



Collana Casi Aziendali n. 7/2010

**COME MANTENERE NEL TEMPO IL
VANTAGGIO COMPETITIVO: IL CASO
TERRE DAVIS S.A.S.**

Di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

SOMMARIO

1. Gli anni del boom del tennis.....	3
2. La costituzione di Terre Davis S.a.s.....	4
3. Una materia prima difficilmente replicabile.....	7
4. Prospettive future: non solo campi da tennis.....	9

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

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

Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.

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

COME MANTENERE NEL TEMPO IL VANTAGGIO COMPETITIVO: IL CASO TERRE DAVIS SAS

Di Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce

1. Gli anni del boom del tennis

Gli anni Sessanta e Settanta sono decenni di fermento nel mondo sportivo italiano e, in particolare, nel settore tennistico: i trionfi conseguiti da Panatta, Barazzutti, Bertolucci e Zugarelli - culminati poi nella vittoria della Coppa Davis nel 1976 - hanno fatto avvicinare molti italiani a questo sport, trasmettendo passione e divertimento.

La volontà di cimentarsi in questa "nuova" pratica sportiva ha dunque fatto nascere numerosi circoli sportivi sia pubblici che privati, ed ha prodotto un'impennata nelle richieste di costruzione di campi in terra battuta anche in residenze private.

L'aumento esponenziale della domanda da parte del pubblico italiano viene prontamente recepita dagli imprenditori, che si rendono artefici della costituzione di numerose aziende attive nella produzione di terra battuta e nella fabbricazione delle strutture impiantistiche.

Nella sola provincia di Milano, a quei tempi, erano presenti ben cinque società produttrici di terra rossa che gestivano quote di mercato in costante crescita: la richiesta era talmente elevata che i clienti, nel tentativo di assicurarsi la possibilità di costruire nuovi campi, prenotavano il materiale addirittura con un anno di anticipo.

Il sig. Umberto Garavelli, disegnatore tecnico per un'importante azienda milanese produttrice di mulini, possedeva tutte le competenze tecniche necessarie per trasformare ciò che stava diventando una moda ed una tendenza in una vincente idea di business.

Egli, infatti, avendo percepito con lungimiranza le potenzialità di questo nuovo business, decide di dare inizio all'attività di macinazione e frantumazione dei mattoni provenienti dalle demolizioni delle cascine e degli edifici rurali che, numerosi, costellavano il paesaggio della campagna cremonese. Questi mattoni, costituiti unicamente da laterizi ed argilla, risultano essere la sola ed unica materia prima indispensabile per costruire un campo da tennis compatto, elastico e duraturo.

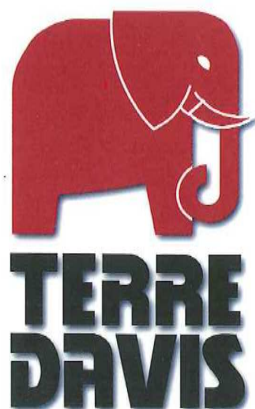
Inizialmente, questa nuova attività imprenditoriale viene svolta nei fine settimana, durante il tempo libero e nei periodi di ferie dal lavoro milanese. La sede dello stabilimento produttivo viene individuata all'interno di un piccolo immobile di famiglia, a San Lorenzo De' Picenardi (Cremona), dove in passato aveva avuto sede la piccola segheria del suocero del sig. Umberto. Questi, nei primi decenni del Novecento, realizzava cassette in legno per il trasporto di materiali vari, tra cui bottiglie e giocattoli. L'avvento della plastica e la diffusione della stessa all'interno di tutti i processi produttivi dell'industria aveva portato alla chiusura della piccola realtà artigianale, lasciando perciò liberi gli spazi produttivi e gli immobili commerciali.

2. La costituzione di Terre Davis S.a.s.

In breve tempo, e con grande soddisfazione da parte del fondatore, l'attività di macinazione e frantumazione dei mattoni diviene così impegnativa da non essere più conciliabile con l'impiego milanese, il quale viene definitivamente abbandonato nel 1975 per costituire la Terre Davis S.a.s.

Secondo il sig. Umberto i suoi campi devono essere "Talmente resistenti da poter essere calpestati da un elefante!". La filosofia aziendale di Terre Davis è, quindi, racchiusa nella simpatica immagine di un elefantino, sinonimo di robustezza, solidità ed affidabilità.

