



Collana Casi Aziendali n. 3/2009

UNA STRATEGIA DI INNOVAZIONE CHE SA
CONQUISTARE LE MONTAGNE: LA FORMULA
IMPRENDITORIALE DI CAMP

di Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli

SOMMARIO

1. Dalla fucina artigianale al successo internazionale la storia ultracentenaria di Camp	3
2. Passione, lavoro e semplicità... a servizio dell'innovazione	6
3. Il nuovo laboratorio di Ricerca e Sviluppo (R&S)	7
4. La strategia di internazionalizzazione	9
5. Il contesto competitivo	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:

Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.

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

UNA STRATEGIA DI INNOVAZIONE CHE SA CONQUISTARE LE MONTAGNE: LA FORMULA IMPRENDITORIALE DI CAMP

di Fabio Antoldi² e Benedetto Cannatelli³

1. Dalla fucina artigianale al successo internazionale: la storia ultracentenaria di CAMP

CAMP nasce nel 1889 a Premana, paese dell'alta Valsassina in provincia di Lecco, dove tutt'oggi ha la sua sede. Il fondatore Nicola Codega, esperto nella lavorazione del ferro battuto, in quell'anno compra un fondo in località "Petech" e apre una piccola fucina. Lì, con l'aiuto di pochi collaboratori, fabbrica prodotti utili all'economia domestica e rivolti essenzialmente ai residenti del paese e dei villaggi limitrofi. All'inizio del secolo successivo il figlio Antonio eredita dal padre l'attività artigianale e comincia a svilupparla, cercando nuovi mercati al di fuori della valle. *«Nel 1920 mio padre, Antonio Codega, partì una mattina in bicicletta per Lecco, dove lo attendeva il treno di Milano - ricorda Orazio Codega, nipote del fondatore -. In un involto portava sei piccozze che doveva consegnare al negozio di Brigatti, nella Galleria di Milano. Non immaginava nemmeno lui che da quel primo ordine sarebbe nata la futura CAMP, una sigla che vuol dire "Costruzioni Articoli Montagna Premana"».*

L'attività decolla grazie a una prima fornitura militare, 3.000 piccozze per il corpo degli Alpini, ma la molla definitiva che fa scattare in Antonio e poi nei figli la decisione di entrare nel mercato dell'alpinismo è, più tardi, la conoscenza con Riccardo Cassin, mitico alpinista di fama mondiale dello scorso secolo. Cassin un giorno si rivolge a CAMP per procurarsi le attrezzature da usare nelle sue spedizioni: una sera, con in mano i disegni di quattro piccozze, si presenta nell'officina dei Codega. *«Avevo dieci anni – ricorda ancora Orazio -: credo che la mia passione per la montagna si sia accesa quella sera, quando mi trovai di fronte quell'ometto tarchiato dallo sguardo acuto. Era già una leggenda e mi diede subito una carezza sulla testa, chiamandomi "bagai", che nel nostro dialetto vuol dire "ragazzo"».*

² 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.

³Ricercatore di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.



Figura 1: Nicola Codega, fondatore di CAMP (1889)



Figura 2: Il figlio Antonio Codega (1920)

Il passaggio alla terza generazione dei Codega vede l'arrivo dei quattro fratelli Orazio, Nicolino, Samuele e Benedetto, figli di Antonio. Sono loro a intrecciare relazioni sempre più strette con fortissimi alpinisti internazionali, dalla cui collaborazione nasceranno poi i prodotti che faranno la storia dell'azienda: le piccozze Hummingbird, i ramponi Foot Fang, i Tricam sono solo alcuni degli esempi nati dalla collaborazione con i fratelli Lowe, dinastia di alpinisti ed inventori del Colorado. Più tardi l'influenza di grandi scalatori come Renato Casarotto, Jerzy Kukuzcka, Patrick Gabarrou porteranno alla ricerca di soluzioni sempre più innovative per un alpinismo estremo a tutto tondo, che si estende dalle Alpi all'Himalaya, alla Patagonia, alle cascate di ghiaccio canadesi.

