



Collana Casi Aziendali n. 6/2009

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE ACCELERATA
COME "VOCAZIONE": IL CASO COIM

di Daniele M. Ghezzi

SOMMARIO

1. Introduzione e storia	3
2. Assetto proprietario e sistemi di governance	4
3. Prodotto e strategia competitiva	6
4. l'evoluzione della presenza di COIM sui mercati internazionali	11
5. Alleanze, meccanismi di governance e prospettive di sviluppo	12
6. Una lezione per guardare al futuro	14
7. Appendice – Descrizione dei principali prodotti COIM e delle relative applicazioni	15

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, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.

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 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE ACCELERATA COME "VOCAZIONE": IL CASO COIM

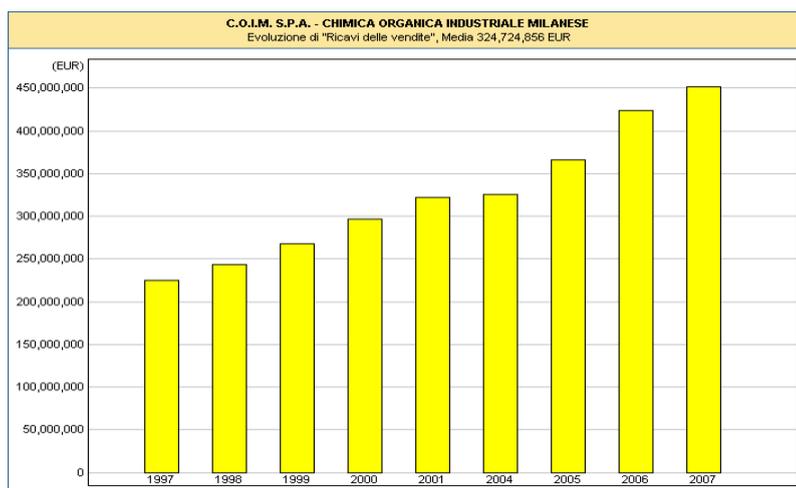
di Daniele M. Ghezzi*

1. Introduzione e storia

La COIM - Chimica Organica Industriale Milanese - nasce nel 1962 ad Offanengo, in provincia di Cremona, come azienda chimica, la cui produzione si rivolge principalmente ad altri produttori chimici. Oggi l'azienda fa parte di un gruppo che comprende 5 società con siti produttivi in diverse aree nel mondo e conta circa 700 dipendenti. Specializzata in prodotti di policondensazione (esteri), poliaddizione (poliuretani) e in molte altre specialità chimiche, è tra le imprese leader nel settore chimico. La Coim, nello specifico, non realizza composti chimici di base, ma opera nella cosiddetta "chimica di specialità", producendo prodotti "pronti all'uso" per coloro che successivamente realizzano prodotti finiti per il mercato. Più precisamente, la COIM si colloca tra la chimica di base ed il cosiddetto "stampatore", ossia chi realizza un prodotto finito per il mercato e che poi arriva al grossista, quindi passa al dettagliante ed infine al cliente finale.

Per questa ragione il portafoglio clienti è abbastanza variegato, ed include produttori di tubi, cavi, ma anche di scarponi da sci o scarpe da ginnastica, nonché produttori di imballi per il settore farmaceutico ed alimentare.

Figura 1: COIM Spa: andamento ricavi delle vendite 1997-2007 (elaborazione dati Aida).