Figura 1: Il logo dell'azienda



L'oggetto sociale della neonata attività è la produzione di terre rosse principalmente per campi da tennis, ma anche per campi di atletica. Non essendovi alcuno sviluppo di particolari e specifiche tecnologie, il processo di fabbricazione della terra è molto semplice: una volta raccolti i mattoni, composti esclusivamente da laterizi e argilla, essi vengono frantumati, macinati e confezionati in sacchi da 30 Kg, pronti per essere spediti.

Per la costruzione di un campo da tennis in terra battuta sono necessari circa 300 quintali di materiale laterizio. Considerando che il costo del prodotto finito è decisamente contenuto (circa 11 euro al quintale), il fattore discriminante per la scelta del fornitore di terra battuta è rappresentato dal costo del trasporto.

La spedizione del prodotto in regioni come Sicilia o Sardegna può infatti risultare del tutto antieconomica per un'impresa come Terre Davis, con chiare conseguenze di contrazione della quota di mercato a favore di produttori geograficamente più avvantaggiati e di concentrazione del giro d'affari entro i soli confini del Nord-Centro Italia.

Per questi motivi, negli anni seguenti la costituzione dell'azienda, la preoccupazione principale del fondatore è quella di predisporre una solida ed efficiente rete commerciale, che possa garantire l'espansione delle vendite in tutto il territorio nazionale.

Le decisioni strategiche adottate dalla proprietà sono quindi indirizzate alla creazione di una rete di distributori locali i quali, grazie all'acquisto di elevati quantitativi di prodotto, possano ottenere

benefici in termini di riduzione delle spese di spedizione e provvedere essi stessi allo smistamento della terra battuta.

In questi anni, dunque, il lavoro del sig. Umberto si caratterizza per un'intensa attività commerciale, basata su numerose trasferte e su viaggi di lavoro molto lunghi, per i quali doveva assentarsi da casa, e dagli affetti, anche per intere settimane.

La creazione di questo bacino di contatti e di nuovi clienti costituisce però uno degli elementi basilari del successo competitivo di questa piccola azienda cremonese: le relazioni instaurate nel corso dei primi anni di attività continuano ancora oggi a dare i propri frutti, garantendo referenze del calibro di Associazione Malaspina Sporting Club (MI), Circolo del tennis di Firenze e Ragusa, Taormina Sporting Club, Circolo Tennis Ostuni, Tennis Club Parioli (ROMA) ecc...

Durante i primi anni di attività dell'azienda, il sig. Umberto si adopera anche nella realizzazione vera e propria dei campi, recandosi in prima persona dal committente per eseguire la messa in opera dell'impianto. Attualmente, invece, Terre Davis non si occupa più della posa delle proprie terre, ma delega ad altre società, specializzate nella costruzione e manutenzione dei campi in terra battuta, questa fase del processo. Alcune di queste imprese, soprattutto quelle con rilevanza nazionale, utilizzano terra battuta a marchio proprio, che viene tuttavia fornita loro dall'azienda cremonese ed insacchettata con private label.

Le tipologie di clienti a cui Terre Davis vende le proprie terre sono quindi tre:

1. **aziende specializzate nella costruzione di impianti** alle quali Terre Davis fornisce il prodotto in sacchetti con marchi privati (Vivai Mari, Mondial Tennis, New Tennis System).
2. **circoli sportivi con squadre di operai interne**, che acquistano la terra battuta a marchio Terre Davis e che provvedono autonomamente alla realizzazione del campo da gioco;
3. **clienti privati** che desiderano acquistare un impianto "chiavi in mano". In questo caso Terre Davis è in grado di soddisfare l'esigenza del cliente avvalendosi della collaborazione di imprese edilizie esterne, specializzate nella costruzione di impianti.

L'azienda di San Lorenzo De' Picenardi si è quindi specializzata nella sola realizzazione della terra rossa, il cui processo di fabbricazione è rimasto immutato in tutti questi anni.

I mattoni sono la materia prima fondamentale e caratterizzante il prodotto dell'azienda: essi provengono, a seconda dell'utilizzo finale, o da vecchie cascine abbandonate sparse per tutta la provincia o da un'azienda piemontese con cui si hanno rapporti da anni.

