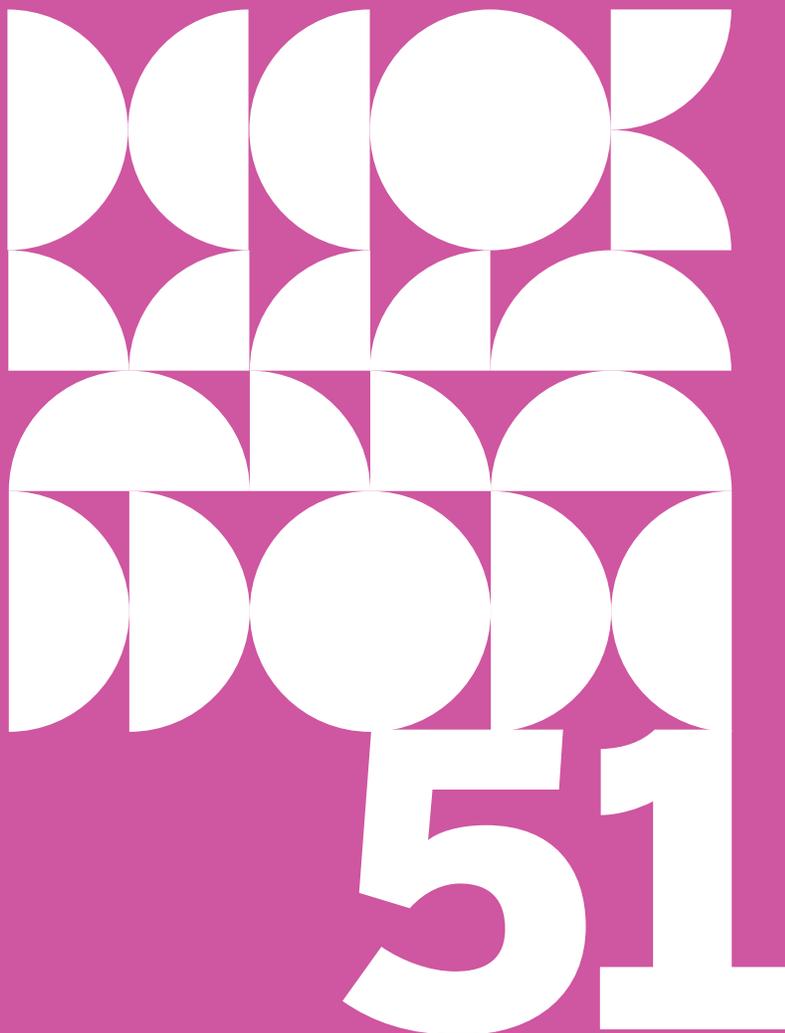




Emilia Romagna



# STORIE DI SUCCESSO AZIENDALE

UN DECENNIO DI BUONE PRASSI MANAGERIALI

di CNA Innovazione  
conclusioni di Enzo Rullani

**Micro e Piccola Impresa**.Lab

**FrancoAngeli**

## Micro e Piccola Impresa.Lab

La collana Micro e Piccola Impresa.Lab rappresenta l'evoluzione della collana Piccola Impresa & Sviluppo, nata all'interno del sistema CNA dell'Emilia Romagna con l'intento di rendere visibili i risultati delle attività di ricerca e sviluppo in merito ai temi dell'innovazione, della formazione e in riferimento all'innalzamento delle competenze professionali e manageriali delle risorse umane ed imprenditoriali del mondo dell'artigianato e delle PMI. Tutto ciò con l'intento di fornire argomenti a sostegno di una nuova visione ed interpretazione del modello della micro e piccola impresa italiana, troppo spesso dimenticata dai paradigmi culturali dominanti.

La collana è aperta ai contributi provenienti da varie parti del sistema economico, sociale, istituzionale e della ricerca, che potranno trovare adeguata ospitalità in piena autonomia.



**CNA Innovazione**

**51 STORIE DI SUCCESSO**

**Un decennio di buone  
prassi manageriali**

**FrancoAngeli**

Il presente volume è stato realizzato grazie alla collaborazione di un ampio gruppo di professionisti.

