate e brevettabili, esse sono tuttavia all'avanguardia quando si tratta di gestire reti e trasformare le conoscenze informali in valore di mercato (Di Maria & Micelli, 2012). Ad esempio, Di Maria e Finotto (2008) evidenziano che, prestando particolare attenzione alle comunità degli utenti, piuttosto che ai processi industriali, le PMI italiane *low-tech* riescono ad acquisire importanti idee per l'innovazione di prodotto, aprendosi in tal modo la strada al perseguimento di strategie di differenziazione. Ciò è in linea con la nozione di impresa "*design-focused*", in grado di trasformare le conoscenze dei consumatori in significative innovazioni di prodotto (Lojacono & Zaccai, 2004). Il design incentrato sul consumatore e altre attività diverse dalla ricerca e sviluppo si rivelano particolarmente utili per le imprese operanti nei settori tradizionali, nei quali la concorrenza basata sulla minimizzazione dei costi e la "commoditizzazione" dei prodotti tendono a restringere le opportunità di innovazione (Lojacono & Zaccai, 2004; Santamaria et al., 2009).

* * *

Alla luce di quanto sopra evidenziato, si fa sempre più chiara la necessità di realizzare nuove ricerche, di definire nuovi approcci e misure per comprendere meglio l'innovazione nei settori tradizionali. Gli avanzamenti in tal senso non sono meramente funzionali alla rivisitazione delle posizioni delle economie negli indici e nelle classifiche internazionali, ma servono piuttosto come base per lo sviluppo di nuove teorie e per l'adeguamento delle politiche per l'innovazione. A tale proposito, Von Tunzelmann e Acha (2005, p. 407) sostengono che una politica costantemente focalizzata a colmare presunte lacune nei settori *high-tech* abbia distolto l'attenzione sia dei decisori politici sia degli studiosi dalla necessità di sviluppare e sostenere la crescita in altri settori che alcuni Paesi potrebbero

⁵ Per processi informali volti all'innovazione si intendono tutti quei processi di ricerca e sviluppo che non sono formalmente definiti come tali, in quanto non vengono portati avanti da una funzione, da un team o da una singola risorsa segnatamente dedicata alla R&S, bensì risultano intrecciati con altri processi e spesso non sono neanche inquadrati in alcun tipo di pianificazione e *budgeting* (Kleinknecht, 1987; Kleinknecht & Reijnen, 1991). Pertanto, proprio a causa della non-formalizzazione delle stesse, esse sfuggono agli indicatori comunemente utilizzati (Kleinknecht, 1987; Kleinknecht & Reijnen, 1991). Tale evidenza emerge da contributi di rilievo, i quali hanno osservato che, in diversi contesti, le piccole imprese commercializzavano prodotti – riconducibili all'attività di innovazione – che andavano ben oltre quanto intuibile dalle spese in ricerca e sviluppo dichiarate (Pavitt et al., 1987; Acs & Audretsch, 1988). Per ulteriori approfondimenti riguardo la rilevanza delle attività informali di ricerca e sviluppo per le piccole imprese italiane si veda Santarelli & Sterlacchini (1990).

giudicare più convenienti. Ad esempio, durante il periodo di crescita economica che seguì alla seconda guerra mondiale, la struttura dell'economia nazionale, basata su industrie tradizionali e macchinari di tecnologia medio-alta, si avvicinava sempre più alla struttura delle economie in via di sviluppo piuttosto che a quella dei Paesi già industrializzati (Fortis, 2005, p. 46). Fortis (2005) ricorda la piccola parentesi dell'orientamento *high-tech* di Olivetti e Montecatini, che si chiuse insieme alla chiusura delle relative attività negli anni '60. Nonostante ciò, le nostre politiche nazionali continuano principalmente a spingere l'innovazione nella direzione dell'alta tecnologia, trascurando così le esigenze di stimolare l'innovazione nei settori tradizionali, quelli che costituiscono la spina dorsale della nostra economia.

* * *

Lo studio dei *pattern* di innovazione ai livelli di settore e di impresa è stato condotto da Pavitt (1984) nel suo articolo più influente, culminato nell'identificazione di una vera e propria tassonomia delle imprese innovatrici⁶. La ragione alla base degli studi di Pavitt è l'incapacità del tasso di investimento in R&S, sul quale si basavano essenzialmente tutte le precedenti teorie della diffusione dell'innovazione, nel catturare le complesse dinamiche dell'innovazione tecnologica (Pavitt, 1984, p. 343). Tuttavia, occorre ricordare come, al pari degli studi precedentemente condotti sull'innovazione, anche Pavitt si preoccupa principalmente dell'innovazione tecnica, trascurando quella strategico-organizzativa, se non per quanto riguarda l'innovazione "amministrativa" strettamente collegata a quella tecnica (Van de Ven, 1986). La presente ricerca, al pari di quella di Pavitt, è principalmente motivata dall'incapacità degli attuali indicatori, ancora oggi focalizzati sull'intensità della ricerca e sviluppo e sul numero di brevetti, a spiegare l'innovazione nei settori tradizionali, ma, a differenza dell'Autore citato, intende anche colmare la lacuna relativa all'innovazione strategico-organizzativa. Infatti, anche se per innovazione tipicamente si intendono i nuovi prodotti o i processi derivanti dalla nuova tecnologia, non si può non considerare l'innovazione strategica quale nuovo modo di fare impresa (Grant, 2010, p. 213). Da qui, il nostro interesse per l'innovazione nei modelli di *business*.

* * *

⁶ Secondo la tassonomia originale di Pavitt (1984), sviluppata prendendo in considerazione la fonte, la natura e i settori di utilizzo dell'innovazione, le imprese innovatrici si distinguono tra: *i) supplier dominated* (pp. 356-358); *ii) production intensive* (pp. 358-362), le quali, a loro volta, possono essere suddivise in *scale-intensive* e *specialized supplier*; e infine *iii) le imprese science-based* (pp. 362-364). Le imprese *supplier dominated* sono tipiche dei settori tradizionali, come quello agricolo e il tessile. La loro principale fonte di innovazione è rappresentata dai fornitori e generalmente si tratta di innovazione di processo. *Scale-intensive* sono invece quelle imprese che operano in settori come quello automobilistico e minerario, nei quali la tecnologia viene sviluppata attraverso gli investimenti in sistemi di produzione su larga scala. Le principali fonti di innovazione sono costituite dai reparti interni di ingegneria e progettazione e dai fornitori specializzati. Per *specialized supplier* si intendono quelle imprese focalizzate sull'innovazione di prodotto al fine di servire sempre meglio i propri acquirenti. Queste ultime sono, ad esempio, le imprese che producono prodotti in plastica e strumenti meccanici. Nelle imprese *specialized supplier*, l'innovazione proviene dai reparti di progettazione interni ma anche dai reparti di ingegneria dei clienti. Le imprese *science-based* sono quelle ad alta intensità di ricerca e sviluppo e la loro innovazione deriva, per l'appunto, dai progressi scientifici: tra queste si annoverano le imprese che operano in settori come quelli chimico ed elettronico. In un lavoro successivo, basandosi sulle principali argomentazioni di Porter (1985), Pavitt et al. (1989) notano che le imprese cosiddette *supplier dominated* tenderebbero a migrare da questa traiettoria per l'innovazione che ripone l'iniziativa strategica esclusivamente nelle mani dei fornitori. Pertanto, la categoria delle *supplier dominated* è stata sostituita da quella delle *information intensive* (Pavitt et al., 1989, pp. 96-97). Questo perché le imprese *supplier dominated* tendono a diventare *scale-intensive* o *information intensive* (Pavitt et al., 1989, p. 97).

Per modello di *business (business model)* si intende l'architettura progettata (in maniera più o meno esplicita) per la *value creation, delivery e capture* (Teece, 2010; 2018), attraverso la quale l'impresa commercializza la propria tecnologia e le proprie idee (Chesbrough, 2010). Nonostante il concetto di *business model* non trovi una definizione comunemente accettata in letteratura (Massa et al., 2017) e sia, per questo motivo, caratterizzato da forti ambiguità (v. Foss & Saebi, 2017, p. 210), in linea con la definizione proposta da Teece (2010; 2018) i suoi elementi principali sembrano essere: i meccanismi di creazione del valore (i.e., *value creation*), quelli di offerta (i.e., *value delivery*) e i meccanismi attraverso i quali l'impresa si appropria di una parte del valore generato (i.e., *value capture*) (Müller et al., 2018, p. 3). Ne consegue che il *business model* debba di fatto intendersi come una sorta di "ricetta" volta a combinare i suddetti meccanismi (Baden-Fuller & Morgan, 2010) e la cui descrizione aiuta le imprese a identificare i propri clienti e i relativi bisogni, a generare un'offerta che sia in grado di soddisfare tali bisogni e a monetizzare il valore creato (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Conseguentemente, l'innovazione nel modello di *business*, (o *business model innovation*, di seguito BMI), è da intendersi come il rinnovamento degli elementi chiave del modello di *business* e/o del modo in cui tali elementi sono tra loro collegati (Foss & Saebi, 2017, p. 201). La più recente revisione sistematica della letteratura sulla BMI, svolta da Andreini e Bettinelli (2017), sottolinea come la ricerca esistente si concentri principalmente sui settori ad alta intensità tecnologica, rispecchiando così la tendenza dell'intera letteratura sull'innovazione a trascurare i settori tradizionali. Inoltre, essa riguarda principalmente le grandi imprese e, in quei rari casi in cui la ricerca esistente si concentra sulle piccole e medie imprese (PMI), lo fa principalmente nel contesto delle industrie ad alta tecnologia. Di conseguenza, le PMI operanti nei settori a bassa intensità tecnologica sono per lo più trascurate dagli studiosi di innovazione e *management*, anche rispetto all'innovazione non tecnologica⁷.

* * *

L'*European Innovation Scoreboard* riconosce l'esistenza di forme di innovazione non tecnologica, come le innovazioni di marketing e quelle di tipo organizzativo. Tali tipi di innovazione sono definite, rispettivamente, come l'introduzione di metodi di marketing e organizzativi che differiscono da quelli che erano stati fino a quel momento impiegati (Hollanders & Es-Sadki, 2018, p. 8). L'indicatore riferito a queste tipologie di innovazione, "*SMEs introducing marketing or organisational innovations (percentage of SMEs)*", esprime la quota di PMI che ha introdotto almeno una nuova innovazione di marketing o di tipo organizzativo durante l'anno di rilevazione (Hollanders & Es-Sadki, 2018, p. 8). Tuttavia, questo indicatore non è in grado di fornire alcuna indicazione qualitativa rispetto alle forme di innovazione non tecnologica. Si tratta di una carenza non irrilevante, in quanto tali tipi di innovazione possono essere tra loro molto diversi, sia per natura sia per impatto. Limitare l'informazione al fatto che un'impresa abbia introdotto almeno una innovazione di marketing o di tipo organizzativo dice poco sull'innovatività delle imprese e ne rende difficile il confronto.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di arricchire la comune comprensione dell'innovazione e, auspicabilmente, porre le basi per approfondire quanto sin ora esplorato con le metriche attualmente utilizzate per la sua valutazione. A tal scopo, la ricerca studierà come le microimprese e le piccole imprese che operano in settori maturi come quelli tipici del *Made in Italy* possano far leva sull'innovazione nei modelli di business, e quindi sul cambiamento pianificato negli elementi chiave del *business model* e dell'architettura che mette questi in relazione tra loro (Foss & Saebi, 2017, p. 201) quale forma di innovazione strategico-organizzativa, per poter rimanere competitive. Oltre che studiare il cambiamento come leva per l'innovazione strategico-organizzativa, la ricerca approfondirà la

⁷ La limitatezza degli studi dedicati allo studio della *business model innovation* viene rimarcata in una recente *call for paper* del *Journal of Business Research*, intitolata "*Special Issue on Business Models and SMEs*" (2019).

possibilità di optare per il “non-cambiamento” quale strada percorribile e strategicamente valida; ove per non-cambiamento si intende la scelta di mantenere invariato uno specifico elemento dell’architettura organizzativa, ossia – nel caso specifico – il processo produttivo, a fronte di mutate condizioni.

Il lavoro è strutturato come segue.

Il primo capitolo definisce i confini dell’eccellenza competitiva del *made in Italy*, indagine dalla quale deriva il principale criterio di selezione dei casi di studio presenti nei seguenti capitoli. Attraverso l’analisi di dati UN Comtrade, si identificano 465 prodotti per i quali l’Italia detiene una posizione di primato in due classifiche mondiali, compilate sulla base del saldo commerciale attivo e del valore delle esportazioni su base annuale a partire da dati UN Comtrade. Lo studio culmina con l’identificazione dell’eccellenza del *Made in Italy* considerando i primi 30 prodotti di tale lista, i quali da soli rappresentano più dell’11% del totale delle esportazioni italiane. Di questi 30 prodotti, quattro rappresentano il fiore all’occhiello dei settori vitivinicolo e calzaturiero, a partire dai quali, nel capitolo successivo, verrà indagata l’innovazione strategico-organizzativa nell’ambito delle microimprese e delle piccole imprese di successo.

Il secondo capitolo studia l’innovazione strategico-organizzativa messa in atto dalle microimprese e dalle piccole imprese operanti nei settori vitivinicolo e calzaturiero. Tale studio viene condotto attraverso l’impiego della metodologia di ricerca qualitativa dei casi di studio multipli. Adottando un approccio di tipo induttivo, si analizzano le modalità attraverso le quali 17 microimprese e piccole imprese hanno potuto portare avanti con successo l’innovazione nei propri modelli di business. In particolare, sulla base della definizione di *business model innovation* come cambiamento significativo in uno o più elementi chiave del *business model* – vale a dire nei meccanismi di *value creation*, *value delivery* e *value capture*, o nell’architettura che mette questi ultimi in relazione tra loro – si sviluppano sette proposizioni concernenti le strategie di cambiamento emergenti dai casi.

Nel terzo capitolo viene studiato il “non-cambiamento” quale strada percorribile e strategicamente valida. Nello specifico, sempre attraverso un approccio induttivo nell’ambito dello studio dei casi multipli, si analizzano i casi di 4 delle 17 imprese incluse nello studio precedente che hanno scelto di continuare ad operare utilizzando il processo produttivo tradizionale per la realizzazione delle calzature. L’obiettivo di quest’ultimo capitolo è quello di chiarire *i*) se le microimprese e le piccole imprese del *Made in Italy* possono deliberatamente decidere di non cambiare il proprio processo produttivo e *ii*) in che modo tale non-cambiamento si relaziona alla strategia d’impresa e alla competitività. Il lavoro termina con la presentazione delle conclusioni generali, delle principali implicazioni e delle indicazioni per la ricerca futura.

Capitolo I

Il *made in Italy*:

Identificazione dei prodotti espressione dell'eccellenza italiana

Abstract

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di inquadrare il *made in Italy* come parte dell'economia nazionale e mondiale attraverso l'identificazione di quei prodotti rispetto ai quali l'Italia è riuscita a mantenere, negli ultimi anni, una posizione competitiva di rilievo su scala globale. Più precisamente, lo scopo del capitolo è quello di definire i confini dell'eccellenza competitiva del *made in Italy* da cui far poi derivare il principale criterio di selezione dei casi per gli studi portati avanti nei due capitoli successivi, rappresentanti il fulcro della presente tesi dottorale. Una volta identificate le produzioni d'eccellenza, è nell'ambito di tali confini produttivi che saranno poi selezionate le microimprese e le piccole imprese più competitive per lo studio delle modalità con le quali sono esse riuscite ad innovare i propri modelli di business. Attraverso l'analisi di dati UN Comtrade, si identificano 465 prodotti classificati in HS 1996 per i quali l'Italia ricopre una posizione di primato in entrambe le classifiche mondiali compilate sulla base del valore delle esportazioni e del saldo commerciale, per tutto il periodo 2013-2017. I primi 30 prodotti di tale lista, che da soli totalizzano 56 miliardi di dollari di valore delle esportazioni (11,28% del totale nazionale) e 49,5 miliardi di dollari di saldo commerciale nel 2017, vengono identificati come espressione dell'eccellenza del *made in Italy*.

1. Definire il *made in Italy*

La letteratura sul *made in Italy* risulta fortemente frammentaria ed eterogenea, caratteristiche che rendono particolarmente difficile portare avanti qualunque tipo di analisi comparativa, tanto tra studi diversi quanto nel corso del tempo all'interno di uno stesso studio. Detta non comparabilità è principalmente ascrivibile all'eterogeneità degli insiemi di settori e di prodotti utilizzati per indicare il *made in Italy*.

Il *made in Italy* si riferisce più ad un'idea di eccellenza che all'origine geografica⁸ dei prodotti (Fortis 1998, p. 13). Un concetto in grado di trasmettere alta qualità, bellezza, eleganza, funzionalità e affidabilità, capace di andare ben oltre la semplice etichetta (Corbellini & Saviolo, 2004; Cristofaro, 2011). Quest'idea di eccellenza solitamente afferisce ai settori in cui l'Italia ha da sempre mostrato un alto grado di specializzazione. Per questa ragione, le ricerche che hanno osservato la struttura dell'economia italiana erano solite etichettare come *made in Italy* quei settori cosiddetti maturi o

⁸ Il criterio utilizzato per l'attribuzione dell'origine geografica alle merci è quello derivante dal Codice Doganale dell'Unione, il quale, al comma 2 dell'articolo 60, indica espressamente che "le merci alla cui produzione contribuiscono due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, effettuata presso un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione." Si veda il Regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 ottobre 2013, che istituisce il codice doganale dell'Unione. Disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0952&from=IT> [Ultimo accesso: 2 Luglio 2018]. Per approfondimenti sul *made in Italy* come marchio d'origine si rimanda a Musso (2008) e Mainini (2011).

tradizionali rientranti nel “*sistema moda-arredo-casa-dieta mediterranea*” (Fortis 1996, p. 21). Tale insieme di settori del *made in Italy* era stato costruito a seguito di un’analisi di dati OCSE del 1992 che aveva portato all’identificazione di 25 prodotti⁹ rappresentanti il 38% dell’export totale italiano e rispetto ai quali l’Italia deteneva un significativo vantaggio sugli altri paesi in termini di valore delle esportazioni (Fortis 1996, p. 22). L’Ufficio Studi Montedison (ora Fondazione Edison) e l’Università Cattolica avevano poi condotto un’analisi simile su dati Tradstat del 1996 (Fortis 1998, pp. 35-37). I risultati dello studio culminarono nell’identificazione di 36 categorie di prodotto¹⁰ rispetto alle quali l’Italia deteneva una posizione primaria in termini di saldo della bilancia commerciale a livello mondiale. Tali prodotti rappresentavano un attivo di 65.7 miliardi di dollari nella bilancia commerciale (Fortis 1998, p. 121; Fortis, 2000, pp. 33-34)¹¹. Considerando questi 36 prodotti come rappresentativi dell’eccellenza del *made in Italy*, Fortis (2000, p. 30) ha in seguito etichettato come *made in Italy* i tre settori da lui già riconosciuti come tali in precedenti lavori (moda, arredamento e prodotti della dieta mediterranea) con l’aggiunta del settore della meccanica¹². Detti settori sono stati considerati come tipici del *made in Italy* in un altro interessante studio portato avanti da Maggioni e Nosvelli (2000), il quale applicava l’analisi delle reti sociali a dati OCSE relativi ai flussi commerciali bilaterali nel periodo 1973-1993. Tuttavia, in suddetto studio tali settori erano stati identificati utilizzando un diverso metodo e un diverso sistema di classificazione¹³ e, pertanto, rappresentano un insieme non omogeneo a quello considerato da Fortis (2000).

⁹ Tali prodotti, classificati in SITC (Rev. 2), erano i seguenti: 821 (*Furniture and parts thereof*), 831 (*Travel goods, handbags etc, of leather, plastics, textile, others*), 84 (*Articles of apparel and clothing accessories*), 851 (*Footwear*), 897 (*Gold, silver ware, jewelry and articles of precious materials, nes*), 775 (*Household type equipment, nes*), 697 (*Household equipment of base metal, nes*), 611 (*Leather*), 6991 (*Locksmiths wares, safes, etc, and hardware, nes, of base metal*), 048 (*Cereal, flour or starch preparations of fruits or vegetables*), 054 (*Vegetables, fresh or simply preserved; roots and tubers, nes*), 057 (*Fruit and nuts, fresh, dried*), 058 (*Fruit, preserved, and fruits preparations*), 1121 (*Wine of fresh grapes etc*), 4235 (*Olive oil*), 65 (*Textile yarn, fabrics, made-up articles, nes, and related products*), 66245 (*Glazed ceramic setts, flags and paving, hearth and wall tiles*), 6613 (*Building and monumental stone, worked, and articles thereof*), 7415 (*Air conditioning machines and parts thereof, nes*), 7434 (*Fans, blowers and the like, and parts thereof, nes*), 7492 (*Cocks, valves and similar appliances, for pipes boiler shells, etc*), 8121 (*Central heating equipment, not electrically heated, parts, nes*), 81242 (*Lamps and lighting fittings, of base metal, and parts thereof, nes*), 8842 (*Spectacles and spectacle frames*), 893 (*Articles, nes of plastic materials*) (Fortis 1996, p. 22).

¹⁰ Tali prodotti erano i seguenti: *Yarns of wool, fabrics of wool, fabrics of silk, socks, pullovers, ties and shawls, eyeglasses, jewelry, leather goods, footwear, women apparel, men apparel, ornamental stones, ceramic tiles, chairs and sofas, furniture, pots and pans, lamps, taps and valves, machinery for packing, machinery for wood, machinery for textiles, machinery for plastic, machinery for leather articles and footwear, locksmiths, ovens, boilers, refrigerators, washingmachines, liquid pumps, air pumps and fans, pasta, and wine* (courtesy translation from Italian, product classification not specified) (Fortis, 2000, p. 34).

¹¹ La sommatoria del saldo commerciale dei 36 è errata in Fortis (1998, p. 121).

¹² Sulla base di dati Istat riferiti al 1995, pertanto classificati in Ateco 1991, gli autori hanno incluso nell’insieme del *made in Italy* solamente quei prodotti in grado di soddisfare allo stesso tempo ambedue le condizioni di seguito riportate: 1) la categoria merceologica doveva appartenere ad uno dei quattro settori del *made in Italy* (*fashion, furniture, mediterranean food products e non-electric machinery*), e 2) aver totalizzato per l’anno 1995 un valore delle esportazioni superiore a 1.000 miliardi di lire che fosse almeno 1.5 volte più grande del corrispondente valore delle importazioni per il medesimo anno (oppure, in alternativa, avente per l’anno 1995 un valore delle esportazioni superiore a 400 miliardi di lire che fosse almeno il doppio del corrispondente valore delle importazioni per il medesimo anno) (Fortis 2000, pp. 28-29).

¹³ Tali settori, classificati in ISIC (Rev. 2), erano i seguenti: 31 (*Manufacture of Food, Beverages and Tobacco*), 32 (*Textile, Wearing Apparel and Leather Industries*), 33 (*Manufacture of Wood and Wood Products, Including Furniture*), 355+356, 36 (*Manufacture of Non-Metallic Mineral Products, except Products of Petroleum and Coal*), 381 (*Manufacture of Fabricated Metal Products, except Machinery and Equipment*, 382+3.825 (*Manufacture of machinery except electrical*), e 383-3.832 (*Manufacture of electrical machinery apparatus, appliances and supplies*) (Maggioni & Nosvelli, 2000, p. 61). Le descrizioni prodotto riportate tra parentesi non sono state riportate da Maggioni e Nosvelli (2000), ma sono state recuperate dall’autore utilizzando le tabelle di conversione ufficiali tra le classificazioni ISIC Rev.2 e ISIC Rev.1 disponibili su:

Al di là delle inconsistenze derivanti dal metodo di identificazione e classificazione dei settori d'eccellenza, emerge chiaramente che, a seguito dello sviluppo del comparto dell'ingegneria meccanica italiana, lo stesso è stato aggiunto ai tre settori dell'abbigliamento, dell'arredamento e dell'agro-alimentare. Infatti, dall'influente lavoro di Fortis (2005, p. 47) i settori del *made in Italy* sono solitamente indicati con le «4A»: “*agro-alimentare, abbigliamento-moda, arredo-casa e automazione-meccanica*”. Il criterio alla base dell'identificazione di questi quattro settori era la significativa quota dell'economia nazionale da essi rappresentata. Tale definizione, tra le più complete ed efficaci, è stata utilizzata per numerosi studi sul *made in Italy*. Tuttavia, i cambiamenti nei sistemi di classificazione delle attività economiche intervenuti nel tempo hanno reso anche questo insieme di settori inconsistente. Ad esempio, alcune istituzioni hanno sviluppato parte delle loro analisi utilizzando un insieme di settori che, benché a loro detta fosse da considerarsi coerente con quello individuato da Fortis (2005), non si riferisce al medesimo insieme (si veda, ad esempio, Mediobanca-Unioncamere, 2018, p. XCIV). Ancora, altri studiosi di rilievo hanno fatto riferimento alle «4A» per riassumere i settori del *made in Italy* nonostante avessero deliberatamente utilizzato metodi diversi per giungere all'identificazione degli stessi (si veda, ad esempio, Carcano & Lojacono, 2018, p. 7).

Altri studiosi inquadrano il *made in Italy* con le «3F» (si vedano, ad esempio, Bertola & Colombi, 2014, p. 183; Barbaresco et al. 2018, p. 14), le quali stanno ad indicare *fashion, food e furniture*. Anche Fortis assieme ad alcuni colleghi definisce le «4F» del *made in Italy*, prima come “*food and wine, fashion and luxury, furniture and building materials, Ferrari cars and the whole mechanical engineering industry*” (Fortis et al., 2015, p. 15) e, più recentemente, come “*fashion and cosmetics, food and wine, furniture and ceramic tiles, fabricated metal products, machinery and transport equipment*” (Fortis et al., 2016, p. 10). Purtroppo anche questi due *set* non sono omogenei alle “«4A» identificate dallo stesso Fortis (2005) dieci anni prima. Per certi versi sarebbe stato anche normale notare l'evoluzione nel tempo dell'insieme dei settori rappresentanti l'eccellenza del *made in Italy*, purché i criteri utilizzati per l'individuazione di tali settori fossero rimasti invariati. Difatti, mentre nel primo lavoro di Fortis (2005) il *set* del *made in Italy* era stato composto osservando i diversi settori e le relative quote sul totale delle esportazioni nazionali, negli ultimi due lavori (2015; 2016) l'insieme era stato costruito sulla base dei singoli prodotti e la loro posizione nella classifica mondiale in termini di saldo commerciale. Più precisamente, Fortis et al. (2015) hanno identificato un insieme di prodotti, riassunto nel Fortis-Corradini Index© (d'ora in avanti, FCI©), rispetto ai quali l'Italia detiene un vantaggio competitivo sugli altri paesi in termini di maggiore saldo commerciale a livello mondiale. Nello specifico, 932 sono i prodotti inclusi nel FCI© rispetto ai quali l'Italia detiene la prima (235), la seconda (376), o la terza posizione (321) nella classifica mondiale del saldo commerciale in termini di valore espresso in dollari per l'anno 2012.

2. L'eccellenza del *made in Italy*

Partendo dall'insieme iniziale di prodotti inseriti nel FCI© (Fortis et al., 2015; 2016), ai fini del raggiungimento dell'obiettivo del presente capitolo, che si ricorda essere l'inquadramento dell'eccellenza del *made in Italy*, si è provveduto a verificare quali fossero i prodotti rispetto ai quali l'Italia è riuscita a mantenere tali posizioni di primato nel corso del tempo. Per poter far ciò, si è dovuto procedere alla comparazione del saldo commerciale relativo a ciascuno dei 932 prodotti totalizzato da ciascun paese del mondo presente come reporting country su UN Comtrade (174) per ogni anno. Anche se Fortis et al. (2015; 2016) hanno esplicitamente indicato che i prodotti elencati nel FCI© erano stati individuati analizzando i dati UN Comtrade sul commercio mondiale relativo a tutte le *commodities* sulla base della classificazione dei prodotti HS 1996, i relativi codici di prodotto non sono stati specificati. Pertanto, la prima operazione che si è dovuta compiere è stata quella di identificare i codici

http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/other_documents/concordances/ISIC_2_ISIC_1.pdf [Ultimo accesso: 19 ottobre 2018]

HS 1996 dei prodotti inseriti nel FCI©, sulla base degli unici due elementi informativi disponibili, ovvero la descrizione della classe di prodotto e il relativo saldo commerciale riportato da Fortis et al. (2015, pp. 29-52). A tal proposito, si è provveduto alla compilazione di un primo dataset contenente tutti i flussi di importazioni ed esportazioni complessive relative a tutte le *commodities* classificate in HS 1996 dichiarate dall'Italia per l'anno 2012, i quali sono stati scaricati dal database UN Comtrade. Per ciascuno dei prodotti inclusi nel FCI© (Fortis et al. 2015, pp. 29-52), utilizzando Microsoft Excel, si è provveduto a rintracciare all'interno del dataset suindicato i due parametri disponibili al fine di identificare il codice prodotto nella classificazione HS 1996 corrispondente. Una volta correttamente reperiti tutti i codici prodotto delle *commodities* incluse in FCI©, si è provveduto a scaricare i dati UN comtrade relativi al commercio internazionale di ciascuno dei prodotti, ognuno in un file separato che per comodità verrà denominato scheda prodotto. Per ciascun codice prodotto in HS 1996, è stata effettuata una singola *research query* per consentire lo scaricamento dei dati delle importazioni e delle esportazioni mondiali di ciascun paese del mondo per ciascun anno dal 2013 al 2017. Successivamente, i dati contenuti in ogni scheda prodotto sono stati utilizzati per calcolare il saldo commerciale annuale relativo a ciascun paese del mondo, al fine di stilare la classifica mondiale in termini di saldo commerciale per ciascun codice prodotto, relativa a ciascun anno appartenente al periodo 2013-2017. Allo stesso modo, sono state stilate anche le classifiche mondiali su base annuale per ciascun codice prodotto relative ad entrambe le esportazioni totali e le importazioni totali. In ultima istanza, i dati delle singole schede prodotto sono stati convogliati in un unico dataset contenente la posizione dell'Italia nelle tre classifiche mondiali annuali in termini di saldo commerciale, importazioni ed esportazioni per ciascuno dei 932 prodotti nel periodo 2013-2017.

Successivamente, i dati sono stati analizzati allo scopo di identificare quei prodotti rispetto ai quali l'Italia ha mantenuto una posizione continuativa nelle prime tre posizioni di entrambe le classifiche mondiali di saldo commerciale e valore totale delle esportazioni nell'arco del periodo 2013-2017. Si è deciso di tenere in considerazione anche il totale delle esportazioni, oltre che il saldo commerciale, in quanto essere leader nel totale delle esportazioni assicura che il saldo commerciale non derivi solamente da importazioni irrilevanti relative ad un determinato prodotto. Prendere entrambi il saldo commerciale e le esportazioni è una decisione piuttosto originale, dal momento che gli studi esistenti si sono concentrati esclusivamente sulle esportazioni (Fortis, 1996) oppure esclusivamente sul saldo commerciale (Fortis, 1998; 2000; Fortis et al., 2015; 2016).

In tal modo, è stato possibile identificare 465 prodotti che soddisfavano i summenzionati criteri. Nel 2017 questi prodotti rappresentavano un valore delle esportazioni di oltre 129.3 miliardi di dollari, il quale rappresenta il 25.72% del totale delle esportazioni italiane dello stesso anno, e per oltre 107.4 miliardi di dollari in saldo commerciale. Ordinando tale lista sulla base del saldo commerciale dell'anno 2017, si è osservato che i primi trenta prodotti rappresentavano un valore delle esportazioni di oltre 56 miliardi di dollari, ossia l'11.28% del totale delle esportazioni dell'Italia per lo stesso anno, e un saldo commerciale di oltre 49.57 miliardi di dollari. Se si considera che il saldo commerciale totale dell'Italia nel 2017 è stato di 51.64 miliardi di dollari, il saldo commerciale di questi 30 prodotti rappresenta quasi la totalità dello stesso.

Alla luce di tale evidenza, questi 30 prodotti possono essere considerati come l'eccellenza del *made in Italy*, e vengono elencati alle tabelle 1, 2 e 3, le quali riportano il ranking e il valore espresso in milioni di dollari rispettivamente per il saldo commerciale, l'export e l'import, per gli anni 2013-2017.

La tabella 4, invece, mostra le informazioni settoriali per ciascun tipo di prodotto, la sezione e la divisione della classificazione ISIC Rev 4, e la loro corrispondenza con la più recente definizione dell'eccellenza del *made in Italy* fornita da Fortis et al. (2016). Cercando di collegare questi 30 prodotti rappresentanti l'eccellenza del *made in Italy* ai rispettivi settori di appartenenza, 29 prodotti su 30 possono essere innanzitutto ascrivibili al *manufacturing* (sezione C della classificazione ISIC Rev. 4) e il rimanente all'*agriculture, forestry and fishing* (sezione A della classificazione ISIC Rev. 4), anche se

un dato prodotto potrebbe essere riconducibile a più settori. Per collegare invece tali prodotti ai lavori sui settori del *made in Italy* esistenti in letteratura, essi possono essere ascrivibili alle 4F individuate da Fortis et al. (2016) come segue; *food and wine* (divisioni 1, 10 e 11), *fashion and cosmetics* (divisioni 15 e 32), *furniture and ceramic tiles* (divisioni 21 e 31), *fabricated metal products, machinery, and transport equipment* (divisioni 24, 25 e 28). Si noterà come questi trenta prodotti ritraccino perfettamente l'eccellenza del *made in Italy* così come definita da Fortis et al. (2016), con l'unica eccezione della cosmesi che manca nel gruppo "*fashion and cosmetics*".

Più specificatamente, i prodotti ascrivibili al *food and wine* sono sette, ovvero mele (080810), pasta (190219), caffè tostato (090121), cioccolato (180690), pomodori (200210), vino frizzante (220410), vino fermo in contenitori inferiori a 2 litri, incluso vino liquoroso e mosto (220421).

Sei sono invece i prodotti ascrivibili al *fashion* e sono i seguenti: borse aventi la superficie esterna in pelle (420221), calzature con suola e tomaia in pelle (640359), calzature con suola in gomma o plastica e tomaia in pelle (640399), pelli equine e bovine (410431 e 410439) e occhiali da sole (900410).

I prodotti appartenenti alla classe *furniture and ceramic tiles* sono rappresentati dai cinque seguenti: parti di arredi (940390), arredi in legno (940360), arredi da cucina in legno (940340), sedie in legno (940161) e mattonelle di ceramica (690790).

Infine, dodici prodotti possono essere raggruppati come *fabricated metal products, machinery, and transport equipment*. Tali prodotti sono i seguenti: tubi e profili cavi in ferro e in acciaio (730660), tubi in acciaio inossidabile (730640 and 730630), prodotti in alluminio (761699), macchinari per il confezionamento (842240), macchinari per riempire, chiudere e aerare bottiglie e contenitori (842230), parti di macchinari per il lavaggio, il riempimento, la chiusura, e l'aerazione (842290), trattori gommati (870190), attrezzature commerciali per bevande calde e per il riscaldamento o la cottura di alimenti (841981), refrigeratori (841850), motoscafi (890392) ed elicotteri (880212).

3. Conclusioni

Con il presente capitolo sono stati individuati trenta prodotti che possono essere considerati come rappresentativi dell'eccellenza del *made in Italy*, perlomeno dal punto di vista del successo commerciale ottenuto da questi ultimi su scala mondiale. Appare doveroso considerare che lo studio portato avanti nel presente capitolo soffre anch'esso, così come i precedenti studi sul tema, di un eccessivo affidamento al mercato per l'individuazione dell'eccellenza della produzione. Sebbene non vi sia un metodo migliore del mercato per giudicare il successo commerciale della produzione, è importante rimarcare il fatto che i due concetti non sono tra loro equivalenti. Per essere precisi, la lista dei prodotti individuati rispecchia sicuramente il "*traded by Italy*" più che il "*made in*". Questo perché, seppur tutti i prodotti rientranti in tale categoria debbano aver subito la fase di lavorazione sostanziale in Italia, considerando la rilevanza attuale del fenomeno delle *global value chain*, non è detto che l'eccellenza produttiva sia rimasta nel nostro Paese. Ecco perché poi il successo delle esportazioni non sempre viene rispecchiato da altrettanta virtuosità nelle catene del valore interne (Istat, 2019).

I trenta prodotti individuati sono stati utilizzati per tracciare i confini del *made in Italy*, e per definire il principale criterio di selezione dei casi sull'analisi dei quali si basano i successivi due capitoli. Il secondo capitolo si focalizzerà sui settori vitivinicolo e calzaturiero – ai quali appartengono quattro dei trenta prodotti individuati – poiché, come si vedrà, in tali settori l'Italia dimostra ancora un forte primato produttivo. Ulteriori dettagli circa i trenta prodotti individuati nel presente capitolo vengono forniti in appendice, tenendo conto anche del peso netto delle esportazioni espresso in chilogrammi e, quindi, del prezzo al chilogrammo dei prodotti esportati. Sempre in appendice vengono forniti ulteriori dettagli sui 465 prodotti di eccellenza e una nota metodologica circa l'utilizzo di dati UN Comtrade.

Tabella 1. I trenta prodotti dell'eccellenza del *made in Italy*: saldo commerciale in termini di valore. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

Codice prodotto HS 1996	Descrizione prodotto	FCI©	Posizione dell'Italia Trade Balance World Rank by value					Trade Balance in \$ (milioni)				
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016
220421	Grape wines nes, fortified wine or must, pack < 2l	2	2	2	2	2	2	4.964,68	5.030,92	4.380,94	4.359,73	4.654,57
690790	Unglazed ceramic flags, tiles > 7 cm wide	2	2	2	2	1	1	1.680,93	1.862,42	1.699,82	1.852,86	4.421,76
420221	Handbags with outer surface of leather	1	1	1	1	1	1	3.070,38	3.272,77	2.908,17	3.001,35	3.524,23
842240	Packing or wrapping machinery nes	1	1	1	1	1	1	2.608,74	2.709,17	2.378,50	2.295,86	2.455,06
900410	Sunglasses	1	1	1	1	1	1	1.989,96	2.176,28	2.093,72	2.203,06	2.258,81
640359	Footwear, outer soles and uppers of leather, nes	1	1	1	1	1	1	2.844,92	2.816,62	2.222,25	2.099,52	2.041,59
940390	Furniture parts nes	2	2	2	2	2	2	1.946,27	1.933,40	1.787,35	1.764,90	1.901,55
190219	Uncooked pasta, not stuffed or prepared, without eggs	1	1	1	1	1	1	2.014,68	2.023,20	1.817,14	1.738,17	1.763,92
410431	Bovine and equine leather, full or split grain, nes	1	1	1	1	1	1	1.962,06	1.919,75	1.600,81	1.636,03	1.708,19
640399	Footwear, sole rubber, plastics uppers of leather, nes	3	3	3	3	3	2	1.217,14	1.402,60	1.401,89	1.494,85	1.698,85
940360	Furniture, wooden, nes	2	2	2	2	3	3	2.003,26	2.107,89	1.707,54	1.647,73	1.609,99
842230	Machinery to fill, close, aerate,etc bottle, container	2	2	2	2	2	2	1.682,66	1.658,27	1.338,72	1.354,09	1.533,35
890392	Motorboats, other than outboard motorboats	2	1	1	1	1	2	1.633,98	2.245,60	1.634,78	1.641,01	1.507,59
940161	Seats with wooden frames, upholstered nes	3	3	3	3	3	3	1.297,19	1.403,90	1.276,08	1.323,86	1.385,40
220410	Grape wines, sparkling	2	2	2	2	2	2	826,04	956,90	940,11	1.157,94	1.350,14
090121	Coffee, roasted, not decaffeinated	2	2	2	2	2	2	1.152,69	1.216,05	1.130,51	1.245,53	1.321,21
842290	Parts of wash, filling, closing, aerating machinery	1	1	1	1	1	1	1.550,37	1.538,65	1.215,61	1.270,36	1.276,15
761699	Articles of aluminium, n	2	2	2	2	2	2	1.246,83	1.276,05	1.117,43	1.135,77	1.245,43
180690	Chocolate/cocoa food preparations nes	1	2	1	2	1	1	936,09	997,09	922,47	957,40	1.232,09
730660	Hollow profiles/tubes,iron/steel,non-circular, welded	1	1	1	1	1	1	1.022,67	1.156,95	983,31	1.033,47	1.211,57
730640	Pipes and tubing, stainless steel, welded	1	1	1	1	1	1	1.085,71	1.148,33	945,77	937,31	1.073,47
870190	Wheeled tractors nes	2	2	2	3	3	3	1.676,28	1.508,63	1.127,98	1.081,23	1.060,35
200210	Tomatoes, whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar	1	1	1	1	1	1	1.099,17	1.153,10	983,52	958,95	1.000,44
880212	Helicopters of an unladen weight > 2,000 kg	1	1	1	2	2	1	1.266,87	1.354,27	883,22	823,94	987,22
841981	Commercial equipment, hot drinks/cooking/heating food	1	1	1	1	1	1	831,53	934,09	898,39	912,70	965,40
080810	Apples, fresh	1	2	2	1	2	2	891,70	950,39	936,17	890,47	933,32
730630	Pipes etc nes, iron/steel welded nes,diameter <406.4mm	1	1	1	1	1	1	966,77	1.008,60	816,70	760,05	908,09
841850	Refrigerator/freezer chests/cabinets/showcases	1	1	1	1	1	2	897,60	952,61	834,12	873,17	902,74
940340	Kitchen furniture, wooden, nes	3	3	3	3	3	3	811,15	819,80	754,55	797,18	838,73
410439	Bovine and equine leather, nes	1	1	1	1	1	1	992,96	1.044,94	847,03	790,10	802,67
Saldo commerciale dei prodotti Top-30								48.171,26	50.579,20	43.584,63	44.038,59	49.573,85
<i>Saldo commerciale dei prodotti Top-30/Saldo commerciale dei top-465 prodotti</i>								<i>43,05%</i>	<i>43,88%</i>	<i>44,23%</i>	<i>44,78%</i>	<i>46,16%</i>
<i>Saldo commerciale dei prodotti Top-30/Saldo commerciale dei prodotti in FCI©</i>								<i>25,57%</i>	<i>26,39%</i>	<i>27,08%</i>	<i>27,67%</i>	<i>29,44%</i>
<i>Saldo commerciale dei prodotti Top-30/Saldo commerciale totale dell'Italia</i>								<i>124,28%</i>	<i>91,22%</i>	<i>94,64%</i>	<i>77,33%</i>	<i>96,00%</i>
Saldo commerciale totale dell'Italia (Tutti i prodotti in HS 1996)								38.758,75	55.446,17	46.055,46	56.951,43	51.638,39

Tabella 2. I trenta prodotti dell'eccellenza del *made in Italy*: esportazioni in termini di valore. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

Codice prodotto HS 1996	Descrizione prodotto	Posizione dell'Italia Export World Rank by value					Esportazioni totali in \$ (milioni)				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
220421	Grape wines nes, fortified wine or must, pack < 2l	2	2	2	2	2	5.033,32	5.101,16	4.445,87	4.427,92	4.722,24
690790	Unglazed ceramic flags, tiles > 7 cm wide	2	2	2	1	1	1.706,78	1.893,65	1.728,12	1.887,51	4.596,42
420221	Handbags with outer surface of leather	1	1	1	1	1	3.688,57	4.010,65	3.633,01	3.685,95	4.318,90
842240	Packing or wrapping machinery nes	1	1	1	1	1	2.724,89	2.859,66	2.480,06	2.427,05	2.605,48
900410	Sunglasses	1	1	1	1	1	2.344,60	2.567,98	2.482,63	2.636,18	2.725,54
640359	Footwear, outer soles and uppers of leather, nes	1	1	1	1	1	3.077,38	3.066,69	2.429,05	2.324,84	2.271,28
940390	Furniture parts nes	2	2	2	2	2	2.234,61	2.255,11	2.057,64	2.039,12	2.202,09
190219	Uncooked pasta, not stuffed or prepared, without eggs	1	1	1	1	1	2.066,43	2.077,64	1.859,79	1.781,76	1.785,13
410431	Bovine and equine leather, full or split grain, nes	1	1	1	1	1	2.628,12	2.608,92	2.168,00	2.122,80	2.201,22
640399	Footwear, sole rubber, plastics uppers of leather, nes	2	2	3	2	2	2.710,52	2.905,53	2.741,13	2.868,63	3.002,64
940360	Furniture, wooden, nes	2	2	2	2	3	2.398,73	2.538,48	2.094,95	2.019,50	1.977,12
842230	Machinery to fill, close, aerate,etc bottle, container	2	2	2	2	2	1.828,33	1.795,06	1.451,62	1.464,33	1.656,95
890392	Motorboats, other than outboard motorboats	1	1	1	1	3	1.729,50	2.471,21	1.745,08	1.793,75	1.696,37
940161	Seats with wooden frames, upholstered nes	3	3	3	3	3	1.503,32	1.624,01	1.447,21	1.509,11	1.546,78
220410	Grape wines, sparkling	2	2	2	2	2	977,01	1.117,64	1.091,98	1.323,03	1.534,68
090121	Coffee, roasted, not decaffeinated	2	2	2	2	2	1.324,76	1.422,10	1.319,19	1.449,39	1.527,69
842290	Parts of wash, filling, closing, aerating machinery	1	1	2	2	2	1.800,34	1.769,77	1.414,97	1.489,44	1.526,99
761699	Articles of aluminium, n	2	2	3	3	3	1.608,54	1.649,94	1.439,36	1.442,86	1.582,09
180690	Chocolate/cocoa food preparations nes	3	3	3	3	2	1.186,83	1.265,55	1.158,12	1.197,34	1.464,58
730660	Hollow profiles/tubes,iron/steel,non-circular, welded	1	1	1	1	1	1.093,67	1.224,39	1.048,39	1.091,68	1.287,25
730640	Pipes and tubing, stainless steel, welded	1	1	1	1	1	1.148,58	1.208,17	996,73	984,49	1.128,33
870190	Wheeled tractors nes	3	3	3	3	3	2.213,57	2.035,25	1.577,98	1.520,46	1.519,37
200210	Tomatoes, whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar	1	1	1	1	1	1.100,77	1.170,21	986,36	961,35	1.002,16
880212	Helicopters of an unladen weight > 2,000 kg	1	2	2	2	1	1.302,96	1.425,03	996,05	875,76	1.003,78
841981	Commercial equipment, hot drinks/cooking/heating food	1	1	1	1	1	883,52	993,85	952,95	980,27	1.044,57
080810	Apples, fresh	3	3	3	3	3	933,70	975,22	960,28	917,21	970,37
730630	Pipes etc nes, iron/steel welded nes,diameter <406.4mm	1	1	2	2	1	1.062,68	1.118,54	913,28	858,79	1.030,39
841850	Refrigerator/freezer chests/cabinets/showcases	1	1	1	1	1	982,10	1.050,21	929,26	988,57	1.038,47
940340	Kitchen furniture, wooden, nes	3	3	3	3	3	856,55	872,09	799,69	834,87	879,99
410439	Bovine and equine leather, nes	1	1	1	1	1	1.094,24	1.166,46	948,79	871,45	888,05
Valore delle esportazioni dei prodotti Top-30							55.244,91	58.240,17	50.297,50	50.775,38	56.736,91
<i>Valore export dei prodotti Top-30/Valore Export dei top-465 prodotti</i>							<i>41,48%</i>	<i>42,18%</i>	<i>42,34%</i>	<i>42,72%</i>	<i>43,86%</i>
<i>Valore export dei prodotti Top-30/ Valore export dei prodotti in FCI©</i>							<i>22,96%</i>	<i>23,54%</i>	<i>23,77%</i>	<i>24,04%</i>	<i>25,28%</i>
<i>Valore export dei prodotti Top-30/ Valore export totale dell'Italia</i>							<i>10,66%</i>	<i>11,00%</i>	<i>11,01%</i>	<i>11,00%</i>	<i>11,28%</i>
Valore delle esportazioni totali dell'Italia (Tutti i prodotti in HS 1996)							518.095,10	529.528,73	456.988,72	461.529,41	503.053,93

Tabella 3. I trenta prodotti dell'eccellenza del *made in Italy*: importazioni in termini di valore. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

Codice prodotto HS 1996	Descrizione prodotto	Posizione dell'Italia Import World Rank by value					Importazioni totali in \$ (milioni)				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
220421	Grape wines nes, fortified wine or must, pack < 2l	34	35	34	33	32	68,65	70,25	64,93	68,19	67,67
690790	Unglazed ceramic flags, tiles > 7 cm wide	36	33	33	29	16	25,85	31,23	28,29	34,65	174,66
420221	Handbags with outer surface of leather	6	4	4	6	6	618,19	737,88	724,83	684,60	794,68
842240	Packing or wrapping machinery nes	22	12	22	16	14	116,15	150,49	101,56	131,19	150,43
900410	Sunglasses	3	3	2	3	3	354,65	391,70	388,90	433,12	466,74
640359	Footwear, outer soles and uppers of leather, nes	6	6	6	6	6	232,47	250,08	206,80	225,32	229,69
940390	Furniture parts nes	11	10	8	9	9	288,34	321,71	270,29	274,22	300,53
190219	Uncooked pasta, not stuffed or prepared, without eggs	16	15	19	18	27	51,74	54,44	42,65	43,59	21,21
410431	Bovine and equine leather, full or split grain, nes	3	3	3	4	3	666,05	689,17	567,19	486,77	493,03
640399	Footwear, sole rubber, plastics uppers of leather, nes	6	6	6	6	6	1.493,38	1.502,93	1.339,24	1.373,79	1.303,79
940360	Furniture, wooden, nes	13	13	13	14	14	395,47	430,59	387,41	371,77	367,13
842230	Machinery to fill, close, aerate,etc bottle, container	14	15	19	20	19	145,68	136,79	112,90	110,24	123,60
890392	Motorboats, other than outboard motorboats	10	9	8	11	8	95,52	225,60	110,30	152,74	188,78
940161	Seats with wooden frames, upholstered nes	15	15	17	17	16	206,13	220,11	171,12	185,25	161,38
220410	Grape wines, sparkling	10	10	9	9	9	150,97	160,74	151,87	165,09	184,55
090121	Coffee, roasted, not decaffeinated	13	11	12	12	12	172,07	206,05	188,68	203,86	206,48
842290	Parts of wash, filling, closing, aerating machinery	5	6	7	7	5	249,96	231,13	199,35	219,07	250,84
761699	Articles of aluminium, n	7	9	11	13	8	361,72	373,90	321,92	307,09	336,66
180690	Chocolate/cocoa food preparations nes	13	14	13	13	13	250,74	268,46	235,66	239,93	232,49
730660	Hollow profiles/tubes,iron/steel,non-circular, welded	19	20	18	21	22	71,00	67,44	65,07	58,21	75,68
730640	Pipes and tubing, stainless steel, welded	20	17	20	19	18	62,87	59,84	50,96	47,18	54,86
870190	Wheeled tractors nes	8	10	11	8	9	537,29	526,62	449,99	439,23	459,02
200210	Tomatoes, whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar	53	17	40	43	42	1,60	17,12	2,83	2,39	1,72
880212	Helicopters of an unladen weight > 2,000 kg	27	21	12	26	35	36,09	70,76	112,83	51,81	16,55
841981	Commercial equipment, hot drinks/cooking/heating food	20	19	18	16	15	51,99	59,77	54,57	67,57	79,17
080810	Apples, fresh	39	46	48	46	37	42,00	24,83	24,10	26,74	37,05
730630	Pipes etc nes, iron/steel welded nes,diameter <406.4mm	16	15	16	15	13	95,91	109,94	96,58	98,74	122,30
841850	Refrigerator/freezer chests/cabinets/showcases	15	12	12	9	8	84,50	97,60	95,14	115,40	135,73
940340	Kitchen furniture, wooden, nes	20	21	22	23	20	45,40	52,29	45,14	37,69	41,26
410439	Bovine and equine leather, nes	10	11	10	12	8	101,28	121,52	101,76	81,34	85,38
Valore delle importazioni dei prodotti Top-30							7.073,65	7.660,96	6.712,88	6.736,79	7.163,06
<i>Valore import dei prodotti Top-30/Valore import dei top-465 prodotti</i>							<i>33,20%</i>	<i>33,59%</i>	<i>33,12%</i>	<i>32,83%</i>	<i>32,61%</i>
<i>Valore import dei prodotti Top-30/ Valore import dei prodotti in FCI©</i>							<i>13,56%</i>	<i>13,76%</i>	<i>13,25%</i>	<i>12,94%</i>	<i>12,77%</i>
<i>Valore import dei prodotti Top-30/ Valore import totale dell'Italia</i>							<i>1,48%</i>	<i>01,62%</i>	<i>01,63%</i>	<i>1,67%</i>	<i>1,59%</i>
Valore delle importazioni totali dell'Italia (Tutti i prodotti in HS 1996)							479.336,35	474.082,56	410.933,26	404.577,98	451.415,53

Tabella 4. I trenta prodotti dell'eccellenza del made in Italy e i relativi settori. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

Codice prodotto HS 1996	Descrizione prodotto	Sezioni - ISIC Rev4		Divisioni - ISIC Rev4		«4F» (Fortis et al., 2016)
080810	Apples, fresh	A	Agriculture, forestry and fishing	1	Crop and animal production, hunting and related service activities	Food and wine
190219	Uncooked pasta, not stuffed or prepared, without eggs	C	Manufacturing	10	Manufacture of food products	
090121	Coffee, roasted, not decaffeinated	C	Manufacturing	10	Manufacture of food products	
180690	Chocolate/cocoa food preparations nes	C	Manufacturing	10	Manufacture of food products	
200210	Tomatoes, whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar	C	Manufacturing	10	Manufacture of food products	
220421	Grape wines nes, fortified wine or must, pack < 2l	C	Manufacturing	11	Manufacture of beverages	
220410	Grape wines, sparkling	C	Manufacturing	11	Manufacture of beverages	
420221	Handbags with outer surface of leather	C	Manufacturing	15	Manufacture of leather and related products	Fashion and cosmetics
640359	Footwear, outer soles and uppers of leather, nes	C	Manufacturing	15	Manufacture of leather and related products	
410431	Bovine and equine leather, full or split grain, nes	C	Manufacturing	15	Manufacture of leather and related products	
640399	Footwear, sole rubber, plastics uppers of leather, nes	C	Manufacturing	15	Manufacture of leather and related products	
410439	Bovine and equine leather, nes	C	Manufacturing	15	Manufacture of leather and related products	
900410	Sunglasses	C	Manufacturing	32	Other manufacturing	Furniture and ceramic tiles
940390	Furniture parts nes	C	Manufacturing	31	Manufacture of furniture	
940360	Furniture, wooden, nes	C	Manufacturing	31	Manufacture of furniture	
940161	Seats with wooden frames, upholstered nes	C	Manufacturing	31	Manufacture of furniture	
940340	Kitchen furniture, wooden, nes	C	Manufacturing	31	Manufacture of furniture	
690790	Unglazed ceramic flags, tiles > 7 cm wide	C	Manufacturing	23	Manufacture of other non-metallic mineral products	Fabricated metal products, machinery and transport equipment
730660	Hollow profiles/tubes,iron/steel,non-circular, welded	C	Manufacturing	24	Manufacture of basic metals	
730640	Pipes and tubing, stainless steel, welded	C	Manufacturing	24	Manufacture of basic metals	
730630	Pipes etc nes, iron/steel welded nes,diameter <406,4mm	C	Manufacturing	24	Manufacture of basic metals	
761699	Articles of aluminium, n	C	Manufacturing	25	Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	
842240	Packing or wrapping machinery nes	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
842230	Machinery to fill, close, aerate,etc bottle, container	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
842290	Parts of wash, filling, closing, aerating machinery	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
870190	Wheeled tractors nes	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
841981	Commercial equipment, hot drinks/cooking/heating food	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
841850	Refrigerator/freezer chests/cabinets/showcases	C	Manufacturing	28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	
890392	Motorboats, other than outboard motorboats	C	Manufacturing	30	Manufacture of other transport equipment	
880212	Helicopters of an unladen weight > 2,000 kg	C	Manufacturing	30	Manufacture of other transport equipment	

Capitolo II

L'innovazione dei modelli di business nelle microimprese e nelle piccole imprese del *made in Italy*: Indagine qualitativa nei settori vitivinicolo e calzaturiero

Abstract

Il presente capitolo studia l'innovazione nei modelli di business nel contesto delle microimprese e delle piccole imprese del *made in Italy*. In particolare, lo studio adotta un approccio di tipo induttivo con l'obiettivo di individuare come queste imprese riescano ad innovare i propri modelli di business. L'indagine qualitativa consiste nello studio di 17 casi di imprese impegnate nella realizzazione e commercializzazione di due tipologie di prodotto tra quelle che nel capitolo precedente sono state individuate come espressione dell'eccellenza competitiva italiana: il vino e le calzature in pelle. Il capitolo classifica e sistematizza le modalità con cui le piccole e microimprese calzaturiere e vitivinicole innovano i propri modelli di business, esponendo nel dettaglio i casi da cui esse traggono origine.

