

PRATICHE GESTIONALI E SUCCESSO
COMPETITIVO NELLA PICCOLA IMPRESA E
NELL'ARTIGIANATO

Una ricerca nelle imprese manifatturiere
e nei distretti dell'Emilia Romagna

di
Raffaella Cagliano
Gianluca Spina

ASSOCIAZIONE BENCHMARKING FOR SUCCESS – ITALIA
Piccola impresa & sviluppo

Il presente volume riporta i risultati di una ricerca sulle pratiche gestionali nelle PMI manifatturiere, svolta presso il Dipartimento di Economia e Produzione del Politecnico di Milano. L'indagine si è avvalsa della collaborazione dell'Associazione Benchmarking for Success-Italia e di ECIPAR Emilia Romagna, che hanno fornito la base di dati sulla quale sono state svolte le analisi empiriche.

L'impostazione dell'opera, i suoi contenuti e il coordinamento complessivo del lavoro sono il frutto congiunto degli autori, che condividono anche la piena responsabilità di tutto quanto scritto nel testo.

Nel dettaglio, Raffaella Cagliano ha curato la stesura dei capitoli 3, 4, 6 e delle Conclusioni; Gianluca Spina è autore dell'Introduzione e dei capitoli 1,2 e 5.

Un particolare ringraziamento va a Paola Figini, per il supporto alla realizzazione delle analisi empiriche e la stesura dei capitoli 7 e 8.

La pubblicazione è stata realizzata con il contributo economico della Regione Emilia Romagna, Assessorato alle Attività Produttive, attraverso la Legge Regionale n. 20/94, art. 10.

INDICE

Prefazione , di <i>Gabriele Morelli</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
Le ragioni di questo libro	»	15
Il lavoro di ricerca	»	16
La struttura del libro	»	20
1. Management e innovazione nella piccola impresa	»	21
1.1 Introduzione	»	21
1.2 PMI e management: un rapporto difficile	»	22
1.3 Verso la managerializzazione delle PMI	»	26
1.4 Tecnologia e gestione: quale innovazione per la PMI	»	30
2. Modelli organizzativi e pratiche manageriali nelle PMI manifatturiere	»	33
2.1 Introduzione	»	33
2.2 L'innovazione dei modelli di management	»	33
2.3 Il paradigma post-fordista	»	36
2.4 Le performance dei nuovi modelli di management	»	38
2.5 Le pratiche manageriali emergenti nelle PMI	»	42
2.5.1 Il <i>general management</i>	»	43
2.5.2 Il <i>production management</i>	»	49
2.5.3 Il <i>product innovation management</i>	»	56

3. La ricerca empirica: obiettivi, metodologia e campione di indagine	pag.	61
3.1 Gli obiettivi della ricerca empirica	»	61
3.2 La metodologia di indagine	»	64
3.3 Il contesto della ricerca: il progetto MICROSCOPE e il progetto GAIN	»	65
3.4 Il benchmarking nella PMI	»	68
3.5 Il campione di indagine	»	71
3.5.1 Il campione complessivo	»	72
3.5.2 I subfornitori e i progettisti	»	74
3.5.3 Le imprese artigiane	»	75
3.5.4 Il distretto di Carpi	»	76
3.5.5 I casi di studio	»	76
3.6 Le variabili esplorate	»	77
3.6.1 Le pratiche gestionali	»	78
3.6.2 Le prestazioni	»	86
4. Best practice, performance e successo competitivo nelle PMI	»	93
4.1 Introduzione	»	93
4.2 Il successo competitivo delle imprese del campione	»	94
4.3 Best practice e performance	»	98
4.3.1 Il <i>general management</i>	»	98
4.3.2 Il <i>production management</i>	»	103
4.3.3 Il <i>product innovation management</i>	»	105
4.3.4 Le <i>performance</i>	»	108
4.4 I modelli di successo	»	109
4.5 Medie imprese e microimprese: analogie e differenze	»	118
4.6 Conclusioni	»	123

