

Collana Casi Aziendali n. 1/2017

**IL CONSORZIO CASALASCO DEL  
POMODORO: UNA FILIERA SOSTENIBILE  
DAL CAMPO ALLA TAVOLA**

---

di Fabio Antoldi e Elisa Capelletti

---

## SOMMARIO

1. Il settore del pomodoro: quando l'unione fa la forza..... Pag. 3
2. La rete del valore: come portare sulla tavola solo i prodotti migliori..... Pag. 5
3. Sostenibilità come tratto distintivo: l'etica al centro del proprio agire..... Pag. 11
  - 3.1 Una qualità etica e certificata..... Pag. 11
  - 3.2 L'attenzione alle persone e alla comunità..... Pag. 15
4. Cosa prevede la "raccolta" degli anni a venire?..... Pag. 17

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

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

Fabio Antoldi e Elisa Capelletti, *Il Consorzio Casalasco del Pomodoro: una filiera sostenibile dal campo alla tavola*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2017.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nel 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia e Giurisprudenza 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 Fax ++39 0372 499.133

E-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

# IL CONSORZIO CASALASCO DEL POMODORO: UNA FILIERA SOSTENIBILE DAL CAMPO ALLA TAVOLA

di Fabio Antoldi e Elisa Capelletti

## 1. Il settore del pomodoro: quando l'unione fa la forza

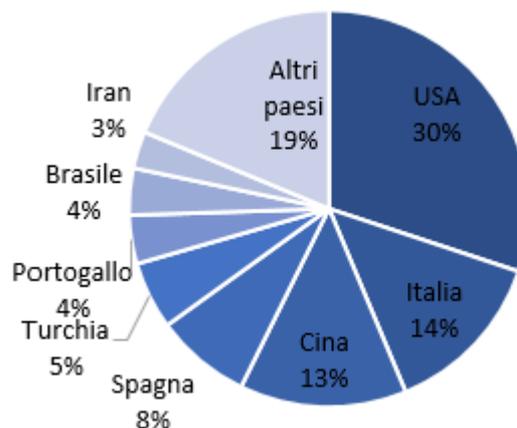
*“Se è cresciuta la cooperativa, accanto è cresciuto anche il socio in termini di professionalità, specializzazione produttiva e innovazione”.*

*Paolo Voltini, Presidente CCdP*

Il pomodoro e i suoi derivati rappresentano uno dei beni simbolo dell'Italia, al pari di altri prodotti dell'agroalimentare italiano che si trovano in innumerevoli piatti della tradizione culinaria e che sono tra i più conosciuti all'estero: la pizza in primis, così come le melanzane alla parmigiana, le lasagne alla bolognese o anche una semplicissima pasta al pomodoro condita con una foglia di basilico. Il pomodoro, sebbene non sia originario dell'Italia (venne importato dai territori dell'America Latina dopo la loro scoperta) è ormai il re degli ortaggi del Bel Paese, tanto da essersi guadagnato l'appellativo di “oro rosso” per la sua importanza nell'economia nazionale.

Nel 2016, infatti, l'Italia ha superato la Cina per la produzione di pomodoro da industria e si è posizionata al secondo posto, dopo gli Stati Uniti. Da soli, questi tre Paesi contribuiscono a coprire quasi il 60% della produzione mondiale, che nel 2016 è stata pari a 38 milioni di tonnellate (cfr. Figura 1). Come se non bastasse, l'Italia è di gran lunga il primo esportatore mondiale di polpe e pelati, con una quota di oltre tre/quarti del valore mondiale (Fonte ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare).

**Figura 1: Produzione mondiale del pomodoro da industria**



Fonte: elaborazioni ISMEA su dati WPTC

Nel 2016 il giro d'affari della filiera italiana della trasformazione del pomodoro si è attestato attorno ai 3,2 miliardi di euro. Due sono i bacini produttivi, quello del Nord e quello del Centro-Sud, che si sono

organizzati in distretti cui sono associati la maggior parte degli operatori del settore: l'Organizzazione interprofessionale del pomodoro da industria del Nord Italia e il Polo distrettuale del pomodoro da industria del Centro-Sud Italia. La produzione risulta equamente suddivisa tra le due aree, sebbene vi sia una differente specializzazione produttiva: a Nord si realizzano prevalentemente concentrati, polpe e passate, nel Centro-Sud invece si producono pelati e derivati della lavorazione del pomodorino. Emerge, però, una differente numerosità degli operatori: se il distretto del Nord, con 21 aziende di trasformazione e 16 Organizzazioni di Produttori (OP), realizza il 95% dei volumi prodotti e trasformati, quello del Sud associa 70 imprese di trasformazione che rappresentano il 95% del prodotto trasformato e 30 OP che rappresentano l'89% del pomodoro coltivato. È lampante, quindi, il maggior livello di concentrazione degli operatori al Nord Italia. Tra questi il primo trasformatore di pomodoro da industria in Italia - terzo a livello europeo - risulta essere il Consorzio Casalasco del Pomodoro (d'ora in avanti Consorzio Casalasco o CCdP).

Il CCdP nasce nel 1977 a Rivarolo del Re, in provincia di Cremona, come società agricola cooperativa volta ad aggregare 17 aziende agricole della zona che producono pomodoro e ad aiutarle nella vendita del prodotto sul libero mercato. La missione del Consorzio, però non tarda a cambiare e nel 1982 viene costruito il primo stabilimento, sempre a Rivarolo del Re, per la trasformazione diretta della materia prima nei derivati standard (passate, polpe e concentrati) che vengono poi confezionati in imballaggi per uso industriale. Da questo momento inizia un rapido processo di sviluppo del CCdP che lo colloca in breve tempo tra i più importanti e affidabili produttori di semilavorati di pomodoro per l'industria alimentare europea.

Nel 2000, insieme ad altre Organizzazioni di Produttori, il CCdP fonda a Parma il Consorzio Interregionale Ortofrutticolo (CIO), anch'esso in forma di società cooperativa che si occupa, in particolare, di tutta la parte alta della filiera: dalla selezione del seme, alla semina e germoglio in serra fino al conferimento della piantina di pomodoro all'agricoltore che poi la trapianta nel campo. Da questo momento in poi sarà lui a occuparsene, fino alla maturazione del frutto, per poi procedere alla raccolta e al conferimento presso lo stabilimento produttivo per la sua trasformazione. Oggi il CCdP possiede il 66% delle quote del CIO, la restante quota è di proprietà di un'altra OP che però si ferma alla vendita del pomodoro fresco sul libero mercato.

