



Collana Casi Aziendali n. 5/2007

**LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE
EVOLUTA PER UNA PMI: IL CASO LEVEL**

di Elisa Tavelli

SOMMARIO

1. La storia di Level	3
1.1 L'idea imprenditoriale.....	3
1.2 La fase iniziale: creare l'azienda.....	4
1.3 Lo sviluppo.....	5
2. L'assetto organizzativo.....	6
3. L'ambito competitivo, la strategia e i competitor di Level.....	6
3.1 La forte internazionalizzazione.....	7
3.2 I principali competitor di Level	8
3.3 Esperimenti di collaborazione.....	9
4. Il processo produttivo.....	10
5. Il prodotto.....	11
6. La promozione e la distribuzione del prodotto.....	15
7. Le prospettive future dell'azienda.....	16

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:

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.

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 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE EVOLUTA PER UNA PMI: IL CASO LEVEL

di Elisa Tavelli

I. La storia di Level

I.1 *L'idea imprenditoriale*

Level nasce nel 1988 da un'idea inizialmente avuta da Valter Micheloni, con la successiva collaborazione di Mauro Compagnoni e Fabrizio Giugni.

Valter Micheloni è un perito meccanico e da tempo lavora in un'azienda di guanti da moto, che in quel periodo sta vivendo un momento di grosse difficoltà (anche a causa dell'improvviso calo della domanda nel settore motociclistico dovuto all'intervento normativo volto a introdurre l'obbligatorietà del casco). Egli matura in questo frangente l'idea di iniziare a produrre guanti da sci per diversificare la produzione e risolleverne le sorti dell'azienda. Un tale progetto, se attuato, sarebbe stato particolarmente efficace, in quanto guanti da sci e da moto hanno stagionalità opposte e produrre entrambi questi prodotti avrebbe consentito di coprire l'intero anno superando le difficoltà finanziarie tipiche delle produzioni a carattere stagionale.

Consultato il suo datore di lavoro e ricevuta la sua approvazione, nei ritagli di tempo Valter inizia ad apportare le prime modifiche ai guanti da moto per costruire quelli da sci. E' così che nella primavera del 1988 nascono i prototipi iniziali.

Fin da subito, però, emergono le prime difficoltà: i materiali dei guanti da moto, infatti, sono poco adatti per l'utilizzo sulle piste da sci. Pertanto, Valter si rende conto che le sue competenze non sono sufficienti per realizzare il suo progetto, svolge delle ricerche e conosce Mauro Compagnoni, il quale gestisce un negozio di articoli sportivi a Bormio. Quest'ultimo si offre come consulente per fornire a Valter le conoscenze specifiche sui materiali, la forma e le caratteristiche generali del prototipo, tuttavia consiglia di apportare un cambiamento: invece di produrre guanti da sci, bene già commercializzato da grandi aziende internazionali con cui la competizione sarebbe stata molto difficile, provare a realizzare guanti da snowboard.

Mauro è un attento osservatore del mercato e delle nuove tendenze degli sport invernali, e ha appena assistito alla nascita, negli Stati Uniti, di questo nuovo sci da tavola: nessuno aveva ancora sviluppato un prodotto appositamente per gli snowboarder (che al tempo utilizzavano guanti da sci, del tutto inadatti, però, alla loro disciplina in cui spesso le mani entrano in contatto con la neve, anche ad alte velocità).

I due, sebbene consci della difficoltà di creare qualcosa per primi, concordano che, in caso di successo, si sarebbero impadroniti di una nicchia molto promettente e decidono, pertanto, di impegnarsi al massimo per realizzare quest'idea.

Tuttavia, l'azienda produttrice di guanti da moto versa in una situazione sempre più catastrofica e a Valter viene chiesto di smettere di lavorare ai suoi prototipi e di concentrarsi

esclusivamente sui propri compiti. Egli, però, è riluttante ad abbandonare la propria idea e presto un'occasione gli consente di mettere in atto direttamente il suo progetto, attraverso la fondazione di una nuova e propria impresa. È così che il sogno diventa un'idea imprenditoriale.

1.2 La fase iniziale: creare l'azienda

Valter, che inizialmente non pensava all'idea di fondare un'azienda, matura questa decisione quando viene a conoscenza di uno stabile libero da affittare nel vicino paese di Piateda (in provincia di Sondrio).

Convinto Mauro a seguirlo in quest'avventura e unitasi a un loro una terza persona -Fabrizio Giugni- prende avvio il difficile momento della creazione di Level.

Primo tra tutti, si presenta il problema di quale nome dare all'azienda: l'idea viene al nuovo arrivato, che, mentre i tre discutono alle 3 di mattina nel negozio di Bormio, tra una giacca Samas e uno zaino Seven inventa il nome Level.

L'idea piace subito a tutti: si tratta di una parola breve, facile da ricordare, internazionale e con la caratteristica di essere un palindromo (ovvero un termine che si legge uguale anche a partire dal fondo).

A questo punto avviene la fondazione vera e propria di Level: i tre si recano dal commercialista e scelgono per la loro azienda la forma più economica possibile (ovvero la società di fatto), affittano lo stabile di Piateda e iniziano ad organizzare l'attività. Viene assunta una cucitrice, ex-collega di Valter, e ha inizio lo sviluppo dei prototipi di guanti da snowboard.

Tuttavia, l'avvio di un'impresa non è mai facile: inizialmente si va incontro a grandi spese, senza avere alcuna entrata. Si matura quindi l'idea di lavorare all'inizio come conto-terzisti, e Fabrizio stabilisce con Mario Galbusera, (noto produttore di biscotti della zona di Morbegno) un contratto di produzione di zainetti per l'iniziativa promozionale "MagoGi".

Questa soluzione, se da un lato risulta necessaria per far fronte ai costi aziendali, dall'altra ruba tempo prezioso allo sviluppo dei guanti da snowboard, il cui campione definitivo è finalmente pronto solo per la primavera del 1989.

Il prodotto viene presentato alle fiere del settore degli sport invernali e, in generale, degli articoli sportivi (ad esempio la fiera Mias a Milano) e, su consiglio di Mauro, ne vengono distribuiti gratuitamente agli atleti più di 500 paia. Nonostante lo scetticismo iniziale degli altri due fondatori, quest'idea si rivela vincente: Level viene subito conosciuta e apprezzata dagli sportivi professionisti e per l'anno successivo il prodotto è richiestissimo.