5. Subfornitori e progettisti: strategie a confronto	pag.	125
5.1 Due modelli di business: opportunità e minacce	»	125
5.2 Subfornitori e progettisti a confronto	»	128
5.2.1 Successo competitivo e livello di managerializzazione	»	128
5.2.2 Le pratiche gestionali adottate	»	130
5.2.3 I modelli di successo	»	133
5.3 Conclusioni	»	136
6. Le imprese artigiane: la managerializzazione possibile	»	139
6.1 Introduzione	»	139
6.2 L'impresa artigiana: un quadro del comparto	»	140
6.3 Le pratiche adottate e le prestazioni	»	143
6.4 I modelli di successo	»	149
6.5 Conclusioni	»	153
7. Il distretto tessile-abbigliamento di Carpi, di Paola Figini	»	155
7.1 Introduzione	»	155
7.2 Le caratteristiche del distretto	»	155
7.3 L'evoluzione storica del distretto	»	157
7.3.1 Il distretto dalla nascita agli anni '70	»	157
7.3.2 Le trasformazioni degli anni '80	»	158
7.3.3 Gli anni '90	»	161
7.4 Successo competitivo, pratiche gestionali e <i>performance</i> delle PMI del distretto	»	163
7.4.1 Successo competitivo e livello di managerializzazione	»	163
7.4.2 Le pratiche gestionali adottate	»	166
7.4.3 Le <i>performance</i> raggiunte	»	170
7.5 Il modello di successo per le PMI del distretto	»	172
7.6 Conclusioni	»	174

8. Due casi eccellenti, di Paola Figini	pag.	177
8.1 Introduzione	»	177
8.2 Il caso Gold Par	»	177
8.2.1 L'azienda, il prodotto, il contesto competitivo	»	177
8.2.2 I processi operativi	»	180
8.2.3 I processi decisionali e la gestione delle risorse umane	»	182
8.2.4 Le fonti dell'innovazione manageriale	»	184
8.3 Il caso Fantini & Ing. Andreoli	»	185
8.3.1 L'azienda, il prodotto, il contesto competitivo	»	185
8.3.2 I processi operativi	»	187
8.3.3 I processi decisionali e la gestione delle risorse umane	»	190
8.3.4 Le fonti dell'innovazione manageriale	»	191
8.4 Casi eccellenti a confronto: PMI tra managerialità e imprenditorialità	»	193
8.4.1 Il <i>general management</i>	»	193
8.4.2 Il <i>production management</i>	»	198
8.4.3 Il <i>product innovation management</i>	»	200
9. Conclusioni	»	203
9.1 La managerializzazione della PMI: un'opzione possibile	»	205
9.2 Managerializzazione: la chiave per il successo competitivo	»	207
9.3 Le strategie di subfornitura e di progettazione	»	208
9.4 La formazione e il trasferimento di <i>know-how</i> gestionale	»	209
Bibliografia	»	211
Appendice statistica	»	219

Desideriamo ringraziare l'Associazione Benchmarking for Success – Italia ed Ecipar Emilia Romagna per il sostegno finanziario a questa ricerca e il paziente lavoro di raccolta dei dati e di costituzione del database. In particolare siamo grati a Gabriele Morelli, Lauro Venturi e Otello Zanzini per aver voluto questo studio e averci sostenuto con preziose indicazioni durante l'elaborazione dei dati e la stesura del testo.

Il nostro riconoscimento corre a tutte le imprese che hanno partecipato all'indagine, e in particolare alla Gold Par srl e alla Fantini & Ing. Andreoli snc per la disponibilità dimostrata durante gli studi di caso.

Siamo infine grati ai colleghi del Dipartimento di Economia e Produzione del Politecnico di Milano, con i quali abbiamo costruito negli anni il background scientifico e di ricerca sul quale si basa questo lavoro.

*Raffaella Cagliano
Gianluca Spina*

PREFAZIONE

Il lavoro di Cagliano e Spina rappresenta la prima “evidenza strutturata” delle potenzialità insite nelle banche dati di *benchmarking*. Alla fine del 1998 fu pubblicato un *paper* realizzato dalla London Business School e contenente un confronto a livello europeo fra le imprese della banca dati di MICROSCOPE, uno strumento di *benchmarking* focalizzato sugli aspetti del *manufacturing* e della progettazione nelle PMI, dal quale scaturirono prime importanti indicazioni e lusinghieri risultati per il nostro sistema di piccole imprese. Oggi, con questo nuovo lavoro, gli esperti del Politecnico di Milano, partner scientifico della *Associazione Benchmarking for success – Italia*, sono entrati in profondità nella banca dati italiana di MICROSCOPE, indagando la correlazione fra le pratiche gestionali ed il successo competitivo nella piccola impresa e nell’artigianato dei settori manifatturieri dell’Emilia Romagna.