Nel 2005, per poter continuare a crescere, il CCdP acquista lo stabilimento limitrofo alla sua sede principale, un ex calzificio, e vi installa nuove linee di produzione dedicate alla preparazione di sughi pronti.

Nel 2007, in seguito al crack Parmalat, la Boschi Food and Beverage S.p.a. (azienda controllata dal CCdP e dal CIO) acquisisce i marchi Pomì, Pomito e País, non solo pomodoro quindi, ma anche zuppe, minestre e bevande. Successivamente, nel 2012, la stessa azienda viene acquisita tramite fusione per incorporazione dal Consorzio Casalasco, che ne assume il controllo al 100%.

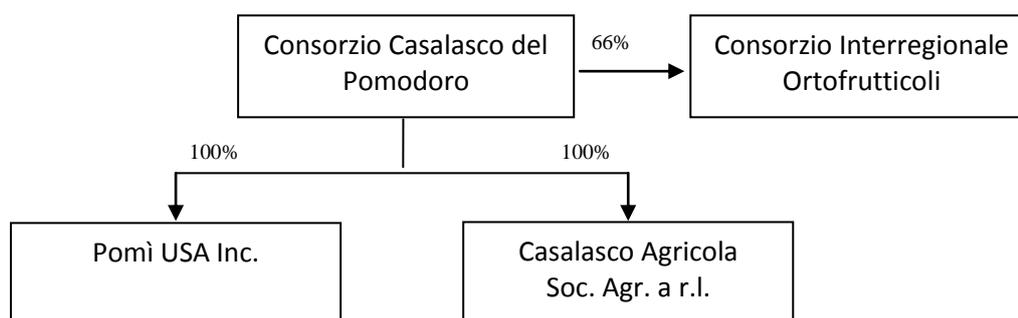
Il CCdP non si limita a crescere solo per vie esterne, ma alterna a tale strategia l'investimento in iniziative interne tutte made in Casalasco, come, ad esempio, la costituzione nel 2009 di una filiale commerciale di diritto statunitense, Pomì USA, localizzata a Matawan (New Jersey), impegnata a importare e distribuire sul territorio americano i prodotti dell'azienda cremonese a marchio Pomì.

Appena qualche anno più tardi, nel 2015, il Consorzio Casalasco torna a crescere per vie esterne acquisendo la concorrente ARP – Agricoltori Riuniti Piacentini Soc. Agr. Coop. – sempre tramite un'operazione di fusione per incorporazione, diventando da quel momento il primo gruppo di produzione e trasformazione di pomodoro da industria in Italia, terzo in Europa.

A partire dal nuovo millennio il fatturato del CCdP è costantemente cresciuto di circa 7 volte, dai 36 milioni di euro nel 2000 ai 244 milioni nel 2015, grazie a un'attenta strategia del Consiglio di Amministrazione che è riuscito a trovare il giusto equilibrio tra spinte esogene ed endogene, riuscendo a valorizzare tutto ciò che il territorio poteva esprimere.

Oggi il Consorzio Casalasco è una delle principali realtà italiane nell'industria agroalimentare, associa oltre 370 aziende agricole localizzate principalmente nelle province di Cremona, Mantova, Parma e Piacenza, con quasi 7.000 ettari di pomodoro da industria coltivati a rotazione, per una produzione complessiva annuale che si aggira attorno alle 560 mila tonnellate. Il gruppo offre lavoro a quasi 1.500 persone tra fissi e stagionali – ma, se si dovesse stimare tutto l'indotto, il dato potrebbe facilmente più che raddoppiare –, dispone di oltre 50 linee di confezionamento dislocate sui tre siti produttivi di Rivarolo del Re (CR), Fontanellato (PR) e Gariga di Podenzano (PC), per un totale di oltre 2.000 referenze a scaffale.

**Figura 2: Attuale struttura del gruppo**



Fonte: bilancio consolidato del gruppo (anno 2016)

## 2. La rete del valore: come portare sulla tavola solo i prodotti migliori

*“Per noi del Consorzio Casalasco del Pomodoro riunire coltivatori e produttori di pomodoro significa offrire al consumatore la certezza di un prodotto di qualità, perché realizzato applicando rigorosamente norme e controlli in ogni fase produttiva.”*

Sito web ufficiale CCdP

Uno dei punti di forza del CCdP risiede sicuramente nella sua scelta di presidiare tutte le attività della filiera, dalla coltivazione alla trasformazione della materia prima. In questo modo, infatti, il Consorzio Casalasco è in grado di garantire al consumatore un prodotto sicuro e di qualità elevata.

Di seguito si riportano le attività chiave e come esse vengano gestite dal Consorzio per arrivare al prodotto che noi tutti consumiamo pressoché regolarmente sulle nostre tavole.

## 1. Selezione dei semi e trapianto in campo

Grazie alla partecipazione di maggioranza nel Consorzio Interregionale Ortofrutticolo (CIO) - la più importante Associazione di Organizzazioni di Produttori in Europa nel settore del pomodoro - il CCdP è in grado di presidiare perfettamente anche la parte alta della filiera. Il CIO per l'esattezza si occupa di selezionare i semi da fornitori qualificati, del trasferimento dal semenziere al vivaista per il germoglio della pianta in serra e, solo dopo aver raggiunto i requisiti di idoneità, la piantina viene portata all'agricoltore che la pianta in terra. Qui il CIO termina le proprie incombenze che passano all'agricoltore socio del CCdP. Ciò che non si conclude, però, è il controllo della filiera e la tracciabilità del prodotto che prosegue anche nelle altre fasi. Della piantina consegnata all'agricoltore, infatti, si conosce la sua mappa genetica, il semenziere e il vivaista, quanto tempo ha impiegato a germogliare e tante altre informazioni utili sull'ortaggio.

Per ottenere, ad esempio, una varietà di pomodoro con alti valori di licopene – un potente antiossidante di origine naturale contenuto nel pomodoro – i ricercatori del CIO hanno incrociato oltre 5.000 varietà con metodi di ibridazione naturali prima di arrivare ad un prodotto perfetto in laboratorio, ma che però non attecchiva in campo a causa delle condizioni climatiche della Pianura Padana. Si sono quindi resi necessari altri tre anni di studio per poter mettere a punto un nuovo incrocio idoneo alla coltivazione.