Level continua a sponsorizzare il suo prodotto nelle fiere e presso gli atleti e decide di posizionare il suo guanto nel segmento elevato: il prezzo viene fissato a 160.000 lire, contro le 100.000 lire (circa €52) del più caro tra i loro concorrenti, Burton. Anche questa scelta, sempre di Mauro, viene premiata: Level si aggiudica una nicchia proficua, vendendo un prodotto ad alta qualità in un settore che, in quel periodo, era caratterizzato da una domanda elevata.

Una volta creati marchio e prodotto e scelto il posizionamento, si presenta una nuova fase particolarmente delicata: la creazione dell'azienda in senso vero e proprio.

I tre soci si accorgono infatti che devono acquisire le competenze manageriali per far funzionare l'attività: si chiedono come prendere le scelte necessarie ai fini della gestione di

un'azienda, come portare avanti il prodotto, e come finanziarsi. Insomma, come si fa ad essere imprenditori.

Mentre Mauro continua ad occuparsi del prodotto, Valter e Fabrizio si concentrano sullo sviluppo delle competenze gestionali. Un grosso problema (comune, peraltro, a tutte le piccole imprese) è il reperimento dei finanziamenti, ma Level è avvantaggiata dal fatto di essersi fin dall'inizio rivolta ad una clientela internazionale: nella concessione del credito, infatti, le banche apprezzano molto questa caratteristica, in quanto consente loro di appropriarsi, all'estinzione del finanziamento, di valuta straniera.

Giorno per giorno, gli imprenditori acquisiscono l'esperienza necessaria a far maturare l'azienda. A questo punto, a parere di Valter, <il volano è partito>.

1.3 Lo sviluppo

Man mano che l'azienda prosegue il suo cammino, passa alla forma giuridica di società in nome collettivo (s.n.c.) e finalmente di società per azioni (s.p.a.) nel 1996, anno in cui si sposta nell'attuale sede di Poggiridenti, sempre in provincia di Sondrio, in uno stabile di sua proprietà.

Il motivo del passaggio a quest'ultima forma di società va ricercato nella necessità di assecondare la crescita aziendale, da sostenere con i dovuti finanziamenti, come i prestiti obbligazionari.

Nel 1992 avviene un importante passo avanti per il prodotto: si apre il progetto "Biomex". Quest'innovazione tecnologica permette un grande miglioramento del guanto, in quanto consente di ottenere protezioni di livello qualitativamente molto superiori a quelle precedenti; in questo modo, il guanto Level diventa ancora più prestante ed esclusivo se paragonato ai prodotti dei concorrenti.

Mentre l'impresa sembra procedere di successo in successo, dopo alcuni anni vede un brutto momento. Nel 1997 infatti, è necessario cambiare il fornitore, ma la nuova azienda selezionata produce un tessuto leggermente diverso dal precedente, Level non ha il tempo di testarlo adeguatamente, in quanto in ritardo con le consegne, e così si preannuncia il primo grande insuccesso. Infatti, il tipo di resina utilizzata dal nuovo fornitore per legare le fibre del tessuto si scioglie a contatto con l'acqua e così il guanto si disfa dopo il primo utilizzo.

Level si trova a dover ridistribuire gratuitamente tutte le paia prodotte nell'anno, affrontando le lamentele dei distributori e il crollo della fiducia della clientela. Questo fatto, unito al fallimento di un progetto di conto-terzismo, provoca l'abbandono dell'azienda da parte di Fabrizio Giugni. La chiusura di Level sembra prossima, tuttavia Valter e Mauro decidono di continuare il loro sogno: assumono Davide Compagnoni per ricomporre il vertice di comando e risolvono le sorti dell'azienda.

Oggi Level conferma di anno in anno il suo successo, perseguendo un'innovazione esasperata del prodotto, puntando a continui incrementi di qualità e sviluppando interessanti nuove idee per il futuro. Dal 2000 è entrata anche nel settore del guanto da sci, mantenendo anche in questo campo la scelta dell'elevato posizionamento.

2. L'assetto organizzativo

All'inizio del suo percorso, Level, come la maggior parte delle imprese ha adottato un assetto di tipo elementare e, nel corso del tempo sta evolvendo verso un assetto più evoluto.

L'evoluzione organizzativa è dovuta al fatto che l'ambito competitivo di Level sta diventando sempre più difficile, dato che la domanda del guanto da snowboard è ormai satura (e nel frattempo sono entrati anche altri competitor). Inoltre Level sta progressivamente allargando il suo raggio d'azione, dal momento che ora si occupa anche del guanto da sci, sta attuando dei progetti nell'ambito dello sci alpinismo e ha delle prospettive future riguardanti le racchette da sci. Il personale aziendale oggi è altamente qualificato (data l'internazionalità dell'azienda si ricercano candidati con spiccate doti linguistiche), mediamente giovane e specializzato, e gli imprenditori hanno ideato degli efficaci meccanismi di delega e motivazione dei dipendenti.

I fondatori di Level sono ben consapevoli che il personale è una delle risorse chiave su cui basare un successo competitivo solido e duraturo, soprattutto in un settore turbolento e ad alta innovazione. Pertanto si sono circondati di collaboratori giovani e capaci. Fatta eccezione per alcuni dipendenti storici, distinti per le loro qualità, il personale è attualmente composto da laureati, (assunti a partire dal riassetto aziendale; avvenuto nel 1998 con l'esternalizzazione della produzione in Cina), dotati di competenze specifiche per ogni aspetto dell'attività aziendale, dal controllo della qualità, alla progettazione, alle funzioni di carattere amministrativo.

Gli imprenditori, che detengono la supervisione di attività chiave, come la produzione (Valter Micheloni), la progettazione del prodotto (Mauro Compagnoni) e il ramo commerciale, comprendente marketing e distribuzione (Davide Compagnoni), delegano gli altri ruoli ai dipendenti e tendono a non interferire nell'operato di questi ultimi.

