



Collana Casi Aziendali n. 6/2010

**L'EVOLUZIONE DI UNA MEDIA IMPRESA
OPERANTE NEL SETTORE DELLA
SENSORISTICA DI TEMPERATURA:
IL CASO ITALCOPPIE SENSORI SRL**

di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

SOMMARIO

1. Da dipendenti a imprenditori.....	3
2. Forti cambiamenti strategico - organizzativi.....	5
3. La nuova Italcoppie Sensori Srl.....	6
4. I concorrenti presenti sul territorio cremonese.....	8
5. Prospettive future: co-opetition?.....	12

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, *L'evoluzione di una media impresa meccanica operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.

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

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

L'EVOLUZIONE DI UNA MEDIA IMPRESA OPERANTE NEL SETTORE DELLA SENSORISTICA DI TEMPERATURA: IL CASO ITALCOPPIE SENSORI SRL

di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

1. Da dipendenti a imprenditori

L'ingegnere Canzio Noli, classe 1941, dopo la laurea in Ingegneria inizia a insegnare tecnologie meccaniche presso l'istituto Tecnico Industriale "Janello Torriani" di Cremona.

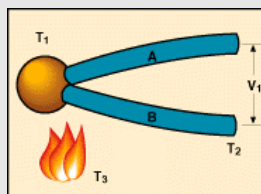
Poco dopo essere diventato insegnante di ruolo, si licenzia per intraprendere un'attività imprenditoriale con altri tre soci. Uno di questi, il promotore dell'idea, è un suo ex alunno stanco di essere alle dipendenze e desideroso di creare qualcosa per se stesso.

I tre soci sono tutti ex dipendenti di Tecnomatic Spa, azienda cremonese leader nazionale nella fabbricazione di elementi primari per la strumentazione quali gli elementi di portata, di livello e di temperatura. Nello specifico i tre soci sono un tecnico commerciale, un operaio specializzato e il responsabile del reparto termoelementi della Tecnomatic. La presenza dell'Ing. Canzio Noli, privo di esperienze lavorative nel settore, ma l'unico dei quattro ad essere laureato, si giustifica per le sue alte conoscenze tecniche in materia.

Nel 1978 nasce, quindi, Italcoppie Snc con sede a Cremona in via Tofane. Da subito, come si intuisce dal nome dell'azienda, l'impresa decide di non sviluppare tutti gli elementi primari in catalogo di Tecnomatic, ma di differenziarsi parzialmente specializzandosi nei sensori di temperatura costituiti essenzialmente da termocoppie (da cui il nome Italcoppie) e termometri a resistenza (vedi Box di approfondimento).

Box di approfondimento: le termocoppie e i termometri di resistenza

Gli elementi primari per la misurazione della temperatura, più comunemente noti con il nome di termocoppie, sono strumenti di rilevazione termica ampiamente utilizzati in tutti i processi produttivi dell'industria manifatturiera, dal comparto alimentare a quello chimico/farmaceutico.



Il loro funzionamento si basa sul c.d. *fenomeno di Seebeck*, dal nome del fisico estone Thomas Johann Seebeck che, nel 1821, ne scoprì il principio scientifico. Egli infatti osservò che un circuito elettrico, costituito da due conduttori di materiali diversi, sottoposto a gradiente di temperatura, era in grado di generare una forza elettromotrice la cui intensità è funzione diretta della differenza di temperatura.

La termocoppia, che sfrutta il principio fisico appena descritto, è dunque costituita da una coppia di conduttori collegati tra di loro in un punto, definito *giunzione calda*, al quale si contrappone la c.d. giunzione fredda, rappresentata dalle due estremità libere dei conduttori elettrici.

Ponendo i due giunti a temperature differenti, tra gli estremi liberi dei due conduttori elettrici si genera un campo elettrico. Convenzionalmente, il giunto caldo è il punto nel quale viene rilevata la temperatura, mentre il giunto freddo, la cui temperatura è nota, funge da riferimento per la rilevazione termica.

Analogamente si può dire del sistema di misura del termometro a resistenza, il quale sfrutta il principio fisico della variazione di resistenza elettrica di un conduttore al variare della sua temperatura.

Nella pratica si tratta di un circuito elettrico di cui si conosce la resistenza (per es. 100 Ohm) a temperatura definita (per es. a 0°C) e la relativa curva caratteristica (Ohm / °C) legata al tipo di conduttore.