Nel primo caso, vista l'abbondanza di materiale, il sig. Garavelli instaura rapporti commerciali con imprese di demolizione e trasporto per ottenere i mattoni derivanti dall'abbattimento degli edifici rurali. Ogni partita conferita all'azienda proviene esclusivamente da trasportatori certificati, i quali rilasciano documenti appositi in cui vengono specificati il luogo di demolizione, il proprietario e la tipologia di materiale. Questi mattoni, infatti, devono essere formati unicamente da laterizi ed argilla e non devono presentare alcuna traccia di ferro o calcestruzzo.

I mattoni provenienti dall'azienda piemontese, al contrario, contengono alte percentuali di ferro, che li rende assolutamente idonei a conferire la colorazione rosso acceso al campo da gioco.

Successivamente i mattoni raccolti vengono macinati - a seconda del loro utilizzo finale (manto finale o sottomanto) - nelle due linee di frantumazione per poi essere pesati, insaccati e pallettizzati tramite un processo completamente automatizzato che permette una produzione giornaliera di 120 tonnellate di terra rossa.

I prodotti che si ottengono al termine del processo produttivo appena descritto sono 3:

- **granulo di base "Davis"**, realizzato con laterizi frantumati di granulometria compresa tra i 2 ed i 10 mm;
- **sottomanto "Davis"**, in grado di conferire elevate proprietà di drenaggio dell'acqua. E' costituito da mattoni laterizi ed argilla frantumati in dimensioni di circa 0-2 mm;
- **manto finale "Davis"**, di granulometria 0-1 mm, viene realizzato tramite macinazione di laterizi rossi provenienti dall'azienda piemontese sopra citata, specializzata nella fabbricazione di mattoni forati, caratterizzati da un colore rosso intenso dovuto all'elevata presenza di ferro all'interno del materiale.

Se l'applicazione dell'ultimo strato ha valenza puramente estetica e non tecnica (esso infatti è realizzato con mattoni forati nuovi), differente è invece lo strato centrale, definito **sottomanto "Davis"**. Esso costituisce il fiore all'occhiello della gamma produttiva dell'impresa cremonese e l'elemento che la differenzia da tutti gli altri competitor.

COSTRUZIONE DI UN CAMPO DA TENNIS

Tecnica Italiana - Approvata dalle Federazione Italiana Tennis

La predisposizione dello spazio necessario per la costruzione del campo di gioco inizia con la creazione di uno scavo di circa 50 cm, con asportazione delle terra vegetale e delle eventuali radici. In caso di terra particolarmente argillosa, che non consentirebbe un naturale drenaggio dell'acqua piovana, si provvede alla predisposizione di tubazioni reticolari per lo scolo delle acque. Successivamente, si applicano due strati di ghiaia a granulometria differente, dapprima più corposa e poi più sottile, individuandone al contempo le corrette pendenze.

