



Collana Casi Aziendali n. 2/2010

**INNOVAZIONE STRATEGICO-ORGANIZZATIVA NEL
SETTORE DEI TRASPORTI:
IL CASO TRASPORTI PESANTI TULLIO STORTI & C. S.R.L.**

di Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi

SOMMARIO

1. Introduzione.....	3
2. La fine degli anni '80 e il declino del trasporto su ferro.....	3
3. Lo sviluppo del trasporto su gomma.....	4
4. Il mercato dell'autotrasporto e la crisi.....	7
5. L'assetto attuale.....	7
6. Il posizionamento competitivo.....	8
7. Prospettive future.....	9

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 - 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

INNOVAZIONE STRATEGICO-ORGANIZZATIVA NEL SETTORE DEI TRASPORTI: IL CASO TRASPORTI PESANTI TULLIO STORTI & C. S.R.L.

di Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi

1. Introduzione

La “Trasporti pesanti di Tullio Storti & C.” con sede a Casalmaggiore (CR) nasce negli anni '50 su iniziativa dell'allora ventenne Tullio Storti, il quale, nel primo dopoguerra, struttura la propria attività d'impresa sull'impiego di mezzi militari danneggiati ai fini del trasporto merci. L'azienda, nata come società di persone, disponeva di quattro autocarri ed impiegava solamente due dipendenti. L'attività principale era l'acquisto e la successiva vendita a domicilio di legname, a prezzo maggiorato del costo di trasporto.

Verso la fine degli anni Sessanta, l'attività aziendale si focalizza finalmente sul trasporto di vagoni ferroviari su strada. La Trasporti Pesanti (da ora in avanti per indicare la Trasporti Pesanti di Tullio Storti & C. Srl) garantiva ai propri clienti un efficiente servizio di consegna degli stessi - denominato “carrellamento”- presso una serie di stazioni ferroviarie situate a cavallo delle province del cremonese e del mantovano, tra cui Cremona, Casalmaggiore, Canneto ed Asola. Inoltre, tramite i propri mezzi eccezionali, si occupava del trasposto dei vagoni presso la sede dell'impresa cliente (di norma in un raggio di massimo 40 Km dalle stazioni). All'epoca le merci trasportate erano principalmente legname e ferro provenienti dall'estero, in particolare Austria e Germania.

2. La fine degli anni '80 e il declino del trasporto su ferro

Verso la fine degli anni Ottanta, mentre il trasporto stradale stava per raggiungere la sua massima espansione, il trasporto ferroviario subisce un lento declino, accompagnato da mutamenti davvero epocali riguardanti la gestione delle politiche ferroviarie ed economiche italiane e, nello specifico, la privatizzazione delle Ferrovie dello Stato, trasformate in società per azioni (S.p.a).

Il 1985 segna la prima svolta per le Ferrovie, le cui vicissitudini vanno di pari passo con lo sviluppo dei trasporti in Italia: la legge nazionale 210/85 trasforma l'Azienda Autonoma F.S. in Ente Pubblico, generando una modificazione dello stato giuridico e della governance d'impresa.

In altre parole, dal lato strettamente economico ed amministrativo le FS dipendevano dallo Stato, ma al contempo avevano facoltà di gestire autonomamente l'organizzazione dei trasporti di merci e di passeggeri. Le loro scelte strategiche ed organizzative comportano un significativo

ridimensionamento della rete, secondo una logica miope di esclusiva riduzione della struttura di costo, con la soppressione di numerose stazioni ferroviarie alquanto strategiche per lo scalo merci. Queste decisioni, sono causa di notevoli difficoltà per le imprese private, tra cui evidentemente anche la Trasporti Pesanti, nel gestire con efficienza il proprio traffico avvalendosi dell'infrastruttura ferroviaria messa a disposizione dallo Stato.

Alla luce di questi eventi, ai fini di poter fronteggiare efficacemente le crescenti pressioni competitive e per rafforzare al tempo stesso la capacità produttiva, la famiglia Storti acquisisce nel 1984 un'azienda concorrente, la "Trasporti Riolfi" Srl, con sede nel veronese. Attraverso tale operazione l'azienda di Casalmaggiore non solo poteva sfruttare la capacità di trasporto della Riolfi (grazie alla "acquisizione" delle 9 stazioni ferroviarie nel tratto Verona – Vicenza gestite all'epoca dalla società in questione), ma si appropriava anche della clientela dell'azienda veronese, accrescendo in questo modo la propria quota di mercato.