Nell'impresa si respira un clima disteso di collaborazione, in cui prevalgono relazioni informali (ci si rivolge l'un l'altro dandosi del tu), ma rispettose, e questo consente al personale di sentirsi molto coinvolto e motivato.

La struttura è prevalentemente orizzontale e le linee gerarchiche sono poche: si tratta del giusto assetto per un'impresa che ha l'imperativo di essere flessibile e reattiva (in quanto mira alla continua innovazione per cogliere al volo le nuove opportunità presenti sul mercato) e che si vuole presentare fresca e attiva come gli atleti che la sponsorizzano.

3. L'ambito competitivo, la strategia e i competitor di Level

Come abbiamo visto, Level ha nel tempo ampliato il suo ambito competitivo: se in un primo momento produceva soltanto guanti da snowboard, ora commercializza anche quelli da sci e ha in atto numerosi progetti, sempre correlati agli sport invernali.

Concentrandosi su due linee di prodotto principali (guanti per snowboard e per sci), è opportuno analizzare le caratteristiche di questi settori e chiedersi se Level abbia attuato la strategia ottimale.

Partiamo dal prodotto di punta di Level: il guanto da snowboard. Level, con una notevole dose di coraggio, ha attuato una scelta lungimirante scegliendo di commercializzare un articolo nuovo, in quanto ciò le ha consentito di occupare una nicchia profittevole in uno spazio lasciato scoperto dalle grandi aziende, in un settore concentrato come quello degli sport invernali.

Lo snowboard infatti non ha inizialmente attratto le grandi imprese già presenti sull'affine mercato dello sci, in quanto costituiva un piccolo segmento dalla domanda limitata: conquistare tale nicchia non sembrava profittevole per delle organizzazioni che, in feroce competizione, ricercavano continuamente vantaggi di costo, mentre era un'occasione ottima per una piccola impresa in grado di attuare una strategia di focalizzazione evoluta. Level ha attuato questa scelta strategica nel migliore dei modi, inventando un prodotto di elevata qualità ed elevato prezzo (cosa che ha contribuito a renderlo esclusivo) e che corrispondeva esattamente alle esigenze del mercato.

Level, però, non si è fermata qui. Ha intuito che, con il passare del tempo, come avviene in tutti i settori caratterizzati da domanda limitata, il mercato sarebbe stato presto saturo e questo avrebbe significato la fine dell'azienda. Nel frattempo, inoltre, anche gli altri competitor (principalmente le grandi aziende produttrici di articoli per lo sci) avevano sviluppato ottimi prodotti per lo snowboard, i quali, anche se di qualità inferiore rispetto ai guanti Level, avevano il vantaggio di essere più economici.

Pertanto Level nel 2000 ha pensato di entrare anche nel mercato del guanto da sci, trovando il modo di differenziarsi dalle altre imprese: viene prodotto un bene ad elevata qualità ed alto prezzo, ricercando, anche in questo contesto, dei segmenti particolari, poco profittevoli per le grandi imprese, come lo sci alpinismo e il carving.

3.1 La forte internazionalizzazione

Altra scelta vincente di Level è stata l'esasperata internazionalizzazione, perseguita fin dall'inizio della sua storia.

In un certo senso, si è trattato di un percorso obbligato: Level infatti ha iniziato a commercializzare un prodotto per uno sport al tempo ancora sconosciuto in Italia. Lo snowboard è nato negli Usa, come passatempo di alcuni surfisti californiani che volevano praticare d'inverno un'attività simile alla loro preferita della tavola sul mare. A partire dal 1929 vengono realizzati i primi prototipi di tavole per la neve, e, con il tempo, nasce la tavola da snowboard come oggi la conosciamo, soprattutto per opera dell'impegno di Jake Burton (famoso atleta il quale ha poi fondato l'azienda che porta il suo nome).

Questo sport, prima praticato solo dagli appassionati, ma non per questo poco diffuso, conosce il boom soprattutto a partire dal 1994, quando diventa una disciplina olimpionica.

Level ha da sempre cercato di servire tutti i mercati in cui lo snowboard è diffuso (viene coperto un totale di 33 Paesi).

E' possibile osservarlo nella distribuzione dei ricavi dalle vendite per area geografica, come possiamo vedere dalla Tabella I.

Nonostante gli elevati sforzi che un forte grado di internazionalizzazione richiede, Level ha con il tempo acquisito le giuste competenze per gestire le relazioni con i paesi esteri, sia dal lato distributivo, che da quello della sponsorizzazione.

E' notevole, inoltre, l'abilità con cui coordina le attività produttive e la consegna della merce dalla Cina alla sede italiana, ove viene svolto unicamente il test di qualità sul prodotto già

costruito all'esterno dell'azienda (dal 1998, infatti, Level ha esternalizzato in Cina tutta la produzione).

È da ricordare, infine, che, per farsi conoscere al di fuori della nazione, Level è ricorso al supporto del consorzio Valtellina Export, una forma associativa tra PMI promossa promosse dalla Provincia di Sondrio.

Partecipando a questo consorzio, Level ha potuto presentare il suo stand alla rinomata fiera ISPO di Monaco (importante mezzo per reperire contatti e informazioni sull'estero) ed ottenere un importante contributo sui costi sostenuti per lo stand. Un aiuto nella stessa direzione è rappresentato dall'ulteriore partecipazione all'Unione Industriali di Sondrio, che permette di accedere ai servizi promossi per una PMI.

Tabella 1. Ricavi dalle vendite per area geografica di Level, con riferimento ai valori in euro del bilancio 2006

Italia	€ 2.752.093
Alcuni paesi CEE (in particolare arco alpino: Francia, Austria, Germania, Svizzera)	€ 2.896.507 (+5% della quota di mercato rispetto all'anno precedente)
Paesi extra CEE, di cui:	€ 2.317.296
<ul style="list-style-type: none"> • mercati emergenti Est europeo (Russia, Repubblica Ceca, Slovenia, Croazia, Slovacchia) • mercato nord americano (Usa e Canada) • mercato asiatico (Giappone e Korea del Sud, Cina solo prospettiva futura) 	<p>10% del fatturato (e in forte crescita)</p> <p>12% del fatturato (posizione consolidata, prospettive di crescita)</p> <p>3% del fatturato</p>
Totale	€ 7.965.896

3.2 I principali competitor di Level

Come accennato in precedenza, Level, che inizialmente non aveva competitor diretti, ha nel tempo assistito al progressivo inserimento nel segmento dei guanti da snowboard delle grandi aziende produttrici di articoli per lo sci. Si tratta di imprese internazionali che, forti di ingenti economie di costo e di una fama già affermata, rappresentano temibili sfidanti: possono presentare sul mercato un prodotto più economico e contare su una clientela fedele.