Benché l'impostazione dell'opera e i suoi contenuti siano il frutto del lavoro congiunto dell'intero staff di CNA Innovazione, è possibile identificare diversi contributi. In particolare, Carlo Pignatari ha curato la stesura dell'introduzione e del capitolo "Addetti alle Emergenze" e, insieme a Chiara Albanello, il capitolo "Gli Innovatori"; Marcella Contini è autrice de "La nostra storia"; Tito Lanzoni e Federica Pasini hanno realizzato "Dieci anni non sono passati invano"; Elisa Protti si è occupata della redazione della tabella di sintesi sui dati delle aziende e della sezione finale di ringraziamenti agli imprenditori; Stefano Torreggiani ha curato il capitolo "Gli Specialisti"; Rosalia Curigliano "Gli organizzati"; Carlotta Lanzini "La squadra"; Gaspare Ferrara "Le globali"; Sonia Ugolini ha realizzato la sezione "Cenni metodologici". Ivan De Noni, ricercatore presso l'Università Statale di Milano, ha contribuito alle elaborazioni statistiche.

Una fase importante del lavoro è stata rappresentata dalle interviste realizzate presso le 51 aziende. Il gruppo, sotto la supervisione di Marcella Contini e Sara Dell'Elce, ha visto l'intervento dell'intero staff di CNA Innovazione, con la presenza costante di Elisa Protti e Gaetano Scavuzzo e il prezioso supporto dei colleghi delle province.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

INTRODUZIONE	9
1 LA NOSTRA STORIA	13
1.1 Una lunga corsa, iniziata dieci anni fa	13
1.2 I partner che hanno accompagnato questa lunga corsa	14
1.3 Il circuito virtuoso innescato	15
1.4 Oggi: un nuovo prezioso incontro con le <i>best-in-class</i>	17
2 DIECI ANNI NON SONO PASSATI INVANO	18
2.1 Dove erano e dove sono	18
2.2 Loro e gli altri	22
2.3 I gruppi di aziende	25
3 GLI SPECIALISTI	35
3.1 Una voce fuori dal coro	35
3.2 Specialisti per scelta o per forza?	38
3.3 Come gestire il posizionamento per il successo?	46
3.4 Come mantenere la posizione?	55
4 GLI ADDETTI ALLE EMERGENZE	61
4.1 «La garanzia che abbiamo è l'incoscienza»	62

4.2	L'emergenza come mestiere: il servizio nei servizi	62
4.3	Interstizi ad alto valore aggiunto: il servizio nella progettazione	67
4.4	Vendere il servizio nella produzione	69
5	GLI ORGANIZZATI	75
5.1	PMI «con caratteristiche e metodologie da grande azienda»	75
5.2	Come «si struttura» una piccola impresa	78
5.3	Modelli di imprese <i>lean</i>	89
6	LA SQUADRA	93
6.1	Uno sguardo dall'alto	93
6.2	La relazione	95
6.3	La prestazione	97
6.4	La partecipazione	100
6.5	La valorizzazione	103
7	GLI INNOVATORI	109
7.1	«Nell'arco di 30 km c'è tutto quel che ci serve per costruire qualsiasi cosa»	109
7.2	Le forme dell'innovazione	112
7.3	Prodotto, processo, uso e significato	112
7.4	Innovazione e ciclo di vita aziendale	115
7.5	Fonti dell'innovazione	121
7.6	Dal <i>made in Italy</i> alle biotecnologie	122
8	LE GLOBALI	127
8.1	«Quando Maometto va alla montagna...»	127
8.2	Le globali che corrono	130
8.3	Le globali che tessono	136
8.4	Le globali focalizzate	140
8.5	Le globali che presidiano	145

