



Collana Casi Aziendali n. 5/2010

**STORIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI
MICRO E PICCOLE IMPRESE ARTIGIANE
DELLA PROVINCIA DI CREMONA**

di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

INDICE

Introduzione	3
1. BRUNO FOLCIERI & C. SNC	6
1.1 Oltre sessant'anni di storia	6
1.2 La produzione di granulatori	7
1.3 Un'impresa familiare internazionale	9
1.4 Il vantaggio competitivo	11
2. CERIOI EUGENIO SNC.....	12
2.1 La storia del vetro e della vetrata	12
2.2 L'azienda "L'arte nel vetro"	12
2.3 Processo di lavorazione della vetrata	14
2.4 Le esperienze in Africa	15
3. MUSAFIA ITALIA SRL	17
3.1 Da Los Angeles a Cremona per la passione dei violini	17
3.2 La filosofia dell'azienda: la ricerca della perfezione.....	17
3.3 Struttura dell'azienda	18
3.4 L'internazionalizzazione	20
3.5 Il prossimo obiettivo: trasformare la custodia in un oggetto d'arte.....	21
4. OMNICOS GROUP SRL.....	22
4.1 Un gruppo di aziende piccole, dinamiche e flessibili.....	22
4.2 La strategia competitiva	23
4.3 L'offerta commerciale di Omnicos	24
4.4 La necessità di reperire nuovi clienti.....	26
4.5 Progetti futuri	27
5. RIVOLTINI ALIMENTARE DOLCIARIA SNC.....	28
5.1 I fortunati imprevisti nella storia dell'azienda.....	28
5.2 L'ampliamento della gamma e la produzione di barrette energetiche.....	28
5.3 La gamma di prodotti	31
5.4 L'approccio ai mercati esteri.....	32
5.5 Le prospettive future	33

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:

Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.

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 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

STORIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI MICRO E PICCOLE IMPRESE ARTIGIANE DELLA PROVINCIA DI CREMONA

di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

Introduzione

In questo numero della collana Casi Aziendali, il CERSI ha voluto dare spazio a cinque imprese artigiane cremonesi, di micro e piccole dimensioni, che sono riuscite a internazionalizzarsi con successo.

Molto spesso, quando si parla di internazionalizzazione, si fa riferimento esclusivamente a medie e grandi aziende, in quanto sono queste che, per dimensioni e competenze, sono maggiormente orientate allo sviluppo oltre confine.

Tuttavia, alla luce del fatto che il tessuto economico italiano si basa invece su una moltitudine di micro e piccole imprese (*cf.* Tab. 1), è rilevante interrogarsi sul ruolo che i processi di internazionalizzazione e le opportunità ad essi associate possono avere per le imprese di minori dimensioni.

Tabella 1: Imprese e addetti per classe di addetti – Anno 2008

Classe di addetti	Imprese	Addetti	% Imprese	% Addetti
1 – 9 (Microimprese)	4.274.512	8.263.089	94,69%	46,23%
10 – 49 (Piccole imprese)	212.729	3.789.833	4,71%	21,20%
50 – 249 (Medie imprese)	23.046	2.228.367	0,51%	12,47%
Oltre 250 (Grandi imprese)	3.735	3.593.981	0,08%	20,11%
Totale	4.514.022	17.875.270	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati ASIA

Dall'ultimo rapporto ASIA su struttura e dimensione delle imprese, risulta evidente che il binomio microimpresa - piccola impresa rappresenta la quasi totalità del mondo imprenditoriale italiano: il 99,4% delle aziende italiane, che dà lavoro al 67,2% degli occupati.

Una realtà fondamentale per il nostro sistema-paese che non può assolutamente essere trascurata. Ma quante di queste imprese si internazionalizzano?

L'internazionalizzazione è un processo nel quale l'impresa avvia e consolida rapporti con interlocutori esteri secondo diversi vettori di crescita internazionale.¹ Si può parlare quindi di

¹ Deperu D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, EGEA, 1993.

internazionalizzazione dei mercati di sbocco, dei mercati di approvvigionamento, dei mercati di capitale, della concorrenza, della produzione, dei prestatori di lavoro, dei partner aziendali e, infine, degli interlocutori sociali dell'impresa. Tra tutte queste tipologie le principali attività internazionalizzate dalle aziende, a prescindere dalla dimensione, restano le vendite e gli approvvigionamenti.

Pur sapendo, quindi, che l'internazionalizzazione non si limita ai mercati di sbocco e che l'esportazione è solo una delle possibili modalità attuabili dalle società per entrare in nuovi mercati, quando si parla di internazionalizzazione molto spesso si fa riferimento proprio a questa tipologia in quanto è quella attuata dalla maggioranza delle aziende – comprese le cinque imprese artigiane analizzate dal CERSI.

A tal proposito si riportano alcuni dati sulle imprese esportatrici (*cf.* Tab. 2).

Analizzando con maggior dettaglio i dati, si nota che circa il 50% delle aziende di medie e grandi dimensioni opera su mercati esteri e così fa anche il 27,26% delle piccole imprese attive.

Tabella 2: Imprese esportatrici per classe di addetti – Anno 2008

Classe di addetti	Imprese esportatrici	Imprese attive	Quota % su imprese attive
1 – 9 (Microimprese)	112.256	4.274.512	2,63%
10 – 49 (Piccole imprese)	57.982	212.729	27,26%
50 – 249 (Medie imprese)	11.519	23.046	49,98%
Oltre 250 (Grandi imprese)	2.017	3.735	54,00%
Totale	183.774	4.514.022	4,07%

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati Coeweb-ISTAT

Se, invece, consideriamo le microimprese, tale percentuale scende drasticamente, attestandosi al 2,63%. E' facile immaginare come la presenza, anche solo con esportazioni indirette, sui mercati internazionali risulti in molti casi non in linea con l'attività di gran parte delle microimprese (che nascono proprio per soddisfare un bisogno locale di merci e servizi) e, in più di un'occasione, risulti fortemente vincolata dalle stesse dimensioni e disponibilità di risorse aziendali.

Tuttavia, poiché vi sono attività e prodotti delle microimprese che si prestano allo sviluppo internazionale, lo studio del CERSI su alcuni casi di successo si pone l'obiettivo di illustrare come la crescita estera possa rappresentare un'alternativa da perseguire anche per quelle realtà che tendono a percepirsi come esclusivamente locali, pur avendo la possibilità di affacciarsi sui mercati internazionali.

Nei casi proposti di seguito vengono raccontate le storie di cinque aziende artigiane che, su richiesta del CERSI, sono state indicate dalle rispettive associazioni artigiane (CNA e Confartigianato) quali imprese artigiane riuscite ad internazionalizzarsi con successo.

In ciascun caso, dopo una premessa storica sulla nascita dell'azienda e una descrizione dell'attività produttiva e delle strategie poste in atto, vengono illustrate le ragioni che l'hanno spinta ad internazionalizzarsi, i Paesi scelti, le modalità attuate, le difficoltà incontrate e le competenze che ha dovuto sviluppare o cercare al di fuori dall'impresa.

Il quadro finale che emerge è quello di un mondo imprenditoriale artigiano che ha voglia di crescere ed espandersi in nuovi mercati, a dimostrazione di come la piccola dimensione non debba essere vista come un insormontabile ostacolo all'internazionalizzazione.

1. BRUNO FOLCIERI & C. SNC

1.1 Oltre sessant'anni di storia

La Bruno Folcieri & C. Snc è un'impresa artigiana produttrice di granulatori e trituratori per il recupero delle materie plastiche.

La storia dell'azienda inizia nel 1947 quando Bruno Folcieri, classe 1904, costituisce a Volongo - un piccolo paese della provincia cremonese vicino al fiume Oglio - l'impresa artigiana che ancora oggi porta il suo nome.

Nell'immediato dopoguerra, all'interno di un tessuto sociale impoverito dal secondo conflitto mondiale in cui l'agricoltura risultava essere il settore economico predominante, il Sig. Bruno lavorava come contoterzista e, all'occorrenza, come meccanico per le necessarie operazioni di manutenzione e riparazione di trattori e mezzi agricoli.

Il duro lavoro e la passione per la meccanica portarono il Sig. Bruno ad elaborare e costruire i primi granulatori, macchine utilizzate per la macinazione e la triturazione di materiale di diverso genere.

I clienti cui si rivolgeva l'azienda erano piccoli artigiani o agricoltori della zona che avevano necessità di macinare varie tipologie di prodotto, dalle sementi al mangime, dal vetro allo zucchero, e per i quali dunque erano sufficienti piccole macchine artigianali di prestazioni modeste.

Sulla scena internazionale, tuttavia, grazie al progresso tecnologico dell'industria petrolchimica, si stavano diffondendo le prime tipologie di materiali plastici ottenuti dalla sintesi dei derivati del petrolio.

Negli anni Sessanta, sotto l'impulso del fratello Luigi, impiegato presso la sede milanese di una delle più importanti società italiane operanti nel campo della chimica e delle materie prime, il Sig. Bruno inizia a costruire i primi granulatori a lame per il trattamento delle materie plastiche. Il progresso delle tecnologie ne aveva infatti favorito lo sviluppo e l'utilizzo in quasi tutti i settori industriali, dal settore automobilistico a quello alimentare e, grazie ai contatti ottenuti dal fratello, il Sig. Bruno indirizza l'attività aziendale verso il recupero delle materie plastiche.

Sul finire degli anni Settanta fa il suo ingresso in azienda la seconda generazione imprenditoriale, rappresentata dalla figlia Graziella e dal marito Ezio Zoppi. Graziella Folcieri, non appena conseguito il diploma, entra in azienda dedicandosi al settore amministrativo, seguita pochi anni più tardi (1973) dal marito Ezio il quale si focalizza sulla gestione e sull'implementazione del processo produttivo.

La prima parte degli anni Settanta è dedicata alla specializzazione nel settore, con la costruzione di macchinari di piccole dimensioni di stampo ancora artigianale, mentre sul finire di quegli anni il Sig. Ezio inizia a strutturare i macchinari con caratteristiche di robustezza ed affidabilità, accrescendone le prestazioni e la potenza così da rispondere alle esigenze di un mercato in forte espansione. Imprimendo una connotazione industriale al processo di fabbricazione, Ezio Zoppi orienta la produzione alla standardizzazione, allo scopo di trattare materiali sempre più resistenti, senza

tuttavia dimenticare la vocazione prettamente artigianale dell'azienda.

La Folcieri si apre ai mercati esteri, soprattutto europei, e nel corso degli anni Ottanta, grazie ad ingenti investimenti economici, continua a sviluppare la rete commerciale.

Uno dei maggiori investimenti è senza dubbio l'acquisto del terreno che ospita la nuova sede, di oltre 17.000 mq, poco distante dalla sede originaria. Tale investimento consente all'azienda di trattare un numero molto maggiore di materiali e di sviluppare in maniera significativa il processo produttivo.

1.2 La produzione di granulatori

Come accennato in precedenza, la crescente diffusione dei materiali plastici all'interno dello stile di vita moderno determina la necessità di produrre in misura sempre più consistente questa tipologia di prodotto, con chiare conseguenze in termini di eco-sostenibilità ed eco-compatibilità. Per cercare di limitarne l'impatto ambientale, le imprese utilizzatrici (o produttrici) di materiali plastici hanno quindi la necessità di impiegare in modo efficiente ed economico tale materia prima, riducendo al minimo gli scarti e re-impiegando la stessa dopo il consumo.

All'interno del settore manifatturiero della plastica, dunque, i granulatori diventano uno strumento indispensabile per tritare i ritagli, gli scarti di produzione e gli output difettosi allo scopo di re-immettere gli stessi all'interno del ciclo produttivo (come nel caso di bottiglie d'acqua in PET, di flaconi per detersivi, di imballaggi, pellicole per alimenti etc)

La sempre maggiore sensibilità verso l'ecologia e verso l'utilizzo consapevole del materiale inquinante hanno portato allo sviluppo di pratiche per il recupero della plastica post-consumo, così da realizzare imballaggi riciclati, riducendo in questo modo l'impatto inquinante di un materiale difficilmente degradabile.