Level, fortunatamente, ha saputo mantenere la sua dominanza sul segmento data l'elevata qualità del proprio prodotto, apprezzato dagli atleti più famosi e anche dai maestri da sci: l'immagine di Level gode di buona fama e, pertanto, è in grado di distinguerla notevolmente dagli altri.

Ma chi sono questi altri? Si tratta di un insieme differenziato di imprese, per la maggior parte di grandi dimensioni, di stampo internazionale, nessuna delle quali produce esclusivamente guanti. Per citarne alcuni: Burton, azienda americana pionieristica nel settore dello snowboard; Reusch, che di recente è meno competitiva, in quanto ha esternalizzato quasi tutte le attività mantenendo internamente solo il design (e sta così rischiando di compromettere l'identità

dell'azienda); Dakine, impresa che però compete solo sul mercato americano; Salomon, nota società produttrice di articoli sportivi per lo sci; Ziener, competitor che si distingue per un ottimo prodotto, ma che investe poco in promozione.

Vi è una sola organizzazione, scandinava, simile a Level in quanto di piccole dimensioni e produttrice esclusivamente di guanti da snowboard; quest'ultima sta lanciandosi solo di recente sul mercato europeo, ha un buon prodotto, ma, secondo Valter Micheloni, ha un importante difetto: non innova.

Nel corso dell'intervista con Valter Micheloni, ho ascoltato un'interessante esperienza di Level con uno dei suoi più importanti competitor. Nel 1991, in occasione della fiera ISPO (fiera invernale degli articoli sportivi che si tiene a Monaco), Jake Burton in persona, inventore della tavola da snowboard e fondatore della famosa azienda omonima, ha chiesto di poter comprare l'azienda; egli, infatti, si era reso conto che Level aveva i suoi stessi distributori e si sponsorizzava per mezzo del suo stesso team di atleti, e vedeva questa piccola azienda come una potenziale minaccia per la propria indiscussa immagine di leader nel campo dello snowboard.

Si trattava di un'offerta sicuramente molto vantaggiosa, tuttavia Valter, in quanto, al pari di molti imprenditori, molto legato alla sua creazione, non aveva intenzione di vendere Level, né di diventare produttore esclusivo per conto di questa grossa azienda. Di fronte a questo secco rifiuto, Jake Burton, forte della sua elevata influenza, ha poi obbligato i suoi atleti e distributori a cessare la collaborazione con Level. Ciò che è ammirevole di questa storia è che, dopo tale episodio, le due imprese si sono sfidate con reciproco rispetto, senza colpi bassi, proseguendo ciascuna per la sua strada.

La stessa cosa non è avvenuta con altre imprese, le quali invece hanno cercato più volte di copiare il prodotto Level, modificandone leggermente il brevetto esclusivo del Biomex; di fronte a questi potenti competitor, dotati di consulenze legali di altissimo livello, tuttavia, la strategia di Level è quella di chinare la testa: questo è uno degli svantaggi di essere piccoli.

3.3 Esperimenti di collaborazione

Fin dall'inizio Level ha sperimentato forme di collaborazione con altre imprese: basta ricordare che il primo prodotto uscito dall'azienda sono stati gli zainetti "MagoGi", prodotti in conto-terzismo per Galbusera. Questa prima esperienza si distingue però notevolmente dalle seguenti, perché attuata esclusivamente per motivi finanziari: il guanto Level era ancora in via di sviluppo e l'impresa, per continuare il suo progetto, aveva assoluta necessità di entrate finanziarie.

Dopo questa strumentale ma positiva collaborazione, Level assiste ad un disastroso evento: siglato un contratto di fornitura di guanti con l'impresa Winter Surf di Torino, quest'ultima fallisce, lasciando a Level ben 1000 paia di guanti con il marchio Winter Surf non pagati. A questo punto l'azienda decide di commercializzare esclusivamente articoli con il proprio marchio e non lavorare più come conto-terzista.

Tuttavia, nel 1996-1997, viene individuato un mercato interessante a cui accedere sempre con questa forma di collaborazione: le protezioni per i pattini in linea. Questo sport era molto di tendenza all'epoca e possedendo le stesse necessità di protezione per i polsi che caratterizzano

anche il guanto da snowboard, il top management di Level ha ritenuto opportuno azzardare l'entrata in questo nuovo settore. Tentare l'ingresso da protagonisti con il proprio marchio in un campo così lontano da quello occupato da Level, tuttavia, sarebbe stato molto dispendioso in termini di pubblicità, senza contare che il guanto nella disciplina dei pattini in linea non è importante come nello snowboard; pertanto si decide di ritentare con l'esperienza del conto-terzismo. Sfortunatamente il progetto fallisce, questa volta non a causa dell'impresa ordinante, ma per un problema di lotti difettosi: era il periodo in cui vi era stato il cambio di fornitore per il materiale di rivestimento del guanto e gli stessi problemi riscontrati sullo snowboard si presentano anche sul prodotto per i pattini in linea. A questo punto, Level ritiene troppo dispendioso provare a smentire la cattiva impressione ottenuta sul nuovo mercato e decide di abbandonare definitivamente il progetto.

Un migliore esito rispetto alle esperienze passate è rappresentato dalla collaborazione con SkiTrab. Quest'azienda è per molti versi simile a Level: è di piccole dimensioni, occupa una profittevole nicchia nel settore dello sci perseguendo una strategia di focalizzazione evoluta, ha un team di atleti che sponsorizzano i suoi prodotti, investe molto in tecnologia ed innovazione ed è valtellinese (ha sede a Bormio). SkiTrab produce gli sci più leggeri al mondo per la disciplina dello sci alpinismo, e Level individua in lei una possibile alleata con le competenze adeguate per la produzione di guanti per questo sport, quando decide di ampliare la sua gamma di prodotti. Questa volta la scelta di Level viene finalmente premiata.