Della gestione della Riolfi si occupava direttamente il Sig. Elvezio, figlio del fondatore che entra in azienda insieme alla sorella Manuela. Questi per diversi anni si trova così a fare la spola tra la casa madre a Casalmaggiore e il capoluogo veneto sede della Riolfi.

Oggi i due fratelli Elvezio e Manuela gestiscono insieme l'azienda, ricoprendo rispettivamente il ruolo di amministratore delegato e di responsabile della gestione amministrativa e del personale.

Agli inizi degli anni Novanta, dunque, in seguito alle scelte strategiche delle Ferrovie dello Stato Italiane, le imprese autotrasportatrici di carri ferroviari sono costrette ad investire su altri tipi di trasporti, in particolare sul trasporto su gomma. Quest'ultimo, nello specifico, risultava essere meno costoso e più flessibile, in quanto non direttamente legato agli scali ferroviari. In virtù di tale indipendenza dall'infrastruttura ferroviaria, le imprese del settore dei trasporti pesanti potevano pertanto beneficiare di due significativi vantaggi.

Il primo per l'appunto, legato al fatto di non dipendere più così fortemente come in passato, nelle scelte di localizzazione delle sedi operative, dalla localizzazione geografica delle stazioni ferroviarie. In secondo luogo, grazie a questa maggiore indipendenza, era possibile ridurre le tempistiche operative legate al trasporto delle merci presso le sedi delle aziende clienti.

Nell'ambito di questo nuovo scenario di mercato, la Trasporti Pesanti decide di investire nel business del trasporto di materiale siderurgico; una scelta che si caratterizzava da un lato per presentare prospettive interessanti di mercato, ma che dall'altro si trovava però ad essere circoscritta nella maggior parte dei casi a brevi tratti stradali. Ciò, infatti, a causa della limitazione di velocità imposta per legge a 40 km/h per i veicoli eccezionali, quali erano appunto quelli impiegati dalla Storti.

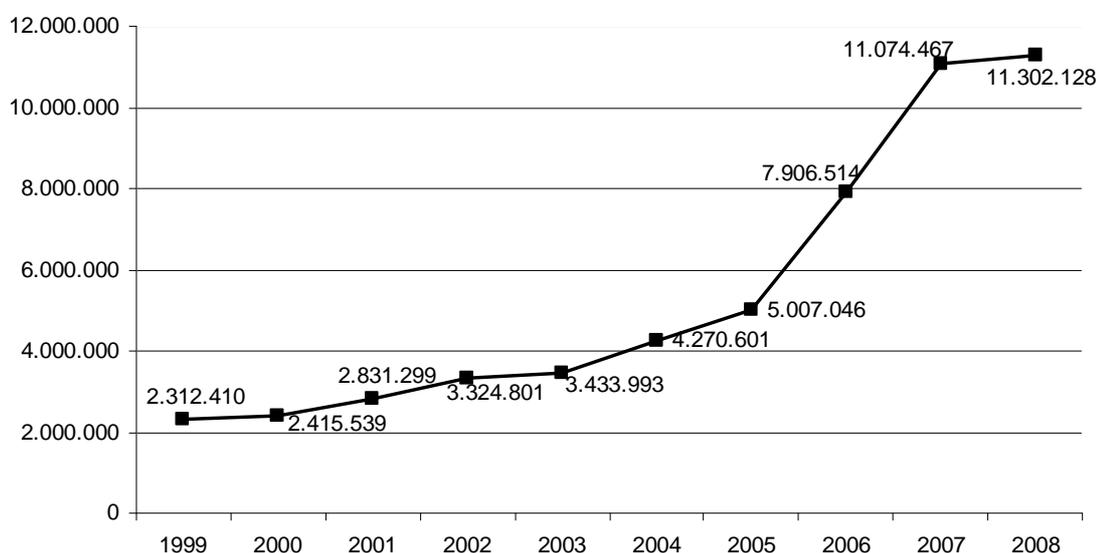
3. Lo sviluppo del trasporto su gomma

Negli anni Novanta, la dotazione di mezzi di trasporto dell'azienda - costituita da 22 autotreni (14 disponibili presso l'azienda di Verona e 8 in quella di Casalmaggiore) - consentiva di movimentare

ben 2.500 carri ferroviari al mese. E' comprensibile, dunque, quanto per l'amministratore delegato della Trasporti Pesanti fosse difficile gestire contemporaneamente le due aziende; le cose per lui si erano infatti ulteriormente complicate anche a causa della prematura scomparsa del fondatore - e padre- Tullio.