1. Business Model e Business Model Innovation

Negli ultimi anni, un crescente corpus della letteratura manageriale si è focalizzato sull'innovazione del modello di business (d'ora in poi, BMI) quale mezzo a disposizione delle imprese per poter sostenere o addirittura migliorare la propria posizione competitiva al fine di perpetuarsi con successo nel corso del tempo (Foss & Saebi, 2017; Schneider & Spieth, 2013; Spieth et al., 2013). Tale corpus nasce recentemente come diramazione della sempre più fiorente letteratura sui modelli di business (d'ora in poi, BM) (Foss & Saebi, 2017; Massa & Tucci, 2014). Probabilmente a causa di un "tratto genetico" ereditato dalla letteratura sui BM, il corpus sulla BMI soffre pesantemente la mancanza di una chiara definizione del costrutto di base, ossia il BM, che ostacola la ricerca cumulativa e, quindi, soffoca lo sviluppo della teoria (Foss and Saebi, 2018; Fjeldstad & Snow, 2018). Nel presente lavoro si adotta la definizione di BMI sviluppata da Foss e Saebi (2017, p. 216) a valle della loro ampia revisione della letteratura: "*designed, novel, and nontrivial changes to the key elements of a firm's BM and/or the architecture linking these elements.*" Ovvero, traducendo letteralmente, l'innovazione nel modello di business consiste nell'apportare modifiche progettate, nuove e non banali agli elementi costitutivi del modello di business di un'impresa e/o all'architettura che mette in relazione questi elementi.

Tuttavia, è chiaro che la definizione di BMI non può prescindere dall'identificazione di cosa sia un BM e quali siano i suoi elementi costitutivi. Qui il compito risulta essere abbastanza complicato. Infatti, i tentativi di definire il costrutto BM sono numerosissimi, e le definizioni da questi risultanti spesso differiscono l'una dall'altra in modo molto significativo (Foss & Saebi, 2017; 2018; Klang et al., 2014; Massa et al., 2017; Morris et al., 2005; Wirtz et al., 2016; Zott et al., 2011). Tuttavia, come notato da Demil et al. (2015), anche se gli studiosi non sono riusciti ad accordarsi su una singola concettualizzazione per giungere ad una definizione omogenea di BM, perlomeno concordano sul fenomeno di fondo che il BM dovrebbe spiegare, ovvero sia il modo in cui le imprese fanno business (si veda Zott et al., 2011). Poiché questo lavoro non mira affatto a conciliare la letteratura su di un'unica

definizione universale di BM, si adatterà la definizione che risulta essere più rappresentativa del fenomeno di fondo come largamente accettato, e che, allo stesso tempo, meglio si presta ai fini della presente ricerca.

In primo luogo, la concettualizzazione del modello di business come “ricetta” proposta da Baden-Fuller e Morgan (2010) risulta essere incredibilmente chiara ed efficace. Gli ingredienti sono rappresentati da elementi strategici come risorse, tecnologie, *capability* e via discorrendo, ma aggiungerei anche elementi organizzativi come struttura, persone, processi e così via. Questi ingredienti vengono poi “cucinati” attraverso l’organizzazione e l’integrazione, portando in ultima istanza all’emersione di una specifica architettura organizzativa (cioè il piatto). Al pari di come una ricetta indica piuttosto efficacemente il modo in cui un cuoco giunge alla composizione di un suo specifico piatto, un BM indica come un’impresa opera nel suo modo particolare.

Sebbene tutti gli elementi organizzativi e tutti i meccanismi che mettono questi in relazione tra loro siano da considerarsi come elementi costitutivi del BM di un’impresa, ci sono alcuni elementi chiave che, più di altri, ne rappresentano l’essenza.

Secondo Magretta (2002) un buon BM identifica quattro elementi: chi sono i clienti, qual è il valore offerto dall’impresa, come quest’ultima intende fornire il valore ai clienti ad un costo appropriato e come intende monetizzare questa attività. Analogamente, secondo Baden-Fuller e Haefliger (2013), i BM aiutano le imprese a identificare i clienti e i loro bisogni, a fornire valore attraverso il soddisfacimento di queste esigenze e a monetizzare parte del valore (i.e., *customer identification, customer engagement, value delivery, and monetization*). L’identificazione dei clienti e dei relativi bisogni e la progettazione di un’offerta di valore adeguata sono elementi che afferiscono alla proposta di valore di un’impresa, la cosiddetta *value proposition* (si vedano, ad esempio, Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Teece, 2010; 2018; Sabatier, 2010; Schön, 2012; Yunus et al., 2010). La *value proposition* esprime il valore che viene offerto dall’impresa ai potenziali clienti, ed è quindi strettamente collegata ai meccanismi che permettono la creazione di tale valore, la cosiddetta *value creation*. La creazione di valore è, difatti, anch’essa riconosciuta come elemento fondamentale del BM. Infatti, secondo Teece (2010, p. 172) gli elementi fondamentali del BM sono i meccanismi che sottendono alla creazione di valore (i.e., *value creation*), i meccanismi attraverso i quali tale valore viene fornito ai clienti (i.e., *value delivery*), e non da ultimo i meccanismi di appropriazione di parte del valore (i.e., *value capture*). Anche se in diverse combinazioni, questi elementi appaiono in maniera ricorrente in letteratura come elementi principali del BM (Clauss, 2017; Foss & Saebi, 2018; Fjeldstad & Snow, 2018; Teece, 2010; 2018; Wirtz et al., 2016; Zott & Amit, 2013).

Alla luce di ciò, in linea con la maggior parte dei contributi più illustri sul tema, ai fini del presente lavoro si considereranno elementi fondamentali del business model i meccanismi di *value creation*, di *value delivery*, e di *value capture*. A supporto di tale scelta, la tabella 5 riporta le principali definizioni di BM presenti e utilizzate in letteratura, evidenziando gli elementi chiave da queste emergenti e sottolineando quelli afferenti ai tre meccanismi di *value creation, value delivery* e *value capture*.

Tabella 5. Gli elementi chiave del *business model* secondo le principali definizioni presenti in letteratura.

Autori (Anno)	Elementi chiave emergenti dalla definizione di <i>business model</i>
Afuah & Tucci (2001)	<i>Profit site</i> , <i>customer value proposition</i> , <i>geographic scope</i> , sistemi di <i>pricing</i> , <u>fonti di reddito</u> , <i>connected activities to deliver the value</i> , meccanismi di implementazione (e.g. struttura, sistemi, persone), risorse e <i>capability</i> , meccanismi che assicurino la sostenibilità (e.g. strategie di <i>block</i> , <i>run</i> e <i>team-up</i>), e struttura dei costi.
Amit & Zott (2001)	Il contenuto, la struttura e i meccanismi di governo delle transazioni
Baden-Fuller & Haefliger (2013) Baden-Fuller & Mangematin (2013)	Identificazione dei consumatori (numero dei diversi segmenti); <i>customer engagement</i> (<i>customer value proposition</i>); <i>monetization</i> ; e <i>value delivery and linkages</i>
Baden-Fuller & Morgan (2010)	BM come ricetta, con una serie di ingredienti chiave quali risorse, <i>capability</i> , clienti, tecnologie, prodotti, compresi i meccanismi che li mettono in relazione tra loro.
Casadeus-Masanell & Ricart (2010)	La logica d'impresa, il modo in cui opera e i <u>meccanismi di creazione di valore</u> per i suoi stakeholder
Casadeus-Masanell & Ricart (2011)	Le scelte rispetto a come l'organizzazione dovrebbe operare e le conseguenze di tali decisioni sulle logiche di <i>value creation</i> e <i>value capture</i>
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	<i>Value proposition</i> , segmenti di mercato, struttura della <i>value chain</i> richiesta per la <u>creazione</u> e <u>delivery</u> dell'offerta, <u>struttura dei costi</u> e <u>potenziale di profitto</u> , <i>value network</i> , e <i>competitive strategy</i>
Demil & Lecoq (2010)	I meccanismi con i quali le attività e le risorse vengono utilizzate per garantire la sostenibilità e la crescita dell'impresa
Foss & Saebi (2018)	<i>Value creation</i> , <i>Value delivery</i> e <i>value capture</i>
Fjeldstad & Snow (2018)	<i>Customers</i> , <i>value propositions</i> , <i>product/service offerings</i> , <i>value creation mechanisms</i> , e <i>value appropriation mechanisms</i> .
Gambardella & McGahan (2010)	BM come meccanismo attraverso il quale le imprese possono trasformare nuove idee in reddito ad un costo ragionevole.
George & Bock (2011)	<i>resource structure</i> (risorse principali e tecnologia produttiva), <i>transactive structure</i> (configurazione organizzativa che determina le transazioni con partner terzi), and <i>value structure</i> (sistemi organizzativi che definiscono, supportano e controllano i processi <i>value creation</i> e <i>value capture</i>).
Itamy & Nishino (2010)	<i>Business system</i> (<i>production/delivery system</i>) e <i>profit model</i>
Johnson, Christensen & Kagermann (2008)	La <i>value proposition</i> , la ' <u>profit formula</u> ' con la quale si vuole <u>monetizzare la delivery della value proposition</u> , le risorse chiave, i processi chiave.
Markides (1999)	La <i>value proposition</i> (<i>what</i>), i segmenti di mercato (<i>who</i>) e i meccanismi impiegati per la creazione e la distribuzione della <i>value proposition</i> (un nuovo "come")
Morris, Schindehutte & Allen (2005)	Il BM ha sei elementi principali, dati dalla risposta alle seguenti sei domande: <u>Come creiamo valore?</u> Per chi creiamo valore? Come ci posizioniamo dal punto di vista competitivo? <u>Come monetizziamo la nostra attività?</u> Quali sono il tempo, lo scopo e la grandezza delle nostre ambizioni?
Massa & Tucci (2014)	Il BM esprime le logiche secondo le quali un'organizzazione effettua la <i>value creation</i> , la <i>value delivery</i> e la <i>value capture</i> nel contesto di un network di partner esterni con il quel intrattiene molteplici relazioni di scambio.
Teece (2010)	<i>Value creation</i> , <i>Value delivery</i> e <i>value capture</i>
Zott & Amit (2010)	BM come sistema di attività tra loro interdipendenti che va oltre l'impresa focale e al di là dei relativi confini.

Elaborazione propria.

Se si considerano questi tre elementi del BM come quelli essenziali, richiamando la definizione proposta da Foss e Saebi (2017), un cambiamento significativo in uno o più di questi elementi e/o nell'architettura che mette in relazione l'uno con l'altro è tale da qualificarsi come una BMI.

È importante sottolineare che vi sono poi alcuni *trend* che identificano particolari processi di *business model innovation*, come ad esempio la cosiddetta *gamification*, ovvero la implementazione di elementi tipici dei giochi in contesti come, ad esempio, l'intrattenimento dei clienti o dei dipendenti (si veda, ad esempio, Robson et al., 2016), oppure il *crowdsourcing*, essenzialmente il coinvolgimento degli utenti nella co-creazione di valore (si veda, ad esempio, Kohler, 2015), o ancora la *sharing economy*, quindi una piattaforma che consenta la condivisione di asset privati o la fruizione di un servizio basato su tale condivisione (si veda, ad esempio, Cannon & Summers, 2014). Tali *trend* sono normalmente associati a particolari configurazioni dei modelli di business (si veda, ad esempio, Pisano

et al., 2015), ai quali non si farà particolare riferimento nelle fasi iniziali del presente lavoro per evitare di limitare a pochi schemi predeterminati le modalità di *business model innovation* emergenti dai casi. Al contrario, si analizzerà il cambiamento apportato negli elementi chiave del business model in quanto tale, e solo successivamente, ove riconducibile, sarà collegato ad eventuali *trend*.

Sulla base dei presupposti discussi nell'introduzione generale, come, in particolare, la carenza degli studi sull'innovazione di tipo strategico-organizzativo nelle piccole imprese dei settori a bassa intensità tecnologica, il presente capitolo si pone l'obiettivo di studiare il fenomeno dell'innovazione nei modelli di business nelle microimprese e nelle piccole imprese del *made in Italy*. Pertanto, le domande di ricerca cui il presente studio cerca di fornire risposta sono le seguenti: possiamo parlare di *business model innovation* nel contesto delle microimprese e delle piccole imprese del *made in Italy*? come le microimprese e le piccole imprese del *made in Italy* innovano i propri modelli di business?

2. Metodologia

Vista la carenza di studi esistenti sul tema, era necessario condurre una ricerca di tipo esplorativo. Secondo Yin (2003, p. 7), domande di ricerca del tipo “*how*” (i.e., come), si prestano meglio ad essere risposte attraverso l'utilizzo dei casi di studio. Il caso di studio è un approccio di ricerca di tipo empirico che studia un fenomeno contemporaneo assieme al contesto specifico (Yin, 2003, p. 13; Eisenhardt, 1989, p. 534; Taylor & Søndergaard, 2017, p. 3). Nonostante tale approccio di indagine sia legato ad una bassa validità esterna dei risultati, esso ha la capacità di spiegare un fenomeno ad ineguagliabile profondità, principalmente grazie a quella che in gergo viene definita come *thick description*¹⁴, ovvero la capacità di andare oltre lo studio superficiale del fenomeno e riuscire a comprenderlo in funzione del proprio contesto. Inoltre, la metodologia del *case study* può essere efficacemente utilizzata per affinare la teoria esistente puntando ai *research gap* e iniziando a colmarli (Siggelkow, 2007, p. 21).

Le ragioni per le quali si è optato per il *design* dei casi multipli piuttosto che per quello del caso singolo sono principalmente due. La prima è da ricercarsi, innanzitutto, nella limitata capacità di un singolo caso di mostrare le diverse sfaccettature del fenomeno della *business model innovation*. Infatti, considerato che l'innovazione del modello di business potrebbe essere effettuata, teoricamente, in infiniti modi diversi, si è pensato fosse bene studiare più casi al fine di evidenziarne più di una modalità, senza avere la pretesa dell'esaustività, in linea con lo scopo dello studio e la metodologia prescelta. La seconda ragione risiede nel fatto che lo studio di casi multipli permette l'utilizzo di una logica di replicazione (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin 2003), secondo la quale lo studio dei casi precedenti costituisce la base per lo studio dei casi successivi, i quali, a loro volta, possono anche fornire nuove chiavi di lettura e di interpretazione dei dati emergenti dai casi precedenti (Eisenhardt & Graebner, 2007). Più precisamente, Yin (2003) vede i casi multipli come una serie di esperimenti ripetuti che possono supportare, confutare o estendere la teoria man mano che emerge dal relativo studio. Per questo motivo, ove possibile, sarebbe opportuno optare per casi multipli piuttosto che per il singolo caso di studio (Yin, 2003, p. 53).

¹⁴ Per una completa trattazione sul termine *thick description* si veda Ponterotto, J. G. (2006). Brief note on the origins, evolution, and meaning of the qualitative research concept thick description. *The qualitative report*, 11(3), 538-549.

2.1. La selezione dei casi

Una volta determinato lo scopo dello studio e dopo aver individuato come metodologia lo studio dei casi multipli, si è reso necessario procedere con la selezione dei casi di studio. Vista la natura qualitativa dell'approccio di ricerca, ne è conseguito che il campionamento non poteva che essere di tipo mirato. Infatti, un efficace studio dei casi non si basa su un campione casuale, bensì su casi opportunamente selezionati in base alla loro pertinenza con l'obiettivo della ricerca e alla misura in cui consentono lo studio approfondito del fenomeno di interesse (Patton & Appelbaum, 2003, p. 67). Il vantaggio della campionatura mirata risiede proprio nell'accurata selezione dei casi aventi un elevato potere informativo rispetto all'oggetto di studio (Patton, 1990). Al fine di garantire un'adeguata selezione dei casi, sono stati scelti tre principali criteri che un'impresa doveva soddisfare per poter essere inclusa nell'analisi (Miles & Huberman, 1994): il primo di natura operativa, in quanto l'impresa doveva essere impegnata nella produzione e commercializzazione di vino e calzature in pelle, il secondo di tipo dimensionale, in quanto l'impresa doveva essere classificabile come micro o piccola impresa, mentre il terzo, quale presupposto di base, si riferiva alla significativa innovazione del modello di business dell'impresa.

2.1.1. Primo criterio di selezione: I settori vitivinicolo e calzaturiero

Una volta identificati i prodotti di eccellenza del *made in Italy* di cui al capitolo primo, si è deciso di concentrarsi su due di questi al fine di ridurre il perimetro dell'indagine e consentire un'adeguata profondità di analisi. La scelta è ricaduta sul vino e sulle calzature in pelle, per le ragioni riportate di seguito.

Il vino. Oltre alle ottime performance delle esportazioni, l'Italia è attualmente il più grande produttore mondiale di vino. Secondo i dati Eurostat più recenti¹⁵, l'Italia si è classificata come il più grande produttore di vino in Europa – e nel mondo – negli ultimi quattro anni di fila, seguita dalla Francia. Inoltre, l'Italia è il paese europeo con il maggior numero di vini con indicazioni geografiche certificate (IG). Secondo i dati più aggiornati della Fondazione Qualivita¹⁶ al momento della stesura del presente lavoro, i vini certificati UE sono 526 per l'Italia, seguita in ordine dalla Francia (436) e dalla Grecia (147). Più specificamente, l'Italia ha 408 vini con Denominazione di Origine Protetta (DOP), seguita dalla Francia con 361, e 118 vini con Indicazione Geografica Protetta (IGP), seguita dalla Grecia con 114. Ben un terzo delle IG del vino è italiano.

Le calzature in pelle. Nel capitolo precedente si è visto che i dati riferiti all'export delle calzature in pelle, con entrambe la tomaia e la suola in cuoio, ne permettono la classificazione tra i 30 principali prodotti dell'eccellenza del *made in Italy*. Anche dai dati sulla produzione si evince altrettanto. Uno studio condotto da Eurostat sul settore manifatturiero europeo¹⁷ ha rilevato che, nel 2015, l'Italia si è classificata come il primo Stato membro dell'UE in termini di valore aggiunto in ben tre sottosectori

¹⁵ Eurostat - EU Wine Market Data Portal. Disponibile su: https://ec.europa.eu/agriculture/wine/statistics_en [Ultimo accesso: 6 Aprile 2019].

¹⁶ La Fondazione Qualivita è una fondazione non a scopo di lucro riconosciuta dal Ministero italiano delle politiche agricole alimentari e forestali come soggetto di elevata capacità tecnico-scientifica nell'ambito del settore agroalimentare e delle relative denominazioni d'origine. Qualivita - Statistiche generali EU. Disponibile su: <https://www.qualivita.it/statistiche-eu-dop-igp-stg/> [Ultimo accesso: 16 Giugno 2019].

¹⁷ Eurostat. Manufacturing statistics. Disponibile su: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Manufacturing_statistics_-_NACE_Rev._2#Country_analysis [Ultimo accesso: 20 Dicembre 2018]

manifatturieri, ovvero tessuti, abbigliamento e prodotti in pelle. I più recenti dati Eurostat¹⁸, riferiti al 2016, confermano il primato italiano in questi tre sottosettori. In particolare, per quanto riguarda la fabbricazione di articoli in pelle e simili¹⁹, nel 2016 l'Italia ha prodotto 7,167 miliardi di euro in termini di valore aggiunto al costo dei fattori, seguita dalla Francia e poi dalla Spagna rispettivamente con 2,183 e 1,117 miliardi di euro. Secondo gli stessi dati Eurostat, limitandosi alla produzione di calzature in pelle²⁰, si evince che l'Italia ha prodotto 3,732 miliardi di euro in termini di valore aggiunto al costo dei fattori, seguita dalla Spagna e poi dal Portogallo rispettivamente con 805,2 e 759,1 milioni di euro. Tali risultati sono da considerarsi estremamente eccezionali alla luce della massiccia entrata della Cina nel mercato europeo a seguito dell'abolizione delle ultime quote di importazione europee sulle calzature cinesi (Fortis 2005, p. 203). Come ricorda Fortis (2005, pp. 202-203), difatti, fino al 1994 ogni Stato membro europeo era libero di stabilire le proprie quote di importazione sulle calzature provenienti da Paesi terzi. Tali quote sono state quindi sostituite con l'entrata in vigore di un sistema di quote comuni per l'UE, il quale è stato gradualmente aperto fino alla sua completa soppressione nel 2005 (Fortis 2005, p. 203). Nonostante il settore calzaturiero Europeo nel suo complesso sia stato segnato da una forte decrescita nel primo ventennio del secolo, l'Italia ha sempre mantenuto il suo primato produttivo.

2.1.2. Secondo criterio di selezione: la microimpresa e la piccola impresa

Secondo la Commissione delle Comunità Europee²¹, è da considerarsi come impresa “ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica” (Commissione Europea, 2003, p. 39). La Commissione ricomprende nella categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) tutte quelle “imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR” (Commissione Europea, 2003, p. 39). All'interno della categoria delle PMI, “si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR”, mentre “si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR” (Commissione Europea, 2003, p. 39).

Sulla base di ciò, ai fini dello studio si considerano microimprese quelle imprese che impiegano un numero di persone inferiore a 10 e che fatturano meno di 2 milioni di euro all'anno, mentre si considerano piccole quelle imprese che impiegano più di 10 persone ma meno di 50 persone e che realizzano un fatturato annuo superiore a 2 milioni di euro ma comunque inferiore a 10 milioni di euro.

¹⁸ Eurostat. *Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*. Disponibile su: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_ind_r2&lang=en [Ultimo accesso: 20 Dicembre 2018]

¹⁹ La fabbricazione di articoli in pelle e simili, in inglese *manufacture of leather and related products*, è classificata come C15 in base alla classificazione delle attività economiche NACE Rev. 2 (Ateco 2007 a livello nazionale).

²⁰ La fabbricazione di calzature, in inglese *manufacture of footwear*, è classificata come C1520 in base alla classificazione delle attività economiche NACE Rev. 2 (Ateco 2007 a livello nazionale).

²¹ Raccomandazione della Commissione Europea datata 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (Testo rilevante ai fini del SEE) [notificata con il numero C(2003) 1422], pubblicata nella *Gazzetta ufficiale n. L 124 del 20/05/2003 alle pagine 0036 – 0041*. Disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> [Ultimo accesso: 16 Giugno 2019]

Pertanto, per essere incluse nello studio le imprese non dovevano superare i 50 impiegati e non dovevano fatturare più di 10 milioni di euro.

2.1.3. Terzo criterio di selezione: la business model innovation

Oltre al soddisfacimento dei primi due criteri, per potersi qualificare come un caso da inserire nella presente ricerca, che si pone l'obiettivo di spiegare come le microimprese e le piccole imprese (i.e., II criterio) impegnate nella produzione e/o commercializzazione del vino o delle calzature in pelle (i.e., I criterio) innovano i propri modelli di business, era essenziale che l'impresa, per l'appunto, si rendesse protagonista di una rilevante innovazione nel proprio modello di business (i.e., III criterio). Ai fini del presente studio si definisce come BMI un cambiamento significativo in uno o più degli elementi essenziali del BM e/o nell'architettura che li mette in relazione l'uno con l'altro, dove gli elementi chiave del BM sono individuati nei meccanismi di *value creation*, di *value delivery*, e di *value capture*.

Ricapitolando, per essere considerata come caso di studio l'impresa doveva al contempo: I) avere come attività caratteristica quella della produzione e/o della commercializzazione del vino o delle calzature in pelle; II) essere classificabile come microimpresa o piccola impresa; III) aver innovato il proprio modello di business.

Una volta definiti i criteri di selezione, è iniziata la ricerca dei casi attraverso il web, che è poi stata corroborata dalla partecipazione ai più importanti eventi fieristici di settore a livello internazionale, come Vinitaly e Tuttofood per il vino e MICAM per le calzature, ma anche da diverse conversazioni informali con 22 esperti del settore, come ad esempio enoteche e sommelier per il vino e negozi, calzolai e stilisti per le calzature. La ricerca e la selezione dei casi da includere nel presente lavoro non si è limitata al momento iniziale di quest'ultimo, ma è durata oltre un anno, precisamente da Aprile 2018 a Giugno 2019. È stata un'attività portata avanti in itinere, in quanto alcuni casi sono stati scoperti grazie ad interviste riferite ad imprese che erano già state incluse nello studio, quindi attraverso un approccio che in gergo viene definito *snowball* (Miles & Huberman, 1994, p. 28), mentre altri casi ancora si sono semplicemente resi evidenti nel corso del tempo (e.g., attraverso notizie sul web). Tale attività si è conclusa quando ci si è accorti che erano le stesse imprese a venir menzionate o comunque si parlava della stessa tipologia di BMI. Questo processo ha portato all'inclusione dei seguenti 17 casi di studio.

Tabella 6. I casi d'impresa inclusi nello studio. Fonte: Elaborazione Propria

<i>Impresa-caso</i>	<i>Data di fondazione</i>	<i>Sede</i>	<i>Settore</i>
Calzoleria Rivolta	1883	Milano (MI)	Calzaturiero
Cantina Valle Isarco	1961	Chiusa (BZ)	Vitivinicolo
Federico Badia	2011	Orvieto (PG)	Calzaturiero
Foradori	1901	Mezzolombardo (TN)	Vitivinicolo
L'Archetipo	2010	Castellaneta (TO)	Vitivinicolo
Società Agricola Lazzari	1890	Capriano del Colle (BS)	Vitivinicolo
Stefano Bemer	(1983) 2012	Firenze (FI)	Calzaturiero
Stivaleria Mercurio	1932	Roma (RM)	Calzaturiero
Tannico	2012	Milano (MI)	Vitivinicolo
Tenute Dettori	1996	Sennori (SS)	Vitivinicolo
Velasca	2013	Milano (MI)	Calzaturiero
(Velasca) Impresa artigiana 1	-	Montegranaro (FM)	Calzaturiero
(Velasca) Impresa artigiana 2	-	Montegranaro (FM)	Calzaturiero
(Velasca) Impresa artigiana 3	-	Montegranaro (FM)	Calzaturiero
Vigneto San Vito	2005	Valsamoggia (BO)	Vitivinicolo
Vinum Hotels	2015	Bolzano (BZ)	Vitivinicolo
Winedering	2015	Ascoli Piceno (AP)	Vitivinicolo

2.2. La raccolta dei dati

Il processo di raccolta dei dati ha interessato fonti primarie e secondarie. Le principali fonti primarie sono rappresentate dagli attori chiave delle imprese incluse nello studio, i quali hanno risposto alle domande a loro rivolte dall'autore nell'ambito di interviste semi-strutturate e di successive interviste di approfondimento. In totale, si sono svolte 19 interviste semi strutturate, della durata media di 1 ora e 20 minuti l'una, e 22 interviste *'follow-up'*, della durata media di 16 minuti l'una, per l'appunto finalizzate all'acquisizione di ulteriori informazioni. Le 41 interviste sono state tutte registrate previo consenso degli intervistati, una volta firmata la liberatoria per il trattamento dei dati nell'ambito della prima intervista. Nella stessa liberatoria, è stato richiesto agli intervistati di esprimere il proprio consenso riguardo l'esplicito riferimento alla denominazione delle imprese da loro rappresentate. Tutte le interviste, consistenti in un totale di 43 ore e 52 minuti di registrazione, sono state poi trascritte personalmente dall'autore nelle ore immediatamente successive al loro svolgimento, per un totale di 561 pagine di trascrizione²². Durante lo svolgimento delle interviste sono stati presi degli appunti, principalmente nell'ambito del processo di annotazione di informazioni che a primo impatto sono state considerate di rilievo. Gli appunti prodotti attraverso questa attività di *"memoing"*, si sono rivelati molto utili sia per fissare i punti essenziali dell'attività di raccolta dati che per la susseguente attività di analisi.

Rappresentano dati primari anche quelli ottenuti attraverso le 22 interviste aperte di carattere informale con 22 esperti di settore, volte alla valutazione della rilevanza delle imprese per il presente studio. Le imprese vitivinicole e calzaturiere incluse nello studio sono piuttosto rinomate e considerate di successo nei rispettivi settori, sulla base di premi e riconoscimenti ricevuti ma anche del successo commerciale riscontrato, in linea con quanto emerso dalle interviste con gli esperti del settore.

Infine, rappresentano dati primari anche quelli acquisiti visivamente durante le visite effettuate personalmente dall'autore presso le sedi delle imprese incluse nello studio, come l'assenza di macchine nel laboratorio artigianale delle imprese calzaturiere piuttosto che le condizioni del terreno della vigna nelle imprese vitivinicole.

Le fonti secondarie sono rappresentate da 408 pagine di documenti aziendali, come registri storici, documenti d'archivio, schede prodotto, cataloghi, depliant pubblicitari, e attestati di riconoscimento, ma anche dai siti web delle singole imprese e da ulteriori 64 elementi informativi tra cui articoli di quotidiani online, video, e contenuti dei blog di terze parti presenti su internet. L'utilizzo di dette molteplici fonti di dati assicura che lo studio venga effettuato da diversi punti di vista, quella che in gergo viene definita *"perceptual triangulation"* (Bonoma, 1985, p. 203) e che facilita l'osservazione delle diverse sfaccettature di un fenomeno come tipicamente ricercato nello studio dei casi (Christensen & Carlile, 2009, p. 243).

2.3. L'analisi dei dati

L'analisi dei casi è stata effettuata da due prospettive differenti, ovvero da un punto di vista *within-case*, vale a dire che i casi sono stati analizzati uno alla volta in maniera individuale, e da uno *cross-case*, secondo il quale i casi sono stati esaminati nel loro insieme e in relazione l'uno con l'altro (Davis e Eisenhardt, 2007; Eisenhardt, 1989; Graebner e Eisenhardt, 2004). Per ciascun caso, l'analisi si è focalizzata esclusivamente sui costrutti emergenti dai dati relativi all'impresa rappresentante per

²² L'indicazione del totale delle pagine delle trascrizioni fa riferimento a una pagina di testo avente carattere "Times New Roman" 12, interlinea 1.15, margini normali.

l'appunto il caso focale. L'analisi individuale dei casi si è in parte basata sullo studio dei casi già precedentemente analizzati, ma è anche vero che i casi successivi hanno spesso fornito nuovi spunti per l'interpretazione dei dati emergenti dai casi già analizzati, per cui questi ultimi sono stati rianalizzati molteplici volte. Una volta che i casi sono stati tutti analizzati e rianalizzati, quindi con la lettura e la rilettura dei transcript e della revisione del processo di codifica, l'analisi d'insieme consisteva nell'identificazione di eventuali somiglianze e differenze tra tutti i costrutti emergenti. Tale livello di analisi è stato fondamentale per raggruppare e perfezionare i costrutti, in quanto ha anch'essa innescato la reiterazione dell'analisi riferita ai singoli casi, stimolando persino la raccolta di nuovi dati attraverso nuove interviste di approfondimento al fine di esaminare a fondo le differenze emergenti.

La Figura 1 mostra la struttura finale di codifica e categorizzazione.

Figura 1. Esempificazione del processo di codifica e risultante struttura finale.

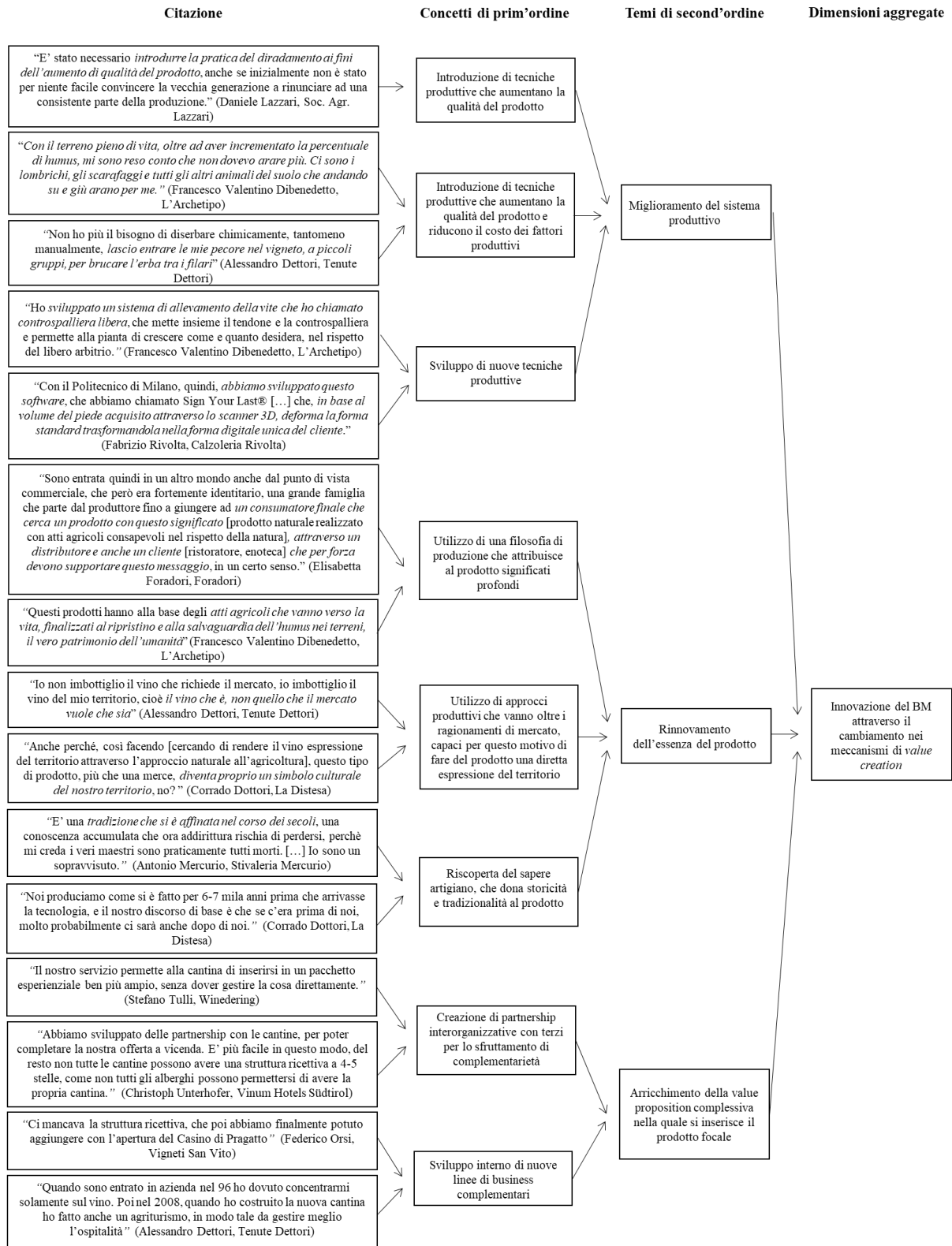
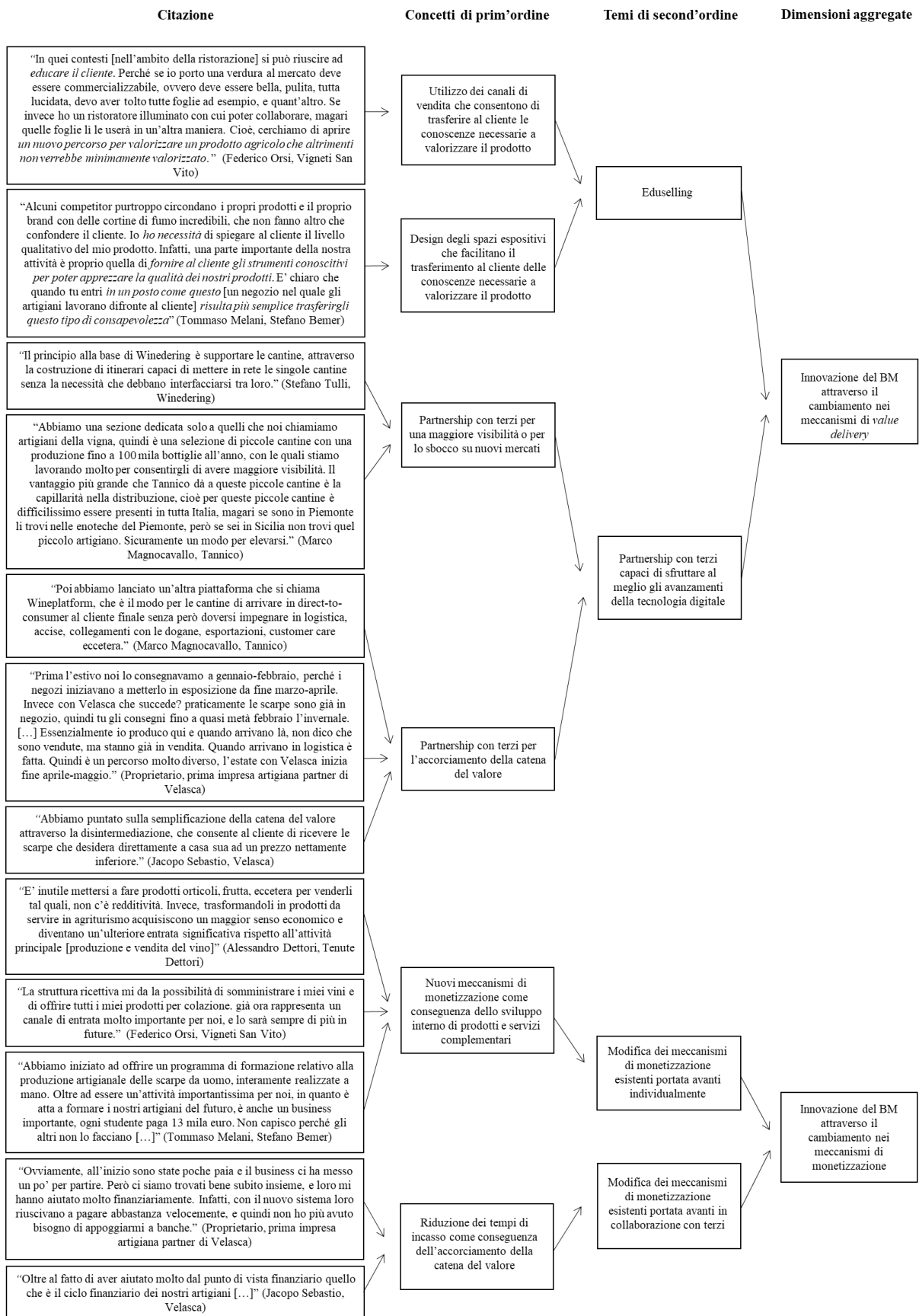


Figura 1 (Segue). Esempificazione del processo di codifica e risultante struttura finale.



Fonte: Elaborazione propria.

3. Risultati

Il processo di analisi di cui alla sezione precedente ha portato alla formulazione di sette proposizioni concernenti le modalità con le quali le imprese incluse nello studio hanno portato avanti l'innovazione del proprio modello di business, ciascuna delle quali si origina dai concetti di prim'ordine, dai temi di second'ordine e dalle dimensioni aggregate emergenti dai dati. Le proposizioni sono presentate nella presente sezione, a valle dell'evidenza empirica dalla quale esse traggono le loro origini. Ai fini della chiarezza espositiva, le modalità di innovazione del modello di business vengono quindi presentate una alla volta, accompagnate dall'esposizione dei casi che più sono in grado di fornirne efficace rappresentazione, sebbene molte proposizioni emergano da più casi.

Tabella 7. Le modalità attraverso le quali le imprese incluse nello studio innovano con successo i propri modelli di business.

Meccanismi di <i>value creation</i>	Meccanismi di <i>value delivery</i>	Meccanismi di <i>value capture</i>
Miglioramento del sistema produttivo	<i>Eduselling</i>	Nuovi meccanismi di monetizzazione come conseguenza dello sviluppo interno di prodotti e servizi complementari
Rinnovamento dell'essenza del prodotto	Partnership con terzi, sia per una maggiore visibilità online e lo sbocco su nuovi mercati, sia per l'accorciamento della catena del valore	Riduzione dei tempi di incasso come conseguenza dell'accorciamento della catena del valore
Sfruttamento delle complementarietà per arricchire la <i>value proposition</i> complessiva nella quale si inserisce il prodotto focale, o per creare un'ulteriore <i>value proposition</i> ben distinta da quella esistente.		

Fonte: Elaborazione propria.

3.1. *Value creation*

3.1.1. Miglioramento del sistema produttivo

La prima modalità, emergente dai casi, per mezzo della quale è possibile innovare il modello di business è rappresentata dall'innovazione nella prima componente dello stesso, ossia i meccanismi di creazione del valore, attraverso il miglioramento del sistema produttivo. Tale attività è principalmente finalizzata all'ottenimento di un prodotto qualitativamente più alto rispetto alla situazione di partenza e comporta il cambiamento di parte del sistema produttivo, interessando elementi come le tecniche produttive o gli input utilizzati.

Un primo esempio di miglioramento del sistema produttivo è stato il passaggio dall'agricoltura di tipo convenzionale a quella biologica²³ effettuato dalla Società Agricola Lazzari. Sebbene Lazzari non abbia

²³ L'agricoltura biologica prevede l'impiego di un metodo di produzione basato sull'utilizzo di procedimenti e risorse naturali, dove le risorse naturali utilizzate come fattori della produzione sono principalmente prodotte all'interno del sistema ecologico-produttivo stesso o sono comunque derivanti da sistemi produttivi esterni basati sull'agricoltura biologica, che limita quindi il ricorso a fattori di produzione ottenuti per sintesi chimica esclusivamente ai casi eccezionali in cui non vi siano altre alternative naturali. Per maggiori approfondimenti si rimanda al *Regolamento (CE) n. 834/2007 del Consiglio, del 28 giugno 2007, relativo alla produzione biologica*

mai “industrializzato” la propria attività agricola, l’adesione ai canoni dell’agricoltura biologica ha comportato importanti cambiamenti nelle tecniche di produzione e nei fattori produttivi utilizzati, basti pensare semplicemente all’eliminazione dei prodotti di sintesi chimica oppure all’introduzione di nuovi processi agricoli paralleli alla viticoltura finalizzati all’autoproduzione di concimi naturali da utilizzarsi in vigna.

Lazzari ha approcciato l’agricoltura biologica principalmente per massimizzare la salubrità del proprio suolo, piuttosto che per una conseguente sostenibilità ambientale comunque importante. Se nel suolo, infatti, si riesce ad avere una maggiore complessità organica, sia in termini di diversità che anche in termini di massa organica, i terreni sono più soffici, quindi le radici lavorano meglio, la pianta acquisisce maggiori nutrienti, e così via fino ad arrivare ad un prodotto qualitativamente migliore.

La volontà di avanzare le tecniche produttive in questa direzione ha portato la Società Agricola Lazzari, per esempio, ad effettuare numerosi studi sulle varie tipologie di sovescio per l’individuazione di quella più adatta alle caratteristiche dei propri terreni. Il sovescio è una pratica agraria fortemente utilizzata nell’agricoltura biologica che consiste nell’interramento di materia organica azotante al fine di riconcimare il terreno²⁴. Lazzari, tuttavia, non ha bisogno di effettuare il sovescio esclusivamente per la funzione azotante della sostanza organica reintrodotta nel terreno, ma in particolar modo gli è necessario per inserirvi una parte di massa organica decompattante, cioè che contrasti la problematica del compattamento del terreno, principalmente dovuta al calpestio e al passaggio dei mezzi pesanti e che viene amplificata dalla composizione argillosa dei propri terreni. Tali studi, quindi, mirano all’identificazione della composizione ideale della sostanza organica per il sovescio, ovvero la proporzione tra la parte azotante e quella decompattante che risulta essere ottimale per il proprio suolo.

Questo tipo di esigenza porta alla creazione di veri e propri progetti di ricerca sperimentale per quanto riguarda l’analisi dei suoli. Vista la complessità della natura, il processo di avanzamento delle tecniche viene effettuato principalmente attraverso il *trial and error*. Partendo da un campione di controllo, ovvero un filare “zero”, si procede all’effettuazione di tutta una serie di prove su altri campioni, quindi su diversi altri filari aventi la stessa varietà seminata su un terreno aventi caratteristiche pedologiche omogenee, e tramite comparazione si cerca di capire quale è la pratica migliore. Ovviamente tale tipo di ricerca viene svolta per l’ottimizzazione delle pratiche sugli specifici suoli di proprietà Lazzari, quindi difficilmente estendibile ad altri contesti.

Il miglioramento del sistema produttivo ha interessato diversi altri cambiamenti come un diverso impianto della vigna, con il passaggio dalla pergola bresciana alla spalliera²⁵, e l’introduzione della pratica del diradamento²⁶, che consiste nella riduzione della quantità di grappoli d’uva per pianta al fine di incrementare la qualità della produzione restante.

e all’etichettatura dei prodotti biologici e che abroga il regolamento (CEE) n. 2092/91, disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0834&from=IT> [Ultimo accesso: 20/06/2018].

²⁴ Si vedano, ad esempio, Maroni, L. (2001). *Nobile, re dei vini*. Milano: Trainer International Editore, p. 85; Bottura, M. (2011). *Manuale di viticoltura*. San Michele all’Adige: Fondazione Edmund Mach, p. 128; Venier, R. (2012). *I mesi, il lavoro*. Milano: Società Agraria di Lombardia.

²⁵ Mentre il sistema di allevamento della vite a pergola bresciana permette ai tralci di crescere sia lungo il filare che verso l’interfilare, l’allevamento a spalliera consente la crescita dei tralci solamente lungo il filare. Per questa ragione, la pergola bresciana comporta un maggiore carico di uva per pianta rispetto alla spalliera e una produzione quantitativamente maggiore.

²⁶ Il diradamento dei grappoli è un’operazione agronomica che consiste nell’eliminazione dei grappoli in eccesso e consente il raggiungimento di un adeguato rapporto vegeto-produttivo, quindi tra la quantità di uva prodotta dalla pianta e la superficie fogliare di quest’ultima. (si veda Bottura, M. (2011). *Manuale di viticoltura*. San Michele all’Adige: Fondazione Edmund Mach, pp. 143-145).

“È stato necessario introdurre la pratica del diradamento ai fini dell’aumento di qualità del prodotto, anche se inizialmente non è stato per niente facile convincere la vecchia generazione a rinunciare ad una consistente parte della produzione. [...] Poi certamente hanno capito una volta visto l’aumento di qualità e quindi di prezzo. Fortunatamente l’agronomo con cui collaboriamo ci ha sempre supportato, e quindi con lui stringiamo a tenaglia la vecchia generazione della famiglia e riusciamo a portare avanti l’agricoltura biologica” (Davide Lazzari, Soc. Agr. Lazzari)

L’introduzione di tecniche produttive come la pratica del diradamento è senz’altro un cambiamento che innalza la qualità del prodotto, e quindi il valore dello stesso. Vi sono però altre tecniche produttive che non solo permettono di incrementare il valore del prodotto, ma in qualche modo riducono anche il costo dei fattori della produzione. Un esempio importante viene offerto dalle Tenute Dettori. Tenute Dettori è un’azienda agricola che basa la propria attività sui principi dell’agricoltura biodinamica²⁷.

“Lavorare in maniera naturale in agricoltura è un’innovazione impressionante, perché permette di passare dal cercare di curare le cose che non vanno nelle piante, al cercare di mettere le piante e l’ecosistema in condizione di curarsi da sé, cioè attraverso una rigenerazione costante. Solo un ecosistema libero, cioè libero di gestirsi da solo, è in grado di curarsi con successo²⁸.” (Alessandro Dettori, Tenute Dettori)

Tale approccio si ripercuote essenzialmente su tutte le tecniche produttive, tra le quali emerge in particolare la pratica del diserbo²⁹. Non solo Tenute Dettori non utilizza diserbanti chimici, ma ha saputo ridurre la necessità di ricorrere al diserbo meccanico grazie a un’innovazione che sfrutta a pieno l’ecosistema di cui fa parte. Difatti, è sufficiente far entrare nel vigneto le pecore a piccoli gruppi per far sì che queste si mettano laboriosamente a brucare le erbe infestanti tra i filari. Questa pratica, assieme

²⁷ L’agricoltura biodinamica è un tipo di agricoltura basata sulla concezione dell’uomo quale attore fondamentale dell’ecosistema naturale del quale egli stesso fa parte, che ha come scopo principale quello della produzione di alimenti di alta qualità, nel rispetto dell’intero ecosistema terrestre e della sua naturalità. Per approfondimenti si veda Masson, P. (2000). *Manuale pratico di agricoltura biodinamica* (Traduzione di Adriano Zago). Firenze: Terra Nuova Edizioni. Seppure l’agricoltura biodinamica possa destare forti perplessità in merito agli assunti di base talvolta definiti dogmatici (Turinek, M., Grobelnik-Mlakar, S., Bavec, M., & Bavec, F. (2009). *Biodynamic agriculture research progress and priorities. Renewable agriculture and food systems*, 24(2), 146–154), nel presente lavoro si farà riferimento all’agricoltura biodinamica considerando i metodi di produzione evidentemente più sensibili verso l’ambiente rispetto all’agricoltura convenzionale – e.g., l’esclusivo utilizzo di preparati naturali nella tecniche di coltivazione, i cui prodotti sono sempre più apprezzati dai consumatori (Preston, D. (2008). *Viticulture and winemaking in contemporary rural change: Experience from southern France and eastern Australia. Journal of Wine Research*, 19(3), 159–173).

²⁸ Ad esempio, le piante di vite da agricoltura biodinamica hanno una migliore risposta agli agenti patogeni (si veda Soustre-Gacougnolle, I., Lollier, M., Schmitt, C., Perrin, M., Buvens, E., Lallemant, J. F., ... & Steyer, D. (2018). *Responses to climatic and pathogen threats differ in biodynamic and conventional vines. Scientific reports*, 8(1), 16857).

²⁹ Il diserbo è funzionale a tenere sotto controllo la competizione da parte delle erbe infestanti al fine di un migliore sviluppo vegetativo delle viti e, più in generale, delle colture. Per approfondimenti si vedano, ad esempio, Bottura, M. (2011). *Manuale di viticoltura*. San Michele all’Adige: Fondazione Edmund Mach, p. 156.

al più generale approccio alla produzione agricola dalla quale discende, non solo permette al vino di diventare un prodotto qualitativamente migliore per effetto, tra le altre cose, del mancato ricorso ai diserbanti chimici, ma porta con sé una riduzione del costo dei fattori produttivi: basti pensare ai costi cessanti relativi, per l'appunto, ai diserbanti chimici, ma anche al gasolio per l'alimentazione della macchina falciatrice, o comunque alla manodopera per il diserbo manuale. Inoltre, il limitato peso degli ovini riduce drasticamente la problematica del compattamento del terreno dovuto al ripetuto passaggio dei mezzi pesanti, alla quale si è fatto riferimento in precedenza per il caso della Società Agricola Lazzari.

