



Collana Casi Aziendali n. 1/2009

CASO GAMBARELLI.

di Andrea Mezzadri

CASI AZIENDALI
CASI AZIENDALI

SOMMARIO

1	Le origini	3
2	La diversificazione	4
3	Il settore della ceramica oggi	6
4	La focalizzazione	9
5	Gambarelli oggi	9
6	Prospettive future	11

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:

Mezzadri Andrea, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.

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

CASO GAMBARELLI.

di Andrea Mezzadri

I. Le origini

Uno dei settori trainanti la crescita economica del nostro Paese negli anni '50 è stato quello delle costruzioni. Andavano infatti fatte rinascere tanto le abitazioni quanto i siti produttivi e le infrastrutture. Dell'effetto trainante del boom dell'edilizia beneficiarono in misura notevole tutti i settori a essa collegati, tra cui quello ceramico. A Sassuolo (MO) nacque un vero e proprio distretto favorito dall'esiguità dei capitali necessari per lo startup e dal patrimonio di conoscenze accumulate in precedenti esperienze lavorative da una serie di piccoli imprenditori della zona. Ai tempi, a differenza di quanto avviene oggi, la conduzione di un'azienda (specie se di dimensioni non grandi) richiedeva una preparazione più di tipo tecnico che manageriale. Nonostante alcune difficoltà oggettive legate alle difficoltà di reperimento delle materie prime e di macchinari specializzati, le aziende del distretto sassolese conobbero un rapido sviluppo che le portò a diventare un punto di riferimento nazionale del settore. Negli anni '60 la provincia modenese rafforzò il suo primato grazie a innovazioni che permisero l'utilizzo dell'argilla rossa delle vicine colline col metodo della Bicottura e alla nascita in loco di produttori di macchinari e impianti ad hoc per la ceramica.

In questo contesto il sig. Giuseppe Gambarelli fondò a Sassuolo, nel 1960, la "Ceramiche S. Giuseppe" per la produzione di piastrelle utilizzando il metodo della Bicottura.

Il triennio 1969-1971 rappresentò un punto di svolta fondamentale per l'azienda per effetto di tre scelte compiute dall'imprenditore:

- la trasformazione in società per azioni e il cambio di denominazione in Gambarelli s.p.a;
- il passaggio dalla Bicottura alla Monocottura. Si trattò di una decisione non semplice dato l'alto rischio di insuccesso della nuova produzione, che tuttavia si dimostrò vincente tanto che nei primi anni '70 la Gambarelli fu nelle condizioni di poter selezionare la clientela scegliendo di rivolgersi ai mercati del Nord Italia, Nord Europa ed Estremo Oriente;
- la costruzione, proprio in virtù di questo cambio nella tecnologia produttiva, di un nuovo stabilimento a Solignano (MO), e il contestuale trasferimento della sede sociale.
- Verso la metà degli anni '70 cominciarono a manifestarsi i segni di un rallentamento generale dell'economia, con particolari riflessi sul settore ceramico a causa di diversi fattori:
 - la crisi petrolifera, che determinò un rilevante aumento dei costi delle materie prime;
 - l'elevata inflazione, che provocò un incremento degli oneri finanziari soprattutto per quelle imprese che avevano fatto ricorso a capitale di terzi per finanziare la crescita negli anni precedenti;
 - il calo della domanda immobiliare.

Sui mercati internazionali fecero inoltre la comparsa concorrenti spagnoli e turchi che, sfruttando un minor costo del lavoro e una politica governativa più favorevole, si proposero a prezzi più attrattivi rispetto ai *competitor* italiani.

La forte crisi provocò una riduzione nel numero delle imprese da 291 a 251 nel giro di 5 anni, consigliando le restanti a riorientare la propria formula competitiva verso un prodotto di qualità destinato a un cliente con gusti più ricercati e una minor sensibilità al prezzo.