Nel 2002 la Riolfi Srl viene messa in vendita. Ciononostante, tale cessione non significa un freno alla crescita dell'impresa, al contrario. La Trasporti Pesanti riesce infatti ad ampliare il proprio potenziale di servizio trasporti aumentando gli investimenti negli automezzi. Dal 2002 ad oggi, l'azienda ha intensificato gli investimenti in mezzi di trasporto su gomma fino ad arrivare a contare su una "flotta" di 53 motrici, che, tra l'altro, rappresenta il numero più elevato di mezzi posseduti da un'impresa di trasporti eccezionali.

Figura 1: Andamento del fatturato della Trasporti Pesanti di Storti Tullio & C. S.r.l. dal 1999 al 2008 (dati in Euro)



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA

Nella figura 1 è possibile osservare l'andamento del fatturato della Trasporti Pesanti nel periodo 1999-2008.

Il trend di crescita rispecchia l'evoluzione storica dell'azienda. Da esso emerge che la Trasporti Pesanti, dal 1999 al 2008, ha registrato una crescita complessiva davvero importante, pari al 389%, passando da un fatturato di circa 2,3 milioni di euro ad un fatturato di circa 11,3 milioni di Euro.

Tali performance sono frutto di una strategia che ha puntato a differenziare la Trasporti Pesanti dai concorrenti attraverso due linee d'azione tra loro collegate.

Per prima cosa l'azienda si è strutturata in modo da poter essere il più flessibile ed efficiente possibile nel trasporto dei coils d'acciaio. Si tratta di grandi rotoli di lamiera a basso spessore prodotti dall'industria siderurgica, utilizzati per lo stampaggio di componenti in metallo quali carrozzerie, strutture di elettrodomestici ecc. La società è riuscita così ad ottenere un risultato

triplice: la minimizzazione dei costi per il cliente; la riduzione del traffico stradale e, conseguentemente, l'abbattimento delle emissioni di CO₂. Tutto ciò è stato però possibile grazie alla co-progettazione con tecnici specializzati di automezzi eccezionali con una portata di quasi tre volte superiore ai normali autotreni ed autoarticolati. Questi nuovi mezzi consentivano quindi all'impresa di trasportare il carico con un unico viaggio al posto dei tre necessari in precedenza.

L'innovazione descritta ha consentito all'azienda di attrarre una consistente clientela, diventando leader di mercato senza dover sopportare forti costi riorganizzativi o ingenti investimenti in marketing e comunicazione. Ciononostante, per quanto in un primo momento l'innovazione dei nuovi mezzi eccezionali abbia generato un vantaggio competitivo per l'impresa, successivamente i concorrenti sono stati in grado di replicarla penalizzando così la Trasporti Pesanti.

Lo sviluppo del business della Trasporti Pesanti durante il decennio scorso non ha però avuto un andamento sempre lineare. Nello specifico, nel triennio 2005-2007, si è registrato un tasso di crescita elevato, coincidente, per l'appunto, con gli anni in cui l'azienda ha effettuato consistenti investimenti nel trasporto su gomma.

Tra il 2007 e il 2008 però la crescita si è assestata a causa della crisi che, colpendo pressoché indistintamente tutti i settori dell'economia ed in particolare il settore siderurgico, ha generato delle ripercussioni anche sul settore dei servizi, quale quello dei trasporti.

In tale contesto di incertezza, l'azienda di Casalmaggiore ha individuato nella possibilità di instaurare una collaborazione con i suoi concorrenti e, quindi, di interfacciarsi con i clienti come se fossero un'unica entità, la soluzione all'attuale momento di crisi. Questa partnership avrebbe dovuto far leva su due aspetti cruciali: dal lato interno, favorire un "alleggerimento" della struttura di costo che avrebbe potuto garantire maggiori margini di guadagno. Dal lato esterno, innalzare il proprio potere contrattuale per salvaguardare la quota di mercato e la redditività del business, indispensabili per continuare a investire e quindi crescere nel settore.