Tipicamente si usa il platino per la sua caratteristica quasi lineare e soprattutto per la sua inossidabilità e stabilità nel tempo. Da qui l'elemento sensibile Pt100 di gran lunga il più diffuso e conosciuto.

Le termocoppie nelle varie versioni coprono l'intero range di temperatura da -273 a oltre 2000 °C, le Pt100, invece, hanno un campo di applicazione più ridotto (da -200 a +600 °C) ma che è anche il più frequentato.

Inoltre la misura a resistenza si presta ad un'accuratezza maggiore nella rilevazione rispetto alle termocoppie.

Nella pratica, entrambi gli strumenti di misurazione, sia la termocoppia che il termometro a resistenza, sono inseriti all'interno di una guaina protettiva posta in prossimità del punto di cui rilevare la temperatura. I conduttori, ad essi connessi, prolungano il collegamento sino allo strumento di controllo.

I tre ex dipendenti, oltre a motivazioni di realizzazione personale, hanno lasciato Tecnomatic anche perché l'azienda, dopo il boom economico degli anni Sessanta derivante dalla costruzione di impianti petrolchimici e di centrali termoelettriche, negli ultimi anni era in sempre maggiori difficoltà a causa dello shock petrolifero.

Inoltre i mercati stavano cambiando: accanto all'industria pesante (siderurgia, petrolchimica termoelettrica) si andava sempre più affermando l'industria leggera (farmaceutica, plastica, alimentare).

Fin da subito Italcoppie intuisce le potenzialità di utilizzo dei sensori nell'industria leggera e decide di puntare su questo comparto che, a suo parere, presenta ampi margini di crescita e di guadagno.

In quegli anni, infatti, i sensori di temperatura non erano più prerogativa esclusiva della grande industria, ma si stava cominciando a utilizzarli anche in altri settori, ad esempio nei macchinari dell'industria alimentare per il confezionamento dei prodotti e nello stampaggio plastico. Nelle attrezzature destinate a questi impieghi, infatti, potevano essere necessarie diverse decine di termocoppie per ogni macchina.

La crescita di Italcoppie nei primi anni è eccezionale: dopo i 35 milioni di lire nel 1978, l'impresa chiude il bilancio del 1979 con 150 milioni di lire di fatturato e il doppio, circa 300 milioni di lire, nel 1980, nonostante l'azienda sia stata costituita con un capitale sociale di soli 30 milioni di lire.

Neanche un decennio dopo, nel 1988, Italcoppie fattura 3 miliardi di lire grazie al forte sviluppo della sensoristica elettronica.

Il prodotto, in questa prima fase storica dell'azienda, è fornito solo su specifica del cliente, e dunque l'unica leva su cui si può competere è il prezzo.

Ciò ha agevolato Italcoppie nei suoi primi anni di attività, in quanto riusciva ad offrire lo stesso prodotto, in termini di qualità, delle aziende più strutturate e costose, come ad esempio Tecnomatic, ma ad un prezzo decisamente inferiore.

Nel momento in cui, però, Italcoppie è diventata una delle aziende di riferimento del settore, essa rischiava di essere messa in difficoltà a sua volta da imprese di nuova costituzione che risultavano essere più snelle e flessibili .

Italcoppie doveva quindi trovare il modo per non basare il suo successo unicamente su dinamiche di prezzo ma su nuovi e diversi fattori.

2. Forti cambiamenti strategico - organizzativi

La seconda metà degli anni Ottanta è caratterizzata da forti cambiamenti aziendali in più ambiti.

Innanzitutto, nei primi anni Ottanta, Italcoppie Snc acquisisce una società, data in gestione a due dei quattro soci e in parte partecipata dall'azienda madre.

Per effetto di questi cambiamenti nella compagine societaria delle due aziende si viene a creare uno squilibrio in quanto l'Ing. Noli e il suo ex alunno sono proprietari di entrambe le società, mentre gli altri due sono soci solo di quella acquisita.

Questo sodalizio "zoppo" nel 1985, si spezza e gli altri due soci rilevano l'intera quota della società satellite e iniziano una nuova attività autonoma e parallela a quella di Italcoppie Snc.

Qualche anno dopo, nel 1988, Italcoppie cambia la sua ragione sociale diventando una società a responsabilità limitata e si trasferisce appena fuori Cremona, più precisamente a Malagnino, in un grosso capannone di proprietà, tuttora sede dell'azienda.

