



Collana Casi Aziendali n. 3/2008

**COLLABORARE TRA PMI PER COMPETERE
CON SUCCESSO SUI MERCATI:
IL CASO DEL CONSORZIO PREMAX**

di Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli

SOMMARIO

1. La storia del distretto della forbice di Premana	3
2. I prodotti realizzati a Premana e le diverse fasi produttive	4
3. La prima esperienza consortile nel distretto	5
4. La nascita del consorzio Premax	6
5. La ridefinizione strategica di Premax agli anni 2000	9
6. Il passaggio ad una struttura manageriale	10
7. L'intensificazione della collaborazione tra gli artigiani soci	11
8. La nuova strategia competitiva di Premax	12
9. La struttura organizzativa e nuova governance del consorzio	16
10. Tabelle e grafici	19

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:

Antoldi F. e Cannatelli B., *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.

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

COLLABORARE TRA PMI PER COMPETERE CON SUCCESSO SUI MERCATI: IL CASO DEL CONSORZIO PREMAX

di Fabio Antoldi¹ e Benedetto Cannatelli²

I. La storia del distretto della forbice di Premana

Esistono imprese la cui storia non è comprensibile al di fuori del luogo geografico in cui esse vivono. Il consorzio Premax - che rappresenta 47 piccole imprese con un totale di circa 300 addetti - è una di queste. E' un'azienda che si muove sui mercati internazionali, eppure è lo specchio di un luogo fisico, il paese di Premana, e della sua gente.

È proiettata verso la costruzione del futuro ma si inserisce nel corso di una tradizione secolare.

Premana è un paese di circa 2.300 abitanti collocato a 1.000 metri di altitudine sul livello del mare, uno degli ultimi paesi della Valsassina, situato in fondo alla valle che affianca il lago di Lecco.

La testimonianza della vocazione particolare di questo paesino per la produzione di strumenti da taglio ci giunge addirittura dal lontano 1574 in cui, secondo i documenti dell'epoca, 4 spadari, 3 maniscalchi e 40 fabbri svolgevano la propria attività lungo le sponde del Torrente Varrone, al fine di sfruttare l'energia idrica del torrente per il funzionamento del maglio.

Dalle miniere che sorgevano nella valle solcata da questo fiume, gli artigiani del tempo reperivano abbondanti quantità di materie prime che permisero loro di dare il "là" ad una specializzazione che si è tanto radicata nel territorio da uscire indenne anche alla progressiva chiusura di tutte le aree estrattive confinanti che si verificò nel 1864 a causa della forte concorrenza straniera.

Fu pochi anni prima, nel 1860, che Ambrogio Sanelli fondò a Premana una officina specializzata in articoli da taglio i cui prodotti conobbero un buon successo nelle principali mostre nazionali.

Già nel 1915 le imprese specializzate nella produzione di forbici e coltelli salirono a 4.

Fu però dopo la seconda guerra mondiale e in particolare negli anni '50 che questa tradizione artigianale cominciò a dare i suoi maggiori frutti: nel 1951 si contarono 31 aziende, 85 nel 1961, 139 nel 1971 e 184 nell' 1981.

Con il diffondersi di una cultura del prodotto sempre più forte e di nuove tecnologie che permettevano il passaggio da una produzione di tipo esclusivamente artigianale ad una (per quel che riguarda alcune fasi) industriale, si registrò nell'arco del ventennio tra il 1972 al 1992 un

¹ Condirettore del CERSI, Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Cremona, e responsabile della divisione "PMI e distretti industriali" di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società, presso la sede di Milano del medesimo Ateneo.

² Ricercatore di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

incremento della produttività del 130% (da 7 a 16 milioni di forbici l'anno) dando un contributo rispettivamente del 67% e del 50% alla produzione nazionale di forbici e coltelli.

Non deve quindi stupire, attraversando le strette vie del centro storico del paese, la quantità di case che al pian terreno presentano una piccola officina destinata alla produzione di articoli da taglio.

Con l'arrivo del nuovo millennio però, il carattere prettamente artigianale della maggior parte delle imprese (il cui numero medio di addetti è attualmente 6) ha pagato pegno alla scarsa propensione di queste alla valorizzazione commerciale dei propri prodotti, i quali venivano per lo più destinati a grossisti o addirittura a grandi aziende concorrenti in ambito europeo come la tedesca Solingen, che apponevano il proprio marchio al prodotto finito (e che quindi erodeva a suo vantaggio parte del valore aggiunto del prodotto finale).

A questa mancanza di focalizzazione per il lato commerciale si aggiunse un fattore come la globalizzazione che aprì la porta ad una competizione sul mercato degli articoli da taglio a Paesi con manodopera a basso costo come Pakistan e Cina.

Nel 2004 il numero di imprese operanti nel distretto della forbice è sceso a 104, in conseguenza del crollo degli ordini che ha causato la chiusura delle attività minori.

2. I prodotti realizzati a Premana e le diverse fasi produttive

Le forbici e gli articoli da taglio costituiscono per molti consumatori dei beni di uso quotidiano e sovente non sono sottoposti a giudizi che ne valutino la qualità, al di là del semplicistico «funziona o non funziona». Questo fatto purtroppo non contribuisce a rendere giustizia a prodotti per la cui realizzazione sono necessarie numerose e lunghe fasi di lavorazione e i cui livelli qualitativi possono discostarsi di molto. Di seguito si descrive il processo produttivo delle forbici, che è certamente il più diffuso tra le imprese di Premana.

Il primo passaggio è costituito dalla *realizzazione degli stampi*, in cui viene definito il "design" del prodotto secondo le esigenze dettate dalla funzione e dalle esigenze del mercato.

Al termine di questo si passa alla fase di *stampaggio*, che può essere realizzato "a caldo" cioè attraverso lo stampaggio sotto la pressa di metallo incandescente (quest'operazione è fatta da due sole aziende in tutto il distretto) oppure nella modalità "a freddo", secondo cui la sagoma della forbice è ricavata direttamente da fogli di metallo opportunamente predisposti. Questa seconda modalità è adottata per prodotti di qualità inferiore alla prima e non è eseguita all'interno del distretto: per questa lavorazione le aziende premanesi sono solite rifornirsi da fornitori francesi.

Il terzo stadio è quello della *pulizia e tranciatura* del semilavorato, al quale seguono trattamenti come la *tempratura* e i *bagni galvanici* (nichelatura, cromatura e doratura), che sono svolti da due sole aziende in tutto il distretto.