La ricerca ed il trasferimento della pratica migliore garantisce a tutte le imprese miglioramenti misurabili e sostanziali, aiutandole a raggiungere l’eccellenza nelle prestazioni aziendali. Il *benchmarking* è un potente strumento di apprendimento organizzato e consente di gestire un’impresa ai massimi livelli di capacità competitiva. Oggi, anche le PMI e l’Artigianato possono utilizzarlo con facilità, grazie al lavoro dell’*Associazione Benchmarking for success – Italia*, costituita nel 1999, sotto il patrocinio del Ministero dell’Industria ed aperta a tutte quelle organizzazioni che vogliono promuovere il *benchmarking*. Soci fondatori sono stati ASTER, l’Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell’Emilia Romagna ed ECIPAR, la Società di Formazione e Servizi Innovativi della CNA Emilia Romagna, ai quali si sono aggiunte altre organizzazioni come Veneto Innovazione, Agemont Friuli, Centro Sviluppo Aosta, Consorzio 21 Sardegna ed altre ancora, che stanno portando avanti i primi progetti per lo sviluppo del *benchmarking* nelle loro realtà territoriali, se ne aggungeranno.

L’Associazione ha lo scopo di promuovere la conoscenza e l’utilizzo del *benchmarking*, una nuova metodologia di management a cui la Commissione Europea ascrive molta importanza per l’efficacia che può esprimere nel sostegno alla competitività delle imprese, dei settori economici e delle organizzazioni pubbliche. L’*Associazione Benchmarking for success – Italia*, dispone di un sistema di banche dati specializzate di notevole ampiezza e qualità, nonché di una serie di strumentazioni modulari atte ad implementare con efficacia la metodologia del *benchmarking* in numerosi contesti.

L’Associazione italiana fa parte del *network* europeo *Benchmarking for success*, già attivo in Gran Bretagna, Irlanda, Germania, Belgio, Danimarca e Svezia ed in fase di estensione in altri Paesi. La rete *Benchmarking for success* collabora attivamente con la Commissione Europea e con i Governi nazionali nello sviluppo della conoscenza di questa nuova e potente metodologia manageriale e nella promozione di un uso efficace e corretto della strumentazione disponibile.

Benchmarking for success è l’unico *network* di *benchmarking* a base locale che garantisce il collegamento dell’analisi aziendale con l’ambiente ed il territorio in cui l’impresa opera ed è socialmente inserita, producendo informazioni di sintesi per il miglioramento dell’efficacia delle politiche economiche a base locale. Il *network* stimola processi di animazione e di crescita culturale degli imprenditori e del complesso degli attori locali, assiste ed accompagna le imprese nei processi di miglioramento continuo ed assicura una continuità nel tempo ed un accrescimento del valore delle informazioni attraverso la gestione delle serie storiche dei dati dell’impresa. Le imprese che utilizzeranno i servizi di *Benchmarking for success* potranno misurarsi con le imprese eccellenti a livello europeo e ricercare e mettere in pratica i migliori sistemi di gestione aziendale, entrare in

collegamento con imprenditori e dirigenti d'impresa con la stessa mentalità, tenersi al corrente delle ultime idee ed acquisire nuove conoscenze ed abilità che permettano di mantenersi all'avanguardia.

La rete *Benchmarking for success* ha un portafoglio prodotti unico, sia per la quantità dei moduli diagnostici per la valutazione, che per la qualità e la ricchezza delle banche dati specializzate per il confronto, di cui dispone. I servizi di benchmarking sono diretti ad aiutare le imprese e le organizzazioni a saper apprendere dalle “prassi di successo” applicate sia in Europa che a livello globale. La missione del *network Benchmarking for success* è quella di diffondere la conoscenza delle buone prassi, rivelare i migliori approcci creativi e fungere da palestra mentale per le imprese e le organizzazioni desiderose di guardare al di là dell'ovvio e cimentarsi con successo nella competizione globale.