Gli anni '80 furono quindi caratterizzati da una rivitalizzazione del settore, in cui la ceramica cessò di essere un componente standard per l'edilizia diventando sensibile al fattore moda: estetica, design e qualità assunsero un ruolo sempre più rilevante nelle decisioni d'acquisto.

Sfruttando il periodo di riflessione dovuto alla crisi il sig. Giuseppe, nel frattempo insignito della qualifica di Commendatore della Repubblica, aveva lasciato il comando della Gambarelli alla figlia Ivana e al genero Enrico Pozzi, mediante un progressivo affiancamento iniziato nel 1978 e terminato nel 1984.

2. La diversificazione

Nel 1989 Enrico decise di ampliare la gamma dei prodotti offerti affiancando alla Monocottura anche la Bicottura mediante l'acquisto di un'azienda, la Ceramiche Selene, che produceva per l'appunto piastrelle di questo tipo.

Dal punto di vista dei mercati esteri invece si spostò il focus sugli Stati Uniti e sull'Est Europa, seppur con motivazioni profondamente diverse. Nel primo caso alla base della decisione vi furono le dimensioni imponenti del mercato potenziale¹; nel secondo caso a guidare le decisioni dei vertici aziendali furono le ottime prospettive di crescita. La Gambarelli adottò quindi strategie d'ingresso molto diverse tra loro:

- nei paesi dell'Est si scelse di entrare direttamente mediante la costruzione di due unità locali: una a Bratislava nel 1990 e una in Romania l'anno successivo, dotate di uffici, magazzini e personale;
- negli USA si preferì concludere accordi con le grandi catene distributive che controllavano il mercato.

Le mosse strategiche compiute si rivelarono molto profittevoli per la Gambarelli tanto che negli anni successivi i vertici aziendali decisero di proseguire sulla strada tracciata spingendo in modo particolare sulla diversificazione della gamma.

Nel 1994 venne costituita una *joint venture* con la Finanziaria Senese, merchant bank del Monte dei Paschi di Siena, per rilevare uno stabilimento ceramico ormai chiuso a Buonconvento (SI) e riconvertirlo alla produzione di Porcellanato.

Come avvenuto anni addietro con la decisione di passare dalla Bicottura alla Monocottura, anche questa scelta non fu priva di rischio, stante l'elevato investimento richiesto per entrare in una fascia di mercato di nicchia dallo sviluppo tutt'altro che certo.

¹ L'import USA di piastrelle era infatti già allora pari a circa il 20% dell'intera produzione italiana.

Anche in questo caso l'intuizione dei vertici aziendali fu giusta: il nuovo tipo di ceramica incontrò ben presto i favori del consumatore, abbinando un'ottima resistenza fisica a urti e intemperie alla possibilità di venir decorata in diversi modi².

La Gambarelli sfruttò il vantaggio di essere tra i *first mover* del nuovo segmento per acquisire una posizione di preminenza.

L'accordo con MPS, di durata quinquennale, prevedeva l'acquisizione della Ceramiche di Siena s.p.a. al 49% dalla merchant bank e al 51% dalla Gambarelli s.p.a. Nel 1999 però, contrariamente a quanto avveniva di solito in circostanze simili, gli ottimi risultati del progetto e le altrettanto buone prospettive di sviluppo spinsero il partner bancario a rinnovare l'accordo per altri 5 anni seppur con un impegno minore³. Attraverso un ulteriore investimento di 3,6 milioni di €, il Gruppo modenese portò la quota di capitale detenuta al 78%. Nel 2004 infine la famiglia Pozzi ha rilevato la rimanente frazione di quote diventando unica proprietaria dell'azienda.

Il proseguimento della partnership tra Gambarelli e Finanziaria Senese ha permesso la realizzazione di ambiziosi progetti d'investimento a respiro pluriennale tra cui l'ampliamento del sito produttivo, inaugurato nel 2001.