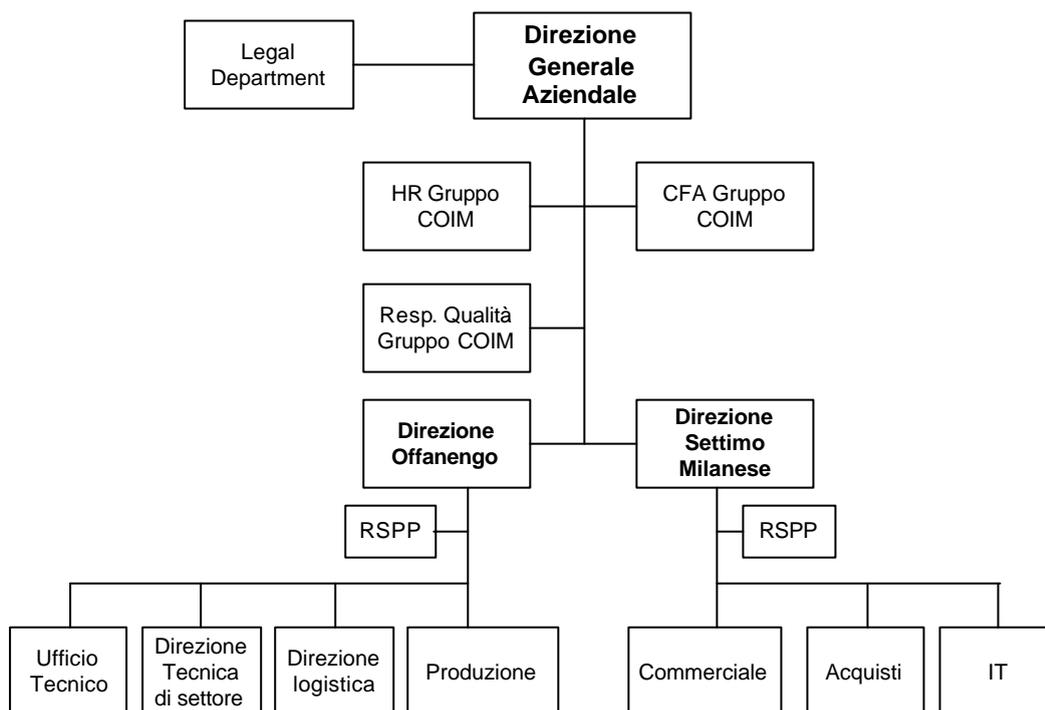
* ¹ L'autore desidera ringraziare vivamente il Dott. Francesco Buzzella per la preziosa collaborazione alla realizzazione del caso.

2. Assetto proprietario e sistemi di governance

- L'azienda è posseduta al 50% dalle due famiglie dei fondatori, Mario Buzzella e Cesare Zocchi, al momento rispettivamente vice-presidente e presidente. Inoltre, il capitale del Gruppo Coim è interamente ed esclusivamente sotto il controllo delle due famiglie dei fondatori.

- Oggigiorno partecipa alla gestione la seconda generazione di entrambe le famiglie, con due figli della famiglia Buzzella, Francesco e la sorella Beatrice e due della famiglia Zocchi, Claudio ed Emilio.

Figura 2: COIM Spa, organigramma.