Ulteriore evidenza, in tal senso, emerge dal caso de L'Archetipo, un'azienda vitivinicola che basa il proprio operato su quella che viene definita agricoltura sinergica³⁰. L'Archetipo è ormai da anni che non ara più il terreno, o quantomeno non pratica quanto comunemente inteso per aratura³¹. Da anni, ogni atto agricolo compiuto da L'Archetipo è stato finalizzato a riportare la vita nel terreno, vale a dire a favore del sistema di organismi e di microrganismi che rappresentano la componente vivente del suolo.

“Con il terreno pieno di vita, oltre ad aver incrementato la percentuale di humus, mi sono reso conto che non dovevo arare più. Ci sono i lombrichi, gli scarafaggi, le formiche, i ragni e tutti gli altri animali del suolo che andando su e giù arano per me.” (Francesco Valentino Dibenedetto, L'Archetipo)

La ripopolazione del suolo con organismi e microrganismi consente l'aumento della quantità di humus nel terreno, in quanto sono i primi responsabili del processo di formazione di quest'ultimo, il quale rappresenta il nutrimento fondamentale per le piante. Allo stesso tempo, inoltre, il continuo movimento della pedofauna aumenta la porosità del terreno³², il che garantisce una migliore aerazione e una più alta permeabilità dello stesso e contribuisce, contemporaneamente, alla redistribuzione dei composti organici nel suolo. In questo modo, L'Archetipo è arrivato ad una situazione tale per cui l'aratura energica, volta alla preparazione del terreno per renderlo favorevole allo sviluppo delle colture, non è necessaria, se non in forma leggera e in particolari condizioni, in quanto il terreno è praticamente “già pronto”.

³⁰ L'agricoltura sinergica è un tipo di agricoltura basata sullo sfruttamento delle sinergie dell'ecosistema naturale per la produzione di alimenti di alta qualità, che mira alla creazione di un ecosistema per l'agricoltura massimizzando i fenomeni naturali e minimizzando l'intervento dell'uomo. Essa si basa sull'operato di Emilia Hazelip, la quale a sua volta si è ispirata ai principi dell'agricoltura naturale di Masanobu Fukuoka, nota come “agricoltura del non fare”. Per approfondimenti si veda Fukuoka, M. (2008) *La rivoluzione del filo di paglia* (Traduzione di Giannozzo Pucci). Firenze: Libreria Editrice Fiorentina.

³¹ “L'aratura consiste nello staccare dal terreno delle fette orizzontali rovesciandole e frantumandole allo scopo di predisporlo per la semina e le piantagioni, di ricoprire le sementi, interrare i fertilizzanti, distruggere le cattive erbe ecc.; il terreno ne risulta elaborato, sminuzzato, rimescolato, aerato, preparato per assorbire meglio l'acqua e sviluppare l'apparato radicale e per i processi chimici e biologici inerenti alla nutrizione delle piante. L'aratura si esegue mediante l'aratro, attrezzo probabilmente originario dell'Egitto o dell'Oriente”. Fonte: Treccani. Disponibile su: <http://www.treccani.it/enciclopedia/aratura/> [Ultimo accesso: 13 Maggio 2019]

³² I lombrichi, in particolare, scavano numerosi canali all'interno del terreno, in gergo denominati biopori, i quali garantiscono importanti dinamiche, prima fra tutte, il movimento dell'acqua. L'intensità dell'aratura del terreno influenza fortemente le popolazioni di lombrichi, e di conseguenza, le quantità di biopori. Più precisamente, al crescere dell'intensità della lavorazione del terreno, il numero di lombrichi e di biopori diminuisce (si veda Tebrügge, F., & Düring, R. A. (1999). Reducing tillage intensity—a review of results from a long-term study in Germany. *Soil and tillage research*, 53(1), 15–28).

L'avanzamento delle tecniche di produzione, però, non viene portato avanti esclusivamente in maniera individuale. Difatti, la Società Agricola Lazzari è attualmente impegnata in un'importante sperimentazione con soggetti terzi volta alla diminuzione dell'utilizzo del rame³³, ovvero all'individuazione di prodotti da aggiungere al rame per abbassarne le concentrazioni pur mantenendone l'efficacia. Il gruppo di ricerca mette insieme diverse altre aziende della Franciacorta e alcuni agronomi.

“Non è pensabile che una cantina si metta a fare questo tipo di sperimentazione da sola, in quanto dovrebbe dedicare l'intero vigneto alla sperimentazione e dovrebbe praticamente bloccare la produzione. Invece, quando si lavora insieme si riesce facilmente a raggiungere il numero di filari necessari da impegnare per la sperimentazione spalmandoli sulle cantine compartecipanti, naturalmente assieme ai costi delle analisi.” (Davide Lazzari, Soc. Agr. Lazzari)

L'importanza della collaborazione, sempre nell'ambito dell'avanzamento del sistema produttivo delle microimprese e delle piccole imprese viene sottolineata, in particolar modo, dal caso della Calzoleria Rivolta. La Calzoleria Rivolta è una piccola impresa familiare, fondata a Milano nel 1883. Il processo di produzione delle scarpe è ancora oggi interamente fatto a mano, come da ultracentenaria tradizione, fatta eccezione per la primissima fase di misurazione e la produzione della forma. Le misure necessarie alla produzione di un paio di scarpe su misura, che tradizionalmente vengono raccolte mediante l'utilizzo del centimetro da calzolaio, vengono acquisite utilizzando uno scanner 3D. Lo scanner 3D acquisisce le coordinate di migliaia di punti del piede del cliente, elaborandoli e trasformandoli in un progetto digitale tridimensionale della forma, che viene poi realizzata fisicamente da un formificio specializzato. Questo tipo di innovazione è stato reso possibile dalla collaborazione con un'Università locale, che ha fornito le competenze necessarie allo sviluppo della tecnologia.

“Lo scanner è semplicemente lo strumento di misura, prende il volume del piede in maniera più precisa ma essenzialmente svolge la funzione del centimetro di una volta. È solo il punto di partenza, da lì va fatta la forma, poiché ogni scarpa deve essere realizzata a partire da una forma. Con il Politecnico di Milano, quindi, abbiamo sviluppato questo software, che abbiamo chiamato Sign Your Last®, che inizialmente seleziona dal nostro database di forme standard in digitale quella che si avvicina più al volume del piede del cliente acquisito attraverso lo scanner 3D, dopo di che, in base al volume del piede, deforma la forma standard trasformandola nella forma digitale unica del cliente, cercando però di mantenere il più possibile un certo equilibrio tra le proporzioni affinché venga fuori una scarpa esteticamente

³³ L'agricoltura biologica risulta essere ancora molto legata al rame, nonostante i limiti di utilizzo dello stesso siano stati comunque abbassati notevolmente dagli avanzamenti normativi dell'Unione Europea (si rimanda al Regolamento n. 1981/2018 del 13 dicembre 2018 adottato dalla Commissione Europea, che ha portato il limite massimo di utilizzo di prodotti fitosanitari contenenti composti di rame a 28 kg per ettaro nell'arco di sette anni, quindi in media a 4 kg per ettaro all'anno, dai precedenti 6 kg per ettaro all'anno). Il rame viene utilizzato per la sua importante attività fungicida e batteriostatica, alla quale al momento non si hanno grosse alternative. Il rame però è un metallo pesante e, in quanto tale, si accumula nel suolo e negli organismi viventi, per i quali si rivela essere tossico a determinate concentrazioni.

piacevole. Il file contenente la forma viene così inviato ad un formificio, che realizza fisicamente la forma. Su quella forma noi costruiamo la scarpa con il metodo tradizionale, quindi interamente fatta a mano.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Così facendo, la Calzoleria Rivolta riesce in qualche modo a superare il limite, se così per certi versi può essere definito, della prossimità fisica necessaria alla realizzazione delle scarpe su misura, ovvero la necessità per l’artigiano di recarsi fisicamente presso il cliente, o viceversa, per prendere le misure dalle quali poter costruire la forma e sulla base di cui realizzare infine la calzatura. Unulteriore miglioramento che attiene sempre all’innovazione nell’ambito dei meccanismi di creazione del valore, anch’esso realizzato dalla Calzoleria Rivolta in collaborazione con il Politecnico di Milano, è il sistema Yourshoefit®: un sistema attraverso il quale l’acquirente del canale e-commerce può essere sicuro della propria taglia e ordinare le calzature Rivolta *ready-to-wear*.

“Visti i nostri volumi di vendite online potevamo anche farne a meno, ma dato che comunque avevamo avuto, insomma, questa attenzione alla misura, abbiamo realizzato un software, sempre con il supporto del Politecnico di Milano, grazie al quale un cliente, con il proprio smartphone e qualche scatto da casa, può conoscere il numero delle nostre scarpe che gli calza meglio, con un output del tipo ‘hai il 41’. Chiaramente il numero è tarato sulle nostre scarpe, e si parla delle nostre ready-to-wear, ovviamente. Non è abbastanza preciso da riuscire a prendere il volume del piede per il su misura, per il momento.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

In questa maniera, la Calzoleria Rivolta ha elaborato una soluzione proprietaria che le permette di minimizzare il problema dei resi che caratterizza l’intero comparto della vendita di calzature online.

In sintesi, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

PI: *Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei meccanismi di creazione del valore, attraverso l’introduzione o lo sviluppo, dove quest’ultimo può essere portato avanti individualmente o in rete, di approcci e tecniche produttive che migliorano il sistema produttivo in termini di aumento della qualità del prodotto e talvolta anche di diminuzione del costo dei fattori produttivi.*

3.1.2. Rinnovo dell’essenza del prodotto

L’introduzione o lo sviluppo di tecniche produttive che determinano un incremento del valore creato per il consumatore, principalmente attraverso l’aumento del livello qualitativo del prodotto, contribuiscono molto spesso ad incrementare ulteriormente il valore percepito attraverso l’arricchimento del prodotto con significati profondi, come il messaggio del rispetto dell’ambiente, e il

conferimento di status come quelli della tradizionalità e della storicità, che vengono considerati di valore da una sempre più ampia platea di consumatori.

Il fatto che un prodotto porti con sé un significato diverso e che sia anche capace di evocare un'emozione diversa rispetto a prodotti simili, costituisce un importante elemento di differenziazione che spesso viene tralasciato. Difatti, se anche due prodotti possono essere qualitativamente paragonabili l'uno con l'altro, non è detto che l'uno riesca ad assumere lo stesso significato dell'altro, né tantomeno che riesca a evocare le stesse emozioni nei consumatori. Esempio è il caso dell'azienda agricola Foradori. All'inizio degli anni 2000, Foradori è passata dalla viticoltura convenzionale a quella biodinamica. Alla base non c'è stata un'esigenza di mercato, piuttosto è stata un'esigenza di tipo personale. Eleonora Foradori ha intrapreso un percorso di crescita da tecnico, che ha perseguito con passione e che le ha permesso, ad un certo punto, di avere un'impresa con un discreto successo commerciale. Nonostante ciò, Eleonora Foradori si è sentita ad un certo punto come se fosse scollegata dal tipo di agricoltura che portava avanti, non riuscendo più ad identificarsi nel suo prodotto. Senza rinnegare il passato, ma partendo da questo, ha cercato quindi di esplorare vari modi di fare agricoltura. Successivamente, con l'avvicinamento ad un'agricoltura biodinamica, Elisabetta è riuscita a trovare significati più profondi negli atti agricoli. In particolare, ha trovato una certa consapevolezza negli atti agricoli legati alla biodinamica, sempre inquadrati nell'ambito di un'agricoltura per il rispetto della natura, che la fanno sentire parte di un ecosistema naturale. Dal punto di vista commerciale, Elisabetta Foradori ha semplicemente iniziato a raccontare la propria storia, una storia che oggi il consumatore si ritrova nel bicchiere. La Foradori ha cambiato quasi tutti i suoi importatori proprio per la necessità di trovare collaboratori in grado di comunicare questa storia fino al consumatore.

“Io ho dovuto cambiare quasi tutti i miei importatori. [...] Mano a mano che andavo avanti e raccontavo, chi non capiva o poco gli importava di capire, semplicemente non continuava ad essere un mio importatore.” [...] “Sono entrata quindi in un altro mondo anche dal punto di vista commerciale, che però era fortemente identitario, una grande famiglia che parte dal produttore fino a giungere ad un consumatore finale che cerca un prodotto con questo significato, attraverso un distributore e anche un cliente [ristoratore, enoteca] che per forza devono supportare questo messaggio, in un certo senso.” (Elisabetta Foradori, Foradori)

Il messaggio di naturalità e consapevolezza degli atti agricoli per il rispetto della natura percorre l'intera catena del valore e giunge ai consumatori consapevoli che lo ricercano. Secondo Elisabetta i clienti interessati non rivolgono tale tipo di attenzione solo al vino, ma deriva da una loro scelta di vita e da un discorso etico molto più ampio.

“Forse più che nel mondo del vino tra virgolette “convenzionale”, noi siamo dei grandi portatori di messaggi, sbagliati o giusti che siano” (Elisabetta Foradori, Foradori)

Grazie alla filosofia che sta alla base dell'approccio agricolo, il prodotto diviene carico di significati che suscitano in qualche modo appartenenza in quei consumatori che sanno apprezzare il recupero della produzione tradizionale per il rispetto dell'ambiente.

“Attraverso il vino, che è un prodotto messaggero che va oltre oceano, facendo rete con altri produttori agricoli, dalle verdure al formaggio, che poi non hanno mica le nostre possibilità [possibilità economiche dei produttori di vino], si potrebbe sicuramente contribuire meglio alla valorizzazione e alla diffusione di questo tipo di agricoltura. [...] Il vino può essere uno straordinario diffusore: non è che c'è solo vino, vino, vino, poi bisogna anche mangiare.” (Elisabetta Foradori, Foradori)

Si tratta proprio di un approccio diverso alla produzione e all'economia in generale, come nel caso de La Distesa. La Distesa è un'azienda agricola delle Marche principalmente focalizzata sulla produzione del vino, un vino che sappia configurarsi come un simbolo culturale legato al proprio territorio.

“Oramai siamo abituati a un'idea di economia per cui si parte dalla fine per la definizione della produzione. Che merce voglio fare? Questa merce. Che posizionamento ha? Questo. Per venderlo a quel prezzo lì cosa devo fare? devo fare questo, e così torno indietro sino alla produzione. Noi invece facciamo esattamente l'opposto, cioè noi partiamo dalla campagna. Si fa un vino che deve piacere a noi, innanzitutto, e che deve avere delle caratteristiche di un certo tipo, cioè del territorio. Solo dopo lo si va a vendere. Il mercato è assolutamente ininfluenza rispetto a come produciamo, mentre il come produciamo è legato al tipo di valore etico, quindi della campagna, ed estetico, quindi del vino, che noi vogliamo creare. Dopo è chiaro, ci sarà qualcuno che questo vino lo compra, però è un discorso che arriva proprio in ultima istanza. [...] Anche perché, così facendo, questo tipo di prodotto, più che una merce, diventa proprio un simbolo culturale del nostro territorio, no?” (Corrado Dottori, La Distesa)

Questo tipo di approccio è riscontrabile anche nell'operato di Tenute Dettori.

“Io non imbottiglio il vino che richiede il mercato, io imbottiglio il vino del mio territorio, cioè il vino che è, non quello che il mercato vuole che sia. [...] Il vino naturale nasce proprio dalla voglia di mettere in bottiglia il terroir, un chianti che sapesse di chianti, un cannonau che sapesse di cannonau, e via discorrendo. [...] È l'ecosistema libero di gestirsi da solo, di cui noi facciamo parte, che ci permette di poter avere un'autenticità, un'individualità.” (Alessandro Dettori, Tenute Dettori)

L'attribuzione di un tale significato deriva direttamente dal processo produttivo adottato. Questo significato viene molto valorizzato dai consumatori, a tal punto che permette ad alcune imprese di collocare sul mercato un vino di bassa qualità e, addirittura, sgradevole.

“Tu oggi vedi vini che puzzano, e alcuni dicono che il vino naturale deve puzzare. No, quello non è vino naturale, è un'altra cosa.” (Alessandro Dettori, Tenute Dettori)

Allo stesso modo, la scelta delle tecniche di produzione è in grado di conferire al prodotto status come quelli di tradizionalità e storicità. Questo è alla base della vera e propria riscoperta del sapere artigiano e della storia che stanno dietro al prodotto, dalla quale poi deriva l'alto standard qualitativo di quest'ultimo, tanto dalla parte delle imprese quanto dalla quella dei consumatori.

“E' una tradizione che si è affinata nel corso dei secoli, una conoscenza accumulata che ora addirittura rischia di perdersi, perché mi creda i veri maestri praticamente sono tutti morti. [...] Io sono un sopravvissuto.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

“Noi la tradizione la dobbiamo proteggere, è un mestiere che va protetto altrimenti andrà perso. Al giorno d'oggi, pochissimi sanno come fare le scarpe come si deve, interamente a mano dall'inizio alla fine.” (Federico Badia, Federico Badia)

Noi non facciamo la scarpa ancora in modo tradizionale perché vogliamo fare le scarpe come si facevano nel 1700, ma perché ci consente di realizzare una scarpa qualitativamente migliore. Poi è ovvio che i nostri clienti sono consapevoli della tradizione che ci sta dietro, il prodotto in sé deriva da un percorso storico che noi non ci siamo dimenticati e che sta dentro le nostre calzature.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Il recupero della tradizione come forma di innovazione sarà oggetto di analisi più approfondite nell'ambito del terzo capitolo. Per quanto attiene lo scopo del presente capitolo era però importante segnalare che l'impiego di metodi produttivi tradizionali – che non si avvalgono quindi del supporto delle macchine – oltre all'alta qualità, conferisce ulteriore valore al prodotto per via dello status di tradizionalità, autenticità e unicità.

In sintesi, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

P2: *Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei meccanismi di creazione del valore, rinnovando l'essenza del prodotto, in primo luogo, attraverso l'introduzione o lo sviluppo di approcci e tecniche produttive in grado di attribuire al prodotto significati profondi tanto da farlo divenire diretta espressione di un territorio, ma anche attraverso la*

riscoperta del sapere artigiano, capace di donare al prodotto status come quelli di tradizionalità e di storicità.

3.1.3. Sfruttamento delle complementarità

Il terzo modo di innovare il modello di business intervenendo sui meccanismi di *value creation* è quello di sfruttare prodotti o servizi complementari rispetto al prodotto focale per arricchire la *value proposition* complessiva nella quale questo viene inserito, oppure per la creazione di un'ulteriore *value proposition* ben distinta.

Alcune delle imprese vitivinicole incluse nello studio, nel tempo, hanno sviluppato la propria struttura agrituristica, allargando il proprio portafoglio prodotti, inserendo il servizio di ristoro e talvolta anche quello ricettivo. Per quanto riguarda l'ampliamento del portafoglio prodotti, si assiste in qualche modo al ritorno all'agricoltura a 360 gradi di una volta. Oltre al vino si producono cereali, olio d'oliva, ortaggi e frutti, alle volte combinato anche all'allevamento, principalmente di ovini, bovini e suini. La varietà della produzione è funzionale all'offerta del servizio di ristorazione presso l'agriturismo, che per certi versi può essere intesa come una forma parziale di *servitization*³⁴. Ove presente, la struttura ricettiva consente la formulazione di offerte di visita in cantina abbinate al soggiorno *in situ*, chiaramente immerse nella natura e legate in modo particolare al mondo del vino.

Molto spesso, tuttavia, la cantina non è in grado di sviluppare da sé il proprio portafoglio con nuovi prodotti o servizi al fine di arricchire la propria *value proposition* e, per questo motivo, tende a mettersi in rete con terzi.

Un esempio virtuoso di rete è offerto da Vinum Hotels Südtirol, un'associazione di 29 strutture ricettive condotte da albergatori esperti e appassionati di vino. Ciascuno degli alberghi di Vinum Hotel Südtirol sorge all'interno di una delle sette zone vinicole altoatesine³⁵, e propone diverse attività con le cantine della zona, come i percorsi con le *e-bike* tra i vigneti e le visite-degustazione in cantina.

“Noi siamo partiti perché ci siamo resi conto che non siamo ancora la Toscana, dove il vino riesce ad essere il motivo per il viaggio. Per questo abbiamo pensato di costruire un'offerta che valorizzasse il mondo del vino ma che non fosse limitata al vino. Abbiamo sviluppato cinque principali sottocategorie, ovvero vino e benessere, vino e tradizione, vino e romanticismo, vino e design, e vino e attività, collegando quindi il vino con un altro tema vacanza.” (Christoph Unterhofer, Vinum Hotels Südtirol)

La carta dei vini degli alberghi è molto ricca, e il tema del vino è centrale in ogni aspetto della vacanza. Ciò è stato reso possibile dalla creazione di una solida rete di collaborazione tra le cantine e gli alberghi.

³⁴ Con il termine *servitization* si intende un'innovazione strategico-organizzativa che implica il passaggio dalla vendita di un prodotto alla vendita di un'offerta integrata di prodotti e servizi (Vandermerwe & Rada, 1988; Baines et al., 2009; Lightfoot et al., 2013). Un caso esemplare di tale passaggio è offerto da Rolls-Royce, la quale è passata dalla produzione e vendita di motori all'offerta di un pacchetto servizi per il quale i clienti pagano in base al tempo in cui un motore è in volo (Howells, 2000; Neely, 2008).

³⁵ Val Venosta, Merano e dintorni, Valdadige, Oltradige, Bolzano e dintorni, Bassa Atesina, e Valle Isarco.

“Abbiamo sviluppato delle partnership con le cantine, per poter completare la nostra offerta a vicenda. È più facile in questo modo, del resto non tutte le cantine possono avere una struttura ricettiva a 4-5 stelle, come non tutti gli alberghi possono permettersi di avere la propria cantina.” (Christoph Unterhofer, Vinum Hotels Südtirol)

Al momento, Vinum Hotels rappresenta un’iniziativa di collaborazione unica nel suo genere, che riveste grande importanza per le cantine partner. La Cantina Valle Isarco è una cantina sociale altoatesina fondata nel 1961 che con 135 soci è la cantina sociale più giovane e più piccola dell’Alto Adige.

“Vinum Hotels è una realtà molto bella e molto efficace. L’Alto Adige è senza ombra di dubbio un luogo di turismo, ma da noi viene soprattutto gente che cerca le montagne e non è ancora un territorio che viene associato subito al vino, no? Grazie a Vinum Hotels noi stiamo riuscendo a far conoscere l’Alto Adige come un paese di vino. Ci sono alcune cantine che hanno anche l’hotel, e poi ci sono cantine partner come noi. Facciamo alcuni eventi assieme, per esempio visite degustazione presso di noi. Allo stesso tempo, per gli eventi organizzati negli alberghi si promuovono i vini delle cantine partner e in questo modo cerchiamo di sostenerci a vicenda. [...] Funziona benissimo perché contribuisce a spiegare ai turisti la nostra cultura e aspetti del nostro territorio che prima non conoscevano, ed è difficile che noi cantine possiamo fare questo da sole. [...] Il nostro prodotto di per sé è un ottimo vino, ma inserito in un contesto più ampio acquisisce un valore maggiore in quanto viene apprezzato diversamente dai consumatori.” (Alexandra Erlacher, Cantina Valle Isarco)

Un’altra realtà molto utile alle cantine in tal senso è Winedering, una piattaforma online rivolta principalmente ad un pubblico di appassionati di vino che svolge la funzione di aggregatore, ovvero permette alle singole cantine di inserirsi in un percorso vacanza e aggiungere quindi una forte componente esperienziale alla loro offerta.

“Siamo partiti nel 2015 dove facevamo fatica a contattare le cantine, ora siamo arrivati al punto in cui sono le cantine a contattare noi. Il punto di forza è che noi non costiamo nulla alla cantina che si registra come fornitore su Winedering, tratteniamo semplicemente una commissione sulle vendite realizzate. [...] Dopo tre anni, stiamo iniziando ad avere dei risultati interessanti, principalmente perché il mondo dell’enoturismo si sta sviluppando molto recentemente.” (Stefano Tulli, Winedering)

La natura di tour operator adottata da Winedering gli permette di offrire pacchetti basati su itinerari di visita diversi, che quindi comprendano la visita in più cantine lungo il percorso prescelto, ma anche le

strutture ricettive e quelle di ristoro, assieme a diverse attività come *cooking class*, percorsi che abbinano *tour* fotografici con percorsi degustazione, *wine tour* con *e-bike* e così via.

“Il principio alla base di Winedering è supportare le cantine, attraverso la costruzione di itinerari capaci di mettere in rete le singole cantine senza la necessità che debbano interfacciarsi tra loro.” (Stefano Tulli, Winedering)

Questo è molto importante perché permette alle cantine di inserirsi in un’offerta più ampia pur mantenendo la propria individualità operativa, ovvero senza doversi occupare degli aspetti organizzativi per far attivamente parte della rete.

Anche nel settore calzaturiero le imprese stabiliscono delle partnership per inserire il prodotto focale all’interno di un’offerta più ampia. Per esempio, Stefano Bemer ha stretto delle collaborazioni con alcune sartorie partner per promuovere unitamente le proprie calzature in un contesto che consente la valutazione delle calzature in abbinamento con gli abiti sartoriali, e viceversa.

Proprio la Stefano Bemer offre un ulteriore esempio riguardo la creazione di una *value proposition* ben distinta da quella esistente, che però ha delle forti complementarità con il prodotto focale. Stefano Bemer è un’impresa calzaturiera fondata nel 1983, che deve il suo nome al suo fondatore. Stefano ha dedicato tutta la sua vita alla calzatura e al perfezionamento della propria tecnica. Grazie alla sua maestria, il suo marchio è stato ben presto strettamente associato ai più alti standard di eleganza e qualità italiana. Stefano ha lavorato nel suo laboratorio a Firenze insieme a tre artigiani, i quali, iniziando come semplici apprendisti l’hanno poi accompagnato nell’attività per 15 anni, fino al 2012, anno della sua scomparsa. In seguito alla morte di Stefano, Tommaso Melani, che gestiva la sua impresa familiare fondata nel 1950 e specializzata in borse in pelle, ha rilevato la Stefano Bemer per proseguire l’attività con i tre maestri artigiani. Tommaso Melani aveva chiaro in mente che la chiave di volta per l’impresa sarebbe stata la creazione di un programma di formazione rivolto alla nuova generazione di artigiani. Da allora, la Stefano Bemer offre corsi di formazione a studenti che, dopo il completamento, possono essere inseriti in azienda nell’ambito di un programma di tutoraggio per divenire maestri artigiani.

“Abbiamo iniziato ad offrire un programma di formazione relativo alla produzione artigianale delle scarpe da uomo, interamente realizzate a mano. Oltre ad essere un’attività importantissima per noi, in quanto è atta a formare i nostri artigiani del futuro, è anche un business importante, ogni studente paga 13 mila euro. Non capisco perché gli altri non lo facciano [...] Certamente, il problema è reperire gli artigiani, in quanto ce ne sono pochissimi in giro. Fortunatamente, noi avevamo i tre maestri artigiani addestrati da Stefano in persona, e da lì abbiamo potuto dare avvio alla scuola. Però, voglio dire, per chi gli artigiani ce li ha, basta impegnare parte della forza lavoro produttiva, diciamo due artigiani, e dedicarli alla formazione di nuovi artigiani. Solo che a chi non lavora per la qualità, ma solo per ed esclusivamente per il profitto a breve termine, manco viene in mente di farlo.” (Tommaso Melani, Stefano Bemer)

In sintesi, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

P3: Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei meccanismi di creazione del valore, attraverso lo sfruttamento delle complementarità che il proprio prodotto ha con altri prodotti o servizi, reso possibile dallo sviluppo individuale di nuove linee di business oppure da partnership interorganizzative, al fine di arricchire la value proposition complessiva nella quale si inserisce il prodotto focale, oppure per la creazione di un'ulteriore value proposition ben distinta da quella esistente.

3.2. Value delivery

3.2.1. Eduselling

Una significativa modificazione nei meccanismi di *value delivery* è rintracciabile nel perseguimento di strategie di vendita che presuppongano l'informazione e, per certi versi, la formazione del cliente riguardo il prodotto focale e il relativo utilizzo. Più specificatamente, trattasi di selezionare canali e modalità di vendita tali per cui l'impresa focale riesce a istruire il cliente, sia questo un'impresa o il consumatore finale, al fine di fornirgli gli strumenti conoscitivi necessari per permettergli di apprezzare al meglio il prodotto. Per descrivere tale strategia di vendita si utilizzerà il termine *eduselling*. Nella letteratura del marketing, e più precisamente del marketing dello sport, il termine "*eduselling*" è stato coniato per descrivere il processo di vendita posto in essere dalle società sportive verso un cliente corporate, il quale comprende tutta una serie di attività volte ad aumentare l'utilizzo e la soddisfazione del prodotto da parte del cliente aziendale target, principalmente attraverso la formazione continua e sistematica sulle modalità migliori di utilizzo dei biglietti e delle sponsorizzazioni a disposizione di quest'ultimo per raggiungere i propri obiettivi di business (Sutton et al., 2000, pp. 56-57). L'obiettivo alla base di tale strategia di vendita è quello di assicurarsi che il cliente acquisisca le informazioni necessarie per poter apprezzare fino in fondo le qualità del prodotto che gli si propone (Jowdy & McDonald, 2002). In maniera simile, alcune delle imprese incluse nello studio hanno prestato particolare attenzione all'aspetto formativo del processo di vendita, come il Vigneto San Vito.

“Vorrei fare l'esempio del nostro orto. Per anni ho sbattuto la testa perché non volevo vendere al mercato contadino. Non volevo vendere i miei ortaggi lì, ma volevo venderli ai ristoranti. Perché? Perché volevo coinvolgerli in quest'idea, cioè portare avanti un discorso di educazione. In quei contesti [nell'ambito della ristorazione] si può riuscire ad educare il cliente. Perché se io porto una verdura al mercato deve essere commercializzabile, ovvero deve essere bella, pulita, tutta lucidata, devo aver tolto tutte foglie ad esempio, e quant'altro. Se invece ho un ristorante illuminato con cui poter collaborare, magari quelle foglie lì le userà in un'altra maniera. Cioè, cerchiamo di aprire un nuovo percorso per valorizzare un prodotto agricolo che altrimenti non verrebbe minimamente valorizzato. [...] Io richiedo ai ristoranti con i quali collaboro attualmente di venire almeno una volta al mese da me in campo per il proprio raccolto, è molto importante. È importante per loro perché capiscono molto su cosa il prodotto realmente sia, ma anche per me perché questo porta ad una collaborazione più stretta, per esempio ora io pianifico il mio orto in gran parte in base a quello che

serve a loro, e poi nascono tante nuove idee.” (Federico Orsi, Vigneto San Vito)

Alla base di tale strategia di vendita vi è la consapevolezza che la valorizzazione del proprio prodotto passa dalla capacità del cliente di saperne apprezzare la qualità. Nel caso dei ristoranti, quindi nell’ambito della vendita a clienti aziendali, questo implica il trasferimento di conoscenza lungo la catena del valore prima che possa giungere al consumatore finale.

Pertanto, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

***P4:** Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei meccanismi di value delivery, perseguendo delle strategie di vendita che consentano l’erogazione di un servizio di formazione volto a fornire ai clienti le conoscenze necessarie ad apprezzare meglio il prodotto che viene loro proposto.*

3.2.1. Partnership con terzi

Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero riescono ad innovare con successo il proprio modello di business per quanto riguarda la *value delivery* principalmente attraverso la *partnership* con terzi.

Tannico è l’enoteca online con il più vasto assortimento di vini Italiani, che principalmente acquista il vino dalle cantine per poi rivenderlo autonomamente.

“Con il passare dei mesi, tra i quattro e i sei mesi dall’avvio, ci siamo resi conto che la cosa che poteva veramente distinguere di più l’online dall’acquisto tradizionale era l’assortimento, quindi l’ampiezza dell’assortimento. Quindi abbiamo lavorato in modo molto duro per cercare di costruire quello che dal nostro punto di vista è il catalogo dei sogni per un appassionato, un catalogo che adesso è composto da quasi 15 mila referenze e quasi 3 mila cantine che è una cosa assolutamente distintiva rispetto ad un’enoteca tradizionale.” (Marco Magnocavallo, Tannico)

Una volta acquistato dalle cantine fornitrici, il vino entra nell’assortimento di Tannico che viene proposto al consumatore finale, ma anche agli operatori del settore.

“L’ultimo pezzo che abbiamo aggiunto l’anno scorso è tannico.biz che è la proposta del nostro catalogo e assortimento per gli operatori del settore come ristoranti ed enoteche.” (Marco Magnocavallo, Tannico)

Il rapporto esistente tra Tannico e le cantine, però, non è limitato semplicemente all'acquisto e la rivendita a terzi del vino di quest'ultime.

“Nel corso degli anni abbiamo poi aggiunto dei servizi diversi, quindi ora non siamo solo più un’enoteca online, ma abbiamo aggiunto un servizio di intelligence che permette alle cantine di vedere tutti i big data che raccogliamo, capire le preferenze degli utenti, ovviamente i profili degli utenti non il singolo indirizzo o contatto ovviamente, sono tutti dati aggregati, cosa che gli permette anche di confrontarsi con la concorrenza. (Marco Magnocavallo, Tannico)

Questo tipo di supporto risulta incredibilmente utile alle cantine, in quanto difficilmente prima riuscivano ad ottenere dei feedback dal mercato. Infatti, se si esclude il canale della grande distribuzione organizzata, le enoteche e i ristoranti solitamente non restituiscono nessun tipo di dato alle cantine fornitrici rispetto a chi poi consuma i loro prodotti, come ad esempio il sesso dei consumatori, la fascia di età, la fascia di reddito e così via. Invece, grazie al servizio di *intelligence* offerto da Tannico, le cantine riescono ad acquisire i dati necessari a comprendere meglio il posizionamento dei loro prodotti. Tutti questi dati ovviamente basati su un bacino di oltre 130 mila utenti, possono dare una chiara indicazione per esempio sulle direzioni da intraprendere per lo sviluppo di nuovi prodotti, magari da indirizzare ai segmenti del mercato che con gli attuali prodotti non riescono ancora a raggiungere.

“Poi abbiamo lanciato un’altra piattaforma che si chiama Wineplatform, che è il modo per le cantine di arrivare in direct-to-consumer al cliente finale senza però doversi impegnare in logistica, accise, collegamenti con le dogane, esportazioni, customer care eccetera.” (Marco Magnocavallo, Tannico)

Dal punto di vista dell’innovazione nella *value delivery*, questa è sicuramente la componente più importante per quelle cantine che vogliono vendere direttamente al consumatore online. Infatti, Tannico mette a disposizione delle cantine un’infrastruttura tecnologica che può essere utilizzata per i processi interni oppure può essere resa pubblica per i propri clienti finali. In questa pagina web, che solitamente viene inserita nel sito della cantina aderente al servizio, sono presenti i prodotti della cantina. Aderendo a WinePlatform, la cantina acquisisce immediatamente il servizio di gestione della piattaforma, la possibilità di ricezione degli ordini e la gestione dei pagamenti, il servizio di ritiro, quello di confezionamento, l’emissione dei documenti di trasporto e dei documenti fiscali, la gestione delle accise e delle pratiche doganali, e il servizio di *customer care*. In altre parole, per le cantine che hanno già un proprio bacino di consumatori o comunque che risultano abbastanza conosciute, diventa semplicissimo ricevere ordini e spedire in tutto il mondo.

Per le cantine più piccole, che quindi con il proprio sito non risultano molto visibili, Tannico offre una sezione dedicata nel suo sito principale che diventa una vera e propria vetrina. Tale forma di cambiamento nella *value delivery* “non invasiva” è compatibile con la percezione dell’*e-commerce* da parte delle piccole imprese come un nuovo canale di sbocco aggiuntivo piuttosto che come un nuovo sistema di fare business, già riscontrato in precedenti ricerche sulle imprese vitivinicole (Giustiniano & Fratocchi, 2002).

“Abbiamo una sezione dedicata solo a quelli che noi chiamiamo artigiani della vigna, quindi è una selezione di piccole cantine con una produzione fino a 100 mila bottiglie all’anno, con le quali stiamo lavorando molto per consentirgli di avere maggiore visibilità. Il vantaggio più grande che Tannico dà a queste piccole cantine è la capillarità nella distribuzione, cioè per queste piccole cantine è difficilissimo essere presenti in tutta Italia, magari se sono in Piemonte li trovi nelle enoteche del Piemonte, però se sei in Sicilia non trovi quel piccolo artigiano. Sicuramente un modo per elevarsi.” (Marco Magnocavallo, Tannico)

In sintesi, la collaborazione con Tannico consente alle cantine di sfruttare il mercato online sia in modo diretto (tramite il servizio WinePlatform) che indiretto (vendendo i propri prodotti a Tannico per l’inserimento nel proprio catalogo), a seconda delle proprie preferenze.

Un altro caso esemplare di collaborazione interorganizzativa atta a realizzare un modello di business innovativo attraverso la modifica dei meccanismi di *value delivery* è costituito da Velasca. Velasca è una *start-up* italiana nata nel 2013 con l’obiettivo di disintermediare la catena di distribuzione convenzionale dell’industria calzaturiera con un innovativo BM del tipo *direct-to-consumer*. C’è una vera e propria alleanza tra Velasca e alcune imprese calzaturiere che sta alla base del modello di business innovativo, quella che in letteratura viene definita *business model innovation alliance* (BMIA, Spieth & Meissner, 2018). Il contesto specifico è infatti un’alleanza inter-organizzativa di quattro *incumbent*, ovvero tre piccole imprese artigiane italiane che operano nel settore calzaturiero e la filiale italiana di un grande operatore logistico internazionale, e una *start-up* che ha inizialmente intravisto la possibilità di sviluppare un modello di business innovativo, per l’appunto Velasca.

Questo tipo di BMI afferisce a quello che in gergo viene spesso chiamato *digital native vertical brand* (DNVB), ovvero una *start-up* che elimina l’intermediazione da monte a valle lungo la catena del valore e, quindi, trasferisce i prodotti direttamente dalla produzione ai consumatori. Velasca è un’impresa *data-driven* e *consumer-centric*, in quanto il marketing digitale rappresenta una sua attività fondamentale. Velasca ha iniziato a commercializzare le sue scarpe nel 2013, dopo aver stabilito un solido rapporto con la prima impresa artigiana. Successivamente Velasca ha trovato un solido operatore logistico come partner chiave per la gestione della logistica. Il *business development manager* dell’operatore logistico e un altro professionista del marketing digitale sono diventati i primi due investitori di Velasca, la quale alla fine del 2014 ha ricevuto un finanziamento da un incubatore d’impresa e ha aperto il suo *temporary store* di un mese. Da questa fruttuosa esperienza, Velasca ha potuto comprendere le potenzialità della vendita *omni-channel* (si veda Verhoef et al., 2013) e ha aperto così il suo primo *flagship store* a Milano. Nel tempo altri due produttori hanno iniziato a produrre le scarpe per Velasca e sono stati aperti quattro nuovi negozi monomarca. La crescita è stata esponenziale, con il superamento di 5 milioni di euro di fatturato nel 2018.

Le tre piccole imprese manifatturiere che ora fanno parte del mondo Velasca condividono una storia simile, in quanto sono localizzate all’interno del medesimo distretto industriale. Tutte e tre sono imprese a conduzione familiare fondate dai genitori, o comunque dai parenti, degli attuali proprietari, due negli anni 70 e una negli anni 90. I loro fondatori lavoravano come calzolai per altre imprese in precedenza, e fondarono tali imprese quando la calzatura in pelle rappresentava già uno dei prodotti di punta del *made in Italy*. In quegli anni, quindi, il giro d’affari era piuttosto abbondante e in continua crescita. A

partire dagli anni 2000, ognuna di queste tre imprese iniziò a commercializzare il proprio marchio di scarpe all'estero, cavalcando l'onda di internet e grazie al fiorente sviluppo delle fiere internazionali. Queste imprese avevano così potuto ottenere un notevole successo commerciale negli Stati Uniti e in Russia, in particolare. Sfortunatamente, tutti e tre i produttori hanno poi subito ingenti perdite a causa della crisi finanziaria, negli anni 2008-2009 per quanto riguarda due imprese e per la terza nel 2014 (i.e., dovuta alla crisi finanziaria russa), con un conseguente calo del fatturato tra il 50% e l'80%. *“Per rimanere a galla”* (Proprietario, terza impresa artigiana partner di Velasca), le tre imprese artigiane sono state costrette ad accettare di produrre in conto terzi per grandi aziende straniere che lasciavano loro dei margini esigui e, in alcuni casi, hanno dovuto contrarre debiti importanti. Le tre imprese hanno poi iniziato a collaborare con Velasca in tre momenti diversi, e per ciascuna di esse è stata una rinascita. La prima impresa artigiana è diventata produttrice di calzature Velasca nel 2013, quando quest'ultima ha iniziato a vendere le prime paia di scarpe a “familiari e amici”, come spesso accade. La seconda impresa ha iniziato a produrre Velasca nel 2015, mentre la terza è entrata nel 2016. Da quando le tre piccole imprese sono entrate a far parte dell'alleanza, il loro fatturato ha ripreso a crescere e, al momento della stesura del presente lavoro, continua a crescere ad un ritmo che ha superato di gran lunga ogni aspettativa.

Il sistema messo a punto da Velasca si basa sulla disintermediazione della catena del valore, per cui le calzature Velasca vengono realizzate dalle imprese artigiane partner, per essere poi prese in carico dall'operatore logistico, il quale si occupa di effettuare le attività di *picking*, controllo qualità, *packing*, e *shipping*. La destinazione di spedizione del paio di calzature cambia a seconda del canale di vendita: viene effettuata direttamente all'indirizzo del consumatore a fronte di un acquisto online, oppure viene consegnata presso uno dei negozi monomarca di Velasca nel caso di acquisto offline. Non ci sono distributori o altri passaggi dalla produzione al consumatore, e questo permette di portare sul mercato una calzatura che normalmente viene venduta nei negozi multimarca a 400-500 euro, ad un prezzo finale di 180-200 euro.

“Io reputo il nostro modello di business innovativo perché ha creato un cambiamento nel modo di operare di molti dei partner con cui andiamo ad operare, in primis i nostri artigiani. Gli artigiani, oltre ovviamente a dargli dei volumi e quindi a farli tornare oltre diciamo il loro giro d'affari pre-crisi [...] sono stati spinti a cambiare il loro modello di business stesso. Solitamente i loro clienti erano dei retailer, quindi wholesaler che compravano in due momenti dell'anno, febbraio e settembre. [...] [Questo perché] i negozi vendono la collezione estiva da marzo ad agosto e a settembre rientra quella invernale. Quindi solitamente il negozio fa un ordine a ottobre per la primavera, e a primavera per ottobre, e quindi ci sono dei picchi di produzione incredibili, no? Questi sono sulle spalle degli artigiani nei mesi antecedenti le consegne, ad esempio gennaio-febbraio. Ma ci sono anche dei momenti vuoti, e spesso si fanno dei contratti ad hoc per cui si attivano e si disattivano le collaborazioni, i contratti di lavoro. Noi invece diamo agli artigiani la garanzia di un flusso che, sì ha dei minimi picchi, perché anche noi abbiamo bisogno di un carico di prodotti superiore nei mesi di febbraio-marzo e ottobre, però è molto più spalmato nel corso dell'anno.”
(Jacopo Sebastio, Velasca)

Tale innovazione nel modello di business, dal lato delle piccole imprese artigiane, ha permesso di risolvere il problema della stagionalità, cosa che all'inizio è stata addirittura destabilizzante per le imprese artigiane coinvolte.

“Prima l'estivo noi lo consegnavamo a gennaio-febbraio, perché i negozi iniziavano a metterlo in esposizione da fine marzo-aprile. Invece con Velasca che succede? praticamente le scarpe sono già in negozio, quindi tu gli consegni fino a quasi metà febbraio l'invernale. Cosa che per i miei genitori all'inizio era praticamente inconcepibile. Essenzialmente io produco qui e quando arrivano là, non dico che sono vendute, ma stanno già in vendita. Quando arrivano in logistica è fatta. Quindi è un percorso molto diverso, l'estate con Velasca inizia fine aprile-maggio. Ti dico all'inizio era difficile da concepire come cosa: 'eh ma queste poi quando le vendono?' mi chiedevano i miei genitori.” (Proprietario, prima impresa artigiana partner di Velasca)

“Velasca cresce a ritmi incredibili, e la cosa bella è che la produzione è praticamente continua (Proprietario, seconda impresa artigiana partner di Velasca).

“Ahh noi non abbiamo più stagioni. Infatti, in questo momento di solito facevamo l'estivo, per consegna aprile-maggio, e invece pensa un po' che attualmente noi stiamo ancora producendo stivaletti [...]” (Proprietario, terza impresa artigiana partner di Velasca).

Grazie alla collaborazione con Velasca, le imprese artigiane hanno potuto modificare i propri meccanismi di *value delivery*, che certamente hanno portato a conseguenti cambiamenti nei tempi di *value creation*, ma anche di *value capture* come si approfondirà meglio nella prossima sezione.

In sintesi, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

P5: *Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei meccanismi di value delivery, attivando delle partnership con realtà innovative capaci di sfruttare al meglio l'avanzamento delle tecnologie digitali, piuttosto che cercare di sviluppare tali competenze internamente con risultati subottimali, sia per l'accorciamento della catena del valore, sia per una maggiore visibilità online e per lo sbocco su nuovi mercati.*

3.3. Value capture

Dai casi analizzati sono emersi cambiamenti importanti anche nell'ultimo elemento chiave del BM. In primo luogo, cambiamenti in tal senso sono riscontrabili a fronte dello sviluppo dei servizi agrituristici citati in precedenza. Si visto è come l'arricchimento della *value proposition* con il servizio di ristoro o di pernottamento possa essere considerata una forma di *servitization*, che si inserisce all'interno del

modello di business in maniera additiva e, quindi, non sostitutiva rispetto al principale modello di produzione-commercializzazione e del relativo *revenue stream*. Nello specifico, il fatto che venga aperto l'agriturismo nelle tenute della piccola impresa vitivinicola non implica di per sé la fine della produzione e vendita del vino per enoteche e ristoranti. Pertanto, il cambiamento nei meccanismi di monetizzazione non avviene in modo radicale come nel cosiddetto "from sell to rent". Nei casi evidenziati, la monetizzazione del servizio erogato si aggiunge al metodo di monetizzazione preesistente.

P6: Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business introducendo nuovi meccanismi di monetizzazione relativi ai prodotti e servizi complementari sviluppati internamente.

Tuttavia, un importante cambio di passo nei meccanismi di monetizzazione viene riscontrato nel caso di Velasca. Infatti, il cambiamento dei tempi di consegna dovuti al diverso meccanismo di *value delivery*, di cui alla sezione precedente, è stata accompagnata da un ciclo finanziario molto più rapido per le imprese artigiane partner.

“Oltre al fatto di aver aiutato molto dal punto di vista finanziario quello che è il ciclo finanziario dei nostri artigiani, non nego che alcuni di loro avevano dei debiti pregressi, dovuti al crollo del fatturato e alla non capacità di ripagare il debito contratto. Gli abbiamo dato una mano perché avevamo capitali in cassa derivati dai nostri aumenti di capitale, e quindi siamo riusciti, con il primissimo che ha creduto in noi, ad aiutarlo da questo punto di vista, gli abbiamo fatto ripagare il debito fungendo quasi da banca.”
(Jacopo Sebastio, Velasca)

Il più veloce ciclo finanziario permette una maggiore sostenibilità dell'impresa artigiana, che non deve quindi più ricorrere al supporto di istituti di credito.

“Ovviamente, all'inizio sono state poche paia e il business ci ha messo un po' per partire. Però ci siamo trovati bene subito insieme, e loro mi hanno aiutato molto finanziariamente. Infatti, con il nuovo sistema loro riuscivano a pagare abbastanza velocemente, e quindi non ho più avuto bisogno di appoggiarmi a banche.” (Proprietario, prima impresa artigiana partner di Velasca)

In sintesi, da quanto sopraesposto discende la seguente proposizione:

P7: Le microimprese e le piccole imprese dei settori vitivinicolo e calzaturiero innovano il proprio modello di business, dal punto di vista dei

meccanismi di monetizzazione, attivando delle partnership con realtà innovative capaci di sfruttare al meglio i vantaggi dell'e-commerce, per questo in grado di accelerare il ciclo finanziario e di anticipare l'incasso sul venduto.

4. Discussione

I risultati dell'analisi qualitativa esposta nella sezione precedente evidenziano sette principali proposizioni riguardo i cambiamenti di tipo strategico-organizzativo attraverso i quali le imprese incluse nello studio hanno potuto innovare con successo i propri modelli di business. I casi precedentemente analizzati riguardano tutti delle microimprese e delle piccole imprese che nel loro ambito possono considerarsi di successo, nonché virtuose dal punto di vista dell'innovazione in tal senso. Alla base del loro successo sono rintracciabili alcune scelte ben precise che riguardano il cambiamento in uno o più elementi chiave del proprio BM. È proprio a partire dalla sistematizzazione di questi cambiamenti che la presente ricerca ha individuato sette principali leve a disposizione delle microimprese e delle piccole imprese per innovare il proprio modello di business. Queste possono essere divise in tre gruppi, ciascuno riferito ad uno dei tre elementi chiave del modello di business: i meccanismi di *value creation*, quelli di *value delivery* e quelli di *value capture*.

Per quanto riguarda i meccanismi di creazione del valore, tre sono le leve utilizzate per generare dei cambiamenti tanto significativi da rappresentare un'innovazione del modello di business dell'impresa.

La prima è il miglioramento del sistema produttivo (**P1**), che può avvenire a seguito dell'introduzione di tecniche produttive esistenti capaci di creare maggior valore rispetto a quelle impiegate, oppure attraverso lo sviluppo delle stesse realizzato internamente o in collaborazione con terzi. Gli approcci alla produzione e le tecniche produttive a cui si fa riferimento solitamente migliorano il sistema produttivo in termini di aumento della qualità del prodotto, ma talvolta sono associate anche alla diminuzione del costo dei fattori produttivi. Per implementazione di tecniche produttive capaci di creare maggior valore si intendono quelle tecniche che consentono l'innalzamento qualitativo dell'unità di prodotto. Si pensi, ad esempio, alla pratica del diradamento come osservato nel caso della Società Agricola Lazzari, che consente di innalzare la qualità del prodotto al costo di una resa totale inferiore. Questa operazione crea maggior valore in senso stretto per unità di prodotto, da intendersi come bottiglia di vino di maggiore qualità. Inoltre, l'introduzione di una singola tecnica contribuisce alla creazione di valore in senso più ampio, in quanto la valorizzazione di un territorio passa anche attraverso l'aumento della qualità (e quindi del prezzo) dei vini, il quale deriva a sua volta dall'aumento della qualità (e quindi del prezzo) dell'uva e che in ultima istanza determina l'aumento del valore dei terreni. Quest'ultimo aspetto, banalmente, è ciò che fa sì che il terreno vitato valga di più del medesimo terreno dedicato alla costruzione di un'abitazione, per esempio. Nuove tecniche produttive possono essere sviluppate internamente all'impresa, come nel caso del metodo di allevamento della vite denominato "controspalliera libera" de L'Archetipo, oppure attraverso la collaborazione con terzi, come nel caso dello sviluppo della tecnologia 3D per l'acquisizione della misura del piede del cliente sviluppato dalla Calzoleria Rivolta e dall'Università locale.

L'implementazione di migliori tecniche produttive non è sempre un'operazione confinata, in quanto spesso tali tecniche discendono dall'adozione di approcci produttivi più ampi. Nuovi approcci produttivi possono infatti contribuire all'aumento della qualità del prodotto, talvolta anche riducendo il costo dei fattori impiegati nella produzione nel medio termine. Esempi eclatanti sono quelli derivanti dai casi delle Tenute Dettori e de L'Archetipo, i quali, attraverso l'implementazione rispettivamente dell'agricoltura biodinamica e di quella sinergica, oltre a realizzare prodotti più naturali, quindi più sani e collocabili sul mercato ad un prezzo superiore, sono riuscite ad incrementare la biodiversità e la complessità dei propri ecosistemi naturali rendendoli più resistenti e quindi riducendo la necessità di

interventi, chimici, meccanici e/o manuali, per salvaguardare la salute delle piante e quindi la propria produzione. Se per Tenute Dettori il costo del diserbo si è praticamente azzerato spostando il pascolo degli ovini all'interno della vigna, lo stesso è avvenuto per l'Archetipo per quanto riguarda il costo dell'aratura, grazie alla massimizzazione della pedo fauna nei propri terreni, la quale svolge da sé la medesima funzione.

Oltre a creare maggior valore innalzando le caratteristiche qualitative più oggettive del prodotto, emerge dai casi che i nuovi approcci produttivi possono donare significati diversi e profondi ai prodotti, con questi ultimi che arrivano a configurarsi come veri e propri simboli culturali. È il caso della seconda leva a disposizione delle imprese per innovare il proprio modello di business intervenendo sulla componente di *value creation*, e che riguarda le caratteristiche più soggettive del prodotto (**P2**). Il valore del prodotto viene chiaramente attribuito dal consumatore nel processo di valutazione, e parte di questo valore può venire attribuito al significato e alla storia del prodotto. Per questo motivo, si è visto che il rinnovamento dell'essenza del prodotto in tal senso può costituire elemento di differenziazione verticale importante. Nei casi precedentemente richiamati, l'attribuzione di significato discende genuinamente dalle scelte produttive effettuate dalle imprese, per il semplice fatto che un prodotto tradizionale deriva da un processo tradizionale, come un prodotto naturale deriva da un processo di produzione naturale. La scelta di recuperare il sapere artigiano alla base delle tecniche di realizzazione della calzatura italiana tipico delle botteghe rinascimentali, piuttosto che quella di produrre il vino come si usava fare al tempo dei romani, donano al prodotto un significato diverso. Tale significato viene riconosciuto come elemento distintivo e valorizzato da un segmento sempre più ampio di consumatori. Questa è la ragione principale per cui se si volge lo sguardo al panorama delle imprese di qualsivoglia settore manifatturiero, sulla base dell'attività di *storytelling* messa in piedi da queste ultime sembrerà che tutto venga fatto a mano e tutto sia in qualche modo legato a una lunga tradizione. Tendenzialmente, tutte le imprese hanno interesse ad evocare tradizionalità e artigianalità nei propri prodotti, per il semplice fatto che si vendono di più; ma sono realmente poche le imprese i cui prodotti sono intrinsecamente tradizionali e artigianali: l'autenticità e l'unicità della scarpa fatta interamente a mano, che discende quindi dal processo produttivo, non è raggiungibile attraverso le sole operazioni di marketing.

