



Collana Casi Aziendali n. 4/2009

LO SVILUPPO DI UNA FORMULA
IMPRENDITORIALE DI SUCCESSO:
IL CASO ILLYCAFFE'

di Daniele M. Ghezzi

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:

Daniele M. Ghezzi, Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso illycaffè, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.

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

LO SVILUPPO DI UNA FORMULA IMPRENDITORIALE DI SUCCESSO: IL CASO ILLYCAFFÈ'

di Daniele M. Ghezzi

La Illycaffè Spa, fondata a Trieste nel 1933 da Francesco Illy, nasce come torrefattore, caratterizzandosi fin dagli inizi per la costante ricerca della qualità nella produzione di caffè per espresso. A quei tempi, il porto di Trieste era un fiorente snodo per i traffici del caffè, proveniente dall'Africa e dal Sud America, che veniva poi spedito in tutta Europa. Illy inizia a distribuire caffè per il consumo domestico nel 1965, nel 1972 è la prima azienda a vendere caffè in bustine monodose simili a quelle del tè, e nel 1975 entra nel mercato nordamericano.

Oggi giorno l'azienda, che rimane a proprietà e conduzione interamente familiare, conta 550 dipendenti ed è l'impresa centrale di un gruppo composto da 10 società, con circa 750 dipendenti ed un fatturato consolidato nel 2007 pari a più di 270 milioni di euro, di cui il 55% derivante dai mercati esteri. Il fatturato 2007 è cresciuto del 10% rispetto all'anno precedente, ma negli ultimi 15 anni ha registrato addirittura una crescita di +400%.

Oltre a Illycaffè, il Gruppo Illy controlla dal luglio 2006 Domori (produttore di cioccolato di alta qualità), dal marzo 2007 Dammann Frères (casa di the francese) e da settembre 2008 Mastrojanni (azienda vinicola di Montalcino). Dal 2005, inoltre, ha una partecipazione nell'azienda Agrimontana (società leader nella produzione di prodotti di alta pasticceria tra cui marrons glacés e confetture).

Alla morte del figlio del fondatore, Ernesto Illy, avvenuta agli inizi del 2008, è succeduta la terza generazione di imprenditori che vede i nipoti Andrea nel ruolo di Presidente, Riccardo di Vice-presidente e Anna come consigliere delegato agli approvvigionamenti strategici. La madre di questi, la signora Anna Rossi Illy, è stata recentemente nominata Presidente Onorario del Gruppo Illy.

Illy vanta un servizio giornaliero di oltre 6 milioni di espressi serviti (di cui circa 4 milioni in Italia) in più di 50.000 hotel, bar e ristoranti, ed è presente in circa 140 paesi, offrendo una miscela di 100% caffè Arabica (in tre diverse tostature) la cui produzione è ancora concentrata per intero nello stabilimento di Trieste.

Tabella 1: La segmentazione del mercato del caffè in Italia (Fonte: dati aziendali e dati Nielsen 2003)

	Horeca	Retail	Vending-serving
Espresso	49.404 tonn.	17.233 tonn.	circa 11.000 tonn.
Instant	non significativo	circa 10.000 tonn.	non significativo
Moka	non significativo	93.433 tonn.	non presente
Filtro	non significativo	marginale	non presente

Le confezioni di caffè sono state concepite per essere dedicate ai tre principali luoghi-momenti di consumo: *bar* (canale Horeca, acronimo per hotel, restaurant, café), *casa* (canale Retail, composto da supermercati, ipermercati e piccolo dettaglio tradizionale) e *ufficio* (serving e vending¹).

La missione aziendale di «*Deliziare i consumatori di espresso di tutto il mondo con una tazzina eccellente e con tutto ciò che può aumentarne l'eccellenza*» riflette l'intenso sforzo che da sempre l'azienda dedica alla ricerca per sviluppare competenze distintive in grado di valutare con minuziosa scrupolosità ogni componente, sia a livello di prodotto che a livello di processo. Nel caso di Illy, si può a buon diritto parlare davvero di passione e cura del caffè dalla pianta alla tazzina. Illy concretizza questa filosofia da un lato, per l'appunto, attraverso una costante attenzione per tutte le fasi che caratterizzano il processo produttivo, e dall'altro attraverso gli sforzi costantemente profusi nella diffusione di una vera e propria "cultura dell'espresso".