9	ECCELLENZA: UN VIAGGIO DI SCOPERTA ATTRAVERSO L'IMPERFEZIONE di Enzo Rullani	151
9.1	Che cosa ci insegnano 51 casi di <i>best practice</i> seguiti per dieci anni	151
9.2	Un viaggio di scoperta	153
9.3	I molti percorsi di eccellenza osservati nel campione: la piccola impresa che esplora lo spazio del possibile	154
9.4	Guardando avanti: le nuove sfide da raccogliere	157
9.5	La trappola del miglioramento continuo e la sfida della discontinuità	158
9.6	<i>Landscapes</i> : il coraggio di pensare in grande	159
9.7	<i>Surfing</i> : accettare la sfida di un mondo che sta diventando sempre più globale e sempre più immateriale	161
9.8	Sull'orlo del caos: la sfida dell'open innovation	163
10	CENNI SULLA METODOLOGIA	163
	RINGRAZIAMENTI	167
	BIBLIOGRAFIA	181



## INTRODUZIONE

Perché un libro sulle eccellenze?

Dieci anni fa, quando si è realizzata la pubblicazione delle prime quattro imprese eccellenti, si era nel pieno dell'esplosione della cosiddetta bolla della new economy. Le parole d'ordine sino ad allora poggiavano sui due grandi pilastri: l'economia digitale e la finanza.

«O un'impresa sarà un'impresa internet o non sarà», « tutte le imprese a breve saranno quotate in borsa », erano gli slogan in voga in quei giorni. Da lì ne seguivano altri: «è necessario abbandonare i settori e le produzioni tradizionali perché non hanno futuro» o il ciclicamente in voga: «le piccole imprese non possono sopravvivere».

Digitalizzazione e finanza sono, ancora oggi, al centro dei titoli dei giornali, eppure le crisi che da allora hanno attraversato, hanno smussato il taglio da magnifiche sorti e progressive con cui si guardava a questi due mondi.

Dieci anni fa come oggi ci sono, poi, le piccole imprese. Alcune tra queste non solo resistono, ma dimostrano di essere straordinariamente durature nel loro successo. Nei numeri assoluti come in quelli relativi, non solo si ostinano a non voler morire, ma addirittura aumentano. Ci sarebbe di che scrivere un libro apologetico sulla piccola dimensione, eppure è quello che si è tentato di evitare.

Si è preferita una analisi che tenti di aiutare a comprendere la piccola impresa. Nei suoi aspetti di forza, come di debolezza. Lo si è fatto da un punto di vista diverso e privilegiato. Grazie al lavoro fatto negli ultimi anni ci è stato infatti possibile seguire un campione ben determinato: i vincitori del repertorio delle imprese eccellenti in Emi-

lia Romagna e di farlo per un periodo significativo come l'ultimo decennio.

Dieci anni non sono pochi se si pensa a quanto il periodo è stato turbolento e denso di alti e bassi. Un buon banco di prova, ci sembra. Ma poco non sono nemmeno se si considera che il progenitore più illustre e fonte di ispirazione per la nostra attività, ovvero *In search of excellence* di Tom Peters e Robert Waterman, dopo 10 anni scopriva che le imprese esaminate in quell'arco di tempo erano state in gran parte acquisite o erano addirittura scomparse.

Dieci anni dopo, le piccole eccellenti sono invece ancora in gran parte lì e per questo motivo la prospettiva dell'analisi di chi fa parte del drappello di testa può rivelarsi uno stimolo importante per capire non solo come operano le migliori, ma anche tutte le piccole imprese che si trovano ad inseguire.

Si è provato a raggruppare queste eccellenze in 6 tipologie che a volte si sovrappongono, ma l'obiettivo era di cogliere alcune delle leve principali utilizzate per raggiungere l'eccellenza. I casi potranno spesso stupire in un senso o nell'altro. Se vi è chi riesce ad essere eccellente nonostante - o grazie - una gestione estremamente tradizionale dell'impresa, in altri casi può sorprendere la posizione avanguardistica che alcune delle piccole ed eccellenti hanno saputo praticare.

D'altro lato però, lavorare con le eccellenze ha l'obiettivo di favorire lo scambio di informazioni, di conoscenza e consentirne la diffusione. Questa finalità caratterizza tutta l'iniziativa del Repertorio delle Imprese Eccellenti. Più che guardare al passato ci interessa buttare uno sguardo sul futuro, proporre esempi da imitare e talvolta da evitare.