Lo sviluppo e la diffusione di tali pratiche di riciclo dipende necessariamente dalla sensibilità dei diversi Stati rispetto ai temi ambientali. L'Unione Europea si è dimostrata estremamente attenta a tali problematiche, favorendo e diffondendo la cultura del ri-utilizzo e del recupero dei materiali inquinanti. Per alcune economie emergenti - come ad esempio i Paesi nord africani - la raccolta della plastica non avviene, invece, sotto la spinta di intenti ambientalisti quanto sotto la spinta di ideali commerciali: la plastica è, prima di tutto, una materia prima relativamente costosa, la cui raccolta e rivendita può, in taluni casi, dimostrarsi un business molto redditizio.

Dopo questa necessaria premessa, è utile sottolineare che, sia il riciclo, sia la re-immissione degli scarti di lavorazione all'interno del processo produttivo non possono prescindere dalla fase di macinazione e granulazione del materiale, operazione che viene appunto effettuata con i macchinari fabbricati dall'azienda di Volongo.

Come accennato, tutte le fasi produttive che determinano la formazione ed il modellamento delle materie plastiche non possono prescindere dall'utilizzo della materia prima sotto forma di grani o polveri. Le materie plastiche recuperate dagli scarti del ciclo di lavorazione, ovvero dal post-consumo, per essere re-immesse all'interno della produzione, devono essere preventivamente macinate e triturate. Per i polimeri termoplastici (*cf.* Box) i granuli o le polveri vengono riscaldati

fino al loro rammollimento, così da essere facilmente formati attraverso le tecnologie di iniezione, soffiatura o stampaggio.

Box di approfondimento 1.1: I materiali polimerici

Ciò che viene comunemente chiamato plastica, e cioè un materiale ad elevata duttilità e flessibilità, viene definito, in termini scientifici, materiale polimerico.

I polimeri sono materiali costituiti da macromolecole organiche prodotte a partire da materie prime naturali, come la cellulosa o la lignina, ovvero da prodotti chimici di sintesi.

I primi prodotti plastici di stampo commerciale giungono sul mercato sul finire dell'Ottocento - inizi Novecento ed erano realizzati utilizzando materie prime naturali come idrocellulosa, nitrocellulosa e caseina.

Successivamente, grazie allo sviluppo dell'industria chimica e petrolchimica le diverse tipologie di materiale plastico sono state costituite partendo da derivati del petrolio e da gas naturali.

I polimeri si classificano sostanzialmente in tre categorie:

1. Polimeri termoplastici. Questi polimeri presentano una specifica temperatura di rammollimento in prossimità della quale passano dallo stato solido a quello viscoso, potendo perciò essere facilmente formati e plasmati. Con il raffreddamento il materiale indurisce nuovamente, assumendo la forma che gli è stata impressa in precedenza. Grazie a questa peculiarità, i materiali termoplastici possono essere oggetto di innumerevoli lavorazioni, prestandosi dunque ad un facile riciclaggio.

Tra i polimeri termoplastici si evidenziano:

- il polietilene (PE), ampiamente utilizzato per la fabbricazione di tubi, bottiglie, isolanti elettrici, film. La sua densità può variare, conferendo quindi maggiore rigidità e robustezza al prodotto (HDPE - alta densità e LDPE - bassa densità).
- il polivinilcloruro (PVC), caratterizzato da elevata resistenza alla corrosione ed elevata rigidità. E' impiegato nel settore dell'edilizia per la realizzazione di tubature o di piastrelle.
- il policarbonato (PC), materiale trasparente estremamente rigido, adatto per la produzione di lenti, elmetti protettivi, lastre.
- il polietilentereftalato (PET), comunemente utilizzato per la produzione di bottiglie, imballaggi, pellicole è resistente all'umidità e agli acidi.

2. Polimeri termoindurenti (resine). A differenza dei termoplastici non presentano una temperatura di rammollimento, ma di decomposizione che porta dunque al degrado chimico del materiale. Tali polimeri non possono quindi essere riciclati.

3. Elastomeri o gomme. Sono materiali che presentano elevata propensione alla deformazione.

Per la primaria operazione di macinatura, la Folcieri offre un'ampia gamma di prodotti:

- **TOP LINE:** Granulatori a rotore chiuso ad elevate prestazioni per la riduzione di blocchi, fusti, bottiglie, tubi, all'interno di processi di macinazione intensivi.
- **TOP LINE WET:** Macchinari per la macinazione di prodotti contaminati e sporchi da post-consumo (film, contenitori per batterie, bottiglie) che consentono di lavare il materiale plastico, grazie all'impiego di acqua, simultaneamente alla macinazione dello stesso.
- **MASTER LINE:** Granulatori a bassa/media capacità produttiva caratterizzati dalla massima flessibilità di impiego.
- **TRITURATORI TMA:** Adatti per il trattamento di materiali particolarmente difficili da macinare come scarti, sfridi, rifiuti.
- **GRANULATORI PER TUBI:** Specificatamente studiati per la granulazioni dei tubi, senza necessità di effettuare un pre-traglio.
- **ACCESSORI:** Rulli trascina-foglia per film in bobina; spintone per materiali voluminosi; aspiratori per macinato; coclee di drenaggio; nastri trasportatori insonorizzati completi di metal detector; cabine insonorizzate; impianti di scarico del materiale macinato.

Tutte le macchine realizzate sono adattabili alle esigenze del cliente e sono interamente prodotte in Italia. La struttura aziendale è estremamente snella e la produzione dei componenti non è effettuata internamente bensì affidata ad imprese fornitrici (circa 40) sparse tra le province di Cremona, Brescia e Piacenza. Ciascuna di queste aziende è specializzata nella fabbricazione di un determinato componente, così da ottenere un prodotto di elevata qualità, 100% made in Italy. L'assemblaggio e le operazioni più delicate, come ad esempio le saldature, vengono effettuate nella sede di Volongo, nella quale ad oggi operano circa 15 dipendenti, per garantire alla clientela un prodotto ad elevata robustezza ed affidabilità.

La collaborazione con le imprese fornitrici, le quali producono per la Folcieri più pezzi per ciascun componente, consente all'impresa di Volongo di mantenere un magazzino sempre rifornito. Grazie a ciò, il servizio di manutenzione post-vendita è rapido ed efficiente: in caso di rottura del macchinario gli operai della Folcieri intervengono in tempi rapidi, garantendo quindi il ripristino immediato dell'impianto e, di conseguenza, del ciclo produttivo.

Anche il montaggio dei macchinari presso la sede dell'azienda cliente, in qualsiasi parte del mondo essa si trovi, è effettuato dagli addetti della Folcieri e non demandato ad imprese contoterziste.

Inoltre, nel caso in cui il cliente necessiti di particolari accorgimenti tecnici, l'azienda è in grado di customizzare il macchinario adattandolo alle esigenze del suo ciclo produttivo. Il fulcro tecnico dell'impresa è costituito dal Sig. Zoppi e dal Sig. Scaglioni, collaboratore storico dell'azienda, da oltre 30 anni impegnato nel montaggio e nell'assemblaggio dei prodotti. *“Tutte le decisioni sono prese in tempo reale e senza formalità. Le riunioni per definire le varianti tecniche da apportare alle macchine sono semplicemente fatte attorno ad un tavolo, alla fine della giornata lavorativa”*

La snellezza aziendale tuttavia non implica carenza di tecnologia ed innovazione: la Folcieri infatti è dotata di software all'avanguardia per il disegno tridimensionale e macchinari a controllo numerico di ultima generazione per le diverse fasi produttive. Gli adeguamenti tecnici richiesti dalla clientela sono digitalizzati tramite piattaforma CAD e testati in azienda per valutarne robustezza, affidabilità e sicurezza.

1.3 Un'impresa familiare internazionale

In seguito alla specializzazione verso il settore plastico, avvenuta nel corso degli anni Settanta, l'azienda di Volongo inizia ad avvicinarsi ai mercati esteri con la vendita dei primi prodotti, di stampo ancora artigianale.

L'approccio alla standardizzazione apportato dal Sig. Ezio Zoppi ed il piano di investimenti effettuato nel corso degli anni Ottanta consentono all'impresa di aprirsi nei confronti del mercato estero.

In questi anni la rete di vendita viene a strutturarsi grazie al cosiddetto “passaparola”, e cioè alla diffusione dei prodotti attraverso canali informali e non istituzionalizzati, basati sulla pubblicità indiretta effettuata dai clienti.

La Folcieri, dunque, non ha dato vita ad una vera e propria azione di ingresso nel mercato estero mediante ricerche di agenti di commercio in loco, di partner per strutturare Joint Venture o tramite la

costituzione di filiali autonome nei diversi Paesi, bensì ha sviluppato una rete di contatti grazie alla qualità dei propri prodotti ed alla serietà di un marchio, costruita in oltre sessant'anni di presenza sul mercato nazionale. L'elevato standard qualitativo e la flessibilità nel venire incontro alle diverse esigenze della clientela sono stati da sempre il biglietto da visita con cui la Folcieri è entrata in nuovi mercati. *“Negli anni Ottanta abbiamo avuto la fortuna di vendere le nostre macchine a clienti molto importanti che, nel corso degli anni, hanno accresciuto la propria quota di mercato. La loro soddisfazione ha innescato un circolo virtuoso ed i nostri prodotti, attraverso il passaparola, si sono diffusi in molti paesi del mondo.”*

Nel corso degli anni la rete commerciale si è ulteriormente strutturata grazie alla collaborazione con agenti di commercio in Europa, Asia, America ed Africa. La presenza sul mercato estero è ancora oggi di tipo indiretto, basata dunque sull'attività di figure commerciali in loco e non sulla presenza di unità o filiali autonome. La Folcieri infatti, come ricordato in precedenza, produce i propri macchinari interamente in Italia e, in conseguenza di ciò, l'unica fase internazionalizzata risulta essere la vendita. Anche l'acquisto di materie prime è effettuato quasi interamente sul mercato nazionale: *“Nelle nostre macchine, tranne alcune lame di foggia tedesca, non c'è una vite che non sia prodotta in Italia ed i nostri clienti sono disposti a pagare anche un prezzo superiore perché consapevoli di acquistare un prodotto di altissima qualità ed affidabilità”.*

Proprio in riferimento ai clienti della Folcieri, è utile evidenziare quanto questi siano disomogenei. La flessibilità e l'ampia gamma dei granulatori prodotti li rende adatti ad essere impiegati sia all'interno di piccole imprese artigiane che in grandi società multinazionali del calibro di 3M, Coca-Cola, General Electrics. Tali clienti sono localizzati in numerosi paesi situati in Europa, Nord America, Sud America ed Asia.

Il fatturato estero incide per circa il 50% sul totale dei ricavi, a dimostrazione della vocazione internazionale di questa impresa artigiana. Il Paese con il quale la Folcieri intrattiene il maggior numero di scambi commerciali è la Francia, seguita dalla Spagna, che tuttavia, a seguito della crisi economica che sta ancora oggi investendo i mercati internazionali, si trova in particolare affanno.

Questa cultura cosmopolita e di apertura verso nuovi mercati è stata introdotta in azienda dalla generazione imprenditoriale più giovane che si dimostra dinamica e intraprendente.

Oltre a ciò, il cliente necessita di figure professionali e preparate sotto il profilo tecnico, che forniscano informazioni dettagliate e che sappiano consigliare le tipologie di prodotto più consone alle sue aspettative, per risolvere le molteplici problematiche legate al processo produttivo. E' particolarmente apprezzata la prontezza nell'affrontare le diverse problematiche tecniche e l'immediatezza nel prendere decisioni basilari per qualsiasi aspetto legato al ciclo produttivo. Dunque, le competenze sviluppate da coloro i quali rivestono ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda sono essenzialmente tecniche: la professionalità è data dalla conoscenza del proprio prodotto e dalle potenzialità che questo racchiude, così da offrire alle aziende clienti un supporto in tutte le fasi di messa a punto del prodotto stesso.

Nel complesso, l'azienda è decisamente soddisfatta delle performance ottenute sui mercati esteri e ipotizza un incremento della quota di fatturato estero. Tuttavia, non vede nel proprio futuro

un'organizzazione aziendale molto diversa dalla presente, né tanto meno la necessità di accrescere il numero di dipendenti. I clienti trovano nella Folcieri un'azienda artigiana internazionale di stampo familiare, ed apprezzano l'aria di informalità e amicizia che si respira quando giungono a far visita alla famiglia imprenditoriale.