## 2. Fase agricola e maturazione

Dopo la fase di trapianto della piantina in campo aperto, che avviene solitamente nei mesi di Aprile, Maggio e Giugno, la pianta di pomodoro cresce e giunge a maturazione in estate. Durante questo periodo di sviluppo la pianta ha diverse necessità, prima tra tutte quella idrica. Il CCdP nel corso degli anni ha studiato nuove soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza e ridurre gli sprechi in un'ottica di maggiore sostenibilità.

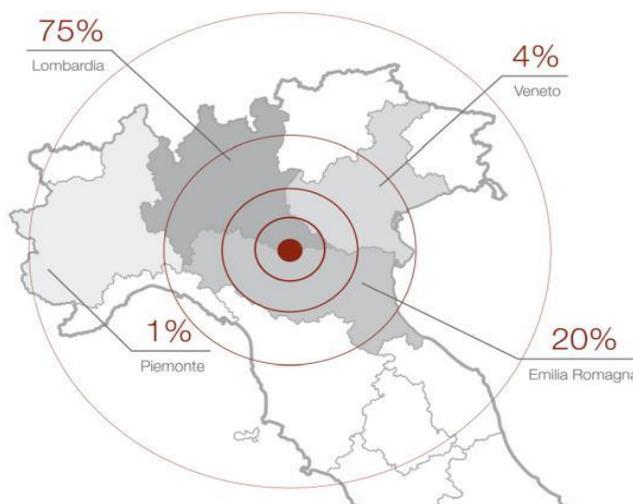
Qualche anno fa il CCdP aveva messo a punto un sistema di monitoraggio dei campi tramite droni che registravano informazioni sul terreno e producevano sul computer due mappe: la prima, definita di vigore, è informativa e comunica se nell'appezzamento ci sono zone più irrigate o meno, che hanno bisogno di fertilizzante oppure che hanno subito l'attacco di un parassita; la seconda, di prescrizione, fornisce indicazioni su quali iniziative adottare per contrastare eventuali situazioni avverse. Fattivamente la mappa di prescrizione trasmette in tempo reale le informazioni al trattore presente sull'appezzamento, che provvede ad erogare quanto necessario grazie a dei sistemi a rateo variabile che permettono di somministrare ciò che serve nelle quantità ottimali e nelle zone corrette. In questo modo si risparmia acqua ed energia, si riduce l'utilizzo di fitofarmaci e, di conseguenza, l'impatto ambientale prodotto nella fase vegetativa e di maturazione dell'ortaggio diminuisce. Da un paio di anni, però, l'ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) ha inasprito il regolamento per il volo dei droni e quindi il CCdP ha dovuto installare queste telecamere direttamente sui trattori. Nel prossimo futuro la soluzione sembrerebbe essere il satellite che è stabile, non deve ripassare più volte sul campo ed effettua un'unica foto e rielaborazione che poi trasmette in tempo reale a tutti gli operatori.

Tutte queste innovazioni nei metodi di coltura sono pensate e progettate dal CCdP, poi, una volta realizzata la tecnologia, il Consorzio si fa promotore tra i soci dell'innovazione, spiegandone i benefici e supportando i soci stessi nel sostenimento della spesa (aiutandoli a intercettare bandi e fondi di varia natura, oppure fornendo garanzie in caso di prestiti). Oltre al sostegno tecnologico, il CCdP offre al proprio socio momenti formativi e il supporto in campo di un agronomo per poter continuamente migliorare la qualità del pomodoro coltivato.

### 3. Raccolta e conferimento

Durante l'estate, a partire da fine Luglio e per tutto il mese di Agosto e di Settembre, il pomodoro viene raccolto ormai in maniera quasi del tutto automatizzata, senza ricorrere quindi al lavoro manuale umano, se non per la gestione delle macchine. È questo il periodo in cui il carico di lavoro aumenta e il CCdP ricorre ai lavoratori stagionali e tutto l'indotto che ruota attorno al settore del pomodoro ne beneficia. Ad esempio, il trasporto del prodotto dai campi ai tre stabilimenti produttivi avviene su gomma ad opera di società di trasporti locali. Anche durante questa fase emerge un'attenzione particolare all'ambiente: la distanza media ponderata che questi camion devono percorrere tra il campo e lo stabilimento non supera i 50 km. L'85% dei soci, infatti, risiede nelle province di Cremona, Mantova, Parma e Piacenza, proprio dove sorgono gli stabilimenti produttivi; il restante 15% è ubicato nelle province di Verona, Ferrara, Rovigo e Alessandria (cfr. Fig. 3). Questo in parte è anche per arginare eventuali eventi calamitosi che potrebbero colpire un'area, rovinandone il raccolto.

**Figura 3: Distribuzione geografica dei soci conferitori**



Fonte: documenti interni del CCdP

Tale vicinanza tra i terreni coltivati e gli stabilimenti non è così usuale, se non nel Nord Italia. Al Centro-Sud Italia invece, dove sorge l'altro polo distrettuale del pomodoro, le distanze sono decisamente maggiori, di base attorno ai 300 km, in quanto le industrie sono principalmente collocate tra Napoli e Caserta, mentre le coltivazioni sono quasi tutte concentrate in Puglia. Al Consorzio Casalasco la tracciabilità del prodotto non si interrompe in campo, ma prosegue nello stabilimento: da ogni singolo camion in ingresso viene prelevato un campione, che viene

analizzato per i parametri qualitativi e poi surgelato e conservato in un magazzino apposito per poter, appunto, tenere traccia del prodotto entrato in azienda e, se necessario, poterlo analizzare in un secondo momento per qualsiasi ragione.

Ogni singola consegna di pomodoro è quindi dotata di una scheda informativa che racconta tutta la storia di quel prodotto: mappa genetica del seme, dove e quando la pianta è stata piantata e il prodotto raccolto, chi l'ha coltivata, quantità d'acqua ricevuta, trattamenti subiti, etc.

Questa vasta mole di dati non viene neanche tutta riportata al consumatore finale, perché fin troppo dettagliata, ma il CCdP si limita a rendere noto il nome del socio e dell'azienda agricola che ha coltivato il pomodoro di quella confezione attraverso l'inserimento del lotto di produzione, dell'ora e dello stabilimento sul pack del prodotto<sup>1</sup>. Tutte le altre informazioni vengono utilizzate internamente dal Consorzio Casalasco per perfezionare il controllo qualità in ottica di continuo miglioramento. Se, ad esempio, arriva un camion con un bel pomodoro rosso turgido perfettamente rotondo, buccia spessa, picciolo che si stacca facilmente e con una concentrazione del frutto massima, questo si lavora decisamente meglio in azienda, con tempi più rapidi e si ottiene un prodotto finito migliore. Stante questi benefici, è logico che l'azienda vorrà capire come mai questo lotto di pomodori abbia queste caratteristiche e se si possono riprodurre negli altri appezzamenti e negli anni futuri. La scheda informativa che accompagna il prodotto serve proprio anche a questo.