L'acquisizione della Ceramiche di Siena rappresentò un punto importante nella storia dell'impresa anche perché sancì di fatto l'ingresso della terza generazione della famiglia nella conduzione. Già da qualche anno erano infatti entrati nell'organigramma i figli di Enrico: Tommaso e Giuseppe Pozzi che, dopo qualche anno di gavetta nelle varie aree aziendali, diventarono rispettivamente Responsabile Commerciale e Direttore Esecutivo.

Da ormai quasi quindici anni, quindi, la Gambarelli è di fatto guidata dagli esponenti della terza generazione. Durante questo periodo il Gruppo ha continuato l'espansione e la diversificazione iniziate negli anni precedenti (tab. I).

Nel 2001 è stata costituita la Gambarelli Sudafrica, in *joint venture* con il colosso energetico locale Eskom (in cerca di opportunità di diversificare il portafoglio) e con Idc, ente di sviluppo industriale sudafricano. L'accordo prevedeva che il Gruppo ceramico modenese detenesse il 30% della neonata società e i due partner complessivamente il restante 70%. In questo caso i fratelli Pozzi hanno preferito iniziare con una quota di minoranza, riservandosi l'opzione di incrementarla o di dismetterla nel giro di un quinquennio. Attraverso un investimento complessivo di oltre 30 milioni di €, il progetto mirava alla produzione di piastrelle di media qualità, approfittando di un livello di costi di produzione inferiore a quello europeo, da destinare parte al mercato interno sudafricano (40%) e parte agli USA (60%).

² Nel giro di 7 anni, dal 1990 al 1997 la produzione complessiva di Porcellanato in Italia passò da 40 a 127 milioni di mq.

³ L'esperienza è stata segnalata da più parti come best practice per le merchant bank.

Tab. 1 – Fatturato, mq prodotti e dipendenti 1986-2007⁴.

Anno	Fatturato (in €/Mln)	Mq prodotti (in migliaia)	Dipendenti
1986	4,51	1.039	98 + 20 agenti
1996	21,69	2.500	n.d.
1999	31,50	3.800	n.d.
2002	45,3	5.500	260+100 agenti
2005	42,7	4.500	250+80 agenti
2007	50	3.000	200+50 agenti

Dopo anni di studi e un investimento di oltre cinque milioni di €, nel settembre 2003 è stata infine presentata Oxygena, una ceramica in biossido di titanio altamente innovativa in grado di abbattere i gas inquinanti attraverso un processo fotocatalitico (fin ad allora utilizzato solo nelle lavorazioni a freddo dell'edilizia, e brevettato dalla Gambarelli per le lavorazioni a caldo) che li trasforma in nitrati ecocompatibili. In sole 8 ore un mq di piastrella riesce a depurare fino a 72 metri cubi di aria. Al fine di raggiungere la più ampia penetrazione possibile del mercato si è conclusa una partnership con Ideal Standard – leader nel settore dei sanitari – che prevedeva la distribuzione esclusiva di Oxygena da parte della multinazionale. Contestualmente, la Gambarelli si è impegnata a riassorbire presso Buonconvento il centinaio di dipendenti Ideal Standard impiegati nel vicino stabilimento di Torrenieri, in fase di chiusura.

La collaborazione ha permesso all'azienda dei fratelli Pozzi l'ingresso in un mercato fin a poco tempo prima precluso quale quello degli appalti pubblici, anche grazie a un decreto del Ministero dell'Ambiente⁵ che ha riconosciuto ufficialmente validità ed efficacia del materiale ai fini della riduzione dell'inquinamento atmosferico, suggerendone pertanto l'utilizzo nelle opere pubbliche. Oxygena ha inoltre ottenuto diversi riconoscimenti tra cui, nel 2006, il premio Confindustria "Award for Excellence".