La terza modalità di intervento nei meccanismi di creazione del valore è il collocamento del prodotto focale all'interno di una *value proposition* più ampia. (**P3**). L'evidenza alla mano mostra che questo tipo di cambiamento comporta essenzialmente lo sfruttamento di complementarità che il prodotto focale ha con altri prodotti o servizi. Anche in questo caso, i prodotti o servizi complementari possono essere sia sviluppati internamente all'impresa che sfruttati attraverso rapporti di collaborazione con terzi. Per quanto riguarda lo sviluppo interno di nuove linee di business complementari è il caso della struttura ricettiva di Vigneto San Vito, per esempio, come quello dell'agriturismo di Tenute Dettori e de La Distesa, attraverso cui è possibile fornire un'esperienza enogastronomica ed enoturistica più ampia che contribuisce alla valorizzazione del prodotto *core*. Per ciò che concerne invece lo sfruttamento di complementarità attraverso le partnership con terzi, le imprese focali intrattengono dei rapporti di collaborazione con terzi come nel caso di Vinum Hotels Südtirol, dove le cantine lavorano a stretto contatto con alcuni degli alberghi associati a Vinum Hotels per lo sfruttamento delle sinergie scaturenti dalla collaborazione a beneficio di entrambe le parti. Riguardo la collaborazione per l'arricchimento della *value proposition* complessiva, il caso di Winedering evidenzia come tale tipo di collaborazione possa essere anche poco onerosa per le cantine in termini organizzativi, in quanto, divenendo partner di Winedering, hanno la possibilità di essere inserite in un pacchetto turistico più ampio, che prevede per i clienti la visita ad altre cantine o ad altri centri di interesse, senza che si debbano interfacciare direttamente con il resto degli attori coinvolti. Sempre riguardo lo sfruttamento delle complementarità con il prodotto focale, si è evidenziata la possibilità di creare un'ulteriore *value proposition* ben distinta da quella esistente. Si richiama il caso della Stefano Bemmer, la quale ha iniziato a offrire dei corsi di formazione al pubblico facendo leva sulle conoscenze che stanno alla base della realizzazione del proprio prodotto focale.

Per quanto attiene invece al secondo elemento chiave del BM, che riguarda appunto i meccanismi di *value delivery*, vi sono altre due leve utilizzate per generare dei cambiamenti tanto significativi da rappresentare un'innovazione del modello di business dell'impresa.

La prima è rappresentata dall'*eduselling*, ovvero la progettazione e l'implementazione di strategie di vendita che consentano l'erogazione di un servizio di formazione volto a fornire ai clienti le conoscenze necessarie ad apprezzare meglio il prodotto che viene loro proposto (**P4**). Diverse sono le imprese incluse nello studio le quali sentono la necessità di fornire gli strumenti conoscitivi ai clienti per poter valorizzare al meglio il proprio prodotto. Si è discusso il caso di Vigneto San Vito, per esempio, che lavora a stretto contatto con alcuni ristoratori per far comprendere ai consumatori la ricchezza di certi prodotti coltivati con dei metodi naturali, ma anche quello di Stefano Bemer, che ha organizzato i propri spazi per facilitare il trasferimento di tale tipo di informazione verso il cliente. L'artigiano che realizza la calzatura di fronte ai clienti è in grado di spiegare loro perché è bene utilizzare determinate tecniche produttive piuttosto che altre, i vantaggi derivanti dall'utilizzo di certi materiali, la storia della calzatura, e così via. Un consumatore informato realizza scelte più consapevoli, e a tal proposito l'*eduselling* viene utilizzato dalle microimprese e dalle piccole imprese per far emergere i propri prodotti dalle "cortine fumogene" create da chi ha ben altri budget per l'attività di comunicazione e che cerca attraverso quest'ultima di arricchire l'essenza dei propri prodotti.

La seconda leva riguarda l'attivazione di rapporti di collaborazione con imprese terze le quali sono capaci di sfruttare al meglio gli avanzamenti della tecnologia digitale, e per una maggiore visibilità o per lo sbocco su nuovi mercati, e per l'accorciamento della catena del valore (**P5**). A tal riguardo, sono stati presentati i casi di Tannico e Velasca, due *start-up* che hanno permesso alle microimprese e alle piccole imprese partner di innovare radicalmente i propri meccanismi di *value delivery*. Tannico permette anche alle cantine più piccole di far arrivare i propri prodotti in mercati altrimenti difficilmente raggiungibili, nonché di poter implementare un servizio *e-commerce direct-to-consumer* nel proprio sito web usufruendo di un supporto logistico e amministrativo completo. Velasca ha saputo realizzare una BMI a livello inter-organizzativo mettendo insieme la capacità produttiva delle imprese artigiane partner, ma soprattutto disintermediando la catena del valore normalmente utilizzata nel settore, la quale prevede prima i grossisti e poi i negozi multimarca a fare da tramite tra i produttori e i consumatori finali. Al contrario, le calzature Velasca vengono vendute online, quindi attraverso il sito web, attraverso un solo passaggio diretto, effettuato dall'operatore logistico, dal produttore al consumatore.

Per quanto riguarda il terzo e ultimo elemento essenziale del BM, ovvero i meccanismi di monetizzazione attraverso i quali un'impresa si appropria di parte del valore creato, sono altre due le leve utilizzate per generare dei cambiamenti tanto significativi da rappresentare un'innovazione del modello di business dell'impresa.

La prima consiste nell'introduzione di nuovi meccanismi di monetizzazione relativi ai prodotti e servizi complementari sviluppati internamente (**P6**). Si è visto che alcune delle microimprese e delle piccole imprese incluse nello studio hanno sviluppato nuove linee di business complementari a quella focale, funzionali all'arricchimento della *value proposition* complessiva, e condensati nella proposizione numero tre. Ebbene, una prima innovazione nei meccanismi di monetizzazione discende direttamente da questo tipo di intervento nelle modalità di creazione di valore, e consiste nella monetizzazione di tali prodotti e servizi complementari. Nei casi richiamati in precedenza, i servizi di ristoro e di pernottamento si configurano come nuove fonti di reddito, con dei meccanismi di monetizzazione propri che si vanno a sommare a quelli preesistenti. Nello specifico, la somministrazione del cibo e del vino, come la fornitura del servizio di pernottamento, si aggiunge alla normale commercializzazione del vino in bottiglia. Stessa cosa per il caso di Stefano Bemer: aggiungendo l'erogazione della formazione, la Stefano Bemer aggiunge un nuovo metodo di monetizzazione del valore creato direttamente e connesso a tale tipo di attività, ovvero la quota di iscrizione al corso di formazione. Riguardo tale intervento nei meccanismi di monetizzazione, tuttavia, è importante notare come nei casi studiati non si sia trovata

evidenza di una radicale trasformazione. Ciò è principalmente ascrivibile al fatto che nessuna delle imprese coinvolte nello studio ha effettuato la cosiddetta “servitizzazione” in maniera completa, ma limitando l’aggiunta di un’offerta di servizi parallela all’attività preesistente.

Un altro rilevante cambiamento nelle modalità di monetizzazione emerso dall’analisi dei casi discende dall’attivazione delle partnership con realtà innovative capaci di sfruttare al meglio i vantaggi dell’*e-commerce*, per questo motivo in grado di accelerare il ciclo finanziario e di anticipare l’incasso sul venduto (P7). Nel caso di Velasca, le imprese calzaturiere partner hanno beneficiato anche dal punto di vista finanziario della disintermediazione della catena del valore. Infatti, la velocizzazione del ciclo produzione-vendita ha consentito l’anticipazione del momento di incasso. Il metodo di vendita online, come osservato, ha inoltre ridotto la stagionalità della produzione, diluendo i picchi di produzione e aumentando i momenti di incasso durante l’arco dell’esercizio.

È importante notare come i cambiamenti negli elementi chiave del BM non avvengano in silos, in quanto risultano legati da forti relazioni di interdipendenza. Si richiama il caso Foradori, per esempio, la quale per vendere il proprio prodotto assieme alla sua storia è costretta a cambiare gli importatori esistenti e conseguentemente anche molti clienti aziendali quali ristoranti ed enoteche, lavorando con loro per portare il messaggio di naturalità e di rispetto per la natura acquisito dal prodotto fino al consumatore finale. Senza il cambiamento dell’approccio produttivo non sarebbe stato necessario, né tantomeno sarebbe stato utile, sostituire gli importatori esistenti. Allo stesso modo, la mancata ricerca di nuovi importatori con determinate caratteristiche a fronte del cambio di approccio produttivo avrebbe ostacolato il trasferimento del nuovo significato acquisito dal prodotto fino al consumatore finale. Ancora, l’introduzione dei corsi di formazione per divenire artigiani effettuata dalla Stefano Bemer ha comportato l’aggiunta di un nuovo e relativo meccanismo di monetizzazione di tale valore creato. Tali cambiamenti non evidenziano esclusivamente forti interdipendenze tra i diversi elementi chiave del BM, in quanto un certo tipo di cambiamento all’interno di un elemento può comportarne di ulteriori nel medesimo meccanismo. Ad esempio, l’adozione di processi di produzione tradizionali non solo assicura una più alta qualità del paio di calzature (i.e., miglioramento dei sistemi produttivi), ma dona allo stesso attributi come quelli di unicità e tradizionalità (i.e., rinnovamento dell’essenza del prodotto).

Alla luce di quanto evidenziato nel presente lavoro nell’ambito della produzione di vino e calzature in pelle, non può sicuramente sfuggire la necessità di considerare tali forme di innovazione portate avanti dalle microimprese e dalle piccole imprese operanti in quei settori cosiddetti maturi. Se codesti settori sono fisiologicamente caratterizzati da una pronunciata lentezza dal punto di vista dell’avanzamento tecnologico rispetto ai settori *high-tech*, il presente lavoro ha evidenziato che non necessariamente sono da considerarsi meno interessanti per quanto attiene all’innovazione strategico-organizzativa. In particolare, le imprese di successo incluse nello studio hanno evidenziato sette principali modalità di cambiamento negli elementi chiave del business model per la realizzazione di una BMI. Tale tipo di evidenza pone la prima pietra per la ricerca futura, che a partire dai risultati di questo studio potrebbe ambire alla realizzazione di una tassonomia di innovazione strategico-organizzativa nei settori del *made in Italy*. Le leve del cambiamento identificate nello studio potrebbero essere utilizzate come punto di partenza per la realizzazione di un questionario da somministrare auspicabilmente all’intero comparto manifatturiero, in maniera da poter meglio quantificare l’incidenza di questo tipo di innovazione per settore o per tipo di impresa.

Un’ulteriore considerazione, inoltre, deve essere fatta relativamente alle modalità di sfruttamento delle nuove tecnologie digitali da parte di questo tipo di imprese. Le microimprese e le piccole imprese calzaturiere e vitivinicole incluse nello studio hanno sfruttato individualmente le tecnologie digitali per quanto attiene alla comunicazione e alla visibilità, ma anche allo sbocco su canali online. La Stivaleria Mercurio, ad esempio, utilizza il proprio sito web prevalentemente per indicare ai clienti il proprio recapito telefonico e l’indirizzo della bottega, mentre Federico Badia, Stefano Bemer, e Calzoleria

Rivolta lo utilizzano anche per l'*e-commerce*. Occorre tuttavia sottolineare che alcune imprese, magari i cui prodotti risultano essere meno ricercati, nonostante si fossero da tempo dotate di strumenti digitali proprietari, necessitavano di attivare una collaborazione con imprese terze capaci di sfruttare al meglio il vantaggio delle nuove tecnologie. Ad esempio, le imprese artigiane entrate a far parte del mondo Velasca si dotarono del proprio sito web e del canale *e-commerce* sin dai primi anni 2000. Tuttavia, i loro prodotti non sarebbero mai stati in grado di raggiungere la stessa visibilità e lo stesso successo che hanno ora a marchio Velasca per diversi motivi. Il primo motivo è senz'altro ascrivibile alla "massa critica" di contenuti digitali realizzabile e pubblicizzabile da una singola impresa di per sé impegnata nella manifattura: in tal senso, l'innovativo modello di business a livello inter-organizzativo realizzato da Velasca insieme ai propri partner consente alle piccole imprese artigiane di concentrarsi sulla produzione e fa sì che sia Velasca ad occuparsi della commercializzazione delle calzature, focalizzata sulle attività afferenti al marketing digitale. Il secondo motivo è anch'esso relativo al concetto di "massa critica," ma in questo caso si tratta del volume di produzione e della derivante capacità finanziaria per supportare tutta la parte del marketing digitale, ma anche quella dello sviluppo di nuovi prodotti e della logistica. Difatti, le imprese artigiane entrate a far parte del mondo Velasca non sarebbero state altrimenti in grado di "unire" le proprie capacità produttive in modo proficuo. A testimonianza di ciò basti pensare che le tre imprese artigiane sono localizzate nello stesso territorio, e più precisamente nello stesso paese, all'interno del quale insiste un consorzio di cui tutte e tre fanno parte. Sebbene la forma di organizzazione consortile abbia comunque consentito diversi benefici ai singoli consorziati, uno tra tutti la riduzione della quota di partecipazione alle più prestigiose fiere internazionali per effetto della prenotazione all'ingrosso degli *stand*, essa non è mai riuscita a dar vita ad un sistema produttivo coeso, di tipo reticolare, e a sfruttarne le sinergie. L'approccio delle iniziative inter-organizzative promosse dalle singole imprese partecipanti è solitamente quello di "unire le forze a beneficio di tutti i singoli" piuttosto che "unire le forze a beneficio del sistema composto dai singoli". Quando però un'impresa terza, che possiamo dire estranea al contesto esistente, propone una nuova e diversa opportunità di cooperazione fungendo da attrattore, la stretta collaborazione tra imprese individuali non solo risulta possibile ma può rivelarsi di estremo successo. In tal modo, quindi, il sistema cresce e raggiunge la massa critica senza che le imprese manifatturiere debbano accrescere la propria dimensione.

È lecito domandarsi, quindi, se le politiche per la digitalizzazione portate avanti nel nostro Paese, le quali trovano nei voucher per la digitalizzazione l'incentivo primario rivolto alle PMI, oltre a puntare sullo sviluppo delle competenze digitali nell'ambito di imprese individuali, non debbano incentivare maggiormente lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali capaci di mettere a sistema le produzioni più tradizionali portate avanti dalle microimprese e dalle piccole imprese per adeguarle al mercato globalizzato e digitale. Anche questo è un tema che indubbiamente offre importanti spunti per ulteriori approfondimenti attraverso la ricerca futura.

Come tutti gli studi, anche quelli costituenti la presente tesi non sono privi di limiti. Il presente lavoro si basa sulla metodologia qualitativa dello studio di casi multipli e adotta un approccio di tipo induttivo. Da un lato questo aspetto è da considerarsi il punto di forza principale del lavoro, in quanto la profondità di analisi di ogni caso d'impresa e la specificità del relativo contesto risultano funzionali alla formulazione di proposizioni sul tema oggetto di studio che, come osservato, è stato generalmente tralasciato dalla letteratura (Eisenhardt et al. 2016). Dall'altro lato, tuttavia, comporta un costo di validità esterna. Le proposizioni sviluppate nel presente studio hanno una certa importanza informativa poiché sono state sviluppate a partire da casi particolarmente ricchi di dati, ma la loro generalizzazione dovrebbe essere comunque gestita con prudenza. Più specificatamente, come già anticipato nella sezione metodologica, lo studio dovrebbe essere interpretato come l'analisi iniziale che identifica le lacune nell'ambito di ricerca e inizia a colmarle ponendo le basi dalle quali potrà partire la ricerca futura

(Siggelkow, 2007), senza alcuna pretesa di colmare tali lacune in maniera esaustiva. Tuttavia, si ritiene che tali risultati si possano applicare ad altri contesti e la ricerca futura potrebbe essere rivolta a testare ciò: Nuove ricerche empiriche, avvalendosi di metodi quantitativi, potrebbero partire dalle proposizioni sviluppate nel presente studio e testarle su scala più ampia, e – perché no – eventualmente metterle in discussione. Inoltre, nuova ricerca qualitativa potrebbe ulteriormente arricchire le proposizioni a partire dall'evidenza scaturente da altri contesti.

Capitolo III

Il “non-cambiamento” virtuoso:

Come la tradizione può fare del “non-cambiamento” una scelta strategicamente valida

Abstract

Le imprese devono necessariamente cambiare per adattarsi con successo alle continue mutazioni dell'ambiente esterno: decenni di letteratura del *management mainstream* hanno guidato, o probabilmente seguito, il (ri)posizionamento strategico delle imprese volto a conseguire e sostenere nel tempo un vantaggio competitivo. L'assunto di base principale è che le imprese in grado di adattarsi rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti dell'ambiente nel quale operano, in particolar modo cavalcando l'onda del progresso tecnologico o addirittura facendone da apripista, sono anche quelle che riescono ad ottenere una posizione competitiva più sicura, beneficiando di una crescita esponenziale e a maggiori rendimenti. Al contrario, invece, quelle imprese incapaci di adattarsi sono considerate condannate alla stessa fine dei dinosauri. Tuttavia, la teoria evoluzionistica dell'impresa potrebbe aver trascurato che alcune specie viventi, addirittura più vecchie dei dinosauri, sono riuscite a sopravvivere nonostante abbiano cambiato pochissimo nel corso del tempo e ora sono più sane che mai: ad esempio gli squali. Utilizzando un approccio induttivo a più casi che coinvolge quattro imprese italiane di successo nel settore calzaturiero, il presente capitolo si pone l'obiettivo di individuare i) se le microimprese e le piccole imprese possono deliberatamente decidere di non cambiare il proprio processo produttivo e ii) in che modo tale non-cambiamento si relaziona alla strategia d'impresa e alla competitività. Il presente capitolo arriva alla conclusione che il processo di produzione tradizionale può essere visto come un *uncontingent effective invariant*, ovvero come elemento dell'architettura organizzativa che rimanendo invariato a fronte di mutate condizioni rimane sempre a beneficio della strategia d'impresa.

“Dinosaurs are an apt and widely used metaphor today. After all, if a firm can't or won't adapt, it's straight to the dustbin of business oblivion. A business enterprise is not totally dissimilar from a dinosaur, ignore rapidly changing circumstances, and a leader authors his or her company's demise. Adapt to rapid changes better than your competitors and you'll make great strides.”

(John S. McCallum)

“To improve is to change, to be perfect is to change often.”

(Winston Churchill)

1. Introduzione

La teoria evoluzionistica dell'impresa illumina le dinamiche del cambiamento economico e organizzativo attingendo al processo di selezione naturale di Darwin: le imprese competono l'una con l'altra esattamente come fanno gli esseri viventi nella loro lotta per la sopravvivenza, quindi una superiore adattabilità funzionale determina la sopravvivenza dell'organismo (i.e., *the fittest survives*). Sin dal suo concepimento (Nelson & Winter, 1973; 1982), la visione evoluzionistica ha dominato la

letteratura sul cambiamento organizzativo. Le imprese che si rivelano essere più adattabili al cambiamento riescono facilmente a superare i concorrenti, mentre quelle che non sono in grado di adattarsi, come sostiene John McCallum, sono condannate a fare la fine dei dinosauri.

Tuttavia, alcune specie di esseri viventi sono sopravvissute fino ai nostri giorni cambiando pochissimo nel corso di centinaia di milioni di anni. Gli squali sono apparsi oltre 200 milioni di anni prima dei dinosauri, sono sopravvissuti a cinque estinzioni di massa e senza subire considerevoli mutamenti durante tutto questo tempo. Il caso degli squali suggerisce che, per alcune imprese, la sopravvivenza potrebbe essere legata in qualche modo al non-cambiamento.

In un contesto dominato dall'imperativo del cambiamento adattativo, efficacemente espresso dalla famosa citazione di Churchill riportata nell'incipit, il non-cambiamento è solitamente visto come il risultato di forze inerziali che impediscono all'impresa di cambiare e che, quindi, rischiano di mettertene a repentaglio la posizione competitiva. La predominanza di tale concezione viene rispecchiata dalla tendenza degli studiosi del cambiamento organizzativo a studiare quegli elementi architettonici di un'organizzazione che cambiano piuttosto che quelli che rimangono immutati nel corso del tempo. Questi ultimi in letteratura costituiscono oggetto di studio solamente di qualche contributo. La letteratura sul cambiamento organizzativo riconosce che talvolta le forze inerziali potrebbero anche rivelarsi utili: quando le condizioni sono relativamente stabili, gli elementi organizzativi a queste correlati non dovrebbero cambiare (Siggelkow, 2001). Inoltre, la letteratura riconosce che alcuni elementi dell'architettura organizzativa potrebbero anche non cambiare nonostante le condizioni siano mutate, e potrebbero rivelarsi ancora vantaggiosi per la strategia d'impresa (e per questo definibili come *uncontingent effective invariant*) (Grandori & Prencipe, 2008). Tuttavia, l'evidenza empirica in merito è limitata a elementi dell'architettura organizzativa che sono rimasti invariati nonostante siano state apportate modifiche significative alla configurazione dell'organizzazione (Grandori & Prencipe, 2008). La ricerca esistente non si è mai concentrata su imprese che decidono deliberatamente di non modificare un particolare elemento dell'architettura organizzativa nonostante il mutamento delle contingenze e il comportamento dei concorrenti suggerisse diversamente.

In questo capitolo, ci si concentrerà su un elemento specifico e molto centrale dell'architettura organizzativa di un'impresa, il processo di produzione. In primo luogo, il presente capitolo cerca di offrire una chiave di lettura alternativa a quella largamente diffusa secondo cui le microimprese e le piccole imprese non innovano il proprio processo produttivo (e quindi non crescono) a causa della scarsità di risorse derivante dalle loro piccole dimensioni, dimostrando che quella del non-cambiamento può anche essere una scelta. Nel far ciò, il presente capitolo evidenzia che la scelta di mantenere invariato il processo produttivo tradizionale non deve essere ridotta a un'operazione di tipo museale, ma viene effettuata consapevolmente al fine di ottenere prodotti di qualità superiore. In secondo luogo, si evidenzierà che il non-cambiamento è faticoso contrariamente a quanto si potrebbe essere indotti a pensare, poiché le mutanti contingenze esterne che inizialmente si scontrano con gli elementi dell'architettura organizzativa che rimangono invariati potrebbero anche minare la sopravvivenza dell'impresa. In terzo luogo, si esporranno dei casi in cui il processo di produzione tradizionale può rimanere invariato anche a fronte di mutate contingenze, e riesce comunque a rivelarsi vantaggioso per la strategia competitiva di un'impresa.

Partendo dai casi individuati e analizzati nel capitolo precedente riguardo al cambiamento strategico-organizzativo, si proseguirà nel presente capitolo con l'analisi di quattro aziende calzaturiere italiane che hanno deciso di mantenere il processo produttivo tradizionale. Anche qui, si adatterà un approccio induttivo allo studio dei casi per la formulazione di quattro principali proposizioni.

Il resto del capitolo è strutturato come segue: dapprima si provvederà alla disamina della letteratura *decision-making* legato al cambiamento organizzativo e le dinamiche sottostanti. Successivamente, si svilupperanno le proposizioni sulla base dell'evidenza scaturente dai casi in esame. Infine, si discuteranno le implicazioni teoriche e manageriali prima della presentazione delle indicazioni per la ricerca futura.

2. Il cambiamento organizzativo

Il cambiamento organizzativo è essenziale per la sopravvivenza delle imprese. Infatti, le aziende attraversano le fasi del proprio ciclo di vita seguendo solitamente un percorso di crescita (Churchill & Lewis, 1983, Dodge & Robbins, 1992) e il passaggio da uno stadio all'altro richiede necessariamente il cambiamento (Scott & Bruce, 1987). I punti attraverso gli stadi, noti anche come *critical junctures* (Vohora et al., 2004), rappresentano potenziali punti di flesso in corrispondenza dei quali il percorso di crescita dell'impresa può interrompersi drasticamente e flettere verso il basso, insieme alla sua capacità di sopravvivenza, i quali però possono essere superati con successo attraverso il cambiamento (Scott & Bruce, 1987). Tuttavia, i cambiamenti non si manifestano da sé e sono frutto di un processo decisionale.

Nei suoi scritti più influenti, Greve (1998; 2003) parte dall'assunto che il cambiamento organizzativo rappresenta l'oggetto di una decisione rischiosa e, in quanto tale, la propensione ad effettuarlo deriva da livelli di aspirazione non pienamente soddisfatti³⁶, dove questi ultimi sono definiti come "*il risultato più basso che possa essere ritenuto soddisfacente dal decisore*" (citando Schneider, 1992, p. 1053 – traduzione letterale dall'inglese). Si è soliti definire i livelli di aspirazione come funzione dell'aspirazione sociale (*social aspiration*), quindi quella che deriva dalla comparazione delle *performance* dell'impresa focale con quelle dei propri concorrenti³⁷, e l'aspirazione storica (*historical aspiration*), ovvero quella basata sulla valutazione della *performance* attuale dell'impresa focale rispetto al passato (Cyert & March, 1963; Greve 1998; 2003)³⁸.

Evidenza a supporto di ciò proveniente dallo studio di Ceci et al. (2016) mostra che quando le prestazioni effettive di un'impresa non raggiungono i propri livelli di aspirazione, il divario che ne deriva aumenta la probabilità che l'impresa decida di effettuare dei cambiamenti nella propria architettura organizzativa, ove quest'ultima viene intesa à la Nadler et al. (1997) come la configurazione di strategia, struttura, lavoro, persone e cultura organizzativa. Partendo dal lavoro di Greve (1998; 2003), l'evidenza empirica di Ceci et al. (2016) dimostra che quando il divario percepito tra *performance* e livelli di aspirazione è lieve (cioè, viene percepito rispetto a solo uno dei tipi di aspirazione sociale o storica, mentre l'altro risulta allineato con le prestazioni attuali dell'impresa), è più probabile che l'impresa attui cambiamenti adattativi che comportano piccoli aggiustamenti all'architettura organizzativa (Ceci et al., 2016). D'altro canto, un divario ampio (cioè, percepito rispetto ad entrambi i livelli di aspirazione sociale e storica), l'impresa è più propensa a implementare una

³⁶ Secondo la cosiddetta *Prospect theory* di Kahneman e Tversky (1979), i livelli di aspirazione sono utilizzati dagli individui come punti di riferimento nel processo di valutazione della propria posizione quando si ritrovano a dover effettuare delle scelte e possono alterare la percezione del rischio. Per quanto riguarda le organizzazioni, quelle aventi performance di basso livello hanno maggiori probabilità di prendere decisioni altamente rischiose, tra cui le decisioni sui cambiamenti organizzativi da attuare (Singh, 1986; Bromiley, 1991).

³⁷ L'elemento si basa sulla cosiddetta *Social Comparison Theory* di Festinger (1954), secondo la quale gli esseri umani hanno il bisogno di valutare le proprie opinioni personali e abilità e, per ciò, hanno la necessità di individuare dei riferimenti con cui potersi confrontare. Per ulteriori approfondimenti nel contesto relativo alle imprese, si veda Cyert e March (1963).

³⁸ Recenti studi sulla modellizzazione delle aspirazioni organizzative hanno rilevato che la ponderazione dei fattori che influenzano i livelli di aspirazione varia a seconda dei livelli delle prestazioni aziendali relativamente alle prestazioni del settore (Bromiley & Harris, 2014; Washburn & Bromiley, 2012). Ad esempio, l'impresa che risulta essere un *top performer* peserà di più i livelli delle proprie *performance* passate piuttosto che i livelli delle *performance* dei concorrenti (Washburn & Bromiley, 2012).

strategia di riorientamento che comporta importanti cambiamenti all'architettura organizzativa (Ceci et al., 2016).

Tuttavia, le decisioni relative al cambiamento organizzativo e i relativi piani attuativi non si traducono automaticamente in cambiamenti effettivi, poiché le organizzazioni che intraprendono un qualsiasi tipo di cambiamento devono fare i conti con le forze inerziali. Dal punto di vista dell'*Organizational Ecology*, le forze inerziali derivano da pressioni sia interne che esterne (Hannan & Freeman, 1984). Queste forze sono solitamente concepite come ostacoli al cambiamento e tale visione domina largamente i discorsi sul cambiamento e sul non-cambiamento negli studi di *management*. Questo perché l'attenzione è focalizzata esclusivamente su quegli elementi organizzativi non mutevoli che disturbano il cambiamento organizzativo, e ciò non è altro che diretta conseguenza della concettualizzazione del cambiamento organizzativo come processo di transizione dalla configurazione attuale di un'organizzazione ad un'altra considerata per qualsivoglia motivo "migliore", ove le configurazioni sono maggiormente intese come singoli blocchi piuttosto che come sistemi composti da diversi elementi.

In effetti, la ricerca scientifica sul cambiamento organizzativo tende a concentrarsi sul processo di cambiamento piuttosto che sugli elementi strutturali coinvolti nello stesso e, le rare volte in cui invece lo fa, si focalizza sulla valutazione dell'entità del cambiamento piuttosto che cosa sta cambiando (Grandori & Prencipe, 2008). Partendo da questo presupposto, Grandori e Prencipe (2008) categorizzano come "*effective invariants*" quegli elementi dell'organizzazione che non cambiano a fronte del cambiamento di altri elementi e delle contingenze esterne ma che possono ancora essere considerati vantaggiosi per l'architettura organizzativa. Grandori e Prencipe (2008) costruiscono le proprie argomentazioni sull'efficacia degli elementi rimasti invariati e su ciò che Siggelkow (2001, p. 838) definisce come "*forze inerziali benefiche*": quando le contingenze appaiono stabili, è opportuno che anche l'elemento organizzativo a queste correlato non cambi. Ciò preserva il presupposto che un adeguato *fit* ambiente-organizzazione dovrebbe essere sempre perseguito e che il cambiamento organizzativo dovrebbe essere funzionale a tale scopo (Lawrence & Lorsch, 1967, Siggelkow, 2002).

Nel loro studio, Grandori e Prencipe (2008) vanno al di là di ciò nel momento in cui sottolineano, in primo luogo, che alcuni elementi organizzativi potrebbero rivelarsi degli "*effective invariant*", cioè utili quando non cambiano a fronte di mutate circostanze. In particolare, nel loro articolo, mostrano come nel caso di Pilkington la comunità di ingegneri fosse considerabile come *uncontingent effective invariant*, un elemento dell'architettura organizzativa che non è cambiato nonostante le mutate condizioni e che nonostante ciò si è sempre rivelato utile. Nel caso in questione, gli autori non specificano esplicitamente se la comunità di ingegneri diventa *uncontingent effective invariant* a causa della decisione di Pilkington di preservare immutato tale elemento dell'architettura organizzativa o se il carattere comunitario fosse stato naturalmente resistente al cambiamento. Il fatto che gli autori non abbiano ricevuto "*risposte significative*" dagli intervistati alle loro domande sugli elementi soggetti al non-cambiamento (Grandori & Prencipe, 2008, p. 239) suggerisce che è probabile che sia il caso di un elemento che ha naturalmente resistito ai cambiamenti intercorsi nell'architettura dell'organizzazione e che è apparso essere ancora efficace alla strategia d'impresa.

Da qui, il presente capitolo rappresenta un tentativo di avanzamento della letteratura sul cambiamento organizzativo guardando a quegli elementi categorizzabili come *uncontingent effective invariant* derivanti da deliberate scelte d'impresa. Infatti, nonostante le mutate condizioni ambientali, contrariamente a quanto suggerito dalla teoria *mainstream* della gestione aziendale e dal comportamento di molti altri attori, un'impresa potrebbe decidere deliberatamente di non modificare elementi della sua architettura organizzativa.

3. Diversi livelli di aspirazione, diverse tendenze al cambiamento

Si è discusso come la propensione al cambiamento organizzativo derivi da livelli di aspirazione non pienamente soddisfatti. Pertanto, capire come cambiano i livelli di aspirazione risulta di fondamentale importanza al fine di inquadrare le ragioni per cui alcune imprese decidono di cambiare. I livelli di aspirazione sociale e storica sono fissati soggettivamente dalle imprese, più precisamente dai relativi decisori, in quanto sono loro a determinare quale punto di riferimento considerare per il confronto. Da un'impresa all'altra, e nel corso del tempo all'interno della stessa impresa, le aspirazioni possono variare non solo nei livelli riferiti alla *performance* economica dell'impresa, ma anche nella dimensione relativamente alla quale si considerano le *performance*.

In primo luogo, la selezione del gruppo di soggetti considerato come gruppo di riferimento dipende dal contesto sociale (Wood, 1989). Due aziende che operano nello stesso settore ma in luoghi diversi è probabile che come punti di riferimento abbiano diversi soggetti. Inoltre, con il mutare del contesto sociale nel tempo, è probabile che anche i livelli di aspirazione di una singola impresa cambino nel tempo³⁹.

In secondo luogo, la selezione del gruppo di riferimento dipende dall'obiettivo del confronto. Dalla *social comparison theory*, sappiamo che secondo lo scopo del confronto, l'insieme dei referenti potrebbe cambiare (Festinger, 1954, Wood, 1989). Ad esempio, Wood (1989) sostiene che quando l'obiettivo è l'auto-valorizzazione piuttosto che l'autovalutazione, è probabile che i soggetti ad alto rendimento vengano rimossi dal gruppo di riferimento. Quindi, tornando all'esempio precedente, due aziende che operano nello stesso settore e nel medesimo contesto potrebbero avere obiettivi diversi per i quali confrontano la propria attività con gli altri. Inoltre, oltre al confronto con le prestazioni dei concorrenti, i livelli di aspirazione sociale di un'organizzazione si basano anche su confronti definiti "*striving comparison*", quindi prendendo come riferimento le prestazioni di quelle altre organizzazioni a cui l'impresa focale aspira ad assomigliare (Labianca et al., 2009). Pertanto, tornando all'esempio, le due imprese potrebbero aspirare ad essere simili a due organizzazioni completamente diverse tra loro.

In terzo luogo, e in particolare, supponendo che l'impresa focale abbia come obiettivo un'autentica e razionale valutazione, la selezione del gruppo di riferimento dipende anche dalla dimensione rispetto alla quale essa misura le proprie *performance*. Le organizzazioni prendono decisioni strategiche nel perseguimento di obiettivi diversi rispetto a una moltitudine di risultati aziendali⁴⁰ di diversa natura ordinati per priorità (Cyert & March, 1963), dove per obiettivo si intende il livello di aspirazione riferito ad un particolare risultato organizzativo (Greve, 2008; Kotlar et al., 2018). I risultati organizzativi riguardo ai quali le imprese hanno degli obiettivi ben specifici sono denominati "*goal variable*", ossia variabili obiettivo (Greve, 2008, p. 477). Quindi, facendo riferimento all'esempio citato in precedenza, due società operanti nello stesso settore e nel medesimo contesto potrebbero avere riferimenti diversi per il confronto sociale semplicemente perché valutano le loro prestazioni in termini diversi, ovvero, prioritizzando due diverse variabili obiettivo. Ad esempio, un'impresa potrebbe dare priorità alla quota di mercato, mentre l'altra potrebbe essere interessata alla qualità del prodotto⁴¹. Pertanto, i loro livelli di aspirazione sociale non sarebbero neanche direttamente comparabili perché riferiti a due diverse variabili obiettivo, quindi, a due diverse dimensioni di *performance*. Anche in questo caso, limitatamente al contesto medesima impresa, la dimensione delle performance prioritizzata per il

³⁹ Questo include il fenomeno della variazione nell'attenzione prestata ai fattori che influenzano i livelli di aspirazione di un'impresa. Come detto in precedenza, se un'impresa diventa la migliore del settore in termini di *performance* è più probabile che consideri maggiormente le proprie *performance* storiche piuttosto che quelle della concorrenza (Washburn & Bromiley, 2012).

⁴⁰ Secondo Cyert e March (1963, pp. 40-43), la maggior parte delle decisioni strategiche viene presa nel perseguimento dei seguenti cinque obiettivi: produzione, inventario, vendite, quota di mercato e profitto.

⁴¹ Al netto degli obiettivi "di base" afferenti alla copertura dei costi e alla remunerazione dei fattori produttivi scaturenti dalla natura economica dell'impresa, tendenzialmente per il perseguimento di un equilibrio economico di lungo periodo. Per approfondimenti si veda Giannessi (1960).

confronto potrebbe cambiare nel tempo. In letteratura vi sono opinioni contrastanti sul fatto che una singola impresa, nel momento in cui si trova a dover prendere una decisione strategica, sia capace di tenere contemporaneamente in considerazione diversi obiettivi⁴² o se invece sia in grado di considerare un solo obiettivo alla volta (quella che viene definita attenzione sequenziale – si veda Greve, 2008). Per quanto attiene al presente lavoro, a prescindere da tale questione, è comunque il peso relativo di ciascuna delle dimensioni co-esistenti (cioè l'importanza di una variabile rispetto alle altre) che cambia nel tempo.

Dalla discussione di cui sopra, discende che le ragioni sottostanti alle decisioni di cambiamento sono probabilmente diverse da impresa a impresa, per quanto i livelli di aspirazione e le posizioni relative differiscano tra loro.

4. Il non-cambiamento

Il fatto che le decisioni in merito al cambiamento organizzativo traggano le proprie origini da livelli di aspirazione non pienamente soddisfatti, non significa che le decisioni di non cambiare siano necessariamente collegate al fatto che le *performance* dell'impresa siano perfettamente allineate con i livelli di aspirazione. Ricordando che gli obiettivi delle imprese di solito riguardano più dimensioni (quindi diverse variabili obiettivo), le decisioni di non intraprendere un particolare processo di cambiamento, sebbene in grado di migliorare le prestazioni dell'impresa focale in una dimensione di interesse, sono probabilmente il risultato di un atteso effetto negativo sulle prestazioni dell'impresa rispetto ad un'altra variabile obiettivo prioritaria.

Un'impresa potrebbe propendere verso il cambiamento della propria architettura organizzativa in una particolare direzione al fine di migliorare auspicabilmente il livello delle performance attuali, avvicinando tale livello a quelli di aspirazione rispetto a una determinata variabile obiettivo (ad esempio, il profitto). Tuttavia, allo stesso tempo, questo stesso cambiamento potrebbe peggiorare le *performance* dell'impresa rispetto ad un'altra variabile obiettivo (ad esempio, la qualità del prodotto), aumentando così, indesiderabilmente, il divario tra le prestazioni effettive rispetto a quella dimensione e i relativi livelli di aspirazione. Assumendo che l'impresa sia razionale, se il beneficio associato all'incremento dei profitti supera la perdita costituita dalla diminuzione della qualità del prodotto (vale a dire, se l'obiettivo di profitto è prioritario rispetto alla qualità del prodotto), l'impresa opterà a favore del cambiamento in tale direzione. In caso contrario, ovvero se la qualità del prodotto è una variabile obiettivo prioritizzata rispetto al profitto, questo stesso cambiamento potrebbe essere considerato una scelta subottimale.

L'esempio sopra riportato si applica alle decisioni di cambiamento riguardanti qualsivoglia elemento dell'architettura organizzativa. Ad esempio, per quanto riguarda il processo di produzione, un'impresa potrebbe decidere di non introdurre una nuova tecnologia perché, sebbene sia in grado di aumentare la scala di produzione, quindi ridurre i costi di produzione e, infine, incrementare i profitti, comporta la diminuzione della qualità del prodotto. Quando un'impresa detiene le risorse e le capacità necessarie ad effettuare con successo il cambiamento nel processo produttivo attraverso l'adozione di una nuova tecnologia in qualche modo "superiore", e non lo fa, è proprio quello il caso in cui è probabile che il non-cambiamento derivi da una scelta deliberata.

Nel presente capitolo, si esamineranno i casi di quattro aziende calzaturiere di successo che sono riuscite a mantenere il processo produttivo tradizionale al fine di comprendere meglio se *i*) le microimprese e

⁴² Pertanto, il cambiamento organizzativo potrebbe essere orientato verso la configurazione che meglio concilia i miglioramenti delle prestazioni nelle diverse dimensioni coesistenti o potrebbe semplicemente dare la priorità a quella considerata più rilevante.

le piccole imprese possano deliberatamente scegliere di non far avanzare il loro processo produttivo e ii) in che modo il non-cambiamento si relazioni a alla strategia d'impresa.

5. Metodologia

Per quanto riguarda la metodologia di ricerca utilizzata si rimanda alla sezione metodologica del secondo capitolo, in quanto i quattro casi inseriti nel presente studio, riportati in tabella 8, fanno parte dei 17 casi di studio analizzati precedentemente. Pertanto, per le informazioni relative all'acquisizione dei dati, sia primari che secondari, e alla relativa analisi qualitativa sono già state precedentemente esposte. In questa sezione è sicuramente opportuno dare evidenza della differente struttura di codifica emersa a seguito dell'analisi qualitativa dei dati, portando alla formulazione di quattro nuove proposizioni. Tale struttura viene esemplificata nella figura 2, la quale riporta degli esempi chiave della struttura di codifica finale.

Tabella 8. I casi d'impresa inclusi nello studio. Fonte: Elaborazione Propria

<i>Impresa-caso</i>	<i>Data di fondazione</i>	<i>Sede</i>	<i>Settore</i>
Calzoleria Rivolta	1883	Milano (MI)	Calzaturiero
Federico Badia	2011	Orvieto (PG)	Calzaturiero
Stefano Bemer	(1983) 2012	Firenze (FI)	Calzaturiero
Stivaleria Mercurio	1932	Roma (RM)	Calzaturiero

Figura 2. Esempificazione del processo di codifica e risultante struttura finale.



Fonte: Elaborazione propria

6. Risultati

6.1. Il non-cambiamento come scelta deliberata

Stivaleria Mercurio è un'impresa familiare di straordinario successo, specializzata nella produzione artigianale di scarpe e stivali di pelle. Fu fondata nel 1932 da Martino Mercurio, che passò poi i segreti dell'artigianato ai suoi figli Antonio e Giuseppe, che oggi conducono assieme l'impresa. È rimasta una tradizionale "bottega artigianale", senza alcun macchinario o strumento meccanico. Le scarpe sono fatte a mano con il punteruolo, con il filo cerato tirato a mano e con le tomaie battute a mano e poi cucite. Le scarpe fatte a mano su misura diventano così un'opera d'arte unica, un pezzo che non potrà mai essere riprodotto con lo stesso risultato. Rispondendo alle domande sul non-cambiamento, Antonio Mercurio ha utilizzato l'analogia dell'amore eterno verso una donna, amore che persiste nel tempo nonostante l'invecchiamento.

“Anche se sei attratto dal nuovo, il non-cambiare è certamente legato all'amore, all'amore verso ciò che fai. Quando cambi, non lo fai perché ami quello che fai, ma perché tale cambiamento aumenterà i tuoi guadagni, o, almeno, credi che lo farà. Poi, alla fine, scopri che con la giovane donna c'è tutt'altro che amore. [...] Forse posso sembrare sentimentale, ma continuare a fare questo prodotto [scarpe] nel modo in cui lo faccio, è davvero una questione d'amore. Tale sentimento d'amore non proviene solo dalla soddisfazione che mi dà il lavoro in sé e dai miei prodotti, ma proviene soprattutto dai clienti. I clienti lo sanno. Percepiscono questo amore perché gli piace il prodotto, si adatta perfettamente e sono sicuri della qualità. Se io cambiassi il processo di produzione, non sarei più in grado di offrire questa qualità e questo amore.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Per quanto riguarda il processo di produzione, ha asserito quanto segue:

“Se dovessi iniziare a realizzare le scarpe a livello industriale, sarebbe impossibile per me dedicare lo stesso livello di attenzione che ora dedico a ciascuna delle mie scarpe fatte a mano e, di conseguenza, sarebbe impossibile per quelle scarpe avere lo stesso livello di qualità che hanno le mie scarpe ora. Sarebbe impossibile, impossibile. [...] Stiamo parlando di un processo che è stato perfezionato nel corso di centinaia di anni, scarpe di cuoio interamente realizzate a mano. Quando decidi di cambiare [ammodernare] il processo di produzione, devi inevitabilmente saltare o almeno semplificare alcune fasi che però sono essenziali. Sarei certamente in grado di creare un bellissimo prodotto, che sembrerà un perfetto paio di scarpe. Ma quando si viene all'utilizzo, sarà molto lontano dall'essere perfetto.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Traducendo quanto esposto da Antonio Mercurio nei termini del processo decisionale legato al cambiamento, è possibile affermare con certezza che la variabile obiettivo prioritaria per Stivaleria Mercurio è la qualità del prodotto. Nel suo caso, quindi, le decisioni in merito alla strategia e alla

competitività vengono prese rispetto a tale variabile obiettivo. Pertanto, l'opportunità di modernizzare il processo di produzione viene valutata sulla base del cambiamento atteso nelle *performance* rispetto a questa particolare dimensione. Anche se altri attori, attraverso la modernizzazione del loro processo produttivo, hanno certamente conseguito risultati migliori in termini di profitti, o anche in termini di quota di mercato, Antonio Mercurio ha deciso di non attuare tali cambiamenti perché avrebbero diminuito la qualità dei suoi prodotti. Considerando che Stivaleria Mercurio è un'impresa sana e solida, e certamente non soffre per la carenza di risorse finanziarie, in questo caso, la decisione del non-cambiamento non può essere relegata a semplice conseguenza di contingenze dimensionali (ad esempio, a causa della limitatezza di risorse finanziarie associate alla piccola dimensione). Viceversa, il caso di Stivaleria Mercurio esemplifica perfettamente che il non-cambiamento del processo produttivo può essere una scelta ben precisa.

Nel contesto di un'attività che prosegue da tre generazioni, qualcuno potrebbe osservare che la scelta deliberata riguardo al non-cambiamento possa essere in qualche modo legata a meccanismi inerziali, per esempio alla rigidità degli schemi mentali che influenzano le persone nel "continuare a far le cose come si sono sempre fatte". Per questo motivo, vale la pena portare all'attenzione quanto rilevato in un altro caso a completamento del primo.

Federico Badia è un giovane calzolaio che ha deciso di dedicarsi alla produzione artigianale e tradizionale di calzature in pelle, fatte a mano dall'inizio alla fine. Ha aperto la sua bottega ad Orvieto, dove al momento lavora con sua moglie. Mentre lei lo aiuta nella realizzazione di altri prodotti in pelle come borse, portafogli e cinture, Federico è l'unico ad essere impegnato nella produzione di scarpe nella sua bottega. La storia di Federico, per certi versi, è molto più vicina al Rinascimento che alla società moderna. Durante la scuola superiore, inizia un lavoro di due ore durante la pausa pranzo in una piccola bottega locale impegnata nella lavorazione del cuoio, nella quale realizzava cinture e braccialetti. Dopo due anni, una volta conseguita la maturità, ottiene un lavoro a tempo pieno nella medesima bottega, dove incomincia a realizzare le borse. Nel frattempo, inizia anche un apprendistato presso uno studio geometri. Due anni più tardi, egli capisce che la sua reale aspirazione lavorativa risiedeva nella lavorazione della pelle e, una volta chiusa la parentesi da geometra, si mette alla ricerca di un lavoro presso i più rinomati calzolai artigianali, ricevendo però sempre e solo risposte negative. Ad un certo punto si rende conto che continuava a ricevere riscontri negativi perché stava ponendo la domanda sbagliata. Infatti, il suo vero obiettivo era "imparare a fare le scarpe" piuttosto che "lavorare presso una bottega di calzolaio realizzando scarpe". Per questo motivo, infatti, decide di intraprendere un apprendistato non retribuito presso un rinomato calzolaio artigianale di Roma. In questi due anni di apprendistato non retribuito, Federico impara a conoscere le misure, le forme, le tecniche di cucitura, e il design dei modelli. Poi, nel 2011, torna a Orvieto per aprire la propria bottega. Nell'arco di un solo anno, lavorava già a pieno regime, quasi 50 paia all'anno. Oggi Federico realizza ancora circa 50 paia all'anno, in quanto non riuscirebbe a farne di più a causa dei tempi di lavorazione piuttosto prolungati. Tuttavia, mentre nel 2011 iniziò molto umilmente a vendere le sue scarpe a 150 € il paio, oggi vende le sue scarpe ad un prezzo 16 volte superiore.

Per Federico, la scelta di attenersi al processo produttivo tradizionale, da un lato, è stata fatta per preservare la tradizione.

"è una tradizione, e noi dobbiamo proteggerla altrimenti si perde. Veramente pochissimi oggi sanno come fare le scarpe come si deve interamente a mano."
(Federico Badia)

D'altra parte, invece, la sua scelta è legata alla qualità del prodotto, proprio come nel caso precedentemente esposto. In maniera molto trasparente, Federico ha raccontato che alcuni anni fa pensava di allargare il proprio giro d'affari esternalizzando la produzione di alcuni modelli di calzature *ready to wear* e vendendole con il suo marchio, come molti sono soliti fare nel settore. Per questo motivo, ha portato uno dei propri modelli ad una fabbrica di Prato – che produce scarpe per marchi rinomati – richiedendo una campionatura. Durante l'intervista, Federico mostra quel paio di calzature-campione dicendo:

“Guarda queste scarpe. Se le guardi da sole, hanno anche un bell'aspetto e si possono sicuramente esporre in vetrina a 500-600 €. Però ora guardale a fianco alle mie scarpe, anche qualcuno che non è del mestiere può facilmente notare l'enorme differenza di qualità. Ogni anno potrei vendere migliaia di paia [di scarpe] come questa ad un prezzo compreso tra 500 € e 600 €, e potrei guadagnare molto bene dato che mi sarebbero costati meno di 150 € il paio. Ma questo per me significherebbe rovinare il mio nome. Non metterei mai il mio nome su scarpe come queste, guardale!” (Federico Badia)

Anche in questo caso, Federico ha avuto l'opportunità di ampliare la propria impresa seguendo l'onda di quanto fatto da altri attori del settore, cosa che alcuni altri attori stanno tuttora facendo. Federico ha chiarito anche che, oltre ad aver le risorse per creare i canali di distribuzione per le scarpe *ready to wear* prodotte in *outsourcing*, avrebbe avuto anche le risorse necessarie a trasformare la sua piccola bottega in uno stabilimento più efficiente dotato di una linea produttiva composta da macchine per agevolare la produzione in serie internamente all'impresa. Tuttavia, ha deciso di non seguire quanto fatto dagli altri in questa direzione perché un tale cambiamento avrebbe minato in modo significativo la qualità del suo prodotto.

I due casi di Stivaleria Mercurio e di Federico Badia dimostrano che la stasi tecnologica rispetto al processo produttivo non è sempre indice di inferiori capacità di cambiamento e di scarsità di risorse finanziarie. Al contrario, i due casi dimostrano che il non-cambiamento può essere una scelta deliberata. Pertanto, tale evidenza supporta la formulazione della seguente proposizione:

P8: *Le microimprese e le piccole imprese che danno priorità alla qualità del prodotto tra le loro variabili obiettivo possono deliberatamente decidere di non modificare il proprio processo produttivo qualora l'opportunità di cambiamento, sebbene in grado di aumentare la produttività e l'efficienza, e persino di innescare una crescita importante, diminuisca la qualità del prodotto.*

Appare importante sottolineare che la scelta di continuare ad utilizzare le tecniche di produzione tradizionali non è un'operazione di tipo museale, bensì viene effettuata a beneficio della qualità del prodotto. A tal proposito, si riporta un estratto dall'intervista con Fabrizio Rivolta, proprietario della Calzoleria Rivolta, caso già presentato nell'ambito del precedente capitolo e che verrà nuovamente discusso più avanti.