#### 4. Confezionamento

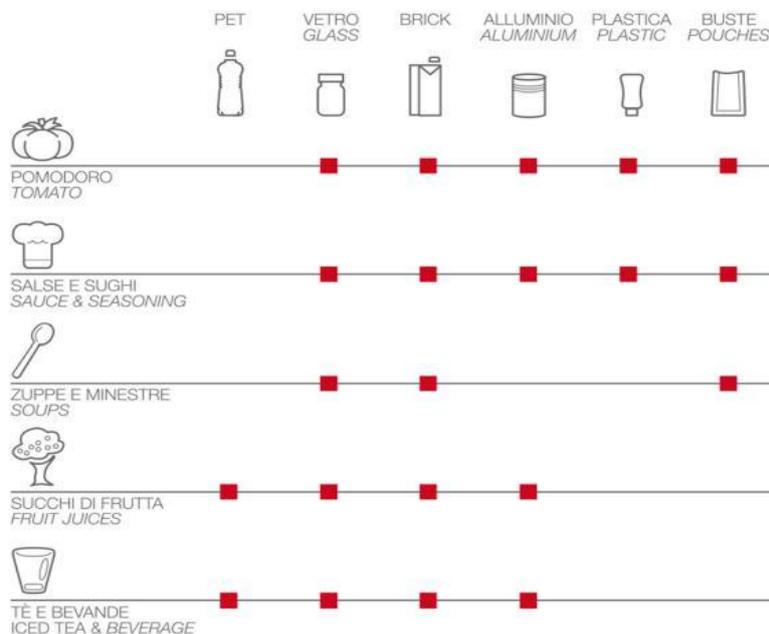
Contestualmente al conferimento della materia prima, si attiva il processo di trasformazione del pomodoro nei prodotti derivati, principalmente polpe, passate e concentrati in differenti imballaggi e con molteplici marchi. Il CCdP possiede infatti oltre 50 linee di produzione nei suoi tre stabilimenti, che gli permettono una molteplicità di soluzioni in termini di prodotto e imballaggio. Sebbene il core business sia tuttora la trasformazione del pomodoro, nel tempo il CCdP ha ampliato il proprio portafoglio prodotti tramite investimenti interni o acquisizioni di altre aziende e ora produce anche salse e sughi, zuppe e minestre, succhi di frutta, tè e bevande. Mentre il pomodoro è fornito direttamente dai soci della cooperativa, tutte le altre materie prime vengono acquistate da soggetti esterni e poi inglobate nei processi produttivi. La Figura 4 illustra le differenti famiglie di prodotto realizzate dal Consorzio e i packaging possibili. La flessibilità del CCdP non si limita a prodotti e imballaggi, ma comprende anche differenti sistemi di riempimento: a settico, hot-filling, cold-filling e retort.

Come emerge dalla Figura 4, sono soprattutto il vetro e il brick i contenitori più utilizzati su tutte le linee di prodotto. I brick, in particolar modo, grazie ad un accordo con Tetrapack che fornisce confezioni certificate a marchio FSC (Forest Stewardship Council), rispondono meglio al senso di responsabilità ambientale aziendale.

---

<sup>1</sup> Pomitrace è un sistema informatico ideato dal Consorzio Casalasco per il consumatore finale in grado di registrare e recuperare tutte le informazioni che riguardano le operazioni che vanno dalla coltivazione sino al prodotto finito per singola confezione inserendo i dati riportati sul pack.

Figura 4: Le famiglie di prodotti e i differenti packaging



Fonte: documenti interni del CCdP

## 5. Vendita

I prodotti del Consorzio Casalasco finiscono sulle tavole dei consumatori italiani ed esteri (attualmente circa il 70% del fatturato proviene da mercati esteri), con molteplici brand. Accanto ai marchi di proprietà dell'azienda, infatti, il Consorzio confeziona i prodotti con brand di altre aziende, oltre a vendere i propri prodotti in imballaggi industriali per altre aziende alimentari che utilizzano a loro volta i derivati del pomodoro come ingrediente base.

Il CCdP collabora con diverse grandi multinazionali come Unilever (Knorr), Barilla, Kraft, Lactalis-Parmalat (Santal) così come con le principali insegne di supermercati quali Esselunga, Coop, Conad, Eurospin, Lidl.

I marchi di proprietà del Consorzio Casalasco sono invece:

- Pomì: il brand più noto dell'azienda che comprende tutta la gamma completa di derivati del pomodoro distribuiti in Italia e in oltre 50 Paesi del mondo (vedi Box di approfondimento);
- Pomito: variante di Pomì adottata per il mercato tedesco e austriaco;
- Gustodoro: dai derivati del pomodoro alle bevande;
- La Marca Preferita: restyling di un vecchio brand degli anni '30. Marchio di natura globale, dal packaging retrò e ricercato per due sole referenze: polpa in scatola 400g, passata in bottiglia 700g;
- ARP Fior di Pomodoro: brand mantenuto dopo l'acquisizione di ARP. Nei formati retail e food service, i prodotti spaziano dai derivati del pomodoro ai legumi;
- País: marchio ereditato dall'acquisizione di Boschi Food and Beverage, interamente dedicato alla linea vegetali, ovvero zuppe e minestre;

- 1due3: recente marchio che identifica succhi di frutta di alta qualità.

### Box di approfondimento: il brand Pomì

La storia del brand Pomì inizia nel 1982, in seno all'azienda Parmalat, con l'introduzione di nuove tecnologie per il confezionamento di passata di pomodoro. Lo slogan coniato dall'agenzia di comunicazione Pirella & Göttsche "O così. O Pomì" per il lancio del prodotto nel 1984 diventa talmente popolare da trasformarsi in un modo di dire: ancora oggi, dopo più di 30 anni, il motto significa che una cosa ha un solo modo di essere fatta.



Attorno agli anni 2000 il brand perde gran parte della sua attrattività a causa di scarsi investimenti da parte del gruppo Parmalat. Nel 2007 il marchio Pomì e gli stabilimenti che lo producono vengono acquistati da Boschi Food & Beverage, società per la trasformazione del pomodoro partecipata dal Consorzio Casalasco del Pomodoro e dal Consorzio Interregionale Ortofrutticoli. Inizia una forte campagna d'investimenti per il rilancio del marchio volta a rinnovare la rete commerciale, lanciare nuovi brand (Pomì L+), ampliare le referenze e le tipologie di imballaggio. Negli ultimi anni la comunicazione del brand si è focalizzata prevalentemente su tematiche di italianità, sostenibilità, etica e filiera.