Le attività nelle quali la maggior parte delle aziende premanesi è specializzata sono quelle successive, a partire dalla *finitura* del semilavorato, dove si susseguono le fasi di foratura, svasatura del foro, filettatura del foro, incassatura delle lame, regolazione del gioco tra le lame, pulitura della costa e del manico, molatura delle lame, rivestimento del manico e marcatura della

forbice. La penultima fase, che precede quella di *confezionamento* del prodotto, è quella del *montaggio* in cui si individuano: arrotatura e assemblaggio delle lame, calibratura della vite, spuntatura delle lame, lucidatura, lavaggio, verniciatura dei manici e oliatura.

Il risultato di tutte queste fasi è un prodotto che, a prescindere dalla funzione specifica (forbice per tessuto, da cucina, per uso domestico...), deve sempre soddisfare rigorosi parametri qualitativi sotto il profilo della capacità di taglio, dolcezza del taglio, precisione del taglio, resistenza, ergonomia, sicurezza, manutenibilità, estetica.

Come si è detto, molte imprese del distretto anziché realizzare per intero il prodotto si sono specializzate in una sola attività specifica del lungo e complesso percorso di produzione della forbice, oppure in una tipologia particolare di prodotto, differenziato per la diversa funzione d'uso. Nel distretto di Premana sono realizzati articoli da taglio molto diversi tra loro. In particolare, riguardo alle forbici possono essere distinte numerose funzioni diverse come quelle per tessuti, per l'estetica personale, per la cucina, per uso domestico, per il giardino, per parrucchiere e molti altri e in Premana esistono botteghe che si sono specializzate proprio in tali diversi tipi di forbice.

Rispetto al passato, oggi si è invece molto ridotto il numero di imprese specializzate nella produzione di coltelli (per i quali è comunque possibile distinguere ambiti d'uso molto differenti) e di altri strumenti diversi dalle forbici. I coltelli si ottengono con un procedimento tecnico differente da quello della forbice (la lama infatti deriva dalla tranciatura di fogli di metallo), ma ovviamente i materiali e, parzialmente, anche le tecnologie impiegate sono molto affini.

Tra le aziende di maggior spicco all'interno del distretto di Premana si distinguono CAMP, che oggi produce e commercializza attrezzi da montagna e che una volta operava anch'essa nel settore delle lame, producendo a Premana piccozze e ramponi (oggi invece le importa), mentre Fiskars-Montana e Sanelli si occupano prevalentemente di coltelli. C'è poi Premax, un consorzio che riunisce 44 piccole imprese di cui si avrà modo di parlare in seguito, che produce forbici per l'estetica, per parrucchiere, per uso domestico e per la cucina (per la quale offre anche una vasta gamma di coltelli e attrezzi vari).

3. La prima esperienza consortile nel distretto

Sebbene la forte pressione competitiva sia un fenomeno che ha riguardato il distretto prevalentemente negli ultimi anni del secolo scorso, è pur vero che già nel momento in cui questo territorio conobbe il suo primo sviluppo economico, al termine della seconda Guerra Mondiale, gli artigiani pagavano il fatto di doversi spesso confrontare tra di loro nei medesimi ambiti competitivi e per questo avvertivano fortemente la necessità di offrire una gamma di prodotti il più possibile completa, al fine di non farsi la guerra al loro interno e di affrontare la concorrenza esterna sui mercati.

Di questo, e della necessità di una collaborazione comune per trovarvi soluzione, si resero conto ben presto la Camera di Commercio di Como e l'Unione Artigiani di Lecco e Circondario, sotto la cui guida congiunta venne costituito nel 1954 il "Consorzio Coltellerie Artigiane di Premana".

Questo tentativo di cooperazione tra imprenditori coinvolse otto aziende: tre si occupavano della produzione di forbici, mentre le restanti cinque erano specializzate nella coltelleria.

Nei piani dei suoi promotori, il Consorzio avrebbe dovuto agire nella fase iniziale e in quella finale della catena produttiva: esso si sarebbe infatti occupato sia della fase di approvvigionamento delle materie prime, sfruttando il potere contrattuale derivante dal fatto di rappresentare contemporaneamente più entità, sia della fase di commercializzazione e promozione del prodotto finale dei consorziati.

Purtroppo questi propositi furono destinati a rimanere tali, poiché un regolamento interno poco chiaro da un lato, e la scarsa propensione delle aziende a vedersi limitare l'autonomia e la creatività operativa da rapporti di esclusiva con il Consorzio dall'altro, si unirono alla consapevolezza di poter ad ogni modo ottenere vantaggi sugli approvvigionamenti anche agendo individualmente.

Tuttavia, quel che si era rivelato decisivo nel sancire il fallimento, era il fatto che il consorzio non si era mostrato in grado di procurare una rosa di clienti sufficientemente ampia da poter esaurire tutta la capacità produttiva delle aziende consociate, le quali per poter lavorare si sentivano legittimate a tradire il vincolo di fornitura esclusiva cercandosi nuovi clienti.

Fu così che già sette anni dopo la sua nascita, precisamente nel 1961, il Consorzio fu costretto a cessare la propria attività.

4. La nascita del consorzio Premax

Come è già stato descritto in precedenza, negli anni '60 e '70 l'attività del distretto nel suo complesso conobbe un forte sviluppo, testimoniato dall'alto tasso di natalità delle officine e da un forte incremento produttivo.

Al fine di sostenere questa crescita, della quale stava beneficiando l'intero territorio, circa trecento artigiani si adoperarono per fondare nel 1966 la Cassa Rurale ed Artigiana di Premana, la cui attività, ancora oggi, è strettamente legata a quella dei forbici e dei coltellinai del distretto.

Lo sviluppo, tuttavia, non fu equilibrato. Nelle aziende la crescita si caratterizzò per una totale focalizzazione sul lato della produzione (aspetto che caratterizza tipicamente l'imprenditorialità artigiana), a discapito di una cura degli aspetti gestionali e di analisi e valutazione dei costi di produzione. Ciò portò inevitabilmente gli imprenditori a basare le loro strategie competitive essenzialmente sulla leva dei prezzi di vendita.

La conseguenza diretta di tale tendenza, frutto senz'altro di una visione strategica limitata e sacrificata in virtù di una ricerca esclusivamente volta alla migioria tecnica, fu il delinearci, all'interno del distretto, di una vera e propria gara al ribasso dei prezzi agli acquirenti.

Questo tipo di concorrenza interna portava con sé, oltre ad un abbassamento dei prezzi di vendita, anche un innalzamento della qualità dei prodotti.