Quello stesso anno, poiché per il trasloco e la sistemazione degli impianti dell'edificio sono state utilizzate risorse umane interne, il fatturato registra un lieve calo, subito recuperato nell'anno successivo.

Nel 1990 a causa di punti di vista differenti su diverse questioni strategico-organizzative, anche l'ultimo dei soci iniziali abbandona l'azienda. Da questo momento in poi, fino all'ingresso in società dei figli, l'Ing. Canzio Noli resta solo a guidare la Italcoppie Srl.

Dopo quest'ultima separazione la società deve trovare una sua ragione d'essere, una nuova strategia che le permetta di differenziarsi nel mercato e di saldare gli ingenti debiti contratti per far fronte all'acquisto della nuova sede.

Il prodotto in sé, infatti, è facilmente replicabile anche perché ai tempi in cui era stata fondata la prima Italcoppie e fino agli anni Novanta gli investimenti e la ricerca erano minimi. Chiunque quindi, con una buona esperienza, poteva costituire una piccola impresa di sensori di temperatura.

Questo è quello che hanno fatto gli ex soci dopo la loro fuoriuscita dalla compagine proprietaria: hanno fondato a loro volta delle aziende dedicate allo stesso tipo di produzione, sulla falsa riga di Italcoppie. Inoltre, come spesso accade in questi casi, gli ex soci se ne sono andati portando con loro capitale umano, disegni, listini, elenco clienti etc. Si presentavano quindi ai clienti in qualità di ex soci di Italcoppie e proprietari di una nuova impresa, perfettamente in grado di produrre le stesse apparecchiature "dell'azienda madre", ma ad un prezzo e con un servizio più interessanti.

Per riuscire a differenziarsi dai concorrenti Italcoppie deve cambiare: deve innovare il proprio prodotto e/o processo produttivo. Deve fare in modo cioè che appaia evidente la differenza tra

Italcoppie e le aziende concorrenti, ossia deve elaborare un nuovo rapporto fra qualità, prezzo e servizio che possa risultare vincente.

La prima scelta è quella di aumentare il capitale investito in azienda in modo tale da ottenere maggiore efficienza e la seconda è quella di non assecondare (troppo) le abitudini del cliente, ma cercare di proporli le soluzioni idonee alle sue necessità.

Spesso infatti il cliente, tende a confondere “abitudine” con “esigenza”. Italcoppie, per questo motivo, dedica molto tempo ad aiutare il cliente a guardare al di là delle sue abitudini, ovvero a riconoscere le effettive esigenze del suo processo e, quindi, a individuare il sensore più idoneo che possa soddisfare i bisogni della sua clientela.

3. La nuova Italcoppie Sensori Srl

Attorno alla metà degli anni Novanta entrano in azienda entrambi i figli dell'Ing. Canzio, anche loro ingegneri: il primogenito Pietro, laureato in Ingegneria elettronica, attualmente si occupa della parte commerciale, della selezione del personale e della progettazione della strumentistica elettronica; Mario invece, ingegnere meccanico, è responsabile dell'ufficio tecnico e della produzione.

Inizialmente entrambi hanno fatto un po' di gavetta nei reparti di progettazione e produzione, poi è emersa l'opportunità di impostare una collaborazione con un professore dell'Università di Modena per sfruttare un bando statale sull'innovazione tecnologica.

I due giovani ingegneri, freschi di studi, hanno quindi presentato un progetto per sviluppare dei sensori con i connettori esterni, il quale è stato approvato e, successivamente, finanziato con circa un miliardo di vecchie lire. In alternativa ai tradizionali sensori dotati di testina di connessione, (piccola scatola di connessione vedi cerchietto di figura 2), Italcoppie crea connettori stagni e compensati, sovrastampati direttamente sull'elemento, ottenendo in questo modo sia importanti vantaggi tecnici che economici.

Figura 1: Immagine di una termocoppia con testina e di tre termocoppie con connettori



Il prodotto risulta talmente innovativo che, non appena viene presentato sul mercato durante la fiera di Dusseldorf, una delle più importanti aziende del settore, un rinomato distributore tedesco, leader nella connettoristica, si mostra da subito molto interessato.