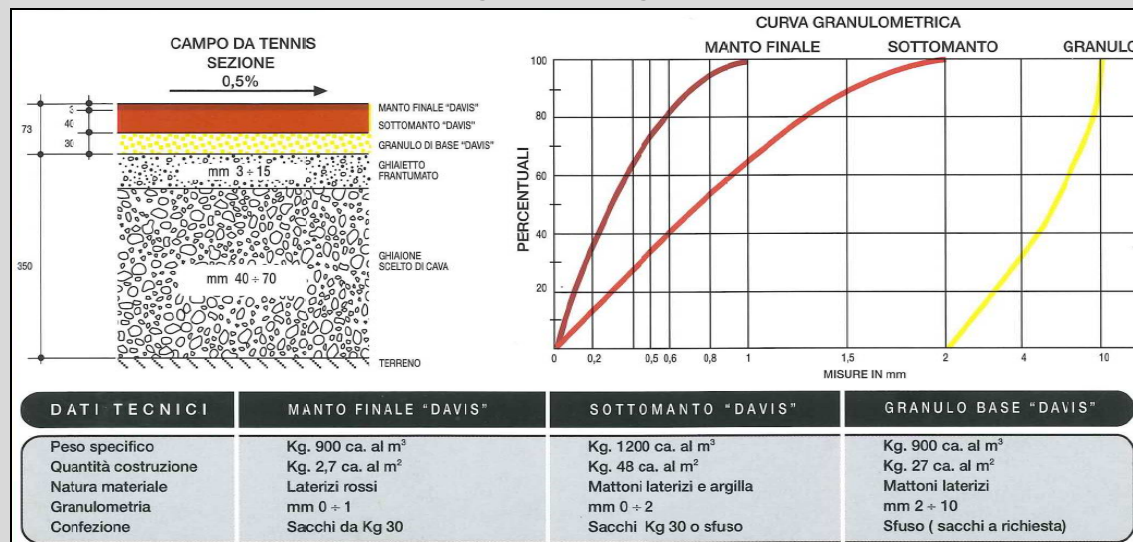
Dopo aver realizzato il sottofondo, si provvede alla formazione del primo strato di terra speciale tramite stesura di 30 mm di Granulo Base Davis eseguita con livellette. Una volta irrorato, lo stesso viene trattato con rulli appositi per consentirne il compattamento, garantendo al contempo il giusto livello di umidità. A questo strato viene successivamente sovrapposto uno spessore di circa 40 mm di Sottomanto Davis, applicato anch'esso con livellette, che viene a sua volta spianato con staggia. Dopo aver abbondantemente irrorato con acqua, lo strato viene fatto asciugare e in seguito viene rullato con apposito attrezzo.

Completate queste indispensabili operazioni, al manto vengono applicate le righe segna campo. La realizzazione del campo di gioco è ultimata con la posa del terzo ed ultimo strato di soli 3 mm, il

Manto Finale Davis, il quale viene steso con apposito frattazzo.

Per una perfetta finitura, si provvede poi a livellare il manto con l'apposita stuoia e provvedere ad una irrorazione periodica (2/3 volte al giorno).

Sezione del campo da gioco e curve granulometriche dei materiali



MANUTENZIONE DEI CAMPI SCOPERTI E SCOPERTI

La manutenzione periodica - una volta all'anno - del campo di gioco è un elemento essenziale per la buona tenuta dell'impianto. Per prima cosa è necessario asportare con la raspa in ferro le eventuali impurità del terreno (erba, muschio, ecc...), eliminando circa 1 cm di materiale.

A questo punto, vengono applicati circa 30 quintali di Sottomanto Davis - a compensazione del materiale eliminato - il quale viene irrorato abbondantemente e sul quale viene poi applicato lo strato di finitura (Manto Finale Davis).

Per ciò che concerne gli impianti coperti, essi sono caratterizzati da una maggiore durezza del terreno dovuta al riscaldamento artificiale. E' necessario provvedere, quindi, all'asportazione di una maggiore quantità di materiale, circa 70 quintali, attraverso gli appositi macchinari.

3. Una materia prima difficilmente replicabile

Il primo e certamente più importante fattore di successo rimane la qualità del prodotto offerto: il perfetto drenaggio dei manti realizzati con la terra battuta Davis, proveniente dal materiale laterizio altamente drenante e compatto, ha garantito all'azienda di affermarsi quale leader nazionale del mercato e raggiungere i 35 anni di attività.

Il segreto del successo di Terre Davis sono quindi i mattoni con cui sono costruite le antiche cascine agricole dei primi del Novecento localizzate nella bassa pianura padana, che presentano caratteristiche così particolari da renderli assolutamente unici.

In una regione quasi del tutto priva di cave di marmo e di pietra, ma ricca di argille, le costruzioni edilizie venivano realizzate con mattoni laterizi, che molto spesso venivano successivamente

intonacati per sembrare materiale assai più pregiato.

Dalle cave di argilla, il materiale veniva trasportato sino alle fornaci che ai tempi erano capillarmente presenti in tutta la pianura. Nei forni, i mattoni venivano cotti ad alte temperature così da garantirne un'elevata resistenza agli shock termici e ottime proprietà di isolamento termico.

Le applicazioni più comuni di questo tipo di materiali, che da millenni accompagnano lo sviluppo della pratica edilizia lombarda, sono essenzialmente riconducibili alla fabbricazione di mattoni pieni o forati per la realizzazione di pareti e muri, e di tavelle per la realizzazione di solai, uniti in taluni casi al legno.