Di ciò, astutamente, avevano saputo approfittare i protagonisti della grande distribuzione straniera che riuscivano così ad assicurarsi prodotti di primissima qualità a prezzi esigui, che rivendevano poi ai consumatori finali a quasi 10 volte rispetto al valore di produzione.

Fu per questo che nel 1971, dieci anni dopo il fallimento della prima esperienza consortile, la Camera di Commercio di Como si promise di riportare un po' d'ordine tra gli imprenditori forbici per far fronte alla disorganizzazione e all'autolesionismo del distretto di Premana.

L'analisi delle cause che avevano portato ad una situazione così penalizzante per il sistema premanese, rilevò come l'origine del problema risiedesse principalmente nella carenza di competenze da parte degli imprenditori a livello di controllo di gestione: una lacuna che non permetteva loro di programmare correttamente la loro produzione e che impediva loro di calcolare il reale impatto dei costi, così da tenerne conto nella definizione del prezzo di vendita.

A questo scopo furono così promossi dalla stessa Camera di Commercio di Como dei corsi di formazione destinati agli imprenditori della zona e, con l'ausilio di una commissione tecnica, per ciascuna tipologia di prodotto vennero definiti degli standard di vendita, al fine di realizzare un "listino" che potesse servire come punto di riferimento per i produttori della zona.

Tuttavia l'iniziativa della CCIAA di Como non si limitò a questo: tre anni dopo, nel 1974, si fece promotrice del secondo tentativo per la realizzazione di un consorzio tra forbici che non avesse fini di lucro e che vedesse coinvolte le piccole imprese locali.

Alla guida di questo consorzio ci sarebbe stato un Direttore, scelto tra i consociati, e un Consiglio Direttivo, anch'esso composto da imprenditori aderenti.

L'idea piacque molto ai forbici, che aderirono in numero molto elevato.

In uno scenario locale altamente complesso, che vedeva la compresenza di imprese specializzate esclusivamente in alcune fasi del processo produttivo, imprese subfornitrici (le quali, come le prime, non si rivolgevano direttamente al mercato ma eseguivano il lavoro esclusivamente per conto terzi), imprese orientate a mercati di nicchia (talvolta con un proprio mercato e un proprio marchio) e, infine, imprese di maggiori dimensioni che esternalizzando alcune fasi del processo erano in grado di garantire un'ampia gamma di prodotti, l'essere stati in grado di coinvolgere un numero di 93 aziende (specialmente delle prime tre categorie) apparve una risposta importante.

Oltre a proseguire l'opera di formazione imprenditoriale degli artigiani del distretto, il consorzio denominato Premax (sintesi delle due parole **P**remana ed **E**xport) si proponeva anche di promuovere i prodotti in nuovi mercati ancora potenzialmente proficui, soprattutto attraverso la creazione di un marchio collettivo che certificasse la qualità delle lame uscenti dalle officine di Premana.

In particolare, l'intento dei dirigenti di Premax era quello di assicurarsi quote di mercato all'estero, cercando di avvicinarsi il più possibile al cliente finale, e quindi limitando il ricorso a grossisti che, inserendosi nella catena distributiva per assicurarsi un margine, contribuivano all'aumento del prezzo finale riducendo la competitività del prodotto.

Contestualmente a ciò si stava consolidando la convinzione di poter competere sullo stesso piano di aziende "clienti/concorrenti" come Solingen, un concorrente tedesco che in verità vendeva col suo marchio forbici che per il 90% veniva prodotto dagli artigiani a Premana.

Infine, in virtù del grande numero di imprese coinvolte in questo secondo tentativo di cooperazione, venne riproposta l'intenzione di realizzare delle economie di scala negli

approvvigionamenti, in particolare per quel che riguardava i semilavorati stampati a freddo, interamente importati dalla Francia.

La forma giuridica prescelta per tale aggregazione fu quella del Consorzio Export, formula che a quei tempi garantiva al progetto l'accesso a un finanziamento pubblico di quattro milioni di lire a fondo perduto e di due milioni in conto gestione per il biennio 1974-1975.

Un'organizzazione di questo tipo offriva agli imprenditori, almeno nelle premesse, la possibilità di assecondare la propria inclinazione soprattutto al processo tecnico-produttivo, affidando a Premax la programmazione dei quantitativi di produzione in modo che risultassero effettivamente commisurati a quelli commissionati.

Infatti, per quel che riguardava il lato prettamente operativo, il Consorzio non intendeva disporre di un magazzino proprio, in quanto orientato ad una flessibilità produttiva che potesse offrire al cliente un prodotto personalizzato.

Se, dunque, Premax per molti aspetti, ricalcava la prima sfortunata esperienza consortile, esso oltre al maggior numero di aziende coinvolte si mostrava più "affabile" agli occhi degli imprenditori locali, in quanto non esigeva un rapporto di collaborazione esclusiva. Un vincolo del genere, infatti, se non supportato da un rapporto di fiducia solido da entrambe le parti è inevitabilmente colto dai produttori come una mortificazione della capacità di iniziativa imprenditoriale, cosa che, appunto, era avvenuta dieci anni prima.

I primi anni di vita di Premax furono segnati da un grande impegno, che purtroppo non portò però risultati significativi. Nel 1979 il consorzio si trovò immerso nella sua prima crisi, dovuta a un mancato recupero di alcuni crediti che mise in difficoltà finanziarie la struttura.

In seguito alla sostituzione dei vertici, il consorzio fu però in grado di risollevarsi, raggiungendo in pochi anni un fatturato di 1.492.000.000 di lire (774.000 €).

Tuttavia, nonostante dal punto di vista economico la crisi fosse stata esorcizzata, essa lasciò degli strascichi ben più gravi in termini di credibilità aziendale.

Inoltre, a una fiducia verso il Consorzio che era stata concessa spesso con più di una riserva, si aggiungeva il forte individualismo degli imprenditori artigiani che si presentò come un ostacolo alla realizzazione dei propositi consortili.

Questa avversione "naturale" alla collaborazione da parte degli imprenditori si declinava in un'accesa concorrenza tra le aziende stesse del distretto, che portava sovente a non attenersi ai parametri fissati nel "listino" collettivo.

Fu così che negli anni '80, da 93 che erano inizialmente, il numero delle imprese socie del Consorzio scese a 68.

Inoltre nella nuova compagine non figuravano più le aziende di dimensioni maggiori, le quali disponevano oramai di proprie reti di subfornitura, costituite da botteghe di minori dimensioni che permettevano un'alta qualità della lavorazione abbinata ad altrettanta flessibilità.