Racconta l'Ing. Canzio: "Stavo visitando il loro stand quando vedo che in un pannello in mezzo a tanti connettori è installata una testina (il sistema di connessione tradizionale). Chiedo quindi come mai, mentre tutte le altre apparecchiature hanno i connettori, il sensore di temperatura è proposto ancora secondo il metodo abituale. Loro mi rispondono che il sensore di temperatura è fatto così, che non ne esistono altri tipi. Allora io li invito al mio stand, che era distante pochi metri.

Sono arrivate tre ondate successive di rappresentanti dell'azienda per constatare come noi avessimo un prodotto diverso dai soliti sensori di temperatura ma "uguale" a tutti gli altri tipi di sensori che comparivano nel loro stand."

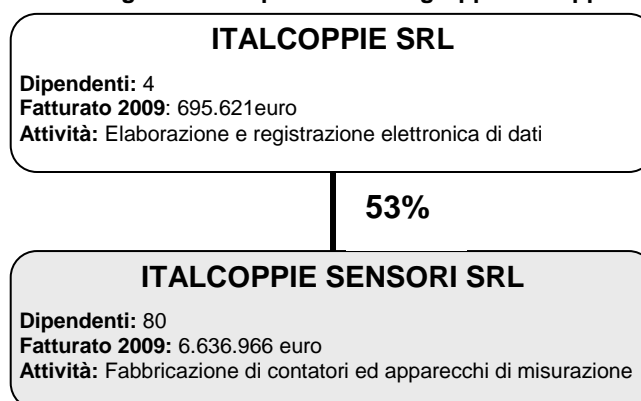
In un paio d'anni Italcoppie entra con i propri prodotti nel catalogo dell'azienda tedesca e ora tutti i sensori di temperatura venduti da quest'ultima sono prodotti dall'azienda cremonese.

Da allora - grazie anche all'elaborazione di un proprio catalogo in cui sono illustrate tutte le apparecchiature originali che Italcoppie costruisce - l'azienda ha intrecciato rapporti con diverse imprese straniere e attualmente l'azienda esporta in diversi paesi (soprattutto europei), più di un terzo del suo fatturato.

L'aumento pressoché costante del fatturato e l'offerta basata su innovative soluzioni tecnologiche fa nascere l'esigenza di riorganizzare la struttura aziendale: nasce nel 2004 Italcoppie Sensori Srl, di cui Italcoppie Srl diviene socio maggioritario. Tale operazione, come si evince dal bilancio di esercizio, ha lo scopo di razionalizzare la struttura societaria, costituendo un'impresa solo produttiva ed i cui risultati netti dipendano esclusivamente dalla fabbricazione e commercializzazione di strumenti di misurazione, senza benefici di natura patrimoniale né finanziaria.

Italcoppie Srl, a seguito della riorganizzazione avvenuta nel 2004, registra un fatturato medio annuo stimabile attorno ai 610 mila euro, mentre Italcoppie Sensori Srl fattura in media circa 6,5 milioni di euro. La figura sottostante riporta i dati puntuali delle due società per l'anno 2009. Per quanto riguarda il 2010, invece, il fatturato di Italcoppie Sensori dovrebbe raggiungere gli 8 milioni di euro.

Figura 2: Composizione del gruppo Italcoppie



Con questa organizzazione societaria, Italcoppie Sensori vende a tre tipologie di clienti: circa metà del fatturato deriva dalle commesse delle aziende cosiddette OEM (*Original Equipment Manufacturing*), ovvero imprese che utilizzano il sensore di Italcoppie all'interno dei propri prodotti/macchinari; circa un quarto proviene dalle vendite da catalogo e, infine, la restante parte è formata dai concorrenti diretti dell'azienda che acquistano semilavorati. Siccome gli standard qualitativi dei prodotti dell'azienda sono molto alti, spesso i concorrenti scelgono di acquistare da Italcoppie Sensori semilavorati piuttosto che produrli al proprio interno. Solo l'anno scorso, nel 2009, nel pieno della crisi, questi concorrenti, trovandosi in difficoltà, si sono messi a produrre i semilavorati internamente per cercare di contenere i costi e per tenere occupati i propri dipendenti. Tutto ciò si è naturalmente ripercosso sulle performance di Italcoppie Sensori che, per la prima volta dopo anni di fatturato in crescita, ha registrato una contrazione delle vendite dell'11%, in gran parte attribuibile al calo di ordinativi da parte dei clienti-concorrenti.