4. Il processo produttivo

Anche se ai giorni nostri assumono sempre più importanza le attività di supporto e, in particolare, i servizi con cui l'azienda arricchisce il proprio prodotto, il processo produttivo rimane il cuore di un'impresa. È essenziale gestire correttamente questa funzione ai fini della prosperità e della sopravvivenza stessa dell'organizzazione, pertanto molte imprese preferiscono mantenere al proprio interno tale attività. Questa, in un primo momento, era stata anche la scelta di Level.

Abbiamo visto, nel raccontare la storia di Level come il prodotto sia nato a poco a poco, da continui esperimenti e rielaborazioni di un considerevole numero di prototipi. Data la forte novità costituita dal guanto da snowboard, era ovvio che tutti i segreti sulla sua realizzazione sarebbero stati più al sicuro se l'azienda avesse prodotto internamente la propria invenzione. Inoltre, in quel periodo, deve essere risultato istintivo per gli imprenditori cercare in ogni modo di non complicare il già difficile compito dell'avviamento dell'azienda: sarebbe stato, infatti, assai complesso delegare a terzi una funzione aziendale, mentre non era ancora ben chiara la divisione dei compiti e le competenze erano per lo più tacite e derivanti dall'esperienza diretta.

In seguito, precisamente a partire dal 1998, Level sceglie invece di cedere a terzi la produzione.

È possibile ricondurre questa decisione a due principali cause: in primo luogo, in quegli anni si osserva una tendenza generalizzata in tutti i settori dell'industria ad esternalizzare la produzione in Cina, al fine di usufruire di manodopera esperta e a basso costo; secondariamente, nel 1998

per Level è necessaria una forte ristrutturazione e un deciso rilancio dell'azienda, dopo il drammatico momento vissuto nel 1997.

Ricordiamo che quell'anno aveva rappresentato per Level un periodo negativo a causa di due motivi: il fallimento dell'entrata nel mercato dei pattini in linea e il problema inerente al nuovo nylon impiegato nel rivestimento dei guanti. A riguardo di quest'ultimo, bisogna riconoscere, oltre all'ovvia colpa del fornitore, anche alcune responsabilità dei dipendenti di Level, che non hanno saputo testare adeguatamente il prodotto prima di approvarlo per l'utilizzo.

È così che si matura la scelta di affidare a terzi l'intera fase produttiva: dapprima si pensa all'Ungheria, e viene costituita una *joint venture* a questo fine; tuttavia si presenta subito un irrisolvibile problema, in quanto in questo Paese il settore agricolo è di importanza primaria e nel periodo del raccolto, coincidente proprio con il momento di massima produzione per Level, i lavoratori ungheresi abbandonano l'industria per la campagna.

Pertanto Level segue la tendenza prevalente e cerca la manodopera in Cina, stando attenta a dedicare molto spazio al controllo qualità e a custodire i segreti principali del proprio articolo (proteggendolo da eventuali imitazioni).

Quest'ultimo obiettivo viene ricercato mantenendo gelosamente all'interno dell'azienda tutte le altre fasi concernenti il prodotto, dalla progettazione ai ritocchi finali.

La gestione di una fase importante come la produzione in un Paese lontano come la Cina è ormai una consuetudine nell'odierna economia, e al pari di altre aziende, anche Level non ha incontrato particolari problemi nella realizzazione di questo progetto: la scelta del produttore adatto (che attualmente è esclusivo fornitore di Level), un adeguato monitoraggio dello stesso e il trasporto delle merci fino alla sede di Poggiridenti sono affrontati con maestria dal top management. Sempre con il fine della ricerca di un lineare svolgimento delle attività aziendali tra le due nazioni è da ricordare anche la formulazione di procedure (tra cui il *summary quality control*) in tre diverse lingue: italiano, inglese e cinese.

5. Il prodotto

La scelta della strategia di focalizzazione evoluta riflette il fatto che Level ha da sempre voluto distinguersi per un prodotto ad alta qualità e prezzo elevato. Il guanto realizzato in quest'azienda, oltre alla caratteristica di essere stato il primo mai prodotto per lo snowboard, è stato creato con la precisa intenzione di corrispondere esattamente alle necessità degli sportivi che praticano tale disciplina: si tratta di uno sport che prevede un grande utilizzo delle mani nel bilanciamento del corpo per la messa in atto di vari tipi di acrobazie. Date le condizioni estreme alle quali i guanti vengono sottoposti nel corso del loro utilizzo, in quanto vengono spesso a contatto con la neve ad alte velocità, essi devono essere particolarmente resistenti, in modo da essere funzionali allo scopo acrobatico (senza impedire eccessivamente i movimenti della mano) e da proteggere il polso da eventuali traumi, oltre che dalle basse temperature. Il guanto, inoltre deve essere lavabile e riutilizzabile: dato l'elevato prezzo al quale è venduto, i clienti, giustamente, formulano elevate aspettative sulla durata del prodotto.

Veniamo ora agli elementi base che danno vita al guanto Level, visualizzati nella Immagine I.

I materiali che compongono il guanto Level sono numerosi e tutti attentamente selezionati: la scelta dei fornitori è compito di Mauro Compagnoni, il quale attua un rigoroso processo di valutazione degli stessi presso le fiere di settore.

Immagine 1. Il guanto Level e le sue componenti



In questo modo, con il passare degli anni, Level ha costruito una solida rete di fornitori, per la maggior parte internazionali (Valter Micheloni nota con rammarico che il tessile in Europa sta subendo un irrevocabile declino e i pochi produttori italiani ancora in vita in questo settore sono statici e poco innovativi), ormai storici, che si sono distinti per la loro spiccata attenzione alla qualità. Il guanto viene spesso sviluppato insieme ad essi, secondo un rapporto di reciproco rispetto e forte cooperazione, in cui ognuno riconosce le competenze specifiche altrui e le integra con le proprie per l'affinamento di una collaborazione costruttiva e di lungo periodo. L'unico fornitore con cui Level non ha una partnership di questo tipo è il produttore di Goretex; poiché si tratta di un materiale brevettato e gestito da una sola grande azienda, Level si vede costretta, data l'assoluta necessità di questa componente per il suo prodotto, ad accettare passivamente tutte le condizioni che il fornitore detta: si tratta di uno dei problemi cui le Pmi vanno spesso incontro a causa delle loro piccole dimensioni quando necessitano di un fornitore strategico con forte potere commerciale.