All'inizio degli anni Settanta CAMP introduce per prima al mondo le piccozze col manico di metallo, usando una lega leggera di alluminio di derivazione aeronautica, molto più leggera e resistente dei legni di frassino, hickory e bambù usate fino ad allora.

Lo sviluppo aziendale prosegue grazie a una continua innovazione sul prodotto, ma anche grazie a una grande attenzione alle dinamiche di mercato, in Italia come all'estero. E così, a metà degli anni Ottanta, CAMP apre la sua prima filiale sul territorio francese (CAMP France).

Proseguendo sempre sulla linea dell'innovazione, CAMP – anche grazie alla collaborazione di personaggi come il francese Patrick Berhault - sposta la sua attenzione verso un nuovo approccio all'alpinismo di punta: quello rivolto alla ricerca costante della massima leggerezza dei materiali. La leggerezza diviene un fattore fondamentale per lo sviluppo di tutti i futuri prodotti e farà di CAMP un marchio di riferimento su questo versante. Grande importanza viene data alla qualità dei prodotti, che è stata certificata prima secondo gli standard ISO 9001 e successivamente ISO 9001:2000.

Negli anni Novanta i paesi verso cui esporta toccano quota 60 e l'azienda arriva a occupare il terzo posto al mondo nel settore. A fine anni '90 CAMP acquisisce un altro marchio storico italiano degli articoli da montagna, Cassin, e apre una seconda struttura estera vicino a Boulder in Colorado, per servire meglio il mercato americano. Sono due ulteriori eventi che testimoniano la spinta alla internazionalizzazione e ad una presenza sempre più importante all'interno del mercato dell'outdoor.

A partire dagli anni Novanta entra in CAMP la quarta generazione della famiglia Codega, rappresentata dai cugini Eddy, Antonio, Paolo, Giovanni, Isacco ed Andrea. E nel giro di un decennio i sei cugini – oggi ancora “under 40” – sono poi chiamati dai loro genitori a prendere formalmente le redini dell’azienda, attraverso un definitivo passaggio delle consegne.

Prosegue con loro la tradizione della produzione di articoli per la montagna, a cui però si affianca anche una parziale diversificazione, con l'entrata nel mercato della sicurezza sul lavoro, attraverso il marchio “CAMP Safety”. In questo settore – che oggi vale il 15% del fatturato - CAMP mette a frutto la sua ormai ultracentenaria esperienza al servizio delle attività che necessitano di dispositivi di protezione individuale, questa volta però dell'industria e sui posti di lavoro.

L'esordio di “CAMP Safety” permette la prosecuzione e l’espansione sui mercati internazionali, in un settore diverso da quello degli sport alpini e dell’outdoor. Questo settore vede infatti ottime prospettive su mercati a forte potenziale, come ad esempio gli Emirati Arabi, la Scandinava e soprattutto l'Asia, un intero continente dove le prospettive di sviluppo sono davvero considerevoli. E' d'altronde proprio in questi vasti mercati emergenti che “CAMP Safety” realizza attualmente quasi la metà del suo fatturato.

Oggi i prodotti con il marchio CAMP (la testa di un cane Husky circondata da un triangolo) sono conosciuti, apprezzati e acquistati in ben 77 diversi paesi nel mondo e due terzi del fatturato totale, che si aggira sui 16 milioni, proviene da mercati esteri. CAMP occupa nella sua sede italiana 50 dipendenti, cui si sommano un altro centinaio di collaboratori impegnati complessivamente nelle reti di vendita e nelle sedi estere.



Figura 3: Orazio, Nicolino, Samuele e Benedetto Codega (1960)



Figura 4: La quarta generazione: da sinistra Andrea, Isacco, Eddy, Paolo, Antonio e Giovanni Codega.