“Noi facciamo la scarpa tradizionale, molto tradizionale. Quindi, da questo punto di vista, le nostre scarpe vengono fatte ancora come una volta. Non perché oggi giorno non ci sia la tecnologia, però per la scarpa ci sono alcuni aspetti importanti di costruzione che non possono essere tralasciati e che sono fondamentali per quanto mi riguarda, a parte la questione estetica e la bellezza dell'utilizzo di determinati materiali, ma proprio a livello di costruzione. Lì, purtroppo, non c'è stata questa grande innovazione per il bene del piede. Il costruire la scarpa in una maniera tradizionale risponde meglio al benessere del piede. Le faccio un esempio, nella parte posteriore della scarpa, [prende in mano una scarpa esposta] questo in italiano si chiama sperone, ecco, noi utilizziamo il cuoio, mentre oggi giorno si utilizzano puntualmente dei pressoformati in plastica. Ma non è tanto per il costo, ma perché il pressoformato in plastica uno lo monta in un secondo, questo [di cuoio] invece bisogna bagnarlo prima per ammorbidirlo per bene, e poi va montato con una certa cura. Però questo ha un grosso vantaggio, in quanto sulla parte posteriore della scarpa ci sono meno pressioni del piede e, pertanto, si deforma meno rispetto ad altre parti della scarpa. Ora, se lei ha lo sperone in cuoio, con il tempo questo si deforma e si adatta al suo piede, mentre con il pressoformato in plastica no, è più probabile che le si deformi il piede. [...] Guardi anche questo pezzo qui [prende in mano un semilavorato], questo rinforzo qui si chiama cambrione. Oggi molti utilizzano il cambrione in ferro, e per intenderci questo è uno dei motivi per cui quando si passa attraverso il metal detector molto spesso suona per la scarpa, mentre noi utilizziamo il cuoio o il legno di frassino che ha il vantaggio, a parte il fatto di essere naturale, di essere più leggero e confortevole. Il cambrione in ferro è un'innovazione a beneficio della velocità di montaggio, ma non è un'innovazione positiva per il prodotto in sé. [...] Anche la cucitura Goodyear, che è una doppia cucitura inventata da un certo sig. Goodyear nel 1800 in Inghilterra, la maggior parte di quelli che la fanno ancora oggi la fanno a macchina, noi cuciamo a mano. Questo non perché non ci siano le macchine o non ce le possiamo comprare, bensì perché il cucito a mano ha una cucitura più morbida, e quindi anche nel processo di utilizzo risulta più confortevole, perché, tra parentesi, la scarpa buona va usata: le nostre scarpe durano trent'anni, anzi, abbiamo qualche cliente che ci porta alcune nostre scarpe che ne hanno sessanta di anni, ovviamente con i dovuti interventi di manutenzione. [...] Anche il montaggio della tomaia sulla forma è un buon esempio: adesso ci sono le macchine che montano, ma è importante che la tomaia sia montata dritta senza irregolarità, e quando si monta a mano si riesce sempre ad aggiustarsi in corso d'opera e il montaggio esce perfetto. Quando lei monta a macchina, al contrario, è un processo molto rapido ed è facile che ci siano irregolarità. Le faccio un esempio, quando lei prende un paio di scarpe fatte bene e le mette su un piano, devono essere piatte: sulla punta deve passar sotto al massimo una monetina. Se lei invece adesso va in giro, vede che le scarpe hanno tutte la punta che va verso l'alto. Ma questo perché? Perché fare una forma con la scarpa piatta rende il tutto più difficile nel montaggio e nella costruzione in generale, ma soprattutto, facendo la punta leggermente verso l'alto, è più facile nascondere eventuali difettucci dal momento che quando indossa la scarpa

questa si mette in tensione. [...] Ancora, l'utilizzo delle colle naturali è importantissimo. Sa perché glielo dico, perché ci sono molti che dicono di utilizzare tutti i materiali naturali migliori ecc., poi uno usa una bella colla che fa un film che praticamente non fa respirare, e arrivederci! La colla naturale fa delle microporosità, essenzialmente perché tende a formare dei grumi, che hanno il beneficio di non creare un film.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Analogamente, anche Antonio Mercurio ha fornito numerosi esempi per i quali non è sensato dal punto di vista della qualità del prodotto rinunciare all'impiego delle tecniche tradizionali e all'utilizzo dei materiali naturali della più alta qualità, dei quali di seguito si riporta il più efficace.

“Ci sono delle regole che non si possono cambiare, e che sono importantissime. Quando si fa il montaggio a mano, per esempio, si monta separatamente il prodotto: si monta prima la fodera, poi si montano i puntali, e poi si monta la pelle. Invece, le macchine da monta e da premona fanno un montaggio a cappotto, cioè montano un pezzo unico. Questo molte volte richiede l'unione dei lembi con dei mastici sintetici. È come se lei, adesso, tra la sua giacca e la sua camicia di cotone ci mette una bella busta della spazzatura, e poi pretende di andare in giro a dire io ho una camicia di cotone e la mia giacca è in puro cashmere. Ma la cosa che sta in mezzo che cos'è?” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

6.2. Il non-cambiamento come attività impegnativa

Le decisioni delle imprese relative al non-cambiamento di un particolare elemento della loro architettura organizzativa, dal momento in cui esse non operano isolatamente, richiedono una certa contestualizzazione. Infatti, quando tale tipo di decisione viene presa nonostante le condizioni siano mutate, come ad esempio a fronte del passaggio dei concorrenti verso un processo di produzione più efficiente, in un contesto caratterizzato dalla “commoditizzazione”⁴³ del prodotto e quindi da un cambiamento significativo nel gusto dei consumatori per quanto attiene alla qualità, è probabile che possa portare ad una pesante crisi d'impresa.

Tendenzialmente, si suole considerare che le imprese che rimangono ancorate ai processi esistenti vengano superate e poi letteralmente sostituite dai concorrenti che si spostano verso processi tecnologicamente più avanzati. In base a ciò, però, è ragionevole aspettarsi che il non-cambiamento comporti un certo sforzo, probabilmente addirittura maggiore rispetto al cambiamento. Decidere di continuare ad operare perpetuando il processo produttivo tradizionale per la realizzazione delle calzature – vale a dire, realizzare le scarpe a mano, con il solo ricorso ad utensili manuali, dall'inizio alla fine – risulta essere particolarmente impegnativo, per almeno due motivi.

⁴³ Per commoditizzazione, in inglese *commoditization*, si intende il processo per il quale i prodotti inseriti in una data categoria diventano standardizzati al punto tale per cui non è più utile cercare di differenziarli l'uno dall'altro se non sulla base del prezzo alla quale vengono venduti. Per approfondimenti si veda, ad esempio, Davenport, T. H. (2005). The coming commoditization of processes. *Harvard Business Review*, 83(6), 100-108.

Il primo è che la maggior parte dei consumatori non ha le conoscenze necessarie per differenziare i prodotti in base alla qualità o non considera necessario far ciò. Alle volte, i consumatori non dispongono di adeguati livelli di *benchmarking* per la qualità:

“[Un buon paio di scarpe] È come un buon formaggio. Un buon formaggio deve seguire tutte le fasi autentiche del processo di produzione e non si può pensare che saltandole o semplificandole, si ottenga un formaggio della stessa qualità. Tuttavia, faccia attenzione, se lei non ha mai assaggiato un buon formaggio, può pensare che quello industriale sia un buon formaggio.”
(Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Altre volte, i consumatori non considerano la qualità di un determinato prodotto come necessaria. In generale, i consumatori hanno gusti eterogenei per la qualità: mentre alcune persone considerano efficiente acquistare un prodotto di alta qualità, altri la trovano una scelta inefficiente rispetto all’acquisto di un prodotto di bassa qualità. Pertanto, per alcuni prodotti, le persone cercano qualità *premium*, mentre per altri prodotti basta che siano funzionali, i cosiddetti prodotti “*good enough*”.

“Oggi giorno, ci sono persone che potrebbero facilmente spendere 10.000 € per una borsetta in cui mettere un sacco di accessori costosi, mentre per loro va bene indossare scarpe da 30-50€ anche se queste dovrebbero ospitare una parte così importante del loro corpo, i loro piedi.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

La seconda ragione attiene maggiormente alle dinamiche competitive. Quando altri attori modernizzano il proprio processo produttivo e commercializzano i loro prodotti, esercitano un’intensa pressione competitiva su coloro che invece hanno deciso di non cambiare.

“È difficile tenere il passo in questo mondo quando si lavora in questo modo [con un processo di produzione tradizionale]. Ma lei si immagina che ci sono aziende che vendono le loro scarpe a 300-500 € come fatti a mano quando in realtà sono realizzati con l’ausilio delle macchine? Ma io mi chiedo, ma allora chi vende le scarpe fatte a mano a 3000-4000 € è pazzo?” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Lo storytelling che si basa sulla tradizione e sui metodi produttivi di un’impresa è un modo estremamente efficace per attirare i clienti (si veda, ad esempio, Lee & Shin, 2015). Tuttavia, quando i consumatori non hanno familiarità con un determinato processo di produzione e con la relativa storia, diviene particolarmente difficoltoso per loro valutare l’autenticità della storia che gli viene raccontata. Esistono chiare evidenze empiriche sul cosiddetto “*hand-made effect*”, quindi l’effetto del fatto a mano, il quale si basa sull’assunto di base che i prodotti realizzati manualmente “contengono amore” – per altro in linea con quanto asserito da Antonio Mercurio – che aumenta l’attrattività dei prodotti (Fuchs

et al., 2015). Oggigiorno, quasi la totalità dei processi di produzione prevede l'utilizzo più o meno pronunciato di macchinari, rendendo conseguentemente parecchio difficoltoso comprendere quali prodotti siano definibili come fatti a mano e quali siano invece quelli fatti a macchina (Fuchs et al., 2015, citando Barber, 2013). Tale ambiguità, però, dona un certo margine di libertà alle imprese, la libertà di produrre con l'ausilio di macchine per poi commercializzare i propri prodotti come fatti a mano (Fuchs et al., 2015). Dal punto di vista dei consumatori, e quindi nella loro concezione, qualora la quasi totalità degli artigiani trasformasse le proprie botteghe in fabbriche, gli artigiani diverrebbero quelli che lavorano nelle fabbriche. Di conseguenza, se ipoteticamente tutti gli artigiani abbandonassero gli utensili manuali a favore dell'utilizzo dei macchinari, in un'epoca in cui la tecnologia consente alle macchine insistenti nella linea di produzione di operare in autonomia, le scarpe fatte a mano sarebbero quelle tenute a mano dall'uomo contro una macchina spazzolatrice.

Di conseguenza, le imprese che mantengono un processo di produzione tradizionale nonostante il cambiamento dei loro concorrenti devono sopportare l'effetto erosivo nei confronti del proprio bacino di consumatori esercitato dall'operare di quei concorrenti che si avvalgono di macchinari all'interno della propria linea di produzione e che comunque possono commercializzare i propri prodotti come fatti a mano.

***P9:** Il non-cambiamento può rivelarsi come un'attività impegnativa, poiché le microimprese e le piccole imprese che decidono di non modernizzare il proprio processo di produzione tradizionale potrebbero aver bisogno di difendere la propria autenticità.*

6.3. Il non-cambiamento come valida decisione strategica

Considerando che talvolta il non-cambiamento trae le proprie origini da una scelta precisa e deliberata e che per essere attuato richiede uno sforzo, vale la pena proseguire nella valutazione della fattibilità di tale decisione per quanto riguarda la strategia d'impresa. Il fatto che una determinata scelta non sia stata presa a seguito di un ragionamento strategico strettamente correlato al profitto, non significa che, alla fine, non si possa rivelare una scelta valida in senso economico-strategico.

Se la maggior parte degli attori operanti in un determinato settore decide di spostarsi dalla produzione tradizionale a quella moderna, quelle imprese che al contrario non sono cambiate e che sono riuscite a sopravvivere – grazie al comportamento dei consumatori che hanno continuato a valorizzare il prodotto realizzato secondo il metodo tradizionale – potrebbero trovarsi in una posizione competitiva più sicura rispetto a quella dei concorrenti “moderni”. Infatti, l'abbandono in massa del processo produttivo tradizionale per la realizzazione delle calzature sta rendendo la conoscenza alla base di tale processo sempre più rara, al punto da rischiare di essere perdute per sempre.

Nella sezione precedente, si è fatto riferimento al cambiamento dei gusti dei consumatori per quanto riguarda il livello di qualità ricercata nel prodotto. Tuttavia, tale fenomeno non è da intendersi in termini assoluti, in quanto i prodotti di altissima qualità continuano ad avere i propri mercati di sbocco e una propria clientela selezionata. Infatti, se Antonio Mercurio viaggia in tutto il mondo per prendere le misure dei propri clienti è perché questi ultimi riconoscono la sua maestria, un mestiere che è molto difficile da replicare. Del resto, sebbene un processo produttivo interamente manuale possa essere classificato come a “bassa” intensità tecnologica, questo è senza ombra di dubbio ad altissima intensità di conoscenza.

“La maggior parte delle persone, quando vengono da me, è perché hanno un problema ai piedi. Io non sono un ortopedico, ma riesco a capire cosa c’è che non va guardando i loro piedi e osservando il modo in cui camminano. [...] La difficoltà del mestiere non sta tanto nel realizzare le scarpe su misura, e nemmeno nel renderle precise al millimetro. Ciò che è difficile è realizzare delle scarpe con le quali si può camminare perfettamente. Questo a volte può essere molto impegnativo. Per avere un’idea, posso dirle che i piedi differiscono tra le persone come fanno i nostri volti. [...] Ma questo perché io capisco la complessità che c’è dietro a una calzatura perfetta, e posso assicurarle che non si può imparare in meno di dieci anni, e non sono neanche sicuro che dieci anni siano sufficienti per impararlo completamente.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Antonio Mercurio sa bene che imparare l’arte della realizzazione delle calzature richiede molto tempo e tanta dedizione, dopo tutto come richiesto per imparare altre arti e mestieri. Tuttavia, egli è convinto che il vero problema risieda nel fatto che la conoscenza accumulata nei secoli stia scomparendo.

“Anche se ci vuole parecchio tempo per imparare il mestiere, sfortunatamente il tempo non è il principale problema. Il problema è che non ci sono più i maestri da cui poter imparare. [...] I maestri sono scomparsi semplicemente perché li abbiamo persi, sono morti e non possiamo resuscitarli. Alcuni dei pochi che hanno imparato qualcosa dai veri maestri l’hanno dimenticato perché hanno preferito seguire il mercato.” (Antonio Mercurio, Stivaleria Mercurio)

Antonio Mercurio si considera uno dei pochi maestri sopravvissuti. Mentre molti hanno optato per un netto distacco dalla tradizione, mossi sicuramente da altre ragioni ma sicuramente non dalla qualità e dalla passione per il mestiere, egli e suo padre prima di lui hanno deciso di non cambiare. Alcuni altri avevano magari preso la stessa decisione di non cambiare, ma i loro percorsi si sono interrotti a causa di imprevisti durante la successione. In questo contesto il termine successione va oltre il principale dilemma delle imprese familiari, in quanto si fa riferimento, più che altro, all’abbandono del modello virtuoso di apprendimento del Rinascimento. Nel Rinascimento, i giovani erano soliti passare molti anni, anche un decennio come nel caso di Leonardo da Vinci, lavorando come apprendisti in una bottega artigiana gestita da un maestro. Questi rampolli erano disposti a sacrificarsi e persino a pagare cospicue somme per imparare il mestiere. Le cose poi sono cambiate, principalmente dalla seconda rivoluzione industriale, in quanto molti maestri sono rimasti soli, senza neanche un singolo apprendista.

I mestieri furono trasformati in lavori e le linee di produzione di massa, con la catena di montaggio, sostituirono l’artigianato. Nell’ambito del presente lavoro, la produzione di massa non si riferisce necessariamente alla “dimensione americana”. In Italia, è presente ancora un vivido segno di questo passaggio, in quanto molte famiglie di produttori di scarpe avevano costruito la propria fabbrica nei loro scantinati, installando una linea di produzione dotata di macchinari (ad es. presse idrauliche per tagliare pelle, macchine da cucire e spazzolatrici), in gergo denominata “manovia”, capace di impiegare anche venti persone. Di conseguenza, l’apprendimento del mestiere si è letteralmente spostato da

“imparare a realizzare le scarpe” a “imparare ad utilizzare le macchine per la realizzazione della scarpa”⁴⁴. Con il passaggio di un paio di generazioni, eccoci giunti ai nostri giorni.

Alla luce di tale discostamento di massa dalle tecniche di produzione tradizionali per la realizzazione di calzature in pelle, risulta più agevole comprendere le ragioni per cui tale tipo di conoscenza sia diventata estremamente rara e difficile da reperire. Questo, tuttavia, garantisce ai pochi detentori un posizionamento competitivo più sicuro di quello di coloro che “hanno fatto il salto”, poiché questi ultimi non possono acquisire con facilità la conoscenza del primo e competere, quindi, per lo stesso segmento di clienti che apprezzano la qualità. Le caratteristiche di rarità e difficoltà di acquisizione, non a caso, sono quelle che rientrano nella definizione di risorsa fonte di un vantaggio competitivo: *valuable, rare and costly to imitate* (Barney 2001; Barney et al., 2001; Hart 1995), più precisamente *valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable* (Barney, 1991).

P10: *Per quanto attiene alla modernizzazione di un processo di produzione tradizionale, la decisione del non-cambiamento porta ad una posizione competitiva più sicura di quella derivante dal cambiamento se la quota degli attori del settore perseguenti la modernizzazione e il decorso del tempo sono tali da rendere rare le conoscenze alla base della produzione tradizionale, la quale rimane a disposizione esclusiva dei pochi detentori.*

La conoscenza alla base della calzatura tradizionale sta diventando così rara che alcuni dei pochi detentori di conoscenze hanno anche iniziato a sfruttarla come nuova opportunità di business, come visto nel capitolo precedente nel caso di Stefano Bemer.

“Abbiamo iniziato ad offrire un programma di formazione relativo alla produzione artigianale delle scarpe da uomo, interamente realizzate a mano. Oltre ad essere un’attività importantissima per noi, in quanto è atta a formare i nostri artigiani del futuro, è anche un business importante, ogni studente paga 13 mila euro. Non capisco perché gli altri non lo facciano [...] Certamente, il problema è reperire gli artigiani, in quanto ce ne sono pochissimi in giro. Fortunatamente, noi avevamo i tre maestri artigiani addestrati da Stefano in persona, e da lì abbiamo potuto dare avvio alla scuola. Però, voglio dire, per chi gli artigiani ce li ha, basta impegnare parte della forza lavoro produttiva, diciamo due artigiani, e dedicarli alla formazione di nuovi artigiani. Solo che a chi non lavora per la qualità, ma solo per ed esclusivamente per il profitto a breve termine, manco viene in mente di farlo.” (Tommaso Melani, Stefano Bemer)

Oltre che a mettere in evidenza che il *know-how* del processo tradizionale di realizzazione della calzatura sta diventando così raro da consentire la vendita di corsi di formazione, il caso di Stefano

⁴⁴ E’ importante sottolineare che a seguito della modernizzazione del processo produttivo, sebbene le imprese abbiano perduto importanti conoscenze tecniche, potuto sviluppare altri tipi di competenze strategicamente importanti, come ad esempio la capacità di collaborare con i fornitori di macchinari per la personalizzazione degli impianti produttivi (si veda, ad esempio, Pirolo et al., 2013).

Bemer risulta interessante per un altro motivo. Infatti, insieme ad un partner, stanno attualmente studiando quali sono le fasi del processo di produzione che possono essere eseguite con l'ausilio dei macchinari senza diminuire la qualità del prodotto. Stanno facendo ciò con l'obiettivo di trasferire la qualità delle proprie scarpe su misura in un prodotto *ready to wear*.

“Chiaramente [il prodotto] non sarà della stessa qualità del nostro bespoke, perché non potrebbe proprio essere paragonabile. Il su misura è il su misura, ha un altro comfort. Tuttavia, stiamo facendo questo studio per capire se possiamo arrivare a commercializzare la scarpa ready to wear della più alta qualità ad un prezzo accessibile, anche a costo di margini molto bassi. Questo non si rivolge ai consumatori più esperti ed esigenti, perché saranno sempre alla ricerca del su misura, ma potrebbero davvero attrarre e sorprendere i clienti che noi chiamiamo educati.” (Tommaso Melani, Stefano Bemer)

La Stefano Bemer sta studiando la possibilità di creare una nuova linea di prodotto attraverso l'ibridazione del processo produttivo, secondo cui gli artigiani utilizzeranno le tecniche di lavorazione tradizionali per quelle fasi che non possono essere eseguite con l'aiuto delle macchine se non a fronte di una diminuzione della qualità del prodotto, mentre si avvarranno dei macchinari per quelle fasi di lavorazione che non subiscono per questo una diminuzione della qualità del prodotto.

“Non ci può essere paragone tra le scarpe fatte a macchina e quelle fatte a mano, perlomeno in termini di qualità del prodotto finito. Tuttavia, la produzione tradizionale [fatta a mano] non deve essere oggetto di una trasformazione [modernizzazione] tout court, ma può essere una modernizzazione selettiva. Stiamo scoprendo che non tutte le fasi del processo di produzione determinano una significativa perdita di qualità quando passano dal fatto esclusivamente a mano al fatto con l'aiuto dei macchinari.” (Tommaso Melani, Stefano Bemer)

Questo è particolarmente noto alla Calzoleria Rivolta.

Calzoleria Rivolta è una piccola impresa a conduzione familiare fondata nel 1883. Il processo di produzione è interamente fatto a mano, fatta eccezione per le primissime fasi di misurazione e di produzione della forma della scarpa. Nel caso specifico, infatti, le misure necessarie alla realizzazione delle scarpe su misura vengono acquisite utilizzando uno scanner. Lo scanner 3D registra le coordinate di migliaia di punti del piede e li trasforma in un modello 3D in digitale, che viene poi trasformato nella forma fisica attraverso la stampa 3D.

“Il processo di realizzazione delle calzature su misura ha un limite: se non c'è un artigiano che misura il piede, diventa difficile realizzare la forma sulla quale realizzare le scarpe. Così, succede che per quanto riguarda le vendite all'estero vendere il su misura diventa complesso, con tempi di produzione davvero lunghi e costi molto elevati. [...] Inizialmente abbiamo immaginato che la tecnologia di stampa 3D avrebbe potuto facilitare il processo di

misurazione e incrementare la precisione della scarpa, e ora ne siamo certi. Abbiamo sviluppato la tecnologia in collaborazione con un'Università locale e ne è uscito fuori un risultato incredibile. [...] Tuttavia, non abbiamo modernizzato altre fasi del processo perché vogliamo continuare a produrre le scarpe della migliore qualità.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Tuttavia, Calzoleria Rivolta ha scoperto che una volta che una fase del processo è stata modernizzata, ha bisogno di essere costantemente aggiornata.

“Sappiamo bene che una volta implementata una tecnologia è necessario continuare ad aggiornarla, altrimenti qualcun altro lo farà prima di te. Con la stessa Università, stiamo lavorando su una app con cui è possibile effettuare queste misurazioni con il proprio smartphone. In realtà l'abbiamo già sviluppata, ma non è abbastanza potente per la modellazione 3D. Per il momento, riesce solo a darti la taglia più adatta al tuo piede per poter ordinare le nostre scarpe prêt-à-porter online con certezza.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Infatti, una volta che la Calzoleria Rivolta aveva modernizzato il primissimo passo del processo di realizzazione delle proprie calzature, si è resa conto che stava iniziando un percorso verso il continuo ammodernamento.

“Ci sono molte aziende che hanno implementato queste tecnologie dopo di noi e che ora le stanno sviluppando molto velocemente. Ciò che ci differenzia davvero è la qualità dei nostri prodotti, che deriva fundamentalmente dal metodo di produzione che non è mai stato modificato da quando abbiamo aperto, oramai più di un secolo fa.” (Fabrizio Rivolta, Calzoleria Rivolta)

Tra i produttori di scarpe che hanno intrapreso la strada della tecnologia nell'ambito della produzione, sarà sempre una corsa per acquisire o per sviluppare una tecnologia migliore, diventare più efficiente e – *ceteris paribus* – commercializzare il proprio prodotto ad un prezzo inferiore.

Pertanto, la scelta del non-cambiamento per quanto riguarda il processo produttivo tradizionale – contrariamente a quanto fatto in massa dai concorrenti – garantisce all'impresa focale un vero e proprio scudo contro l'obsolescenza. Una modernizzazione del processo produttivo di successo, infatti, non può essere raggiunta con un investimento *una tantum*: in uno scenario competitivo, l'impresa deve necessariamente sostenere l'innovazione per collocarsi alla frontiera dei progressi tecnologici così da garantirsi la sopravvivenza. Una linea di produzione di scarpe che oggi viene considerata avanzata (vale a dire, moderna) rischia di essere superata un domani. In altre parole, si pensi ad un'impresa che introduce una tecnologia al momento in cui questa è considerata avanzata. Una volta che detta tecnologia verrà sviluppata ulteriormente, o verrà superata da una nuova tecnologia in qualche modo superiore, qualora l'impresa in questione non dovesse impegnarsi in un continuo rinnovamento, finirebbe per avere dei macchinari obsoleti. Ciò implica che per un'impresa è necessario sostenere il processo di modernizzazione nel tempo, una volta avviato. Viceversa, quello che oggi è il processo di realizzazione tradizionale della calzatura, è probabile che rimanga il processo tradizionale di domani,

del resto come lo è stato per secoli. Da ciò discende che un'impresa che mantiene un processo di produzione tradizionale è in qualche maniera sgravata dall'onere dell'ammodernamento continuo per evitare che il proprio processo produttivo diventi obsoleto, in quanto esso, al contrario, rafforza la sua "tradizionalità" nel tempo.

P11: *La decisione di mantenere invariato nel tempo il processo di produzione tradizionale garantisce alle imprese optanti per il non-cambiamento un vero e proprio scudo contro l'obsolescenza, in quanto non devono preoccuparsi del fatto che il loro processo diventi obsoleto.*

7. Discussione

Nell'ambito del presente studio, si è cercato di capire i) se le microimprese e le piccole imprese possano deliberatamente decidere di non modernizzare il proprio processo produttivo, e ii) in che modo il non-cambiamento si relaziona alla strategia d'impresa. A tal scopo, utilizzando un approccio induttivo allo studio dei casi multipli, si sono analizzati quattro casi estrapolati dal settore calzaturiero italiano, rappresentanti microimprese e piccole imprese che hanno deciso deliberatamente di non discostarsi dai metodi di produzione tradizionali.

In primo luogo, l'evidenza emergente dall'analisi dei casi suggerisce che le microimprese e le piccole imprese che privilegiano la qualità del prodotto tra le loro variabili obiettivo possono deliberatamente decidere di non cambiare il loro processo di produzione quando l'opportunità di cambiamento, sebbene in grado di aumentare la produttività e l'efficienza, e persino di innescare la crescita, provoca una diminuzione della qualità del prodotto (P8). È molto probabile che le decisioni di cambiamento differiscano da impresa a impresa, dal momento che i livelli di aspirazione, le prestazioni relative o persino le variabili obiettivo priorizzate possono essere diverse tra loro. Si consideri ad esempio un insieme di imprese simili, nel quale alcune imprese decidono di ammodernare, e quindi scalare, la propria produzione e altre no. Alla luce dell'evidenza emergente dallo studio, è possibile notare come ci sarebbe una *assumption* piuttosto audace – ossia che le imprese abbiano le medesime priorità rispetto alle variabili obiettivo – nel considerare le imprese che non-cambiano il proprio processo produttivo come intrappolate per effetto di scarsità di risorse disponibili e inferiori capacità dinamiche. L'eccessiva enfasi sull'innovazione e sulla crescita di cui oggi ci ritroviamo ad essere testimoni fa sì che associazioni piuttosto azzardate quali "crescita-innovazione-successo" e "stasi-stagnazione-fallimento" possano emergere in modo esplicito o implicito, nonostante poggino sul medesimo audace presupposto sopradescritto. Da questo punto di vista, lo studio sottolinea in maniera evidente la necessità di prestare particolare attenzione nell'associare le piccole dimensioni a scarse capacità, specialmente in paesi come l'Italia dove il "nanismo" delle imprese è piuttosto diffuso.

In secondo luogo, i casi aziendali in esame suggeriscono che il non-cambiamento possa essere molto impegnativo, dal momento che le microimprese e le piccole imprese che decidono di non modernizzare il proprio processo produttivo tradizionale si ritroveranno con molta probabilità a dover difendere la propria autenticità (P9). Infatti, oggi possiamo notare come i *marketer* siano costantemente impegnati a pubblicizzare il prodotto come autentico e, sebbene sia normalmente considerato controproducente, facendo leva sui segnali giusti può essere fatto con successo (Beverland et al., 2008). Conseguentemente, è molto probabile che i piccoli e i piccolissimi produttori tradizionali si trovino oscurati dalle cortine di fumo pubblicitarie delle imprese moderne più grandi, poiché ogni impresa produttrice di calzature cerca, a suo modo, di rivendicare il proprio legame con la lunga tradizione calzaturiera italiana. Questo non ha alcun effetto sugli attuali consumatori esperti, i quali possono facilmente riconoscere la qualità di un prodotto. Tuttavia, ciò potrebbe invece disorientare le nuove

generazioni di clienti interessati alla qualità e che saranno i “consumatori esperti” del futuro. Pertanto, i segmenti dei consumatori delle imprese tradizionali rischiano di essere fortemente erosi dai concorrenti più moderni nel corso tempo. Il ricorso a cambiamenti in altri elementi dell’architettura organizzativa, quali per esempio l’introduzione dell’*eduselling* nei meccanismi di *value delivery* del proprio modello di business, come osservato nel capitolo precedente, costituisce una potente arma di difesa che permette di fornire al consumatore gli strumenti conoscitivi necessari alla comprensione della qualità.

In terzo luogo, si è visto come uno dei vantaggi associati al non-cambiamento per quanto attiene alla modernizzazione del processo di produzione tradizionale è il conseguimento di una posizione competitiva più sicura di quella derivante dal cambiamento in tal senso, questo se la quota degli attori perseguenti la modernizzazione sul totale degli attori del settore e il decorso del tempo sono tali da rendere rare le conoscenze alla base della produzione tradizionale, la quale rimane a disposizione esclusiva dei pochi detentori che non cambiano (P10). Gli studi recenti relativi ai progressi e alla modernizzazione dei processi produttivi tipicamente esaminano le conoscenze all’interno del dibattito sul *deskilling-upskilling* (si veda, ad esempio, Heisig, 2009), cioè sulle probabilità per le quali, in uno scenario futuro caratterizzato dalle attività produttive dominate dalle macchine, la società andrà in contro all’impoverimento o all’arricchimento delle competenze rispetto alla pre-automazione del lavoro. Piuttosto che focalizzarsi su tale dibattito, nel presente capitolo si è utilizzata una chiave di lettura di tipo strategico sul *know-how* sotteso al processo di produzione tradizionale, da molti abbandonato. Lo studio evidenzia che la migrazione massiva verso le tecniche di produzioni più moderne ha reso tali conoscenze più rare, più preziose e certamente più difficili da acquisire, caratteristiche tipiche di una risorsa fonte di vantaggio competitivo (e.g. Barney, 1991).

Inoltre, l’evidenza emergente dai casi sottolinea che quando le competenze mantengono la loro legittimità nel mercato, nei casi trattati nel presente studio a causa della loro tradizionalità, difficilmente vengono perse. Al contrario, divengono fattori critici per il conseguimento di posizioni strategicamente vantaggiose e possono anche essere commercializzate attraverso l’offerta di corsi di formazione.

Infine, un ulteriore vantaggio associato al non-cambiamento del processo di produzione tradizionale è che garantisce all’impresa un vero e proprio scudo contro l’obsolescenza, poiché il processo di produzione tradizionale difficilmente può diventare obsoleto (P11). Mentre le produzioni moderne diventano obsolete con il progredire della tecnologia, le produzioni tradizionali rimangono tradizionali. Per quanto riguarda il processo di produzione, la tradizione, sempre che sia valutata positivamente dai consumatori, ha il potere di proteggere l’impresa dalle turbolenze del continuo adattamento.

Nel complesso, il principale contributo del presente capitolo è quello di distinguere il non-cambiamento deliberato da ciò che viene comunemente considerato inerzia, sottolineando che il primo può rivelarsi una decisione strategica di successo relativamente al processo di produzione tradizionale. Un famoso proverbio di derivazione latina sostiene che “*the cobbler should stick to his last*”, ovvero che il ciabattino debba continuare ad occuparsi della propria forma, quindi fare ciò che sa fare per non incorrere in fallimenti. In linea con esso, il presente studio mostra che non solo il non-cambiamento è possibile, ma alla fine può anche portare ad una posizione competitiva più sicura se la maggior parte degli altri attori si sono discostati da un processo produttivo tradizionale. Dal momento che il processo di produzione tradizionale può rimanere invariato a fronte di mutate condizioni continuando ad essere vantaggioso per la strategia, il nostro studio suggerisce che può essere classificato come un *uncontingent effective invariant*.

Lo studio offre importanti spunti alla pratica manageriale, nuove lenti per guardare ai pro e ai contro del cambiamento. Per quanto riguarda la tradizione, l’evidenza emergente suggerisce che il non-cambiamento di un elemento cruciale dell’architettura organizzativa quale il processo produttivo può ripagare a lungo termine, visione oggi per lo più trascurata e indubbiamente controintuitiva. Questo potrebbe auspicabilmente stimolare le piccole imprese a sfruttare meglio il proprio patrimonio storico

e la differenziazione da questo derivante per distinguersi al meglio nell'arena competitiva, poiché l'innovazione dei processi (produttivi) e la crescita non sono le uniche strategie perseguibili per essere competitivi.

Per quanto riguarda le limitazioni dello studio, onde evitare ripetizioni, si rimanda all'ultimo paragrafo della discussione del capitolo precedente.

Conclusioni generali

La presente tesi dottorale studia l'innovazione strategico-organizzativa nel contesto delle microimprese e delle piccole imprese operanti in due settori chiave del *made in Italy*, quali vitivinicolo e calzaturiero, dal punto di vista del cambiamento e del non-cambiamento. La tesi si compone di tre capitoli, i quali rappresentano contributi importanti sia singolarmente che tutti e tre nel loro complesso, dato il rapporto di sequenzialità.

Nel primo capitolo, dopo aver analizzato i dati UN Comtrade relativi alle esportazioni, alle importazioni e ai saldi commerciali di tutti i Paesi del mondo disponibili, per gli anni 2013-2017, si sono potuti identificare trenta prodotti per i quali l'Italia ricopre una posizione predominante, vale a dire le prime tre posizioni, in entrambe le classifiche mondiali delle esportazioni e del saldo commerciale. I trenta prodotti in questione, da soli, riportano un valore delle esportazioni di oltre 56 miliardi di dollari nel 2017, vale a dire l'11.28% del totale delle esportazioni dell'Italia per lo stesso anno, e un saldo commerciale di oltre 49.57 miliardi di dollari (quasi equivalente al saldo commerciale totale dell'Italia nel 2017, pari a 51.64 miliardi di dollari). A partire da questa lista di prodotti espressione dell'eccellenza del *made in Italy*, ne sono stati selezionati due, quali il vino e le calzature in pelle, nell'ambito dei quali studiare l'innovazione strategico-organizzativa nelle microimprese e le piccole imprese di successo.

Nel secondo capitolo, attraverso l'impiego della metodologia di ricerca qualitativa dei casi di studio multipli e adottando un approccio di tipo induttivo, si sono studiate le modalità attraverso le quali 17 microimprese e piccole imprese di successo, operanti nei settori vitivinicolo e calzaturiero, hanno potuto portare avanti con successo l'innovazione nei propri modelli di business. Sulla base della definizione di *business model innovation* come cambiamento significativo in uno o più elementi chiave del *business model*, vale a dire nei meccanismi di *value creation*, *value delivery* e *value capture*, o nell'architettura che mette questi ultimi in relazione tra loro, i casi aziendali sono stati analizzati dapprima singolarmente e poi in relazione l'uno con l'altro al fine di sviluppare sette proposizioni concernenti le strategie di cambiamento adottate. Al di là dell'identificazione di quali siano nel concreto questi cambiamenti, già ampiamente discussi nell'ambito del capitolo, lo studio evidenzia come anche le microimprese e le piccole imprese operanti in settori *low-tech*, le quali, proprio per la caratteristica della bassa intensità tecnologica della propria attività, vengono solitamente tralasciate o considerate come scarsamente innovative, riescano a perseguire molteplici e variegati cambiamenti architetturali che si configurano, *de facto*, come innovazioni strategico-organizzative importanti.

Mentre nel secondo capitolo si è fatto riferimento al cambiamento organizzativo quale processo fondamentale alla base della *business model innovation*, e quindi dell'innovazione strategico-organizzativa, nel terzo capitolo si è studiato il non-cambiamento quale strada percorribile e strategicamente valida. Come si è visto, trattasi del non-cambiamento limitato ad uno specifico elemento dell'architettura organizzativa, benché centrale, come il processo produttivo. Nello specifico, sempre attraverso un approccio induttivo nell'ambito dello studio dei casi multipli, si sono analizzati

da questo punto di vista i casi di 4 imprese delle 17 precedentemente incluse nello studio che hanno scelto di continuare ad operare utilizzando il processo produttivo tradizionale. L'ulteriore evidenza scaturita da questi casi ha guidato la formulazione di quattro proposizioni, le quali contribuiscono all'avanzamento della letteratura sul cambiamento organizzativo in maniera originale. In *primis*, lo studio mostra che, talvolta, dietro a delle situazioni di apparente inerzia ci possono essere delle scelte deliberate relative al non-cambiamento, le quali, al pari delle scelte relative al cambiamento, possono essere comprese guardando al soddisfacimento dei livelli di aspirazione dell'impresa. In secondo luogo, si è evidenziato che il non-cambiamento richiede un certo sforzo, per certi versi maggiore di quello richiesto dal cambiamento, contrariamente a quanto sarebbe lecito intuire. In terzo luogo, si è mostrato che il non-cambiamento può portare all'ottenimento di una posizione competitiva più sicura di quella derivante dal cambiamento: nel caso specifico si è osservato che quando la maggior parte dei concorrenti abbandona il processo produttivo tradizionale, una volta trascorso il tempo necessario al ricambio generazionale, la conoscenza alla base di tale metodo produttivo diventa più rara e scarsamente reperibile, a beneficio dei pochi detentori che avevano deciso di non cambiare e che, in qualche modo, sono riusciti a sopravvivere. Infine, è emerso che mentre il cambiamento, inteso nello specifico come avanzamento del processo produttivo, una volta compiuto richiede un costante aggiornamento pena l'obsolescenza dei macchinari, il non-cambiamento del processo produttivo tradizionale libera l'impresa da questo tipo di onere dal momento che, con il passare del tempo, diventa "più tradizionale".

Il presente lavoro di tesi ha numerose implicazioni teoriche e pratiche, sia a livello di impresa che di politiche per l'innovazione, come discusso nell'ambito dei capitoli secondo e terzo. Nel complesso, forse il contributo più importante che il presente lavoro potrà auspicabilmente avere è contribuire al rinnovamento dell'interesse della ricerca in ambito organizzativo e manageriale verso imprese di piccole e piccolissime dimensioni operanti in settori tradizionali, una ricchezza su cui pochi paesi al di fuori dell'Italia possono contare.

Riferimenti bibliografici

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678–690.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Seconda edizione). New York, NY: McGraw Hill.
- Alcaide-Marzal, J., & Tortajada-Esparza, E. (2007). Innovation assessment in traditional industries. A proposal of aesthetic innovation indicators. *Scientometrics*, 72(1), 33–57.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business Model Innovation*. Cham, CH: Springer International Publishing AG.
- Arora, A., & Gambardella, A. (1994). The changing technology of technological change: general and abstract knowledge and the division of innovative labour. *Research policy*, 23(5), 523–532.
- Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83–94.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156–171.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Barbaresco, G., Matarazzo, M., & Resciniti, R. (2018). *Le medie imprese acquisite dall'estero: Nuova linfa al Made in Italy o perdita delle radici?*. Milano: FrancoAngeli.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 37–51). Ginevra: International Institute for Labour Studies.
- Becattini, G. (1998). *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Bertola, P., & Colombi, C. (2014). Rebranding Made in Italy: A design-driven reading. *Fashion Practice*, 6(2), 175–200.
- Bettiol, M., & Micelli, S. (2005). *Design e creatività nel made in Italy*. Milano: Bruno Mondadori.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of Advertising*, 37(1), 5–15.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199–208.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37–59.
- Bromiley, P., & Harris, J. D. (2014). A comparison of alternative measures of organizational aspirations. *Strategic Management Journal*, 35(3), 338–357.
- Cannon, S., & Summers, L. H. (2014). How Uber and the sharing economy can win over regulators. *Harvard Business Review*, 13(10), 24–28.
- Carcano, L. & Lojacono, G. (2018). *Made in Italy industries. Managerial issues and best practices*. Milano: Bocconi University Press.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195–215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100–107.
- Ceci, F., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2016). Changes in Organizational Architecture: Aspiration Levels, Performance Gaps and Organizational Change. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(01), 1650002-1–21.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off company. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Christensen, C. M., & Carlile, P. R. (2009). Course research: Using the case method to build and teach management theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240–251.

- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403.
- Cohen, W. M., & Klepper, S. (1996). Firm size and the nature of innovation within industries: the case of process and product R&D. *Review of Economics and Statistics*, 78(2), 232–243.
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2004). *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*. Firenze: ETAS.
- Corò, G., & Grandinetti, R. (2007). *Le strategie di crescita delle medie imprese. Dimensione, relazioni, competenze*. Milano: Il Sole24Ore.
- Cristofaro, A. (2011). *Made in Italy: alla conquista del mondo: come le buone idee possono trasformarsi in grandi imprese*. Roma: Ernesto Gremese Editore.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201.
- De Falco, S. E. (2009). *Dimensione e competitività. La media impresa quale protagonista del Made in Italy*. Padova: Cedam.
- Di Maria, E., & Micelli, S. (2012). SMEs and Competitive Advantage: A Mix of Innovation, Marketing and ICT-The Case of “Made in Italy”. In: *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 1252–1265). IGI Global.
- Di Maria, E., & Finotto, V. (2008). Communities of consumption and made in Italy. *Industry and Innovation*, 15(2), 179–197.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27–37.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Esposito, G. F. (2006). *Elogio della diversità: Made in Italy. Vantaggio competitivo e qualità delle risorse per la promozione sui mercati internazionali*. Milano: Hoepli.

- European Commission. (2017). *European Innovation Scoreboard 2017*. Disponibile su: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en [Ultimo accesso: 28 Maggio 2018].
- Falcone, F. (1990). *Commercio internazionale e integrazione europea: Aspetti teorici ed esperienza italiana*. Bologna: Il Mulino.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Filitz, R., Henkel, J., & Tether, B. S. (2015). Protecting aesthetic innovations? An exploration of the use of registered community designs. *Research Policy*, 44(6), 1192–1206.
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32–39.
- Fortis, M. (1996). *Crescita economica e specializzazioni produttive: Sistemi locali e imprese del «made in Italy»*. Milano: Vita e Pensiero.
- Fortis, M. (1998). *Il made in Italy*. Bologna: Il Mulino
- Fortis, M. (2000). Il Made in Italy nell'economia italiana e mondiale: il rilievo delle piccole e medie imprese e dei distretti. In: A. Quadrio Curzio and M. Fortis (Eds.) *Il made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali* (pp. 25–56). Bologna: Il Mulino.
- Fortis, M. (2005). *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della Seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*. Bologna: Il Mulino.
- Fortis, M., Corradini, S., & Carminati, M. (2015). *Italy's Top Products in World Trade: The Fortis-Corradini Index*. Cham: Springer International Publishing.
- Fortis, M., Corradini, S., & Carminati, M. (2016). Italy's Top Products in World Trade. The Fortis-Corradini Index. In Fortis, M. (Ed.), *Pillars of the Italian Economy* (pp. 1–81). Cham: Springer International Publishing.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Fuchs, C., Schreier, M., & Van Osselaer, S. M. (2015). The handmade effect: What's love got to do with it?. *Journal of Marketing*, 79(2), 98–110.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83–111.
- Giannessi, E. (1960). *Le aziende di produzione originaria*. Pisa: Corsi.
- Giustiniano, L., & Fratocchi, L. (2002). The virtual internationalisation process of Italian SMEs in the food industry. *International Journal of Business Performance Management*, 4(2-4), 231–247.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–403.

- Grandori, A., & Prencipe, A. (2008). Organizational invariants and organizational change. *European Management Review*, 5(4), 232–244.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (Settima edizione). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43, 58–86.
- Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685–702.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149–164.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Heisig U. (2009) The Deskilling and Upskilling Debate. In: Maclean R., Wilson D. (eds) *International Handbook of Education for the Changing World of Work*. Dordrecht: Springer.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). “Low-Tech” Innovations. *Industry and innovation*, 15(1), 19–43.
- Hirsch-Kreinsen, H., Hahn, K., & Jacobson, D. (2008). The low-tech issue: Introduction. In Hirsch-Kreinsen, H. & Jacobson, D. (Eds) *Innovation in Low-Tech Firms and Industries* (pp. 3–25). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Hollanders, H. & Es-Sadki, N. (2018) *European Innovation Scoreboard – Methodology Report*. Disponibile su: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30081> [Ultimo accesso: 3 Settembre 2018]
- Howells, J. (2000). *Innovation & Services: new conceptual frameworks*. Centre for Research on Innovation and Competition, The University of Manchester.
- Istat. (2019). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*. Roma: Istat.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2-3), 364–369.
- Jowdy, E., & McDonald, M. (2002). The FUTURES Golf Tour Case Study: Sponsorship Sales and Eduselling. *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 248–251.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454–478.
- Kleinknecht, A. (1987). Measuring R & D in small firms: How much are we missing?. *The Journal of Industrial Economics*, 36(2), 253–256.

- Kleinknecht, A., & Reijnen, J. O. (1991). More evidence on the undercounting of small firm R&D. *Research Policy*, 20(6), 579–587.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: How to create and capture value. *California Management Review*, 57(4), 63–84.
- Kotlar, J., De Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational goals: antecedents, formation processes and implications for firm behavior and performance. *International Journal of Management Reviews*, 20, S3–S18.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Andrevski, G., & Parzen, M. (2009). Striving toward the future: aspiration—performance discrepancies and planned organizational change. *Strategic Organization*, 7(4), 433–466.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1–47.
- Lee, Y. S., & Shin, W. J. (2015). Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery. *Service Business*, 9(2), 281–295.
- Lightfoot, H., Baines, T., & Smart, P. (2013). The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1408-1434.
- Lojacono, G., & Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan management review*, 45(3), 75–80.
- Maggioni, M. & Nosvelli, M. (2000). Il Made in Italy nella struttura del commercio internazionale: L'analisi reticolare dei Paesi OCSE. In: A. Quadrio Curzio and M. Fortis (Eds.) *Il made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali* (pp. 57-120). Bologna: Il Mulino.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Mainini, D. (2011). *Fatto in Italia? No, made in Italy: guida rapida a disposizione degli imprenditori nel complicato mondo dell'indicazione di origine italiana*. Milanofiori Assago: IPSOA.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55–63.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). Business Model Innovation. In: Dogdson, M., Gann, D., & Nelson, P. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 420–441). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
- Mediobanca-Unioncamere. (2017). *Le medie imprese industriali italiane (2006-2015)*. Milano: Ricerca e Studi Spa. Disponibile su: <http://www.mbres.it/> [Ultimo accesso: 27 Maggio 2018].
- Mediobanca-Unioncamere (2018). *Le medie imprese industriali italiane (2007-2016)*. Milano: Ricerca e Studi Spa Disponibile su: <https://www.mbres.it/> [Ultimo accesso: 11 Marzo 2019].
- Mendonça, S. (2009). Brave old world: Accounting for 'high-tech' knowledge in 'low-tech' industries. *Research Policy*, 38(3), 470–482.
- Micelli, S. (2011). *Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio Editori.

- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (Seconda Edizione)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Musso, A. (2008). *L'etichetta "Made in Italy" tra marchi e indicazioni geografiche*. Bologna: Bononia University Press.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1973). Toward an evolutionary theory of economic capabilities. *The American Economic Review*, 63(2), 440–449.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nooteboom, B. (1984). Innovation, life cycle and the share of independents: Cases from retailing. *International Small Business Journal*, 3(1), 21–33.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327–347.
- Onida, F. (2004). *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*. Bologna: Il Mulino.
- Ostidich, D. (2007). *Consumare qualità: l'illusione e le opportunità del made in Italy*. Milano: Hoepli.
- Pagano, P., & Schivardi, F. (2003). Firm size distribution and growth. *Scandinavian Journal of Economics*, 105(2), 255–274.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (Seconda Edizione)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60–71.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343–373.
- Pavitt, K., Robson, M., & Townsend, J. (1987). The size distribution of innovating firms in the UK: 1945-1983. *The Journal of Industrial Economics*, 35(3), 297–316.
- Pavitt, K., Robson, M., & Townsend, J. (1989). Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies, 1945–1983. *Management Science*, 35(1), 81–99.
- Pirolò, L., Giustiniano, L., & Nenni, M. E. (2013). The Italian footwear industry: an empirical analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. doi:10.5772/56857
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.

- Pisano, P., Pironti, M., & Rieple, A. (2015). Identify innovative business models: can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends?. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(3), 181–199.
- Robertson, P. L., & Patel, P. R. (2007). New wine in old bottles: Technological diffusion in developed economies. *Research Policy*, 36(5), 708–721.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business horizons*, 59(1), 29–36.
- Rullani, E. (2000). Crescita e innovazione nel Made in Italy. In: A. Quadrio Curzio and M. Fortis (eds.) *Il made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali* (pp. 159–180). Bologna: Il Mulino.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2-3), 431–447.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38(3), 507–517.
- Santarelli, E., & Sterlacchini, A. (1990). Innovation, formal vs. informal R&D, and firm size: Some evidence from Italian manufacturing firms. *Small Business Economics*, 2(3), 223–228.
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Schneider, S. L. (1992). Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice. *Journal of Experimental Psychology: Learning, memory, and cognition*, 18(5), 1040–1057.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schön, O. (2012). Business model modularity—a way to gain strategic flexibility?. *Controlling & Management*, 56(2), 73–78.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125–159.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562–585.
- Spieth, P., & Meissner, S. (2018). Business Model Innovation Alliances: How To Open Business Models For Cooperation. *International Journal of Innovation Management*, 22(04), 1850042.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247.

- Sutton, W. A., Lachowetz, T., & Clark, J. (2000). Eduselling: The role of customer education in selling to corporate clients in the sport industry. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2(2), 56–69.
- Taylor, M. L., & Søndergaard, M. (2017). *Unraveling the mysteries of case study research: A guide for business and management students*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
- Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R., & Tunisini, A. (2009). *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano: Franco Angeli.
- Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1), 147–175.
- Von Tunzelmann, N. and Acha, V. (2005) Innovation in “low-tech” industries. In J. Fagerberg, D. Mowery & R. R. Nelson (Eds) *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 407–432). Oxford: Oxford University Press.
- Vossen, R. W. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88–94.
- Washburn, M., & Bromiley, P. (2012). Comparing aspiration models: The role of selective attention. *Journal of Management Studies*, 49(5), 896–917.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2), 231–248.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Terza Edizione). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308–325.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403–411.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Database

UN Comtrade. *United Nations commodity trade statistics database*. Disponibile su: <https://comtrade.un.org/>

Elenco delle Figure

FIGURA 1. ESEMPLIFICAZIONE DEL PROCESSO DI CODIFICA E RISULTANTE STRUTTURA FINALE.	25
FIGURA 2. ESEMPLIFICAZIONE DEL PROCESSO DI CODIFICA E RISULTANTE STRUTTURA FINALE.	59
FIGURA 3. ESEMPLIFICAZIONE DI UN ERRORE SU DATI UN COMTRADE.	87

Elenco delle Tabelle

TABELLA 1. I TRENTA PRODOTTI DELL'ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i> : SALDO COMMERCIALE IN TERMINI DI VALORE..	12
TABELLA 2. I TRENTA PRODOTTI DELL'ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i> : ESPORTAZIONI IN TERMINI DI VALORE. .	13
TABELLA 3. I TRENTA PRODOTTI DELL'ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i> : IMPORTAZIONI IN TERMINI DI VALORE. .	14
TABELLA 4. I TRENTA PRODOTTI DELL'ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i> E I RELATIVI SETTORI.	15
TABELLA 5. GLI ELEMENTI CHIAVE DEL <i>BUSINESS MODEL</i> SECONDO LE PRINCIPALI DEFINIZIONI PRESENTI IN LETTERATURA.	18
TABELLA 6. I CASI D'IMPRESA INCLUSI NELLO STUDIO.	22
TABELLA 7. LE MODALITÀ ATTRAVERSO LE QUALI LE IMPRESE INCLUSE NELLO STUDIO INNOVANO CON SUCCESSO I PROPRI MODELLI DI BUSINESS.	27
TABELLA 8. I CASI D'IMPRESA INCLUSI NELLO STUDIO.	58
TABELLA 9. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 220421.	89
TABELLA 10. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 690790.	90
TABELLA 11. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 420221.	91
TABELLA 12. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 842240.	92
TABELLA 13. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 900410.	93
TABELLA 14. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 640359.	94
TABELLA 15. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 940390.	95
TABELLA 16. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 190219.	96
TABELLA 17. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 410431.	97
TABELLA 18. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 640399.	98
TABELLA 19. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 940360.	99
TABELLA 20. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 842230.	100
TABELLA 21. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 890392.	101
TABELLA 22. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 940161.	102
TABELLA 23. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 220410.	103
TABELLA 24. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 090121.	104
TABELLA 25. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 842290.	105
TABELLA 26. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 761699.	106
TABELLA 27. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 180690.	107
TABELLA 28. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 730660.	108
TABELLA 29. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 730660.	109
TABELLA 30. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 870190.	110
TABELLA 31. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 200210.	111
TABELLA 32. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 880212.	112
TABELLA 33. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 841981.	113
TABELLA 34. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 080810.	114
TABELLA 35. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 730630.	115
TABELLA 36. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 841850.	116
TABELLA 37. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 940340.	117
TABELLA 38. SCHEDA SINTETICA PRODOTTO H1 410439.	118
TABELLA 39. I 465 PRODOTTI DELL'ECCELLENZA DEL <i>MADE IN ITALY</i>	119

Appendice

Il materiale supplementare riportato nella presente appendice costituisce parte integrante della tesi. Tale materiale prevede, innanzitutto, una nota metodologica aggiuntiva rispetto all'utilizzo dei dati UN Comtrade di cui al capitolo primo, nonché delle considerazioni e tabelle aggiuntive relative ai prodotti di eccellenza del *made in Italy*.