Ricordiamo, poi, che Level non produce solo guanti da snowboard: essa, nel corso degli anni, ha saputo entrare in un nuovo settore, quello dello sci, all'interno del quale si è poi concentrata su sci alpinismo e carving. Quest'ultimo presenta delle somiglianze notevoli con lo snowboard, in quanto richiede l'uso delle mani a contatto con la neve, ed è per questo motivo che Level ha scelto di focalizzarsi su tale sport, che si sta diffondendo sempre più negli ultimi anni.

Rimane, però, sempre lo snowboard il fulcro dell'attività di Level, ed è sorprendente immaginare quanti differenti modelli sono stati prodotti in soli diciannove anni di attività: per farsi un'idea, è utile osservare l'Immagine 2, che rappresenta soltanto una parte della sala conferenze,

in cui tutte le pareti sono letteralmente ricolme di scaffali di guanti diversi, a partire dal primissimo prototipo, realizzato e commercializzato nel 1988.

È da ricordarsi, infine, che Level, per rafforzare l'immagine del suo marchio (soprattutto presso i clienti giovani), ha da sempre ideato guanti dal design spiccato e immediatamente riconoscibile: questo è l'unico modo per far spiccare un accessorio così piccolo nell'insieme dell'abbigliamento sciistico che uno sportivo indossa.

Immagine 2. Alcuni modelli Level



Abbiamo già specificato, con riferimento al processo produttivo, come la ricerca della qualità sia un assoluto *must* per Level. La realizzazione di quest'obiettivo viene perseguita mediante la formulazione di rigorose procedure interne, espresse in modo formale, la certificazione e i test realizzati internamente.

Per quanto riguarda il primo punto, possiamo citare la creazione di un'apposita procedura di qualità, dal nome di *summary quality control*, la quale contiene tutti i controlli fondamentali da praticare sul prodotto affinché esso sia realizzato secondo gli standard di qualità desiderati. Grazie all'esistenza di questi schemi, Level è stata in grado di ottenere anche un'importante certificazione come quella Vision, la quale costituisce un'immediata forma di garanzia soprattutto per i fornitori.

In conclusione, va ricordato che il fulcro del controllo qualità viene realizzato grazie a una serie di rigorose prove dei materiali e del prodotto finito. In seguito alla crisi del 1997, inoltre, il numero e la rigidità dei test hanno subito un ulteriore incremento (a testimonianza dell'ingente impegno di Level a questo proposito osserviamo che attualmente la percentuale di resi sui guanti venduti è minore dello 0.2%). Ad ulteriore conferma dell'importanza di quest'attività aziendale, è da notare che alcune delle verifiche qualitative sono state sviluppate internamente: è il caso, ad esempio, del test sul processo di lavaggio del guanto.

Insieme alla ricerca della qualità, il principale obiettivo per Level è da sempre l'innovazione; è facile dimostrare, infatti, che essa costituisce sicuramente uno dei principali valori di quest'azienda se ricordiamo l'impresa pionieristica alla base della creazione stessa di Level: l'invenzione del guanto da snowboard.

Per difendere le sue innovazioni Level cerca di proteggersi contro eventuali imitatori brevettando tutte le sue innovazioni, ma con una formula leggera, in quanto è consapevole che le grandi imprese sue concorrenti sono molto più forti sul piano giuridico, ed è pertanto impossibile ottenere una tutela completa contro di loro. Level si sente forte delle elevate competenze possedute, della solida reputazione del proprio marchio e dal vantaggio derivante dalle proficue partnership con i propri fornitori, e continuando sulla strada dell'innovazione costante, gode di un notevole *lead time* sui potenziali imitatori.

Infine, è da citare l'importante spazio che Level dedica alla ricerca, in quanto fonte essenziale di innovazione tecnologica. A questo proposito, ricordiamo la collaborazione con il Politecnico di Milano a proposito di molte nuove idee ancora rimaste incompiute e di una invece non portata a compimento per una spiacevole circostanza: Level ha chiesto l'aiuto dell'università per sviluppare un particolare impianto di riscaldamento del guanto tramite l'alito, previa deumidificazione dello stesso (altrimenti il vapore, condensandosi, avrebbe in seguito tolto calore alla pelle).

Dopo anni di studio su questo progetto, quando stava per essere applicato al guanto e presentato nei negozi, un'altra azienda americana, la quale aveva avuto la stessa idea, ma non aveva ancora ultimato correttamente il sistema, ha messo per prima sul mercato quest'innovazione: il risultato è stato che, essendo stato commercializzato prima di una corretta messa a punto, questo nuovo prodotto non funzionava correttamente e i consumatori hanno formulato un'opinione talmente negativa su questo tipo di guanto, che Level ha ritenuto troppo dispendioso cercare di far loro cambiare idea e ha, quindi, rinunciato alla sua definitiva realizzazione.

Level non vede nel brevetto la principale forma di protezione delle proprie innovazioni. Come concorda la maggior parte della teoria economica, il brevetto fornisce una tutela solo temporanea dell'invenzione, in quanto è sottoposto a scadenza, e, a volte, comporta addirittura un vantaggio per gli imitatori: infatti, per ottenere la tutela giuridica l'impresa è costretta a codificare dettagliatamente le caratteristiche del prodotto e, in questo modo, chiunque può venire a conoscenza delle componenti e del progetto alla base dell'innovazione; a questo punto, l'imitatore, apportando delle minime modifiche al bene brevettato, può creare un nuovo prodotto del tutto simile ad esso, anche se non esattamente identico.