4. I concorrenti presenti sul territorio cremonese

Le imprese produttrici di elementi primari operanti nel territorio cremonese – oltre a Italcoppie Sensori – sono sette. L'esistenza di un numero così rilevante di imprese attive nel medesimo settore industriale risale ai decenni passati e dipende dalla presenza di un'azienda leader nella fabbricazione di elementi primari di misurazione (portata, temperatura, livello...): la Tecnomatic Spa. Essa, costituita nei primi anni Sessanta, è rapidamente diventata leader del mercato italiano e non solo, assicurandosi un chiaro vantaggio competitivo sia all'interno dei confini nazionali che in ambito internazionale.

La suddetta società avendo raggiunto una dimensione ragguardevole (oltre 150 dipendenti) ha formato tecnici capaci e ambiziosi che, acquisite le competenze necessarie, hanno deciso di dare origine ad un'attività imprenditoriale propria, dando vita alle imprese che oggi formano questa particolare "concentrazione" industriale.

Analizzando le informazioni riportate nella tabella 1 è possibile notare che quasi tutte le aziende sono nate attorno agli anni Ottanta, l'unica impresa che si discosta particolarmente da questo lasso temporale è TM Tecnomatic, che è stata costituita nel 2004 e rappresenta la prosecuzione dell'originaria Tecnomatic, nata nel 1962, ma fallita nel 2002.

Un'altra particolarità è rappresentata dall'ubicazione delle stesse nella città di Cremona o nelle immediate vicinanze (Malagnino, Castelveverde), in un raggio di 15 km.

Il settore di attività è contraddistinto dalla fabbricazione di elementi primari per la misura di portata o di temperatura o di entrambe le strumentazioni.

Basandosi sulle indicazioni riportate nei siti internet aziendali, tutte le imprese in oggetto dichiarano di lavorare ricercando la massima precisione e affidabilità delle loro apparecchiature, certificata in tutti i casi da documentazioni internazionali, in modo tale da fornire al cliente sia soluzioni standard che su misura. Per tutte la soddisfazione del cliente è l'obiettivo principale da raggiungere.

Tabella 1: Breve descrizione delle società cremonesi attive nella fabbricazione di strumenti di misura

Azienda	Costituzione	Sede	Prodotti	Descrizione
	1987	Pieve San Giacomo (CR)	Strumentazione per misure di temperatura e portata	Euromisure si caratterizza per una struttura organizzativa e produttiva estremamente flessibile, in grado di rispondere in tempo reale alle diverse esigenze del cliente. Grazie alla propria realtà produttiva che si avvale di personale esperto, di specifiche macchine utensili e di saldatori qualificati, Euromisure è in grado di realizzare sia prodotti in accordo agli standard dei propri clienti che speciali. L'azienda intrattiene accordi commerciali con società di tutto il mondo.
	1990	Castelverde (CR)	Strumentazione per misure di portata e temperatura	Instrumentation New Technologies non riporta informazioni sul sito aziendale.
	2004	Cremona	Strumentazione per misure di temperatura e portata	L'esperienza e la competenza di TM Tecnomatic, nata dopo la chiusura di Tecnomatic, garantisce ai clienti alta affidabilità e qualità delle strumentazioni.
	1978	Castelverde (CR)	Strumentazione per misure di portata	La Teccas è un'azienda conosciuta ed apprezzata dagli operatori sia italiani che stranieri. La qualità dei prodotti, la massima attenzione alle esigenze dei clienti e la capacità di soddisfare in tempi rapidi le loro richieste, rappresentano la mission aziendale e la ragione sia dei successi ottenuti sia dell'evoluzione in termini di crescita del fatturato, addetti e macchine degli ultimi anni.
	1984	Cremona	Elementi primari per la misura di portata e temperatura	La soddisfazione dei clienti, l'ampia gamma di prodotti e la capacità di fornire assistenza commerciale e tecnica pongono la Tercom tra i leader nella fornitura di elementi primari per la misura di portata e temperatura. I prodotti Tercom sono progettati e costruiti secondo lo stato dell'arte dei programmi di calcolo e cad, la produzione e i test si svolgono in un moderno stabilimento dotato di tutte le risorse per garantire ai clienti la fornitura di equipaggiamento affidabile e dal funzionamento preciso.
	1982	Castelverde (CR)	Sensori di temperatura	Termics progetta, sviluppa e realizza una vasta gamma di sensori di temperatura idonei a risolvere nel modo più appropriato l'esigenza del singolo utilizzatore. La mission dell'azienda è fornire al cliente prodotti e servizi conformi alle esigenze del mercato ed alle specifiche, esenti da difetti, nei tempi programmati, al più basso costo, e migliori comunque di quanto propone la concorrenza.
	1989	Malagnino (CR)	Produzione di sensori e sistemi per il controllo della temperatura	La Thermo Engineering, grazie a tecnici altamente specializzati e alla ricerca e progettazione di soluzioni sempre più innovative e personalizzate, è un'azienda di prestigio in campo nazionale ed internazionale. Per l'azienda è molto importante la soddisfazione del cliente che inizia con un'attenta analisi delle richieste dello stesso e prosegue durante la pianificazione, produzione, controllo e collaudo del prodotto.