3. Il settore della ceramica oggi

I produttori di piastrelle riconducibili a gruppi industriali italiani sono 226, di cui la maggior parte operanti nel nostro Paese (tab.2). Prosegue quindi la razionalizzazione della struttura produttiva in corso da circa un decennio⁶, che ha visto le aziende aumentare la propria dimensione media da 98 a 133 addetti.

⁴ Fonti: dati aziendali, database AIDA.

⁵ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale 84/2004.

⁶ Nel 1996, per esempio, il numero di aziende produttrici era pari a 320, operanti in 410 stabilimenti con 31.500 addetti.

Il fenomeno della delocalizzazione, pur presente, non ha assunto le dimensioni raggiunte in altri contesti. Dei 675 milioni di mq totali, difatti, oltre l'80% è stato ottenuto in siti produttivi localizzati sul territorio nazionale. La vocazione internazionale si esprime invece attraverso una forte attività esportatrice che porta a realizzare all'estero oltre $\frac{3}{4}$ del fatturato complessivo. I mercati più importanti sono Europa (UE in primis) con il 54% delle vendite e Stati Uniti, che pesano per circa il 12%. Più marginale è l'importanza degli altri continenti a cui è destinato meno del 10% del prodotto complessivo.

Tabella 2 – Dati sul settore italiano ceramico⁷.

	Italia	Estero	Totale
Numero aziende	200	26	226
Stabilimenti	300	32	332
Occupati	27.210	6.726	33.936
Produzione⁸	559,1	116,4	675,5
Quota produzione	82,8%	17,2%	100,0%
Vendite⁹	167,7	502,8	671
Quota vendite	25,0%	75,0%	100,0%
Fatturato¹⁰	1.601	5.100	6.701
Quota fatturato	23,9%	76,1%	100,0%

Il cuore pulsante del settore ceramico italiano è il distretto di Sassuolo. Distribuito geograficamente su nove comuni (Sassuolo, Scandiano, Rubiera, Casalgrande, Castellarano, Formigine, Fiorano, Maranello e Castelvetro) nelle province di Modena e Reggio Emilia, vede sul proprio territorio la sede di metà delle aziende (102 su 206), produce circa i 4/5 delle piastrelle e dà lavoro al 70% degli occupati del comparto (tab. 3). Favorito anche dalle condizioni di contesto descritte all'inizio del presente caso, Sassuolo è oggi il punto di riferimento della produzione di ceramica non solo italiana ma anche europea e mondiale. Nel corso del tempo si è infatti sviluppato un indotto rilevante che comprende macchine per ceramiche, colorifici, decoratori, ecc. Anche questi comparti correlati, così come quello principale hanno acquisito una posizione di leadership mondiale per effetto dell'elevato livello di know how e della diffusione di quel capitale sociale che costituisce la base per il vantaggio competitivo distrettuale.

⁷ Fonte: Indagine statistica sull'industria italiana 2007, Confindustria Ceramica.

⁸ In milioni di mq.

⁹ In milioni di mq.

¹⁰ In milioni di €.

Tabella 3 - Occupati e mq prodotti nelle province di Modena e Reggio Emilia (% su totale Italia)¹¹.

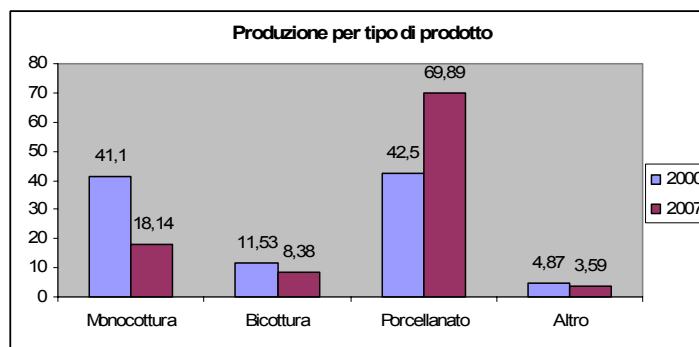
2001		2003		2005		2007	
Occupati	Mq prodotti	Occupati	Mq prodotti	Occupati	Mq prodotti	Occupati	Mq prodotti
69,2%	80,5%	68,6%	80,3%	68,5%	79,8%	68,2%	78,6%