Veniamo ora ai più importanti brevetti e alle principali innovazioni che Level ha apportato al proprio guanto nel corso degli anni:

- fin dal 1988, anno della creazione di Level, viene messo a punto un importante sistema di protezioni da polso rimovibili, conosciute come "Removable Lining System";
- nel 1992 nasce il progetto "Biomex", sviluppato grazie alla collaborazione con Georg Ahlbäumer, esperto dottore della clinica Gut di St. Moritz specializzato nella cura delle ferite da snowboard e nel campo della biomeccanica; si tratta di un'importante rivoluzione nel funzionamento delle protezioni (che in seguito molti competitor di Level, tra cui Salomon,

copieranno), in quanto permette di superare la tradizionale concezione statica grazie all'elaborazione di un meccanismo che assorbe attivamente le forze d'urto;

- intorno al 1994 viene realizzato il primo sistema traspirante mai applicato a dei guanti;
- nel 2001 viene disegnato un guanto con il palmo disegnato ("Multiuse snowboard-ski-mountaneering");
- nel 2002 viene concepito un sistema integrato di stimolazione e di riflessi di Kirax per l'interno del guanto;
- vengono ideati gli "Over Gloves", sovraguanti brevettati, ideali per mantenere il calore anche nelle temperature più basse, indicati particolarmente per il pubblico femminile e per gli atleti nel pre-gara;
- nel 2007 viene creata la "Limited Edition", nuovissima linea di guanti da snowboard e *freestyle* di altissimo contenuto e stile;
- da ultimo, per venire incontro soprattutto alle esigenze di chi pratica gli sport sulla neve a livello amatoriale, va ricordata la linea "Fusion", ideata per chi pratica sia sci sia snowboard.

6. La promozione e la distribuzione del prodotto

Data l'elevata qualità del prodotto Level e, soprattutto, grazie alla geniale trovata promozionale della consegna dei primi prototipi gratuitamente, gli atleti hanno da sempre apprezzato i guanti di questo marchio, preferendoli a quelli delle altre rinomate case produttrici, le quali preferivano presentare un prodotto standardizzato per ottenere guadagni di costo, ma, proprio per questo motivo, non riuscivano a venire incontro alle nuove esigenze di questo sport, assimilandolo spesso allo sci.

In questo modo, Level ha potuto creare un team di prestigiosi campioni che sponsorizzassero il suo prodotto; per citarne alcuni, Pietro Colturi, Max Perotti, le sorelle Vitalini, Patrick Staudacher, Sarka Zahrobska e il norvegese Aksel Lund Svindal, l'uomo del momento. Alcuni di questi atleti, nonché molte stelle emergenti, sono raccontati sul sito internet dell'azienda (www.levelgloves.com); inoltre, consultando questo sito, disponibile in lingua inglese e giapponese, è da subito evidente la portata internazionale di Level (tanto che la prima impressione è che si tratti di un'impresa statunitense), il suo stile fresco e giovane e l'elevato contenuto tecnico del prodotto, la cui intera gamma è visionabile on-line.

Infine, va premiata anche la scelta di Level di essere presente sulle fiere di settore in ogni parte del mondo: oltre che utile momento per la scelta dei materiali, esso rappresenta, insieme ai meeting con distributori e rivenditori, un'occasione per osservare il mercato e le sue tendenze.

Per quanto riguarda, poi, la distribuzione fisica del prodotto, Level, coerentemente con la sua strategia di differenziazione, al fine di ottenere sul mercato un riscontro positivo per il suo prodotto ad elevata qualità, sceglie di affidarsi a dei canali corti.

Fino al 2000, Level aveva un distributore per ogni Paese, come tramite tra l'impresa e i negozi, mentre in seguito ha deciso di accorciare il canale in Italia, abolendo questo intermediario per essere più vicina al cliente; negli USA, invece, dal 2004 è stata creata un'apposita azienda, Level USA, la quale è propriamente un rivenditore controllato direttamente

da Level S.p.A (al 51%). Level USA è gestita da Charlie Adams (famoso esperto del settore da alcuni anni in pensione), ed è stata fondata al fine di ottenere una più stretta interazione con il mercato americano, dal momento che in esso si individua la principale fonte di crescita per il futuro.

Ad occuparsi della distribuzione, in quanto responsabile dell'area commerciale, è Davide Compagnoni, il quale ricava le maggiori informazioni sui mercati serviti e ancora da penetrare presso le fiere del settore e gestisce i meeting annuali con i rivenditori, importanti occasioni per migliorare le politiche di vendita, nonché il prodotto stesso.

Possiamo evidenziare due criticità che rendono la gestione della distribuzione in Level particolarmente importante: la lontananza dei punti vendita, sparsi in tutto il mondo, e la stagionalità delle vendite che caratterizza il guanto da snowboard (il prodotto viene inviato ai distributori ad agosto e collocato presso i negozi a settembre-ottobre).

L'andamento delle vendite è, poi, influenzato dalle condizioni climatiche che si presentano durante l'inverno: se la neve è scarsa e le piste da sci sono poco frequentate, questo significherà bassi ricavi per Level, in quanto i consumatori preferiranno aspettare una buona annata per acquistare il proprio equipaggiamento sportivo.

7. Le prospettive future dell'azienda

Come accennato nel paragrafo precedente, i ricavi di Level sono strettamente correlati alle condizioni atmosferiche; dal momento che quest'ultimo inverno 2006-2007 è stato diffusamente più caldo rispetto alla media stagionale e, perciò, gli impianti di molte località sciistiche sono rimasti chiusi, i risultati economici di Level ne hanno risentito: si prospetta una flessione del 30-50% rispetto ai ricavi dalle vendite dell'anno precedente (7.895.969 € dal bilancio 31/03/2006).

Tuttavia questo calo nei ricavi non può compromettere eccessivamente un'azienda sana e promettente come quella in esame: osservando i principali indici economici degli ultimi 10 anni, anche un osservatore inesperto noterebbe il cammino di continua crescita che caratterizza Level, segno della bontà della strategia messa in atto dai tre imprenditori (Tabella 2). Fanno eccezione due soli anni: il 1997, che come detto in precedenza è stato un anno di crisi per svariati motivi, e il 2004. Gli indici relativi a quest'ultimo anno sono però distorti da un cambiamento nella contabilità aziendale: da tale anno, per avere una maggior coerenza con la stagionalità del suo prodotto, l'impresa ha infatti deciso di cambiare i termini del periodo d'esercizio, spostandolo dal 31/12 al 31/03.