1.4 Il vantaggio competitivo

La Folcieri è sempre stata in grado di competere sui mercati nazionali ed internazionali con successo, superando la concorrenza di imprese strutturate con assetti organizzativi e produttivi decisamente differenti.

L'esperienza di oltre sessant'anni di attività e la qualità delle macchine portano l'azienda a competere con un numero ridotto di concorrenti sia a livello nazionale che estero.

La Folcieri è in grado di proporre macchine customizzate sulle esigenze della clientela, a differenza dei diretti competitor che, per la loro struttura aziendale, sono in grado di fornire macchine standardizzate.

Il magazzino sempre rifornito e la capacità di intervenire in tempi rapidi portano la Folcieri ad ottenere un vantaggio competitivo anche nei servizi post-vendita. La gestione del magazzino è infatti un costo che non sempre viene sostenuto dalle imprese manifatturiere. La sua presenza, tuttavia, è particolarmente apprezzata dalle imprese clienti le quali, consapevoli delle lungaggini provocate dalla necessità di ordinare ad altri fornitori i pezzi, possono fare affidamento sulla rapidità di intervento della Folcieri, riducendo al minimo i costi relativi alla diminuzione di produttività.

Oltre a ciò, il numero ridotto di dipendenti porta l'azienda ad essere ricettiva nei confronti dei cambiamenti in atto nel mercato e a mutare conseguentemente le strategie aziendali, senza troppi formalismi e, soprattutto, senza appesantimenti nella struttura dei costi, all'interno della quale la voce relativa alla manodopera ha una posizione di primaria importanza.

Conseguenza della ridotta struttura aziendale è anche l'immediatezza con cui le decisioni arrivano alle diverse aree aziendali. In caso di allontanamento dagli obiettivi prefissatisi, la strategia può essere prontamente modificata senza che ciò comporti una alterazione gravosa delle voci di bilancio.

Inoltre, la decisione di avvalersi della collaborazione di imprese fornitrici esterne per la costruzione dei componenti porta un indubbio vantaggio competitivo in termini di qualità ed affidabilità del prodotto. Tali imprese, infatti, sono ciascuna specializzata nella fabbricazione di un componente, portando indirettamente il proprio bagaglio di competenze e professionalità all'impresa di Volongo, la quale si riserva tuttavia di effettuare e monitorare le fasi più delicate del processo produttivo.

2. CERIOLI EUGENIO SNC

2.1 La storia del vetro e della vetrata

La tradizione vuole che a scoprire il vetro e a prendere coscienza di questo materiale siano stati i Fenici che lo diffusero poi in tutta l'area del Mediterraneo attraverso mercanti e navigatori.

Durante l'impero romano viene ideata la tecnica di produzione per soffiaggio dentro stampi e, per la prima volta, inizia la produzione di pannelli in vetro per finestre, utilizzate in ville ed edifici pubblici.

Nell'Alto Medioevo, nella parte orientale dell'impero, si diffonde la costruzione di mosaici di vetro uniti con lo stucco, per finestre e cupole delle basiliche, dando origine alle prime vetrate artistiche.

Nell'VIII e IX secolo vengono introdotti, in ordine cronologico, il telaio a piombo, che permette soluzioni architettoniche più estese, e le grisaglie, che affinano l'espressione pittorica con ombreggiature e particolari.

Le vetrate artistiche, in questo periodo, vengono utilizzate dalla Chiesa cattolica per evangelizzare i fedeli appartenenti ai ceti sociali più poveri, che erano privi dell'istruzione necessaria per avvicinarsi alla lettura delle Sacre Scritture.

Il momento di massimo splendore di tale forma d'arte si ha con l'architettura gotica, dove le vetrate, seguendo la linea architettonica, si slanciano per oltre tre metri d'altezza. La Francia in particolare ospita alcuni esempi straordinari di vetrate artistiche all'interno della Sainte-Chapelle a Parigi e nelle cattedrali di Reims, St. Denis e Chartres.

Dopo un lungo periodo di declino, l'arte delle vetrate torna in auge con il movimento artistico dell'Art Nouveau. Il suo grande esponente Louis Comfort Tiffany (1848-1933) inventa un nuovo modo di costruire vetrate ed oggetti in vetro colorato, sfruttando i giochi di luce e gli effetti di iridescenza ottenuti dal vetro opalescente.

A partire da quel momento la vetrata diviene anche un oggetto di arredamento profano in cui vengono rappresentati elementi geometrici, naturalistici e figure di animali.

2.2 L'azienda "L'arte nel vetro"

La zona di Crema ha da sempre una vocazione artistica molto forte: in essa operano alcune tra le più importanti vetrerie artistiche storiche d'Italia, presenti sul mercato da oltre trenta anni.

Nonostante il padre abbia dedicato la sua vita alla lavorazione del legno e tuttora i suoi fratelli siano titolari di una falegnameria nei pressi di Crema, Eugenio Cerioli, affascinato dall'arte vitrea, impara il mestiere dell'artigiano vetraio alla fine degli anni '80, lavorando all'interno di una vetreria artistica poco distante dall'attuale sede dell'impresa.

Dopo diversi anni di apprendistato, grazie anche al momento positivo all'interno del mercato delle vetrate, Cerioli decide di aprire la sua azienda: "L'arte nel vetro".

I primi anni di attività non sono facili, soprattutto per la scelta imprenditoriale portata avanti dal Sig. Cerioli: creare vere e proprie opere d'arte e svincolare le proprie creazioni dalla mera richiesta del

mercato di vetrate per arredo o per l'architettura d'interni, la cui realizzazione era dunque orientata alla standardizzazione ed alla produzione artigianale su "ampia scala".

Egli infatti ha chiaro fin da subito il proprio obiettivo, che non si coniuga con lo scenario appena descritto: creare pezzi unici, rari e preziosi, avvalendosi della collaborazione di artisti quotati e apprezzati sul territorio nazionale.

La prima collaborazione inizia con un Maestro d'arte bergamasco grazie al quale il Sig. Cerioli realizza le prime vetrate istoriate. Nella produzione di queste, l'estro creativo dell'artista si fonde con l'abilità artigiana del vetraio a formare quasi un dipinto, non su tela, bensì sulla più trasparente delle superfici, il vetro. Come in un dipinto, il bozzetto viene sviluppato dall'artista secondo le proposte o le richieste della committenza o su semplice ispirazione dell'autore.

L'azienda ha la sua sede a Capergnanica, vicino a Crema, nello stesso stabile in cui il Sig. Cerioli vive con la famiglia. Il titolare è consigliato nell'attività d'impresa dalla moglie, inoltre, in alcuni momenti di maggior lavoro l'impresa si avvale della collaborazione di alcune maestranze qualificate della zona.

Tendenzialmente le vetrerie optano per internalizzare tutte le fasi produttive grazie a collaborazioni stabili con artisti "in esclusiva". Secondo Eugenio Cerioli, però, questo modo di pensare l'attività, pur consentendo di gestire in maniera più efficiente i costi di produzione, grazie alla conoscenza reciproca tra artigiano e Maestro d'arte, è artisticamente controproducente poiché circoscrive le conoscenze artistiche dello sviluppo della vetreria. I limiti artistici del Maestro infatti possono determinare un insuccesso dell'impresa, che si può trovare estromessa da commesse o progetti di prestigio a causa dei "limiti" del proprio artista. Eugenio Cerioli, invece, allo scopo di diversificare la propria "offerta" agli occhi della clientela, collabora con più artisti (attualmente tre) le cui diverse peculiarità arricchiscono il bagaglio valoriale dell'impresa artigiana.

Naturalmente tale strategia ha un costo, che il Sig. Cerioli è disposto a pagare allo scopo di sviluppare la propria impresa ed ottenere un miglior prodotto finito.

In tema di prodotti, "L'arte nel vetro" non realizza unicamente vetrate artistiche, ma esegue lavorazioni con varie tecniche come collage, mosaici, fusioni e si diletta anche nella creazione di oggettistica in pezzi unici come orologi da parete, piccoli ciondoli, lampade e specchi.

Il mercato delle vetrate artistiche infatti non è particolarmente vivace, essendo legato in primis alle esigenze di restauro di creazioni già in essere e solo marginalmente a nuove commesse che derivano, nella maggior parte dei casi, da parrocchie o diocesi interessate ad arricchire il patrimonio artistico delle cattedrali.

Lo spirito che muove il Sig. Cerioli nella realizzazione di questi oggetti è, ancora una volta, il desiderio di investire sulla qualità e non sulla standardizzazione dei pezzi per seguire le richieste del mercato. Orologi, lampade e gioielli vengono creati su piccola scala o, molto spesso, su commessa, poiché il discorso meramente commerciale non stimola lo spirito di crescita dell'impresa.

In termini quantitativi, la commercializzazione di questi oggetti pesa solo per il 10% sul fatturato totale, mentre la restante quota deriva dalla realizzazione di vetrate, per la quasi totalità a sfondo religioso.

Per quanto concerne la promozione della propria attività, Eugenio Cerioli si affida principalmente al passaparola che, nell'ambiente artistico, risulta il mezzo tuttora più efficace. Sebbene agli inizi egli abbia cercato di promuovere la sua vetreria tramite inserzioni su carta stampata specializzata e inviando materiale informativo via posta, poi, nel corso degli anni, egli ha progressivamente abbandonato questi mezzi di comunicazione per lasciare che fossero i suoi stessi clienti, soddisfatti del lavoro, a pubblicizzare la sua vetreria.

2.3 Processo di lavorazione della vetrata

Come detto in precedenza, il Sig. Eugenio orienta la propria attività imprenditoriale alla realizzazione della forma più alta di arte vetraria, incrementando nel corso degli anni il proprio bagaglio di esperienze e la propria professionalità. La volontà di perseguire la strada della qualità, a scapito forse del più redditizio adeguamento alle richieste momentanee del mercato, ha però generato difficoltà rilevanti soprattutto in termini economici.

La standardizzazione della produzione, seppure su scala artigianale, porta ad una riduzione della componente di costo, che tuttavia non può essere applicata alle lavorazioni del Sig. Cerioli in quanto esse mutano continuamente a seconda dell'opera commissionatagli. A dimostrazione della volontà di non soggiacere alle regole del mercato basate su una riduzione della qualità in funzione di un contenimento dei costi, attualmente egli collabora con tre differenti maestri d'arte di fama nazionale, caratterizzati da diversi gusti artistici e quindi da tre modi diversi di disegnare le vetrate.

Su richiesta del committente, la vetreria affida il progetto da sviluppare all'artista più idoneo; successivamente, il Maestro presenta un bozzetto autografo, in modo da garantire la qualità artistica del lavoro, che, se approvato dal cliente, si trasforma nel progetto della futura vetrata.

È da questo momento che ha inizio il lavoro vero e proprio dell'artigiano, il quale, in stretta collaborazione con l'artista, trasferisce il bozzetto nella lavorazione vitrea. Dopo la necessaria fase di taglio e di preparazione del supporto metallico entro il quale verrà composto il manufatto finito, ha inizio la pittura dei vetri e la relativa cottura. Quest'ultima è una fase fondamentale per la realizzazione delle vetrate istoriate, oltre che essere un'operazione molto delicata.

Essendo il vetro un materiale con una superficie non porosa ma liscia, affinché il colore penetri è necessario modificare momentaneamente la sua struttura naturale con l'innalzamento della temperatura in modo che colori speciali, chiamati "grisaglie", penetrino nella superficie. Con il raffreddamento, il vetro assorbirà i colori, rendendo resistente e inalterabile nel tempo il manufatto vitreo.

Attraverso l'applicazione combinata delle diverse tipologie di colore è possibile creare superfici opache, trasparenti, fare velature o cambi di tonalità, in modo da dare profondità ed espressività al soggetto.

Oltre alle istoriate, esiste un'altra tipologia di vetrata, che si basa sull'utilizzo del vetro in forma pura,

senza cioè l'intervento decorativo o di pittura. La combinazione alternata di vetri colorati, a formare un mosaico, consente di realizzare giochi di tonalità molto suggestivi, che tuttavia non possono essere paragonati alla ricercatezza di una vetrata istoriata.