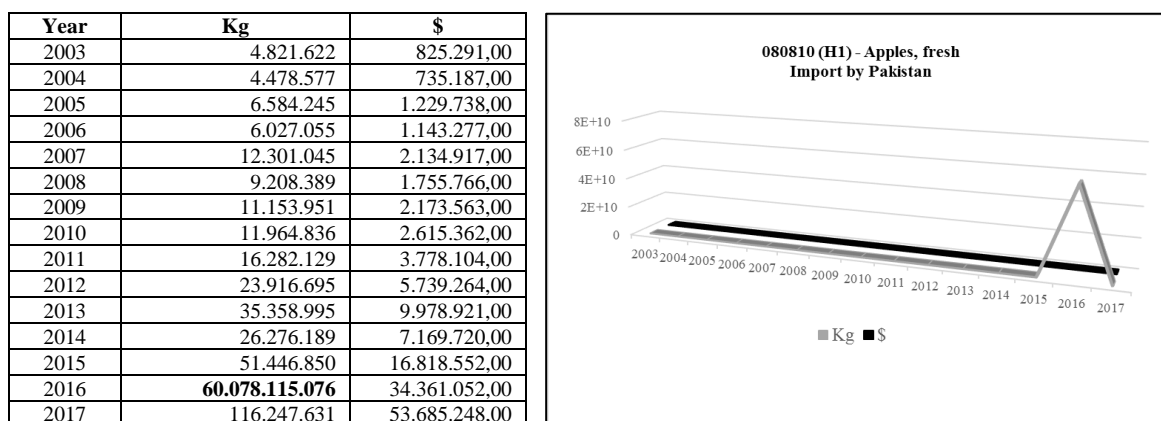
Nota metodologica

Lo studio di cui al primo capitolo utilizza dati provenienti dalla banca dati UN comtrade. Tale banca dati contiene i dati relativi ai flussi commerciali di oltre 170 Paesi, così come dichiarati dalle autorità nazionali. Sebbene la Divisione Statistica dell'ONU sia solita controllare e standardizzare i dati prima della loro inclusione nel database, è necessario tenere in considerazione che la coerenza dei dati potrebbe essere compromessa dalle questioni di seguito esposte:

- per questioni di riservatezza, i Paesi potrebbero omettere di proposito i dati riferiti a determinati prodotti ai bassi livelli di aggregazione poiché individuabili con una certa precisione. Pertanto, la somma del valore dei flussi commerciali dei prodotti ad un livello di aggregazione inferiore potrebbe non corrispondere al valore riportato ad un livello più elevato di aggregazione;
- la continuità dei dati nel tempo non è sempre garantita. Infatti, i Paesi potrebbero non aver riportato le loro statistiche commerciali per determinati anni.
- i Paesi non sempre usano comunicare i dati relativi ai propri flussi commerciali nella classificazione dei prodotti più recente;
- la conversione da classificazioni dei prodotti più vecchie a quelle più recenti potrebbe dar luogo a codici convertiti che comprendono gruppi di prodotti diversi rispetto a quelli che, in linea di principio, avrebbero dovuto essere riferiti a tali codici;
- i Paesi potrebbero comunicare dati errati oppure dati corretti potrebbero essere riportati erroneamente nel database. Notevole è il caso del Pakistan emerso nello svolgimento dello studio di cui al primo capitolo. Secondo i dati UN Comtrade, nel 2016 il Pakistan ha importato 60.078.115.076 kg di mele fresche per un valore corrispondente di 34.361.052 dollari. Come si può ben notare, il prezzo pagato per questo importo non sarebbe realistico, poiché ciò significherebbe che con un solo dollaro il Pakistan ha importato 1749 kg di mele. Questo deriva dal fatto che il peso netto riportato non è realistico, poiché equivarrebbe a 305 kg di mele per persona considerando che la popolazione del Pakistan è di 197 milioni di persone. Inoltre, guardando la tendenza delle importazioni di mele del Pakistan sia in termini di peso netto che di valore in dollari, riportato in figura 3, c'è un *outlier* in corrispondenza dell'anno 2016. In questo

caso l'errore non è da ascrivere ad una stima errata da parte di UN Comtrade, ma forse ad un errore che si è verificato nel processo di reporting da parte del Paese oppure un errore di compilazione da parte di UN Comtrade. Si evince ciò dal fatto che il valore del campo *flag* per quel dato è 0. Il campo *flag* indica quando la quantità, il peso netto oppure entrambi sono stati oggetto di stima da parte di UN Comtrade. Quando il campo *flag* è 0, né la quantità né il peso netto sono stati stimati, ma corrispondono alla cifra effettiva riportata dal Paese dichiarante a scampo di errori di compilazione.

Figura 3. Esempificazione di un errore su dati UN Comtrade (H1 080810, Importazioni dal mondo, Pakistan, 2016).



Fonte: Elaborazione propria

I problemi sopra esposti pongono ostacoli non banali all'analisi e al confronto dei dati sia tra Paesi diversi che nel corso tempo. Tuttavia, l'analisi delle posizioni in eccedenza, esportazione e importazione commerciali è stata effettuata tenendo conto delle seguenti considerazioni:

- si è verificato che la maggior parte dei 30 prodotti di eccellenza made in Italy non sono soggetti a perdite di conversione⁴⁵;
- si è verificato che tutti i paesi del G20 hanno riportato le loro statistiche commerciali ad eccezione dell'Arabia Saudita nel 2017⁴⁶, ma quest'ultimo Paese non è da considerarsi rilevante per i 30 prodotti identificati come eccellenza *made in Italy*.

⁴⁵ Per quanto riguarda i primi 30 prodotti di eccellenza del *made in Italy*, la conversione da H1 (HS 1996) alla più recente classificazione H5 (HS 2017) è di 1:1 per 25 prodotti (la conversione "uno a uno" indica che ad un codice prodotto in H5 corrisponde uno e un solo codice prodotto in H1). Pertanto, le conversioni nel tempo dalle classificazioni più recenti eventualmente utilizzate dai Paesi nella loro attività di *reporting* alla classificazione adottata in questo studio (H1) può essere eseguita senza alcuna alterazione del dato. La conversione è invece 1: *n* solamente nel caso di 5 dei 30 prodotti (la conversione "uno a *n*" quando un solo codice converge in più codici diversi). Più specificamente, questi prodotti sono i seguenti prodotti in H1: 410431 (convergente nei codici H5 410441, 410711, 410712, 410791 e 410431), 410439 (convergente nei codici H5 410449, 410719 e 410799), 690790 (convergente nei codici H5 690721, 690722, 690723, 690730 e 690740) 730660 (convergente nei codici H5 730661 e 730699) e 870190 (convergente nei codici H5 870191, 870192, 870193, 870194 e 870195). Per approfondimenti riguardo le tabelle di conversione tra le diverse classificazioni, queste sono disponibili su <https://unstats.un.org/unsd/trade/classifications/correspondence-tables.asp> oppure su http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/relations/index.cfm?TargetUrl=LST_REL&StrLanguageCode=EN&IntCurrPage=7.

⁴⁶ La disponibilità dei dati è stata verificata direttamente sui dati scaricati dal database UN Comtrade, attraverso il controllo della presenza (o dell'assenza) di valori relativi a ciascuna delle *commodities* rispetto ai Paesi del G20. Per quanto riguarda la disponibilità dei dati, si rimanda all'apposita sezione del database UN Comtrade disponibile su <https://comtrade.un.org/data/da>.

Ulteriori considerazioni e dati sui prodotti di eccellenza del *made in Italy*

Con riferimento ai trenta prodotti dell'eccellenza del *made in Italy* identificati a seguito dell'analisi presentata nel primo capitolo, di seguito si riportano ulteriori dati e relative considerazioni.

Le tabelle dalla 9 alla 38, ciascuna relativa ad uno dei trenta prodotti *dell'eccellenza del made in Italy*, forniscono indicazione dei Paesi del mondo che occupano i primi tre posti in ciascuna delle tre classifiche mondiali del saldo commerciale, delle esportazioni e delle importazioni, per ciascun anno dal 2013 al 2017, sia per quanto riguarda il valore dei prodotti espresso in dollari (si veda la sezione denominata "valore" indicata dalla prima colonna a sinistra) che per quanto concerne il peso netto dei prodotti (si veda la sezione denominata "peso" indicata dalla prima colonna a sinistra). La sezione più in basso di ciascuna tabella (ultime tre righe), riporta il "prezzo al chilogrammo" al quale il prodotto focale viene esportato dai primi tre Paesi al mondo in termini di saldo commerciale, per ciascun anno dal 2013 al 2017. Tale informazione è stata calcolata rapportando il valore delle esportazioni espresso in dollari al peso delle esportazioni espresso in chilogrammi.

La disamina di tali tabelle consentirebbe tutta una serie di considerazioni che potrebbe anche costituire l'oggetto di un capitolo a sé stante. Tuttavia, limitatamente all'ambito della presente tesi, è importante dare evidenza che l'Italia detiene un'importante competitività di prezzo per alcuni prodotti, quali ad esempio le macchine refrigerate per la commercializzazione di cibi caldi e bevande (27-32\$/kg, rispetto ai 42-48 \$/kg della Germania e gli 82-91\$/kg della Svizzera), mentre per altri, come ad esempio le sedie in legno (14-17\$/kg, contro i 4-5\$/kg della Polonia e i 4-8\$/kg della Cina) la competitività dell'Italia si sposta necessariamente su altre variabili. Per quanto riguarda i settori analizzati nel presente lavoro, si può notare che il vino fermo italiano (H1 220421) viene venduto ad un prezzo inferiore (3,90-4,18\$/kg) rispetto a quello francese (5,39-6,29\$/kg) ma comunque più alto rispetto al vino spagnolo (2,25-2,85\$/kg); per quanto concerne le calzature in pelle (H1 640359), invece, risulta che le scarpe italiane vengano esportate mediamente ad un prezzo (135,09-152,31\$/kg) significativamente superiore a quello relativo alle calzature portoghesi (37,19-43,80\$/kg) e spagnole (81,93-96,37\$/kg). Anche se il dato non è presente in tabella, dal momento che la Francia non compare nelle prime tre posizioni della classifica mondiale per saldo commerciale, è opportuno sottolineare che, così come osservato per il vino, il prezzo medio al chilogrammo al quale si esportano le calzature in pelle Italiane è significativamente inferiore a quello delle scarpe francesi (183,20-222,19\$/kg). Tali aspetti offrono importanti spunti per la ricerca futura nell'ambito dell'economia internazionale.

La tabella 39, infine, espone i 465 prodotti per i quali l'Italia è riuscita a mantenere una posizione di primato, quindi tra le prime tre, nelle classifiche mondiali annuali di saldo commerciale e delle esportazioni durante tutto il periodo 2013-2017.

Tabella 9. Scheda sintetica prodotto H1 220421. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		220421	Grape wines nes, fortified wine or must, pack < 2l									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	France	6.236.632.591	France	5.889.007.017	France	5.114.645.043	France	5.156.477.616	France	5.910.159.648
		2	Italy	4.964.676.997	Italy	5.030.918.037	Italy	4.380.939.054	Italy	4.359.728.510	Italy	4.654.570.131
		3	Spain	2.017.760.079	Spain	2.047.111.376	Spain	1.801.120.463	Spain	1.837.371.387	Spain	1.939.843.909
			ITA	4.964.676.997	ITA	5.030.918.037	ITA	4.380.939.054	ITA	4.359.728.510	ITA	4.654.570.131
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (\$)	1	France	6.724.712.050	France	6.354.773.180	France	5.546.843.064	France	5.611.578.703	France	6.421.384.768
		2	Italy	5.033.324.945	Italy	5.101.163.464	Italy	4.445.865.909	Italy	4.427.917.496	Italy	4.722.242.397
		3	Spain	2.090.147.822	Spain	2.128.748.335	Spain	1.879.732.929	Spain	1.913.841.225	Spain	2.024.158.096
			ITA	5.033.324.945	ITA	5.101.163.464	ITA	4.445.865.909	ITA	4.427.917.496	ITA	4.722.242.397
			ITA/TOTAL	20,4187%	ITA/TOTAL	20,7185%	ITA/TOTAL	19,5636%	ITA/TOTAL	19,0831%	ITA/TOTAL	18,9706%
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	4.301.309.870	USA	4.349.459.682	USA	4.333.537.298	USA	4.369.911.572	USA	4.565.241.704
		2	United Kingdom	3.507.096.527	United Kingdom	3.395.880.518	United Kingdom	3.024.287.929	United Kingdom	2.649.638.555	United Kingdom	2.654.932.186
		3	Germany	2.111.740.649	Germany	2.209.635.979	China	1.878.320.951	China	2.195.109.100	China	2.554.709.130
			ITA	68.647.948	ITA	70.245.427	ITA	64.926.855	ITA	68.188.986	ITA	67.672.266
			ITA/TOTAL	0,2737%	ITA/TOTAL	0,2778%	ITA/TOTAL	0,2774%	ITA/TOTAL	0,2908%	ITA/TOTAL	0,2758%
			ITA RANK	34	ITA RANK	35	ITA RANK	34	ITA RANK	33	ITA RANK	33
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	1.212.280.833	Italy	1.198.341.566	Italy	1.197.384.837	Italy	1.151.757.095	Italy	1.187.111.466
		2	France	956.959.531	France	920.646.937	France	914.863.462	France	915.498.332	France	1.128.311.760
		3	Spain	711.665.217	Spain	757.354.577	Spain	787.953.785	Spain	769.687.091	Spain	809.232.205
			ITA	1.212.280.833	ITA	1.198.341.566	ITA	1.197.384.837	ITA	1.151.757.095	ITA	1.187.111.466
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	1.232.295.937	Italy	1.219.477.195	Italy	1.222.967.340	Italy	1.174.383.784	Italy	1.210.457.950
		2	France	1.068.371.910	France	1.033.105.064	France	1.028.786.922	France	1.036.286.828	France	1.128.311.760
		3	Spain	733.908.867	Spain	780.216.999	Spain	833.810.636	Spain	808.254.413	Spain	838.164.746
			ITA	1.232.295.937	ITA	1.219.477.195	ITA	1.222.967.340	ITA	1.174.383.784	ITA	1.210.457.950
			ITA/TOTAL	20,6108%	ITA/TOTAL	20,3950%	ITA/TOTAL	20,3030%	ITA/TOTAL	19,6176%	ITA/TOTAL	21,1591%
		ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (Kg)	1	Netherlands	1.447.316.795	USA	1.202.920.248	United Kingdom	850.040.288	United Kingdom	800.003.317	USA	1.312.015.580
		2	United Kingdom	817.276.847	United Kingdom	840.493.508	USA	731.196.722	USA	729.578.801	China	549.133.161
		3	USA	719.183.524	Germany	582.970.445	Germany	573.785.054	Germany	546.305.564	Germany	545.298.035
			ITA	20.015.104	ITA	21.135.629	ITA	25.582.503	ITA	22.626.689	ITA	23.346.484
			ITA/TOTAL	0,2868%	ITA/TOTAL	0,3405%	ITA/TOTAL	0,4507%	ITA/TOTAL	0,3999%	ITA/TOTAL	0,4574%
			ITA RANK	35	ITA RANK	34	ITA RANK	31	ITA RANK	34	ITA RANK	28
	EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	France	6,29 \$/Kg	France	6,15 \$/Kg	France	5,39 \$/Kg	France	5,42 \$/Kg	France	5,69 \$/Kg
2		Italy	4,08 \$/Kg	Italy	4,18 \$/Kg	Italy	3,64 \$/Kg	Italy	3,77 \$/Kg	Italy	3,90 \$/Kg	
3		Spain	2,85 \$/Kg	Spain	2,73 \$/Kg	Spain	2,25 \$/Kg	Spain	2,37 \$/Kg	Spain	2,41 \$/Kg	

Tabella 10. Scheda sintetica prodotto H1 690790. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		690790	Unglazed ceramic flags, tiles > 7 cm wide									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	3.103.127.092	China	2.986.913.040	China	2.887.635.886	Italy	1.852.863.146	Italy	4.421.758.014
		2	Italy	1.680.927.912	Italy	1.862.419.676	Italy	1.699.821.447	China	1.580.830.088	China	4.321.882.742
		3	Spain	102.219.411	Spain	148.313.187	Spain	146.268.881	Spain	166.466.101	Spain	2.928.196.022
			ITA	1.680.927.912	ITA	1.862.419.676	ITA	1.699.821.447	ITA	1.852.863.146	ITA	4.421.758.014
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	China	3.119.241.865	China	3.005.122.111	China	2.901.634.986	Italy	1.887.509.482	Italy	4.596.419.107
		2	Italy	1.706.780.956	Italy	1.893.646.971	Italy	1.728.116.065	China	1.593.274.369	China	4.448.302.411
		3	Germany	215.459.870	Germany	225.176.902	Spain	184.226.045	Spain	215.181.908	Spain	3.028.791.715
			ITA	1.706.780.956	ITA	1.893.646.971	ITA	1.728.116.065	ITA	1.887.509.482	ITA	4.596.419.107
			ITA/TOTAL	28,6405%	ITA/TOTAL	31,0721%	ITA/TOTAL	30,3283%	ITA/TOTAL	41,1165%	ITA/TOTAL	28,6700%
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	Russian Fed.	272.636.442	USA	261.491.471	USA	283.322.611	USA	275.616.582	USA	2.088.124.528
		2	Nigeria	254.670.987	France	254.565.309	France	213.086.022	France	248.466.474	France	1.061.391.856
		3	France	252.250.024	Germany	233.495.724	Germany	206.259.696	Germany	231.891.730	Germany	787.179.084
			ITA	25.853.044	ITA	31.227.295	ITA	28.294.618	ITA	34.646.336	ITA	174.661.093
			ITA/TOTAL	0,6224%	ITA/TOTAL	0,7467%	ITA/TOTAL	0,7507%	ITA/TOTAL	0,9785%	ITA/TOTAL	1,4171%
			ITA RANK	36	ITA RANK	33	ITA RANK	33	ITA RANK	29	ITA RANK	17
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	8.590.798.087	China	8.320.028.581	China	8.022.810.446	China	6.946.132.807	China	15.872.727.933
		2	Italy	1.750.957.537	Italy	1.893.569.218	Italy	2.026.806.994	Italy	2.204.037.947	Spain	6.829.244.788
		3	Poland	174.625.659	Spain	138.314.179	Spain	156.944.138	Spain	170.581.948	Italy	5.500.116.081
			ITA	1.750.957.537	ITA	1.893.569.218	ITA	2.026.806.994	ITA	2.204.037.947	ITA	5.500.116.081
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	3
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	8.606.510.131	China	8.332.132.623	China	8.034.989.839	China	6.957.126.883	China	15.993.506.108
		2	Italy	1.806.199.286	Italy	1.955.963.015	Italy	2.090.071.680	Italy	2.277.219.552	Spain	6.961.701.486
		3	Poland	263.368.781	Germany	275.045.579	Germany	263.419.260	Germany	275.741.901	Italy	5.892.542.440
			ITA	1.806.199.286	ITA	1.955.963.015	ITA	2.090.071.680	ITA	2.277.219.552	ITA	5.892.542.440
			ITA/TOTAL	14,6166%	ITA/TOTAL	16,0059%	ITA/TOTAL	17,4542%	ITA/TOTAL	20,3782%	ITA/TOTAL	16,4546%
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	3
	IMPORT RANK (Kg)	1	Brazil	762.682.876	Indonesia	734.841.074	Indonesia	745.303.904	Indonesia	927.148.377	USA	4.336.213.791
		2	Nigeria	660.742.085	Brazil	595.825.508	Saudi Arabia	515.210.000	USA	454.821.066	Netherlands	1.524.033.223
		3	Russian Fed.	626.555.162	Russian Fed.	510.702.470	USA	429.263.517	Saudi Arabia	444.862.207	Germany	1.298.968.259
			ITA	55.241.749	ITA	62.393.797	ITA	63.264.686	ITA	73.181.605	ITA	392.426.359
			ITA/TOTAL	0,6372%	ITA/TOTAL	0,7349%	ITA/TOTAL	0,8027%	ITA/TOTAL	0,9643%	ITA/TOTAL	2,0241%
			ITA RANK	38	ITA RANK	35	ITA RANK	32	ITA RANK	29	ITA RANK	13
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	0,36 \$/Kg	China	0,36 \$/Kg	China	0,36 \$/Kg	Italy	0,83 \$/Kg	Italy	0,78 \$/Kg	
	2	Italy	0,94 \$/Kg	Italy	0,97 \$/Kg	Italy	0,83 \$/Kg	China	0,23 \$/Kg	China	0,28 \$/Kg	
	3	Spain	0,92 \$/Kg	Spain	0,99 \$/Kg	Spain	0,88 \$/Kg	Spain	0,96 \$/Kg	Spain	0,44 \$/Kg	

Tabella 11. Scheda sintetica prodotto H1 420221. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		420221	Handbags with outer surface of leather									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	3.070.379.644	Italy	3.272.768.110	Italy	2.908.172.997	Italy	3.001.345.967	Italy	3.524.226.192
		2	China	1.590.626.954	China	1.633.058.352	China	1.620.212.776	France	1.292.290.636	France	1.399.611.829
		3	France	1.093.635.845	France	1.261.087.700	France	1.279.998.458	China	997.441.269	China	840.469.615
			ITA	3.070.379.644	ITA	3.272.768.110	ITA	2.908.172.997	ITA	3.001.345.967	ITA	3.524.226.192
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	3.688.566.714	Italy	4.010.650.179	Italy	3.633.007.369	Italy	3.685.946.073	Italy	4.318.903.344
		2	China	2.242.251.650	France	2.387.448.946	China	2.340.588.688	France	2.363.827.964	France	2.654.524.723
		3	France	2.095.547.633	China	2.366.939.748	France	2.289.976.297	China	1.836.908.454	China	1.868.195.861
			ITA	3.688.566.714	ITA	4.010.650.179	ITA	3.633.007.369	ITA	3.685.946.073	ITA	4.318.903.344
			ITA/TOTAL	30,1170%	ITA/TOTAL	30,3365%	ITA/TOTAL	28,4546%	ITA/TOTAL	29,5820%	ITA/TOTAL	32,3199%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	China, HK	2.037.244.322	China, HK	2.381.584.043	China, HK	2.104.078.188	China, HK	1.908.876.375	China, HK	1.930.072.102
		2	USA	1.565.110.894	USA	1.703.253.085	USA	1.836.177.497	USA	1.773.270.895	USA	1.756.815.324
		3	France	1.001.911.788	France	1.126.361.246	France	1.009.977.839	France	1.071.537.328	France	1.254.912.894
			ITA	618.187.070	ITA	737.882.069	ITA	724.834.372	ITA	684.600.106	ITA	794.677.152
			ITA/TOTAL	5,5329%	ITA/TOTAL	5,7463%	ITA/TOTAL	5,8715%	ITA/TOTAL	5,4141%	ITA/TOTAL	6,3031%
			ITA RANK	6	ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	6	ITA RANK	6
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	91.939.933	China	97.114.884	China	84.594.268	China	67.824.980	China	66.021.230
		2	China, HK	12.147.768	Italy	7.973.981	Italy	7.365.357	Italy	8.631.219	Italy	9.724.615
		3	Italy	8.637.497	Indonesia	1.686.114	India	1.757.975	Viet Nam	940.711	China, HK	6.681.394
			ITA	8.637.497	ITA	7.973.981	ITA	7.365.357	ITA	8.631.219	ITA	9.724.615
			ITA RANK	3	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (Kg)	1	South Africa	133.104.935	China	99.154.341	China	87.384.508	China	71.517.255	China	69.873.529
		2	China	93.332.707	South Africa	91.005.373	South Africa	56.540.846	Italy	13.623.105	Italy	15.473.260
		3	Italy	13.173.122	Italy	13.460.192	Italy	13.386.060	UAE	5.601.872	China, HK	6.681.394
			ITA	13.173.122	ITA	13.460.192	ITA	13.386.060	ITA	13.623.105	ITA	15.473.260
			ITA/TOTAL	4,6490%	ITA/TOTAL	5,8634%	ITA/TOTAL	6,9594%	ITA/TOTAL	11,6005%	ITA/TOTAL	12,9656%
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (Kg)	1	South Africa	187.734.200	South Africa	124.568.187	South Africa	101.907.130	United Kingdom	8.052.438	United Kingdom	16.902.745
		2	United Kingdom	9.761.228	United Kingdom	7.710.754	United Kingdom	8.398.391	France	6.301.345	France	6.560.394
		3	UAE	9.421.342	UAE	7.168.712	UAE	7.246.023	UAE	6.150.615	Italy	5.748.645
			ITA	4.535.625	ITA	5.486.211	ITA	6.020.703	ITA	4.991.886	ITA	5.748.645
			ITA/TOTAL	1,7015%	ITA/TOTAL	2,6907%	ITA/TOTAL	3,3041%	ITA/TOTAL	6,1859%	ITA/TOTAL	7,5270%
			ITA RANK	7	ITA RANK	6	ITA RANK	6	ITA RANK	5	ITA RANK	3
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	280,01 \$/kg	Italy	297,96 \$/kg	Italy	271,40 \$/kg	Italy	270,57 \$/kg	Italy	279,12 \$/kg	
	2	China	24,02 \$/kg	China	23,87 \$/kg	China	26,78 \$/kg	France	564,45 \$/kg	France	586,60 \$/kg	
	3	France	554,97 \$/kg	France	565,39 \$/kg	France	560,71 \$/kg	China	25,68 \$/kg	China	26,74 \$/kg	

Tabella 12. Scheda sintetica prodotto H1 842240. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		842240	Packing or wrapping machinery nes										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	2.608.735.340	Italy	2.709.168.738	Italy	2.378.501.818	Italy	2.295.858.481	Italy	2.455.055.568	
		2	Germany	2.087.751.861	Germany	2.128.127.113	Germany	1.685.352.082	Germany	1.759.467.843	Germany	1.786.024.609	
		3	Switzerland	269.768.157	Switzerland	315.936.094	Switzerland	292.599.941	Netherlands	254.023.955	Netherlands	295.697.759	
			ITA	2.608.735.340	ITA	2.709.168.738	ITA	2.378.501.818	ITA	2.295.858.481	ITA	2.455.055.568	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	2.724.887.517	Italy	2.859.658.335	Italy	2.480.058.098	Italy	2.427.051.323	Italy	2.605.480.574	
		2	Germany	2.449.561.268	Germany	2.580.592.860	Germany	2.009.505.834	Germany	2.062.209.815	Germany	2.105.252.137	
		3	Switzerland	410.599.401	Switzerland	454.845.965	Switzerland	462.399.428	China	394.346.629	Netherlands	422.356.884	
			ITA	2.724.887.517	ITA	2.859.658.335	ITA	2.480.058.098	ITA	2.427.051.323	ITA	2.605.480.574	
			ITA/TOTAL	29,7244%	ITA/TOTAL	30,5509%	ITA/TOTAL	29,7767%	ITA/TOTAL	29,2739%	ITA/TOTAL	30,5428%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (\$)	1	China	781.791.519	USA	847.567.956	USA	862.982.438	USA	892.114.773	USA	941.265.045	
		2	USA	721.615.830	China	810.442.441	China	740.224.847	China	605.659.187	China	587.348.621	
		3	Russian Fed.	422.626.378	Germany	452.465.747	Germany	324.153.752	France	314.239.208	France	342.549.315	
			ITA	116.152.177	ITA	150.489.597	ITA	101.556.280	ITA	131.192.842	ITA	150.425.006	
			ITA/TOTAL	1,4880%	ITA/TOTAL	1,8615%	ITA/TOTAL	1,4089%	ITA/TOTAL	1,8320%	ITA/TOTAL	2,1751%	
			ITA RANK	22	ITA RANK	12	ITA RANK	22	ITA RANK	16	ITA RANK	14	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	50.619.835	Italy	49.504.358	Italy	51.426.940	Italy	51.801.741	Italy	54.517.439	
		2	Germany	22.294.593	Germany	22.005.987	Germany	21.401.614	Germany	22.944.332	China	33.995.593	
		3	Other Asia, nes	10.272.915	Other Asia, nes	10.854.500	Other Asia, nes	10.548.038	Other Asia, nes	10.575.015	Germany	24.651.431	
			ITA	50.619.835	ITA	49.504.358	ITA	51.426.940	ITA	51.801.741	ITA	54.517.439	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	54.624.413	Italy	54.083.771	Italy	56.091.441	Italy	57.120.772	Italy	59.830.546	
		2	Germany	30.419.087	Germany	31.001.869	Germany	29.698.890	Germany	30.983.808	China	43.391.934	
		3	Other Asia, nes	11.934.192	Other Asia, nes	12.494.134	Other Asia, nes	12.479.055	Other Asia, nes	12.281.623	Germany	33.243.951	
			ITA	54.624.413	ITA	54.083.771	ITA	56.091.441	ITA	57.120.772	ITA	59.830.546	
			ITA/TOTAL	29,7442%	ITA/TOTAL	29,3101%	ITA/TOTAL	28,9859%	ITA/TOTAL	30,0122%	ITA/TOTAL	28,1251%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (Kg)	1	China	19.561.994	USA	20.007.689	South Africa	44.917.126	USA	24.004.893	USA	27.577.577	
		2	USA	18.056.277	China	19.131.304	USA	20.941.030	China	16.260.808	Indonesia	13.510.252	
		3	Russian Fed.	10.652.869	Spain	10.219.810	China	17.962.209	France	8.309.700	China	9.396.341	
			ITA	4.004.578	ITA	4.579.413	ITA	4.664.501	ITA	5.319.031	ITA	5.313.107	
			ITA/TOTAL	1,9382%	ITA/TOTAL	2,0610%	ITA/TOTAL	1,9024%	ITA/TOTAL	2,4763%	ITA/TOTAL	2,7956%	
			ITA RANK	13	ITA RANK	14	ITA RANK	13	ITA RANK	12	ITA RANK	10	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	49,88 \$/kg	Italy	52,87 \$/kg	Italy	44,21 \$/kg	Italy	42,49 \$/kg	Italy	43,55 \$/kg		
	2	Germany	80,53 \$/kg	Germany	83,24 \$/kg	Germany	67,66 \$/kg	Germany	66,56 \$/kg	Germany	63,33 \$/kg		
	3	Switzerland	109,69 \$/kg	Switzerland	121,31 \$/kg	Switzerland	112,18 \$/kg	Netherlands	37,68 \$/kg	Netherlands	41,04 \$/kg		

Tabella 13. Scheda sintetica prodotto H1 900410. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		900410	Sunglasses													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.989.955.839	Italy	2.176.276.422	Italy	2.093.721.998	Italy	2.203.055.593	Italy	2.258.805.546				
		2	China	1.120.096.948	China	1.203.233.038	China	1.227.369.095	China	1.239.593.591	China	1.379.148.711				
		3	China, HK	168.013.527	China, HK	110.417.071	China, HK	87.921.181	China, HK	108.812.857	China, HK	39.176.531				
			ITA	1.989.955.839	ITA	2.176.276.422	ITA	2.093.721.998	ITA	2.203.055.593	ITA	2.258.805.546				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	2.344.602.376	Italy	2.567.976.215	Italy	2.482.626.212	Italy	2.636.175.228	Italy	2.725.541.190				
		2	China	1.349.490.007	China	1.458.103.651	China	1.496.016.093	China	1.541.247.568	China	1.657.624.761				
		3	China, HK	447.062.598	China, HK	452.338.042	USA	416.457.344	China, HK	868.026.672	China, HK	822.230.244				
			ITA	2.344.602.376	ITA	2.567.976.215	ITA	2.482.626.212	ITA	2.636.175.228	ITA	2.725.541.190				
			ITA/TOTAL	39,6696%	ITA/TOTAL	40,9460%	ITA/TOTAL	40,8666%	ITA/TOTAL	37,9244%	ITA/TOTAL	39,0843%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	1.453.581.907	USA	1.563.358.190	USA	1.534.693.677	USA	1.559.884.802	USA	1.546.774.242				
		2	France	396.284.817	France	418.040.449	Italy	388.904.214	China, HK	759.213.815	China, HK	783.053.713				
		3	Italy	354.646.537	Italy	391.699.793	France	377.515.665	Italy	433.119.635	Italy	466.735.644				
			ITA	354.646.537	ITA	391.699.793	ITA	388.904.214	ITA	433.119.635	ITA	466.735.644				
			ITA/TOTAL	5,8573%	ITA/TOTAL	5,9976%	ITA/TOTAL	6,2496%	ITA/TOTAL	6,2928%	ITA/TOTAL	6,9064%				
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	2	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	6.467.649	China	49.127.250	China	50.077.133	China	47.491.976	China	52.951.166				
		2	China	4.621.679	Italy	6.277.118	Italy	6.369.898	Italy	6.867.139	Italy	6.248.513				
		3	Czechia	2.624.390	Other Asia, nes	2.284.083	Other Asia, nes	2.025.598	Other Asia, nes	1.852.852	Brazil	19.652				
			ITA	6.467.649	ITA	6.277.118	ITA	6.369.898	ITA	6.867.139	ITA	6.248.513				
			ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (Kg)	1	South Africa	147.918.986	South Africa	155.644.917	South Africa	150.458.849	China	48.468.206	China	53.773.455				
		2	Italy	8.605.156	China	49.842.574	China	50.797.380	Italy	9.735.868	Italy	9.282.542				
		3	China	6.049.619	Italy	8.727.859	Italy	9.224.828	United Kingdom	2.506.547	China, HK	2.831.961				
			ITA	8.605.156	ITA	8.727.859	ITA	9.224.828	ITA	9.735.868	ITA	9.282.542				
			ITA/TOTAL	4,7117%	ITA/TOTAL	3,7635%	ITA/TOTAL	4,1235%	ITA/TOTAL	13,7485%	ITA/TOTAL	12,3965%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (Kg)	1	South Africa	2.379.699.744	South Africa	2.318.170.896	South Africa	2.152.702.524	Spain	17.507.395	USA	8.861.042				
		2	USA	9.048.343	USA	8.308.040	USA	8.405.364	USA	8.476.332	China, HK	4.485.898				
		3	United Kingdom	3.394.596	United Kingdom	3.871.701	Spain	5.358.736	United Kingdom	4.365.219	United Kingdom	3.919.464				
			ITA	2.137.507	ITA	2.450.741	ITA	2.854.930	ITA	2.868.729	ITA	3.034.029				
			ITA/TOTAL	0,0876%	ITA/TOTAL	0,1031%	ITA/TOTAL	0,1290%	ITA/TOTAL	3,8085%	ITA/TOTAL	5,3270%				
			ITA RANK	9	ITA RANK	7	ITA RANK	6	ITA RANK	5	ITA RANK	5				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	272,46 \$/Kg	Italy	294,23 \$/Kg	Italy	269,12 \$/Kg	Italy	270,77 \$/Kg	Italy	293,62 \$/Kg					
	2	China	223,07 \$/Kg	China	29,25 \$/Kg	China	29,45 \$/Kg	China	31,80 \$/Kg	China	30,83 \$/Kg					
	3	China, HK	223,07 \$/Kg \$/Kg	China, HK	241,84 \$/Kg	China, HK	NA	China, HK	NA	China, HK	290,34 \$/Kg					

Tabella 14. Scheda sintetica prodotto H1 640359. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		640359	Footwear, outer soles and uppers of leather, nes									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	2.844.918.714	Italy	2.816.616.939	Italy	2.222.248.136	Italy	2.099.524.242	Italy	2.041.586.385
		2	Portugal	306.637.692	Portugal	299.933.383	Portugal	263.517.139	Portugal	266.187.686	Portugal	263.972.215
		3	Spain	272.624.273	Spain	289.316.189	Spain	233.812.715	Spain	221.676.719	Spain	212.526.194
			ITA	2.844.918.714	ITA	2.816.616.939	ITA	2.222.248.136	ITA	2.099.524.242	ITA	2.041.586.385
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	3.077.384.241	Italy	3.066.693.670	Italy	2.429.046.799	Italy	2.324.844.543	Italy	2.271.276.798
		2	France	459.976.286	France	485.039.601	France	437.239.970	France	435.157.193	France	469.877.508
		3	China, HK	354.992.235	Spain	364.569.640	Spain	293.537.098	Portugal	291.193.092	Portugal	285.702.081
			ITA	3.077.384.241	ITA	3.066.693.670	ITA	2.429.046.799	ITA	2.324.844.543	ITA	2.271.276.798
			ITA/TOTAL	51,3726%	ITA/TOTAL	50,9124%	ITA/TOTAL	48,9422%	ITA/TOTAL	50,3450%	ITA/TOTAL	49,2825%
		ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	985.646.406	USA	992.306.502	USA	933.012.158	USA	868.880.365	USA	798.486.017
		2	France	665.621.933	France	660.743.220	France	552.610.221	France	552.618.434	France	589.155.289
		3	China, HK	508.747.041	China, HK	519.907.521	China, HK	416.562.399	China, HK	382.036.973	China, HK	352.809.781
			ITA	232.465.527	ITA	250.076.731	ITA	206.798.663	ITA	225.320.301	ITA	229.690.413
			ITA/TOTAL	4,2752%	ITA/TOTAL	4,5242%	ITA/TOTAL	4,2781%	ITA/TOTAL	4,7927%	ITA/TOTAL	5,2780%
		ITA RANK	6	ITA RANK	6	ITA RANK	6	ITA RANK	6	ITA RANK	6	
	PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	16.791.446	Italy	15.599.451	Italy	13.749.348	Italy	12.126.707	Italy
2			Portugal	7.303.172	Turkey	7.704.752	Portugal	7.201.530	Portugal	6.974.758	Portugal	6.996.979
3			Turkey	6.731.862	Portugal	7.055.957	Turkey	5.214.449	Turkey	3.246.267	Turkey	3.272.447
			ITA	16.791.446	ITA	15.599.451	ITA	13.749.348	ITA	12.126.707	ITA	12.256.770
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
EXPORT RANK (Kg)		1	Italy	21.040.836	Italy	20.134.170	Italy	17.981.424	Italy	16.460.088	Italy	16.472.609
		2	Portugal	7.817.859	Turkey	7.938.442	Portugal	7.719.161	Portugal	7.562.809	Portugal	7.369.500
		3	Turkey	6.957.454	Portugal	7.595.860	Turkey	5.390.336	Turkey	3.392.046	Turkey	3.419.901
			ITA	21.040.836	ITA	20.134.170	ITA	17.981.424	ITA	16.460.088	ITA	16.472.609
			ITA/TOTAL	29,6308%	ITA/TOTAL	28,6557%	ITA/TOTAL	29,6207%	ITA/TOTAL	30,5308%	ITA/TOTAL	30,7995%
		ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
IMPORT RANK (Kg)		1	USA	14.776.978	USA	13.584.749	USA	11.141.298	USA	11.463.477	USA	11.924.104
		2	China, HK	7.627.222	UAE	8.566.968	UAE	8.788.896	United Kingdom	8.498.428	United Kingdom	7.843.902
		3	United Kingdom	7.485.226	United Kingdom	8.041.291	United Kingdom	7.575.433	UAE	5.931.003	France	5.596.634
			ITA	4.249.390	ITA	4.534.719	ITA	4.232.076	ITA	4.333.381	ITA	4.215.839
			ITA/TOTAL	4,8709%	ITA/TOTAL	4,9412%	ITA/TOTAL	5,4529%	ITA/TOTAL	5,7705%	ITA/TOTAL	6,6787%
		ITA RANK	6	ITA RANK	7	ITA RANK	6	ITA RANK	6	ITA RANK	5	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)		1	Italy	146,26 \$/Kg	Italy	152,31 \$/Kg	Italy	135,09 \$/Kg	Italy	141,24 \$/Kg	Italy	137,88 \$/Kg
	2	Portugal	43,14 \$/Kg	Portugal	43,80 \$/Kg	Portugal	37,19 \$/Kg	Portugal	38,50 \$/Kg	Portugal	38,77 \$/Kg	
	3	Spain	89,22 \$/Kg	Spain	96,37 \$/Kg	Spain	81,93 \$/Kg	Spain	81,97 \$/Kg	Spain	83,68 \$/Kg	

Tabella 15. Scheda sintetica prodotto H1 940390. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		940390	Furniture parts nes													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	4.801.158.606	China	3.004.934.045	China	3.212.009.463	China	2.991.127.821	China	3.165.361.056				
		2	Italy	1.946.267.046	Italy	1.933.395.028	Italy	1.787.350.799	Italy	1.764.900.133	Italy	1.901.550.647				
		3	Poland	438.174.139	Poland	501.629.850	Viet Nam	572.943.718	Viet Nam	612.784.673	Poland	486.825.999				
			ITA	1.946.267.046	ITA	1.933.395.028	ITA	1.787.350.799	ITA	1.764.900.133	ITA	1.901.550.647				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (\$)	1	China	4.926.928.594	China	3.182.445.791	China	3.373.400.351	China	3.157.480.525	China	3.364.819.118				
		2	Italy	2.234.606.314	Italy	2.255.105.524	Italy	2.057.642.887	Italy	2.039.118.666	Italy	2.202.085.159				
		3	Germany	1.455.398.421	Germany	1.539.924.985	Germany	1.302.198.564	Germany	1.327.021.262	Germany	1.368.651.188				
			ITA	2.234.606.314	ITA	2.255.105.524	ITA	2.057.642.887	ITA	2.039.118.666	ITA	2.202.085.159				
			ITA/TOTAL	15,1255%	ITA/TOTAL	16,6698%	ITA/TOTAL	15,8391%	ITA/TOTAL	15,6093%	ITA/TOTAL	16,8218%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	2.349.477.967	USA	2.612.504.257	USA	2.859.544.052	USA	3.229.375.971	USA	3.539.992.143				
		2	Germany	1.352.636.931	Germany	1.323.702.637	Germany	1.234.931.361	Germany	1.288.872.523	Germany	1.366.279.494				
		3	United Kingdom	790.709.361	United Kingdom	931.800.930	United Kingdom	964.207.640	United Kingdom	852.960.309	United Kingdom	979.237.585				
			ITA	288.339.268	ITA	321.710.496	ITA	270.292.088	ITA	274.218.533	ITA	300.534.512				
			ITA/TOTAL	2,5170%	ITA/TOTAL	2,6254%	ITA/TOTAL	2,3415%	ITA/TOTAL	2,2943%	ITA/TOTAL	2,3683%				
			ITA RANK	11	ITA RANK	10	ITA RANK	8	ITA RANK	9	ITA RANK	9				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	1.120.405.345	China	863.084.222	China	897.319.589	China	954.098.749	China	1.141.162.508				
		2	Italy	723.427.989	Italy	713.012.018	Italy	785.686.124	Italy	776.881.607	Italy	843.295.376				
		3	Poland	203.992.761	Poland	237.989.119	Poland	288.186.037	Poland	325.069.220	Poland	288.384.437				
			ITA	723.427.989	ITA	713.012.018	ITA	785.686.124	ITA	776.881.607	ITA	843.295.376				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	1.162.238.388	China	927.486.180	China	960.709.403	China	1.028.956.868	China	1.141.162.508				
		2	Italy	833.856.832	Italy	825.125.209	Italy	896.185.073	Italy	892.349.848	Italy	967.662.800				
		3	Germany	361.110.841	Germany	357.847.039	Poland	359.283.042	Poland	399.110.598	Poland	391.391.833				
			ITA	833.856.832	ITA	825.125.209	ITA	896.185.073	ITA	892.349.848	ITA	967.662.800				
			ITA/TOTAL	19,3146%	ITA/TOTAL	19,7231%	ITA/TOTAL	20,7431%	ITA/TOTAL	19,7747%	ITA/TOTAL	21,9391%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	573.918.047	USA	608.679.015	USA	682.202.266	USA	907.339.709	USA	995.699.556				
		2	Germany	490.535.685	Germany	478.887.952	Germany	517.370.734	Germany	558.881.339	Germany	579.173.797				
		3	United Kingdom	252.952.682	United Kingdom	284.795.964	United Kingdom	332.761.286	United Kingdom	332.833.012	United Kingdom	375.664.059				
			ITA	110.428.843	ITA	112.113.191	ITA	110.498.949	ITA	115.468.241	ITA	124.367.424				
			ITA/TOTAL	3,0470%	ITA/TOTAL	3,0526%	ITA/TOTAL	2,9540%	ITA/TOTAL	2,8267%	ITA/TOTAL	3,3221%				
			ITA RANK	10	ITA RANK	9	ITA RANK	8	ITA RANK	8	ITA RANK	6				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	4,24 \$/Kg	China	3,43 \$/Kg	China	3,51 \$/Kg	China	3,07 \$/Kg	China	2,95 \$/Kg					
	2	Italy	2,68 \$/Kg	Italy	2,73 \$/Kg	Italy	2,30 \$/Kg	Italy	2,29 \$/Kg	Italy	2,28 \$/Kg					
	3	Poland	2,30 \$/Kg	Poland	2,23 \$/Kg	Viet Nam	4,80 \$/Kg	Viet Nam	4,19 \$/Kg	Poland	1,84 \$/Kg					

Tabella 16. Scheda sintetica prodotto H1 190219. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		190219	Uncooked pasta, not stuffed or prepared, without eggs										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	2.014.683.498	Italy	2.023.203.012	Italy	1.817.136.582	Italy	1.738.170.280	Italy	1.763.919.424	
		2	Turkey	458.350.893	Turkey	462.625.324	Turkey	398.295.756	Turkey	400.793.623	Turkey	464.569.234	
		3	Thailand	102.079.567	Thailand	108.949.291	Thailand	106.779.380	Thailand	116.903.566	Mexico	155.784.381	
			ITA	2.014.683.498	ITA	2.023.203.012	ITA	1.817.136.582	ITA	1.738.170.280	ITA	1.763.919.424	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	2.066.426.853	Italy	2.077.641.410	Italy	1.859.787.727	Italy	1.781.755.489	Italy	1.785.125.250	
		2	Turkey	461.148.551	Turkey	465.991.805	Turkey	401.674.376	Turkey	403.839.600	Turkey	468.537.735	
		3	USA	149.006.491	USA	160.208.758	USA	168.748.033	USA	132.693.082	Mexico	175.008.063	
			ITA	2.066.426.853	ITA	2.077.641.410	ITA	1.859.787.727	ITA	1.781.755.489	ITA	1.785.125.250	
			ITA/TOTAL	49,1003%	ITA/TOTAL	49,2466%	ITA/TOTAL	47,6598%	ITA/TOTAL	47,6038%	ITA/TOTAL	48,9976%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	589.683.363	USA	631.591.503	USA	642.451.642	USA	606.465.545	USA	574.719.921	
		2	Germany	399.440.223	Germany	412.651.338	Germany	369.258.657	Germany	342.915.448	Germany	328.349.675	
		3	France	322.350.653	France	304.417.994	France	304.344.183	France	281.278.133	France	290.090.408	
			ITA	51.743.355	ITA	54.438.398	ITA	42.651.145	ITA	43.585.209	ITA	21.205.826	
			ITA/TOTAL	1,3445%	ITA/TOTAL	1,3622%	ITA/TOTAL	1,1487%	ITA/TOTAL	1,2176%	ITA/TOTAL	0,6471%	
			ITA RANK	16	ITA RANK	15	ITA RANK	19	ITA RANK	18	ITA RANK	28	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	1.675.237.550	Italy	1.683.676.521	Italy	1.594.461.113	Italy	1.645.847.255	Italy	1.691.142.824	
		2	Turkey	641.268.289	Turkey	669.755.148	Turkey	641.749.837	Turkey	792.141.983	Turkey	1.004.844.285	
		3	Tunisia	88.730.909	Oman	83.032.653	Tunisia	68.206.245	Thailand	65.328.005	Spain	103.936.431	
			ITA	1.675.237.550	ITA	1.683.676.521	ITA	1.594.461.113	ITA	1.645.847.255	ITA	1.691.142.824	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	1.705.792.948	Italy	1.721.368.864	Italy	1.623.360.557	Italy	1.675.700.104	Italy	1.711.443.116	
		2	Turkey	642.766.624	Turkey	671.594.664	Turkey	643.806.336	Turkey	793.863.726	Turkey	1.007.287.636	
		3	USA	107.295.558	USA	116.549.895	USA	117.079.148	USA	94.326.505	Mexico	114.691.587	
			ITA	1.705.792.948	ITA	1.721.368.864	ITA	1.623.360.557	ITA	1.675.700.104	ITA	1.711.443.116	
			ITA/TOTAL	46,3216%	ITA/TOTAL	45,7783%	ITA/TOTAL	45,2376%	ITA/TOTAL	44,4796%	ITA/TOTAL	43,4216%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	333.273.330	USA	360.683.405	USA	368.069.401	USA	368.634.328	USA	394.667.407	
		2	Germany	326.455.560	Germany	336.078.710	Germany	326.627.112	Germany	322.606.861	Germany	325.675.704	
		3	France	284.682.360	Botswana	299.562.764	France	302.374.041	France	285.757.404	France	303.346.620	
			ITA	30.555.398	ITA	37.692.343	ITA	28.899.444	ITA	29.852.849	ITA	20.300.292	
			ITA/TOTAL	1,0030%	ITA/TOTAL	1,0265%	ITA/TOTAL	0,9801%	ITA/TOTAL	0,9863%	ITA/TOTAL	0,7897%	
			ITA RANK	21	ITA RANK	18	ITA RANK	21	ITA RANK	23	ITA RANK	117	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	1,21 \$/Kg	Italy	1,21 \$/Kg	Italy	1,15 \$/Kg	Italy	1,06 \$/Kg	Italy	1,04 \$/Kg		
	2	Turkey	0,72 \$/Kg	Turkey	0,69 \$/Kg	Turkey	0,62 \$/Kg	Turkey	0,51 \$/Kg	Turkey	0,47 \$/Kg		
	3	Thailand	1,85 \$/Kg	Thailand	1,85 \$/Kg	Thailand	1,80 \$/Kg	Thailand	1,75 \$/Kg	Mexico	1,53 \$/Kg		

Tabella 17. Scheda sintetica prodotto H1 410431. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		410431	Bovine and equine leather, full or split grain, nes									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.962.064.476	Italy	1.919.746.322	Italy	1.600.805.097	Italy	1.636.028.591	Italy	1.708.188.024
		2	Brazil	1.402.470.126	Brazil	1.659.044.741	Brazil	1.390.904.224	Brazil	1.382.533.474	Brazil	1.191.280.753
		3	Argentina	636.373.415	Argentina	685.801.722	Argentina	592.788.875	Argentina	501.940.009	Argentina	498.741.407
			ITA	1.962.064.476	ITA	1.919.746.322	ITA	1.600.805.097	ITA	1.636.028.591	ITA	1.708.188.024
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	2.628.116.304	Italy	2.608.918.172	Italy	2.167.997.393	Italy	2.122.801.596	Italy	2.201.220.499
		2	China, HK	1.619.854.636	Brazil	1.663.706.870	Brazil	1.393.489.278	Brazil	1.385.880.210	Brazil	1.195.436.986
		3	Brazil	1.406.638.668	China, HK	1.530.468.174	China, HK	1.317.788.320	China, HK	1.026.958.968	China, HK	919.044.800
			ITA	2.628.116.304	ITA	2.608.918.172	ITA	2.167.997.393	ITA	2.122.801.596	ITA	2.201.220.499
			ITA/TOTAL	23,4928%	ITA/TOTAL	22,3222%	ITA/TOTAL	20,8332%	ITA/TOTAL	22,0071%	ITA/TOTAL	23,8883%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	China	2.203.065.972	China	2.376.546.753	China	2.171.728.577	China	1.857.213.301	China	1.765.665.793
		2	China, HK	1.959.687.868	China, HK	1.912.238.534	China, HK	1.576.260.773	China, HK	1.163.144.724	China, HK	1.035.693.150
		3	Italy	666.051.828	Italy	689.171.850	Italy	567.192.296	Mexico	536.921.054	Italy	493.032.475
			ITA	666.051.828	ITA	689.171.850	ITA	567.192.296	ITA	486.773.005	ITA	493.032.475
			ITA/TOTAL	6,2464%	ITA/TOTAL	5,9689%	ITA/TOTAL	5,5392%	ITA/TOTAL	5,4522%	ITA/TOTAL	5,6458%
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	4	ITA RANK	3
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Brazil	84.705.822	Brazil	91.788.828	Brazil	95.147.528	Brazil	105.705.391	Brazil	78.923.780
		2	Italy	43.891.910	Italy	41.416.677	Italy	40.706.728	Spain	62.918.172	Argentina	28.887.501
		3	Argentina	31.915.814	Argentina	30.028.378	Argentina	27.403.784	Italy	45.233.971	Rep. of Korea	10.719.550
			ITA	43.891.910	ITA	41.416.677	ITA	40.706.728	ITA	45.233.971	ITA	NA
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	3	ITA RANK	NA
	EXPORT RANK (Kg)	1	Brazil	85.109.072	Brazil	92.644.152	Brazil	95.703.725	Brazil	106.124.428	Brazil	78.923.780
		2	Italy	80.282.462	Italy	75.858.335	Italy	71.733.410	Italy	75.180.195	China, HK	48.752.522
		3	China, HK	60.657.976	China, HK	62.456.931	China, HK	55.434.054	Spain	74.897.616	Argentina	29.544.999
			ITA	80.282.462	ITA	75.858.335	ITA	71.733.410	ITA	75.180.195	ITA	NA
			ITA/TOTAL	17,4563%	ITA/TOTAL	16,3247%	ITA/TOTAL	15,6204%	ITA/TOTAL	14,4525%	ITA/TOTAL	NA
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	NA
	IMPORT RANK (Kg)	1	China	114.791.815	China	122.888.729	China	110.321.625	China	115.135.180	China	101.567.992
		2	China, HK	77.497.357	China, HK	73.235.292	China, HK	63.872.881	China, HK	52.062.775	China, HK	49.685.560
		3	Italy	36.390.552	Italy	34.441.658	Spain	36.253.817	Italy	29.946.224	Italy	29.698.703
			ITA	36.390.552	ITA	34.441.658	ITA	31.026.682	ITA	29.946.224	ITA	29.698.703
			ITA/TOTAL	7,9389%	ITA/TOTAL	7,2400%	ITA/TOTAL	6,8407%	ITA/TOTAL	7,1843%	ITA/TOTAL	7,9509%
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	4	ITA RANK	3	ITA RANK	3
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	32,74 \$/Kg	Italy	34,39 \$/Kg	Italy	30,22 \$/Kg	Italy	28,24 \$/Kg	Italy	NA	
	2	Brazil	16,53 \$/Kg	Brazil	17,96 \$/Kg	Brazil	14,56 \$/Kg	Brazil	13,06 \$/Kg	Brazil	15,15 \$/Kg	
	3	Argentina	19,86 \$/Kg	Argentina	22,69 \$/Kg	Argentina	21,43 \$/Kg	Argentina	18,44 \$/Kg	Argentina	17,19 \$/Kg	