Proprio affinché la costante crescita dell'azienda non si arresti bruscamente, Level ha pensato per l'anno a venire 2007/08 ad una particolare novità: l'introduzione nella gamma di produzione dei bastoncini da sci.

Prima di considerare nello specifico i motivi alla base della scelta di questo prodotto, è importante fermarsi un attimo a riflettere sul modo in cui gli imprenditori stanno gestendo lo sviluppo di Level in generale. Sin dalla nascita dell'impresa, e lungo tutta la sua storia successiva, la dinamicità è stata uno dei valori fondamentali dell'azienda. Dato che, per aver successo in un ambito spesso insidiato da forti competitor di grandi dimensioni, è assai importante essere

creativi e ritagliarsi una nicchia profittevole e difendibile, per Level la scelta di una strategia di focalizzazione evoluta si è rivelata particolarmente appropriata.

Ma cosa ha significato concretamente tale scelta tattica all'interno dell'azienda? Quali valori sono stati instillati tra i dipendenti affinché tale strategia potesse essere messa in atto in modo coerente? Lo spirito di iniziativa di Valter Micheloni e gli arguti suggerimenti apportati dagli altri imprenditori rappresentano la linfa vitale di Level, che sotto la loro guida ha sempre dimostrato un'innata vitalità e una capacità innovativa fuori dal comune. Evidentemente gli imprenditori, un po' per il loro carattere, un po' in quanto concordano le più recenti teorie economiche, sono convinti che sia essenziale per la buona sorte dell'azienda che essa non si arresti mai a contemplare quanto fatto nel passato, ma continui costantemente a cambiare e crescere, anche se a piccoli passi.

Tabella 2. Indici economico-finanziari 1997-2006

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Ricavi vendite (in €)	7.895.969	7.480.562	152.325	6.146.299	4.672.109	4.028.592	3.257.067	3965085	3.486.557	2.380.039
Ebtida (in €)	687.814	578.834	54.929	699.152	622.614	403.571	278.200	384.045	525.540	-212.471
Ebtida /vendite (in%)	8.55	7.61	30.18	11.24	13.13	9.91	8.50	9.58	14.77	-212.471
ROA (in %)	11.93	9.19	0.36	10.76	10.29	4.52	2.95	8.02	17.17	-9.71
ROI (in %)	17.84	15.51	0.57	14.71	14.83	6.25	4.32	10.64	22.26	-13.77
ROS (in %)	6.12	5.16	8.56	8.40	8.89	5.88	3.90	5.82	10.79	-13.58
ROE (in %)	14.44	9.50	-1.75	13.09	29.47	-45.97	-5.83	19.64	34.21	-118.57
Utile netto (in €)	214.115	122.061	-20.342	161.732	198.667	-218.562	-33.300	118.704	166.205	-378.976
Tot. Attivo (in €)	4.124.457	4.268.974	4.271.363	4.856.117	4.094.333	5.294.365	4.333.874	2.911.382	2.236.283	3.428.384
Rotazione Capitale Investito (in n. volte)	1.91	1.75	0.04	1.27	1.14	0.76	0.75	1.36	1.56	0.69

Il continuo miglioramento della qualità e la costante ricerca di nuove sfide sono essenziali al fine della sopravvivenza di Level, che deve tener testa alla feroce competizione internazionale, e sono fonti di rinnovamento che possono ulteriormente migliorare le competenze dei dipendenti e creare una maggiore soddisfazione dei clienti. Tutto questo processo porta poi a maggiori profitti, che si traducono anche in maggior valore per gli azionisti (il quale è una delle più note misure per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali). L'innovazione, inoltre, stimola la creatività, con delle ripercussioni positive per tutta l'organizzazione. Ricordiamo, a conclusione di questa parentesi, che la fonte principale di innovazione per Level è la partecipazione alle fiere di settore, in quanto fornisce spunti per idee sempre nuove, inerenti l'ampliamento della gamma, l'entrata in nuovi mercati, o semplicemente lo sviluppo di importanti relazioni commerciali.

Ora che sono ben chiari i motivi che spingono gli imprenditori a ricercare sempre nuovi stimoli per l'azienda, possiamo passare alla novità dei bastoncini da neve nello specifico.

La scelta di questo particolare prodotto è stata fatta a seguito di alcune mirate riflessioni. Nelle intenzioni del top management, Level, per mantenersi ben distinta dalle altre imprese operanti nel settore sciistico, deve essere sempre strettamente correlata al prodotto guanto, ed è per questo che nel passato sono sempre state rifiutate le richieste di dare il marchio Level alle tavole da snowboard o all'abbigliamento da sci. Ma allora perché i bastoncini da sci sono un'eccezione? Perché si tratta di un bene che presenta molte affinità con il prodotto di punta di Level: è a contatto con la mano, ed è un'importante supporto per questo tipo di attività sportiva (soprattutto nello sci alpinismo). Ancora una volta, è stata individuata una possibile fonte di sviluppo molto coerente con le scelte strategiche e con la personalità stessa (se così possiamo definirla) dell'azienda.

Un altro campo su cui il top management ha intenzione di intervenire, sempre con il fine di ampliare la gamma, è rappresentato dalla linea di guanti per bambini, finora trascurata.

Per concludere, l'innovatività di questa azienda è anche il motivo principale per cui il personale di Level è entusiasta del proprio lavoro, dal momento che ognuno ha dei compiti definiti, ma può altresì arricchire le proprie competenze grazie alle continue sfide che l'avanzamento dell'impresa impone. In tal modo gli incarichi non sono mai ripetitivi.

Inoltre, la scelta del lavoro in team, inizialmente dettata dall'esigenza di un efficace strumento per la creazione di idee innovative, si è rivelata utile più in generale, in quanto foriera di ulteriori stimoli per la creatività dei dipendenti e capace di diffondere un clima di collaborazione positivo per l'intera attività aziendale. Infine, il personale è motivato dal costante appoggio e dalla fiducia degli imprenditori, i quali sono consapevoli che per il futuro della propria azienda è essenziale creare dei successori che possano prendere in mano la gestione dell'organizzazione; a tal fine è in fase di sviluppo la stesura di tutte le procedure che avvengono nel normale svolgimento delle attività aziendali.

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, *Strategie di sviluppo di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, 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.