I vetri artistici utilizzati in questo settore per il 90% non sono prodotti in Italia, per cui le vetrerie in generale si devono appoggiare a dei grossisti che a loro volta importano il materiale dalla Francia, dalla Germania e dagli Stati Uniti, dove risiedono le più importanti soffierie.

In seguito alla chiusura di due di queste soffierie da cui l'importatore si riforniva, la vetreria di Cerioli si trova in difficoltà nel reperire alcune particolari tonalità di vetro. Per questo motivo il Sig. Cerioli non esclude in un futuro prossimo di comprare le lastre di vetro soffiato direttamente dai produttori.

2.4 Le esperienze in Africa

Il primo lavoro completo effettuato dal Sig. Eugenio Cerioli fuori dai confini nazionali risale all'agosto 2007 quando, nella torrida estate africana, giunge in Costa D'avorio per valutare lo stato di conservazione delle vetrate di una delle più importanti chiese dello stato africano.

In questo paese dell'Africa Occidentale, colonia francese sino al 1960, una buona parte della popolazione è di religione cristiana. I primi segni di colonizzazione francese, visibili sulle coste marittime, sono rappresentati da porti e fortificazioni, costruiti per sviluppare la rete commerciale strutturata a seguito dello sfruttamento intensivo dei terreni attraverso piantagioni di cacao, caffè e palma da olio. Nell'entroterra, colonizzato solo agli inizi del 1900, le vie di comunicazione erano costituite dai fiumi, che sostanzialmente dividono in tre parti lo Stato.

Proprio sulle vie fluviali e sulla costa vennero fondate le prime chiese, a seguito dell'opera di evangelizzazione attuata dai missionari francesi durante la colonizzazione. Nello specifico, la prima chiesa cristiana venne costruita sulla costa, mentre la seconda nel più rigoglioso entroterra. A seguito di conflitti civili interni (in Costa d'Avorio si contano attualmente oltre 60 tribù) la prima chiesa venne distrutta, facendo divenire la seconda il punto evangelico fondamentale di tutto lo Stato.

Tale Chiesa, di stile francese sia negli arredi interni che nelle vetrate, è divenuta il simbolo di una comunità cristiana che intende superare i conflitti derivanti dalla guerra civile e dagli scontri sociali per ritrovare il senso di comunità raccogliendosi in preghiera entro le sue mura. La popolazione, insieme alla diocesi, decide dunque di dare inizio all'opera di restauro generale della chiesa e, in particolare, delle vetrate – realizzate agli inizi del Novecento e deterioratesi nel corso degli anni a causa delle avverse condizioni climatiche.

Dopo una trattativa cui hanno partecipato anche ditte francesi, grazie a contatti con alcune comunità religiose italiane e ad altre conoscenze in ambito religioso, il Sig. Cerioli viene incaricato del restauro. Per prima cosa elabora quindi la necessaria relazione tecnica per individuare le modalità di azione e le caratteristiche dell'intervento che dovrà attuare. Successivamente il Sig. Cerioli, dopo aver ottenuto i permessi da parte di tutte le istituzioni locali, rimuove le vetrate e inizia le operazioni di imballaggio così da trasportarle in assoluta sicurezza sino in Italia.

Nel gennaio 2008 le opere giungono nella vetreria di Capergnanica, pronte per essere restaurate.

Le vetrate si componevano di 18 pannelli, ciascuno dei quali realizzato con cotture multiple, inserite all'interno di telai metallici consumati che necessitavano a loro volta di opere di manutenzione. Inoltre, nel tempo, alcuni pannelli erano andati perduti e due vetrate erano completamente mancanti: bisognava quindi ricostruire le stesse senza aver a disposizione le originali.

Siccome l'opera da effettuare era imponente, per tutto il periodo del restauro, durato da febbraio a settembre, Cerioli ha assunto una persona e ha collaborato con un'altra piccola vetreria, ospitando nella propria impresa uno dei due contitolari.

Quest'esperienza di grande soddisfazione ha però illuminato il Sig. Cerioli sulle difficoltà che una piccola impresa come la sua incontra quando si avventura al di fuori dai confini nazionali.

Partito per la Costa d'Avorio senza conoscere una lingua straniera, si è reso conto dell'importanza, al giorno d'oggi, di impararne una, non solo per "cavarsela" all'estero, ma soprattutto per riuscire a discutere e stringere accordi con un potenziale bacino di committenti molto ampio.

In secondo luogo il Sig. Cerioli lamenta l'assenza di un portale che possa appoggiare gli artigiani nel comprendere com'è strutturato il mercato di un particolare Stato straniero, quali le normative vigenti e gli aspetti doganali da tenere presenti.

Questo lavoro in Costa d'Avorio non è stata la prima esperienza extra UE, ma la vetreria di Caperngnanica aveva già assunto un incarico in Tanzania. In questo caso, tuttavia, si trattava soltanto di una fornitura di vetrate e non, quindi, di un lavoro completo.

In seguito all'attività prestata in Costa d'Avorio al Sig. Cerioli è stato commissionato un altro lavoro, nello stesso Paese, stavolta però di realizzo ex novo di vetrate artistiche destinate ancora una volta ad una chiesa.

L'intenzione di Cerioli è quella di perseverare nel settore delle vetrate artistiche di qualità, continuando a lasciare ai margini quella piccola produzione legata all'arredamento.

L'azienda ha però bisogno di trovare nuovi mercati ai quali proporre le proprie lavorazioni. In Italia, infatti, si costruiscono sempre meno chiese a causa della progressiva laicizzazione della popolazione e quindi il lavoro della vetreria all'interno dei confini nazionali è caratterizzato soprattutto dal restauro di vetrate già esistenti.

L'azienda di Cerioli deve quindi riuscire a entrare in nuovi mercati in cui questo tipo di arte, legata alla religione, abbia ancora dei margini di sviluppo. Oltre agli Stati cattolici africani, in cui il Cristianesimo è in crescita – seppure, in alcuni casi, scarseggino le disponibilità finanziarie –, ma anche senza andare così lontano, si sono individuati alcuni Paesi all'interno dell'Europa che potrebbero essere molto interessanti.

Per poter meglio servire questi mercati, quindi, Cerioli ha intenzione di imparare alcune lingue straniere e di allargare la propria attività produttiva con assunzioni.

3. MUSAFIA ITALIA SRL

3.1 Da Los Angeles a Cremona per la passione dei violini

Dimitri Musafia nasce nel 1962 a Long Beach, vicino a Los Angeles. Figlio di un pianista, inizia a studiare violino fin da piccolo e alla giovane età di 16 anni lascia la famiglia e si trasferisce a Cremona per imparare l'arte liutaria.

Si diploma alla Scuola Internazionale di liuteria nel 1982 e ottiene diversi riconoscimenti per la sua attività di liutaio, ma ciò non appaga la sua voglia di creare. Specialmente in quegli anni, infatti, non era possibile sperimentare e innovare nelle tecniche di costruzione dei violini. La più grande aspirazione di ogni liutaio è quella di riuscire a produrre la perfetta copia degli strumenti dei grandi maestri del passato.

Il sogno di Dimitri, invece, era quello di diventare un artista e di creare qualcosa di suo sfruttando le competenze apprese lungo il suo percorso formativo alla scuola di liuteria. Si accorge quindi che a Cremona, pur essendoci una notevole produzione di strumenti ad arco, quasi nessuno si cura del loro trasporto in sicurezza.

Nel 1983 Dimitri costruisce la sua prima custodia per violino e, nello stesso anno, fonda la sua azienda. Fin dall'inizio il suo obiettivo è chiaro: costruire custodie che siano sempre più resistenti e in grado di proteggere gli strumenti e, al tempo stesso, eleganti e capaci di colpire il lato emotivo del cliente.

Oggi la Musafia Italia Srl risulta essere una delle più importanti aziende al mondo nella produzione artigianale di custodie per violini e viole.

3.2 La filosofia dell'azienda: la ricerca della perfezione

Negli anni Ottanta le custodie erano dei semplici contenitori di strumenti, prive di alcun valore estetico: Musafia, invece, è riuscito a creare un oggetto che possiede anch'esso qualcosa di artistico e ha valore come lo strumento in esso riposto.

La sua idea consisteva nel coniugare lo stile italiano con il rigore qualitativo e tecnico dei fabbricanti di custodie tedeschi che ai tempi erano considerati i migliori al mondo.

Per poter affermare il suo prodotto Musafia ha sviluppato un marketing in senso binario: ogni persona infatti ha due anime - una emotiva e una razionale - che devono essere entrambe soddisfatte.

Da un lato egli ha cercato di creare delle custodie sempre più sicure e affidabili, testando i suoi prodotti in tutti i modi possibili e immaginabili. Nei primi anni di attività i test non erano particolarmente sofisticati e consistevano nell'osservare cosa succedeva alla custodia se veniva lasciata cadere nel vuoto dal secondo piano di una palazzina o se veniva lanciata da un'auto in corsa su un'autostrada. Con il passare degli anni i test di resistenza sono diventati più scientifici, ma non meno spettacolari: in un episodio, per valutare l'impermeabilità della custodia essa è stata

lasciata per un determinato periodo di tempo nella baia di Alamitos nel sud della California, mentre per verificarne la resistenza agli agenti atmosferici la custodia è stata fissata per oltre un anno al tetto di una casa. Queste prove permettevano di capire cosa succedeva alla custodia e allo strumento al suo interno in condizioni estreme e, quindi, di conseguenza, suggerivano a Musafia le modifiche da apportare alle stesse in modo che risultassero indistruttibili.

Attualmente ogni modello di custodia Musafia, in caso di impatto, garantisce l'assoluta protezione dello strumento poichè possiede tre attributi: resistenza passiva all'urto data dalla solidità della custodia che può sostenere fino a 100 kg; assorbimento dell'impatto in quanto riesce a dissipare l'energia cinetica e, infine, eccellente sostegno dello strumento che risulta bloccato da tappetini di sospensione e cinghie.

Le innovazioni introdotte da Musafia non si limitano però agli accorgimenti tecnici per garantire la massima sicurezza dello strumento: Musafia è stato il primo a dotare le custodie di termometro, igrometro e misuratore di umidità per riuscire a conservare gli strumenti nelle condizioni ottimali.

Contemporaneamente Musafia intende soddisfare anche il lato emotivo del cliente creando un prodotto che colpisca per la sua bellezza. Per questo motivo l'interno delle custodie è ricoperto con stoffe pregiate, in alcuni casi decorate con motivi ornamentali disegnati dallo stesso Musafia.

Fin dall'inizio le custodie Musafia si caratterizzano quindi per la massima qualità dei materiali, la garanzia di protezione dello strumento e l'estrema cura dei dettagli stilistici, tutte caratteristiche che prima non erano riscontrabili in prodotti simili.

Si può quindi affermare che, con il suo prodotto, egli ha creato un mercato che prima non esisteva, in quanto nessuno forniva custodie con queste caratteristiche, e nel quale egli è considerato il migliore al mondo secondo gli utilizzatori finali.

Ma Dimitri Musafia non si accontenta degli ottimi risultati ottenuti in quanto il suo obiettivo è raggiungere la perfezione assoluta sotto il punto di vista non solo tecnico, ma anche artistico: egli quindi continua tuttora a sperimentare nuovi linguaggi e nuovi modi di creare effetti visivi che catturino i consumatori.

3.3 Struttura dell'azienda

L'impresa ha sede all'interno di una villetta nella città di Cremona ed è costituita da un numero ridotto di locali: l'ingresso in cui sono esposte alcune custodie, l'ufficio commerciale, lo studio di Dimitri Musafia e il laboratorio artigianale.

Dimitri Musafia, una volta deciso di non occuparsi più della costruzione di violini ma della custodie, ha scelto di rimanere comunque nella cittadina cremonese perché poter affermare di costruire le custodie nella città dei violini per eccellenza aggiunge un plusvalore difficilmente quantificabile alle sue creazioni. Ovviamente nessuno pagherebbe di più il suo prodotto perché fabbricato qui a Cremona, ma viene comunque considerato di buon auspicio il fatto che sia creato proprio qui. Inoltre, avendo sede a Cremona, l'azienda può beneficiare di varie opportunità quali la presenza di un elevato numero di botteghe liutarie e di eventi (come ad esempio la manifestazione Mondomusica e la Triennale degli strumenti ad arco) che attirano potenziali clienti in città.