Oggi il forte legame con il mondo agricolo e con il territorio è tra gli elementi principali della forza di Pomì: solo chi può controllare direttamente produzione, raccolta, trasformazione e confezionamento è in grado di certificare, tramite enti certificatori preposti, che il pomodoro sia 100% made in Italy.

Il marchio, oltre ad essere affermato nel mercato italiano è distribuito in tutti e cinque i continenti in più di 50 Paesi, tra cui:

- Europa: Germania, Francia, Regno Unito, Irlanda, Austria, Svezia, Olanda, Bosnia, Slovenia, Kosovo, Romania, Russia, Svizzera, Estonia, Malta, Finlandia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Albania, Bulgaria, Serbia, Croazia, Lussemburgo e Moldavia;
- America: USA, Canada, Costa Rica, Bermuda, Antille, Guatemala, Cuba e Venezuela;
- Africa: Libia e Sud Africa;
- Asia: Libano, Giordania, Georgia, Armenia, Hong Kong, Indonesia, Qatar, Emirati Arabi Uniti, e Corea del Sud;
- Oceania: Australia

Ovviamente tutte le attività sopraelencate non vengono svolte contestualmente, ma seguono un ordine sequenziale nel pieno rispetto dei ritmi della natura che prevede la maturazione del pomodoro soltanto una volta l'anno, durante il periodo estivo. Ecco quindi spiegato il motivo per cui il Consorzio si trova a fronteggiare dei momenti di picco di lavoro (l'estate, per l'appunto), in cui deve ricorrere a lavoratori stagionali e aumentare i turni di lavoro da tre a quattro per poter assecondare la mole di lavoro.

Sebbene la raccolta e la lavorazione del pomodoro si concentrino nei mesi estivi, il resto dell'anno è occupato da una serie di attività, (cfr. Fig. 5), altrettanto fondamentali per il successo del Consorzio

Casalasco, come, ad esempio, la preparazione dei terreni a monte della filiera e lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti a valle.

**Figura 5 Le principali attività del Consorzio e la loro collocazione temporale nel corso dell'anno**

ATTIVITA'	PERIODO
ANALISI DEI TERRENI E DELLE ACQUE IRRIGUE	Novembre -Dicembre
PIANO DI CONCIMAZIONE E PREPARAZIONE DEI TERRENI	Gennaio - Febbraio
REDAZIONE PROGRAMMA DI SEMINA	Gennaio -Febbraio
ATTIVITA' DI SEMINA PRESSO I VIVAI	Marzo - Aprile
CONSEGNA DELLE PIANTINE ALLE AZIENDE AGRICOLE. ATTIVITA' DI TRAPIANTO IN CAMPO APERTO	Aprile - Giugno
RACCOLTA E CONFERIMENTO	Luglio - Settembre
LAVORAZIONE E CONFEZIONAMENTO	Luglio - Settembre
STOCCAGGIO	Ottobre - Novembre
CONSEGNA E DISTRIBUZIONE A LIVELLO GLOBALE	Da Ottobre

Fonte: documenti interni del CCdP

### 3. Sostenibilità come tratto distintivo: l'etica al centro del proprio agire

*“Come direzione qualità lavoriamo molto sull'integrazione di vari temi, dalla sicurezza ambientale alle politiche del personale perché siamo convinti che le questioni si sovrappongano e che il termine QUALITA' debba diventare un modus operandi e un'assunzione di responsabilità sia individuale che collettiva”*

*Giovanna Poletti – Quality Assurance Director*

#### 3.1. Una qualità etica e certificata

Per poter operare nel settore alimentare la qualità e la sicurezza del prodotto sono dei requisiti imprescindibili e molte certificazioni, seppure volontarie, sono oramai indotte dal mercato stesso. Sempre più - soprattutto per poter diventare fornitori di grandi multinazionali - le aziende devono garantire un modello gestionale etico, diffuso lungo tutta la filiera, che abbracci le tematiche di sostenibilità, sia essa economica, ambientale e sociale. Nonostante ciò non tutte le aziende alimentari percorrono con decisione questa strada e decidono deliberatamente di andare oltre gli obblighi di legge, ma ve ne sono alcune, tra cui il Consorzio Casalasco del Pomodoro, che credono fortemente nella sostenibilità e fungono da traino per le altre.

A partire dagli anni 2000 il CCdP ha iniziato a investire proprie risorse per ottenere numerose certificazioni che attestassero l'impegno del Consorzio stesso ad andare oltre gli obblighi normativi e la volontà di analizzare e gestire tutti i rischi e le opportunità legate al proprio business (qualità e sicurezza degli alimenti e dei processi, prevenzione ambientale, rispetto dei lavoratori, etc.).

Le certificazioni ottenute dal Consorzio Casalasco - che devono essere continuamente riconfermate, tramite audit condotti da soggetti terzi imparziali - sono:

- certificazione Sistema Qualità (ISO 9001:2008): l'applicazione della norma assicura che i prodotti offerti rispettino sia le esigenze dei clienti che i requisiti cogenti e normativi. Permette inoltre di valutare l'azienda in un'ottica di miglioramento continuo;
- certificazione del Sistema di rintracciabilità (ISO 22005:2007): l'adesione alla norma permette di tracciare il prodotto dalla sua nascita fino allo scaffale di vendita, fornendo quindi maggiori garanzie al consumatore sulla sicurezza alimentare e sulla qualità del prodotto;
- certificazione di prodotto: materia prima pomodoro al 100% di origine italiana;
- certificazione di filiera controllata per utilizzo di semente non OGM;
- certificazione di Produzione Agricola in regime di lotta integrata e di Marchio QC "Qualità Controllata" (LR28/99): marchio depositato dalla Regione Emilia Romagna che certifica che tutte le fasi produttive sono ottenute tramite l'utilizzo di tecniche di produzione integrata, rispettose della salute dell'uomo e dell'ambiente;
- certificazione Bios per il confezionamento di alimenti biologici;
- certificazione JAS per la produzione di prodotti biologici in accordo con lo standard giapponese (per il solo sito di Fontanellato);
- certificazione Kosher per i semilavorati del pomodoro: assicura l'idoneità al consumo secondo le regole religiose del popolo ebraico osservante;
- certificazione Halal per i semilavorati del pomodoro: assicura l'idoneità al consumo secondo le regole religiose del popolo islamico osservante;
- certificazione di conformità secondo gli standard BRC (British Retail Consortium) ed IFS (International Food Standard) relativi all'adozione di un sistema HACCP per il monitoraggio di tutta la filiera. Gli standard, progettati per accertare la conformità dei fornitori relativamente ai requisiti di legalità e sicurezza degli alimenti, sono al momento richiesti dalla maggior parte delle catene al dettaglio inglesi, francesi e tedesche e da un numero sempre maggiore di catene distributive europee;
- certificazione di filiera sui prodotti finiti ad alto contenuto di licopene (Pomì L+);
- certificazione Global G.A.P. delle aziende agricole socie dirette: tutte le aziende socie adottano le buone pratiche agricole definite dal protocollo Agricultural Practices nella gestione del campo, nella difesa delle colture, nonché nei confronti dei propri lavoratori;
- sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001:2004) per lo stabilimento di Rivarolo del Re: l'adesione a questa norma prevede un'attenta conoscenza di tutti gli aspetti ambientali (emissioni, consumi, etc.) che un'azienda deve gestire e la definizione di politiche aziendali volte a un miglioramento continuo;
- registrazione EMAS per gli stabilimenti di Rivarolo del Re e Gariga di Podenzano: si tratta di un sistema volontario di gestione ambientale e di sviluppo economico sostenibile per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire a soggetti terzi informazioni sulla propria gestione ambientale;