Lo scenario del distretto negli anni '90 registrava quindi la presenza di alcune aziende leader, compagnie di piccole dimensioni da cui dipendevano piccolissimi laboratori artigiani, e di un consorzio, nel quale però gli stessi consociati stentavano a riconoscersi e soprattutto a vedervi una prospettiva di sviluppo significativo. Queste riserve ne limitavano anche l'efficacia operativa, caratterizzata da una scarsa partecipazione.

Bisogna anche dire che di rado le imprese consociate si trovavano a competere in certi ambiti con il Consorzio stesso. Si venne così a configurare un rapporto misto di collaborazione/concorrenza con parte degli associati.

Ma la crisi grave, che afflisse a quel punto il distretto non aveva solo cause interne.

Altri fattori di ulteriore criticità, non solo per Premax ma per tutto il distretto, sono stati, a partire dal 2001 la forte concorrenza sui mercati internazionali proveniente dai paesi a basso costo di manodopera, come Pakistan e Cina, i quali, offrendo prodotti di qualità inferiore e sfruttando larghe economie di scala in produzione si stavano affermando come leader del settore nella competizione basata sui prezzi di vendita; la congiuntura sfavorevole dovuta alla recessione economica e all'introduzione dell'euro.

Questi, insieme alla già citata concorrenza interna e alla stretta dipendenza dal mercato tedesco, in particolare dalla politica commerciale di Solingen, furono le cause principali di una crisi che coinvolse tutto il distretto di Premana.

5. La ridefinizione strategica di Premax degli anni 2000

Nella testa dei dirigenti di Premax era evidente lo scostamento tra il ruolo strategico che essi si immaginavano potesse assumere il consorzio e la considerazione che gli imprenditori avevano di esso per lo sviluppo territoriale.

L'intuizione che la strada del "fare rete" fosse quella buona continuava a permanere, tuttavia era necessario capire *dove* e, soprattutto, *come* si sarebbe dovuto agire per promuovere la partecipazione attiva di tutti i consociati e indurli a "scommettere" su Premax.

Dall'esperienza maturata nei primi trent'anni emergeva come il primo ostacolo ad un coinvolgimento serio fosse costituito dalla diffidenza degli imprenditori verso l'ente, dovuta in parte alla cultura dell'individualismo e in parte all'immagine non sempre positiva che fino a quel momento il consorzio aveva dato di sé, dovuta ai sospetti diffusi nel paese secondo cui alcuni membri del consiglio direttivo avessero avvantaggiato in qualche modo le proprie imprese nelle commesse stipulate in collettivo.

Questo ostacolo necessitava di essere rimosso conferendo a Premax una nuova immagine, più forte e positiva, che desse ai soci garanzie concrete sul fatto che dalla partecipazione ciascuna azienda (soprattutto quelle più piccole) avrebbe potuto trarre un vantaggio competitivo notevole rispetto agli altri competitor.

Paradossalmente la strategia adottata per guadagnare la fiducia e la stima di imprenditori concentrati tutti nel medesimo territorio fu quella di guadagnare visibilità all'esterno, al fine di potersi fare un nome sul mercato, da spendere con i propri vicini di casa.

Per far questo Premax assunse un atteggiamento molto più aggressivo rispetto al passato, cominciando a concepire se stessa come un'azienda vera e propria, che sarebbe dovuta essere in grado di sostenere la concorrenza delle grandi imprese dentro e fuori dal distretto.

Innanzitutto vennero completamente rivoluzionate le regole relative alla comunicazione e all'informativa aziendale, rendendole riservate. Fino a quel momento infatti, Premax aveva sempre reso accessibili al pubblico le informazioni sui suoi costi di produzione e sui prezzi di

vendita applicati a ciascun cliente: informazioni che si erano sempre rivelate preziosissime per i competitor al fine di prendere le dovute contromisure.

Per lo stesso scopo venne anche rimosso il listino dei prezzi, al fine di non fornire un prezioso riferimento alle aziende concorrenti.

Infine Premax, per aumentare la propria competitività non si limitò più a collaborare unicamente con le imprese consociate, ma, per la prima volta, si trovò a stabilire accordi anche con imprese esterne.

La lungimiranza di tale atteggiamento è supportata dalla bontà dei risultati che Premax fu in grado di ottenere nei primi anni 2000: mentre per tutte le aziende del distretto si registrò una riduzione media del fatturato dell'8-10% quello di Premax si confermò sugli stessi livelli degli anni precedenti, per poi segnare un incremento a partire dal 2005 (cfr Tabella 1).

Quello che ha permesso il raggiungimento di tali risultati è stata però la formulazione di una filosofia organizzativa ben definita, che incidesse significativamente in merito a:

1. il passaggio ad una struttura manageriale ai vertici del Consorzio;
2. una intensificazione della collaborazione delle imprese socie con il Consorzio;
3. l'elaborazione di nuovi contenuti strategici;
4. la riforma del sistema di governance del Consorzio.

6. Il passaggio ad una struttura manageriale

Uno dei fattori che hanno permesso a Premax di affacciarsi in maniera finalmente competitiva su gran parte dei mercati internazionali nel settore degli strumenti da taglio è stato certamente l'apporto che la nuova generazione di imprenditori locali (per la maggior parte figli dei titolari delle aziende) ha fornito alla causa del consorzio. Alla stessa generazione appartiene anche Dionigi Gianola, che viene nominato nel 2001 Direttore generale di Premax dopo una precedente esperienza professionale in una banca locale. La sua appartenenza alla comunità premanese contribuisce non poco a fargli guadagnare presto la fiducia degli imprenditori soci e a convincerli a intraprendere insieme un'ambizioso progetto di cambiamento strategico.

Un fenomeno che spesso si verifica nell'ambito delle realtà distrettuali (in particolare italiane) è la difficoltà che i protagonisti dell'imprenditoria locale trovano nel fare emergere una solida cultura imprenditoriale che sappia avvertire nuove opportunità e di sviluppo e che sia coerente con una visione fortemente innovativa.

Si rivela quindi necessario in questi casi, come avvenuto negli ultimi anni a Premana, che attraverso il passaggio generazionale subentrino all'interno delle imprese del distretto nuove competenze tecnologiche, organizzative, relazionali e imprenditoriali che non vadano a sostituire una cultura preesistente e forse centenaria ma che, al contrario, la valorizzino.

Questo processo, a Premana, si è verificato in maniera assolutamente naturale dal momento in cui i figli degli imprenditori premanesi hanno deciso di cimentarsi nell'attività iniziata dal padre (o dal nonno).