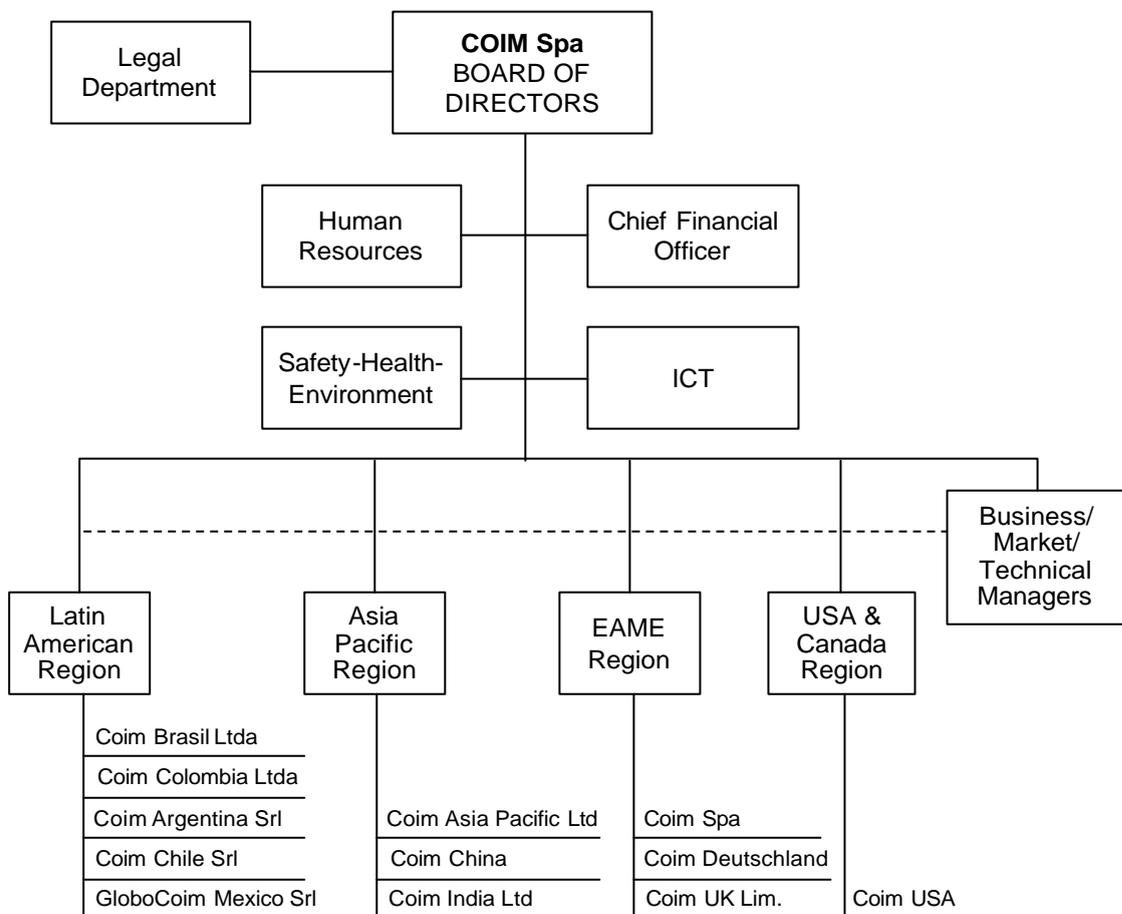
Negli stabilimenti esteri l'azienda impiega prevalentemente personale locale anche in posizioni di vertice; questo per garantire la migliore integrazione possibile con il mercato locale e la più stretta vicinanza ai clienti stranieri.

La struttura organizzativa e di governance è stata progettata in maniera abbastanza semplice e snella, ed è orientata a garantire efficienza e rapidità dei processi decisionali, senza però sacrificare un certo grado di controllo da parte della casa madre.

Innanzitutto esiste un Consiglio di Amministrazione italiano, e poi i vari CdA in tutti i paesi in cui COIM è presente. Questi sono composti da due rappresentanti della proprietà e dai manager locali. Logicamente gli amministratori delegati delle filiali negli Stati Uniti, a Singapore ed in Brasile sono responsabili in toto dell'attività produttiva e dei risultati. Questi soggetti sono in costante contatto, quasi su base giornaliera, con la casa madre in Italia, e periodicamente ricevono la visita di un controller, che dall'Italia viaggia esaminando tutti i vari siti produttivi.

La COIM ha inoltre semplificato ulteriormente le vendite all'interno del mercato unico europeo; la fatturazione è infatti centralizzata per tutti i clienti, ad esempio dall'Italia non si emette fattura alla filiale spagnola che poi a sua volta la emette al cliente spagnolo, ma il processo va direttamente dall'Italia al cliente finale. Il market manager per un determinato prodotto/settore tiene le relazioni e gestisce tutti gli agenti distributori nei vari mercati. Sono sempre i market manager, inoltre, ad essere responsabili della definizione delle strategie commerciali per il settore di loro competenza.

Figura 3: COIM Spa, organigramma internazionale.



Ad oggi COIM conta 25-30 manager, che prevalentemente (circa il 90%) provengono dall'interno dell'azienda, la quale da sempre ha prediletto una strategia di crescita interna anche per le risorse umane.