- certificazione *Carbon Trust* per il calcolo della *Carbon Footprint* (emissioni di CO<sub>2</sub>) per i prodotti a marchio (Pomì e Pomito) e dei semilavorati del pomodoro;
- certificazione *RSPO – supply chain in certification system*: la norma promuove la crescita e l'uso di prodotti di olio di palma sostenibili;
- certificazione *Social FootPrint* (impronta sociale del prodotto): ultima certificazione acquisita (presentata ufficialmente a CIBUS 2016), il Consorzio è anche la prima azienda italiana alimentare a dotarsene. La certificazione attesta l'impegno a conoscere, migliorare, stimolare le condizioni etico-sociali dei lavoratori coinvolti lungo tutta la filiera di trasformazione (vedi Box di approfondimento).

Ben poche aziende concorrenti possono vantare un così elevato numero di certificazioni: alcune, come ad esempio la BRC, la IFS, la ISO9001, pur non essendo obbligatorie per legge sono imprescindibili se si vogliono concludere accordi commerciali con la grande distribuzione italiana e straniera. Tutte le altre riportate, invece, ben rappresentano il desiderio del Consorzio di andare oltre gli obblighi normativi e quello di comportarsi in modo etico e sostenibile.

Oltre alle certificazioni ottenute, il Consorzio Casalasco pone particolare attenzione all'ambito della sostenibilità e al riguardo partecipa a diversi progetti, tra cui:

- l'analisi dell'impronta di carbonio su prodotti a largo consumo (Pomì L+) in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente;
- partecipazione alla SAI (*Sustainable Agriculture Initiative*) platform per sostenere ed applicare un'agricoltura sostenibile;
- partecipazione alla piattaforma condivisa SEDEX e all'audit SMETA, relativamente a etica e sicurezza nei luoghi di lavoro, ambiente e "*business integrity*";
- partecipazione al *Global Compact* per l'allineamento e l'impegno al mantenimento nella politica e nella strategia aziendale dei principi universalmente accettati in ambito di diritti umani, sicurezza nei luoghi di lavoro, ambiente e anticorruzione.

Il Consorzio Casalasco appare decisamente attivo sul fronte della sostenibilità, grazie soprattutto ad una dirigenza illuminata che crede fermamente nelle implicazioni dell'essere azienda responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder. Questa convinzione non si affievolisce neanche di fronte a ingenti investimenti economici e a ritorni di immagine non sempre chiari ed evidenti. Una volta intrapresa la strada delle certificazioni, infatti, vi sono evidenti sinergie, ma anche aggravii di costo in termini di auditing, raccolta ed elaborazione delle informazioni, aggiornamento delle performance e degli indicatori, momenti di formazione. Tutto ciò in assenza di chiara oggettività se questi sforzi verranno in qualche modo ricompensati da maggiori vendite o migliore brand reputation.

Se da una parte, quindi, il CCdP presta attenzione affinché l'introduzione di nuove innovazioni o l'adesione a certificazioni non pesi eccessivamente sui propri soci, dall'altra non si tira indietro davanti a nuovi investimenti che possono portare maggiore valore aggiunto alla filiera e ai propri soci, magari con piccole modifiche dello status quo.

### Box di approfondimento: la certificazione Social Footprint

La certificazione *Social Footprint – Product Social Identity (SFP)* nasce nel 2015 dalla collaborazione di un gruppo di soggetti tra cui tre organismi di certificazione: Bureau Veritas, Certiquality e DNV GL. Obiettivo ultimo della certificazione è quello di coinvolgere il consumatore e renderlo più consapevole delle sue scelte in fase di acquisto. Questo accade perché l'azienda che si certifica si impegna a rendere trasparente al consumatore la filiera da cui un prodotto proviene, fornendo informazioni quali la localizzazione dei fornitori, le caratteristiche della forza lavoro impiegata in azienda e altre informazioni utili sul rispetto delle condizioni etico-sociali promosse dall'azienda.

La certificazione ricorda in parte la SA8000 sulla responsabilità sociale d'impresa, con la differenza che quest'ultima si applica, non all'intera organizzazione, ma ai singoli prodotti, vale a dire essa misura l'impronta sociale del prodotto, chi è stato coinvolto dal punto di vista sociale per arrivare a quel preciso output. La certificazione Social Footprint attesta invece l'impegno a conoscere e migliorare le condizioni etico sociali di tutti i lavoratori coinvolti: non solo i dipendenti diretti, ma anche tutti i fornitori. L'impronta sociale è misurata da appositi indicatori e, a seconda del numero e del dettaglio di quest'ultimi, si può avere un livello base di informazione e uno avanzato (da una a tre A).

Alcune caratteristiche dello schema:

- la SFP ha durata triennale ed è soggetta a verifiche di sorveglianza annuali;
- l'azienda deve individuare un preciso prodotto per cui ottenere la certificazione e di questo prodotto deve essere in grado di poter risalire a tutti i lotti prodotti, all'intera catena di fornitura e identificare i siti produttivi coinvolti e il loro contributo alla realizzazione del prodotto finito.