Seguendo questa direzione, dall'attenzione per il prodotto, ben presto si è passati ad un concetto esteso al "sistema prodotto", con importanti interventi anche sull'imballaggio. Il *packaging* è stato modificato per ben tre volte negli ultimi 12-15 anni. Oggi, le confezioni in alluminio satinato proposte sul canale Retail presentano un forte *family feeling* con i prodotti professionali (lattina da 3 kg) venduti nel canale Horeca.

L'obiettivo e la strategia di Illy possono essere anche riassunti attraverso il claim «*one brand, one blend*» (ossia un unico marchio, un'unica miscela): Illy offre lo stesso prodotto di elevata qualità su tutti i mercati del mondo, garantendo al consumatore un'esperienza unica, ma sempre identica, indipendentemente dal luogo di consumo.

L'azienda triestina infatti seleziona le migliori partite di chicchi di caffè di qualità Arabica in tutto il mondo (per il 60% provenienti dal Brasile) e nello stabilimento di Trieste li mescola per ricavarne appunto un'unica miscela, con specifiche caratteristiche aromatiche. A questo proposito, Illy ha messo in opera un interessante sistema di approvvigionamenti che le permette di bypassare i mercati borsistici del caffè commodity (New York e Londra). Ha introdotto, dapprima in Brasile dal 1991 e recentemente negli altri principali Paesi suoi fornitori, un *Quality Coffee Award* ossia un "Premio

Qualità per il caffè per espresso", finalizzato appunto a premiare i produttori di caffè arabica di qualità superiore.

Attraverso tale Premio i produttori si assicurano non solo una somma in denaro come riconoscimento delle loro capacità (30.000 dollari), ma anche l'acquisto dell'intero lotto vincitore da parte di Illy, a prezzi fino al 30% superiori a quelli di mercato. Inoltre entrano a far parte del "Club Illy" dei fornitori ufficiali di caffè alla casa triestina, un titolo che poi loro "spondono" sul mercato per vendere il resto del proprio caffè forti del riconoscimento ufficiale della propria qualità, e di conseguenza, in grado di ottenere prezzi di vendita migliori. A sua volta Illy ha il vantaggio di selezionare i migliori chicchi di caffè verde e di fidelizzare attraverso il Club i suoi fornitori (passati dai circa 300 degli inizi degli anni '90 agli oltre 4000 attuali). Infatti l'azienda non lega questi coltivatori a contratti di esclusiva, ma investe molto per sviluppare la relazione con loro, trasferendo know-how riguardante tecniche e processi di coltivazione atti a preservare la qualità di una materia prima (il chicco) tanto fragile che durante le prime fasi di lavorazione (raccolta, essiccazione e trasporto) viene facilmente deteriorata.

La valutazione dei singoli lotti è svolta da esperti degustatori (in inglese *cuppers*) che esplicitano le caratteristiche di ogni partita di caffè in modo da poter effettuare la giusta miscelazione degli stock a

¹ Il segmento ufficio viene ulteriormente distinto in due gruppi a seconda dell'attività: il serving e il vending. Il primo è basato sull'utilizzo delle cialde monodose, che si sono diffuse prima nei mercati esteri per poi essere apprezzate anche in Italia. Il vending, invece, consiste nella vendita di prodotti e servizi attraverso macchine a gettone, monete o carte prepagate o altri metodi *cashless*.

disposizione. L'azienda si occupa anche della formazione di questi specialisti, organizzando corsi specifici nei paesi di origine del caffè verde (come ad esempio Sud America e Vietnam). Se si pensa che dentro una tazzina di espresso concorrono 1.500 sostanze chimiche (di cui 800 volatili) e oltre 13 variabili chimico-fisiche, che incidono sulla corretta preparazione, si comprende meglio quanto questo lavoro sia delicato ed importante. Ad oggi nessun macchinario è in grado di simulare il palato umano sostituendolo in questa fase, ma Illy sta da tempo investendo in ricerca per realizzare una sorta di "palato elettronico" in grado di sostituire l'intervento umano.

Molte altre sono le innovazioni di prodotto e processo introdotte da Illy nel settore del caffè, che testimoniano il costante investimento in ricerca, che è davvero parte del "Dna" dell'azienda.