Si viene così a realizzare, secondo questa dinamica, una sintesi tra nuove competenze e cultura imprenditoriale, in cui le prime risultano fondamentali per la valorizzazione della seconda e per sfruttarne appieno il potenziale.

Questa nuova risorsa ha permesso l'apertura di Premax alla collaborazione con elementi esterni al consorzio che possano incrementarne la competitività: per quel che riguarda la progettazione è stato definito nel 2005 un accordo con due studi di design, uno in Francia e uno a Milano, e con la sede di Lecco del Politecnico, mentre per l'area commerciale sono stati allacciati alcuni rapporti di partnership con numerose insegne della Grande Distribuzione Organizzata.

7. L'intensificazione della collaborazione tra gli artigiani soci

Da sempre Premax ha sostenuto che l'unica via per essere competitivi sui mercati internazionali fosse la collaborazione tra gli artigiani del distretto.

A maggior ragione con l'avvento della concorrenza asiatica, in particolare di Pakistan e Cina, il fatto che gli artigiani più piccoli unissero le forze è diventato un imperativo.

Un fatto che si è rivelato fondamentale per un cambiamento in questa direzione dell'orientamento collettivo è stata la stesura di un nuovo regolamento del Consorzio nel settembre 2005, al termine di un'assemblea dei soci stremante, iniziata alle 17.00 e terminata alle 2.00 di notte passate.

Quello di fissare un regolamento chiaro, condiviso e che, in virtù delle capacità dimostrate dal management di Premax negli ultimi anni, esigesse una partecipazione più attiva e coinvolta da parte dei consociati ha costituito uno snodo fondamentale nella strategia di lungo periodo del consorzio.

In questo documento Premax si propone ai soci non come il loro "cliente di scorta" bensì come "il vero cliente privilegiato di riferimento" e unico nel medio termine.

Il nuovo statuto introduce nuove regole nel rapporto tra soci e Consorzio.

Per aumentare il grado di coesione è richiesto a ciascun consociato di incrementare il livello qualitativo del proprio operato al fine di contribuire all'eccellenza di Premax.

Tra i divieti, è fondamentale quello di vendere autonomamente ad una ditta, in Italia o all'estero, già cliente del consorzio, pena l'esclusione dallo stesso.

Al fine di rafforzare questa "solidarietà fra artigiani" il consorzio, che nel 2005 impegnava circa il 50% della capacità produttiva delle imprese consociate, punta ad assorbitne il 100% entro la fine del 2009.

L'appartenenza al Consorzio da parte delle singole coltellerie è inoltre testimoniata in maniera formale dalla presenza di una targa che tutti i soci espongono all'ingresso del proprio laboratorio (cfr Figura 1).

Figura 1 - La targa che certifica l'affiliazione a Premax



8. La nuova strategia competitiva di Premax

In occasione dell'approvazione del nuovo regolamento interno, nel settembre 2005, Premax non solo ha confermato in maniera netta e anzi rafforzato la propria posizione di interlocutore principale dei soci artigiani, ma ha anche ridefinito le proprie funzioni.

Il nuovo Consorzio assume così sei finalità principali:

- a. farsi motore dello sviluppo dell'economia locale;
- b. promuovere la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti;
- c. offrire servizi di assistenza e consulenza alle imprese;
- d. fungere da calmiera sui prezzi tra gli associati;
- e. partecipare a fiere nazionali e internazionali per penetrare in nuovi mercati;
- f. realizzare interventi promozionali.

Premax ha cercato di perseguire tali finalità con sempre maggiore determinazione intervenendo essenzialmente attraverso politiche aziendali:

1. una politica di riposizionamento dei prodotti sui mercati esteri e interno;
2. l'implementazione di una politica di marketing più centrata sul marchio «Premax»;
3. una politica di forte interazione di prodotti;
4. politica di approvvigionamento collettivo.

La condizione comune a gran parte delle imprese di Premana, ad eccezione delle poche grandi (Fiskars-Montana, CAMP e le due Sanelli), è quella di essere imprese di carattere prevalentemente artigianale, specializzate in fasi particolari della produzione o in singoli prodotti, per lo più prive di canali distributivi propri, ma soggette alla dipendenza da grandi imprese committenti, come la tedesca Solingen o dalle grandi del distretto. La dipendenza di queste piccole officine da altri attori si verificava anche a livello di fornitura, nel caso specifico da imprese francesi per quel che riguarda l'approvvigionamento di stampi eseguiti a freddo (per quelli a caldo

erano invece autonome). Inoltre le recenti minacce del sistema competitivo avevano contribuito a far emergere il loro punto debole, che consisteva principalmente nella scarsa propensione alla fase di commercializzazione del prodotto.

L'entrata contemporanea di Pakistan e Cina sui mercati internazionali (con grande forza competitiva soprattutto sulla leva prezzo) ha spinto perciò i vertici della "nuova" Premax a puntare sulla promozione delle lame nei mercati in cui la competizione si giocasse sulla qualità piuttosto che sul prezzo, coerentemente con le caratteristiche del prodotto medesimo.

Si sarebbe pertanto cercato di raggiungere direttamente la grande distribuzione, saltando il passaggio della catena costituito dai grossisti.

Inoltre, con la modifica dello statuto del 2005, Premax si lanciava per la prima volta come protagonista anche sul mercato italiano.

Questa strategia di riposizionamento dei prodotti di Premax e dei suoi soci su diversi mercati necessitava di essere sostenuta da un'immagine forte, che comunicasse al cliente la percezione di un articolo di eccellenza, insieme moderno e di fattura artigianale, coerente, insomma, con la tradizione del «Made in Italy».

Gli sforzi profusi da Premax in questa direzione furono notevoli: innanzitutto venne inserita nella struttura organizzativa del consorzio un marketing manager che si occupasse della valutazione delle aree potenzialmente interessanti per il mercato degli articoli da taglio di alta qualità.

L'aumento del livello qualitativo della vita in molti mercati dell'est europeo si rivelò un fattore di non secondaria importanza nella formulazione delle combinazioni prodotto-mercato.

La definizione di queste infatti non era un'operazione assai semplice: forbici e coltelli hanno mercati diversi, nonostante utilizzino stessi materiali e processi produttivi simili; i canali sono numerosi e diversi (ad esempio per i coltelli si individuano le aree ristorazione, casalinghi e coltelli da tasca); vi è inoltre un'estrema differenziazione della gamma prodotto (ad esempio per le forbici gli articoli commodity, di bassa qualità, hanno un costo di produzione di circa € 0,80, mentre quelli specialistici arrivano anche a € 4,00, franco fabbrica).