Nella prima fase sono state coinvolte 20 aziende nazionali operanti in diversi settori merceologici: per quanto riguarda il comparto alimentare la sfida è stata raccolta dal Consorzio Casalasco.

La profondità di filiera raggiunta ha permesso al CCdP di potersi fregiare sull'etichetta della tripla A: il livello delle informazioni in possesso dal Consorzio è veramente accurato. Una volta scelto di aderire alla certificazione, il Consorzio ha coinvolto in primis tutti i propri soci e i loro fornitori chiedendo loro di impegnarsi sottoscrivendo un codice etico. A tutti questi, in seguito, è stato domandato quanto il cliente "Consorzio" pesi sul loro fatturato e in questo modo è stato possibile mappare quante sono le aziende che legano più del 50% del proprio giro d'affari ai rapporti commerciali in essere con il Consorzio stesso.

Dopo aver misurato i rapporti con i fornitori e i soci, il CCdP è passato ad analizzare i lavoratori dipendenti e le modalità di organizzazione del lavoro interne all'azienda, raccogliendo tutte le informazioni relative a genere, anno di nascita, nazionalità, attività svolte manualmente oppure con l'ausilio di macchinari o ancora d'ufficio. A lato si riporta a titolo esemplificativo una etichetta SFP.



### 3.2. L'attenzione alle persone e alla comunità

Sostenibilità, però, per il Consorzio Casalasco, non significa soltanto aderire a protocolli od ottenere certificazioni, ma anche assumersi quotidianamente tante piccole (o grandi) responsabilità, sia a livello individuale che collettivo, per comportarsi in maniera etica e responsabile. Per tale motivo la direzione controllo qualità non si occupa unicamente di qualità dei processi produttivi e del prodotto finito, ma anche di normative sulla sicurezza del lavoro, di gestione ambientale e di well-being aziendale.

È soprattutto sul fronte sociale che l'azienda si adopera con una serie di iniziative nei confronti dei suoi stakeholder più importanti: soci conferitori, dipendenti, comunità.

Le aziende socie sono il cuore pulsante del Consorzio Casalasco la cui forma giuridica è appunto quella di società agricola cooperativa con scopo mutualistico. Alle aziende socie sono richiesti una serie di sforzi per poter ottenere e mantenere tutte le certificazioni citate, ma in cambio molti sono i benefici che ricevono nel far parte del CCdP. Ad esempio, ogni anno il Consorzio, in base al fatturato ottenuto, offre a tutti i soci una maggiore remunerazione per il pomodoro conferito rispetto ai prezzi di mercato. Nei confronti delle aziende socie il Consorzio si impegna inoltre a trasferire know-how per migliorare la qualità del prodotto, predispone corsi di formazione per gli agricoltori tenuti da agronomi e tecnici esperti del settore, stipula contratti collettivi per l'acquisto delle piantine, così come di altri materiali necessari alla coltivazione, nonché contratti di comodato d'uso per l'utilizzo di macchinari di semina e raccolta, acquistati dal Consorzio stesso. In più il CCdP offre supporto assicurativo ai propri soci per minimizzare i premi e le franchigie nei confronti di eventi naturali calamitosi che potrebbero danneggiare il raccolto. Altra iniziativa a cadenza annuale per i soci, oltre all'obbligatoria Assemblea, è il "Socio Day": una giornata dedicata, non alla discussione dei risultati di bilancio, ma alla formazione e alla condivisione degli obiettivi aziendali.

A fine 2016 i lavoratori dipendenti risultano essere 1494, di cui 325 a tempo indeterminato e 1169 a tempo determinato (avventizi, stagionali). L'età media è pari a 36 anni e il 42% dei lavoratori appartiene al genere femminile. Nel 2016 nessuna malattia professionale è stata riscontrata, mentre si sono registrati 48 infortuni, di cui la maggior parte con prognosi inferiore ai 40 giorni. Questi risultati in parte sono il frutto delle ore di formazione sulla sicurezza (Health&Safety) che nel 2016 sono state 6,10 per ciascun lavoratore. Oltre alla formazione sulla sicurezza, tutti i dipendenti a tutti i livelli seguono corsi di formazione e di aggiornamento per accrescere le proprie competenze e, quindi, di riflesso quelle dell'azienda: a tal proposito il CCdP è stato riconosciuto come "best practice" in ambito formativo dalla Sedex, uno schema di audit internazionale cui il Consorzio partecipa, basato su quattro pilastri (gestione dei lavoratori, sicurezza e salute dei lavoratori, ambiente e business integrity) volti a valutare gli aspetti etici nelle catene di fornitura.

Da due anni inoltre il Consorzio Casalasco ha aderito al progetto triennale di Regione Lombardia WHP (*Workplace Health Promotion*), volto alla promozione della salute nei contesti occupazionali, supportando quelle imprese che desiderano investire sulla salute e sul benessere del proprio personale. Al momento sono state trattate le aree legate alla promozione di un'alimentazione corretta e al contrasto al fumo di tabacco, riscontrando un notevole successo e concreti benefici nel personale che, volontariamente, ha aderito all'iniziativa. Nel prossimo autunno, invece, sarà l'attività fisica al centro degli incontri tenuti dall'ASL di Casalmaggiore. Al momento il progetto, essendo promosso

dalla Regione Lombardia, si svolge nel solo stabilimento di Rivarolo del Re, che in parte funge da apripista per una serie di progetti che partono qua e poi vengono estesi anche agli altri due stabilimenti. Altre iniziative di carattere extra lavorativo nei confronti delle proprie risorse umane sono convenzioni con asili nido per i figli dei dipendenti, buoni sconto in esercizi convenzionati e biglietti/abbonamenti a tariffe agevolate per poter seguire la squadra di pallavolo Pomì Casalmaggiore di cui il Consorzio è "Title Sponsor".

Non mancano infine i confronti costruttivi e frequenti (più volte all'anno) con le rappresentanze sindacali nell'interesse dei lavoratori. A tale proposito, proprio nel 2017, l'azienda ha accolto l'invito dei sindacati a partecipare a un'iniziativa dell'associazione no profit cremonese "FareLegami" sul welfare all'interno dei contesti lavorativi. Il progetto intende valutare l'attuale benessere lavorativo (es. autonomia decisionale, relazioni interpersonali, valorizzazione risorse e sviluppo carriera, etc.) e quali iniziative in tema di conciliazione vita/lavoro i lavoratori - e in particolar modo le lavoratrici - troverebbero di grande aiuto. L'indagine non è ancora stata chiusa ma già da tempo il Consorzio sta valutando l'inserimento di alcune attività quali il maggiordomo aziendale, il servizio stireria, lo spaccio interno con in vendita i prodotti di tutti e tre gli stabilimenti (al momento presente solo a Gariga di Podenzano).