La costante ricerca della qualità ed il raggiungimento di standard di eccellenza riconosciuti a livello mondiale hanno fatto guadagnare a Illy l'appellativo di "Ferrari del caffè", riconoscendo così al suo marchio il ruolo di rappresentante nel mondo del Made in Italy e dello stile di vita italiano (*italian way of life*), al pari delle auto della casa di Maranello. Questo è testimoniato anche dalle numerose certificazioni di qualità ottenute a livello internazionale, tra cui la certificazione di prodotto Qualità France del 1992 e la certificazione ISO 9001 del 1996.

Negli ultimi anni, l'azienda triestina ha registrato livelli di crescita davvero notevoli, che dimostrano come il mercato abbia premiato le scelte coraggiose effettuate dall'azienda, acquistando un prodotto che viene generalmente venduto sul mercato a prezzi mediamente pari a quasi il doppio rispetto a quelli dei principali concorrenti.

Questo è il risultato anche dei grandi investimenti fatti (attorno all'8% del fatturato) nel diffondere la "cultura dell'espresso" attraverso una politica di immagine unica per tutti i mercati, col chiaro intento di dare slancio a un processo di globalizzazione del brand e di posizionarlo il più possibile lontano dal concetto di caffè come "commodity".

Tabella 2: Elenco delle principali innovazioni introdotte da Illy nel processo di trasformazione del caffè

<i>Year</i>	<i>Name - Type</i>	<i>Description</i>	<i>Actors</i>	<i>Impact</i>
Early 1940's	Elimination of chemical instabilities of roasted coffee	<i>Preservation or aroma and flavours by air removal with inert gas instead of oxygen (under vacuum)</i>	Francesco Illy	Quality (storage)
1935	Illetta	<i>First automatic espresso machine (using compressed air instead of steam for percolation)</i>	Francesco Illy	Quality (consumption experience)
Early 1980's (1986)	Sortex 5000 (Spectrophotometer)	<i>Electronic microprocessor machine for selection of coffee beans</i>	Illycaffè joint development with English Sortex Ltd.	Quality (selection and blending)
1990's	Research Project	<i>Analysis of coffee percolation through mathematical models</i>	Illy, ECMI (European Consortium for Mathematics and Industry) and University of Firenze	Quality (consumption experience)
1990's	ESE (Easy Serving Espresso) system	<i>Coffee pods for home espresso making machines (suitable for different producers' brands)</i>	Illycaffè, (then freely licensed to coffee machines producers, like Faema, Gaggia, de Longhi)	Marketing (consumption experience)
1991	Research Project	<i>Studies about packaging solutions using fractal computation</i>	Illy and University of Budapest	Quality (packaging)

Il marchio Illy, infatti, è stato e continua ad essere accostato spesso all'arte e alla cultura, attraverso la promozione di eventi.

L'azienda è rimasta sostanzialmente monoprodotta (caffè) e differenzia le confezioni di caffè espresso solo in base al formato (da 3 kg per il consumo al bar; da 125 e 250 grammi per il consumo domestico), alla forma (macinato o in grani) e al tipo di tostatura (anche decaffeinato). Accanto al caffè però, a partire dagli anni '90 Illy ha introdotto una serie di prodotti legati al consumo del caffè, quali ad esempio le tazzine decorate da artisti famosi, che sono diventati veri oggetti da collezione, o le macchine per espresso, che hanno progressivamente aumentato il loro peso sul fatturato complessivo, come esposto nella tabella 3.

Tabella 3: Ricavi di Illycaffè per categoria di attività (in euro)

Descrizione	31/12/2007	31/12/2006	Variazioni
Prodotti finiti caffè	193.879.564	176.406.037	17.473.527
Confezioni caffè	2.038.092	2.759.674	(721.582)
Macchine espresso, materiali pubblicitari ed altri	32.681.595	23.895.684	8.785.911
TOTALE	228.599.251	203.061.395	25.537.856

Tabella 4: Ricavi di Illycaffè per area geografica, in migliaia di euro (dettaglio 2006-2007)

Area	31/12/2007	31/12/2006	Variazione
Italia	129.710 (56,7%)	120.280 (59,2%)	9.430
Europa	75.358 (33,0%)	61.134 (30,1%)	14.224
Usa & Canada	12.667 (5,5%)	12.075 (6,0%)	592
RdM	10.864 (4,7%)	9.572 (4,7%)	1.292
TOTALE	228.599.251 (100%)	203.061.395 (100%)	25.537.856