Nonostante vari tentativi messi in atto dalla Trasporti Pesanti al fine di stabilire relazioni di partenariato con alcuni dei suoi competitor, sfortunatamente nessuno di questi è andato a buon fine. Ciò non bastasse, a tale difficoltà di rafforzare il proprio potere contrattuale, si è sommata l'interruzione di un'importante attività che assorbiva l'azienda, ossia quella dei trasferimenti di truciolo - a mezzo carri ferroviari - dalla Germania.

Questo perché la Germania stessa ha iniziato a provvedere autonomamente al riciclo del materiale per la produzione di pannelli e per il riscaldamento delle abitazioni nei centri cittadini.

In sintesi, il settore è caratterizzato da una forte concorrenza tra gli operatori a causa dell'eccesso di offerta presente. Inoltre per avviare un'azienda di trasporti, l'unica barriera all'entrata è costituita dal possesso di una licenza governativa e dall'investimento in opportuni automezzi eccezionali. Se da un lato, quindi, la licenza costituisce una barriera per l'ingresso di nuovi competitor, dall'altro - una volta ottenuta - non pone limiti all'espansione dell'azienda, la quale in linea teorica può dotarsi

di un numero illimitato di mezzi. L'unico adempimento che l'impresa deve compiere, infatti, consiste nel versamento alla Motorizzazione Civile di 9 mila euro per il primo mezzo, mentre per ciascun successivo veicolo l'importo si riduce a 5 mila euro.

4. Il mercato dell'autotrasporto e la crisi

La crisi finanziaria ed economica che sta attanagliando l'economia globale ha inevitabilmente interessato anche l'attività d'impresa dell'azienda di Casalmaggiore. Negli ultimi mesi del 2008 e nei primi del 2009, secondo studi promossi dall'Aiscat-Fai, si è verificata una consistente flessione nelle richieste di trasporto che ha generato da un lato una diminuzione dei TIR circolanti sulla rete viaria nazionale (circa 21 milioni di TIR in meno) e, congiuntamente, una riduzione dei margini aziendali causata da una diminuzione significativa dei prezzi di trasporto, nonostante la flessione dei costi di materie prime.

Ciò ha comportato per la Trasporti Pesanti un utilizzo solo parziale (pari a circa il 60%) della propria capacità di trasporto, motivo che ha indotto al parziale ricorso alla cassa integrazione.

Nonostante la crisi abbia toccato sia il trasporto di prodotti siderurgici, che il trasporto dei carri ferroviari, i servizi di magazzinaggio dei coils forniti dall'azienda hanno garantito una certa stabilità, segno che l'investimento nel magazzino a gestione automatizzata, effettuato nell'ultimo biennio, ad ampliamento del precedente stabilimento, è risultato essere profittevole.

Un altro fattore che influisce significativamente sul rendimento dell'azienda è la presenza dei competitor, rappresentati soprattutto da piccole aziende con pochi mezzi di trasporto.

Mancando un'integrazione nella distribuzione a valle, nell'ambito delle supply chain delle aziende clienti, queste attuano una politica di suddivisione delle commesse di trasporto ai vari autotrasportatori, senza entrare in partnership con nessuno di essi, ma fomentando la concorrenza al loro interno con una "guerra di prezzo", per limitarne il potere contrattuale.

Sebbene tutti questi fattori abbiano influenzato negativamente l'andamento dell'attività, la Trasporti Pesanti è riuscita a mantenere la propria quota di mercato nel settore in cui opera, grazie soprattutto alla strategia di leadership di costo. Grazie infatti alle dimensioni maggiori rispetto ai propri concorrenti, l'azienda riesce ad ottenere economie di scala, soprattutto sul lato acquisti, maggiori.

La flessibilità del servizio è data anche dalla presenza di un'officina meccanica interna che si occupa della manutenzione di tutti gli automezzi della società.

5. L'assetto attuale

Attualmente, il business della Trasporti Pesanti s.r.l. ruota intorno alle seguenti quattro tipologie di servizi:

- **Trasporto coil** attraverso 43 tra autotreni ed autoarticolati eccezionali, in tutto il nord Italia, dalle stazioni di Casalmaggiore (CR) e Guastalla (RE);

- **Magazzinaggio coil** e relativa consegna “just in time”: l’azienda, infatti, è provvista dall’inizio del 2008 di un nuovo magazzino per coil (di ben 5.000 mq), dotato di un carroponete completamente automatizzato e avente una capacità di stoccaggio di 30.000 tonnellate. Esso va ad aggiungersi ai magazzini a movimentazione manuale e/o meccanica già in essere, per una copertura totale di circa 10.000 mq, che si aggiungono all’area scoperta di 40.000 mq;
- **Trasporto carri ferroviari a domicilio**: la Trasporti Pesanti trasporta carri ferroviari sia a due che a quattro assi presso gli stabilimenti dei clienti, partendo dalla stazione di Casalmaggiore (Cr);
- **Movimentazione e trasporto di tank containers** dal porto Valdarò (MN) per conto della F.S. Logistica, azienda del gruppo Trenitalia.