2. Passione, lavoro e semplicità . . . a servizio dell'innovazione

«Ciò che più ci rende orgogliosi è che da questo paese di duemila anime siamo riusciti a far arrivare le nostre piccozze in 60 diverse nazioni. I piccoli centri delle valli alpine si spopolano, ma da Premana la gente non se ne va. Perché qui continua a lavorare e a produrre ricchezza» confessa Orazio Codega, in un'intervista al Corriere della Sera nel 2003.

Passione, lavoro e semplicità sono alcune delle parole chiave che da sempre hanno contraddistinto il modo di essere di CAMP e che ancora oggi orientano la strategia competitiva dell'azienda. La passione è quella per la montagna e per i prodotti che aiutano a realizzare i sogni ed i progetti di tutti coloro che la frequentano. Il lavoro è quello tramandato da oramai 120 anni delle quattro distinte generazioni succedutesi alla guida dell'azienda. La semplicità è quella che contraddistingue un modo di essere e relazionarsi basato sulla serietà e sulla lealtà.

«Dai nostri impianti escono ogni anno tante piccozze che messe in fila potrebbero completare due volte il giro del mondo - aggiunge orgoglioso Orazio Codega -. Una volta si usava la fucina con il carbone di legna e il ferro veniva battuto a mano. Oggi ci sono le macchine. Ma l'orgoglio di chi lavora questo materiale duro e meraviglioso è lo stesso».

Passione, lavoro e semplicità sono di fatto i valori alla base della missione stessa di CAMP, che è quella di ideare, progettare e sviluppare soluzioni tecniche innovative che possano migliorare la sicurezza, le performance e l'efficacia dei prodotti destinati ai consumatori più esigenti dei mercati mondiali, quello tradizionale dell'outdoor e, più di recente, anche quello della sicurezza industriale. Per riuscire a fare ciò, l'impresa fa leva sulla cultura dell'innovazione che è radicata nel cuore di CAMP fin dall'inizio della sua attività. L'aver inventato, nel tempo, la prima piccozza con il manico metallico, quindi il primo rampone a struttura rigida, poi la prima piccozza modulare e il moschettonone più leggero è motivo di vero orgoglio aziendale. Ma l'elenco di prodotti nuovi o innovativi si arricchisce di anno in anno. Così CAMP ha proseguito la ricerca tecnologica e oggi propone ad esempio un rampone con un'inedita struttura, che rafforza la stabilità ed impedisce la formazione dello zoccolo di neve. Nello sci alpinismo, invece, con i suoi prodotti tecnici e leggeri, ha dato un nuovo impulso alla disciplina, permettendo agli atleti di ottenere performance inaspettate.

Questi risultati le permettono anche di individuare soluzioni tecniche che vengono successivamente declinate su altre pratiche specifiche o generali. L'utilizzo dell'acciaio Sandvik Nanoflex®, derivante dalla nanotecnologia, ha permesso di ridurre radicalmente il peso di alcuni modelli di piccozze e ramponi, il tutto aumentando la resistenza all'usura e la sua durata di vita. È una continua rincorsa al miglioramento delle prestazioni. Ad esempio, il moschettonone Nano23 migliora di ben 5 grammi il suo fratello maggiore Nano Wire, assicurando la possibilità per tutti gli arrampicatori di accedere a una leggerezza sempre più estrema, ma senza alcun compromesso sulla sicurezza. CAMP è riuscita a mettere a punto una piccozza che pesa solo 200 grammi e a offrire un pacchetto comprendente piccozza, ramponi casco, imbragatura e zaino (l'attrezzatura base dell'alpinista) che tutt'insieme non supera il chilo e mezzo di peso. Per ogni famiglia di prodotto in commercio CAMP ha nel suo catalogo quello più leggero. Qualche concorrente aveva provato ad attaccare sul moschettonone, ma la CAMP ha risposto senza ritardi, riducendone ulteriormente il peso. Lo zaino per sci alpinismo pesa la bellezza di soli 290

grammi, la giacca antivento che sta nel palmo di una mano 95 grammi, il sacco letto in piuma meno di un chilo.