3. Prodotto e strategia competitiva

La COIM sostanzialmente realizza prodotti chimici "pronti all'uso", in quanto i suoi clienti, come già accennato, non sono aziende chimiche, ma aziende manifatturiere -senza un'elevata competenza tecnica in campo chimico- che richiedono assistenza a COIM per poter portare in produzione un certo tipo di prodotto che ottenga un determinato risultato. Ad esempio, un cliente può presentare la richiesta/necessità di realizzare un certo tipo di pelle sintetica che presenti un certo livello di morbidezza; ecco che compito della COIM è di lavorare sulle molecole chimiche, modificando il prodotto per renderlo più morbido o maggiormente resistente alla luce o all'abrasione e così via. Infatti, sfogliando l'esteso catalogo prodotti, si scopre che l'azienda realizza materiali per produrre cavi ad uso industriale che sono concepiti per resistere all'abrasione e all'attacco di sostanze chimiche, nonché ai liquidi, stante il fatto che sovente sono in costante contatto con sostanze oleose ad alte temperature. O ancora, per portare un altro esempio, la COIM produce delle soles per calzatura che devono essere particolarmente leggere e flessibili, garantendo al tempo stesso tenuta antiscivolo e resistenza all'usura.

Attualmente la COIM possiede cinque siti produttivi, di cui 4 sono i principali (Italia, USA, Singapore e Brasile) mentre il quinto, in India, è di minori dimensioni, ed è una cosiddetta "system house", ossia uno stabilimento dove non avvengono veri e propri processi di sintesi chimica, ma solo le fasi più a valle del processo, in cui si realizzano in sostanza dei prodotti finiti.

- Evoluzione dell'offerta

La COIM ha iniziato la sua attività producendo, a partire dal 1962, i perossidi organici (necessari per indurire le materie plastiche utilizzate poi per realizzare tubazioni, cisterne e coperture in vetroresina ecc.), e proseguendo l'ampliamento della gamma secondo una logica di integrazione verticale. Infatti, poiché il 50% di tali perossidi è rappresentato da una sostanza chiamata ftalato di metile, l'azienda decise di produrlo internamente. In seguito, la produzione si estese allo ftalato di etile e ad altri plastificanti non direttamente impiegati nel processo produttivo interno (c.d. *captivity use*). Questi in parte venivano utilizzati in altri processi produttivi ed in parte venduti sul mercato.

Dai perossidi si decise di fare "il salto" ed entrare nella produzione dei poliesteri insaturi, rispondendo, più che a una logica produttiva legata alle comunanze di processo, ad una maggiormente legata alle applicazioni dei prodotti e di conseguenza alla clientela. I perossidi organici, infatti, sono i catalizzatori per i poliesteri insaturi; ossia, se ad esempio si vuole far indurire una resina, è necessario aggiungere una quantità di perossido pari al 2%. Fino a quel momento, i clienti, che erano già consumatori di resina, compravano questa componente da altri fornitori, mentre si rifornivano di perossido dalla COIM. L'azienda quindi colse l'opportunità di fornire ai clienti attuali anche le resine, sfruttando così la preesistente rete commerciale. Per questo motivo si può dire che si è trattato di una diversificazione basata più sul mercato che sulla produzione. Ecco dunque che con ridotti investimenti in fase produttiva si è potuto ampliare il portafoglio prodotti e fidelizzare ulteriormente la clientela attraverso un'offerta più completa.

In sintesi COIM ha sempre perseguito una strategia di differenziazione in cui l'offerta di nuovi prodotti era trainata dai prodotti già esistenti e diffusi nel mercato.