Tabella 18. Scheda sintetica prodotto H1 640399. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		640399	Footwear, sole rubber, plastics uppers of leather, nes											
		2013			2014			2015			2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	7.263.558.821	China	7.446.084.883	China	6.147.798.482	China	4.775.092.107	China	4.866.429.501		
		2	Viet Nam	2.481.480.012	Viet Nam	2.726.977.324	Viet Nam	2.934.490.083	Viet Nam	2.794.403.329	Italy	1.698.850.025		
		3	Italy	1.217.142.132	Italy	1.402.599.088	Italy	1.401.890.747	Italy	1.494.845.002	Indonesia	925.840.131		
			ITA	1.217.142.132	ITA	1.402.599.088	ITA	1.401.890.747	ITA	1.494.845.002	ITA	1.698.850.025		
			ITA RANK		3	ITA RANK		3	ITA RANK		3	ITA RANK		2
	EXPORT RANK (\$)	1	China	7.978.809.907	China	8.266.291.334	China	7.105.119.322	China	5.644.725.439	China	5.766.490.247		
		2	Italy	2.710.520.683	Italy	2.905.532.027	Viet Nam	2.952.812.441	Italy	2.868.633.400	Italy	3.002.639.048		
		3	Viet Nam	2.494.405.413	Viet Nam	2.741.164.752	Italy	2.741.132.629	Viet Nam	2.815.966.311	Germany	1.992.735.789		
			ITA	2.710.520.683	ITA	2.905.532.027	ITA	2.741.132.629	ITA	2.868.633.400	ITA	3.002.639.048		
			ITA/TOTAL	9,6648%	ITA/TOTAL	9,9643%	ITA/TOTAL	10,1874%	ITA/TOTAL	11,6751%	ITA/TOTAL	13,6416%		
			ITA RANK		2	ITA RANK		3	ITA RANK		2	ITA RANK		2
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	6.889.821.157	USA	6.721.380.391	USA	6.597.011.690	USA	5.634.619.865	USA	5.268.258.742		
		2	Germany	2.436.612.053	Germany	2.529.984.506	Germany	2.376.242.668	Germany	2.304.379.678	Germany	2.605.344.402		
		3	China, HK	2.158.487.098	China, HK	2.093.629.339	United Kingdom	1.965.521.777	France	1.774.614.763	France	1.871.857.833		
			ITA	1.493.378.551	ITA	1.502.932.939	ITA	1.339.241.882	ITA	1.373.788.398	ITA	1.303.789.023		
			ITA/TOTAL	5,1570%	ITA/TOTAL	5,0284%	ITA/TOTAL	4,7328%	ITA/TOTAL	5,2195%	ITA/TOTAL	5,0308%		
			ITA RANK		6	ITA RANK		6	ITA RANK		6	ITA RANK		6
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	413.603.250	China	398.512.683	China	335.460.498	China	273.550.265	China	294.912.243		
		2	Viet Nam	52.642.711	Viet Nam	57.435.228	Viet Nam	54.386.229	Viet Nam	60.367.920	Indonesia	31.217.255		
		3	Indonesia	28.661.111	Indonesia	33.620.370	Indonesia	42.472.968	Indonesia	45.846.504	Spain	18.982.303		
			ITA	-11.126.121	ITA	-11.712.699	ITA	-10.356.133	ITA	-10.648.604	ITA	NA		
			ITA RANK		159	ITA RANK		162	ITA RANK		158	ITA RANK		NA
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	428.156.837	China	416.476.218	China	358.111.764	China	293.236.347	China	316.018.143		
		2	Viet Nam	53.006.788	Viet Nam	57.802.453	Viet Nam	54.837.371	Viet Nam	60.961.813	Belgium	48.620.170		
		3	China, HK	48.654.818	China, HK	42.806.689	Indonesia	44.295.358	Indonesia	49.347.821	Germany	42.155.540		
			ITA	36.760.716	ITA	37.250.343	ITA	38.069.048	ITA	38.615.076	ITA	NA		
			ITA/TOTAL	4,1528%	ITA/TOTAL	4,2675%	ITA/TOTAL	4,9452%	ITA/TOTAL	5,3536%	ITA/TOTAL	NA		
			ITA RANK		4	ITA RANK		4	ITA RANK		4	ITA RANK		NA
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	194.069.510	USA	173.975.025	USA	162.434.842	USA	155.190.204	USA	153.955.242		
		2	United Kingdom	68.396.401	United Kingdom	70.978.123	United Kingdom	81.573.448	Germany	72.031.348	Germany	80.711.277		
		3	Germany	66.893.870	Germany	68.948.887	Germany	73.123.949	United Kingdom	64.330.229	Belgium	62.722.968		
			ITA	47.886.837	ITA	48.963.042	ITA	48.425.181	ITA	49.263.680	ITA	45.715.361		
			ITA/TOTAL	5,3122%	ITA/TOTAL	5,5690%	ITA/TOTAL	5,5475%	ITA/TOTAL	6,0160%	ITA/TOTAL	6,0110%		
			ITA RANK		5	ITA RANK		5	ITA RANK		4	ITA RANK		5
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	18,64 \$/Kg	China	19,85 \$/Kg	China	19,84 \$/Kg	China	19,25 \$/Kg	China	18,25 \$/Kg			
	2	Viet Nam	47,06 \$/Kg	Viet Nam	47,42 \$/Kg	Viet Nam	53,85 \$/Kg	Viet Nam	46,19 \$/Kg	Italy	NA			
	3	Italy	73,73 \$/Kg	Italy	78,00 \$/Kg	Italy	72,00 \$/Kg	Italy	74,29 \$/Kg	Indonesia	29,27 \$/Kg			

Tabella 19. Scheda sintetica prodotto H1 940360. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		940360	Furniture, wooden, nes										
		2013		2014		2015		2016		2017			
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	7.115.604.246	China	7.550.481.297	China	6.916.660.164	China	6.270.287.398	China	6.472.543.251	
		2	Italy	2.003.261.916	Italy	2.107.894.623	Italy	1.707.544.938	Poland	1.793.732.644	Poland	1.914.665.513	
		3	Poland	1.756.923.195	Poland	1.939.181.229	Poland	1.599.991.766	Italy	1.647.731.761	Italy	1.609.990.899	
			ITA	2.003.261.916	ITA	2.107.894.623	ITA	1.707.544.938	ITA	1.647.731.761	ITA	1.609.990.899	
			ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		3	ITA RANK	
	EXPORT RANK (\$)	1	China	7.386.778.306	China	7.904.821.898	China	7.278.562.021	China	6.636.579.328	China	6.907.356.156	
		2	Italy	2.398.734.083	Italy	2.538.480.854	Italy	2.094.951.678	Italy	2.019.502.702	Poland	2.117.309.106	
		3	Poland	1.919.179.345	Poland	2.126.180.739	Poland	1.774.553.836	Poland	1.974.560.688	Italy	1.977.117.276	
			ITA	2.398.734.083	ITA	2.538.480.854	ITA	2.094.951.678	ITA	2.019.502.702	ITA	1.977.117.276	
			ITA/TOTAL	9,4348%	ITA/TOTAL	9,4905%	ITA/TOTAL	8,6062%	ITA/TOTAL	8,4847%	ITA/TOTAL	8,7459%	
		ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		3
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	5.141.659.541	USA	5.528.451.867	USA	5.964.934.216	USA	5.955.343.684	USA	6.402.698.667	
		2	Germany	2.145.723.935	Germany	2.347.353.733	Germany	2.076.853.249	Germany	2.019.903.932	Germany	2.017.401.426	
		3	United Kingdom	1.360.695.976	United Kingdom	1.533.838.802	United Kingdom	1.561.271.407	United Kingdom	1.504.664.426	United Kingdom	1.818.906.896	
			ITA	395.472.167	ITA	430.586.231	ITA	387.406.740	ITA	371.770.941	ITA	367.126.377	
			ITA/TOTAL	1,7488%	ITA/TOTAL	1,8169%	ITA/TOTAL	1,7208%	ITA/TOTAL	1,6992%	ITA/TOTAL	1,6341%	
		ITA RANK		13	ITA RANK		13	ITA RANK		14	ITA RANK		15
	PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	2.231.633.957	China	1.525.385.878	China	1.230.852.142	China	1.484.220.799	China	2.299.138.460
2			Poland	906.033.077	Poland	940.792.167	Poland	890.960.837	Poland	1.053.592.692	Poland	1.116.524.883	
3			Lithuania	304.636.658	Lithuania	335.382.975	Lithuania	300.092.710	Lithuania	340.902.053	Lithuania	350.031.341	
			ITA	137.662.139	ITA	199.041.512	ITA	179.253.379	ITA	196.321.851	ITA	147.212.285	
		ITA RANK		7	ITA RANK		6	ITA RANK		6	ITA RANK		5
EXPORT RANK (Kg)		1	China	2.325.051.353	China	1.620.958.963	China	1.319.319.027	China	1.584.760.696	China	2.440.993.892	
		2	Poland	985.717.919	Poland	1.032.857.403	Poland	986.881.145	Poland	1.165.109.183	Poland	1.249.998.163	
		3	Germany	320.983.995	Italy	376.725.252	Germany	388.690.619	Germany	369.318.845	Lithuania	369.236.728	
			ITA	302.458.700	ITA	376.725.252	ITA	359.356.224	ITA	361.714.706	ITA	321.167.590	
			ITA/TOTAL	3,9240%	ITA/TOTAL	5,2338%	ITA/TOTAL	5,4017%	ITA/TOTAL	5,1694%	ITA/TOTAL	4,4941%	
		ITA RANK		6	ITA RANK		3	ITA RANK		4	ITA RANK		5
IMPORT RANK (Kg)		1	USA	1.388.179.609	USA	1.491.139.311	USA	1.458.127.771	USA	1.805.216.771	USA	1.934.857.859	
		2	Germany	904.215.216	Germany	932.997.414	Germany	920.801.601	Germany	886.528.718	Germany	851.368.796	
		3	United Kingdom	499.288.545	United Kingdom	558.967.657	United Kingdom	596.118.134	United Kingdom	619.767.342	United Kingdom	661.936.071	
			ITA	164.796.561	ITA	177.683.740	ITA	180.102.845	ITA	165.392.855	ITA	173.955.305	
			ITA/TOTAL	2,0855%	ITA/TOTAL	2,0650%	ITA/TOTAL	2,2656%	ITA/TOTAL	2,0487%	ITA/TOTAL	2,3145%	
		ITA RANK		13	ITA RANK		14	ITA RANK		13	ITA RANK		9
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)		1	China	3,18 \$/Kg	China	4,88 \$/Kg	China	5,52 \$/Kg	China	4,19 \$/Kg	China	2,83 \$/Kg	
	2	Italy	7,93 \$/Kg	Italy	6,74 \$/Kg	Italy	5,83 \$/Kg	Poland	1,69 \$/Kg	Poland	1,69 \$/Kg		
	3	Poland	1,95 \$/Kg	Poland	2,06 \$/Kg	Poland	1,80 \$/Kg	Italy	5,58 \$/Kg	Italy	6,16 \$/Kg		

Tabella 20. Scheda sintetica prodotto H1 842230. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		842230	Machinery to fill, close, aerate,etc bottle, container										
		2013		2014		2015		2016		2017			
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Germany	2.563.707.985	Germany	2.605.656.707	Germany	2.149.891.737	Germany	2.183.448.719	Germany	2.296.669.019	
		2	Italy	1.682.656.771	Italy	1.658.267.743	Italy	1.338.724.446	Italy	1.354.091.755	Italy	1.533.345.897	
		3	Japan	265.953.088	Japan	177.127.639	Netherlands	187.688.429	Japan	171.273.049	Japan	185.793.115	
			ITA	1.682.656.771	ITA	1.658.267.743	ITA	1.338.724.446	ITA	1.354.091.755	ITA	1.533.345.897	
			ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK	
	EXPORT RANK (\$)	1	Germany	2.750.755.316	Germany	2.806.871.711	Germany	2.351.634.377	Germany	2.411.923.480	Germany	2.543.415.097	
		2	Italy	1.828.333.323	Italy	1.795.058.582	Italy	1.451.624.900	Italy	1.464.329.007	Italy	1.656.946.714	
		3	China	566.800.302	China	601.087.266	China	675.538.334	China	603.531.020	China	641.672.258	
			ITA	1.828.333.323	ITA	1.795.058.582	ITA	1.451.624.900	ITA	1.464.329.007	ITA	1.656.946.714	
			ITA/TOTAL	21,2582%	ITA/TOTAL	21,3224%	ITA/TOTAL	19,1737%	ITA/TOTAL	19,0784%	ITA/TOTAL	20,4391%	
		ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	1.117.121.456	USA	1.062.018.659	USA	959.809.238	USA	1.169.454.871	USA	1.147.534.331	
		2	China	862.740.196	China	853.018.662	China	678.228.433	China	558.941.744	China	567.502.115	
		3	Russian Fed.	405.066.307	Russian Fed.	402.454.700	Mexico	337.025.288	Mexico	336.699.254	Mexico	391.327.858	
			ITA	145.676.552	ITA	136.790.839	ITA	112.900.454	ITA	110.237.252	ITA	123.600.817	
			ITA/TOTAL	1,7998%	ITA/TOTAL	1,7311%	ITA/TOTAL	1,5901%	ITA/TOTAL	1,5332%	ITA/TOTAL	1,7512%	
			ITA RANK		14	ITA RANK		15	ITA RANK		20	ITA RANK	
	PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Germany	44.753.802	Germany	43.177.622	Germany	41.147.778	Germany	38.632.853	Germany	42.350.279
2			Italy	29.578.478	Italy	28.355.396	Italy	26.650.908	Italy	26.089.855	China	37.641.351	
3			Other Asia, nes	4.925.792	Other Asia, nes	4.695.445	Netherlands	13.613.630	Other Asia, nes	4.459.618	Italy	27.061.061	
			ITA	29.578.478	ITA	28.355.396	ITA	26.650.908	ITA	26.089.855	ITA	27.061.061	
			ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK	
EXPORT RANK (Kg)		1	Germany	49.179.151	Germany	49.687.650	Germany	48.979.365	Germany	46.720.675	Germany	51.139.896	
		2	Italy	32.045.571	Italy	31.148.193	Italy	29.115.637	Italy	28.966.990	China	44.496.622	
		3	China	10.250.776	China	11.168.877	Netherlands	18.864.434	China	11.693.565	Italy	29.935.327	
			ITA	32.045.571	ITA	31.148.193	ITA	29.115.637	ITA	28.966.990	ITA	29.935.327	
			ITA/TOTAL	20,0468%	ITA/TOTAL	19,3580%	ITA/TOTAL	16,9028%	ITA/TOTAL	19,2467%	ITA/TOTAL	15,8205%	
		ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		3
IMPORT RANK (Kg)		1	USA	21.988.976	Zimbabwe	147.766.642	South Africa	25.785.033	USA	22.760.046	USA	23.992.040	
		2	China	16.981.836	USA	20.134.774	USA	17.035.589	France	12.609.537	Indonesia	10.977.025	
		3	Russian Fed.	7.700.947	China	16.172.350	China	12.037.831	China	11.894.019	Germany	8.789.617	
			ITA	2.467.093	ITA	2.792.797	ITA	2.464.729	ITA	2.877.135	ITA	2.874.266	
			ITA/TOTAL	1,3518%	ITA/TOTAL	0,8385%	ITA/TOTAL	1,2635%	ITA/TOTAL	1,5874%	ITA/TOTAL	1,7888%	
		ITA RANK		21	ITA RANK		21	ITA RANK		16	ITA RANK		16
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)		1	Germany	55,93 \$/Kg	Germany	56,49 \$/Kg	Germany	48,01 \$/Kg	Germany	51,62 \$/Kg	Germany	49,73 \$/Kg	
	2	Italy	57,05 \$/Kg	Italy	57,63 \$/Kg	Italy	49,86 \$/Kg	Italy	50,55 \$/Kg	Italy	55,35 \$/Kg		
	3	Japan	83,71 \$/Kg	Japan	72,28 \$/Kg	Netherlands	15,16 \$/Kg	Japan	80,49 \$/Kg	Japan	70,28 \$/Kg		

Tabella 21. Scheda sintetica prodotto H1 890392. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		890392	Motorboats, other than outboard motorboats													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.633.976.640	Italy	2.245.601.972	Italy	1.634.776.061	Italy	1.641.007.321	Germany	1.822.141.079				
		2	Netherlands	541.015.602	Germany	1.045.434.519	Netherlands	1.374.572.212	Germany	947.372.794	Italy	1.507.589.112				
		3	United Kingdom	403.751.754	France	148.919.534	Germany	701.601.350	Netherlands	751.074.811	Netherlands	1.081.339.859				
			ITA	1.633.976.640	ITA	2.245.601.972	ITA	1.634.776.061	ITA	1.641.007.321	ITA	1.507.589.112				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.729.496.820	Italy	2.471.206.604	Italy	1.745.078.434	Italy	1.793.748.000	Germany	1.988.610.947				
		2	USA	814.904.843	Germany	1.170.274.583	Netherlands	1.459.720.084	Netherlands	1.623.055.485	Netherlands	1.816.291.968				
		3	United Kingdom	782.509.677	USA	845.301.083	Germany	1.165.562.329	Germany	1.234.441.278	Italy	1.696.373.176				
			ITA	1.729.496.820	ITA	2.471.206.604	ITA	1.745.078.434	ITA	1.793.748.000	ITA	1.696.373.176				
			ITA/TOTAL	28,1698%	ITA/TOTAL	34,4628%	ITA/TOTAL	23,3043%	ITA/TOTAL	21,8370%	ITA/TOTAL	18,6806%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	3				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	710.321.103	United Kingdom	865.964.516	USA	1.295.351.763	USA	1.108.997.318	Turkey	1.252.776.211				
		2	Germany	615.872.132	USA	709.450.710	Malta	750.409.974	Netherlands	871.980.674	USA	1.213.971.460				
		3	Malta	458.800.527	Netherlands	621.704.311	Germany	463.960.979	Malta	690.161.496	Netherlands	734.952.109				
			ITA	95.520.180	ITA	225.604.632	ITA	110.302.373	ITA	152.740.679	ITA	188.784.064				
			ITA/TOTAL	2,0424%	ITA/TOTAL	3,9575%	ITA/TOTAL	2,1907%	ITA/TOTAL	2,3038%	ITA/TOTAL	2,8250%				
			ITA RANK	10	ITA RANK	9	ITA RANK	8	ITA RANK	11	ITA RANK	8				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	46.425.727	Italy	39.570.903	Italy	37.752.836	Italy	67.632.125	Italy	44.324.460				
		2	Spain	25.667.975	Germany	10.928.310	USA	20.215.967	Mexico	17.238.735	Germany	26.138.535				
		3	USA	24.768.799	United Kingdom	4.039.194	Netherlands	18.105.409	Germany	13.911.580	Mexico	17.802.145				
			ITA	46.425.727	ITA	39.570.903	ITA	37.752.836	ITA	67.632.125	ITA	44.324.460				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	55.300.706	Italy	47.868.492	Italy	47.294.371	Italy	77.263.172	Italy	53.450.398				
		2	Spain	30.033.778	Spain	16.178.022	Netherlands	21.528.743	Germany	27.431.902	Netherlands	33.499.746				
		3	USA	24.768.799	Germany	14.879.129	Germany	20.769.798	Netherlands	24.858.346	Germany	32.305.767				
			ITA	55.300.706	ITA	47.868.492	ITA	47.294.371	ITA	77.263.172	ITA	53.450.398				
			ITA/TOTAL	30,3250%	ITA/TOTAL	38,6775%	ITA/TOTAL	27,0865%	ITA/TOTAL	37,4560%	ITA/TOTAL	28,0025%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (Kg)	1	Australia	9.317.217	Spain	113.148.656	Malta	33.180.319	Spain	29.744.539	Turkey	52.616.439				
		2	Italy	8.874.979	Croatia	22.290.646	Germany	14.372.198	Germany	13.520.322	USA	46.692.326				
		3	France	6.386.215	Malta	17.492.291	Italy	9.541.535	Netherlands	13.272.930	Netherlands	16.013.771				
			ITA	8.874.979	ITA	8.297.589	ITA	9.541.535	ITA	9.631.047	ITA	9.125.938				
			ITA/TOTAL	11,1028%	ITA/TOTAL	3,7344%	ITA/TOTAL	8,6418%	ITA/TOTAL	7,7139%	ITA/TOTAL	4,4736%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	5	ITA RANK	3	ITA RANK	5	ITA RANK	5				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	31,27 \$/Kg	Italy	51,62 \$/Kg	Italy	36,90 \$/Kg	Italy	23,22 \$/Kg	Germany	61,56 \$/Kg					
	2	Netherlands	73,60 \$/Kg	Germany	78,65 \$/Kg	Netherlands	67,80 \$/Kg	Germany	45,00 \$/Kg	Italy	31,74 \$/Kg					
	3	United Kingdom	61,35 \$/Kg	France	43,89 \$/Kg	Germany	56,12 \$/Kg	Netherlands	65,29 \$/Kg	Netherlands	54,22 \$/Kg					

Tabella 22. Scheda sintetica prodotto H1 940161. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		940161	Seats with wooden frames, upholstered nes									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	6.243.706.688	China	7.154.173.286	China	7.347.640.881	China	7.546.176.112	China	7.980.908.856
		2	Poland	1.750.138.028	Poland	1.946.739.584	Poland	1.769.971.629	Poland	1.822.418.298	Poland	1.936.998.860
		3	Italy	1.297.186.832	Italy	1.403.896.582	Italy	1.276.084.778	Italy	1.323.860.239	Italy	1.385.399.315
			ITA	1.297.186.832	ITA	1.403.896.582	ITA	1.276.084.778	ITA	1.323.860.239	ITA	1.385.399.315
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3
	EXPORT RANK (\$)	1	China	6.346.435.867	China	7.284.549.804	China	7.483.310.352	China	7.709.282.260	China	8.195.824.219
		2	Poland	1.789.615.948	Poland	1.998.932.222	Poland	1.815.269.842	Poland	1.873.824.038	Poland	1.989.020.341
		3	Italy	1.503.315.064	Italy	1.624.007.663	Italy	1.447.207.301	Italy	1.509.107.389	Italy	1.546.775.131
			ITA	1.503.315.064	ITA	1.624.007.663	ITA	1.447.207.301	ITA	1.509.107.389	ITA	1.546.775.131
			ITA/TOTAL	10,4482%	ITA/TOTAL	10,1645%	ITA/TOTAL	9,3658%	ITA/TOTAL	9,3255%	ITA/TOTAL	9,3390%
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	4.228.782.763	USA	4.576.409.109	USA	5.225.945.672	USA	5.477.995.909	USA	6.268.885.055
		2	Germany	1.516.972.158	Germany	1.678.233.382	Germany	1.482.145.869	Germany	1.609.657.448	Germany	1.686.863.385
		3	United Kingdom	926.730.883	France	1.029.836.098	United Kingdom	1.039.407.445	United Kingdom	1.020.099.137	France	987.128.612
			ITA	206.128.232	ITA	220.111.081	ITA	171.122.523	ITA	185.247.150	ITA	161.375.816
			ITA/TOTAL	1,4140%	ITA/TOTAL	1,4131%	ITA/TOTAL	1,1215%	ITA/TOTAL	1,1762%	ITA/TOTAL	0,9815%
			ITA RANK	15	ITA RANK	15	ITA RANK	17	ITA RANK	17	ITA RANK	17
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	1.451.055.164	China	1.006.966.293	China	908.296.062	China	1.376.827.789	China	1.838.047.364
		2	Poland	368.313.978	Poland	405.623.087	Poland	426.867.659	Poland	442.483.378	Poland	447.593.974
		3	Romania	98.359.595	Romania	126.273.672	Romania	132.467.310	Romania	167.983.632	Romania	148.019.123
			ITA	52.671.309	ITA	52.725.992	ITA	56.180.745	ITA	61.059.049	ITA	57.021.470
			ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	5
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	1.456.250.730	China	1.028.173.660	China	927.313.517	China	1.404.023.973	China	1.848.351.147
		2	Poland	377.509.105	Poland	419.710.546	Poland	438.860.778	Poland	456.222.533	Poland	462.123.079
		3	Romania	100.304.453	Romania	128.445.310	Romania	135.352.428	Romania	172.037.753	Romania	153.466.974
			ITA	90.983.608	ITA	94.693.495	ITA	97.487.701	ITA	105.107.819	ITA	99.388.889
			ITA/TOTAL	3,4165%	ITA/TOTAL	4,1612%	ITA/TOTAL	4,4438%	ITA/TOTAL	3,8398%	ITA/TOTAL	3,2568%
			ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	4	ITA RANK	4
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	695.921.004	USA	744.410.025	USA	732.546.425	USA	958.492.954	USA	1.105.878.726
		2	Germany	323.181.733	Germany	352.155.249	Germany	358.090.026	Germany	375.585.692	Germany	369.692.435
		3	United Kingdom	165.629.264	United Kingdom	190.296.226	United Kingdom	183.652.760	United Kingdom	205.583.573	United Kingdom	179.192.613
			ITA	38.312.299	ITA	41.967.503	ITA	41.306.956	ITA	44.048.770	ITA	42.367.419
			ITA/TOTAL	1,4341%	ITA/TOTAL	1,4580%	ITA/TOTAL	1,4909%	ITA/TOTAL	1,4357%	ITA/TOTAL	1,5611%
			ITA RANK	13	ITA RANK	12	ITA RANK	13	ITA RANK	12	ITA RANK	10
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	4,36 \$/Kg	China	7,08 \$/Kg	China	8,07 \$/Kg	China	5,49 \$/Kg	China	4,43 \$/Kg	
	2	Poland	4,74 \$/Kg	Poland	4,76 \$/Kg	Poland	4,14 \$/Kg	Poland	4,11 \$/Kg	Poland	4,30 \$/Kg	
	3	Italy	16,52 \$/Kg	Italy	17,15 \$/Kg	Italy	14,85 \$/Kg	Italy	14,36 \$/Kg	Italy	15,56 \$/Kg	

Tabella 23. Scheda sintetica prodotto H1 220410. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		220410	Grape wines, sparkling													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	France	3.190.987.229	France	3.426.080.302	France	3.221.233.088	France	3.121.813.462	France	3.437.495.243				
		2	Italy	826.043.030	Italy	956.901.378	Italy	940.106.196	Italy	1.157.940.460	Italy	1.350.135.747				
		3	Spain	484.714.063	Spain	448.984.200	Spain	379.712.112	Spain	366.022.414	Spain	406.369.022				
			ITA	826.043.030	ITA	956.901.378	ITA	940.106.196	ITA	1.157.940.460	ITA	1.350.135.747				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (\$)	1	France	3.247.120.127	France	3.500.662.517	France	3.288.563.106	France	3.203.357.300	France	3.531.453.482				
		2	Italy	977.009.133	Italy	1.117.636.720	Italy	1.091.975.698	Italy	1.323.033.191	Italy	1.534.684.408				
		3	Spain	564.026.144	Spain	545.647.890	Spain	482.784.923	Spain	467.992.124	Spain	517.321.560				
			ITA	977.009.133	ITA	1.117.636.720	ITA	1.091.975.698	ITA	1.323.033.191	ITA	1.534.684.408				
			ITA/TOTAL	16,6419%	ITA/TOTAL	17,8267%	ITA/TOTAL	18,9102%	ITA/TOTAL	22,2717%	ITA/TOTAL	23,2607%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	848.483.372	United Kingdom	998.052.341	USA	1.011.564.374	USA	1.127.337.237	USA	1.250.264.888				
		2	United Kingdom	819.965.432	USA	929.180.463	United Kingdom	948.343.644	United Kingdom	893.643.471	United Kingdom	859.275.687				
		3	Germany	509.421.999	Germany	497.018.991	Japan	439.493.527	Japan	488.389.655	Japan	542.868.766				
			ITA	150.966.103	ITA	160.735.342	ITA	151.869.502	ITA	165.092.731	ITA	184.548.661				
			ITA/TOTAL	2,6677%	ITA/TOTAL	2,5823%	ITA/TOTAL	2,7208%	ITA/TOTAL	2,8869%	ITA/TOTAL	2,9894%				
			ITA RANK	10	ITA RANK	10	ITA RANK	9	ITA RANK	9	ITA RANK	9				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	197.962.028	Italy	236.049.711	Italy	274.178.910	Italy	329.294.443	Italy	360.480.106				
		2	France	161.386.441	Spain	172.203.601	France	169.785.316	Mozambique	171.245.399	Spain	192.456.569				
		3	Spain	161.124.909	France	160.987.704	Spain	167.368.662	Spain	165.803.977	France	168.317.229				
			ITA	197.962.028	ITA	236.049.711	ITA	274.178.910	ITA	329.294.443	ITA	360.480.106				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	204.808.149	Italy	242.930.760	Italy	281.626.737	Italy	336.966.705	Italy	369.923.233				
		2	France	178.626.884	France	184.288.714	France	195.735.906	France	191.245.068	France	202.233.723				
		3	Spain	169.119.269	Spain	180.309.372	Spain	178.916.957	Spain	178.311.466	Spain	192.456.569				
			ITA	204.808.149	ITA	242.930.760	ITA	281.626.737	ITA	336.966.705	ITA	369.923.233				
			ITA/TOTAL	28,9173%	ITA/TOTAL	32,2849%	ITA/TOTAL	35,3437%	ITA/TOTAL	33,0484%	ITA/TOTAL	38,0592%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (Kg)	1	United Kingdom	111.177.239	USA	209.641.846	United Kingdom	151.441.344	United Kingdom	167.581.061	United Kingdom	166.509.823				
		2	Japan	85.490.431	United Kingdom	134.330.871	USA	95.730.464	USA	112.629.587	Germany	72.067.569				
		3	USA	76.830.156	Russian Fed.	73.181.723	Germany	65.958.924	Germany	62.156.036	Russian Fed.	65.604.154				
			ITA	6.846.121	ITA	6.881.049	ITA	7.447.827	ITA	7.672.262	ITA	9.443.127				
			ITA/TOTAL	0,8086%	ITA/TOTAL	0,7478%	ITA/TOTAL	0,9612%	ITA/TOTAL	0,9442%	ITA/TOTAL	1,3599%				
			ITA RANK	22	ITA RANK	22	ITA RANK	22	ITA RANK	22	ITA RANK	17				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	France	18,18 \$/Kg	France	19,00 \$/Kg	France	16,80 \$/Kg	France	16,75 \$/Kg	France	17,46 \$/Kg					
	2	Italy	4,77 \$/Kg	Italy	4,60 \$/Kg	Italy	3,88 \$/Kg	Italy	3,93 \$/Kg	Italy	4,15 \$/Kg					
	3	Spain	3,34 \$/Kg	Spain	3,03 \$/Kg	Spain	2,70 \$/Kg	Spain	2,62 \$/Kg	Spain	2,69 \$/Kg					

Tabella 24. Scheda sintetica prodotto H1 090121. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		090121	Coffee, roasted, not decaffeinated									
		2013			2014		2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Switzerland	1.878.393.874	Switzerland	1.899.684.812	Switzerland	1.718.457.661	Switzerland	1.764.315.279	Switzerland	1.940.458.514
		2	Italy	1.152.690.336	Italy	1.216.049.282	Italy	1.130.513.786	Italy	1.245.533.099	Italy	1.321.206.573
		3	Germany	449.936.507	Germany	482.669.766	Germany	560.508.088	Germany	599.944.211	Germany	854.550.328
			ITA	1.152.690.336	ITA	1.216.049.282	ITA	1.130.513.786	ITA	1.245.533.099	ITA	1.321.206.573
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (\$)	1	Switzerland	1.978.532.015	Switzerland	2.002.428.170	Switzerland	1.819.897.328	Switzerland	1.867.686.555	Switzerland	2.045.749.927
		2	Italy	1.324.760.864	Italy	1.422.098.279	Italy	1.319.189.125	Italy	1.449.389.930	Italy	1.527.686.156
		3	Germany	1.148.123.961	Germany	1.258.013.412	Germany	1.174.473.254	Germany	1.231.554.532	Germany	1.438.085.616
			ITA	1.324.760.864	ITA	1.422.098.279	ITA	1.319.189.125	ITA	1.449.389.930	ITA	1.527.686.156
			ITA/TOTAL	14,9862%	ITA/TOTAL	14,7715%	ITA/TOTAL	13,9730%	ITA/TOTAL	14,7563%	ITA/TOTAL	14,9548%
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (\$)	1	France	1.679.623.963	France	1.761.229.041	France	1.585.635.810	France	1.659.095.409	France	1.975.132.883
		2	Germany	698.187.454	Germany	775.343.646	USA	734.680.708	USA	786.435.717	USA	949.589.801
		3	Canada	619.940.137	Canada	614.889.035	Germany	613.965.166	Germany	631.610.321	Netherlands	640.086.089
			ITA	172.070.528	ITA	206.048.997	ITA	188.675.339	ITA	203.856.831	ITA	206.479.583
			ITA/TOTAL	2,0758%	ITA/TOTAL	2,2909%	ITA/TOTAL	2,1324%	ITA/TOTAL	2,1859%	ITA/TOTAL	2,0681%
			ITA RANK	13	ITA RANK	11	ITA RANK	12	ITA RANK	12	ITA RANK	13
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	136.910.294	Italy	150.815.667	Italy	159.794.914	Italy	179.630.790	Italy	190.042.689
		2	Germany	121.513.365	Germany	124.802.413	Germany	119.614.085	Germany	131.344.299	Germany	139.826.537
		3	Switzerland	37.716.095	Switzerland	41.357.885	Poland	45.417.222	Switzerland	48.966.528	Switzerland	54.031.770
			ITA	136.910.294	ITA	150.815.667	ITA	159.794.914	ITA	179.630.790	ITA	190.042.689
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (Kg)	1	Germany	185.059.920	Germany	202.535.323	Germany	196.074.483	Germany	207.363.416	Germany	214.684.467
		2	Italy	146.412.798	Italy	162.009.865	Italy	171.866.786	Italy	194.519.592	Italy	204.139.141
		3	USA	92.604.374	USA	94.267.344	USA	84.314.531	USA	83.833.660	Netherlands	85.483.024
			ITA	146.412.798	ITA	162.009.865	ITA	171.866.786	ITA	194.519.592	ITA	204.139.141
			ITA/TOTAL	16,1162%	ITA/TOTAL	16,4037%	ITA/TOTAL	16,3501%	ITA/TOTAL	17,4428%	ITA/TOTAL	19,3311%
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (Kg)	1	France	101.841.791	France	111.825.288	France	118.088.872	France	124.443.370	France	139.487.914
		2	Netherlands	89.276.658	Canada	77.771.127	Germany	76.460.398	USA	78.728.364	USA	114.257.306
		3	Canada	71.577.027	Germany	77.732.910	USA	69.596.587	Germany	76.019.117	Germany	74.857.930
			ITA	9.502.504	ITA	11.194.198	ITA	12.071.872	ITA	14.888.802	ITA	14.096.452
			ITA/TOTAL	1,0742%	ITA/TOTAL	1,2017%	ITA/TOTAL	1,2208%	ITA/TOTAL	1,3930%	ITA/TOTAL	1,3674%
			ITA RANK	23	ITA RANK	22	ITA RANK	23	ITA RANK	23	ITA RANK	19
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Switzerland	41,30 \$/Kg	Switzerland	38,80 \$/Kg	Switzerland	33,17 \$/Kg	Switzerland	30,89 \$/Kg	Switzerland	31,51 \$/Kg	
	2	Italy	9,05 \$/Kg	Italy	8,78 \$/Kg	Italy	7,68 \$/Kg	Italy	7,45 \$/Kg	Italy	7,48 \$/Kg	
	3	Germany	6,20 \$/Kg	Germany	6,21 \$/Kg	Germany	5,99 \$/Kg	Germany	5,94 \$/Kg	Germany	6,70 \$/Kg	

Tabella 25. Scheda sintetica prodotto H1 842290. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		842290	Parts of wash, filling, closing, aerating machinery										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.550.371.361	Italy	1.538.646.524	Italy	1.215.612.869	Italy	1.270.363.245	Italy	1.276.152.558	
		2	Germany	1.021.407.130	Germany	1.053.399.771	Germany	901.396.225	Germany	934.301.914	Germany	928.522.158	
		3	China	50.146.566	China	108.711.918	China	139.117.501	China	187.745.328	China	298.933.515	
			ITA	1.550.371.361	ITA	1.538.646.524	ITA	1.215.612.869	ITA	1.270.363.245	ITA	1.276.152.558	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.800.336.298	Italy	1.769.774.356	Germany	1.430.862.565	Germany	1.500.783.957	Germany	1.533.589.915	
		2	Germany	1.611.790.840	Germany	1.626.354.895	Italy	1.414.965.785	Italy	1.489.436.107	Italy	1.526.992.556	
		3	USA	319.540.128	USA	336.744.018	USA	329.596.050	USA	329.423.791	China	445.100.018	
			ITA	1.800.336.298	ITA	1.769.774.356	ITA	1.414.965.785	ITA	1.489.436.107	ITA	1.526.992.556	
			ITA/TOTAL	27,4460%	ITA/TOTAL	26,0472%	ITA/TOTAL	24,0531%	ITA/TOTAL	24,2095%	ITA/TOTAL	23,3265%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	713.160.419	USA	788.858.068	USA	765.837.703	USA	780.578.271	USA	828.921.589	
		2	Germany	590.383.710	Germany	572.955.124	Germany	529.466.340	Germany	566.482.043	Germany	605.067.757	
		3	France	526.807.232	France	513.617.525	France	412.606.503	France	391.193.012	France	399.778.323	
			ITA	249.964.937	ITA	231.127.832	ITA	199.352.916	ITA	219.072.862	ITA	250.839.998	
			ITA/TOTAL	3,8297%	ITA/TOTAL	3,5199%	ITA/TOTAL	3,4013%	ITA/TOTAL	3,5813%	ITA/TOTAL	4,1595%	
			ITA RANK	5	ITA RANK	6	ITA RANK	7	ITA RANK	7	ITA RANK	5	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	17.620.807	China	20.630.650	Germany	20.005.709	Germany	20.696.946	China	27.239.208	
		2	China	16.646.872	Italy	16.542.175	China	18.260.056	China	20.305.023	Germany	18.643.605	
		3	Germany	13.740.250	Germany	12.526.853	Italy	14.859.775	Italy	14.752.640	Spain	2.422.895	
			ITA	17.620.807	ITA	16.542.175	ITA	14.859.775	ITA	14.752.640	ITA	-22.222.625	
			ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	170	
	EXPORT RANK (Kg)	1	Germany	28.592.731	Germany	30.023.425	Germany	37.645.385	Germany	38.653.048	Germany	41.517.960	
		2	Italy	24.646.146	Italy	24.969.198	Italy	25.848.451	Italy	28.335.729	China	28.876.025	
		3	China	17.859.779	China	21.856.309	China	19.450.990	China	21.591.782	Poland	10.481.926	
			ITA	24.646.146	ITA	24.969.198	ITA	25.848.451	ITA	28.335.729	ITA	NA	
			ITA/TOTAL	18,1729%	ITA/TOTAL	16,5842%	ITA/TOTAL	17,7533%	ITA/TOTAL	18,7653%	ITA/TOTAL	NA	
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	94	
	IMPORT RANK (Kg)	1	Sweden	20.555.580	Sweden	47.168.984	Poland	25.953.759	Sweden	32.421.085	Germany	22.874.355	
		2	Poland	19.082.818	Poland	26.458.369	Sweden	25.052.218	Czechia	18.033.533	Italy	22.222.625	
		3	Belgium	16.525.083	Germany	17.496.572	Spain	17.707.990	Germany	17.956.102	United Kingdom	21.501.598	
			ITA	7.025.339	ITA	8.427.023	ITA	10.988.676	ITA	13.583.089	ITA	22.222.625	
			ITA/TOTAL	3,4190%	ITA/TOTAL	3,6222%	ITA/TOTAL	5,7920%	ITA/TOTAL	6,4598%	ITA/TOTAL	12,6601%	
			ITA RANK	9	ITA RANK	8	ITA RANK	5	ITA RANK	6	ITA RANK	2	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	73,05 \$/Kg	Italy	70,88 \$/Kg	Italy	54,74 \$/Kg	Italy	52,56 \$/Kg	Italy	NA		
	2	Germany	56,37 \$/Kg	Germany	54,17 \$/Kg	Germany	38,01 \$/Kg	Germany	38,83 \$/Kg	Germany	36,94 \$/Kg		
	3	China	11,12 \$/Kg	China	12,28 \$/Kg	China	13,83 \$/Kg	China	14,66 \$/Kg	China	15,41 \$/Kg		

Tabella 26. Scheda sintetica prodotto H1 761699. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		761699	Articles of aluminium, nes													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	2.170.765.372	China	2.418.561.315	China	2.408.353.294	China	2.188.390.437	China	2.171.769.642				
		2	Italy	1.246.826.154	Italy	1.276.045.484	Italy	1.117.433.650	Italy	1.135.769.473	Italy	1.245.428.249				
		3	Austria	403.421.841	Austria	402.799.833	Austria	488.825.681	Austria	377.600.414	Austria	396.579.678				
			ITA	1.246.826.154	ITA	1.276.045.484	ITA	1.117.433.650	ITA	1.135.769.473	ITA	1.245.428.249				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (\$)	1	China	2.653.768.200	China	2.952.151.155	China	2.892.510.667	China	2.724.750.013	China	2.799.763.229				
		2	Italy	1.608.544.468	Italy	1.649.940.814	Germany	1.492.709.542	Germany	1.524.719.983	Germany	1.712.598.152				
		3	Germany	1.534.602.144	Germany	1.613.788.538	Italy	1.439.355.812	Italy	1.442.860.092	Italy	1.582.090.633				
			ITA	1.608.544.468	ITA	1.649.940.814	ITA	1.439.355.812	ITA	1.442.860.092	ITA	1.582.090.633				
			ITA/TOTAL	10,5938%	ITA/TOTAL	10,1963%	ITA/TOTAL	9,3153%	ITA/TOTAL	9,2352%	ITA/TOTAL	10,1383%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	1.585.521.105	Germany	1.540.267.512	USA	1.522.995.440	USA	1.521.007.557	USA	1.631.916.424				
		2	Germany	1.450.232.960	USA	1.533.968.876	Germany	1.375.193.964	Germany	1.416.305.543	Germany	1.498.767.868				
		3	France	858.065.008	France	852.927.479	France	795.837.284	France	795.013.677	France	851.376.737				
			ITA	361.718.314	ITA	373.895.330	ITA	321.922.162	ITA	307.090.619	ITA	336.662.384				
			ITA/TOTAL	2,8531%	ITA/TOTAL	2,7675%	ITA/TOTAL	2,5861%	ITA/TOTAL	2,4084%	ITA/TOTAL	2,7887%				
			ITA RANK	7	ITA RANK	9	ITA RANK	11	ITA RANK	13	ITA RANK	8				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	472.392.623	China	509.216.968	China	485.755.263	China	483.763.528	China	514.720.863				
		2	Italy	174.817.578	Italy	174.694.264	Italy	178.299.812	Italy	179.782.713	Italy	183.000.234				
		3	Austria	48.952.595	Austria	50.694.019	Austria	70.970.355	Austria	58.757.314	Czechia	60.791.225				
			ITA	174.817.578	ITA	174.694.264	ITA	178.299.812	ITA	179.782.713	ITA	183.000.234				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	496.450.605	China	535.136.415	China	509.855.090	China	509.824.419	China	514.720.863				
		2	Italy	218.227.363	Italy	219.611.097	Italy	220.129.895	Italy	224.173.737	Italy	226.028.962				
		3	Germany	108.391.632	Germany	105.751.417	Germany	107.617.294	Germany	108.330.510	Germany	123.265.095				
			ITA	218.227.363	ITA	219.611.097	ITA	220.129.895	ITA	224.173.737	ITA	226.028.962				
			ITA/TOTAL	11,4589%	ITA/TOTAL	11,1419%	ITA/TOTAL	11,3526%	ITA/TOTAL	11,5840%	ITA/TOTAL	12,4109%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	197.410.524	Germany	175.772.697	Germany	172.460.819	Germany	174.358.280	Germany	174.692.139				
		2	Germany	165.318.786	USA	165.410.227	USA	151.702.215	USA	150.570.458	USA	160.810.695				
		3	Mexico	112.839.089	France	90.668.686	France	87.648.447	France	88.792.438	France	91.703.512				
			ITA	43.409.785	ITA	44.916.833	ITA	41.830.083	ITA	44.391.024	ITA	43.028.728				
			ITA/TOTAL	2,6845%	ITA/TOTAL	2,7714%	ITA/TOTAL	2,7683%	ITA/TOTAL	2,8380%	ITA/TOTAL	3,4224%				
			ITA RANK	9	ITA RANK	9	ITA RANK	9	ITA RANK	10	ITA RANK	9				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	5,35 \$/Kg	China	5,52 \$/Kg	China	5,67 \$/Kg	China	5,34 \$/Kg	China	5,44 \$/Kg					
	2	Italy	7,37 \$/Kg	Italy	7,51 \$/Kg	Italy	6,54 \$/Kg	Italy	6,44 \$/Kg	Italy	7,00 \$/Kg					
	3	Austria	7,61 \$/Kg	Austria	7,99 \$/Kg	Austria	7,29 \$/Kg	Austria	7,26 \$/Kg	Austria	7,91 \$/Kg					

Tabella 27. Scheda sintetica prodotto H1 180690. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		180690	Chocolate/cocoa food preparations nes									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Belgium	981.711.107	Italy	997.089.184	Belgium	935.994.559	Italy	957.402.174	Italy	1.232.087.914
		2	Italy	936.090.529	Belgium	996.390.047	Italy	922.468.941	Belgium	906.333.610	Belgium	994.425.103
		3	Germany	879.223.653	Germany	915.969.681	Poland	819.321.063	Poland	883.723.093	Germany	950.444.438
			ITA	936.090.529	ITA	997.089.184	ITA	922.468.941	ITA	957.402.174	ITA	1.232.087.914
			ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Germany	1.928.764.992	Germany	2.166.040.566	Germany	1.932.307.471	Germany	2.006.998.486	Germany	2.118.441.722
		2	Belgium	1.302.774.190	Belgium	1.331.695.698	Belgium	1.216.899.524	Belgium	1.278.117.227	Italy	1.464.579.727
		3	Italy	1.186.832.325	Italy	1.265.549.023	Italy	1.158.124.665	Italy	1.197.337.061	Belgium	1.360.608.448
			ITA	1.186.832.325	ITA	1.265.549.023	ITA	1.158.124.665	ITA	1.197.337.061	ITA	1.464.579.727
			ITA/TOTAL	8,8392%	ITA/TOTAL	9,0027%	ITA/TOTAL	8,8057%	ITA/TOTAL	8,9643%	ITA/TOTAL	10,7179%
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (\$)	1	Germany	1.049.541.339	Germany	1.250.070.885	Germany	1.139.202.045	Germany	1.135.154.519	Germany	1.167.997.284
		2	United Kingdom	936.950.935	United Kingdom	1.172.783.552	United Kingdom	1.049.503.803	USA	1.028.232.232	USA	1.068.327.210
		3	USA	921.856.209	USA	988.711.517	USA	1.024.976.945	United Kingdom	1.006.049.223	United Kingdom	1.029.796.128
			ITA	250.741.796	ITA	268.459.839	ITA	235.655.724	ITA	239.934.887	ITA	232.491.813
			ITA/TOTAL	2,0288%	ITA/TOTAL	2,0249%	ITA/TOTAL	1,9431%	ITA/TOTAL	1,9500%	ITA/TOTAL	1,9433%
			ITA RANK	13	ITA RANK	14	ITA RANK	13	ITA RANK	13	ITA RANK	14
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Germany	164.908.902	Germany	174.031.640	Germany	170.742.448	Germany	165.722.356	Germany	169.340.112
		2	Poland	123.672.794	Turkey	128.667.019	Poland	141.198.634	Poland	158.289.652	Italy	155.438.039
		3	Ukraine	123.320.732	Poland	116.576.748	Italy	113.310.634	Italy	128.019.677	Poland	142.646.698
			ITA	102.391.137	ITA	96.929.396	ITA	113.310.634	ITA	128.019.677	ITA	155.438.039
			ITA RANK	5	ITA RANK	4	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (Kg)	1	Germany	317.545.084	Germany	342.827.532	Germany	339.399.167	Germany	342.770.007	Germany	347.434.419
		2	France	189.769.016	France	193.809.428	France	191.047.231	Poland	203.015.647	Italy	195.978.139
		3	Poland	164.881.298	USA	176.909.960	Poland	184.359.612	France	186.649.294	Poland	192.820.487
			ITA	156.836.864	ITA	161.759.699	ITA	165.471.158	ITA	173.913.627	ITA	195.978.139
			ITA/TOTAL	6,4381%	ITA/TOTAL	6,6232%	ITA/TOTAL	6,6660%	ITA/TOTAL	7,0197%	ITA/TOTAL	7,8285%
			ITA RANK	6	ITA RANK	4	ITA RANK	5	ITA RANK	4	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	202.886.252	USA	208.967.912	USA	209.512.388	United Kingdom	205.554.635	United Kingdom	202.206.394
		2	United Kingdom	163.730.369	United Kingdom	185.267.452	United Kingdom	200.136.138	USA	205.386.960	USA	187.021.841
		3	Germany	152.636.182	Germany	168.795.892	Germany	168.656.719	Germany	177.047.651	Germany	178.094.307
			ITA	54.445.727	ITA	64.830.303	ITA	52.160.524	ITA	45.893.950	ITA	40.540.100
			ITA/TOTAL	2,3688%	ITA/TOTAL	2,7518%	ITA/TOTAL	2,3079%	ITA/TOTAL	2,0116%	ITA/TOTAL	2,0138%
			ITA RANK	10	ITA RANK	9	ITA RANK	9	ITA RANK	12	ITA RANK	12
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Belgium	8,20 \$/Kg	Italy	7,82 \$/Kg	Belgium	7,41 \$/Kg	Italy	6,88 \$/Kg	Italy	7,47 \$/Kg	
	2	Italy	7,57 \$/Kg	Belgium	8,82 \$/Kg	Italy	7,00 \$/Kg	Belgium	7,44 \$/Kg	Belgium	7,57 \$/Kg	
	3	Germany	6,07 \$/Kg	Germany	6,32 \$/Kg	Poland	5,62 \$/Kg	Poland	5,45 \$/Kg	Germany	6,10 \$/Kg	

Tabella 28. Scheda sintetica prodotto H1 730660. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		730660	Hollow profiles/tubes,iron/steel,non-circular, welded										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.022.669.544	Italy	1.156.947.119	Italy	983.313.060	Italy	1.033.473.216	Italy	1.211.573.091	
		2	China	649.293.010	China	762.657.746	China	756.719.560	China	817.616.729	China	924.073.617	
		3	Turkey	370.595.306	Turkey	409.655.730	Turkey	310.446.661	Turkey	295.720.982	Turkey	466.080.345	
			ITA	1.022.669.544	ITA	1.156.947.119	ITA	983.313.060	ITA	1.033.473.216	ITA	1.211.573.091	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.093.670.602	Italy	1.224.387.762	Italy	1.048.386.789	Italy	1.091.678.510	Italy	1.287.253.557	
		2	China	679.771.599	China	798.868.573	China	790.685.789	China	854.591.884	China	963.824.747	
		3	Turkey	436.554.936	Turkey	478.495.864	Turkey	374.446.890	Turkey	352.672.377	Turkey	533.155.200	
			ITA	1.093.670.602	ITA	1.224.387.762	ITA	1.048.386.789	ITA	1.091.678.510	ITA	1.287.253.557	
			ITA/TOTAL	19,0920%	ITA/TOTAL	20,8327%	ITA/TOTAL	20,9797%	ITA/TOTAL	20,8208%	ITA/TOTAL	21,1958%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (\$)	1	Germany	741.363.180	Germany	737.308.339	Germany	615.794.332	Germany	611.507.293	USA	766.544.320	
		2	USA	502.788.058	USA	624.048.053	USA	537.809.694	USA	557.454.861	Germany	747.090.542	
		3	France	362.512.472	France	348.209.094	France	284.324.691	France	283.215.626	France	363.573.317	
			ITA	71.001.058	ITA	67.440.643	ITA	65.073.729	ITA	58.205.294	ITA	75.680.466	
			ITA/TOTAL	1,4239%	ITA/TOTAL	1,2433%	ITA/TOTAL	1,4200%	ITA/TOTAL	1,2184%	ITA/TOTAL	1,3186%	
			ITA RANK	19	ITA RANK	20	ITA RANK	18	ITA RANK	21	ITA RANK	23	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	939.690.526	Italy	1.100.807.677	China	1.177.873.510	China	1.407.123.079	China	1.335.484.095	
		2	China	762.193.962	China	944.318.657	Italy	1.163.947.553	Italy	1.272.069.535	Italy	1.213.734.875	
		3	Turkey	585.597.788	Turkey	668.023.462	Turkey	675.519.968	Turkey	702.132.794	Turkey	899.219.741	
			ITA	939.690.526	ITA	1.100.807.677	ITA	1.163.947.553	ITA	1.272.069.535	ITA	1.213.734.875	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	995.639.456	Italy	1.155.921.686	Italy	1.230.084.146	China	1.441.863.722	China	1.335.484.095	
		2	China	783.588.748	China	971.542.335	China	1.208.881.467	Italy	1.334.671.895	Italy	1.289.545.943	
		3	Turkey	626.392.385	Turkey	711.098.582	Turkey	722.658.311	Turkey	747.025.945	Turkey	899.219.741	
			ITA	995.639.456	ITA	1.155.921.686	ITA	1.230.084.146	ITA	1.334.671.895	ITA	1.289.545.943	
			ITA/TOTAL	16,8223%	ITA/TOTAL	18,3678%	ITA/TOTAL	18,7151%	ITA/TOTAL	18,0820%	ITA/TOTAL	17,9559%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	
	IMPORT RANK (Kg)	1	Egypt	1.061.270.244	Germany	716.084.446	Germany	736.782.873	Germany	770.765.512	USA	891.214.291	
		2	Germany	698.137.490	USA	586.273.835	USA	575.698.866	USA	625.342.974	Germany	786.762.214	
		3	USA	478.685.866	France	363.537.295	France	370.744.349	France	386.193.869	France	395.728.295	
			ITA	55.948.930	ITA	55.114.009	ITA	66.136.593	ITA	62.602.360	ITA	75.811.068	
			ITA/TOTAL	0,8846%	ITA/TOTAL	1,0110%	ITA/TOTAL	1,1864%	ITA/TOTAL	0,9908%	ITA/TOTAL	1,2412%	
			ITA RANK	24	ITA RANK	26	ITA RANK	22	ITA RANK	28	ITA RANK	24	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	1,10 \$/Kg	Italy	1,06 \$/Kg	Italy	0,85 \$/Kg	Italy	0,82 \$/Kg	Italy	1,00 \$/Kg		
	2	China	0,87 \$/Kg	China	0,82 \$/Kg	China	0,65 \$/Kg	China	0,59 \$/Kg	China	0,72 \$/Kg		
	3	Turkey	0,70 \$/Kg	Turkey	0,67 \$/Kg	Turkey	0,52 \$/Kg	Turkey	0,47 \$/Kg	Turkey	0,59 \$/Kg		