Pur in un contesto di assoluta preminenza a livello continentale (oltre il 30% della produzione europea è ottenuta da aziende italiane), il settore sta attraversando una congiuntura difficile a causa dell'aumento dei costi delle materie prime e della concorrenza dei produttori a basso costo dei Paesi dell'Estremo Oriente. Dopo decenni di crescita anche sostenuta, la variazione annua dei volumi venduti presenta dal 2002 un costante segno negativo. Per contro il fatturato sta attraversando una fase di sostanziale aumento (tab. 4). Le aziende italiane si stanno quindi spostando verso prodotti a più alto valore aggiunto, come conferma anche l'ascesa del porcellanato rispetto a Monocottura e Bicottura che stanno diventando via via marginali (fig. 1). Di conseguenza, stanno rivedendo le loro strategie privilegiando, in controtendenza agli orientamenti di un decennio fa, la flessibilità alla grande dimensione. «Non è più vero che il pesce grosso mangia quello piccolo ma anzi è il pesce piccolo che si difende meglio grazie alla sua velocità», osserva l'ing. Pozzi.

Tabella 4 – Variazione % vendite in mq e valore 1997-2007¹².

	mq	valore
1997-1999	6,5%	10,8%
1999-2001	4,3%	8,6%
2001-2003	-5,2%	-1,8%
2003-2005	-4,7%	3,5%
2005-2007	-2,3%	7,7%
Totale 97-07	-2,1%	31,7%

Figura 1 – Produzione per tipo di prodotto (in %) 2000 – 2007.



¹¹ Fonte: Elaborazione su dati indagine statistica sull'industria italiana 2007, Confindustria Ceramica.

¹² Fonte: Elaborazione su dati indagine statistica sull'industria italiana 2007, Confindustria Ceramica.

4. La focalizzazione.

Anche la Gambarelli ha quindi puntato negli ultimi anni su un'attenzione ancora maggiore alla qualità del prodotto attraverso un incremento del controllo su tutte le fasi della value chain e una riduzione del volume di attività complessivo.

Seguendo il nuovo orientamento strategico, nel 2006 è stata ceduta ai due partner locali la partecipazione in Gambarelli Sudafrica realizzando un considerevole ritorno economico.

Lo scorso anno, al termine del quadriennio previsto, non è stato rinnovato l'accordo con Ideal Standard per la commercializzazione di Oxygena che attualmente è distribuita attraverso la rete di vendita Gambarelli.

«In entrambi i casi abbiamo preferito svincolarci da partnership con multinazionali che, seppur profittevoli, rischiano di ingessare oltremodo il nostro processo decisionale facendoci perdere quella flessibilità che sempre più si dimostra fattore critico di successo», nota al riguardo Giuseppe Pozzi.

Dal punto di vista produttivo si è progressivamente ridotto fino quasi ad azzerarsi l'utilizzo dei metodi di Monocottura e Bicottura ormai giunti al termine del loro ciclo di vita e non più redditizi, e si è dismesso lo stabilimento di Fiorano divenuto obsoleto.