Fino a pochi anni fa il Consorzio contava un solo sito produttivo (quello di Rivarolo del Re) e un numero decisamente ridotto di lavoratori dipendenti, per cui anche alcune richieste di flessibilità dell'orario di lavoro venivano gestite dalla direzione *ad personam*. Ora che sono cresciuti, invece, è allo studio l'idea di formalizzare questa possibilità, sebbene, a causa dei turni di fabbrica, questa non potrà essere estesa a tutti i dipendenti, ma molto più probabilmente potrà essere adottata solo da coloro che lavorano negli uffici.

Infine, la presenza e la crescita dimensionale del Consorzio Casalasco hanno sicuramente influito positivamente sul benessere socio-economico del territorio. Come si è avuto modo di dire difatti, attorno al CCdP ruotano tanti soggetti: i lavoratori a tempo indeterminato, gli stagionali, i soci conferitori e tutte le aziende che formano l'indotto. Sommando tutte queste persone il numero di individui che dipendono in modo più o meno diretto dalle performance del Consorzio è certamente elevato e sarebbe interessante da stimare per capire la reale portata dell'azienda sul territorio.

Oltre al lavoro - il Consorzio Casalasco è senz'altro una delle maggiori realtà presenti nel circondario - , altri sono i benefici legati alla sua presenza, da ricondursi alle sponsorizzazioni culturali e sportive.

Soprattutto in campo sportivo il CCdP ha sottoscritto diversi anni fa un protocollo denominato "*In Campo con Pomì*" in cui si impegna a non supportare attività sportive inquinanti (come le corse automobilistiche e motociclistiche, ad esempio), ma a sostenere preferibilmente gli sport di squadra che si svolgono su un campo di gioco (es. pallavolo, calcio, rugby, etc.). Questa precisa scelta vuole fare riferimento all'importanza del lavoro di squadra, ben presente nella cooperativa in cui coltivazione e trasformazione convivono, e al campo di terra in cui il prodotto principale dell'azienda, il pomodoro, cresce e giunge a maturazione. Tante sono quindi le associazioni sportive che vengono finanziate dal Consorzio Casalasco, da quelle dilettantistiche a quelle professionali. Tra queste si riportano le squadre di pallavolo femminile VBC Pomì Casalmaggiore, Rugby Viadana, Piacenza Baseball e Parma Calcio.

Infine, di certo non ultime per importanza, sono svariate le iniziative di volontariato o di beneficenza in cui il CCdP è coinvolto, senza però esporre il logo aziendale proprio perché per queste attività, il fine ultimo non è certo quello commerciale, ma semplice gratuità e solidarietà.

#### 4. Cosa prevede la “raccolta” negli anni a venire?

*“Continuare a valorizzare il Consorzio creando molteplici opportunità per i soci e ricadute positive per tutto il territorio.”*

*Fabrizio Fichera – Marketing Director*

Dall'inizio del nuovo millennio i cambiamenti susseguitisi nel Consorzio sono stati tanti: aumento del fatturato di sette volte, acquisizione di altre aziende, ampliamento degli stabilimenti da uno a tre, apertura di una filiale estera, rilancio del brand Pomì, ottenimento di nuove certificazioni socio ambientali, etc.

Il Consorzio Casalasco sembra non avere alcuna intenzione di rallentare la sua crescita, anzi dichiara di avere ancora tanti obiettivi e sogni nel cassetto da realizzare su molteplici fronti, quali:

- sviluppare la penetrazione del brand Pomì in alcuni mercati strategici e in forte crescita come il Far East (Giappone, Australia, Thailandia, Indonesia, Hong Kong, Corea del Sud), Mediterraneo e Medio Oriente (Libano, Qatar, Emirati, Bahrain, Arabia Saudita, Egitto, Giordania, Israele, Malta) e America Latina (Messico, Guatemala, Costa Rica, Panama, Cuba, Venezuela, Perù);
- ampliare le linee di prodotto investendo nel biologico, come testimoniato dalla nuova linea Pomì Bio (polpa e passata) dedicata a questo segmento di mercato che cresce a doppia cifra, sebbene in volume esso appaia ancora ridotto. L'azienda, avendo la possibilità di produrre (tra linee di confezionamento e ricette) più di 2000 referenze di prodotti finiti diversi, non ha potuto esimersi dall'introdurre una propria linea bio, nonostante la conversione al biologico presenti notevoli costi sia di passaggio (sono necessari tre anni prima che un appezzamento possa essere riconosciuto biologico) che in termini di impianti (occorrono infatti impianti dedicati);
- continuare la crescita tramite apertura di nuove filiali commerciali come quella negli Stati Uniti, così come non si escludono nuove acquisizioni di marchi o società sempre del settore;
- proseguire il proprio impegno sul fronte della sostenibilità mantenendo e introducendo nuove certificazioni, così come predisponendo nuove iniziative nei confronti dei propri stakeholder;
- redigere il proprio bilancio di sostenibilità etica ed ambientale in quanto i tempi sembrerebbero maturi e, a breve, questo documento potrebbe essere pubblicato.

Il futuro si presenta quindi pieno di opportunità che il Consorzio Casalasco intende cogliere e portare a maturazione con la stessa passione e attenzione con cui i propri soci coltivano il pomodoro, consapevole che la simbiosi campo-industria funziona e che solo continuando insieme si possono raggiungere nuovi importanti traguardi.

## 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 CERSI, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gioielli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, 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 CERSI, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Élite Club Vacanze*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2012.
30. Elisa Capelletti e Ilaria Macconi, *Si può fare: il caso Feb31st*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2012.
31. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *Un legame con il territorio profondo e autentico: il caso Cantine Fratelli Bonelli Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2012.
32. Ilaria Macconi, *ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2013.
33. Chiara Capelli, *Stay hungry, stay foolish...Stay Landoll! Il caso Landoll Milano S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2013.
34. Chiara Capelli e Silvia Gaiardi, *Le nuove frontiere del turismo 2.0. Il caso ZESTRIP S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.1/2016.
35. Chiara Capelli, *Il lusso Made in Italy. Il caso ICR Industrie Cosmetiche Riunite S.p.a.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.2/2016.
36. Fabio Antoldi e Elisa Capelletti, *Una filiera sostenibile dal campo alla tavola: il caso del Consorzio Casalasco del Pomodoro Soc. Agr. Coop.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.1/2017.