Attualmente l'azienda impiega 8 lavoratori: 5 artigiani che lavorano a tempo pieno in laboratorio e due impiegate che seguono la parte commerciale, mentre il fondatore Dimitri si occupa sia del lato commerciale che produttivo, curando di persona alcune custodie speciali. Gli artigiani che operano nella sua impresa sono persone altamente qualificate e, a suo parere, insostituibili, che lavorano da quasi 20 anni insieme a lui.

L'impresa ha deciso di specializzarsi esclusivamente nella produzione di custodie per violini e viole, tralasciando le custodie per violoncelli e contrabbassi in quanto richiedono l'utilizzo di materiali in parte diversi.

Sebbene esistano materiali moderni molto resistenti, le custodie Musafia sono tuttora in legno laminato perché quest'ultimo risulta essere ancora il più adatto per proteggere gli strumenti.

Dopo aver costruito il guscio in legno laminato esso viene sezionato a metà, numerato e, successivamente, rinforzato con paratie strutturali. Una volta completata la struttura, essa viene rivestita con stoffe pregiate e rifinita in tutti i particolari. Contrariamente all'interno della custodia, l'esterno si presenta per scelta molto discreto e anonimo.

La produzione della Musafia Italia Srl è completamente artigianale e quindi ogni pezzo risulta unico e insostituibile. Le materie prime utilizzate provengono tutte dall'Italia perché sia i migliori legnami che le stoffe più preziose si trovano in questo paese.

A seconda del modello, ogni custodia necessita dalle 8 alle 22 ore di lavoro che non possono però essere consecutive perché vi devono essere dei momenti di riposo tra una fase e l'altra. L'intero processo si può protrarre quindi fino a 15-20 giorni per le custodie più laboriose.

Attualmente i modelli di custodie realizzati dalla Musafia sono 8:

- *Momentum*, custodia super compatta e leggera (solo 2,4 Kg);
- *Superleggero*, prodotta dal 1986, garantisce la sicurezza e la qualità delle custodie Musafia più costose ma a un prezzo estremamente competitivo;
- *Luxury model*, è il modello più venduto e copiato al mondo dal 1983;
- *Aeternum*, prodotta dal 1999, si tratta di una reinterpretazione delle custodia classica basata su disegni attribuiti ad Antonio Stradivari stesso;
- *Master Series*, dal 1986 è la custodia Musafia più resistente in assoluto;
- *Salvatore Accardo*, prodotta nel 2003 in edizione limitata in onore del grande violinista di cui porta il nome;
- *Enigma*, custodia in commercio dal 2003 che aspira ad essere la migliore al mondo, gli interni sono disegnati da Musafia in persona;
- *Zhongguo*, modello recentissimo realizzato in sole 15 copie tutte diverse è un omaggio alla Cina e ai suoi tessuti.

Accanto al business principale dell'azienda, la Musafia Italia Srl ha sviluppato una rete commerciale on-line che vende accessori e strumenti da studio per il solo mercato italiano. Questa attività, sebbene secondaria per importanza artistica rispetto alla principale dell'azienda, ha riscontrato un

buon successo, tanto che, attualmente, quasi metà del fatturato della Musafia Italia Srl proviene da questa voce. L'azienda ha poi scelto di non ampliare ad altri mercati l'offerta di questi prodotti accessori perchè all'estero l'impresa rischierebbe di entrare in concorrenza con i rivenditori delle sue stesse custodie.

La vendita delle custodie avviene principalmente tramite i rivenditori autorizzati nei vari paesi mentre la vendita diretta incide ancora molto poco: circa un quinto dell'intera produzione, ma è una percentuale che sta lentamente crescendo. Coloro che si rivolgono direttamente all'azienda il più delle volte non sono musicisti professionisti ma collezionisti facoltosi che desiderano avere una custodia particolare. Queste persone hanno studiato violino da giovani, ora lavorano in settori completamente diversi ma, nel tempo libero, continuano a dilettersi con lo strumento.

3.4 L'internazionalizzazione

L'azienda è sempre stata particolarmente aperta verso l'estero data l'originalità del prodotto e la sua volontà di servire qualsiasi musicista proveniente da ogni parte del mondo.

Le dimensioni molto ridotte dell'impresa non hanno mai costituito un ostacolo, in quanto il principale problema è stato mettere a punto il prodotto. Per questo sono serviti diversi anni di sperimentazioni, poi, grazie all'intraprendenza del fondatore e all'ottima conoscenza dell'inglese per via delle sue origini americane, l'azienda è riuscita a proporsi all'estero.

Attualmente l'impresa esporta il 97% della sua produzione di custodie in tutto il mondo, soprattutto negli Stati Uniti e in Giappone. A seconda del paese ha dovuto adattare la sua strategia di commercializzazione in base alla mentalità del luogo e alle difficoltà che presentava il particolare mercato geografico.

Conoscendo molto bene gli americani, che preferiscono avere una persona in loco cui rivolgersi direttamente per qualsiasi problema senza disguidi di lingua e fuso orario, nel 1993 la Musafia ha assunto una persona, il fratello di Dimitri, che introducesse l'azienda nel mercato americano.

Questa collaborazione è culminata nel 2005 con l'apertura di un ufficio di rappresentanza a Seattle (Musafia Nord America) che è stato dismesso però alla fine del 2009 in seguito all'affermazione del prodotto nel mercato americano e in parte per il cattivo andamento dei mercati valutari che non rendeva più conveniente il sostenimento di alcuni costi. Questa decisione, in parte imposta dalle circostanze, si sta rivelando vincente perché, alla fine del primo trimestre 2010, l'impresa ha già raccolto tramite internet l'85% degli ordinativi del mercato americano del precedente anno. Tutto ciò però è stato possibile grazie al lavoro svolto in oltre quindici anni di attività dalla Musafia Nord America che è riuscita a far conoscere e ad affermare le custodie firmate Musafia.

Se per gli Stati Uniti era stata scelta inizialmente la forma dell'ufficio di rappresentanza, che permetteva una grossa riduzione di costi rispetto al grossista in quanto la società americana non comperava le custodie per rivenderle, ma fungeva semplicemente da agente per procacciare gli affari. Sul mercato giapponese, invece, la situazione era completamente diversa. Innanzitutto, l'azienda incontrava problemi di lingua, non conoscendo il giapponese; in secondo luogo anche la costruzione di un sito internet facilmente navigabile dall'utente finale era più difficoltosa. Infine era

prassi consolidata nel mondo musicale affidarsi al grossista originario del paese del Sol levante, ma di fama mondiale, Yamaha. L'azienda ha quindi stretto un accordo di esclusiva, tuttora esistente, con la Yamaha per la vendita dei suoi prodotti sul mercato nipponico. Le custodie Musafia, soprattutto nei primi tempi, hanno enormemente beneficiato di questa collaborazione in quanto l'essere vendute da un'azienda così prestigiosa ne aumentava il valore e la reputazione stessa della Musafia Italia Srl.

In Europa invece l'impresa interagisce direttamente con i rivenditori grazie alla vicinanza geografica e culturale che permette di contenere alcune voci di costo e rapportarsi senza intermediari con i negozianti.

3.5 Il prossimo obiettivo: trasformare la custodia in un oggetto d'arte

Il segmento che più interessa e dà soddisfazione a Dimitri Musafia è quel 10% della sua produzione caratterizzata da pezzi unici di particolare valore artistico.

L'imprenditore ha sempre costruito esemplari unici su commessa del cliente, ma ora cerca sempre più di allontanarsi dalle direttive dell'acquirente per imporre le sue scelte, innovando e ricercando sempre nuovi linguaggi: ne è un esempio l'ultima serie limitata di custodie dedicate alla Cina. Queste collezioni particolari in edizioni limitatissime infatti aumentano il valore delle custodie Musafia.

L'intenzione del fondatore è quindi quella di continuare a produrre insieme ai suoi collaboratori i modelli classici e, parallelamente, studiare nuove collezioni limitate, ciascuna formata da esemplari unici, caratterizzati dall'utilizzo di tessuti pregiati e da stoffe con motivi ornamentali che aiutino sempre più il cliente finale a percepire la custodia come un oggetto d'arte.

Egli cerca quindi di trovare il modo di colpire l'emotività delle persone per indurle a pagare cifre importanti pur di entrare in possesso di una custodia Musafia, con la consapevolezza però di poterla rivendere anni dopo a un prezzo superiore a quello originale perché la stessa custodia è un'opera d'arte destinata a rivalutarsi e accrescere il suo valore nel tempo.

4. OMNICOS GROUP SRL

4.1 Un gruppo di aziende piccole, dinamiche e flessibili

Negli anni Novanta il territorio cremasco si caratterizza sempre più per la presenza di imprese che operano nel settore della cosmesi e in particolar modo nel segmento del make-up, ovvero del trucco.

È in questo contesto favorevole che, su iniziativa di Marco Cicchetti, nel 1998 nasce Omnicos all'interno di un laboratorio di 150 metri quadrati di proprietà della famiglia.

La nascita dell'azienda avviene per soddisfare le esigenze di un'impresa più grande, operante nel settore cosmetico, che necessita di terzisti che diano un supporto per alcune lavorazioni particolari che non si producono all'interno. La neonata impresa intende quindi specializzarsi nel confezionamento per conto terzi di prodotti cosmetici.

Appena due anni dopo, nel 2000, Marco Cicchetti decide di condividere la proprietà e la gestione di Omnicos con il fratello Domenico.

I due fratelli hanno alle spalle una formazione di tipo tecnico e alcune significative esperienze lavorative, esterne, però, al settore della cosmesi: Marco, geometra, ha lavorato in alcune aziende come disegnatore; Domenico invece, perito elettronico con la passione per la robotica, dopo il diploma ha lavorato per 6 anni come programmatore in una grossa impresa meccanica di Castelleone.

Le competenze sviluppate in passato si rivelano molto utili nel nuovo settore, soprattutto per lo studio e la messa a punto dei macchinari per il riempimento e il confezionamento di cosmetici.

In questi dieci anni l'azienda ha fatto registrare elevati tassi di crescita e oggi è una delle realtà emergenti più importanti all'interno del Polo Tecnologico della Cosmesi (vedi Box 1), ente che raggruppa tra gli associati oltre un centinaio di aziende operanti nella filiera cosmetica.

Box di approfondimento 4.1: Il polo tecnologico della cosmesi

Il Polo Tecnologico della Cosmesi nasce nel giugno del 2005 attraverso un percorso di concentrazione intrapreso da alcune aziende, coordinato da Reindustria, agenzia di sviluppo territoriale. Attualmente aggrega 130 imprese operanti principalmente nel territorio cremasco e appartenenti all'intera filiera cosmetica:

- aziende direttamente produttrici di cosmetici e affini
- aziende di confezionamento conto terzi
- aziende di progettazione e/o produzione di prodotti per il packaging
- aziende di progettazione e/o produzione di macchinari ed impianti
- aziende di servizio alle imprese del settore
- aziende di commercio

L'intento delle aziende aderenti è quello di "fare rete", in quanto l'aggregazione consente di unire le risorse e cooperare nel quadro di progetti comuni, riguardanti l'innovazione e la ricerca, la formazione, l'internazionalizzazione, il commercio elettronico e l'accesso agevolato al credito.

I servizi che il Polo Tecnologico della Cosmesi è in grado di offrire riguardano la predisposizione di programmi di ricerca e sviluppo realizzati attraverso la stesura di progetti di innovazione di prodotto, di processo e innovazione organizzativa. Molto importante è anche l'attività commerciale che il Polo svolge aiutando le PMI associate a migliorare la loro competitività e ad internazionalizzarsi.

Il polo è supportato da Regione Lombardia, enti locali, università, centri ed istituti tecnici, associazioni imprenditoriali, sindacati ed altri soggetti pubblici e privati.

Attualmente Omnicos è una realtà composta da quattro piccole imprese con funzioni diverse, tutte costituite dai fratelli Cicchetti, tra di loro separate per scelta aziendale in quanto le piccole aziende presentano dei costi fissi inferiori alle imprese più grandi e una maggiore velocità di reazione alle esigenze dei clienti e ai cambiamenti del mercato.

Omnicos Group è la capogruppo e l'originaria azienda fondata nel 1998. Essa si occupa della lavorazione del prodotto, del collaggio e del confezionamento per conto terzi - che possono essere altri terzisti e aziende del settore, o marchi finali come Deborah, Pupa, L'Oreal, ecc.