«Il peso è fondamentale: cento grammi possono sembrare niente ma io me li porto dietro passo dopo passo e per arrivare in cima all'Everest i passi sono 15mila» spiega sorridente l'alpinista Simone Moro, che con CAMP ha un solido rapporto di collaborazione. Il suo giudizio – come quello degli altri testimonial - è fondamentale per CAMP: come in tutti settori sportivi, infatti, i materiali innovativi usati dai campioni finiranno poi negli articoli usati da milioni di persone per trekking e arrampicate. Tutti questi risultati sono dovuti innanzitutto a una presenza costante dei tecnici di CAMP direttamente sul campo, sulle vette, sostenuta da un'organizzazione aziendale che investe in maniera predominante sulle componenti di ricerca e sviluppo. L'innovazione e la ricerca sono coadiuvate anche da una équipe di testimonial e consiglieri tecnici di primissimo piano formata, oltre a Simone Moro, da alpinisti quali Tomaz Humar, Denis Urubko, Valerio Folco, Cristian Brenna, giusto per citarne alcuni.



Figura 5: Imbragatura, piccozza e ramponi CAMP

3. Il nuovo laboratorio di Ricerca e sviluppo (R&S)

Per capire quanto sia importante oggi per l'azienda l'innovazione, è sufficiente affacciarsi al nuovo open space che ospita il laboratorio di ricerca e sviluppo nel cuore della sede di CAMP, a Premana. Lì si può facilmente vedere, ad esempio, un giovane tecnico, davanti allo schermo, che mette a punto col Cad-Cam gli ultimi dettagli del moschettone e manda in stampa il nuovo modello. Poco lontano si mette subito in funzione una fresatrice, completamente interfacciata con il software, e in un tempo contenuto esce il prototipo finito del moschettone, reale, fatto di alluminio di nuova generazione. A questo punto si dà una controllata che non ci siano sbavature nella forma e infine il moschettone è già in prova, sottoposto ad una trazione che arriva a tremila chili, per verificare le performance del nuovo prodotto.

Il nuovo laboratorio di R&S, che occupa 700 metri quadri, è frutto di un investimento di oltre 2 milioni di euro. Inaugurato nell'ottobre del 2007, ha una dotazione di tecnologie all'avanguardia che permette all'azienda di seguire direttamente in loco tutte le fasi di un progetto

di innovazione: partendo dal concetto per passare poi al disegno, alla prototipazione, alla pre-industrializzazione, alle prove, ingegneri, tecnici e tester lavorano fianco a fianco all'insegna del "designed in Premana".

«Già oggi questo laboratorio rappresenta il 20% della forza lavoro interna, percentuale destinata a crescere – afferma Eddy Codega -. La funzione R&S è ormai diventata il primo asse strategico di sviluppo del nostro gruppo, che costruisce il suo avvenire sulla sua esperienza passata, ma puntando sull'innovazione, per proporre delle soluzioni sempre più originali agli amanti dell'outdoor e dell'alta montagna».



Figura 6: Tecnici del centro R&D di CAMP a Premana

Nel laboratorio di Premana la macchina di resistenza statica funziona a ciclo continuo, testando fino al limite estremo moschettoni, ramponi e piccozze. Sulla parete di fianco ci sono due torri di caduta, libera e controllata, di cinque metri d'altezza l'una, dove manichini umani infliggono a imbragature e corde strappi da 800 a 1500 chili. Quella dei test di resistenza è l'ultima fase del laboratorio che parte da un ufficio di progettazione e design dove giovani al computer disegnano le nuove forme e applicano materiali innovativi. Dal loro disegno nasce il prototipo, fatto quasi manualmente per i prodotti tessuti e "stampati" in 3D per gli altri. Oggi i giovani tecnici che vi lavorano sono dieci, su un totale di 50 dipendenti, e sono affiancati da laureandi e stagisti del Campus Point, la sede distaccata di lecco del Politecnico di Milano, di cui CAMP è sponsor.