Fonte: elaborazione degli autori dai siti internet delle aziende in oggetto

Tabella 2: Alcuni indicatori riguardanti le società cremonesi attive nella fabbricazione di strumenti di misura per l'anno 2008

INDICATORI	ITALCOPPIE SENSORI SRL	EUROMISURE SRL	THERMO ENGINEERING S.R.L.	I.N.T. SRL	TECSAS SRL	TERCOM SRL	TM TECNOMATIC SPA	TERMICS SRL
Dipendenti	69	52	40	n.d.	29	31	17	40
Fatturato 2008	7.495.912	13.718.289	5.254.772	7.684.197	4.632.990	5.835.437	8.529.916	6.272.632
EBITDA/Vendite (%)	11,09	22,78	10,26	7,62	19,63	9,37	5,56	6,14
Utile Netto	352.295	1.696.771	201.342	288.429	417.798	247.655	31.678	96.443
Totale Attività	5.130.397	9.530.800	4.924.264	5.971.807	2.681.281	4.547.718	8.471.660	5.534.584
Patrimonio Netto	1.385.583	4.383.326	2.169.630	1.772.761	1.167.363	1.468.871	2.743.036	676.306
Tasso di crescita fatturato 2008-2004	148,47%	74,32%	35,58%	85,70%	230,34%	83,14%	971,87%	78,55%
Posizione finanziaria netta	541.332	722.490	n.d.	-279.226	n.d.	-668.703	n.d.	1.792.431
R.O.E. %	25,43	38,71	9,28	16,27	35,79	16,86	1,15	14,26

Fonte: Elaborazione CERSI su dai AIDA

I dati riguardanti il personale impiegato in ciascuna impresa sono carenti, nel complesso però le società in questione sono di dimensioni molto simili tra loro in quanto il numero di dipendenti assunti oscilla tra le 30 e le 70 unità.

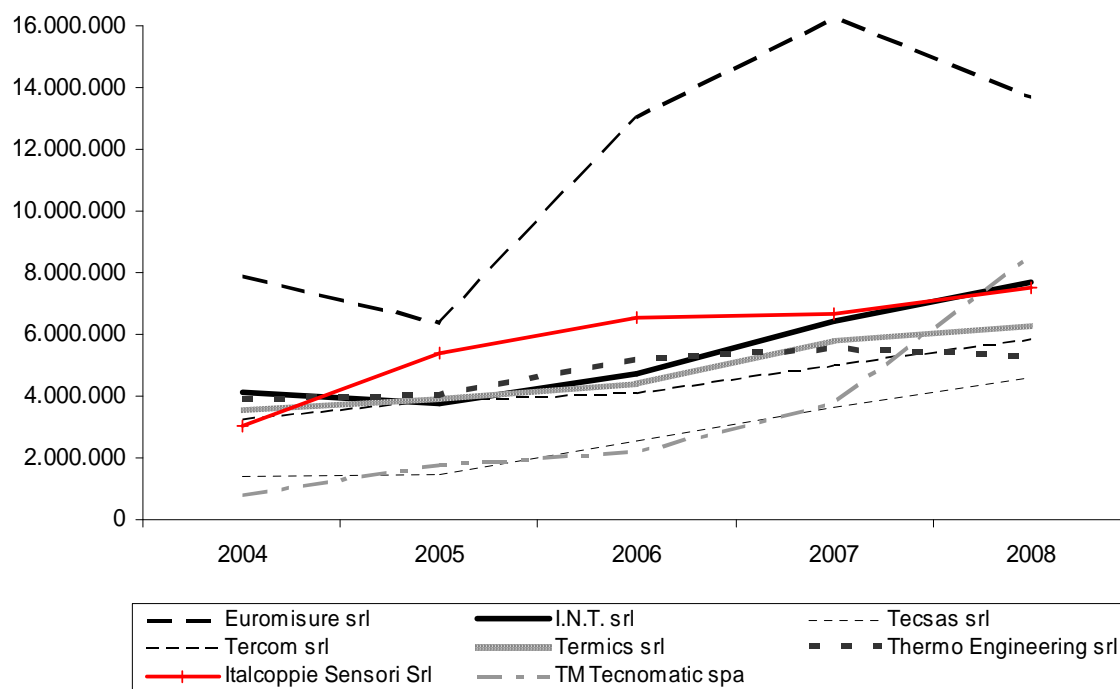
Dal punto di vista delle performance reddituali, si osserva come le società, caratterizzate da serie storiche differenti in termini di fatturato, registrino nel complesso una crescita rilevante del giro d'affari.