Questa strategia, legata ai prodotti, pur avendo contribuito a favorire l'azienda rispetto ai competitor anche di maggiori dimensioni, non è mai stata considerata sufficiente a garantire un vantaggio competitivo durevole. COIM ha infatti da sempre puntato ad abbinare ad una significativa differenziazione di prodotto un elevato livello di qualità del servizio di assistenza al cliente. Questo perché generalmente il contratto di fornitura di un prodotto non avviene semplicemente sulla base delle specifiche tecniche fornite dal cliente. L'azienda opera nel settore della cosiddetta chimica di specialità, settore in cui il cliente vuole sempre testare il prodotto "in macchina" prima di confermarne l'acquisto vero e proprio. Solo una volta che lo ha provato, ossia che, ad esempio, ha estratto dallo stampo la suola, lo scarponcino da sci, o che ha realizzato la pelle sintetica o l'imballo ed ha fatto le prove fisico-meccaniche, allora si formalizza l'acquisto. Ecco dunque che si comprende quanto sia importante il ruolo svolto dai tecnici COIM nel fornire l'assistenza tecnica alla prova presso il cliente, nonché la loro abilità nel capire le caratteristiche di una determinata macchina e di effettuare gli eventuali aggiustamenti.

Questa costante attenzione al cliente si dimostra essere un'efficace strategia di difesa dall'attacco di concorrenti che tentano di ingaggiare una battaglia sui prezzi. Infatti, il tempo e lo sforzo solitamente impiegati per sviluppare un prodotto e "customizzarlo" sulle esigenze specifiche del singolo cliente, mettono in qualche modo al riparo COIM dall'essere scavalcata da rivali che offrono prezzi inferiori. I potenziali clienti, infatti, dovendo eventualmente ripercorrere tutto il processo di sviluppo e test del prodotto con un nuovo partner, preferiscono rinunciare a minori costi di acquisto per essere sul mercato più rapidamente.

- Segmentazione del business

Il business dell'azienda viene segmentato a seconda della base chimica, come ad esempio il poliuretano termoplastico, il poliestere insaturo, i plastificanti ecc. Poi, evidentemente, a ciascun componente chimico corrispondono diverse applicazioni industriali (e i relativi diversi clienti).

Inoltre è interessante notare come l'azienda adotti diversi criteri di segmentazione del proprio mercato a seconda dei vari prodotti; in alcuni casi, infatti, come ad esempio per le resine per vernici per legno, il mercato viene considerato a livello nazionale, e di conseguenza la quota di mercato relativa. In altri casi, invece, come per gli adesivi o il poliuretano per le calzature o il poliuretano termoplastico, la COIM adotta una scala globale. Ad esempio, per il poliuretano termoplastico, a differenza delle resine per vernici, i costi di trasporto incidono meno sul prezzo finale, rendendo quindi più conveniente l'esportazione.

Tabella 1. Evoluzione dei Prodotti e dei Settori di attività della COIM.

	Anni 60-70	Anni 70-80	Anni 80-90	Anni 90-2000	Anni 2000
PRODOTTI	- Perossidi organici - Poliesteri insaturi - Plastificanti (NB: tutti questi prodotti erano venduti soltanto in Italia)	- Ingresso nel settore dei poliuretani - Poliesteri saturi - Altri prodotti per laminati plastici - Sistemi poliuretani per calzatura	- Poliuretani per finta pelle	- Poliuretani termoplastici - Poliuretani per isolamento	- Adesivi e materiali per imballaggio (plastiche adesive per confezionamento)
SETTORI/ APPLICAZIONI	- Compositi - PVC - Occhialeria	Stampaggio scarpe (settore allora nascente)	- Automotive - Arredamento - Calzature	- Edilizia - Guarnizioni ruspe, cavi, tubi ad alta resistenza (Poliuretani termoplastici)	- Industria Alimentare - Ind. Farmaceutica

COIM, attraverso il suo stabilimento italiano di Offanengo realizza attualmente un fatturato annuo di circa 300 milioni di Euro (a fronte di un fatturato consolidato pari a circa 480 milioni di Euro per il 2008); di questi, circa la metà deriva da vendite nel solo mercato italiano, mentre il restante 50% deriva da esportazioni del mercato EAME (Europa, Africa, Middle-East). In particolare, in Europa i mercati principali export sono rappresentati da Inghilterra, Spagna e Germania; per quanto riguarda l'Africa, invece, COIM esporta soprattutto in Kenya, Tanzania e Sud Africa.