Gabriele Morelli

Presidente Associazione Benchmarking for success - Italia

INTRODUZIONE

Le ragioni di questo libro

È un fatto che nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) manifatturiere l'utilizzo di pratiche e strumenti manageriali formalizzati (ciò che con approssimazione ma per brevità chiameremo *management*) è solitamente limitato rispetto a quanto si riscontra nelle imprese di maggiori dimensioni. Ma il management, anzi un buon management, intendendosi con ciò l'insieme eterogeneo di pratiche avanzate di provata efficacia almeno nelle grandi imprese, è un'opzione effettivamente sostenibile per le PMI manifatturiere? E, se un buon management è possibile, quali sono le pratiche specifiche maggiormente utilizzate e quali quelle di maggiore impatto sui risultati aziendali? Più radicalmente, l'eventuale managerializzazione della PMI è davvero foriera di migliori risultati o di maggiori possibilità di sopravvivenza della PMI ed è pertanto auspicabile? Oppure, i fattori di successo della PMI sono esclusi-vamente altri, ben noti, legati all'imprenditorialità, alla flessibilità, alla continua ricerca di micro-nicchie, all'eccellenza tecnologica, ai "saperi taciti", alle esternalità sociali e culturali dei distretti e via discorrendo, e a poco serve, ammesso che sia possibile, lo sviluppo di competenze di management, le quali restano pertanto indissolubilmente legate alle maggiori dimensioni?

Questo libro cerca di dare risposta a tali interrogativi. Essi appaiono cruciali per un Paese come il nostro la cui struttura industriale, se confrontata con quella delle altre maggiori economie del pianeta, appare fortemente sbilanciata verso le piccole dimensioni. Il libro affronta l'obiettivo non solo da un punto di vista teorico, bensì attraverso un'indagine empirica in un ampio campione di PMI manifatturiere.

La questione del rapporto tra PMI e il vasto e variegato corpo di pratiche manageriali è naturalmente complessa e richiede alcune precisazioni¹. Certamente esistono fattori oggettivamente limitanti la diffusione di tali pratiche nelle PMI, tra i quali spiccano la forte concentrazione dei processi decisionali nelle mani della figura dell'imprenditore-proprietario, un orientamento essenzialmente tecnico-produttivo e la prevalenza di saperi taciti e non codificati. Cionondimeno la contrapposizione tra managerialità, quale fenomeno tipico della grande impresa, e imprenditorialità, quale paradigma delle PMI, appare semplicistica e anche superata. L'opzione manageriale, pur irta di difficoltà, appare invece sostenibile e anzi necessaria anche per le PMI. Essa rimanda a processi di cambiamento e di innovazione che non possono essere legati alla sola tecnologia, ieri quella di automazione industriale e dell'informatica gestionale, oggi e domani quella di Internet. Al contrario, cambiamento e innovazione richiedono l'evoluzione delle modalità organizzative e gestionali delle PMI, attraverso l'introduzione di pratiche manageriali avanzate, proprio per poter sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie, altrimenti inespresse. In termini più radicali, si può affermare che l'innovazione tecnologica ha bisogno di essere gestita e non solo di trovare un *humus* organizzativo adeguato. La gestione del cambiamento e dell'innovazione tecnologica diventa dunque una necessità anche per le PMI².

¹ Le pratiche manageriali avanzate alle quali si fa riferimento ricadono in svariati ambiti disciplinari e spaziano dalla gestione della produzione al *marketing*, dai rapporti con i fornitori alla misura e controllo delle prestazioni aziendali, ad altre aree ancora.

² Naturalmente queste considerazioni vengono qui solo introdotte. Il primo capitolo affronta in dettaglio il tema della managerializzazione e dell'innovazione delle PMI, facendo riferimento alla vasta letteratura sul tema.

Il lavoro di ricerca

Lo studio prende dunque le mosse da queste considerazioni e cerca di fornire una risposta tentativa, ma fondata su un'ampia osservazione empirica, alle questioni generali che sono state poste in apertura.

Si indagano dapprima le pratiche manageriali maggiormente utilizzate dalle PMI manifatturiere. Successivamente, attraverso l'analisi statistica, si valuta l'efficacia di tali pratiche, intesa come miglioramento delle prestazioni operative (costi, qualità, tempi di consegna e innovatività dei prodotti) e impatto sui risultati aziendali in termini di profittabilità, quota di mercato, livello di soddisfazione del cliente.