L'azienda impiega 40 dipendenti, produce 3,5 milioni di pezzi al mese e ha un fatturato annuo di circa 3 milioni di euro.

Omnicos Powder Division, all'interno del settore del make-up, si occupa esclusivamente dei prodotti in polvere perché questo tipo di lavorazioni presenta delle problematiche completamente diverse da quelle del collaggio di un rossetto o dal riempimento di una mascara. Si è preferito quindi separare questa società da Omnicos Group per non sovrapporre i due ambiti.

Cosmei, che ha sede come le consorelle nello stabilimento di Romanengo, è una società d'importazione specializzata nella ricerca e nella proposta di contenitori (più o meno standard), per il settore della cosmesi e del make-up.

Una prima particolarità di Cosmei è riscontrabile nella compagine sociale, composta da cinque soci, che rappresentano tre aziende: Omnicos, Imei Division (società commerciale di un altro fratello Cicchetti operante nel campo della cosmetica) e, infine, un'impresa cinese. La presenza del socio cinese si rende necessaria poiché prototipare oggi i contenitori in Italia ha dei costi molto elevati. Per questo motivo l'idea viene inizialmente sviluppata in Italia, in seguito la prototipazione viene fatta in Cina e poi, una volta sviluppato il prodotto, Cosmei decide se produrlo con il partner cinese o se completare la produzione in Italia.

IDM Automation è un'azienda specializzata nella progettazione e realizzazione di macchine ed impianti nel settore della cosmesi e ha sede a Vigevano in quanto il terzo socio opera nella zona. La flessibilità permette ad IDM di soddisfare richieste specifiche e di porsi come partner per quelle aziende del settore che desiderano automatizzare i propri processi produttivi. Molti degli impianti che si progettano e realizzano all'interno dell'impresa sono poi utilizzati da Omnicos per le sue lavorazioni.

Grazie alla costituzione di queste quattro imprese Omnicos è in grado di proporre al cliente un'idea completa: IDM studia i macchinari per industrializzare il prodotto, Cosmei fornisce il contenitore e Omnicos segue la parte produttiva di confezionamento fino al prodotto pronto per la distribuzione.

4.2 La strategia competitiva

Il 40% del make-up europeo viene prodotto in una zona di circa 40 km² che comprende soprattutto l'area cremasca e quella milanese confinante. La concorrenza è quindi piuttosto elevata.

In questo ambiente così concentrato Omnicos ha dovuto fin dalla sua nascita individuare un segmento di mercato che non fosse ancora particolarmente presidiato.

Emergeva una necessità per quelle lavorazioni particolarmente complicate che venivano dai più evitate, ma che i due fratelli Cicchetti, avvantaggiati dalla loro formazione tecnica che li ha facilitati nella progettazione dei macchinari, sono stati in grado di realizzare. Il posizionarsi in questa nicchia di mercato ha permesso loro di ottenere fin da subito commesse importanti e accordi in esclusiva con rilevanti aziende del settore.

Un'altra scelta strategica è stata quella di dimostrarsi sempre proattivi e mai passivi nei confronti del cliente. Siccome Omnicos non ha un prodotto di proprietà che viene commercializzato con il nome dell'azienda, ma lavora per i grandi marchi finali, per evitare di essere eccessivamente dipendente da questi ultimi cerca di essere il più propositiva possibile per aumentare la sua forza contrattuale. Omnicos non aspetta quindi che il cliente richieda una certa lavorazione, ma si impegna a studiare nuove soluzioni da proporre al cliente quali packaging innovativi o nuovi macchinari per il riempimento e confezionamento di cosmetici. Questi macchinari, studiati da IDM Automation, solitamente non vengono venduti all'azienda cliente ma sono utilizzati all'interno di Omnicos che effettua la produzione in esclusiva per l'impresa.

In questo modo, riuscendo a proporre lavorazioni molto particolari, l'azienda ha trovato il sistema per fidelizzare i suoi clienti. Per riuscire a proporre queste soluzioni però l'impresa ha dovuto investire pesantemente in attrezzature tecnologiche all'avanguardia e puntare sulla qualità sia dei processi che dei prodotti.

Oggi, infatti, a causa dei costi elevati, non è più conveniente produrre in Italia. Le imprese italiane, a confronto con quelle dell'est Europa e del mercato asiatico, non riescono ad essere minimamente competitive sul piano dei costi. L'azienda dei fratelli Cicchetti, per attirare clienti, deve riuscire ad offrire qualcosa in più che l'acquirente non riesce a trovare da nessun'altra parte, Omnicos punta quindi a raggiungere la massima qualità dei prodotti, a implementare le tecnologie più avanzate e a sfruttare la creatività del proprio personale per riuscire a proporre nuove idee.

Sempre per cercare di essere totalmente indipendenti dal compratore e per evitare tensioni e momenti di difficoltà o di blocco della produzione nel caso in cui il cliente attraversi un momento di crisi, fin dall'inizio i fratelli Cicchetti non hanno voluto stringere accordi in esclusiva con un'unica azienda, ma hanno sempre intrattenuto contatti con più imprese del settore (sia terzisti che marchi finali). Questa scelta è giustificata dal fatto che le aziende terziste garantiscono un numero notevole di commesse, anche se pretendono in cambio ingenti sconti sui prodotti; gli accordi con i marchi finali invece aumentano il prestigio della società e permettono maggiori margini di guadagno.

Secondo questa logica l'attuale fatturato di Omnicos si divide equamente tra lavorazioni per clienti finali (Pupa, Deborah, L'Oreal, Estée Lauder, ecc.) e commesse per altre aziende del settore (Regi International, Chromavis, Intercos, ecc.).

4.3 L'offerta commerciale di Omnicos

In sede di costituzione dell'azienda i due fratelli Cicchetti hanno da subito cercato di capire dove erano posizionati i loro concorrenti e quale fetta di mercato non era ancora presidiata. Come si è

già avuto modo di accennare, la scelta è ricaduta su quelle lavorazioni più difficili e complicate, spesso trascurate dalle altre società del settore.

Nel 2001 Omnicos ha deciso di produrre un prodotto innovativo che ai tempi pochissime aziende erano in grado di offrire: le matite in plastica temperabile. Prima, infatti, il 99% delle matite per il trucco era in legno, e ciò comportava diversi problemi: l'utilizzo di un particolare tipo di legno (il cedro della California), tempi morti di circa sei mesi in cui il legno andava tenuto nei magazzini per la stagionatura, impianti particolari per lavorare questi prodotti, particolare attenzione nel trattamento del legno in quanto assorbendo gli olii dei prodotti le matite diventavano secche e fastidiose durante l'utilizzo... Per superare questi ostacoli un'azienda giapponese ha creato verso la fine degli anni Novanta una matita in plastica, che, quando si tempera, sembra in legno.

All'inizio non è stato semplice per Omnicos sviluppare la tecnologia necessaria per questo tipo di lavorazione: l'azienda ha investito parecchio in macchinari e tecnologia e solo dopo due anni è riuscita a industrializzare il prodotto, ma poi il mercato ha premiato la società, che attualmente è una delle poche in Europa a trattare questa tipologia di prodotto. Questo progetto, una volta sviluppato, è stato dato in esclusiva a un cliente molto importante del settore con un obiettivo molto chiaro: Omnicos forniva all'azienda cliente questa nuova lavorazione che permetteva a quest'ultima di ampliare la gamma dei prodotti commerciabili, in cambio però Omnicos chiedeva l'esclusiva anche per altre lavorazioni più standard.

Il secondo prodotto, in ordine cronologico, su cui si è deciso di investire sono i prodotti colati (ombretti, fondotinta) perché nel settore non c'erano terzisti che si occupavano di questa lavorazione. Anche in questo caso è stata sviluppata una tecnologia ad hoc e, nel momento in cui si è riusciti ad ottenere i risultati sperati, i clienti sono arrivati quasi in automatico.

Oggi Omnicos è una delle poche imprese - l'altra è Intercos, multinazionale con più di 2200 dipendenti - in grado di offrire trousse con riempimento simultaneo fino a cinque colori o con disegni in rilievo. Grazie a queste lavorazioni molto particolari, che la differenziano dalle altre aziende del settore, Omnicos è fornitore ufficiale di Estée Lauder e, a breve, inizierà una collaborazione con L'Oréal, principale azienda del settore, che è rimasta positivamente colpita dalle tecnologie che l'impresa di Romanengo è riuscita a sviluppare.

Dopo Intercos, che è stata la prima azienda sul territorio a investire in una nuova tecnologia di colaggio dei rossetti chiamata "soft mould", che consiste nel colaggio dei rossetti non più in stampi metallici (che comportavano ingenti costi di realizzazione), ma in forme di silicone più economiche, Omnicos è stata la prima impresa terzista a offrire questa innovativa lavorazione. Questa tecnica permette di personalizzare il rossetto creando forme o disegni particolari che non era possibile realizzare con gli stampi metallici. Per l'azienda milanese KIKO, ad esempio, Omnicos ha prodotto un rossetto in soft mould decorato con il logo kiko e una rosa rampicante.

Essendo una delle poche strutture che effettua questa tipologia di lavorazione, i clienti che si rivolgono a Omnicos per avere in catalogo un rossetto "soft mould" di qualità sono numerosi e non solo di origine italiana.

Sempre per rimarcare la qualità delle lavorazioni e dei processi produttivi, Omnicos è una delle

poche strutture totalmente a norma, secondo la direttiva Atex, per il riempimento di smalti per unghie. Gli smalti sono infatti prodotti altamente infiammabili, che presentano, in fase di riempimento, problemi legati al rischio di esplosioni. Nel momento in cui l'azienda ha deciso di entrare anche in questo settore del make-up ha dovuto dotarsi di strutture a norma per offrire maggiori garanzie ai dipendenti e agli acquirenti, fra cui, soprattutto, le grandi multinazionali del settore: se infatti, in fase di riempimento, vi è un'esplosione in fabbrica e quest'ultima non è a norma, il danno non è solo produttivo, ma anche d'immagine per il marchio finale.

Il 90% dello smalto mondiale è prodotto da due grandi società, tutte le altre si limitano a riempire i flaconi. Una di queste è un'azienda francese che si affida a Omnicos per il riempimento di quelle produzioni non strategiche di bassi volumi o a industrializzazione complessa.

L'ultimo prodotto, in ordine di tempo, che Omnicos ha iniziato a produrre in esclusiva per Chromavis sono i prodotti cotti (terre, fard). Questi prodotti devono essere messi in forno per un giorno intero e hanno bisogno di una lavorazione difficilmente automatizzabile. Chromavis aveva un reparto di 65 persone che si dedicava ai cotti: questo comportava per l'azienda enormi costi di gestione e le impediva di essere competitiva. Omnicos è riuscita a studiare un processo di industrializzazione per questa tipologia di lavorazione che utilizza all'interno del suo stabilimento e con cui produce i cotti in esclusiva per Chromavis.

4.4 La necessità di reperire nuovi clienti

Attualmente il 40% del fatturato di Omnicos è estero e il paese in cui si vende di più è la Francia, dove si trova il cliente più importante in termini sia di fatturato che di volumi. L'azienda ha contatti anche con società rumene, belghe e degli Emirati Arabi. Purtroppo, a causa del cambio euro-dollaro, che ha penalizzato la società sul piano della competitività economica, l'impresa di Romanengo ha perso alcuni buoni clienti americani.

Fino al 2004 Omnicos lavorava solo per il mercato interno; l'internazionalizzazione è avvenuta per necessità ed è stata pianificata in quanto tutto il mercato italiano era già coperto grazie a svariati accordi con i principali marchi del make-up. L'azienda, per poter continuare a crescere, doveva rivolgersi a operatori internazionali, primi fra tutti i francesi. I nuovi clienti sono stati contattati attraverso fiere internazionali di settore ma spesso, così come era già accaduto per l'Italia, sono stati gli acquirenti stessi a rivolgersi ad Omnicos, essendo l'azienda conosciuta nel settore per la sua abilità nel fornire certe lavorazioni.