- Clienti

I clienti in primo luogo sono esclusivamente aziende (COIM non vende nulla al dettaglio) e spaziano da produttori di piccolissima taglia che realizzano prodotti di nicchia fino ai più grossi produttori di calzature ed articoli sportivi come Nike, Salomon, Rossignol e Nordica. La COIM è inoltre attiva nel settore dell'automotive dove rifornisce grandi case come BMW, Mercedes, Audi per tramite di grandi aziende multinazionali, come British Vita, Magna e Recticel, cui le suddette case automobilistiche hanno esternalizzato la produzione sia di parti dell'abitacolo che di parti esterne. La COIM ha anche clienti nel campo alimentare, dove realizza degli adesivi per l'accoppiamento dei film alimentari utilizzati per confezionare i cibi. Anche in questo caso, l'azienda cliente, grazie all'adesivo fornito da COIM, realizza il prodotto finito che è l'imballo.

-Una vocazione originaria all'internazionalizzazione

Come racconta il suo attuale amministratore delegato dott. Francesco Buzzella, la COIM, ad esclusione dei primi mesi di attività, ha fin dall'inizio guardato ai mercati europei come sbocco principale dei suoi prodotti. Obiettivamente, continua Buzzella, «questo è anche dovuto al tipo di settore, alla scala di attività, che comunque impone grandi numeri, fin dall'inizio», ma al tempo stesso non manca di riconoscere una certa attitudine naturale, una vocazione all'internazionalizzazione che ha caratterizzato i soci fondatori dell'azienda. Una componente di

spirito imprenditoriale che ha da sempre spinto la COIM a valorizzare tutte le possibili sinergie di prodotto e mercato andandosi a cercare, proponendo agli attuali clienti nuovi prodotti che potessero rispondere ad altre necessità non coperte dai prodotti finora acquistati. Non appena infatti si diffuse la notizia che in Italia vi era un'azienda (la COIM per l'appunto) che, unica, competeva con gli altri principali colossi europei nel campo dei perossidi, ecco che allora i clienti hanno iniziato a cercare contatti con l'azienda, non viceversa.

In sostanza, dunque, fin dagli inizi dell'attività COIM ha dimostrato un forte orientamento all'internazionalizzazione, puntando parallelamente allo sviluppo del mercato nazionale e di quello internazionale. Questo approccio sconfessa in qualche misura le principali teorie riguardanti le strategie di internazionalizzazione delle imprese, ed in particolare la cosiddetta teoria degli stadi, che prevede generalmente un processo graduale di ingresso e consolidamento sui mercati esteri, successivo al rafforzamento nel mercato domestico.

L'azienda inoltre opera sui mercati esteri attraverso una rete di agenti, il cui numero si sta però riducendo gradualmente a favore di piccoli uffici commerciali sotto diretto controllo della COIM.

Al contrario di quanto detto sopra a proposito dello sviluppo internazionale per stadi, qui l'azienda tende ad utilizzare gli agenti come primo passo nell'ingresso di un nuovo mercato, per poi sostituirli con una filiale commerciale propria a mano a mano che questi vanno in pensione. Non tagliando quindi gli agenti esterni ma aspettando la naturale "estinzione" del rapporto di collaborazione con l'azienda, COIM si è sempre protetta dal rischio che queste persone, rimaste senza lavoro, si rivolgano alla concorrenza con lo stesso pacchetto clienti con cui sino a quel momento hanno servito l'azienda.

- Concorrenti: vantaggi competitivi tra collaborazione e competizione

La COIM si confronta principalmente con le più importanti società chimiche internazionali, come Basf, Dow Chemicals, Bayer, Henkel. Il settore della chimica però presenta delle dinamiche competitive piuttosto peculiari, in quanto in primo luogo vi sono imprese maggiormente integrate che producono materie prime. Inoltre, in molti casi le imprese sono allo stesso tempo clienti, concorrenti e fornitori. Ad esempio, COIM compra dalla Bayer, la quale a sua volta si rifornisce dalla COIM: «Loro fanno alcune materie prime per i poliuretani, noi facciamo dei poliesteri che loro non fanno e glieli vendiamo..Loro fanno gli isocianati -che è un altro componente per fare i poliuretani- e ce li vendono. In realtà nella chimica capitano spesso queste cose, non è così strano» precisa il Dott. Francesco Buzzella.