Nel 2007 Illy ha realizzato a volumi un ammontare di venduto pari a 15.400 tonnellate rispetto alle 14.000 del 2006, con un incremento del +9,8%. Le vendite dei prodotti caffè hanno raggiunto i 205,1 milioni di euro, contro i 182,8 milioni di euro del 2006 (+12,2%). I singoli paesi con maggiori crescite sono stati gli USA (+13%), Olanda (+13,6%) e Francia/Belgio (+13%).

Tabella 5: Ricavi di Illycaffè, Italia vs. Estero 2004-2007 (in euro)

Area	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Italia	129.710.204 (57,3%)	120.279.579 (59,3%)	117.149.891 (62,8%)	107.431.790 (66,2%)
Estero	98.889.047 (42,7%)	82.781.816 (40,7%)	69.210.398 (37,2%)	55.280.657 (33,8%)
TOT.	228.599.251 (100%)	203.061.395 (100%)	186.360.289 (100%)	162.712.447 (100%)

In Italia, Illycaffè è leader nel segmento Horeca, e nel 2007 ha aumentato la sua quota in volume passando dal 5,3% del 2006 al 5,7% del 2007, tenendo così sempre testa ai due colossi italiani del settore: Lavazza (che ha una quota del 4,9%) e Segafredo Zanetti (4,8%).

Illy è qui riuscita a sfruttare il vantaggio di essere una piccola e media impresa, in grado di gestire con maggiore rapidità e flessibilità i rapporti con le centinaia di migliaia di clienti (baristi) che sono geograficamente dispersi e richiedono un servizio veloce, affidabile, di qualità, nonché tutta una serie di servizi accessori che include la fornitura di attrezzature e addestramento professionale.

Illy infatti organizza presso la propria Università del Caffè (con diverse sedi in Italia) i corsi per barista professionista. Tutto questo senza concedere finanziamenti diretti ai baristi e prediligendo contratti "snelli", che non vincolino eccessivamente il cliente². Secondo una recente indagine condotta da Eurisko nei bar, Illy risulta essere la marca più ricordata dai consumatori: 7 milioni di consumatori pari al 40%. Inoltre, ben 6 milioni di consumatori, pari al 43%, cercano Illy.

Una volta raggiunto un solido posizionamento sull'Horeca, Illy ha iniziato a investire nel canale Retail, dove la lotta sui grandi numeri è diventata appannaggio quasi esclusivo di poche grandi marche industriali,

² A questo proposito, Illy ha introdotto una formula di "contratto a crescita garantita" (GGC – *Guaranteed Growth Contract*), in cui l'azienda si impegna a rimborsare il cliente (bar) qualora l'incremento di vendite a seguito del passaggio a Illy da un altro caffè non rispecchi quanto preventivamente stimato dall'azienda. Illy ha infatti calcolato che in oltre il 92% dei casi il passaggio a Illycaffè ha sempre comportato un aumento delle tazzine servite.

e la competizione si basa sulla gestione delle leve della comunicazione, oltre che del prezzo e delle promozioni al consumo (tagli di prezzo e sconti, il cui peso arriva al 70%).

In Italia, il mercato Retail risulta stabile, attorno alle 123.000 tonnellate di caffè tostato, per un valore complessivo di 960 milioni euro (+ 3,4% rispetto al 2006). Sono in crescita solo i segmenti supermercati (+7,8% nel 2007) e ipermercati (+7% nel 2007). Per Illy nel Retail il prodotto espresso è ancora in assoluto il primo come quota di mercato a valore, sviluppando il 17% del totale, con una crescita rispetto all'anno precedente del 6,7% a valore e distanziando tutti i concorrenti.

A questo proposito, da un'indagine condotta recentemente presso le famiglie italiane risulta che, su 20 milioni, circa 2 milioni acquistano caffè Illy, e la brand awareness (notorietà del marchio) è attorno al 90%. In questo canale Illy si è da sempre mossa in parziale controtendenza rispetto ai concorrenti, sposando il valore della trasparenza e decidendo di non utilizzare la leva degli sconti e delle promozioni al consumo.