Il processo di internazionalizzazione non è stato particolarmente difficoltoso dal punto di vista linguistico in quanto l'impresa ha assunto due persone con un'ottima padronanza sia dell'inglese che del francese. Ovviamente la conoscenza della lingua è importante e, oltre a coinvolgere i collaboratori che si occupano dei rapporti con i clienti, è ormai necessaria anche per alcune figure più tecniche che partecipano alle riunioni con i clienti.

Ciò che ha comportato più problemi per l'azienda sono state le gestioni amministrativa e normativa: quando una piccola impresa si interfaccia con l'estero sorgono problemi legati ad aspetti normativi, doganali e tributari che essa all'inizio ignorava.

Quando, ad esempio, Cosmei importa contenitori in plastica dalla Cina deve sapere la percentuale di piombo in essi contenuta e quali altri materiali sono presenti. Per colmare questa lacuna Omnicos ha intenzione di chiedere a Reindustria di organizzare con la Asl di riferimento degli incontri sulle normative emanate dall'Unione Europea per poter essere sempre aggiornata.

Tra le varie associazioni del territorio il Polo della Cosmesi, coordinato da Reindustria, è sicuramente l'istituzione che più ha aiutato Omnicos e tutte le altre aziende del settore a migliorare la propria competitività e a internazionalizzarsi. Grazie al Polo della Cosmesi, infatti, Omnicos può partecipare alle più importanti fiere del make-up che si tengono ogni anno a Bologna, Parigi e New York, fiere in cui sono presenti i più grandi operatori del settore.

L'internazionalizzazione di Omnicos Group non riguarda però solo le vendite: tramite Cosmei, la società che si occupa di packaging, spesso vengono realizzate attività di progettazione in team con il partner cinese. Senza contare il fatto che diverse materie prime che l'azienda successivamente confeziona provengono da aziende estere, come, ad esempio, gli smalti.

4.5 Progetti futuri

Omnicos è un'azienda giovane ed estremamente dinamica, destinata a crescere: basti pensare che, nel primo trimestre del 2010, il fatturato è aumentato del 35%. L'impresa ha ancora tanti progetti e idee da realizzare sempre puntando alla massima qualità, alla tecnologia e all'innovazione.

Primo tra tutti Omnicos ha presentato, durante l'edizione 2010 del Cosmoprof di Bologna, un brevetto innovativo che consiste in confezioni di prodotti cosmetici monouso, ideali per chi viaggia e vuole avere il suo make-up a portata di mano in ogni occasione.

A breve partirà inoltre un progetto pilota, interamente finanziato da Omnicos Group, di collaborazione con il liceo artistico Munari di Crema per creare dei futuri designer per il settore. Il corso di formazione e marketing creativo, tenuto da professionisti, è rivolto agli studenti delle classi quarte. L'intenzione è quella di ottenere nuove idee non condizionate da ciò che è già presente sul mercato, anche se magari non saranno immediatamente concretizzabili. Come afferma lo stesso Domenico Cicchetti, l'idea è quella di formare giovani che creino prodotti rivolti ai giovani.

Il progetto più ambizioso di Omnicos Group è la creazione di una quinta azienda, sempre di piccole dimensioni, che si occupi di ricerca e sviluppo sui prodotti. Finora infatti Omnicos si limita all'industrializzazione e al confezionamento di prodotti elaborati da altri.

Ad oggi, per avere un prodotto cosmetico completo, serve la materia prima (ovvero il prodotto), il packaging, il macchinario per confezionarlo e il commerciale che trova i clienti. L'idea è quindi quella di costituire un laboratorio di ricerca e sviluppo che, insieme alle altre aziende del gruppo, possa rendere autonoma Omnicos nel creare cosmetici.

5. RIVOLTINI ALIMENTARE DOLCIARIA SNC

5.1 I fortunati imprevisti nella storia dell'azienda

La storia della famiglia Rivoltini è segnata, sin dalle origini, da eventi imprevisti che ne hanno determinato il successo imprenditoriale.

Il primo accadimento - e certamente il più importante perché riguarda la nascita vera e propria dell'azienda - è legato ad un debito commerciale ed alla Grande Crisi economica del 1929.

In quegli anni, il Sig. Esilio Rivoltini effettuava servizi di trasporto tra il paese di Vescovato e quelli delle province limitrofe. A seguito della grave crisi economica conseguente il crollo della Borsa del 1929, un'impresa cliente, con la quale aveva intrattenuto rapporti commerciali, decide di non pagare il proprio debito in denaro bensì in "natura" e offre al Sig. Esilio una torroniera in rame per la produzione del tipico dolce natalizio cremonese.

Il Sig. Rivoltini, in un periodo storico difficile, segnato dal crollo dei mercati valutari e dalla generalizzata crisi, decide di dedicarsi ad un nuovo mestiere e di sfruttare l'opportunità che gli viene offerta. Egli inizia così a produrre e vendere, come ambulante, il tipico dolce cremonese all'interno di manifestazioni fieristiche e sagre paesane.

Il *torrone cremonese*, composto da miele, mandorle e albume, è considerato da sempre il dolce natalizio per antonomasia e pare avere origini antichissime, risalenti addirittura al XV secolo.

Fece la sua comparsa nel 1441 in occasione del banchetto di nozze di Francesco Sforza e Bianca Maria Visconti, nel quale venne servito in una composizione che ricordava la struttura architettonica del Torrazzo, l'altissima torre campanaria di Cremona che all'epoca era denominata "Torrione". Da allora il torrone è divenuto un dolce tipico della tradizione gastronomica ed accompagna le feste natalizie degli italiani, sebbene la sua ricetta sia stata arricchita con numerosi altri ingredienti tra cui zucchero, nocciole, frutta secca e cioccolato.

Il Sig. Rivoltini dunque, sin dai primi momenti di attività, commercializza con successo il proprio prodotto, essendo quest'ultimo molto apprezzato e gradito dai consumatori del territorio.

Successivamente, in virtù della collaborazione dei figli Attilio e Guido, l'attività assume le caratteristiche di un vero e proprio laboratorio artigiano la cui sede viene localizzata nel centro storico di Vescovato. Con il passare del tempo, il laboratorio si specializza nella produzione di torrone e croccanti, dolci friabili a base di miele e frutta secca, e la vendita viene orientata verso nuove figure commerciali come negozianti, artigiani ed altri ambulanti.

In pochi anni, il nome Rivoltini supera i confini regionali e si diffonde in tutto il territorio italiano.

5.2 L'ampliamento della gamma e la produzione di barrette energetiche

Negli anni Settanta e Ottanta l'azienda continua la sua fase di espansione ampliando la gamma di prodotti con l'introduzione di dolci biologici (torrone con miele e frutta secca biologici) e barrette alimentari.

Lo sviluppo di queste ultime inizia in seguito ad una specifica richiesta pervenuta da un imprenditore italiano operante nell'ambito sportivo, che desiderava immettere sul mercato una nuova tipologia di spuntino: barrette a base di cereali, frutta secca o cioccolato da mangiare durante il break pomeridiano o come valido sostituto del pranzo. Questi snack erano ampiamente diffusi sul mercato americano e nord europeo, ma assolutamente estranei allo stile alimentare italiano, basato su spuntini a base di prodotti lievitati da forno.

Per testare l'effettiva risposta dei consumatori italiani a questo nuovo modo di pensare il break, il cliente aveva cercato un'azienda artigiana che potesse confezionare un ridotto numero di prodotti.

La Rivoltini accoglie la sfida, investendo tempo e denaro nel progetto: i macchinari tradizionali per la lavorazione delle materie prime divengono oggetto di continue modifiche tecniche al fine di replicare, in scala artigianale, i grandi impianti dell'industria alimentare americana. Marina Rivoltini, responsabile amministrativa e rappresentante della quarta generazione imprenditoriale, nell'intervista rilasciata presso la sede dell'azienda, ricorda: *“Mio padre acquistava continuamente frullini e impastatori che consegnava ai meccanici affinché applicassero agli impianti industriali le caratteristiche tecniche dei piccoli elettrodomestici”*.

Dopo innumerevoli test, l'azienda riesce ad effettuare le necessarie lavorazioni delle materie prime per dare inizio alla produzione, ma un evento imprevisto ne modifica i progetti. Il cliente rinuncia improvvisamente al nuovo business e la Rivoltini si trova a dover gestire un'intera area produttiva - sviluppata ex novo - per la quale erano state investite ingenti somme di denaro.

L'azienda di Vescovato però non si scoraggia ed intraprende una forte azione di “passaparola” così da diffondere la notizia tra le imprese del settore. In breve tempo nuovi clienti avanzano proposte commerciali basate sull'utilizzo della ricetta testata.

Cio che inizialmente era stato percepito come un “fallimento” si dimostra essere un evento assolutamente positivo, che garantisce all'azienda un chiaro vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti: da questo momento l'azienda di Vescovato inizia ad incrementare costantemente la gamma di prodotti, arricchendo gli snack di nutrienti e vitamine e realizzando torte morbide a base di torrone, per destagionalizzare la produzione.

Nel 1995, lo sviluppo crescente dell'attività produttiva porta l'impresa ad acquisire un nuovo immobile nella zona artigianale del paese di Vescovato, entro la quale viene trasferito il laboratorio.

La gestione dell'azienda, che assume le caratteristiche di un'impresa artigiana di dimensioni rilevanti, è affidata alla quarta generazione imprenditoriale rappresentata da Marina Rivoltini, responsabile amministrativa, da Massimo Rivoltini, responsabile commerciale, e da Cristiano Rivoltini, responsabile della produzione.

Le competenze introdotte dalla nuova generazione portano l'azienda a fare il salto di qualità: infatti, grazie alle conoscenze tecniche ed economiche dei fratelli Rivoltini, l'azienda amplia ulteriormente la propria gamma di prodotti e si orienta sempre più massicciamente verso i mercati esteri.

Risale al 2002 l'ottenimento della certificazione per la produzione di alimenti “*Notificati*” - barrette addizionate di amminoacidi, vitamine, creatina ecc - per i quali è necessaria l'iscrizione ad appositi albi istituiti dal Ministero della Sanità.

I nutrienti contenuti in questi dolci monoporzione sono assolutamente indispensabili per una corretta alimentazione, ma molto spesso la loro assunzione può risultare difficoltosa a causa dei ritmi frenetici legati all'attività lavorativa ed all'impossibilità di effettuare un pasto completo.

In ambito sportivo, poi, questi alimenti consentono di supportare l'assunzione già costante di sali minerali e proteine, basilari per il raggiungimento di elevate prestazioni fisiche.

La produzione della nuova linea di prodotti rende necessaria la predisposizione di un reparto dedicato all'interno del laboratorio, totalmente autonomo dai restanti reparti produttivi. Essendo le vitamine ed i sali minerali particolarmente sensibili a luce, variazioni di temperatura ed umidità, i cicli produttivi vengono effettuati all'interno di "camere bianche", simili a quelle delle aziende farmaceutiche, nelle quali viene seguito un rigido protocollo sanitario: il gradiente di pressione atmosferica, così come la temperatura, vengono mantenuti a livelli costanti, l'aria è microfiltrata e gli addetti al confezionamento seguono ferrei disciplinari tecnici.

L'evoluzione dell'azienda si osserva anche sotto il profilo della manodopera: negli anni Novanta, quando le lavorazioni erano fortemente legate alla stagionalità del torrone, i dipendenti impiegati stabilmente nell'impresa erano circa 10. A questi si affiancavano maestranze stagionali, operanti tra il periodo di settembre e dicembre, per far fronte all'elevata domanda.

Oggi, invece, i dipendenti impiegati a tempo indeterminato sono circa 30. Il superamento della stagionalità dei prodotti, grazie all'introduzione delle barrette energetiche e delle torte morbide di torrone, ha consentito all'azienda di evitare la dispersione di competenze ed informazioni, assolutamente indispensabili per garantire la realizzazione di prodotti di alta qualità. Inoltre, a seguito dell'incremento di complessità nella lavorazione dei prodotti *Notificati*, l'azienda ha più che mai necessità di dipendenti stabili che diano continuità e costanza al ciclo produttivo. Nel frattempo, il giro d'affari dell'azienda aumenta, mentre l'edificio acquistato negli anni Novanta, che in un primo momento pareva essere dimensionalmente proporzionato alle esigenze dell'impresa diventa "stretto", non essendovi la possibilità di ricavare uno spazio dedicato alla vendita diretta dei prodotti ai consumatori finali.