Contemporaneamente, si è proceduto a una profonda riorganizzazione della rete di vendita:

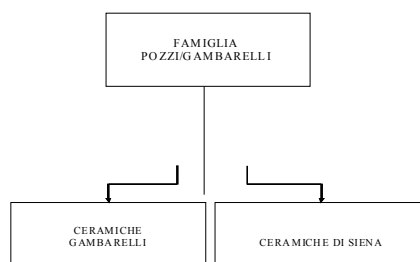
- in Italia, nel senso di un controllo più stretto delle relazioni con i clienti si sono aperti sei punti di vendita diretti presso gli stabilimenti di Solignano e Buonconvento, a Fiorano Modenese, Torino, Bertinoro (FO) e Mazara del Vallo (TP). La ridotta dimensione di questi punti di vendita e l'assenza di magazzino (centralizzato presso i due siti produttivi) consentono di ottenere margini molto maggiori rispetto a quelli delle grandi strutture, penalizzate proprio dall'alta incidenza dei costi di logistica. Contestualmente si è ridotto il ricorso agli agenti il cui numero è sceso in pochi anni da 100 a 50;
- al tempo stesso, per avere una presenza più capillare sul territorio, si è avviata una politica di franchising¹³ coinvolgendo persone con esperienza nel settore ceramico o in quelli collegati (es. arredo bagno). Ad oggi sono aperti due punti di vendita con questa formula a Codevigo (PD) e Cisterna di Latina (LT);
- all'estero viceversa si sono chiuse le filiali in Romania e Slovacchia e si è scelto di puntare su una rete di distributori esclusivi (uno per ogni Paese in cui si opera) integrata in Germania e Francia da rapporti diretti con le principali catene della GDO.

5. Gambarelli oggi.

L'azienda fondata quasi 50 anni fa dal comm. Giuseppe è oggi cresciuta fino a diventare uno degli attori più importanti del settore ceramico in Italia e nel mondo. Attualmente il Gruppo è strutturato come nella fig. 2.

¹³ In forma meno stringente e vincolante rispetto ad altre esperienze.

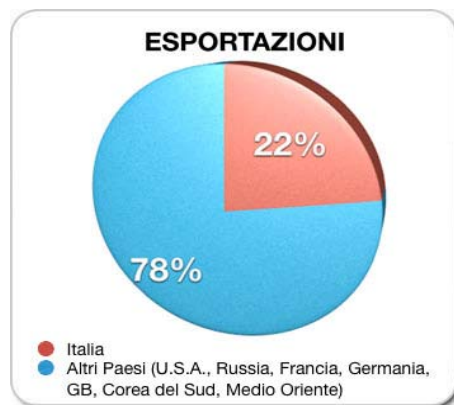
Figura 2 – Il Gruppo Gambarelli¹⁴.



Come detto, il Gruppo Gambarelli intende porsi nei confronti del cliente come produttore di ceramica di alta qualità e di ottimo gusto, guardando a un target di fascia medio/alta che cerca nelle piastrelle per il rivestimento non solo funzionalità ma anche un piacere estetico. Del resto, la gran parte dei mercati geografici a cui si rivolge l'azienda sono ormai maturi e il fattore moda/design assume un'importanza sempre maggiore nel guidare le decisioni d'acquisto.

L'orientamento all'export del Gruppo è evidenziato dai dati sulla composizione del fatturato (fig. 3). Dei 50 milioni di € del 2007, solo il 22% è stato ottenuto in Italia, mentre il restante 78% deriva da vendite all'estero. In particolare la Gambarelli si rivolge prevalentemente ai mercati statunitense (35%) e dell'Europa dell'Est, compresi i Paesi dell'ex Unione Sovietica (20%).

Figura 3 - Fatturato per aree geografiche¹⁵.



Nonostante i grandi cambiamenti avvenuti e la rilevante crescita dimensionale la Gambarelli ha mantenuto inalterate nel tempo le sue caratteristiche di azienda familiare sia per proprietà che per gestione. L'assetto societario è infatti estremamente semplice: le due società sono possedute al 100% dai membri della famiglia Pozzi-Gambarelli.

¹⁴ Fonte: dati aziendali.

¹⁵ Fonte: sito www.gambarelli.it.