Tabella. 6: Risultati commerciali di Illycaffè nel triennio 2001-2003 (dati in milioni di euro)

	2001	2002	2003
Fatturato complessivo	190,3	193,3	190
Fatturato Horeca Italia	51,2	49,2	48,1
Fatturato Retail Italia	41,5	43,6	43,9
Fatturato vending-serving	10,3	9,8	9,3
Quota di mercato Horeca Italia a valore	6,3%	6,2%	6,3%
Quota di mercato Horeca Italia a volume	5,2%	5,1%	5,2%
Quota di mercato Retail Italia a valore (sul segmento espresso)	6,2% (28,7)	6,3% (29,2)	6,5% (30,3)
Quota di mercato Retail Italia a volume (sul segmento espresso)	2,2% (13,8)	2,3% (14)	2,3% (14,6)

Lo sviluppo della presenza di Illy sui mercati internazionali è andato di pari passo con quello sul mercato domestico. Va considerato infatti che l'impresa nasce da subito con una forte vocazione internazionale, che è stata facilitata anche da un'importante innovazione esclusiva in merito al sistema di conservazione del prodotto: un metodo di pressurizzazione sotto azoto che permette di compiere lunghe distanze, mantenendo inalterato nel tempo l'aroma del caffè³.

A partire dagli anni '50, con Ernesto Illy, l'azienda apre le prime filiali commerciali in Germania, Francia, Olanda ed USA (anni '80).

La scommessa di Illy è quella di sviluppare la nicchia dell'espresso all'italiana nel mondo, una nicchia che ancor oggi presenta ampi margini di sviluppo, pressoché illimitati per un'impresa delle dimensioni di Illy.

³ In pratica, l'aria presente nei contenitori metallici viene sostituita con gas inerti iniettati a pressione superiore a quella atmosferica. Ciò permette di mantenere l'equilibrio chimico del caffè, conservandone il più intatto possibile l'aroma ed esaltandone il sapore anche per lungo tempo. Per Illy quindi, contrariamente alla visione predominante sul mercato, il caffè migliore non è necessariamente quello consumato "fresco".

Solo però con gli anni '90 si inizia un approccio più strutturato ai mercati esteri, che, replicando la strategia domestica, mira *in primis* a consolidarsi sul canale Horeca, valorizzando le insegne e il brand⁴, per poi entrare nelle case attraverso il Retail.

La strada prediletta non è sempre quella dell'apertura di filiali dirette, ma ci si appoggia spesso a imprese partner (importatori e distributori) che Illy sceglie accuratamente in base alla loro capacità di portare avanti la sua strategia (posizionamento di alta qualità e prezzo). Nei mercati più strategici, come Stati Uniti, Benelux, Francia, Spagna e Germania Illy ha invece delle proprie filiali commerciali.

Il consolidamento nel canale Retail all'estero richiede invece un percorso più lungo, a tutt'oggi completato solo in Europa (anche se con indici di copertura ponderata più bassi che in Italia).

Ancora, in alcuni paesi, come Giappone e Australia, la presenza nel Retail è limitata ai supermercati di lusso.

Sul lato dei prezzi, Illy opera ormai da anni secondo la logica del listino unico sui diversi mercati internazionali, enfatizzando molto la trasparenza nei rapporti con i propri clienti. La scelta di applicare condizioni di resa e di pagamento uguali, sia in euro che in dollari, è motivata anche dal voler evitare fenomeni di commercio parallelo.

In tal modo Illy salvaguarda la propria immagine di coerenza ed eticità commerciale nei confronti della grande distribuzione internazionale, contribuendo così al mantenimento del proprio equilibrio economico-finanziario.

Occorre segnalare un importante accordo di joint venture paritetico siglato nel marzo 2008 tra Illycaffè Spa e The Coca Cola Company (USA) per la produzione e commercializzazione di tre nuove bevande al gusto di caffè denominate "Ready to Drink".

La gestione del nuovo business avverrà tramite una società di diritto italiano denominata Ilko Coffee International Srl, con sede nella provincia di Milano, che potrà anche partecipare in altre società per sviluppare la distribuzione del prodotto in tutto il mondo.

Le nuove bevande saranno inizialmente distribuite nei paesi dell'Est, mentre in Italia sarà resa disponibile nel corso del 2009-2010.