Ai fini di questa ricerca, il vasto e variegato corpo di pratiche manageriali avanzate è stato articolato in tre aree:

- le pratiche di *general management*, che hanno a che fare con la strategia competitiva dell'impresa, il controllo delle prestazioni, le relazioni di mercato con il cliente, la *partnership* con i fornitori, l'orientamento alla qualità, il coinvolgimento e la formazione dei dipendenti;
- le pratiche di *production management*, mirate ad aumentare sia l'efficienza che la capacità di risposta al mercato e che sono focalizzate sul ridisegno del sistema produttivo, l'introduzione delle pratiche *Just-in-Time*, la riduzione dei lotti e dei tempi di attrezzaggio, il controllo dei processi e la manutenzione preventiva;
- le pratiche di *product innovation management*, mirate alla riduzione dei tempi e dei costi di sviluppo dei nuovi prodotti e all'integrazione tra il processo di innovazione, la produzione fisica e il mercato; tali pratiche si basano ad esempio sul *concurrent engineering*, il *design for manufacturability*, l'integrazione informatica CAD-CAM, il coinvolgimento dei fornitori e dei clienti nel processo di innovazione, l'utilizzo del *project management*, ecc.³

Naturalmente questa articolazione non esaurisce tutte le possibili pratiche manageriali utilizzate o utilizzabili dalle PMI. Anzi, accanto alle pratiche di carattere più generale vengono approfondite alcune aree funzionali tipiche dell'impresa manifatturiera (gestione della produzione e delle *operations* e gestione dell'innovazione di prodotto), mentre altre aree pur importanti non vengono approfondite. Ad esempio, le pratiche di *marketing* operativo o quelle relative alla gestione finanziaria esulano dai confini dell'indagine. In questo senso, le ipotesi di managerializzazione della PMI verificate in questo studio, per quanto riteniamo siano cruciali, non esauriscono certamente la tematica.

In relazione alla eterogeneità che certamente caratterizza l'universo delle PMI manifatturiere, il lavoro mira ad identificare eventuali differenze, sia nell'adozione delle pratiche manageriali, sia nella loro efficacia, in diverse tipologie di imprese.

Anzitutto si analizzano separatamente:

- i subfornitori, non dotati di capacità autonoma di progettazione dei prodotti e inseriti in vari modi nelle *supply chain* dominate da imprese maggiori o comunque da committenti che gestiscono le relazioni con i mercati finali, ne interpretano le esigenze e progettano i prodotti;
- i “progettisti”, dotati invece di una capacità autonoma di sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie o almeno di innovazione incrementale.

Questa distinzione appare particolarmente rilevante. Infatti, è opinione comune, anche se non sempre fondata, che le imprese subfornitrici si trovino frequentemente in una posizione più debole, asservita ai committenti, senza accesso autonomo al mercato finale, con limitate capacità di differenziazione, vincolate alla costante compressione dei costi per sopravvivere con profitti minimi. Viceversa la capacità autonoma di progettazione è frequentemente associata a una

³ Chiaramente, le pratiche di *product innovation management* sono state indagate unicamente per le PMI che progettano autonomamente i prodotti che realizzano. Le pratiche manageriali delle prime due aree (*general management* e *production management*) sono invece state indagate nell'intero campione.

posizione competitiva più robusta, a maggiori possibilità di differenziazione e ad una migliore profittabilità⁴. Inoltre, la maggiore articolazione e complessità organizzativa delle PMI progettiste fa spesso ritenere che la loro permeabilità alle pratiche manageriali avanzate sia maggiore e per ciò stesso migliori le loro *performance*. Questo studio intende esplorare in dettaglio la questione, se esistano cioè livelli e modelli di management diversi nelle due tipologie di PMI e, inoltre, se la strategia di subfornitura rimanga comunque attrattiva e verso quali modelli di management debba orientarsi.

In secondo luogo, si sono condotte analisi circa l'adozione e l'efficacia delle pratiche manageriali al variare della dimensione e delle caratteristiche strutturali delle imprese. L'universo delle PMI manifatturiere si presenta infatti assai variegato. Accanto a imprese di dimensioni non piccolissime, dotate comunque di strutture organizzative per quanto semplici, esiste un'infinità di microimprese, spesso classificate come imprese artigiane. È ragionevole supporre che l'utilità, la necessità e l'effettiva applicabilità delle pratiche manageriali possano essere molto variabili nell'universo delle PMI. A questo scopo si è analizzato in modo separato un sotto-campione di imprese artigiane.