Dal 2004 al 2008 il mercato della fabbricazione degli elementi primari di misurazione è cresciuto del +113,77%, con incrementi puntuali imputabili alle diverse società che variano da un minimo di +35% circa nel caso di Thermo Engineering Srl ad un massimo di +971% per la neo fondata TM Tecnomatic Spa. Italcoppie Sensori Srl, invece, con una crescita del fatturato nel periodo in esame pari a +148.47%, è la terza società tra quelle prese in considerazione il cui giro d'affari è notevolmente aumentato.

L'andamento delle curve rappresentative dei fatturati fa emergere, inoltre, che la quasi totalità delle imprese registra intervalli di ricavi compresi tra 1 e 8 milioni di euro, ad eccezione di una società caratterizzata da un giro d'affari molto più ampio, Euromisure Srl, prossimo ai 16,3 milioni di euro nel 2007.

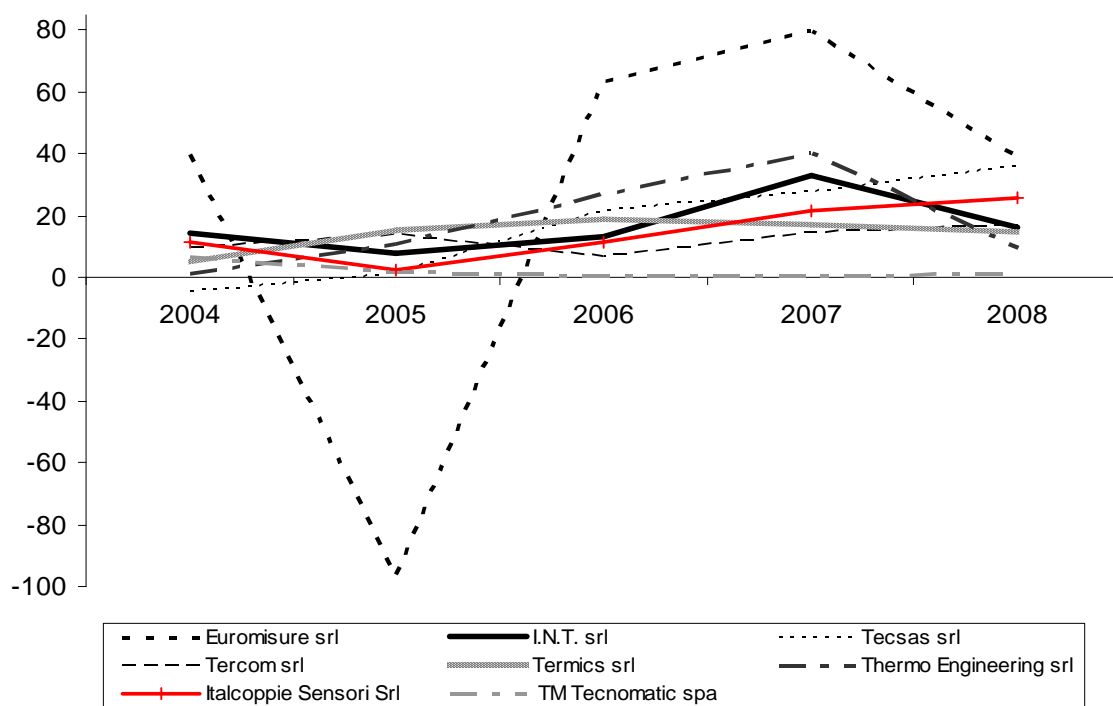
Il mercato della fabbricazione di strumenti di misura offre, quindi, grandi opportunità per le aziende cremonesi ed ampi spazi di crescita, dimostrati dal costante incremento in valore espresso dalle aziende stesse: a parte Euromisure Srl, che ha registrato un calo nell'ultimo anno di osservazione, tutte le altre società mostrano curve in costante crescita.