Il centro di potere decisionale del Gruppo, accanto agli organi ufficiali di governo¹⁶, è il Comitato Esecutivo – composto da Tommaso, Giuseppe, Enrico e Ivana – sebbene il ruolo giocato dai figli sia più operativo rispetto a quello, più strategico, dei genitori. Proprio per questo, le responsabilità delle funzioni dell'azienda sono delegate ai due fratelli. Più specificamente, in accordo con la formazione ricevuta, Tommaso si occupa dell'area Commerciale e Giuseppe dalle aree Finanza, Impianti e Produzione.

L'assetto organizzativo sembrerebbe quindi imitare quello tipico delle strutture funzionali accentrate. In realtà il Gruppo Gambarelli presenta una struttura più complessa, organizzata secondo due direzioni: una produttiva (per stabilimento) e l'altra per prodotto/marchio ricalcando quindi una forma matriciale, seppure di dimensioni relativamente limitate rispetto ad altre realtà. Le funzioni Amministrazione e Acquisti sono invece gestite a livello centrale per tutto il Gruppo.

Seguendo la prima impostazione, nella linea gerarchica immediatamente inferiore alla Direzione Esecutiva ci sono i responsabili dei due siti produttivi del Gruppo: Buonconvento (Porcellanato e Oxygena) e Solignano (Porcellanato). Entrambi gli stabilimenti sono all'avanguardia dal punto di vista tecnologico e si avvalgono degli strumenti più innovativi per ottenere prodotti di ottima qualità attraverso le rispettive tecniche.

D'altro canto, poiché la piastrella non viene più vista come un semplice rivestimento ma come un elemento importante nella definizione dell'eleganza dell'appartamento, la politica di marchio è fondamentale nella strategia del Gruppo Gambarelli. A questo proposito, l'azienda si rivolge al mercato con quattro marchi:

- Gambarelli, quello storico dell'azienda sul mercato da quasi 40 anni;
- Oxygena, relativo al nuovo prodotto a valenza ambientale;
- Siena, che caratterizza il Porcellanato realizzato a Buonconvento;
- Sole Mio, linea di altissima qualità rivolta soprattutto al mercato statunitense.

Gli ultimi due brand sono stati particolarmente importanti per l'apertura ai mercati esteri in quanto simbolo ed espressione della bellezza, del buon gusto e dell'amore per l'arte italiani.

L'importanza a livello strategico della gestione del marchio fa sì che ciascuno di essi abbia un responsabile che riferisce direttamente alla famiglia Pozzi.

6. Prospettive future.

Il Gruppo Gambarelli rappresenta una delle realtà più dinamiche e interessanti del distretto delle ceramiche. La grande capacità imprenditoriale dimostrata nel tempo dalle famiglie Pozzi e Gambarelli ha permesso all'azienda di crescere e svilupparsi nonostante ben due ricambi generazionali siano avvenuti in un lasso di tempo relativamente breve.

In futuro, i vertici aziendali intendono proseguire sulla strada finora percorsa, puntando ancora di più su innovazioni di prodotto e di processo che consentano di aumentare in modo

¹⁶ Enrico Pozzi è Amministratore Unico della Gambarelli spa, mentre la moglie Ivana ricopre la stessa carica in Ceramiche di Siena spa.

significativo il valore aggiunto. Tale strategia inoltre eviterebbe un aumento dimensionale fine a sé stesso che si sta dimostrando improduttivo in termini di risultati.

Per conseguire questi obiettivi la strada maestra, come afferma l'ing. Pozzi, sarà sempre di più la collaborazione con altre imprese: *«Stiamo esplorando la possibilità di instaurare collaborazioni con altre imprese delle nostre dimensioni affinché ciascuna metta a disposizione delle altre le proprie competenze, soprattutto in aree quali internazionalizzazione e R&S in cui muoversi da soli è difficile oltre che antieconomico. In questo senso, inoltre, l'appartenenza a un distretto, se giocata bene, può rappresentare una carta importante per superare il momento di difficoltà, così come è già accaduto in passato».*

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

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. Mezzadri Andrea, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.