Si torna in tal modo alla volontà di capire le imprese eccellenti, ma non per conservare o celebrare l'esistente. Il fine è di permettere la circolazione degli ingredienti e delle soluzioni al fine di garantirne la propagazione. Uno dei punti di forza dei territori e dei sistemi di relazione di cui queste imprese hanno fatto parte e da cui hanno tratto forza, è sempre stato uno scambio continuo anche se informale di informazioni. L'obiettivo ora è di consentire uno scambio di informazioni e conoscenza tra soggetti che non si conoscono e per conoscenze intangibili quali le variabili organizzative. Descriverle e

dare loro diffusione, è fatto nella speranza che ciò possa contribuire a mantenere dinamico l'ambiente in cui queste imprese si muovono.

Dieci anni servono anche a trarre qualche bilancio. Il repertorio delle imprese eccellenti è stato un tentativo di lavorare con le piccole imprese. Lasciamo ad altri valutare se sia riuscito e in che misura.

Chi lo ha realizzato è sempre stato convinto che le piccole imprese siano una grande risorsa. Siccome ci hanno consentito di imparare molto e di crescere anche dal punto di vista dei singoli, vorremmo cogliere l'occasione per ringraziarle: tutte quelle con cui si è collaborato e le 51 tra queste.

Un ringraziamento, da ultimo, va a chi in questi dieci anni ci ha permesso di lavorare, imparare e crescere. Si tratta dei colleghi di Ecipar dove questa iniziativa è nata e cresciuta; dei colleghi delle province la cui collaborazione è stata preziosa per raggiungere le imprese e di Roberto Centazzo che per larga parte di questa iniziativa è stato l'ispiratore. Infine, Daniela Magni e Gabriele Morelli che con l'idea di CNA Innovazione ci permettono di dire che, a ben vedere, dieci anni sono pochi e che per le piccole imprese c'è ancora tanto da fare.



# 1 LA NOSTRA STORIA

## 1.1 Una lunga corsa, iniziata dieci anni fa

Nel dicembre 2000 sono state premiate le prime cinque imprese, selezionate fra le 350 che avevano partecipato ai progetti di benchmarking nel corso degli anni precedenti.

In quell'occasione furono presentati gli esiti di un'indagine realizzata insieme al Politecnico di Milano, partner tecnico-scientifico dell'Associazione Benchmarking for success - Italia. La ricerca, basata sui dati delle analisi realizzate sulle 350 PMI, è stata pubblicata nel volume edito da Franco Angeli, *Pratiche gestionali e successo competitivo nelle piccole imprese e nell'artigianato dell'Emilia Romagna*.

L'oggetto dello studio verteva sull'esistenza di una correlazione significativa fra prassi manageriali adottate e risultati aziendali.

Questo legame si è rivelato forte e significativo ed ha confermato quindi, che *«l'introduzione di pratiche manageriali avanzate porta anche la piccola impresa ad ottenere superiori prestazioni competitive»*.

Da lì, forte di questa evidenza - tutt'altro che scontata in un panorama in cui si tendeva ad identificare le pratiche manageriali come quanto di più lontano ed inapplicabile a realtà aziendali di piccole dimensioni - il percorso è proseguito attraverso l'ingegnerizzazione del processo che dalle analisi portava all'identificazione delle buone pratiche alla base delle performance delle imprese. Il sistema accompagnava sino alla valorizzazione e comunicazione delle *best practice* aziendali con l'obiettivo di diffonderle all'intero contesto e-

conomico per innalzare il livello competitivo dell'intero sistema produttivo dell'Emilia Romagna. L'impianto metodologico fu sintetizzato nella definizione di *"Repertorio Regionale delle Imprese Eccellenti"*, entrato rapidamente a far parte del linguaggio comune. Fu studiato un *brand* - che a tutt'oggi identifica l'iniziativa - e furono pubblicati i primi cataloghi che, oltre alla lettura dei dati dei campioni di imprese analizzate, presentavano sinteticamente le imprese *best-in-class* vincitrici dell'anno e, soprattutto, le ragioni del successo di questi "campioni".