Figura 3: Andamento del fatturato (2004-2008)



Fonte: Elaborazione CERSI su dati AIDA

Figura 4: Andamento del ROE (2004-2008)



Fonte: Elaborazione CERSI su dati AIDA

Se il fatturato è cresciuto a ritmi sostenuti, anche il ROE ha registrato negli ultimi anni valori positivi e in crescita. Il ROE è un indicatore rappresentativo dell'efficienza dei capitali investiti in azienda e risente dei risultati generati dalle singole gestioni parziali, comprese le gestioni finanziaria e tributaria.

Le società, ad eccezione di Euromisure Srl che manifesta un andamento del ROE altalenante, toccando -96% nel 2005 per poi raggiungere +80% nel 2007, presentano nel complesso valori decisamente soddisfacenti compresi tra +15% e +30%.

Solo Tm Tecnomatic Spa presenta un indice di redditività dei mezzi propri stabile attorno all'1%, ad eccezione del 2004, anno in cui è stata costituita e in cui ha ottenuto un ROE leggermente superiore al 6%.

5. Prospettive future: co-opetition?

In seguito alle vicissitudini di Tecnomatic Spa avvenute negli ultimi decenni e alle vicende societarie di Italcoppie, nel corso degli anni attorno alla città di Cremona sono sorte diverse aziende specializzate soprattutto negli elementi di portata e di temperatura.

L'Ing. Noli auspica che un giorno, queste imprese possano costituire un polo, così come è avvenuto nella zona di Crema per le aziende della cosmesi e a Castelleone tra diverse imprese metalmeccaniche. L'aggregazione porterebbe, infatti, notevoli vantaggi a tutte le aziende sia sotto il profilo competitivo che nella gestione degli acquisti e nello stoccaggio dei materiali.

Soprattutto questo secondo aspetto sarebbe strategicamente molto importante: ora come ora, infatti, tutte queste società posseggono dei magazzini di proprietà in cui sono immobilizzati ingenti capitali investiti. Se si costituisse, invece, un magazzino di proprietà comune in cui depositare le materie prime, diverse voci di costo diminuirebbero radicalmente, liberando capitali da poter impiegare in altri ambiti, primo tra tutti la ricerca e l'innovazione.

Inoltre all'interno di questo ipotetico polo gli associati potrebbero scambiarsi prodotti e componenti. Secondo l'Ing. Canzio è inutile che tutte le aziende producano gli stessi beni: certo, ogni impresa è libera di offrire alla clientela qualsiasi strumentazione da essa realizzata, ma forse non sarebbe una cattiva scelta quella di specializzarsi in particolari lavorazioni. In questo modo ciascuna impresa del territorio concentrerebbe i propri sforzi su una singola attività, diventando la migliore in quel particolare segmento, e si eviterebbero sovrapposizioni e guerre di prezzo tra le stesse.

Un ipotetico consorzio, formato da tutte le aziende del territorio, potrebbe quindi offrire un portafoglio prodotti molto ampio e con un rapporto qualità prezzo imbattibile.

Solo superando l'attuale frammentazione, infatti, si potrebbe raggiungere la massa critica necessaria per effettuare quegli investimenti che permetterebbero alle imprese di migliorare la qualità dei prodotti e di ridurre ulteriormente alcune voci di costo.

Purtroppo però questo progetto appare di difficile realizzazione in tempi brevi, anche alla luce di alcuni precedenti tentativi di collaborazione andati a vuoto. E' stato tentato infatti, come iniziale collaborazione, di costituire un progetto di formazione nelle scuole tecniche per far conoscere i prodotti del settore e cercare di creare dei contatti con la futura forza lavoro. Sfortunatamente

anche questa semplice iniziativa non è stata supportata come gruppo. Solo Italcoppie l'ha sostenuta intrecciando stabili e continuativi rapporti di collaborazione con gli insegnanti dell'istituto scolastico.

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.
 20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.