Ma come può un semplice mattone fare la differenza?

Svariati test hanno dimostrato le migliori capacità di drenaggio dei mattoni cremonesi del primo Novecento, i quali non trovano rivali nei mattoni di altre zone ed epoche. Il prodotto non è quindi facilmente replicabile neanche per la stessa Terre Davis, che ha già tentato più volte di riprodurre questi particolari mattoni, ma senza alcun successo.

La fortuna di Terre Davis è quindi in larga parte attribuibile alla sua localizzazione in questo tratto della pianura padana in cui è presente la materia prima. Le eccellenti proprietà igrometriche di questi mattoni, frantumati poi secondo varie granulometrie per diventare la terra da gioco, hanno permesso a Terre Davis di sbaragliare la concorrenza che, nel corso dei decenni, si è andata via via ridimensionando.

Le aziende competitor, localizzate in altre zone dell'Italia e quindi "sprovviste" della preziosa materia prima, non sono nemmeno in grado di acquistare sul mercato i mattoni laterizi antichi provenienti dalle demolizioni, poiché le autorizzazioni allo smaltimento delle stesse sono, nella maggioranza dei casi, di carattere provinciale e quindi i "materiali" delle demolizioni devono restare all'interno del territorio cremonese. Oltre a ciò, le imprese concorrenti non avrebbero convenienza economica all'acquisto dei laterizi, in quanto il trasporto della materia prima risulterebbe eccessivamente oneroso, con chiare ripercussioni sul prezzo del prodotto finito.

La competizione in questo settore risulta particolarmente intensa proprio sul fattore prezzo: quest'ultimo, infatti, può rappresentare una leva su cui puntare nei confronti del cliente finale. L'acquisto di un campo da tennis in terra rossa è, infatti, un investimento decisamente più impegnativo, sotto il profilo finanziario, rispetto alle più economiche superfici sintetiche (erbe sintetiche, resine, ecc..).

Come in tutti i settori, però, anche tra i produttori di terre per campi da tennis vi sono aziende che offrono prodotti di svariate qualità a seconda delle peculiarità del materiale d'origine. Queste differenze nelle caratteristiche igrometriche si ripercuotono poi logicamente sul prezzo del prodotto finito. La variabile prezzo diventa quindi decisiva per quegli acquirenti che, pur volendo un campo in terra rossa, non sono interessati ad un campo dalle proprietà eccellenti o che non hanno ancora sperimentato la differenza tra tipologie di manti di aziende diverse.

Terre Davis, consapevole dell'indiscussa qualità delle sue terre, non pratica alcuno sconto sui suoi prodotti, che risultano essere i più cari sul mercato. I listini dei concorrenti, invece, sono più

economici rispetto a quello dell'azienda di Cremona, con prezzi inferiori dal 5% al 15%.

Terre Davis non teme che queste differenze possano ripercuotersi sulla sua quota di mercato: chi vuole le migliori terre rosse si rivolge all'azienda di Torre de' Picenardi.

È capitato a volte che la clientela, in fase di manutenzione del campo, si sia rivolta alla concorrenza a causa di uno sconto particolarmente vantaggioso e accattivante, ma, una volta verificata la differente performance dei materiali, è poi tornata a rifornirsi del manto dell'azienda cremonese.

Quando il campo è costruito con la terra rossa Davis, infatti, l'azienda concorrente che interviene successivamente si limita alla manutenzione dello stesso (ogni anno bisogna asportare e sostituire circa 1 cm di terra). L'utilizzatore del campo da tennis nel corso della stagione si accorge però della differenza dell'attuale manto rispetto al precedente e così l'anno dopo torna ad acquistare da Terre Davis.

4. Prospettive future: non solo campi da tennis

Attualmente, la Terre Davis S.a.s. è gestita con passione dal Sig. Umberto e dalle figlie, Rita e Anna, le quali, terminati gli studi in Economia e Lingue Straniere, hanno deciso di affiancare il padre nella gestione dell'azienda, che ad oggi conta un fatturato di circa 1 milione di euro ed impiega tre dipendenti. Il loro apporto, rispettivamente nel settore amministrativo-contabile e nel settore commerciale, ha dato nuova forza all'immagine dell'azienda, la quale vive ancora oggi un incremento continuo del giro d'affari.