Il supporto di Premax alle aziende del distretto consociate è stato assolutamente decisivo per facilitare la collocazione dei prodotti nei diversi Paesi, grazie a una serie di ricerche di mercato effettuate dal consorzio stesso.

Ad oggi il marchio Premax è affermato in Brasile, Australia e Messico, mentre i suoi prodotti negli Stati Uniti e in Europa portano ancora il marchio dei committenti. Proprio per l'affermazione anche in questi mercati, l'istituzione del marchio «Premax» fu un passaggio tanto naturale quanto di successo: per la prima volta i prodotti usciti dalle officine di Premana e destinati al consorzio potevano essere riconoscibili, al fine di creare presso la clientela l'idea di qualità e fattura artigianale del prodotto abbinata al territorio di provenienza. Da qui Premax sarebbe diventato sinonimo di qualità nella produzione di articoli da taglio in tutto il mondo.

Parallelamente al marchio «Premax» il consorzio sta lavorando anche al lancio di un secondo marchio, denominato semplicemente «Premana», la cui adozione è stata liberamente condivisa - oltre che da Premax che ne è capofila - anche da numerose altre imprese premanesi non socie del consorzio (e anzi concorrenti dello stesso). Questo secondo marchio è un marchio collettivo

di distretto, promosso da un comitato di vari imprenditori e affidato per la gestione alla Camera di commercio, che gli artigiani premanesi aderenti al progetto potranno imprimere a partire dall'1 Gennaio 2009 anche sui prodotti non destinati alla vendita tramite il consorzio. Questo allo scopo di rafforzare ulteriormente l'immagine complessiva di Premana come "paese delle forbici e dei coltelli", anche laddove l'interlocutore non risulti essere direttamente il consorzio Premax.

Queste iniziative sono volte allo sfruttamento ottimale della propria immagine da parte del distretto.

La stessa filosofia di marketing è stata applicata anche al design dei prodotti uscenti dalle officine: per ciascuna tipologia di articoli, in particolare per le forbici, sono state pensate nuove linee, che possano soddisfare ogni tipo di esigenza, sia funzionale che, soprattutto estetica.

Infatti, uno dei freni sostanziali allo sviluppo distretto era sempre stata la difficoltà da parte delle aziende a far percepire al cliente il valore reale di un prodotto per la cui realizzazione erano necessarie 26 fasi di lavorazione e per il quale anche la scelta dei materiali era importantissima. Per questo una politica di immagine che riducesse lo scostamento tra la qualità reale del prodotto e quella percepita dal cliente è stata senz'altro un'iniziativa strategica rilevante.

L'ampiezza della gamma, poi, garantisce al cliente di poter soddisfare le più sofisticate esigenze per quel che riguarda le linee tessile, settore estetico e cucina (che non si limita all'offerta di forbici ma propone diversi set di coltelli, trinciapolli, batticarne ecc...).

Accanto alla ridefinizione dell'immagine e della gamma di prodotti, un'altra direttrice lungo la quale si delinea la strategia di Premax riguarda l'innovazione.

Sotto questo profilo, rispetto alle altre due aree di intervento (internazionalizzazione e marketing) il distretto si trovava in una condizione di partenza nettamente migliore.

L'alta qualità dei prodotti «Made in Premana» era sempre stata fuori discussione e su questo si sarebbe dovuto proseguire.

Tuttavia la forte concorrenza presente sui mercati internazionali obbligava gli operatori del distretto a incrementare la propria capacità produttiva, passando ad una produzione di tipo industriale in virtù della quale non venisse però sacrificata la fattura artigianale che costituiva un importante vantaggio competitivo.

Coscienti di questa necessità, alcuni premanesi si erano già impegnati in questa direzione.

Da anni infatti, a Premana operano quattro aziende che si occupano esclusivamente della produzione di impianti e macchinari industriali per la lavorazione di articoli da taglio.

Questa specializzazione anche nella produzione di beni strumentali è segno della volontà da parte del distretto di sfruttare appieno il proprio know-how non solo nel processo di realizzazione del prodotto ma anche nella realizzazione dei mezzi di produzione stessi.

Il grande vantaggio derivante da tali iniziative imprenditoriali è quello di poter realizzare apparecchiature a stretto contatto con il cliente (l'artigiano), il che permette la fabbricazione di prodotti altamente funzionali e pienamente rispondenti alle esigenze di una produzione di alta qualità.

Un altro fatto assai rilevante in tale prospettiva è stata l'inaugurazione dell'area produttiva comunale di Giabbio, località ai piedi di Premana, che ospita in 9.000 mq il lavoro di 20 diversi

artigiani che hanno così spostato la propria sede lavorativa, concentrandola nello stesso sito, così da ottenere vantaggi in termini di tempi e di trasporti non indifferenti.

In seguito a questa iniziativa sono state introdotte delle innovazioni di processo lungo tutte le fasi di lavorazione dei prodotti che contribuiscono a realizzare maggiori tagli sui costi e a garantire la qualità dell'output finale.

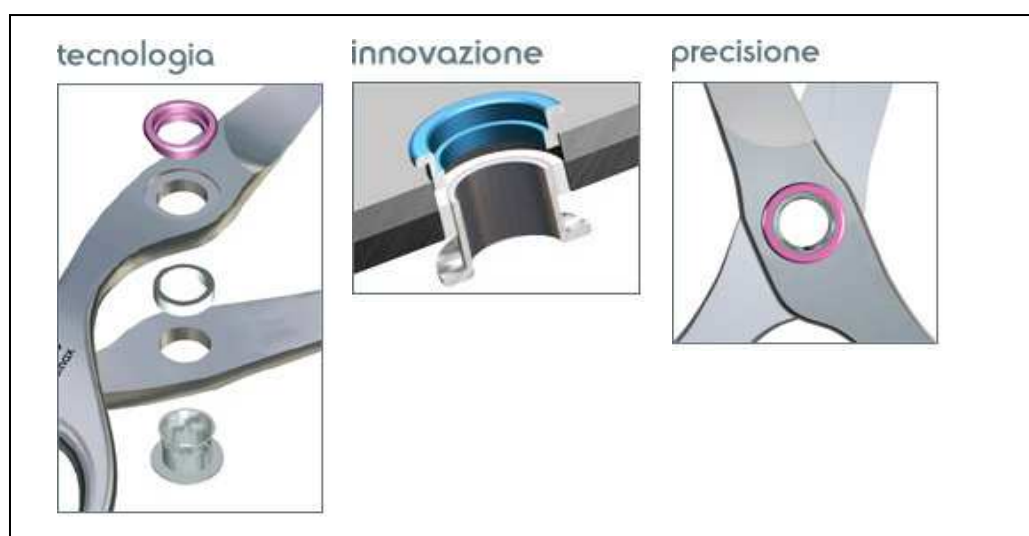
Proprio a questo scopo è stato costituito nel Consorzio un Comitato Tecnico di Qualità che si occupa della supervisione durante le fasi di lavorazione dei prodotti e al termine delle stesse ne appura la conformità agli standard imposti da Premax.