L'iniziativa è cresciuta rapidamente: dalle 350 imprese del primo anno, negli anni successivi abbiamo visto numeri sempre crescenti - 450, 600, 850... - fino a raggiungere le *oltre 9.000 PMI analizzate dal 2000 ad oggi* nell'ambito dell'iniziativa.

Un successo non dei promotori e degli organizzatori, ma delle imprese stesse che, attraverso gli esempi positivi che hanno saputo mettere a disposizione, hanno generato un circuito virtuoso basato sull'eccellenza, come concetto scomponibile in elementi concreti, semplici e trasferibili: le buone prassi per l'appunto.

## **1.2 I partner che hanno accompagnato questa lunga corsa**

L'"avventura", che ha consentito di adattare la metodologia del benchmarking alle esigenze delle piccole e medie imprese, è stata possibile grazie al supporto di alcune delle maggiori università italiane. In riferimento agli strumenti e alla banca dati di benchmarking, la validazione scientifica è stata fornita dal MIP, Consorzio per l'Innovazione del Politecnico di Milano, durante tutta la fase di start-up; dagli anni successivi fino ad oggi dall'Università Statale di Milano.

Sul piano metodologico, accanto prima ad Ecipar Emilia Romagna, successivamente a CNA Innovazione e CNA Emilia Romagna, diversi sono stati i soggetti che hanno ricoperto ruoli fondamentali: l'*Associazione Benchmarking for Success-Italia* per l'accreditamento dei facilitatori, la gestione delle banche dati e della strumentazione; i partner stranieri (in particolare i membri dell'ESBN, European Small Business Network) per l'aggiornamento della metodologia, la condi-

visione delle *best practice* e delle tendenze internazionali in atto nell'uso efficace dei sistemi di analisi.

Sul piano organizzativo e a sostegno della diffusione dell'iniziativa, grande contributo è stato dato dai nodi provinciali di CNA Innovazione e da numerose regioni italiane che hanno recepito la metodologia adattandola ai loro contesti.

### **1.3 Il circuito virtuoso innescato**

L'impianto - costato anni di intenso lavoro sul piano sia metodologico, sia organizzativo, sia operativo - è stato costruito per accompagnare l'intero sistema delle micro e piccole imprese verso *un'evoluzione positiva* che faccia perno sulla formalizzazione della *conoscenza* e sulla sua *propagazione*. L'effetto di esempio che le imprese detentrici delle *best practice* possono innescare rappresenta uno dei più efficaci veicoli di cambiamento e di innovazione.

Perché effettivamente questo "effetto moltiplicatore" possa esercitarsi occorre che passi attraverso 3 fondamentali passaggi:

La *MISURAZIONE*. Per innovare occorre darsi degli obiettivi verso cui tendere e per sapere dove si vuole andare occorre essere consapevoli di dove ci si trova. Sapere ad esempio in quale fase si trova la propria azienda e conoscere il posizionamento rispetto ai concorrenti; conoscere i propri punti di forza, le proprie potenzialità e da lì partire per *identificare le soluzioni ai problemi e il superamento dei propri limiti*, fissando obiettivi chiari di breve, medio e lungo termine e i passi per raggiungerli. Partendo dalla convinzione che solo ciò che viene conosciuto e misurato possa essere gestito, presidiato e, di conseguenza, anche migliorato il Repertorio innanzitutto misura. Analizza e misura cosa realmente accade in azienda: le pratiche che vengono realizzate e i risultati che dalla loro applicazione si ottengono. Solo così si hanno gli elementi e la forza per innovare ed una base per un cambiamento realizzabile e sostenibile<sup>1</sup>.