Attualmente Terre Davis detiene la leadership del mercato italiano nella produzione delle terre rosse per campi da tennis - oltre 1.200 circoli tennistici sono serviti dall'azienda cremonese - e, inoltre, alcuni dei più importanti tornei tennistici italiani vengono giocati sulle terre rosse Davis. Primo tra questi è il torneo degli Internazionali d'Italia del Foro Italico a Roma, giocato da tennisti di calibro internazionale (Nadal e Federer su tutti) all'interno di un impianto interamente ristrutturato con capienza di 10.500 posti a sedere ed un fatturato stimato attorno ai 14 milioni di Euro.

Anche sotto il profilo della qualità, l'azienda di San Lorenzo si sta muovendo con determinazione. Entro il 2010 sarà in grado di certificare i propri prodotti in base al disciplinare ISO 9001 e ISO 14000, garanzia di eccellenza sotto il profilo dei materiali impiegati.

La società è anche sede dell'Associazione Italiana Costruttori Campi Tennis (ANCIT) e le terre Davis godono dell'approvazione della Federazione Italiana Tennis.

L'azienda fornisce inoltre tutti gli accessori necessari alla manutenzione dei campi da tennis, la maggior parte dei quali vengono importati dalla Germania e dagli Stati Uniti.

Pur avendo già citato le difficoltà ad operare su mercati lontani a causa dell'incidenza dei costi di trasporto sul prezzo finale, i successi dell'azienda non si limitano al territorio nazionale.

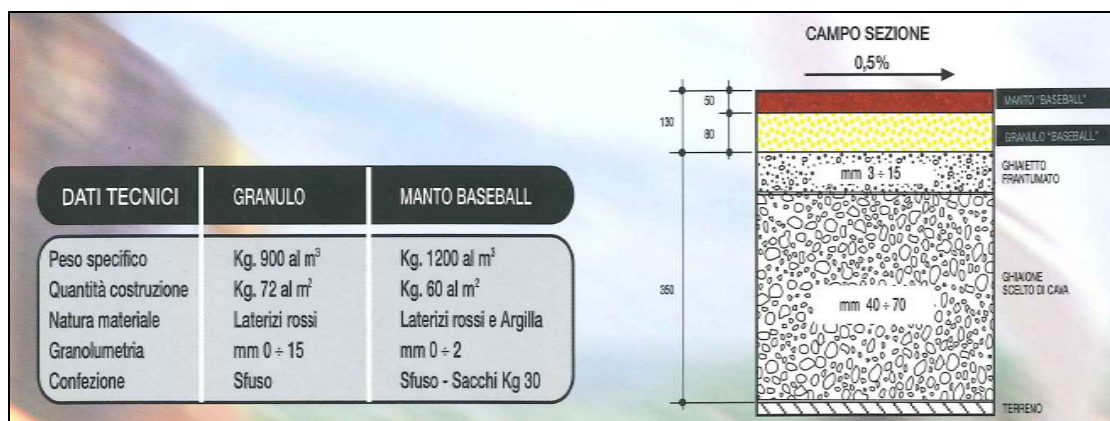
Tramite la presenza pubblicitaria nei più importanti tornei nazionali, il passaparola e la possibilità di testare in prima persona il manto Davis sul terreno di gioco di altre strutture, la piccola impresa di Torre de' Picenardi è riuscita ad esportare le proprie terre in Inghilterra, Francia, Grecia, Malta, Svizzera, Austria, ma anche oltreoceano in Cina, Qatar e Australia.

La crescita continua del volume d'affari di Terre Davis è frutto della qualità indiscussa delle proprie terre, le quali possono essere praticate - grazie al loro eccellente drenaggio - anche a distanza di poche ore dalla comparsa di intense e forti piogge estive, elemento che le rende assolutamente apprezzate dai professionisti e dagli amatori.

La terra fornita a queste tipologie di clienti può però essere utilizzata anche per altri progetti. Ad esempio, un settore in relativa crescita sembra essere la realizzazione di campi da Baseball e Softball nei quali l'intero diamante - la superficie a quarto di cerchio che racchiude le basi - è costituito da terra battuta. La realizzazione di un campo da Baseball necessita di circa 700 quintali di terra battuta, il doppio rispetto ad un tradizionale campo da tennis.