Inoltre, nella nuova sede di Giabbio è stato creato un magazzino, che facilita la presenza di un servizio rapido e commisurato alle esigenze della clientela.

Importanti innovazioni sono state introdotte anche per quel che riguarda i prodotti stessi.

Nel 2005 è stato infatti registrato un brevetto per un nuovo sistema di apertura della forbice, che prende il nome di "Ring Lock® System" in cui nel ruolo di perno tra le due lame, la tradizionale vite è sostituita da un innovativo anello, che garantisce maggiore morbidezza e precisione nel taglio, ma che soprattutto risolve il problema del gioco tra le lame dovuto all'allentamento della vite (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Il nuovo Ring Lock System brevettato da Premax (Fonte: www.ringlocksystem.com)



Dal 2006 ad oggi, inoltre, sono stati registrati nuovi brevetti tra i quali spiccano "Free Hand", una posata per disabili che permette di tagliare e mangiare utilizzando una sola mano e "Magne-Tech", un set da bagno magnetico e rotante che permette di riordinare in modo pratico tutti gli oggetti metallici per la cura estetica e infine (cfr Figura 3).

Figura 3 - Free Hand e Magne-Tech



L'entità dell'investimento in innovazione emerge chiaramente dai dati di bilancio del Consorzio, in cui figurano incrementi di 200.000 euro nel 2006, rispetto al 2005, nel valore delle immobilizzazioni immateriali, dovuti a questi importanti investimenti in brevetti e marchi.

Sono state così realizzate nuove linee di forbici che sfruttano tale tecnologia per tutte tre le gamme di prodotti.

Questa nuova tecnologia è frutto di una ricerca continua e sempre all'avanguardia per quel che riguarda lo studio di nuove soluzioni e di materiali innovativi.

Infine la quarta via su cui il management del Consorzio si è concentrato per recuperare competitività riguarda la fornitura delle materie prime e dei semilavorati: sono ormai anni che la fonte principale dell'approvvigionamento di semilavorati stampati a freddo è costituita dalla Francia, la quale dispone perciò di un potere contrattuale importante. Il fatto di rappresentare, ad oggi, 44 imprese conferisce a Premax un buon argomento per intavolare delle trattative volte all'ottenimento di importanti sconti.

9. La struttura organizzativa e la nuova governance del consorzio

La sfida che Premax ha deciso di lanciare e che sta costantemente portando avanti nei confronti di una mentalità per sua natura orientata all'individualismo, ha richiesto innanzitutto la definizione di un sistema di Governance saldo, chiaro e poco avvezzo a scendere a compromessi che ne potessero minare l'autorità.

Il problema non da poco era (ed è tuttora) quello di mettere in atto un sistema che permettesse un orientamento strategico comune a 44 imprenditori, ciascuno titolare di una singola impresa.

Coerentemente a queste esigenze è stata pensata una struttura che permettesse un governo trasparente delle attività secondo direttive immediatamente chiare per i soci.

Il primo organo del Consorzio Premax è costituito dall'Assemblea dei soci, i quali dispongono di un singolo voto, indipendentemente dalla quota sottoscritta.

Essa si riunisce ordinariamente per l'approvazione del bilancio, per impartire le direttive generali del consorzio e per l'elezione dei membri del Consiglio Direttivo, i quali possono anche non essere titolari di una delle aziende socie, ma essere riconosciuti come esperti in una determinata area in cui il Premax intende crescere.

Il consiglio Direttivo è attualmente composto da 7 membri, i quali eleggono al loro interno un Presidente ed un Vicepresidente. Tra i compiti principali di quest'organo vi sono la delibera per l'ammissione e l'esclusione dei membri del consorzio e, soprattutto, la nomina del Direttore Generale, il quale dispone della procura a svolgere qualsiasi operazione di amministrazione ordinaria.

Il Direttore Generale gestisce il Consorzio avvalendosi di uno staff, in cui lavorano complessivamente 10 dipendenti (contro i 7 che collaboravano nel 2007), tutti di giovane età, suddiviso in quattro aree principali:

- area commerciale
- area amministrativa
- area marketing
- magazzino

Nella prospettiva della singola impresa socia (in particolare per le più piccole) una struttura organizzativa di questo tipo risulta complementare e pienamente rispondente alle esigenze e alle difficoltà che tipicamente imprese di questo tipo incontrano: Premax infatti attraverso il suo staff assicura una gestione professionale, delle attività mettendo in campo competenze aziendali che invece spesso mancano a gran parte dei consociati. Inoltre il consorzio si preoccupa di effettuare la programmazione della produzione di ciascuna azienda proporzionalmente alla quantità di ordinativi ricevuti dalla clientela. Inoltre disponendo ora di un magazzino proprio (diversamente da quanto risultava nei suoi primi anni di vita) Premax è in grado di esaurire gli ordini dei clienti entro 48 ore dalla richiesta.

Il fatto che sia il Consorzio a gestire internamente il processo commerciale ha effetti importanti anche sul piano del rischio aziendale.

Operando in questo modo infatti Premax libera ciascun consorziato dal rischio di insolvibilità del cliente, particolarmente gravoso per le imprese di piccole dimensioni.

Premax infatti si preoccupa di acquistare le materie prime dai fornitori e le fornisce in conto lavorazione alle singole unità (le imprese socie) per effettuare le varie fasi della lavorazione. Al termine di tali lavorazioni Premax conferisce una retribuzione ai soci secondo un tariffario comune. A questo punto Premax si occupa infine della vendita dei prodotti finiti al cliente e i relativi ricavi vanno a costituire il fatturato del consorzio.

Chiaramente ciascun consociato è però chiamato anche a contribuire economicamente, all'atto dell'iscrizione e poi con cadenza annuale, alle spese generali e legate alle iniziative di ricerca e commerciali promosse dal consorzio, versando una quota consortile.

Allo stadio attuale il consorzio garantisce all'incirca il 50% del fatturato di ogni singola azienda (ad eccezione delle più piccole, per cui può raggiungere il 100%) ma è chiara e dichiarata l'intenzione da parte dei vertici di raddoppiare il fatturato nei prossimi tre anni, così da richiedere il 100% della capacità produttiva a ciascun consociato entro la fine del 2009.