*L'ISPIRAZIONE*. Presa coscienza della propria situazione, innovare significa fare un passo oltre, vedendo e facendo le cose in modo diverso da come si è sempre fatto. Cambiare prospettiva. E, qua-

---

<sup>1</sup> In calce al libro è disponibile, nella sezione "Cenni metodologici", un focus di approfondimento sulla metodologia di analisi e misurazione.

le migliore modo per farlo, che guardare a come gli altri diversamente da noi raggiungono gli stessi risultati? O magari superano i nostri stessi risultati, con sforzo pari al nostro, o eventualmente anche inferiore? Il Repertorio consente di fotografare e conoscere il contesto competitivo, evidenziando non solo cosa fanno gli altri, ma dicendo anche come lo fanno. Dopo aver analizzato le imprese, le mette quindi a confronto con le altre e misura il gap tra le diverse situazioni, identificando le pratiche che incidono maggiormente sulla generazione dei risultati.

La forza dell'emulazione e il valore dell'esempio diventano quindi strumenti preziosi a disposizione di chi intende cambiare, migliorare, porre obiettivi raggiungibili verso cui orientarsi, immettere pratiche nuove e di comprovata efficacia in azienda.

Da una comparazione a distanza su banca dati, si passa poi ad un confronto più diretto, faccia a faccia, in cui le imprese si incontrano, si conoscono e compiono insieme i passi verso il miglioramento su criticità comuni. Ma come lo si realizza concretamente? Vengono proposte soluzioni per gruppi di imprese che hanno la possibilità di visitare le aziende detentrici delle *best practice*. Concretamente attraverso l'organizzazione di visite aziendali strutturate le buone prassi vengono viste in azione, osservate sul campo, nella realtà delle aziende in cui vengono adottate generando risultati eccellenti.

Un'attività fondamentale portata avanti parallelamente è quella orientata a creare la cultura di un'innovazione possibile anche in *collaborazione tra PMI e Ricerca Pubblica*. Questa viene realizzata attraverso l'organizzazione di iniziative divulgative capaci di creare il terreno necessario ad innescare processi di investimento in innovazione ed azioni specifiche di trasferimento tecnologico. Un esempio è rappresentato da *ICocktaildellaRicerca*, incontri orientati ad avvicinare aziende e ricercatori e a farli dialogare, in un'atmosfera rilassata e informale, su modalità e opportunità concrete di collaborazione.

**L'AZIONE.** Cosa fare perché l'innovazione porti le idee in vita e le aziende a trarre profitto da esse?

Viene messo a disposizione un sistema di servizi capace di garantire un'azione di supporto disponibile a tutte le aziende - non solo quelle eccellenti - e capace di accompagnarle in un percorso di miglioramento dei loro processi.

Vengono proposte *soluzioni one-to-one, personalizzate e tagliate su misura* sulle specificità delle singole imprese. Oltre agli interventi rivolti a gruppi di imprese, alle aziende che intendono proseguire nel percorso verso il miglioramento vengono forniti servizi tarati sulle problematiche specifiche. Cruciale per molte di queste azioni è l'inserimento dei *Temporary Manager*, figure essenziali per la realizzazione del cambiamento nell'impresa: giovani esperti provenienti dal mondo dell'Università e della Ricerca che, sotto la supervisione di esperti senior di CNA Innovazione e dell'Università, implementano le attività lavorando in azienda ed affiancando l'imprenditore fino al conseguimento degli obiettivi prefissati.

Viene così impostato un vero e proprio circolo virtuoso che - passando attraverso le buone prassi e valorizzandole - accompagna le aziende in percorsi concreti ed efficaci, per condurle, secondo livelli diversi, verso il miglioramento continuo dei loro processi e verso la realizzazione dell'innovazione.

#### **1.4 Oggi: un nuovo prezioso incontro con le *best-in-class***

A 10 anni dall'inizio, è nuovamente attraverso le esperienze delle protagoniste - le 51 imprese arrivate al premio regionale tra le oltre 9.000 analizzate - che viene operata una riflessione organica sulle caratteristiche delle micro e piccole imprese, sui loro modi di competere sui mercati, sulla loro capacità di reagire ai momenti di difficoltà, sulle strategie che ne determinano l'eccellenza rispetto all'intero panorama aziendale e le differenze rispetto alle grandi.