Infine, senza voler qui ricordare la rilevanza e le peculiarità dei distretti industriali, nonché i loro problemi evolutivi, si è voluto esplorare se l'essere immersi in un contesto distrettuale genera per le PMI manifatturiere maggiori opportunità e migliori risultati nel processo di managerializzazione⁵.

La base empirica dell'investigazione è costituita da quasi trecentocinquanta PMI manifatturiere dell'Emilia Romagna, una regione tra le più industrializzate del continente e caratterizzata proprio da un tessuto vastissimo di imprese di dimensione medio-piccola appartenenti ai settori più disparati, con la presenza di diversi distretti altamente competitivi e internazionalizzati⁶, ma anche di moltissime imprese non inserite in alcuna forma distrettuale. Un terreno ideale per affrontare la complessa questione della managerializzazione della PMI, con caratteristiche di sufficiente generalità, coprendo dunque contesti svariati.

Occorre subito precisare che il libro *non* è un rapporto sullo stato di salute dell'industria emiliano-romagnola, ciò che non era negli obiettivi. Per quanto elevato il numero delle imprese investigate, i criteri di selezione hanno portato alla formazione di un campione non rappresentativo dell'industria regionale nel suo complesso, ma piuttosto sbilanciato verso imprese di successo e caratterizzate da livelli di managerializzazione variabili ma generalmente non nulli⁷. In definitiva il quadro che emerge non è quello medio delle imprese "tipo", bensì quello delle PMI eccellenti. E, dunque, le risposte agli interrogativi di fondo circa l'evoluzione in senso manageriale della PMI non riguardano lo stato corrente dei settori manifatturieri bensì un mondo possibile, una strada percorribile e già percorsa con successo da alcuni.

La struttura del libro

La trattazione si sviluppa come segue: il primo capitolo riprende il *background* teorico e il dibattito scientifico sulle PMI con riferimento ai temi dello sviluppo manageriale, del cambiamento tecnologico e dei nuovi modelli organizzativi. Nel capitolo 2 vengono sinteticamente esposte le pratiche manageriali avanzate per le PMI manifatturiere, distinguendo, come già accennato: pratiche di *general management*, pratiche di *production management* e pratiche di *product innovation management*. Tali pratiche costituiscono l'oggetto dell'indagine empirica. Il capitolo 3 illustra in dettaglio gli obiettivi e la metodologia di ricerca, e le caratteristiche del campione di imprese analizzate. Il capitolo 4 espone i principali risultati nell'intero campione evidenziando l'intensità di utilizzo delle diverse pratiche, il livello di *performance* raggiunto e il legame esistente

⁴ La letteratura ha messo in luce diverse tipologie di fornitura nelle quali la capacità autonoma di progettazione da parte del fornitore è spesso discriminante ai fini della qualità del rapporto e della forza competitiva del fornitore. Si veda ad esempio Sako (1989); De Maio e Maggiore (1992); Zanoni (1992); Nassimbeni *et al.* (1993); Gandolfo e Faraoni (1994); e Cesaroni (1997).

⁵ Sui distretti industriali e le loro prospettive evolutive si rimanda a: Becattini (1998); Brusco (1994); e Onida *et al.* (1992).

⁶ Tra questi vi è il distretto di Carpi, oggetto di analisi specifiche volte a esplorare l'adozione e l'efficacia delle pratiche manageriali nel contesto distrettuale.

⁷ Si vedano i capitoli 3 e 4 per una descrizione dettagliata del campione e delle modalità di selezione delle imprese.

tra pratiche e *performance*. Nel capitolo 5 si confrontano le pratiche e le prestazioni delle imprese progettiste con quelle delle imprese subfornitrici, nell'intento di individuare se esistono modelli di successo eventualmente differenti per i due gruppi di imprese. Il capitolo 6 approfondisce le tematiche della manageria-lizzazione delle imprese più piccole e dunque del comparto artigiano. Il capitolo 7 espone i risultati dell'analisi del distretto di Carpi. Il capitolo 8 illustra due casi approfonditi che, sulla base delle risposte fornite al questionario di indagine, sono stati selezionati per il livello particolarmente significativo di manageria-lizzazione e di *performance*.