Attualmente le attività della Trasporti Pesanti sono distribuite su due sedi a Casalmaggiore, una operativa e l’altra amministrativo-logistica, a cui si aggiunge la stazione di Guastalla. Una delle due sedi di Casalmaggiore si trova ancora presso la sede storica, accanto alla stazione ferroviaria del paese, in una posizione strategica che consente all’azienda di controllare e definire in tempi rapidi l’alternanza dei trasporti via ferroviaria ed organizzare il trasporto delle merci che arrivavano alla stazione.

La sede operativa di Casalmaggiore serve anche come ricovero del parco mezzi. Qui sono presenti 53 convogli eccezionali suddivisi in 43 autotreni e autoarticolati specificatamente allestiti per trasportare coils al coperto, 10 autotreni per il carrellamento di vagoni ferroviari. Ci sono poi 8 gru per la movimentazione dei coils e dei tank container e alcuni carrelli elevatori. L’azienda, inoltre, provvede da sé ai lavori di manutenzione dei propri mezzi, grazie ad uno staff di meccanici interno, e naturalmente anche di rifornimento, lavaggio e, più in generale, delle principali attività di supporto che permettono di svolgere l’attività di trasporto.

L’azienda è caratterizzata da un’elevata flessibilità, in quanto è in grado di adattarsi in tempi rapidi alle richieste del cliente, e da una spiccata capacità di problem solving, intesa come prontezza nel riorganizzare i trasporti nel caso di instabilità di mercato ed errori previsionali, oltre che degli occasionali problemi operativi. Tutto ciò infatti comporta un’attività logistico – organizzativa non indifferente.

6. Il posizionamento competitivo

I concorrenti dell’azienda sono soprattutto rappresentati da aziende di pari o minori dimensioni specializzate nel trasporto di prodotti siderurgici (coil) o imprese che offrono una più ampia gamma di servizi tra i quali rientra anche il trasporto coil.

La Trasporti Pesanti considera sue principali concorrenti due aziende del nord Italia: TCF Trasporti Sas e Vicenza Terminal Srl.

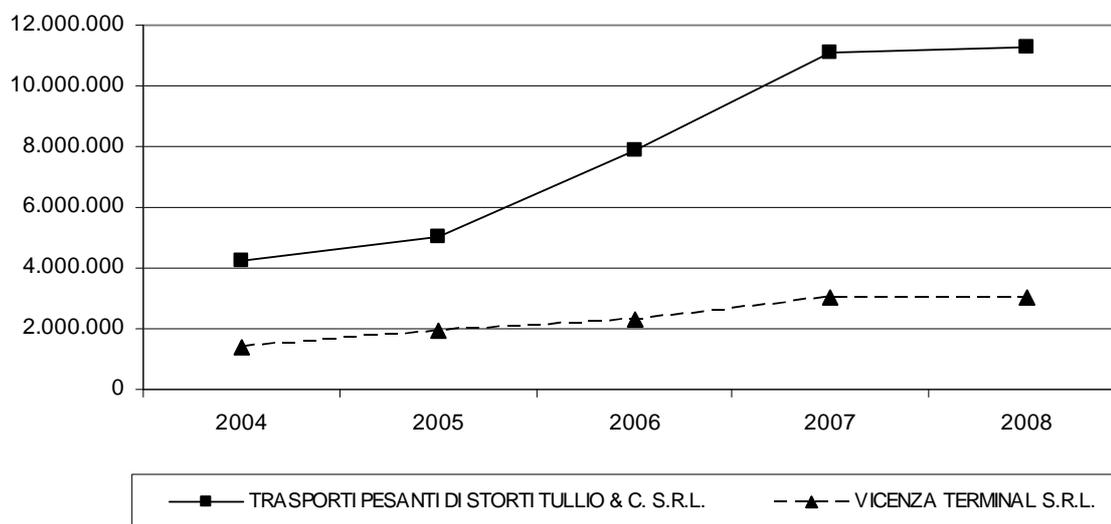
TCF Trasporti Sas nasce nel 1976 per effettuare il servizio di trasporti eccezionali per poi specializzarsi nel 2000 nel trasporto di materiali siderurgici tra cui coils. L’azienda ha sede a Mantova e possiede un parco mezzi di oltre 40 unità eterogenee per soddisfare le diverse esigenze

dei clienti. TCF Trasporti annovera tra i suoi clienti il gruppo Arvedi, Marcegaglia e altre società del settore siderurgico.