Sullo sfondo della stanza principale del laboratorio c'è un ampio finestrone dal quale fanno mostra di sé le vette dell'alta Valsassina. È così che Premana, terra di forbici e lame, può fregiarsi anche del titolo di capitale internazionale della progettazione di ramponi, imbragature, zaini e moschettoni utilizzati dai big dell'alpinismo mondiale.

Con questo laboratorio, l'obiettivo di CAMP è di rafforzare i legami tra tutti gli attori del marchio, che intervengono a monte e a valle del processo produttivo, siano essi basati in Europa, in Asia o negli Stati Uniti: il team CAMP condivide il suo savoir-faire e le sue tecnologie; i fornitori di materie prime testano in diretta le loro soluzioni tecniche; i partner, i distributori e gli

agenti delineano i loro bisogni e le loro conoscenze sul terreno; i testimonial e i consiglieri tecnici sono coinvolti ancor più da vicino nello sviluppo delle novità. All'interno del laboratorio c'è anche uno spazio destinato alla formazione dei partner, distributori e venditori per aumentare la loro conoscenza dei prodotti e della filosofia d'impresa.



Figura 7: Alcuni strumenti utilizzati per i test sui prototipi nel Centro R&D CAMP

Il cuore delle strategie di sviluppo rimane dunque radicato nella sede di Premana. *«La scelta di stare qui, dove l'azienda è nata, è chiara – spiega Antonio Codega, attuale responsabile dell'R&D -: l'apertura all'innovazione prosegue nel solco del legame con le nostre radici». Il laboratorio rappresenta un ponte nell'evoluzione della CAMP stessa, gli fa eco il cugino Eddy: «L'acronimo attuale di CAMP significa Costruzione Articoli Montagna Premana, ma d'ora in poi la C iniziale diventa "Concezione": un passaggio ideale dal "made in Premana" al "designed in Premana"».*

4. La strategia di internazionalizzazione

Oltre all'innovazione, una seconda caratteristica che contraddistingue la storia di CAMP è la sua forte e consolidata vocazione all'export: due terzi del suo giro d'affari finiscono all'estero, in ben 77 diversi paesi

Davanti alle sfide della globalizzazione, CAMP mantiene ancora importanti capisaldi produttivi in Italia, soprattutto per quanto riguarda prodotti storici come piccozze e ramponi. D'altra parte, per rispondere alla logica della competitività globale, la produzione è per la gran parte già da tempo delocalizzata – in Cina, Sud-Est asiatico ed Est Europa – e questa soluzione, oltre a

rafforzare la competitività internazionale dal lato dei costi, consente anche di ridurre gli effetti sfavorevoli del cambio euro/dollaro.

Tuttavia la strategia di internazionalizzazione produttiva si inserisce in un progetto più generale volto a migliorare la competitività dei prodotti e a diffondere sempre di più il marchio CAMP nel mondo, per permettere di affrontare gli investimenti che il mercato di oggi richiede.

Già dagli anni Ottanta, quando la gamma di prodotti cominciava ad allargarsi per rispondere alle esigenze della domanda e sfruttare a pieno le opportunità offerte dal settore, CAMP per offrire un catalogo sempre più completo ai suoi clienti ha necessariamente cominciato ad importare dalla Cina i primi sacchi-letto, le prime tende e successivamente anche gli zaini (per vent'anni erano stati invece fabbricati a Premana). L'obiettivo era di mantenere una posizione competitiva rispetto ai concorrenti che avevano già compiuto una scelta analoga.