La linea Baseball prodotta dall'azienda cremonese si compone dei cosiddetti Granulo Baseball e Manto Baseball. Il primo, macinato con granulometria di 0-15 mm, viene applicato al di sopra degli strati di ghiaia e ghiaietto frantumato necessari per la formazione del sottofondo, con uno spessore di circa 80 mm. Una volta applicato tale manto, il campo di gioco viene ultimato con l'inserimento del manto finale costituito da laterizi rossi ed argilla (granulometria 0-2 mm), a formare uno strato di circa 50 mm.

Figura 2: Sezione del campo da Baseball e dati tecnici inerenti i prodotti Terre Davis



Fonte: Materiale informativo fornito dall'azienda

La diffusione sempre crescente di questo sport, estremamente apprezzato negli Stati Uniti e che in Italia sta trovando il proprio pubblico soprattutto in Emilia Romagna, bassa Toscana e hinterland milanese - grazie alla presenza di numerosi campi di gioco -, può rappresentare un'ottima opportunità per ampliare il giro d'affari dell'azienda.

Quest'ultima, infatti, nel corso degli ultimi anni ha cercato sbocchi alternativi alla produzione di terreni di gioco, volgendo l'attenzione anche al settore dell'edilizia residenziale. La maggiore attenzione nei confronti dei temi ambientali, di sostenibilità e di eco-compatibilità dei materiali costruttivi impiegati nella realizzazione dei nuovi complessi residenziali, porta alla riscoperta di materiali antichi, il più possibile naturali.

In questo ambito, una delle più antiche tecniche di costruzione è rappresentata dal Cocciopesto, una miscela di calce e laterizi frantumati che, già in epoca romana, veniva utilizzata per la realizzazione di edifici e cinte murarie. La caratteristica principale, oltre alla totale biodegradabilità, è rappresentata dall'elevata capacità traspirante e igrometrica, che lo rendono adatto a costruzioni in territori particolarmente umidi, quali appunto quelli della Pianura Padana.

Inoltre, la singolare colorazione rosa - ottenuta dalla miscela tra il rosso del laterizio ed il bianco della calce - rende il manufatto in Cocciopesto particolarmente gradevole sotto il profilo estetico, consentendo l'impiego diretto del materiale, senza la necessità di ulteriori intonaci colorati.

Come già avvenuto in passato per la diffusione dei campi da gioco in terra battuta, la famiglia Garavelli decide di assecondare le richieste del mercato e di cogliere le opportunità derivanti dalla crescita esponenziale della domanda di materiali naturali per il settore edilizio. Ad oggi, il fatturato derivante dalla commercializzazione di mattoni frantumati per Cocciopesto (granulometrie comprese tra 0-8 mm a seconda delle esigenze) è di solo il 5% del fatturato complessivo dell'impresa, ma tale percentuale sembra destinata a crescere a ritmi sostenuti.

La produzione del Cocciopesto, inoltre, non pare essere così fortemente collegata alla reperibilità di mattoni antichi, come nel caso della realizzazione di terra battuta per campi da tennis. Ciò sembra dunque aprire la strada ad un rafforzamento futuro di questo business, nel momento in cui la carenza di materia prima renda la realizzazione dei campi da gioco eccessivamente onerosa.

In futuro, infatti, la mancanza di laterizi antichi potrebbe essere compensata dall'utilizzo di mattoni pieni nuovi, fabbricati con tecnologie moderne. Tuttavia, la cottura a così alte temperature - grazie ai moderni forni a gas a ciclo continuo - genera una flessione delle proprietà igrometriche del materiale, che lo rendono meno drenante rispetto ai mattoni con cui erano costruite le antiche cascine lombarde.

Attualmente il problema non si pone: il magazzino dell'azienda ospita materiale sufficiente per rispondere alle esigenze della clientela almeno per i prossimi tre anni.

La volontà comunque è quella di proiettarsi nel futuro con una gamma di prodotti flessibile e duttile, così da consolidare l'ingresso dell'impresa all'interno di queste nuove nicchie di mercato e rendersi meno dipendente dalla disponibilità di mattoni e laterizi che in futuro più o meno prossimo cominceranno a scarseggiare.

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.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.