La Vicenza Terminal s.r.l., azienda vicentina attiva dal 1960, è specializzata, come la Trasporti Pesanti, nell'autotrasporto con mezzi sia normali che, soprattutto, eccezionali di prodotti siderurgici (coil, lamiere, manufatti siderurgici, blocchi di pietra e marmo) e nel deposito merci. L'azienda possiede un'area di 10.000 mq a Verona, mentre a Vicenza dispone di una superficie coperta di 1000 mq e superficie scoperta di 5.000 mq. Anche la Vicenza Terminal può contare su un ampio parco mezzi ben diversificato.

Nella figura 2 è raffigurato un confronto tra il trend di crescita di fatturato della Trasporti Pesanti con quello della Vicenza Terminal srl; non è stato possibile includere nel confronto anche la TCF Trasporti in quanto i dati finanziari dell'azienda non sono pubblici.

Figura 2: Andamento fatturato della Trasporti Pesanti e Vicenza Terminal Srl (2004-2008)



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA

Dal grafico emerge che la Trasporti Pesanti è riuscita in questi ultimi anni ad ampliare notevolmente il proprio giro d'affari in termini di fatturato rispetto all'azienda concorrente. I motivi di questo risultato sono da attribuire a due ordini di ragioni: la prima riguarda la grande flotta di automezzi per il trasporto di coil e carri ferroviari di cui l'azienda casalasca dispone, mentre la seconda fa riferimento alla strategia di leadership di costo che le consente di mantenere stabile la sua quota di mercato nel settore in cui opera.

7. Prospettive future

La crisi economico-finanziaria sta mutando radicalmente i modelli economici, gli assetti geopolitici e gli stili di vita delle persone. Tuttavia, nel complesso l'azienda si dimostra comunque solida e lo

stesso Elvezio Storti, attuale amministratore, si dichiara fiducioso pur sottolineando l'importanza di operare con grande prudenza.

Tale solidità viene confermata dal grado di indebitamento verso terzi pressoché nullo: il parco mezzi recentemente rinnovato, finora utilizzato al di sotto del suo potenziale, è stato infatti finanziato esclusivamente con mezzi propri. Ciò è stato sicuramente reso possibile grazie ad un'attenta gestione patrimoniale che ha da sempre caratterizzato l'azienda, portandola a reinvestire costantemente gli utili generati nel consolidamento del capitale societario.

L'idea innovativa di sviluppo strategico per il futuro consiste nel cercare di rispondere ai mutamenti degli scenari economici in atto anticipandoli. In tal senso, la Trasporti Pesanti prevede la razionalizzazione dell'attività logistica nel Nord Italia tramite la progettazione e realizzazione di un terminal ferroviario a Piadena (CR) specializzato nei prodotti industriali (quali acciaio, legname, prodotti per l'industria chimica, ecc.). Questo processo si ritiene porterà importanti ricadute a livello più generale, sia dal punto di vista economico che ambientale e sociale.

Un intervento sicuramente ambizioso, che per sua natura deve essere promosso e co-progettato con altre aziende di trasporto ferroviario, una sinergia che fino ad ora non è parsa facile da ottenersi.

Per la Trasporti Pesanti, ad ogni modo, l'obiettivo di questa azione è l'ottenimento di economie di scala che possano determinare una struttura di costo ridotta, così da sancire la convenienza dei clienti ad affidare la logistica in outsourcing a fornitori altamente competenti e specializzati, con cui integrarsi tramite un efficace scambio informativo.

Specializzazione, efficienza ed integrazione tra gli attori della filiera sembrano dunque essere le parole chiave che guideranno la strategia aziendale della Trasporti Pesanti per i prossimi anni, con la convinzione che i frutti di tali scelte non tarderanno a venire, rilanciando ulteriormente l'azienda come protagonista all'interno del settore che le ha dato il nome.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.

12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.