Tabella 29. Scheda sintetica prodotto H1 730660. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		730640	Pipes and tubing, stainless steel, welded									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.085.709.593	Italy	1.148.331.892	Italy	945.774.060	Italy	937.306.005	Italy	1.073.469.233
		2	Other Asia, nes	493.967.685	Other Asia, nes	559.477.453	Other Asia, nes	433.722.558	Other Asia, nes	351.697.272	China	327.913.112
		3	China	314.250.112	China	380.913.079	China	406.696.153	China	279.093.693	Rep. of Korea	128.019.578
			ITA	1.085.709.593	ITA	1.148.331.892	ITA	945.774.060	ITA	937.306.005	ITA	1.073.469.233
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.148.575.481	Italy	1.208.171.552	Italy	996.730.113	Italy	984.486.306	Italy	1.128.325.559
		2	Germany	537.910.155	Germany	578.822.615	China	517.128.597	Germany	438.480.673	Germany	479.663.018
		3	Other Asia, nes	505.944.077	Other Asia, nes	576.691.575	Other Asia, nes	456.978.889	China	402.984.480	China	464.955.792
			ITA	1.148.575.481	ITA	1.208.171.552	ITA	996.730.113	ITA	984.486.306	ITA	1.128.325.559
			ITA/TOTAL	26,7247%	ITA/TOTAL	26,2610%	ITA/TOTAL	25,6070%	ITA/TOTAL	26,5305%	ITA/TOTAL	32,2374%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	Germany	532.989.332	Germany	527.197.666	Germany	430.396.232	Germany	409.415.843	Germany	450.436.560
		2	USA	376.772.434	USA	440.701.657	USA	375.225.857	USA	349.638.801	USA	391.380.627
		3	Netherlands	159.828.917	Netherlands	178.414.333	Poland	141.126.756	Poland	148.259.147	Poland	194.488.787
			ITA	62.865.888	ITA	59.839.660	ITA	50.956.053	ITA	47.180.301	ITA	54.856.326
			ITA/TOTAL	1,6528%	ITA/TOTAL	1,4991%	ITA/TOTAL	1,4678%	ITA/TOTAL	1,4600%	ITA/TOTAL	1,5791%
			ITA RANK	20	ITA RANK	17	ITA RANK	20	ITA RANK	19	ITA RANK	19
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	272.190.486	Italy	280.803.682	Italy	288.969.855	Italy	295.500.100	Italy	296.018.199
		2	Other Asia, nes	161.364.015	China	112.602.588	Other Asia, nes	158.149.620	Other Asia, nes	151.222.908	China	168.287.032
		3	China	106.771.585	Czechia	35.849.686	China	122.628.460	China	119.658.966	Rep. of Korea	37.487.247
			ITA	272.190.486	ITA	280.803.682	ITA	288.969.855	ITA	295.500.100	ITA	296.018.199
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	283.631.322	Italy	291.176.246	Italy	300.166.270	Italy	307.774.332	Italy	307.785.622
		2	Other Asia, nes	163.620.520	China	129.736.376	Other Asia, nes	166.528.577	Other Asia, nes	158.720.528	China	183.293.165
		3	China	120.392.372	Germany	85.912.323	China	137.992.987	China	138.091.892	Germany	78.656.754
			ITA	283.631.322	ITA	291.176.246	ITA	300.166.270	ITA	307.774.332	ITA	307.785.622
			ITA/TOTAL	28,4314%	ITA/TOTAL	32,6723%	ITA/TOTAL	29,4441%	ITA/TOTAL	29,9347%	ITA/TOTAL	35,9266%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (Kg)	1	Egypt	333.147.304	Germany	117.309.391	Germany	114.688.185	Germany	115.292.615	Poland	110.167.794
		2	Germany	128.874.250	USA	83.053.911	USA	73.735.317	USA	77.280.017	Germany	109.681.797
		3	USA	66.384.720	Poland	46.210.100	Poland	46.967.262	Poland	56.289.330	USA	95.951.129
			ITA	11.440.836	ITA	10.372.564	ITA	11.196.415	ITA	12.274.232	ITA	11.767.423
			ITA/TOTAL	0,9082%	ITA/TOTAL	1,0823%	ITA/TOTAL	1,1716%	ITA/TOTAL	1,2750%	ITA/TOTAL	1,2700%
			ITA RANK	26	ITA RANK	26	ITA RANK	25	ITA RANK	24	ITA RANK	20
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	4,05 \$/Kg	Italy	4,15 \$/Kg	Italy	3,32 \$/Kg	Italy	3,20 \$/Kg	Italy	3,67 \$/Kg	
	2	Other Asia, nes	3,09 \$/Kg	Other Asia, nes	3,277,59 \$/Kg	Other Asia, nes	2,74 \$/Kg	Other Asia, nes	2,34 \$/Kg	China	2,54 \$/Kg	
	3	China	3,50 \$/Kg	China	3,78 \$/Kg	China	3,75 \$/Kg	China	2,92 \$/Kg	Rep. of Korea	3,60 \$/Kg	

Tabella 30. Scheda sintetica prodotto H1 870190. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		870190	Wheeled tractors nes													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Germany	3.206.884.735	Germany	2.493.981.838	Germany	2.196.295.916	Germany	2.111.927.476	Germany	2.783.739.146				
		2	Italy	1.676.282.728	Italy	1.508.633.558	Japan	1.450.554.318	Japan	1.238.760.244	Japan	1.283.407.963				
		3	Japan	1.294.502.838	Japan	1.411.661.253	Italy	1.127.981.818	Italy	1.081.230.366	Italy	1.060.346.438				
			ITA	1.676.282.728	ITA	1.508.633.558	ITA	1.127.981.818	ITA	1.081.230.366	ITA	1.060.346.438				
			ITA RANK		2	ITA RANK		2	ITA RANK		3	ITA RANK		3		
	EXPORT RANK (\$)	1	Germany	4.644.182.730	Germany	3.997.876.684	Germany	3.412.800.194	Germany	3.131.365.489	Germany	3.852.158.030				
		2	USA	2.595.119.494	USA	2.550.529.095	USA	1.923.451.350	USA	1.770.906.086	USA	2.044.854.966				
		3	Italy	2.213.568.106	Italy	2.035.253.095	Italy	1.577.975.092	Italy	1.520.463.021	Italy	1.519.367.087				
			ITA	2.213.568.106	ITA	2.035.253.095	ITA	1.577.975.092	ITA	1.520.463.021	ITA	1.519.367.087				
			ITA/TOTAL	10,1537%	ITA/TOTAL	9,7166%	ITA/TOTAL	8,9061%	ITA/TOTAL	9,1958%	ITA/TOTAL	8,5336%				
			ITA RANK		3	ITA RANK		3	ITA RANK		3	ITA RANK		3		
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	3.102.088.957	USA	3.297.602.965	USA	3.356.705.984	USA	2.866.592.241	USA	2.796.236.257				
		2	France	2.259.670.568	France	1.719.871.933	France	1.507.239.942	France	1.309.744.064	Canada	1.147.526.204				
		3	Canada	1.480.219.773	Germany	1.503.894.846	Germany	1.216.504.278	Germany	1.019.438.013	France	1.146.364.895				
			ITA	537.285.378	ITA	526.619.537	ITA	449.993.274	ITA	439.232.655	ITA	459.020.649				
			ITA/TOTAL	2,5406%	ITA/TOTAL	2,5972%	ITA/TOTAL	2,4580%	ITA/TOTAL	2,6242%	ITA/TOTAL	2,6697%				
			ITA RANK		8	ITA RANK		11	ITA RANK		8	ITA RANK		9		
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Germany	245.948.758	Germany	190.912.610	Japan	199.068.689	Germany	185.726.721	Germany	225.863.043				
		2	Belarus	196.544.130	Japan	181.476.350	Germany	190.769.373	Japan	176.684.669	Japan	177.929.463				
		3	Italy	175.045.255	Belarus	166.662.417	Italy	128.862.242	Italy	123.702.085	France	170.600.864				
			ITA	175.045.255	ITA	153.439.361	ITA	128.862.242	ITA	123.702.085	ITA	117.938.741				
			ITA RANK		3	ITA RANK		4	ITA RANK		3	ITA RANK		5		
	EXPORT RANK (Kg)	1	Netherlands	1.113.722.568	Netherlands	603.546.368	Germany	314.931.407	Germany	290.316.036	Germany	334.447.078				
		2	Germany	374.857.556	Germany	323.816.415	USA	213.757.696	Japan	190.377.503	Japan	192.941.094				
		3	USA	319.154.348	USA	288.631.231	Japan	207.732.472	Italy	173.872.942	France	170.600.864				
			ITA	227.839.269	ITA	206.174.882	ITA	180.192.255	ITA	173.872.942	ITA	169.013.318				
			ITA/TOTAL	6,4446%	ITA/TOTAL	7,2083%	ITA/TOTAL	8,5445%	ITA/TOTAL	9,6029%	ITA/TOTAL	9,5246%				
			ITA RANK		4	ITA RANK		4	ITA RANK		3	ITA RANK		4		
	IMPORT RANK (Kg)	1	Netherlands	1.894.656.649	Netherlands	4.243.473.859	USA	345.248.756	USA	315.958.955	USA	299.363.034				
		2	USA	350.665.054	USA	347.461.158	Netherlands	223.966.268	France	126.996.226	Germany	108.584.035				
		3	France	180.287.390	Canada	146.186.211	France	143.420.765	Australia	121.126.011	United Kingdom	76.835.536				
			ITA	52.794.014	ITA	52.735.521	ITA	51.330.013	ITA	50.170.857	ITA	51.074.577				
			ITA/TOTAL	1,2801%	ITA/TOTAL	0,8395%	ITA/TOTAL	2,3762%	ITA/TOTAL	2,4876%	ITA/TOTAL	3,0560%				
			ITA RANK		12	ITA RANK		11	ITA RANK		13	ITA RANK		10		
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Germany	12,39 \$/Kg	Germany	12,35 \$/Kg	Germany	10,84 \$/Kg	Germany	10,79 \$/Kg	Germany	11,52 \$/Kg					
	2	Italy	9,72 \$/Kg	Italy	9,87 \$/Kg	Japan	7,48 \$/Kg	Japan	7,38 \$/Kg	Japan	7,57 \$/Kg					
	3	Japan	8,38 \$/Kg	Japan	8,20 \$/Kg	Italy	8,76 \$/Kg	Italy	8,74 \$/Kg	Italy	8,99 \$/Kg					

Tabella 31. Scheda sintetica prodotto H1 200210. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		200210	Tomatoes, whole/pieces, prepared/preserved, no vinegar									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.099.166.045	Italy	1.153.097.535	Italy	983.523.151	Italy	958.953.422	Italy	1.000.438.069
		2	Spain	100.604.180	Spain	105.636.274	Spain	72.815.470	Spain	62.637.956	Spain	52.697.526
		3	USA	36.966.745	USA	37.208.504	USA	29.356.810	USA	27.692.254	USA	34.204.354
			ITA	1.099.166.045	ITA	1.153.097.535	ITA	983.523.151	ITA	958.953.422	ITA	1.000.438.069
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.100.765.341	Italy	1.170.213.933	Italy	986.357.485	Italy	961.347.226	Italy	1.002.161.565
		2	Spain	109.373.603	Spain	115.236.870	Spain	82.576.573	Spain	73.496.482	Spain	63.119.226
		3	USA	51.102.371	USA	55.379.818	USA	48.328.470	USA	47.327.171	USA	50.605.642
			ITA	1.100.765.341	ITA	1.170.213.933	ITA	986.357.485	ITA	961.347.226	ITA	1.002.161.565
			ITA/TOTAL	76,8077%	ITA/TOTAL	76,4888%	ITA/TOTAL	76,2894%	ITA/TOTAL	76,3681%	ITA/TOTAL	77,1775%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	United Kingdom	277.046.753	United Kingdom	299.697.818	United Kingdom	314.480.119	United Kingdom	260.521.033	United Kingdom	275.251.247
		2	Germany	194.822.756	Germany	215.543.166	Germany	175.592.417	Germany	163.748.324	Germany	171.058.565
		3	France	122.800.700	France	124.579.741	France	100.081.216	France	103.025.372	France	104.916.788
			ITA	1.599.296	ITA	17.116.398	ITA	2.834.334	ITA	2.393.804	ITA	1.723.496
			ITA/TOTAL	0,1201%	ITA/TOTAL	1,1885%	ITA/TOTAL	0,2187%	ITA/TOTAL	0,1975%	ITA/TOTAL	0,1415%
			ITA RANK	53	ITA RANK	17	ITA RANK	40	ITA RANK	43	ITA RANK	43
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	1.197.997.887	Italy	1.157.706.060	Italy	1.219.865.447	Italy	1.286.195.326	Italy	1.312.774.987
		2	Spain	133.441.536	Spain	148.502.804	Spain	130.881.722	Spain	118.229.483	Spain	124.030.656
		3	USA	50.905.662	USA	53.203.331	USA	42.964.824	USA	41.772.628	USA	46.536.932
			ITA	1.197.997.887	ITA	1.157.706.060	ITA	1.219.865.447	ITA	1.286.195.326	ITA	1.312.774.987
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	1.200.128.307	Italy	1.187.301.099	Italy	1.224.869.478	Italy	1.289.600.503	Italy	1.315.848.471
		2	Spain	147.565.621	Spain	161.139.751	Spain	145.229.037	Spain	133.231.519	Spain	124.030.656
		3	USA	67.400.472	USA	69.516.110	USA	59.017.533	USA	57.920.611	USA	65.512.136
			ITA	1.200.128.307	ITA	1.187.301.099	ITA	1.224.869.478	ITA	1.289.600.503	ITA	1.315.848.471
			ITA/TOTAL	76,8104%	ITA/TOTAL	75,2395%	ITA/TOTAL	77,0177%	ITA/TOTAL	77,9434%	ITA/TOTAL	77,9331%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (Kg)	1	United Kingdom	300.561.517	United Kingdom	308.685.143	United Kingdom	334.562.885	United Kingdom	324.168.850	United Kingdom	352.389.338
		2	Germany	228.016.245	Germany	234.730.999	Germany	224.595.178	Germany	227.446.305	Germany	237.276.348
		3	France	116.278.984	France	114.791.598	France	114.312.125	France	119.159.163	France	121.734.349
			ITA	2.130.420	ITA	29.595.039	ITA	5.004.031	ITA	3.405.177	ITA	3.073.484
			ITA/TOTAL	0,1494%	ITA/TOTAL	2,0079%	ITA/TOTAL	0,3372%	ITA/TOTAL	0,2274%	ITA/TOTAL	0,2106%
			ITA RANK	48	ITA RANK	10	ITA RANK	34	ITA RANK	42	ITA RANK	38
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	0,92 \$/Kg	Italy	0,99 \$/Kg	Italy	0,81 \$/Kg	Italy	0,75 \$/Kg	Italy	0,76 \$/Kg	
	2	Spain	0,74 \$/Kg	Spain	0,72 \$/Kg	Spain	0,57 \$/Kg	Spain	0,55 \$/Kg	Spain	0,51 \$/Kg	
	3	USA	0,76 \$/Kg	USA	0,80 \$/Kg	USA	0,82 \$/Kg	USA	0,82 \$/Kg	USA	0,77 \$/Kg	

Tabella 32. Scheda sintetica prodotto H1 880212. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		880212	Helicopters of an unladen weight > 2,000 kg										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	1.266.873.454	Italy	1.354.269.071	USA	1.393.592.877	USA	2.061.722.324	Italy	987.224.054	
		2	France	587.177.328	France	1.040.455.734	Italy	883.224.279	Italy	823.943.050	Germany	673.506.222	
		3	USA	517.123.010	USA	960.988.529	France	520.391.393	Germany	563.073.707	USA	505.034.716	
			ITA	1.266.873.454	ITA	1.354.269.071	ITA	883.224.279	ITA	823.943.050	ITA	987.224.054	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.302.959.504	USA	1.659.830.530	USA	1.908.253.712	USA	2.326.646.035	Italy	1.003.778.476	
		2	USA	1.173.967.017	Italy	1.425.025.036	Italy	996.051.415	Italy	875.757.353	USA	837.753.870	
		3	Canada	741.883.039	France	1.048.802.357	France	645.154.013	Germany	647.229.965	Germany	703.335.324	
			ITA	1.302.959.504	ITA	1.425.025.036	ITA	996.051.415	ITA	875.757.353	ITA	1.003.778.476	
			ITA/TOTAL	23,2412%	ITA/TOTAL	19,8047%	ITA/TOTAL	16,8408%	ITA/TOTAL	15,2993%	ITA/TOTAL	23,6226%	
			ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	656.844.007	United Kingdom	825.519.637	United Kingdom	961.432.455	Australia	1.040.207.214	United Kingdom	337.126.961	
		2	Brazil	535.559.908	USA	698.842.001	USA	514.660.835	United Kingdom	811.566.625	USA	332.719.154	
		3	Colombia	361.253.784	Canada	555.818.483	China	438.500.146	Thailand	729.181.700	Australia	274.652.075	
			ITA	36.086.050	ITA	70.755.965	ITA	112.827.136	ITA	51.814.303	ITA	16.554.422	
			ITA/TOTAL	0,6978%	ITA/TOTAL	1,2076%	ITA/TOTAL	2,0740%	ITA/TOTAL	0,8784%	ITA/TOTAL	0,4698%	
			ITA RANK	27	ITA RANK	21	ITA RANK	12	ITA RANK	26	ITA RANK	36	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	405.031	Italy	526.475	USA	777.371	USA	901.205	Italy	433.665	
		2	UAE	353.657	USA	432.874	Italy	383.094	Italy	360.160	Germany	182.081	
		3	Canada	292.272	Russian Fed.	252.154	France	127.363	Canada	106.428	USA	97.244	
			ITA	405.031	ITA	526.475	ITA	383.094	ITA	360.160	ITA	433.665	
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	
	EXPORT RANK (Kg)	1	USA	757.165	USA	996.242	USA	1.077.385	USA	1.068.144	Italy	445.120	
		2	Canada	478.487	Italy	556.603	Italy	455.424	Italy	401.247	USA	385.516	
		3	UAE	463.445	Canada	500.831	Canada	341.556	Thailand	255.044	United Kingdom	248.867	
			ITA	429.226	ITA	556.603	ITA	455.424	ITA	401.247	ITA	445.120	
			ITA/TOTAL	10,9025%	ITA/TOTAL	13,5587%	ITA/TOTAL	13,0638%	ITA/TOTAL	13,6864%	ITA/TOTAL	21,1448%	
			ITA RANK	4	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	508.840	USA	563.368	United Kingdom	358.004	Australia	484.383	USA	288.272	
		2	China	274.353	Canada	448.070	USA	300.014	Thailand	409.979	Australia	237.962	
		3	Colombia	254.865	United Kingdom	266.773	China	255.617	United Kingdom	355.788	China	226.160	
			ITA	24.195	ITA	30.128	ITA	72.330	ITA	41.087	ITA	11.455	
			ITA/TOTAL	0,6302%	ITA/TOTAL	0,8444%	ITA/TOTAL	2,2800%	ITA/TOTAL	1,1499%	ITA/TOTAL	0,4995%	
			ITA RANK	37	ITA RANK	29	ITA RANK	11	ITA RANK	24	ITA RANK	36	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	3.035,60 \$/Kg	Italy	2.560,22 \$/Kg	USA	1.771,19 \$/Kg	USA	2.178,21 \$/Kg	Italy	2.255,07 \$/Kg		
	2	France	4.145,12 \$/Kg	France	4.838,01 \$/Kg	Italy	2.187,09 \$/Kg	Italy	2.182,59 \$/Kg	Germany	3.045,39 \$/Kg		
	3	USA	1.550,48 \$/Kg	USA	1.666,09 \$/Kg	France	3.618,55 \$/Kg	Germany	3.142,52 \$/Kg	USA	2.173,07 \$/Kg		

Tabella 33. Scheda sintetica prodotto H1 841981. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		841981	Commercial equipment, hot drinks/cooking/heating food													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	831.525.796	Italy	934.085.246	Italy	898.385.425	Italy	912.697.301	Italy	965.397.544				
		2	Germany	501.343.657	Germany	503.795.161	Germany	454.217.917	Germany	472.690.545	Germany	587.596.573				
		3	Switzerland	231.854.925	Switzerland	317.628.827	Switzerland	358.845.578	Switzerland	408.713.752	Switzerland	495.590.454				
			ITA	831.525.796	ITA	934.085.246	ITA	898.385.425	ITA	912.697.301	ITA	965.397.544				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	883.518.493	Italy	993.854.846	Italy	952.952.121	Italy	980.266.701	Italy	1.044.568.130				
		2	Germany	799.938.389	Germany	836.070.143	Germany	760.335.609	Germany	817.177.532	Germany	985.193.885				
		3	USA	604.577.646	USA	650.101.422	USA	653.072.179	USA	681.861.938	USA	669.080.590				
			ITA	883.518.493	ITA	993.854.846	ITA	952.952.121	ITA	980.266.701	ITA	1.044.568.130				
			ITA/TOTAL	21,5432%	ITA/TOTAL	22,1677%	ITA/TOTAL	21,4072%	ITA/TOTAL	20,8076%	ITA/TOTAL	20,1002%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	616.573.805	USA	741.038.876	USA	725.126.967	USA	836.606.039	USA	905.368.297				
		2	Germany	298.594.732	United Kingdom	339.130.767	United Kingdom	333.615.836	Germany	344.486.987	Germany	397.597.312				
		3	United Kingdom	256.119.767	Germany	332.274.982	Germany	306.117.692	United Kingdom	320.858.217	United Kingdom	321.867.291				
			ITA	51.992.697	ITA	59.769.600	ITA	54.566.696	ITA	67.569.400	ITA	79.170.586				
			ITA/TOTAL	1,3642%	ITA/TOTAL	1,3974%	ITA/TOTAL	1,3044%	ITA/TOTAL	1,5554%	ITA/TOTAL	1,7355%				
			ITA RANK	20	ITA RANK	19	ITA RANK	18	ITA RANK	16	ITA RANK	15				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	26.106.595	Italy	29.380.020	Italy	32.381.865	Italy	32.559.231	China	35.054.915				
		2	Germany	7.696.004	Germany	7.792.117	Germany	8.568.968	Germany	8.054.604	Italy	34.537.445				
		3	New Zealand	2.143.555	China	2.738.381	Switzerland	3.189.707	Switzerland	3.977.156	Germany	9.706.247				
			ITA	26.106.595	ITA	29.380.020	ITA	32.381.865	ITA	32.559.231	ITA	34.537.445				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2				
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	27.697.342	Italy	31.346.813	Italy	34.658.206	Italy	35.313.817	China	38.277.410				
		2	Germany	16.728.353	USA	20.989.598	USA	19.878.354	Germany	18.511.524	Italy	37.994.055				
		3	USA	16.525.582	Germany	17.144.862	Germany	18.087.570	Canada	6.850.487	Germany	21.448.030				
			ITA	27.697.342	ITA	31.346.813	ITA	34.658.206	ITA	35.313.817	ITA	37.994.055				
			ITA/TOTAL	23,1578%	ITA/TOTAL	23,2849%	ITA/TOTAL	23,8616%	ITA/TOTAL	29,7275%	ITA/TOTAL	25,3476%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2				
	IMPORT RANK (Kg)	1	South Africa	81.425.542	USA	24.359.409	South Africa	23.823.068	USA	27.331.709	USA	27.222.919				
		2	USA	20.521.634	South Africa	20.818.426	USA	22.517.036	United Kingdom	10.851.194	Germany	11.741.783				
		3	Germany	9.032.349	Germany	9.352.745	Germany	9.518.602	Germany	10.456.920	United Kingdom	9.196.568				
			ITA	1.590.747	ITA	1.966.793	ITA	2.276.341	ITA	2.754.586	ITA	3.456.610				
			ITA/TOTAL	0,7461%	ITA/TOTAL	1,1924%	ITA/TOTAL	1,3225%	ITA/TOTAL	1,7376%	ITA/TOTAL	2,3526%				
			ITA RANK	19	ITA RANK	17	ITA RANK	17	ITA RANK	14	ITA RANK	12				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	31,90 \$/Kg	Italy	31,71 \$/Kg	Italy	27,50 \$/Kg	Italy	27,76 \$/Kg	Italy	27,49 \$/Kg					
	2	Germany	47,82 \$/Kg	Germany	48,77 \$/Kg	Germany	42,04 \$/Kg	Germany	44,14 \$/Kg	Germany	45,93 \$/Kg					
	3	Switzerland	91,54 \$/Kg	Switzerland	94,53 \$/Kg	Switzerland	86,44 \$/Kg	Switzerland	81,51 \$/Kg	Switzerland	82,67 \$/Kg					

Tabella 34. Scheda sintetica prodotto H1 080810. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		080810	Apples, fresh										
		2013			2014			2015		2016		2017	
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	China	962.394.616	China	981.259.633	Italy	936.174.567	China	1.329.706.333	China	1.337.192.549	
		2	Italy	891.700.769	Italy	950.392.085	China	883.268.601	Italy	890.468.448	Italy	933.320.881	
		3	USA	858.959.055	USA	802.333.255	USA	782.741.555	Chile	700.524.830	USA	709.567.463	
			ITA	891.700.769	ITA	950.392.085	ITA	936.174.567	ITA	890.468.448	ITA	933.320.881	
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	
	EXPORT RANK (\$)	1	USA	1.121.137.775	USA	1.086.085.669	China	1.031.250.587	China	1.452.931.587	China	1.452.799.546	
		2	China	1.029.865.782	China	1.027.578.921	USA	1.026.305.268	USA	935.496.360	USA	977.425.874	
		3	Italy	933.697.452	Italy	975.224.656	Italy	960.278.051	Italy	917.209.503	Italy	970.371.035	
			ITA	933.697.452	ITA	975.224.656	ITA	960.278.051	ITA	917.209.503	ITA	970.371.035	
			ITA/TOTAL	11,7051%	ITA/TOTAL	13,1739%	ITA/TOTAL	13,8983%	ITA/TOTAL	12,8490%	ITA/TOTAL	13,3510%	
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	
	IMPORT RANK (\$)	1	Russian Fed.	789.444.284	Russian Fed.	620.810.906	Germany	506.138.720	Germany	503.940.406	Germany	661.025.939	
		2	Germany	709.112.710	Germany	594.437.828	United Kingdom	491.460.121	United Kingdom	440.471.249	United Kingdom	471.431.780	
		3	United Kingdom	611.366.369	United Kingdom	540.474.942	Egypt	448.928.882	Russian Fed.	370.429.758	Russian Fed.	406.630.692	
			ITA	41.996.683	ITA	24.832.571	ITA	24.103.484	ITA	26.741.055	ITA	37.050.154	
			ITA/TOTAL	0,5121%	ITA/TOTAL	0,3281%	ITA/TOTAL	0,3240%	ITA/TOTAL	0,3674%	ITA/TOTAL	0,5766%	
			ITA RANK	39	ITA RANK	46	ITA RANK	48	ITA RANK	46	ITA RANK	38	
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Poland	1.175.644.116	Poland	1.007.990.955	Italy	1.099.276.929	China	1.254.932.972	China	1.259.523.368	
		2	China	956.022.432	Italy	934.776.810	USA	835.772.277	Poland	998.347.390	Italy	976.205.825	
		3	Chile	832.079.146	China	836.898.815	Poland	820.211.631	Italy	986.169.560	Poland	921.414.611	
			ITA	741.063.117	ITA	934.776.810	ITA	1.099.276.929	ITA	986.169.560	ITA	976.205.825	
			ITA RANK	4	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	3	ITA RANK	2	
	EXPORT RANK (Kg)	1	Poland	1.216.293.788	Poland	1.026.593.329	Italy	1.143.837.575	China	1.322.041.750	China	1.328.372.893	
		2	China	994.664.012	Italy	974.846.630	USA	989.083.105	Italy	1.049.438.127	Italy	1.032.408.529	
		3	USA	891.228.676	USA	888.632.285	Poland	845.104.733	Poland	1.009.193.109	Poland	941.866.718	
			ITA	787.794.802	ITA	974.846.630	ITA	1.143.837.575	ITA	1.049.438.127	ITA	1.032.408.529	
			ITA/TOTAL	9,1190%	ITA/TOTAL	11,6351%	ITA/TOTAL	12,4929%	ITA/TOTAL	12,1802%	ITA/TOTAL	13,7032%	
			ITA RANK	5	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	
	IMPORT RANK (Kg)	1	Egypt	9.760.566.342	Russian Fed.	1.049.872.194	Russian Fed.	880.311.096	Russian Fed.	676.836.528	Germany	756.701.967	
		2	Russian Fed.	1.352.346.704	Germany	637.833.061	Belarus	731.081.640	Germany	602.398.266	Russian Fed.	705.553.302	
		3	Germany	704.768.004	United Kingdom	446.026.449	Germany	682.803.702	Belarus	599.013.862	United Kingdom	536.546.950	
			ITA	46.731.685	ITA	40.069.820	ITA	44.560.646	ITA	63.268.567	ITA	56.202.704	
			ITA/TOTAL	0,2595%	ITA/TOTAL	0,5080%	ITA/TOTAL	0,4822%	ITA/TOTAL	0,7624%	ITA/TOTAL	0,7459%	
			ITA RANK	39	ITA RANK	44	ITA RANK	48	ITA RANK	34	ITA RANK	34	
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	China	1,04 \$/Kg	China	1,19 \$/Kg	Italy	0,84 \$/Kg	China	1,10 \$/Kg	China	1,09 \$/Kg		
	2	Italy	1,19 \$/Kg	Italy	1,00 \$/Kg	China	1,24 \$/Kg	Italy	0,87 \$/Kg	Italy	0,94 \$/Kg		
	3	USA	1,26 \$/Kg	USA	1,22 \$/Kg	USA	1,04 \$/Kg	Chile	0,92 \$/Kg	USA	1,07 \$/Kg		

Tabella 35. Scheda sintetica prodotto H1 730630. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		730630	Pipes etc nes, iron/steel welded nes,diameter <406.4mm									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	966.770.469	Italy	1.008.600.958	Italy	816.700.156	Italy	760.053.552	Italy	908.091.569
		2	China	527.476.799	China	696.869.620	China	806.900.918	China	703.548.790	China	767.673.773
		3	Rep. of Korea	397.531.637	Turkey	433.405.776	Turkey	334.227.005	Rep. of Korea	334.637.161	Turkey	410.603.140
			ITA	966.770.469	ITA	1.008.600.958	ITA	816.700.156	ITA	760.053.552	ITA	908.091.569
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.062.682.983	Italy	1.118.540.578	China	946.078.719	China	878.808.786	Italy	1.030.391.504
		2	China	734.972.966	China	872.012.153	Italy	913.281.258	Italy	858.790.744	China	941.703.688
		3	USA	621.180.734	USA	611.037.178	USA	532.339.563	USA	457.410.274	Germany	523.549.553
			ITA	1.062.682.983	ITA	1.118.540.578	ITA	913.281.258	ITA	858.790.744	ITA	1.030.391.504
			ITA/TOTAL	14,6586%	ITA/TOTAL	15,4709%	ITA/TOTAL	14,5688%	ITA/TOTAL	14,5849%	ITA/TOTAL	15,6932%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	869.848.673	Iraq	3.817.826.566	USA	971.129.809	USA	888.409.970	USA	1.167.360.041
		2	Germany	759.422.011	USA	887.704.342	Germany	620.683.685	Germany	615.140.098	Germany	736.602.584
		3	Canada	441.063.606	Germany	773.293.883	Canada	346.581.969	Canada	338.426.736	Canada	389.845.925
			ITA	95.912.514	ITA	109.939.620	ITA	96.581.102	ITA	98.737.192	ITA	122.299.935
			ITA/TOTAL	1,4653%	ITA/TOTAL	1,0588%	ITA/TOTAL	1,6902%	ITA/TOTAL	1,7825%	ITA/TOTAL	1,9760%
			ITA RANK	16	ITA RANK	15	ITA RANK	16	ITA RANK	15	ITA RANK	13
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	832.939.525	China	952.546.663	China	1.198.916.310	China	1.201.190.079	China	1.147.387.514
		2	China	748.515.542	Italy	905.182.541	Italy	899.837.403	Italy	907.873.874	Italy	922.294.142
		3	Turkey	443.328.364	Turkey	542.197.480	Turkey	507.204.065	Turkey	458.312.992	Turkey	573.456.087
			ITA	832.939.525	ITA	905.182.541	ITA	899.837.403	ITA	907.873.874	ITA	922.294.142
			ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (Kg)	1	Italy	912.902.464	China	1.040.537.598	China	1.276.926.090	China	1.298.140.074	China	1.147.387.514
		2	China	847.569.745	Italy	998.713.417	Italy	997.826.951	Italy	1.010.523.272	Italy	1.035.490.013
		3	Turkey	490.483.559	Turkey	583.538.287	Turkey	545.088.034	Turkey	491.582.633	Turkey	610.600.320
			ITA	912.902.464	ITA	998.713.417	ITA	997.826.951	ITA	1.010.523.272	ITA	1.035.490.013
			ITA/TOTAL	15,1841%	ITA/TOTAL	16,0880%	ITA/TOTAL	15,5581%	ITA/TOTAL	15,9121%	ITA/TOTAL	17,3554%
			ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (Kg)	1	Egypt	1.340.028.569	Iraq	1.201.176.120	USA	893.487.143	USA	833.033.514	USA	1.067.302.749
		2	USA	712.681.400	USA	735.678.687	Germany	625.468.499	Germany	669.218.653	Germany	695.204.812
		3	Germany	594.834.864	Germany	638.704.318	France	255.017.150	France	255.773.525	Netherlands	181.435.770
			ITA	79.962.939	ITA	93.530.876	ITA	97.989.548	ITA	102.649.398	ITA	113.195.871
			ITA/TOTAL	1,2263%	ITA/TOTAL	1,4297%	ITA/TOTAL	1,8282%	ITA/TOTAL	1,8356%	ITA/TOTAL	2,4162%
			ITA RANK	19	ITA RANK	14	ITA RANK	13	ITA RANK	14	ITA RANK	12
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	1,16 \$/Kg	Italy	1,12 \$/Kg	Italy	0,92 \$/Kg	Italy	0,85 \$/Kg	Italy	1,00 \$/Kg	
	2	China	0,87 \$/Kg	China	0,84 \$/Kg	China	0,74 \$/Kg	China	0,68 \$/Kg	China	0,82 \$/Kg	
	3	Rep. of Korea	1,04 \$/Kg	Turkey	0,85 \$/Kg	Turkey	0,71 \$/Kg	Rep. of Korea	0,87 \$/Kg	Turkey	0,76 \$/Kg	

Tabella 36. Scheda sintetica prodotto H1 841850. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		841850	Refrigerator/freezer chests/cabinets/showcases									
		2013		2014		2015		2016		2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	897.598.139	Italy	952.610.242	Italy	834.115.567	Italy	873.167.543	China	932.242.081
		2	China	553.428.299	China	686.718.729	China	749.049.150	China	820.047.980	Italy	902.739.895
		3	Austria	465.812.411	Austria	487.789.922	Austria	372.461.477	Austria	386.984.817	Austria	467.304.602
			ITA	897.598.139	ITA	952.610.242	ITA	834.115.567	ITA	873.167.543	ITA	902.739.895
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	982.099.656	Italy	1.050.209.690	Italy	929.256.790	Italy	988.568.612	Italy	1.038.468.216
		2	China	570.369.919	China	705.017.976	China	765.887.821	China	839.948.907	China	955.534.919
		3	Austria	507.875.951	Austria	577.075.182	Austria	449.639.046	Austria	478.667.950	Austria	569.263.209
			ITA	982.099.656	ITA	1.050.209.690	ITA	929.256.790	ITA	988.568.612	ITA	1.038.468.216
			ITA/TOTAL	18,7037%	ITA/TOTAL	18,6667%	ITA/TOTAL	18,3379%	ITA/TOTAL	18,6232%	ITA/TOTAL	18,3416%
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1
	IMPORT RANK (\$)	1	Germany	599.420.076	Germany	583.366.690	USA	576.131.431	USA	634.817.800	USA	708.930.528
		2	USA	446.929.072	USA	541.222.202	Germany	505.021.832	Germany	474.886.153	Germany	570.752.862
		3	France	337.477.486	France	369.261.169	France	377.713.787	France	389.354.191	France	433.002.794
			ITA	84.501.517	ITA	97.599.448	ITA	95.141.223	ITA	115.401.069	ITA	135.728.321
			ITA/TOTAL	1,6871%	ITA/TOTAL	1,8380%	ITA/TOTAL	1,9752%	ITA/TOTAL	2,3190%	ITA/TOTAL	2,7601%
			ITA RANK	15	ITA RANK	12	ITA RANK	12	ITA RANK	9	ITA RANK	8
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	120.473.332	China	72.207.043	China	75.099.271	China	115.386.489	China	214.049.137
		2	Italy	66.207.542	Italy	71.272.068	Italy	71.634.290	Italy	76.795.158	Italy	86.494.577
		3	Turkey	43.421.404	Turkey	51.664.361	South Africa	55.439.783	Turkey	47.102.264	Turkey	52.874.929
			ITA	66.207.542	ITA	71.272.068	ITA	71.634.290	ITA	76.795.158	ITA	86.494.577
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	121.263.916	Italy	84.362.815	Italy	87.424.497	China	117.667.268	China	215.230.949
		2	Italy	78.261.188	Netherlands	75.971.057	South Africa	77.692.222	Italy	97.108.924	Italy	108.492.583
		3	Turkey	46.527.365	China	74.069.198	China	76.766.520	Turkey	49.393.642	Turkey	54.762.536
			ITA	78.261.188	ITA	84.362.815	ITA	87.424.497	ITA	97.108.924	ITA	108.492.583
			ITA/TOTAL	12,3057%	ITA/TOTAL	12,6525%	ITA/TOTAL	13,5686%	ITA/TOTAL	15,6071%	ITA/TOTAL	15,4141%
			ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	2	ITA RANK	2
	IMPORT RANK (Kg)	1	Germany	49.404.365	USA	55.075.476	USA	57.044.549	USA	74.285.626	USA	87.660.817
		2	USA	47.222.916	Germany	48.922.836	Germany	49.123.020	Germany	47.903.937	Germany	55.068.598
		3	France	37.227.391	South Africa	41.618.892	France	47.555.574	France	47.616.405	France	52.642.336
			ITA	12.053.646	ITA	13.090.747	ITA	15.790.207	ITA	20.313.766	ITA	21.998.006
			ITA/TOTAL	2,0183%	ITA/TOTAL	1,9802%	ITA/TOTAL	2,5608%	ITA/TOTAL	3,1987%	ITA/TOTAL	3,7457%
			ITA RANK	14	ITA RANK	13	ITA RANK	10	ITA RANK	8	ITA RANK	7
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	12,55 \$/Kg	Italy	12,45 \$/Kg	Italy	10,63 \$/Kg	Italy	10,18 \$/Kg	China	4,44 \$/Kg	
	2	China	4,70 \$/Kg	China	9,52 \$/Kg	China	9,98 \$/Kg	China	7,14 \$/Kg	Italy	9,57 \$/Kg	
	3	Austria	12,08 \$/Kg	Austria	12,60 \$/Kg	Austria	10,64 \$/Kg	Austria	10,74 \$/Kg	Austria	11,40 \$/Kg	

Tabella 37. Scheda sintetica prodotto H1 940340. Elaborazione propria su dati UN Comtrade.

		940340	Kitchen furniture, wooden, nes													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Germany	1.870.322.384	Germany	1.914.535.749	Germany	1.788.699.628	Germany	1.984.919.805	Germany	2.069.472.254				
		2	China	927.063.517	China	1.100.942.120	China	1.539.519.604	China	1.339.653.025	China	1.380.308.407				
		3	Italy	811.148.099	Italy	819.796.867	Italy	754.549.569	Italy	797.176.365	Italy	838.727.390				
			ITA	811.148.099	ITA	819.796.867	ITA	754.549.569	ITA	797.176.365	ITA	838.727.390				
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
	EXPORT RANK (\$)	1	Germany	2.015.045.813	Germany	2.059.801.319	Germany	1.904.699.842	Germany	2.100.931.253	Germany	2.186.390.051				
		2	China	1.039.085.812	China	1.206.913.217	China	1.636.244.669	China	1.479.716.903	China	1.594.453.157				
		3	Italy	856.549.908	Italy	872.087.132	Italy	799.686.988	Italy	834.867.571	Italy	879.988.637				
			ITA	856.549.908	ITA	872.087.132	ITA	799.686.988	ITA	834.867.571	ITA	879.988.637				
			ITA/TOTAL	14,1989%	ITA/TOTAL	13,7280%	ITA/TOTAL	12,4837%	ITA/TOTAL	12,8637%	ITA/TOTAL	13,3923%				
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
	IMPORT RANK (\$)	1	USA	1.017.828.116	USA	1.192.392.259	USA	1.452.703.819	USA	1.645.515.315	USA	1.938.860.760				
		2	France	558.142.875	France	556.441.648	France	472.878.237	France	468.637.687	France	520.260.648				
		3	Switzerland	375.527.905	Switzerland	369.733.230	Switzerland	360.883.425	Switzerland	358.174.499	Netherlands	408.584.083				
			ITA	45.401.809	ITA	52.290.265	ITA	45.137.419	ITA	37.691.206	ITA	41.261.247				
			ITA/TOTAL	0,9330%	ITA/TOTAL	1,0245%	ITA/TOTAL	0,8941%	ITA/TOTAL	0,7095%	ITA/TOTAL	0,7239%				
			ITA RANK	20	ITA RANK	21	ITA RANK	22	ITA RANK	23	ITA RANK	21				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	China	373.263.471	Germany	285.610.903	Germany	333.514.646	China	366.832.773	China	579.091.168				
		2	Germany	283.235.374	China	206.459.699	China	303.963.245	Germany	356.423.480	Germany	358.528.876				
		3	Italy	104.086.004	Italy	107.277.359	Italy	117.773.504	Italy	128.635.946	Italy	130.145.910				
			ITA	104.086.004	ITA	107.277.359	ITA	117.773.504	ITA	128.635.946	ITA	130.145.910				
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
	EXPORT RANK (Kg)	1	China	387.911.050	Germany	352.451.770	Germany	396.685.882	Germany	433.364.434	China	602.646.026				
		2	Germany	357.490.122	China	232.362.264	China	326.156.630	China	403.237.838	Germany	437.510.803				
		3	Italy	113.436.167	Italy	121.996.509	Italy	131.216.738	Italy	140.463.976	Italy	143.257.947				
			ITA	113.436.167	ITA	121.996.509	ITA	131.216.738	ITA	140.463.976	ITA	143.257.947				
			ITA/TOTAL	7,6348%	ITA/TOTAL	8,8874%	ITA/TOTAL	8,6747%	ITA/TOTAL	8,5316%	ITA/TOTAL	8,4467%				
			ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3	ITA RANK	3				
	IMPORT RANK (Kg)	1	USA	243.843.920	Angola	1.730.700.943	USA	333.320.176	USA	467.977.578	USA	580.375.433				
		2	France	173.724.500	USA	291.456.998	France	167.026.091	France	167.846.345	France	171.653.190				
		3	Germany	74.254.748	France	165.899.664	Germany	63.171.236	Germany	76.940.954	Germany	78.981.927				
			ITA	9.350.163	ITA	14.719.150	ITA	13.443.234	ITA	11.828.030	ITA	13.112.037				
			ITA/TOTAL	0,7038%	ITA/TOTAL	0,4684%	ITA/TOTAL	0,8985%	ITA/TOTAL	0,7377%	ITA/TOTAL	0,8057%				
			ITA RANK	25	ITA RANK	25	ITA RANK	25	ITA RANK	23	ITA RANK	20				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Germany	5,64 \$/Kg	Germany	5,84 \$/Kg	Germany	4,80 \$/Kg	Germany	4,85 \$/Kg	Germany	5,00 \$/Kg					
	2	China	2,68 \$/Kg	China	5,19 \$/Kg	China	5,02 \$/Kg	China	3,67 \$/Kg	China	2,65 \$/Kg					
	3	Italy	7,55 \$/Kg	Italy	7,15 \$/Kg	Italy	6,09 \$/Kg	Italy	5,94 \$/Kg	Italy	6,14 \$/Kg					

Tabella 38. Scheda sintetica prodotto H1 410439. Elaborazione propria su dati UN Comtrade

		410439	Bovine and equine leather, nes													
		2013			2014			2015			2016			2017		
VALORE	TRADE BALANCE (\$)	1	Italy	992.962.433	Italy	1.044.936.210	Italy	847.032.163	Italy	790.101.686	Italy	802.670.913				
		2	India	471.702.832	India	459.816.809	India	263.479.423	India	148.481.363	India	200.372.278				
		3	Bangladesh	278.825.571	Other Asia, nes	261.352.109	Other Asia, nes	201.738.680	Other Asia, nes	145.272.003	Argentina	91.752.538				
			ITA	992.962.433	ITA	1.044.936.210	ITA	847.032.163	ITA	790.101.686	ITA	802.670.913				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (\$)	1	Italy	1.094.244.301	Italy	1.166.460.166	Italy	948.792.578	Italy	871.445.850	Italy	888.053.338				
		2	India	654.623.307	India	708.758.917	India	579.489.049	India	461.017.144	India	410.066.964				
		3	Thailand	439.738.660	Thailand	449.726.204	Thailand	451.657.125	Thailand	392.797.402	China, HK	154.991.305				
			ITA	1.094.244.301	ITA	1.166.460.166	ITA	948.792.578	ITA	871.445.850	ITA	888.053.338				
			ITA/TOTAL	24,4436%	ITA/TOTAL	25,0135%	ITA/TOTAL	22,7436%	ITA/TOTAL	25,2528%	ITA/TOTAL	35,1341%				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (\$)	1	Viet Nam	740.225.263	Viet Nam	959.935.129	Viet Nam	1.074.668.648	Viet Nam	1.040.185.719	Viet Nam	209.694.686				
		2	China	309.508.682	China	324.104.004	India	316.009.626	India	312.535.781	Indonesia	208.627.718				
		3	China, HK	303.268.223	Indonesia	278.779.234	China	274.834.433	Thailand	264.174.744	India	184.142.620				
			ITA	101.281.868	ITA	121.523.956	ITA	101.760.415	ITA	81.344.164	ITA	85.382.425				
			ITA/TOTAL	2,5080%	ITA/TOTAL	2,7125%	ITA/TOTAL	2,3337%	ITA/TOTAL	2,0078%	ITA/TOTAL	3,7230%				
			ITA RANK	10	ITA RANK	11	ITA RANK	10	ITA RANK	12	ITA RANK	8				
PESO	TRADE BALANCE (Kg)	1	Italy	36.414.245	Italy	35.922.729	Italy	38.013.922	Italy	34.350.153	Italy	35.637.779				
		2	India	32.623.302	India	32.221.964	India	18.822.451	India	14.689.565	India	11.744.685				
		3	Other Asia, nes	16.692.336	Other Asia, nes	16.469.165	Other Asia, nes	10.509.072	Other Asia, nes	7.272.578	Argentina	4.456.970				
			ITA	36.414.245	ITA	35.922.729	ITA	38.013.922	ITA	34.350.153	ITA	35.637.779				
			ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	EXPORT RANK (Kg)	1	India	44.492.212	India	45.804.313	Italy	43.608.507	Italy	39.490.106	Italy	41.207.717				
		2	Italy	41.135.454	Italy	42.150.724	India	35.817.125	India	32.233.832	India	26.825.051				
		3	Thailand	25.139.872	Thailand	22.061.103	Thailand	18.764.268	Thailand	17.254.563	China	11.060.124				
			ITA	41.135.454	ITA	42.150.724	ITA	43.608.507	ITA	39.490.106	ITA	41.207.717				
			ITA/TOTAL	16,7105%	ITA/TOTAL	16,9121%	ITA/TOTAL	19,0811%	ITA/TOTAL	20,2391%	ITA/TOTAL	28,8496%				
			ITA RANK	2	ITA RANK	2	ITA RANK	1	ITA RANK	1	ITA RANK	1				
	IMPORT RANK (Kg)	1	China	68.490.037	China	53.308.622	China	44.149.037	Viet Nam	44.555.973	Indonesia	33.798.809				
		2	Viet Nam	30.431.581	Viet Nam	37.608.636	Viet Nam	40.227.867	China	20.898.565	China	25.145.121				
		3	Bangladesh	18.925.984	Indonesia	17.266.178	India	16.994.674	India	17.544.267	India	15.080.366				
			ITA	4.721.209	ITA	6.227.995	ITA	5.594.585	ITA	5.139.953	ITA	5.569.938				
			ITA/TOTAL	1,7565%	ITA/TOTAL	2,4894%	ITA/TOTAL	2,2096%	ITA/TOTAL	2,3642%	ITA/TOTAL	3,5397%				
			ITA RANK	10	ITA RANK	9	ITA RANK	11	ITA RANK	10	ITA RANK	7				
EXPORT (\$)/EXPORT(Kg)	1	Italy	26,60 \$/Kg	Italy	27,67 \$/Kg	Italy	21,76 \$/Kg	Italy	22,07 \$/Kg	Italy	21,55 \$/Kg					
	2	India	14,71 \$/Kg	India	15,47 \$/Kg	India	16,18 \$/Kg	India	14,30 \$/Kg	India	15,29 \$/Kg					
	3	Bangladesh	21,20 \$/Kg	Other Asia, nes	16,54 \$/Kg	Other Asia, nes	19,00 \$/Kg	Other Asia, nes	19,13 \$/Kg	Argentina	20,48 \$/Kg					

Interview Protocol: la struttura base delle interviste

1. *Opening premise*

- 1.1 Lo scopo dello studio è quello di esplorare come le microimprese e le piccole imprese di successo operanti nei settori tipici del *made in Italy* innovano i propri modelli di business al fine di rimanere competitive (...).

Le ricordo che le informazioni acquisite attraverso questa intervista, documenti, e successive conversazioni resteranno strettamente confidenziali, e pertanto non saranno divulgate in alcuna forma senza una preventiva approvazione da parte della vostra organizzazione.

Le chiedo il permesso di poter registrare l'intervista per facilitare il processo di acquisizione delle informazioni e relativa trascrizione.

La prego quindi di condividere la sua opinione con riferimento alle domande che seguono:

2. *Introductory questions*

- 2.1 Per iniziare, potrebbe gentilmente descrivere la storia sua impresa e la sua evoluzione nel tempo?
- 2.2 Qual è il suo ruolo attuale nell'impresa e qual è stato nel tempo?
- 2.3 Aspetti dimensionali dell'impresa (numero dipendenti e fatturato – attuali e nel tempo)
- 2.4 Aspetti economico-finanziari dell'impresa (trend, periodi di difficoltà, di ripresa e così via)

3. *Cambiamento: Business Model Innovation*

- 3.1 Per modello di business (*business model*) si intende l'architettura progettata (in maniera più o meno esplicita) per la *value creation, delivery e capture* (Teece, 2010; 2018), attraverso la quale l'impresa commercializza la propria tecnologia e le proprie idee (Chesbrough, 2010). Tenendo presente questa definizione, potrebbe descrivere qual il business model della sua impresa?
- 3.2 Quali sono stati i cambiamenti pianificati e attuati nei meccanismi di *value creation*?
- 3.3 Quali sono stati i cambiamenti pianificati e attuati nei meccanismi di *value delivery*?
- 3.4 Quali sono stati i cambiamenti pianificati e attuati nei meccanismi di *value capture*?
- 3.5 Quali sono state le difficoltà da affrontare nell'ambito di tali cambiamenti?
- 3.6 Quali sono i vantaggi che derivano da tale/i scelta/e?
- 3.7 La sua azienda ha preso parte ad una partnership con altre organizzazioni per progettare e implementare dei cambiamenti nel business model oppure un business model innovativo? Se sì, come è stata avviata questa partnership? Quale è stato il ruolo della sua azienda nel design del business model innovativo? Qual è stato il ruolo delle altre organizzazioni coinvolte nella partnership nel design del business model innovativo?

4. *“Non cambiamento”: Tradizione*

- 4.1 Quali sono gli elementi del business model della sua impresa che sono rimasti invariati?
- 4.2 Perché questo/i elemento/i è/ sono rimasto/i invariato/i? Vi è stata una scelta alla base di ciò?
- 4.3 Quali sono state le difficoltà nel mantenerlo/i invariato nel tempo?
- 4.4 Quali sono i vantaggi che derivano da tale/i scelta/e?
- 4.5 Approfondimento su ogni elemento rimasto invariato

5. *Closing questions*

- 5.1 Vorresti aggiungere qualcosa a quanto detto? Pensi che ci sia qualcos'altro d'aggiungere che potrebbe rivelarsi utile per la mia ricerca?

(Questa pagina è stata intenzionalmente lasciata bianca)