Da ultimo, per quanto riguarda l'internazionalizzazione della produzione, Illy non ritiene completamente giustificato aprire nuovi stabilimenti produttivi nei mercati esteri, ad eccezione forse degli Stati Uniti, decisione che comunque al momento non appare avere carattere di urgenza.

⁴ A tal proposito, agli inizi del 2000 Illy ha lanciato la **IBC (Illy Bar Concept)**, una proposta innovativa per i clienti Horeca, che ha portato alla concezione di 5 tipologie di bar progettati da rinomati architetti internazionali per valorizzare la "illy experience". In sintesi, Illy offre gratuitamente consulenza per realizzare un bar secondo tali diversi concept e assistenza allo sviluppo del business plan (marketing, finanza ecc). Le società di arredo-bar sono selezionate per garantire alta qualità a costi contenuti. L'utilizzo del marchio Illy è gratuito. Il cliente deve farsi carico solo delle spese di realizzazione e ristrutturazione e si impegna a vendere caffè illy per almeno 5 anni.

Inoltre, per i propri clienti in tutto il mondo, l'azienda ha dato vita nel 2003 ad "**espressamente illy**", catena di bar all'italiana la cui formula commerciale rientra nell'ambito della normativa del franchising. La filosofia di progetto è fondata sulla ricerca della qualità e i locali sono contraddistinti da un design innovativo. Ad oggi sono stati realizzati 230 locali in più di 30 paesi.

Tabella 7: Dati economico-finanziari di ILLYCAFFE' S.P.A. (1998-2007)

	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.	Cons.
	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998
	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ricavi delle vendite	270,343,021	246,292,177	226,907,452	204,996,627	189,929,765	193,113,117	190,308,505	175,912,967	152,583,576	131,074,695
EBITDA	38,908,763	29,318,564	37,069,729	29,227,889	29,509,551	31,257,729	28,342,608	29,967,928	22,355,353	16,408,352
EBITDA/Vendite (%)	14.25	11.79	16.13	14.11	15.41	16.05	14.78	16.80	14.55	12.40
Redditività delle vendite (ROS) (%)	6.96	5.32	9.95	8.50	10.63	11.58	10.33	11.82	10.40	9.21
Utile Netto	6,838,443	5,006,526	10,603,188	7,924,805	10,802,474	11,014,869	10,091,411	10,422,100	8,906,299	4,398,663
Totale Attività	234,013,865	223,046,393	178,836,017	148,758,444	125,562,249	119,543,945	121,263,254	127,400,104	96,523,212	76,981,516
Patrimonio Netto	86,506,122	84,003,689	84,057,196	75,156,023	72,522,781	65,444,287	57,535,529	48,720,994	34,248,839	24,760,493
Posizione finanziaria netta	83,472,141	83,156,938	40,832,907	28,710,649	19,193,592	15,976,675	31,604,391	43,290,967	24,858,103	27,594,292
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	8.12	5.93	12.78	11.84	16.21	18.87	16.34	16.55	16.55	15.83
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	7.91	5.96	12.61	10.54	14.90	16.83	17.54	21.39	26.00	17.76
Rotaz. cap. investito (volte)	1.16	1.10	1.27	1.38	1.51	1.62	1.57	1.38	1.58	1.70
Debt/Equity ratio	1.03	1.03	0.53	0.44	0.28	0.31	0.60	0.97	0.84	1.21
Debiti v/banche su fatt. (%)	26.99	28.81	18.00	14.11	8.37	8.05	15.28	22.93	17.17	20.71
Debt/EBITDA ratio	2.29	2.96	1.20	1.13	0.69	0.66	1.22	1.57	1.28	1.83

Media dei dati su 10 anni

Ricavi delle vendite	198,146,190
EBITDA	29,236,647
EBITDA/Vendite (%)	14.63
Redditività delle vendite (ROS) (%)	9.47
Utile Netto	8,600,878
Totale Attività	145,192,900
Patrimonio Netto	63,295,595
Posizione finanziaria netta	39,869,066
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	13.90
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	15.14
Rotaz. cap. investito (volte)	1.43
Debt/Equity ratio	0.72
Debiti v/banche su fatt. (%)	18.04
Debt/EBITDA ratio	1.48

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

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