## 2 DIECI ANNI NON SONO PASSATI INVANO

### 2.1 Dove erano e dove sono

Il concetto di impresa eccellente non risponde ad una definizione univoca. Numerosi sono i fattori che concorrono a determinare il grado di eccellenza raggiunto da un'azienda. In estrema sintesi, si possono considerare imprese eccellenti quelle aziende che hanno orientato la propria strategia nella direzione dell'eccellenza, allo scopo di creare, difendere e consolidare vantaggi competitivi sul mercato. In questa pubblicazione si mostrano i risultati dell'analisi effettuata su un campione di aziende che si sono distinte per aver adottato pratiche gestionali che si sono dimostrate efficaci, che hanno portato al successo sul mercato e, per questo, potenzialmente trasferibili ad altri contesti aziendali. Sulla base delle prassi manageriali, riguardanti tutti gli aspetti della gestione aziendale, le imprese sono state raggruppate nei sei capitoli che compongono il libro. Sono presenti aziende che hanno perseguito strategie di leadership in particolari nicchie di mercato (Gli specialisti), aziende orientate alla massima flessibilità nei confronti delle esigenze dei clienti (Gli addetti alle emergenze), aziende con alti livelli di organizzazione della produzione (Gli organizzati), aziende che puntano prima di tutto sulle persone (La squadra), aziende costantemente alla ricerca dell'innovazione di prodotto e di processo (Gli innovatori) e aziende inserite in percorsi di internazionalizzazione consolidati (Le globali). Ognuno di questi progetti imprenditoriali ha trovato soluzioni idonee al proprio contesto di riferimento e ha creato

meccanismi per favorire la continua interazione tra la visione strategica e l'azione concreta.

La valutazione di un'impresa, ossia della capacità del suo disegno strategico di creare valore, non può prescindere dall'arco temporale di riferimento. Le metodologie di diagnosi strategica sono sempre rapportate al medio-lungo periodo, per verificare, in primis, il raggiungimento degli obiettivi pianificati e, in un secondo momento, la sostenibilità del percorso intrapreso. Per questo motivo, le aziende in esame sono state rivisitate e rianalizzate dopo un periodo di tempo medio-lungo, con l'obiettivo di dimostrare che puntare all'eccellenza premia, poiché oltre a far raggiungere livelli di performance superiori, garantisce all'azienda un buon andamento anche nei momenti difficili. In questa direzione, la congiuntura economica attuale, caratterizzata da forte instabilità e produttività decrescente, rappresenta paradossalmente un vantaggio per l'attività di valutazione svolta, in quanto aggiunge un elemento di difficoltà ulteriore per le aziende e conferisce maggior valenza alla strategia iniziale ed ai relativi accorgimenti in corso d'opera. Un altro aspetto "positivo" del periodo oggi definito come crisi economica consiste nella possibilità di sgombrare il campo dal concetto di fortuna dell'imprenditore.

La fortuna, infatti, non può considerarsi un fattore determinante; ciò che spesso si considera fortuna è in realtà il prodotto di una buona strategia. Un'impresa di successo, in grado di resistere a minacce dovute a fattori esterni non è "fortunata". È un'impresa che è stata capace, e che molto probabilmente lo sarà ancora in futuro, di ridurre le distanze tra la strategia pianificata e le strategie emergenti elaborate in risposta ai cambiamenti del contesto competitivo. In altre parole, è un'azienda che non si limita a strutturare una serie di attività in vista di obiettivi specifici, ma definisce una politica di investimenti flessibile capace di assicurare redditività in modo continuo nel tempo.

Il campione è stato analizzato mediante interviste qualitative e attraverso la raccolta di dati quantitativi. In totale è formato da 57 aziende della regione Emilia Romagna; si passa da aziende che dispongono di marchi famosi a livello internazionale a piccole realtà poco note ai consumatori finali, ma che offrono prodotti e servizi di altissima qualità. A livello territoriale, la maggioranza delle aziende è