Oggi tutti i processi di outsourcing sono strettamente e direttamente controllati dall'ufficio Ricerca e Sviluppo, il quale cura concezione, design, caratteristiche tecniche e costruttive dei prodotti, scelta di materiali e accessori che garantiscono l'affidabilità e l'unicità del prodotto CAMP.

Tuttavia l'Asia, in generale, e la Cina, più in particolare, da luoghi di semplice fornitura sono diventati oggi anche interessanti mercati di sbocco. La svolta è avvenuta quando CAMP decise di partecipare ad una piccola fiera dell'articolo sportivo a Pechino, nel 1996: era una delle due sole aziende italiane presenti fra una ventina di espositori. Alcuni studenti dell'università di Pechino, che stavano costruendo la prima palestra d'arrampicata in Cina, videro i prodotti CAMP e decisero che CAMP poteva essere il loro partner. Oggi, tredici anni dopo, viene riconosciuto a CAMP di essere stata la prima azienda del mondo degli attrezzi per la montagna a guardare alla Cina in un'ottica diversa: l'export verso la Cina è cresciuto significativamente, e ci si aspetta ulteriori incrementi grazie anche a nuove forme distributive.

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

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Ricavi delle vendite	15,316,077	13,440,388	11,487,639	12,206,620	12,314,533	11,796,347	10,838,345	12,175,395	10,236,692
EBITDA	2,023,458	1,263,128	1,404,886	1,128,182	852,816	757,436	654,827	1,029,092	544,862
EBITDA/Vendite (%)	13.13	9.29	12.08	9.20	6.88	6.39	6.01	8.42	5.30
Redditività delle vendite (ROS) (%)	11.22	7.02	9.39	5.91	2.81	2.28	2.70	5.48	2.00
Utile Netto	829,356	382,439	1,486,816	187,830	99,894	1,823	52,605	31,470	21,175
Totale Attività	11,878,382	10,293,134	9,515,520	8,892,993	8,483,777	8,082,551	8,394,147	10,176,342	8,066,024
Patrimonio Netto	4,814,485	4,339,630	3,957,194	2,470,378	2,282,548	2,093,125	2,091,300	1,784,123	1,752,855
Redditività capitale proprio (ROE) (%)	17.23	8.81	37.57	7.60	4.38	0.09	2.52	1.76	1.21

5. Il contesto competitivo

Individuare i concorrenti di CAMP non è semplice, per almeno due motivi:

1. CAMP offre una gamma di prodotti che spazia dagli strumenti tecnici per l'alta montagna (piccozze, ramponi, moschettoni) fino al materiale accessorio (sacchi a pelo). Questo fa sì che si verifichi una certa sovrapposizione tra le attività sportive cui CAMP rivolge i propri prodotti: oltre al climbing, che costituisce la principale attività in cui CAMP si impegna, anche attività come il trekking e l'outdoor in generale sono da considerarsi strategiche per l'azienda premanese. Questa polivalenza implica la considerazione di un ampio "range" di imprese che si posizionano sullo stesso mercato di CAMP, e che sono quindi da considerarsi concorrenti diretti, le cui caratteristiche variano anche in maniera sensibile in termini di dimensioni e di impostazione strategica.

2. dal punto di vista geografico, non emerge in maniera immediata una distinzione tra mercato nazionale e internazionale, dato l'alto numero di player concorrenti in ciascun Paese. La quota export evidenziata in precedenza suggerisce di considerare CAMP un player internazionale a tutti gli effetti.

Due grandi imprese, la statunitense Black Diamond e la francese Petzl, appaiono i principali leader del settore a livello globale.