Perché questo accada sono state definite delle norme molto rigide che riguardano per ciascuna azienda la possibilità di fornitura in autonomia della clientela: secondo il regolamento interno approvato da tutti i consociati, ai soci oggi è vietato vendere qualsiasi tipo di prodotto a clienti del consorzio ed esistono vincoli altrettanto forti per quel che riguarda la fornitura di grandi commesse a clienti propri. Il passaggio più delicato, che avverrà nei prossimi anni, sarà la rinuncia definitiva e completa da parte degli associati a procurarsi da soli nuovi clienti, giacché solo al consorzio spetterà il diritto e la responsabilità di stipulare nuovi contratti commerciali per conto di tutte le aziende socie.

Tabelle e Grafici

Tabella 1 - Principali dati (in €) e indici di bilancio di Premax (1999-2007)

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Ricavi delle vendite	4,061,269	3,684,325	3,321,656	3,126,106	3,176,526	3,381,554	3,427,513	3,942,535	3,001,641
EBITDA	129,094	139,478	58,942	41,071	53,738	32,954	113,564	138,311	-51,982
Utile Netto	-31,654	6,140	-18,982	-34,939	-31,880	-69,859	-20,982	-201,877	-306,051
Totale Attività	3,737,886	3,507,058	3,079,329	2,829,965	2,988,342	2,852,368	2,963,253	3,082,268	3,490,099
Patrimonio Netto	1,263,078	1,305,644	1,300,233	1,321,944	1,358,111	1,391,419	1,462,705	1,489,144	1,696,477
Posizione finanziaria netta	1,000,559	611,442	318,074	82,896	-122,924	230,450	1,037,259	298,896	704,378
ROA (%)	1.15	1.61	0.00	-0.40	-0.23	-1.40	-0.04	-0.89	-6.59
ROE (%)	-2.51	0.47	-1.46	-2.64	-2.35	-5.02	-1.43	-13.56	-18.04
EBITDA/Vendite (%)	3.08	3.62	1.69	1.29	1.65	0.96	3.22	3.49	-1.70
ROS (%)	1.02	1.47	0.00	-0.35	-0.21	-1.17	-0.04	-0.69	-7.53
Debt/Equity ratio	0.82	0.51	0.34	0.19	0.20	0.26	0.91	0.32	0.46
Debiti v/banche su fatt. (%)	24.64	17.34	12.70	7.72	8.50	10.66	13.49	11.98	25.60
Debt/EBITDA ratio	8.00	4.79	7.53	5.98	5.16	11.08	11.70	3.44	-15.03

Tabella 2 - Immobilizzazioni immateriali iscritte nel bilancio di Premax, in migliaia di euro (1999-2007)

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Totale Immobilizzazioni immateriali	219,300	207,084	20,786	3,274	4,568	5,908	6,325	6,296	5,092
<i>di cui:</i>									
<i>Concessioni, licenze</i>	103,822	101,661	4,517	2,057	2,626	2,542	3,115	2,890	3,658
<i>Altre immobiliz. Immat.</i>	115,478	105,423	6,269	1,217	1,942	3,366	3,210	3,406	1,434

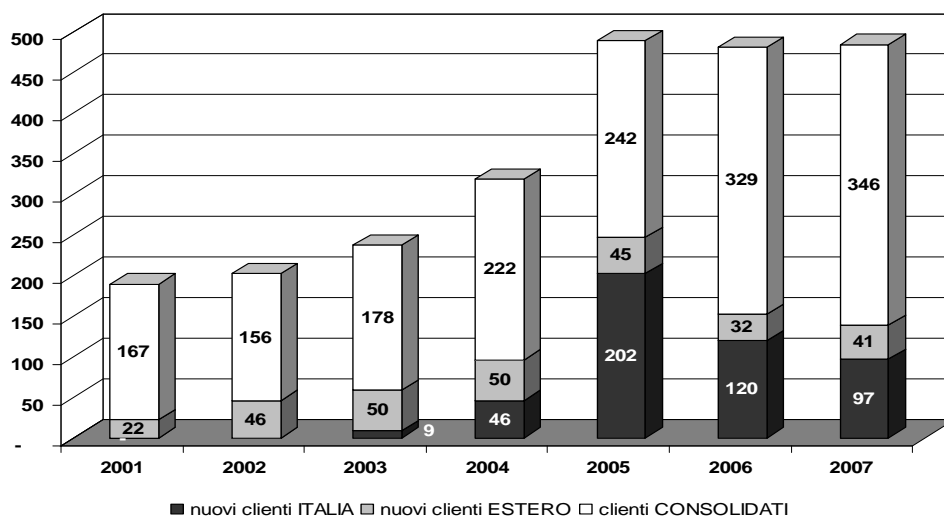
Tabella 3 - Fatturato realizzato con il marchio Premax sul totale del fatturato del consorzio (2001-2007)

Anno	Fatturato con marchio Premax	Fatturato totale	In %
2001	€ 1.152.909,34	€ 3.447.599,20	33,44%
2002	€ 1.154.159,38	€ 3.396.464,25	33,98%
2003	€ 1.225.772,43	€ 3.251.659,19	37,70%
2004	€ 1.296.032,39	€ 3.137.931,79	41,30%
2005	€ 1.588.251,48	€ 3.326.623,61	47,74%
2006	€ 1.810.920,10	€ 3.691.617,66	49,05%
2007	€ 2.255.370,17	€ 4.067.881,11	55,44%

Tabella 4 - Investimenti di Premax in sviluppo commerciale (2001-2007)

Anno	Costi per partecipazione a fiere	Trasferte Italia	Trasferte estero	Totale
2001	€ 64.660,49	€ 1.442,41	€ 18.808,82	€ 84.911,72
2002	€ 42.396,96	€ 1.956,06	€ 12.302,50	€ 56.655,52
2003	€ 41.763,29	€ 2.529,99	€ 13.293,57	€ 57.586,85
2004	€ 39.971,53	€ 2.688,29	€ 18.657,25	€ 61.317,07
2005	€ 67.040,62	€ 7.989,02	€ 41.854,23	€ 116.883,87
2006	€ 98.248,05	€ 15.163,45	€ 31.829,04	€ 145.240,54
2007	€ 88.773,40	€ 14.505,13	€ 36.951,36	€ 140.229,99

Grafico 1 - Numero e tipologia di nuovi clienti acquisiti da Premax (2001-2007)



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.