Ancora una volta la casualità premia la costanza ed il duro impegno della famiglia Rivoltini: la piccola azienda localizzata sul terreno adiacente alla Rivoltini viene trasferita, lasciando libero un piccolo immobile. Grazie a poche opere di adeguamento edilizio, esso diventa lo spaccio per la vendita di torroni, croccanti e prodotti energetici.

La vendita diretta ha rafforzato notevolmente il rapporto con la clientela. Marina Rivoltini evidenzia con soddisfazione come ogni Natale molti clienti provenienti anche da province lontane si rechino alla rivendita per acquistare i dolci della tradizione ma, soprattutto, per salutare la famiglia Rivoltini. L'acquisto del torrone Rivoltini presso la bottega di Vescovato è divenuto un "rito" che rafforza l'immagine di un'azienda artigiana familiare, ma con vocazione internazionale.

Si comprende dunque come l'impresa non punti sullo sviluppo di un sito di e-commerce per l'acquisto di prodotti on-line: il contatto diretto con la clientela vuole rimanere un valore aggiunto, prerogativa di una famiglia di imprenditori da ormai ottanta anni legati al territorio cremonese. Il sito

internet dell'azienda è tuttavia in fase di implementazione così da essere un appropriato "biglietto da visita" per presentare i prodotti dell'azienda all'interno dei mercati di tutto il mondo.

5.3 La gamma di prodotti

Proprio sul sito internet aziendale viene presentata con accuratezza l'offerta di prodotto: torroni, croccanti, prodotti biologici e barrette energetiche.

Sebbene il torrone della tradizione cremonese sia costituito semplicemente da miele, mandorle e albume, la volontà di andare incontro alle diverse esigenze della clientela e di assecondare i palati più golosi hanno portato alla realizzazione di una gamma molto ampia di dolci a base di torrone.

Tra questi, si evidenziano le **torte di torrone morbido** con frutta disidratata (kiwi, pesca, ananas, arancia...), con biscotto, al gusto stracciatella, tartufo o tiramisù, i salami di torrone a base di pistacchi o gianduia, le torte al gusto di limoncello.

Completa la gamma il **torrone biologico**, composto esclusivamente con materie prime provenienti da coltivazioni certificate, attente alla eco-compatibilità ed orientate ad evitare prodotti chimici di sintesi, e gli **snack a base di cereali antichi**, anch'essi provenienti da colture biologiche, quali il farro, o a base di sesamo e semi di zucca.

Agli sportivi e ai consumatori attenti alla linea, senza però rinunciare al gusto, la Rivoltini offre **barrette energetiche** di vari gusti (cioccolato, vaniglia, albicocca, frutti di bosco, caffè) a basso/medio/alto contenuto proteico, con vitamine, creatina o carboidrati.

Per quanto concerne i **croccanti**, invece, la tradizionale nocciola è affiancata da altre varietà di frutta secca, come mandorle, arachidi o sesamo.

Figura 5.1: Esempi di torrone morbido, croccante e snack prodotti dalla Rivoltini



Per tutte le tipologie di dolci la produzione rimane prevalentemente artigianale. In particolare, per il torrone, l'impasto ottenuto dalla ricetta originale è lavorato secondo le regole dettate dal mansionario di inizio Novecento e basate su una cottura di circa 11 ore, al termine delle quali il composto viene fatto riposare in stampi di legno per essere successivamente torchiato e tagliato a mano.

L'attenzione alle tradizioni non impedisce tuttavia l'impiego della tecnologia nel caso in cui questa supporti il monitoraggio delle fasi produttive o salvaguardi la sicurezza dei dipendenti. Le maggiori

innovazioni tecnologiche sono applicate al nuovo reparto dei prodotti *Notificati* per i quali, come detto, vige un ferreo disciplinare in termini di igiene ed utilizzo dei componenti nutritivi.

5.4 L'approccio ai mercati esteri

Parallelamente alla crescita dell'azienda in termini di gamma di prodotto, si sviluppa la commercializzazione dei dolci all'interno dei mercati esteri. Il primo approccio all'internazionalizzazione avviene negli anni Ottanta a seguito di una richiesta specifica pervenuta da un importante cliente tedesco. Tale cliente operava nella vendita di prodotti eno-gastronomici di alta qualità, confezionati a marchio proprio all'interno di pacchi o cesti natalizi. Oltre a pasta, caffè, formaggi e salumi, l'azienda necessitava di un dolce tipico della tradizione natalizia per completare l'offerta gastronomica legata all'Italia e cercava sul mercato imprese artigianali che garantissero un prodotto di elevata qualità. Le prime vendite estere effettuate dall'azienda di Vescovato nascono dunque da una specifica richiesta avanzata dal mercato e non dalla ricerca diretta di nuovi canali distributivi.

Negli anni Novanta, la produzione delle torte morbide a base di torrone consente di svincolare l'offerta dal periodo prettamente invernale e si instaurano nuovi contratti commerciali con Paesi esteri per i quali la Rivoltini formula ricette *ad hoc*, in funzione delle esigenze dei consumatori.

La collaborazione con agenti di commercio plurimandatari esteri consente di estendere la rete di contatti, basata sulla vendita indiretta. La politica dell'azienda è infatti quella di internazionalizzare la sola fase di vendita, non costituendo perciò filiali autonome, né sedi produttive delocalizzate.

Attualmente, la Rivoltini Dolciaria conta un discreto numero di rivenditori (circa 10) presenti in Francia, Inghilterra e Stati Uniti. Numerosi sono anche i clienti che, di propria iniziativa, contattano l'azienda, senza l'intermediazione commerciale degli agenti. Si evidenziano, ad esempio, contratti con Australia e Stati Uniti per la fornitura di torte morbide a base di torrone.

I canali di vendita esteri, come quelli nazionali, sono rappresentati da piccoli negozi o botteghe alimentari. La strategia aziendale è infatti orientata ad offrire un prodotto artigianale di alta qualità, il cui prezzo, necessariamente di fascia medio/alta, male si coniuga con i quantitativi e la politica di prezzo aggressiva richiesti dalla grande distribuzione organizzata (GDO). In Italia, come all'estero, è possibile acquistare i prodotti Rivoltini all'interno di botteghe alimentari che vendono prodotti artigianali legati alla tradizione gastronomica italiana, conosciuta in tutto il mondo per le sue eccellenze.

Alla rete commerciale appena descritta si sommano i contatti strutturati su iniziativa dei titolari dell'azienda, i quali partecipano periodicamente a fiere internazionali del settore e a manifestazioni specializzate. Recentemente, grazie al supporto di istituzioni quali la Camera di Commercio di Cremona o l'Associazione Artigiani, Massimo Rivoltini - responsabile commerciale dell'azienda - ha potuto analizzare direttamente le dinamiche di alcuni importanti mercati esteri tra cui quello statunitense, quello spagnolo e quello est europeo.

Le missioni estere pianificate da tali Enti garantiscono *in primis* un supporto logistico-organizzativo agli imprenditori, ma anche commerciale. Sotto il profilo organizzativo esse assicurano

l'acquisizione di uno spazio espositivo all'interno della manifestazione sotto forma di stand, cosicché l'azienda possa promuovere la propria offerta attraverso assaggi diretti, cataloghi o scontistica di vario genere. Dal punto di vista commerciale, invece, esse permettono di comprendere le modalità di ingresso nel mercato, la struttura con cui sono organizzati centri commerciali e canali distributivi e le necessarie procedure burocratiche da intraprendere per intrattenere rapporti commerciali con clienti esteri.

La conoscenza degli aspetti burocratici, così come la non perfetta padronanza delle lingue estere, possono rappresentare certamente uno scoglio alla diffusione delle vendite sui mercati stranieri. Consapevoli di ciò, Marina e Cristiano Rivoltini seguono periodicamente corsi di aggiornamento, seminari e convegni organizzati dalle associazioni di riferimento e dalle Camere di Commercio, volti a perfezionare gli strumenti tecnici, linguistici ed informativi necessari per gestire con successo la propria azienda.

Nel frattempo, la quinta generazione imprenditoriale, rappresentata dalle figlie dei fratelli Rivoltini, si appresta a ricoprire ruoli di crescente responsabilità grazie ai percorsi di studio intrapresi, indirizzati, da un lato, ad approfondire le conoscenze tecnico-scientifiche legate al progetto produttivo ed alla qualità del prodotto, dall'altro, alla conoscenza delle lingue straniere per fornire il giusto supporto al processo di internazionalizzazione.

5.5 Le prospettive future

La futura Rivoltini Dolciaria desidera fortemente ampliare la rete commerciale estera, così da superare le già buone performance ottenute nel corso del 2009, che hanno visto il fatturato estero attestarsi al 15% del totale.

Parallelamente a ciò, l'azienda intende sostenere lo sviluppo delle vendite nazionali puntando su innovazione e conoscenza. *“E' impensabile rimanere un'azienda artigiana sul modello delle aziende degli anni Sessanta”* - evidenzia Marina Rivoltini - *“è necessario investire quotidianamente su se stessi e puntare ad un miglioramento continuo dell'offerta e delle fasi produttive”*.

Le imprese artigiane infatti, per le loro ridotte dimensioni, partono certamente svantaggiate nei confronti delle imprese maggiormente strutturate all'interno delle quali operano elevate professionalità ed in cui le diverse aree aziendali sono perfettamente articolate ed orientate all'efficienza. *“Nelle imprese artigiane tutti devono essere in grado di fare tutto e le difficoltà maggiori si riscontrano nella necessità di tenersi costantemente aggiornati”*, continua Marina Rivoltini.

Grazie al supporto degli Enti precedentemente citati, la Rivoltini punta quotidianamente all'accrescimento delle proprie competenze, grazie ad aggiornamenti su nuove legislazioni comunitarie e nazionali in tema di etichettatura, qualità o fiscalità.

La conferma della dinamicità dell'azienda viene dalla collaborazione intrapresa con il Politecnico di Milano, dalla quale è scaturita una ricerca di mercato volta ad individuare una nuova confezione per il torrone tenero al pistacchio e cannella “Lo Speziato”. Il progetto ha fatto emergere un nuovo

layout grafico ispirato al passato, con una confezione nera con caratteri dorati nella quale è raffigurato il Torrazzo, la torre campanaria simbolo della città di Cremona.

Da ciò si deduce come la ridotta dimensione aziendale non abbia ostacolato l'innovazione e la crescita della Rivoltini, ma ne sia stata invece caratteristica fondamentale, particolarmente apprezzata anche dalle imprese clienti. La flessibilità tipica di una impresa artigiana consente di rispondere prontamente alle richieste del mercato e di mutare la strategia aziendale in tempi rapidi nel caso in cui vi sia l'esigenza di raggiungere nuovi e più ambiziosi obiettivi.

Figura 5.2: Confezione del torrone "Lo Speziato" studiata in collaborazione con il Politecnico di Milano



L'aspetto negativo di una azienda di piccole dimensioni - concernente la ridotta specializzazione delle risorse - è perfettamente bilanciato dalla flessibilità e dalla prontezza con la quale l'assetto organizzativo risponde a cambiamenti produttivi o di strategia aziendale. In questo contesto, la Rivoltini offre ai propri clienti la possibilità di personalizzare le diverse ricette e di testare il grado di soddisfazione del consumatore finale. Molti dei prodotti Rivoltini, soprattutto nella linea delle barrette energetiche, vengono infatti realizzati a marchio di terzi e commercializzati sia all'interno di supermercati che di farmacie.

E' questa naturale predisposizione ad assecondare le richieste della clientela, in modo flessibile ed efficace, a rappresentare il vero vantaggio competitivo dell'azienda di Vescovato e, al contempo, a delineare le caratteristiche di una brillante ed ambiziosa internazionalizzazione che ha raggiunto consumatori di primaria importanza.

E' notizia recente, infatti, la presenza di una torta morbida di torrone Rivoltini sulla tavola della famiglia più importante degli Stati Uniti d'America, la famiglia Obama. Il cuoco italiano della Casa Bianca, per far conoscere ai coniugi Obama le eccellenze enogastronomiche del Bel Paese, si è rivolto anche al rivenditore americano dell'azienda di Vescovato, il quale è stato lieto di fornire un assaggio del dolce tipico della tradizione dolciaria italiana e cremonese.

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. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.