Black Diamond, fondata nel 1957 a Salt Lake City nello Utah, nasce dall'iniziativa imprenditoriale di Yvon Chouinard, il quale iniziò la propria attività auto-fabbricandosi chiodi per l'arrampicata, realizzando prodotti più resistenti rispetto a quelli in commercio fino a quel momento. Da lì al realizzare un'impresa il passo è stato breve. Oggi, con un fatturato di oltre 30 milioni di dollari e più di 300 dipendenti, si afferma come una delle imprese più affermate nel settore dell'outdoor. Essa basa la propria strategia su di una fortissima presenza presso i mercati europeo ed asiatico (oltre ovviamente a quello di casa, gli USA) con una gamma ampissima di prodotti di fascia medio-alta, vantando un'offerta che spazia dall'abbigliamento al campeggio e dallo sci al climbing, risultando così uno dei principali concorrente di CAMP.

Paradossalmente Petzl, azienda francese fondata nel 1943, ha raggiunto grandi risultati partendo dalla prospettiva opposta: il suo fondatore, Fernand Petzl, ha dedicato la sua vita nello studio di soluzioni tecniche per l'esplorazione di grotte e cave sotterranee. Negli anni l'azienda ha colto diverse opportunità di mercato "tirando fuori la testa" letteralmente e specializzandosi in tutto ciò che possa costituire uno strumento utile per fronteggiare una parete verticale.

Oggi Petzl fattura più di 80 milioni di dollari con soli 53 dipendenti e ha una presenza massiccia soprattutto in Europa, pur essendo comunque presente anche negli altri continenti. Così come CAMP, Petzl punta moltissimo sull'innovazione di prodotto, anch'essi altamente tecnici e di fascia alta. Inoltre, proprio come l'azienda premanese, Petzl si segnala per la progettazione, produzione e vendita di attrezzatura per la sicurezza lavorativa quale imbragature, elmetti e torce (quest'ultimo prodotto frutto dell'esperienza maturata nell'ambito dell'esplorazione sotterranea) per uso industriale. In questo senso la sua strategia ricalca per molti aspetti quella di CAMP.

Lo scenario italiano, invece, vede in particolare la presenza di due grossi player: Ferrino e ANDE.

Sia per dimensioni dell'organico (rispettivamente 62 e 64 dipendenti) che per fatturato (16 e 22 milioni di euro nel 2007) queste due aziende appaiono affini all'azienda premanese.

Tuttavia entrambe, pur rientrando nel settore dell'outdoor equipment, si differenziano da CAMP per strategia competitiva adottata. Ferrino, che con CAMP condivide una storia pluridecennale (fu fondata infatti nel lontano 1870 a Torino) è leader in Italia nella progettazione e produzione di attrezzatura da campeggio, in particolare tende e sacchi a pelo ad altissime prestazioni. Il core business dell'azienda è pertanto la realizzazione di materiale sportivo a supporto di attività tipicamente di montagna come il climbing e l'escursionismo lasciando tuttavia ad altri competitors l'onere della realizzazione dell'attrezzatura più "tecnica" (ad esempio piccozze, ramponi e imbragature realizzate invece da CAMP). Il posizionamento è dunque sui prodotti di fascia alta del mercato (premium price) con particolare vocazione all'export (30% dei beni prodotti) così come avviene per CAMP.

ANDE (acronimo di ANghileri e DELL'oro, i due fondatori) invece ha visto la sua nascita solo nel 1978. In comune con CAMP essa ha la provenienza geografica, essendo essa stata fondata a Lecco, dunque a pochi chilometri da Premana. Dal punto di vista del prodotto anche ANDE si colloca nel commercio di prodotti ausiliari ad attività tipiche dell'outdoor come tende, zaini e soprattutto abbigliamento sportivo (similmente a Ferrino) ma proponendosi in una fascia di mercato meno competitiva, focalizzando la propria offerta sulla massimizzazione del rapporto qualità/prezzo.

Se dunque in Italia CAMP risulta il main player per la produzione di attrezzatura tecnica per l'arrampicata e il trekking, la competizione aumenta se si allarga la prospettiva al contesto competitivo internazionale.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performace" conta: il caso Cap It*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.