Per tale ragione è quindi quanto mai necessario coltivare ottimi rapporti con le imprese partner (clienti/concorrenti). Se da un lato la concorrenza con grandi aziende sembra penalizzante per realtà di medie dimensioni come la COIM, dall'altro apre spazi interessanti per perseguire un posizionamento di leadership in determinate nicchie di mercato.

La COIM infatti realizza in molti casi prodotti "tailor made", ossia concepiti secondo le specifiche esigenze tecniche del cliente. Ciò permette all'azienda di fidelizzare maggiormente il cliente nel tempo, ma al tempo stesso richiede un grande orientamento non solo all'innovazione

tecnologica, ma anche all'efficienza produttiva, in quanto ogni aumento di costi porterebbe l'azienda di Offanengo ad essere schiacciata dalla concorrenza.

Il conseguimento dell'efficienza produttiva poggia per la COIM su una serie di punti chiave: l'assistenza tecnica ai clienti, il costante sviluppo di nuovi prodotti, l'efficienza degli impianti produttivi ed il costante controllo dei costi fissi.

Così puntualizza il Dott. Francesco Buzzella: «Diciamo due cose: cosa vuole veramente il cliente? in primis il cliente vuole un servizio che sia veloce, efficiente, vuole insomma poter sollevare il telefono e parlare con il tecnico e non avere dall'altro lato delle megastrutture dove non si capisce chi sia il responsabile. Poi, vuole un interlocutore che sia possibilmente bravo, sempre quello, anche la lingua è importante. Quindi cerchiamo di difenderci dai concorrenti fornendo un servizio con queste caratteristiche. Inoltre siamo disposti a sviluppare per loro un prodotto un po' particolare».

Il controllo dei costi di produzione e la costante ricerca di un loro contenimento, che è al centro dell'attenzione di COIM, risentono in particolare dell'impatto dei costi per le materie prime, più che di quelli dell'energia o dei costi del personale. Mentre infatti per aziende chimiche che producono materie prime la principale voce di costo è probabilmente l'energia, la COIM, che parte da queste componenti per farne prodotti pronti all'uso, ha maggiori costi di produzione. Si stima infatti che vi sia un rapporto di circa 10 a 1 tra materie prime e costi del personale, dove le une pesano per il 70% dei costi totali e gli altri per il 6-7% circa.

- La Ricerca e lo Sviluppo

La ricerca e lo sviluppo rappresentano un altro elemento fondamentale nella definizione del vantaggio competitivo della COIM. L'azienda, su un totale di circa 750 dipendenti, ne impiega un centinaio nelle attività di R&D, sparsi in tutto il mondo. Solo in Germania, se ne contano 25, mentre l'Italia ne occupa circa 45. Per COIM, fare ricerca non significa esclusivamente realizzare nuovi prodotti, ma anche testarli, sia da un punto di vista chimico che fisico-meccanico. L'azienda infatti, oltre a laboratori di ricerca, ha progressivamente realizzato dei laboratori tecnologici che sono in grado di riprodurre le condizioni tipiche di ogni settore, fornendo così prodotti ad-hoc per le esigenze specifiche dei diversi clienti. Questo anche perché la gran parte della ricerca svolta da COIM è di tipo applicato, in quanto l'azienda fornisce clienti che non hanno grandi competenze in campo chimico, e quindi richiedono che tutta una serie di test siano svolti dal fornitore.

La ricerca non è però esclusivamente finalizzata allo sviluppo di nuovi prodotti per soddisfare le esigenze di "customizzazione" del cliente; COIM svolge anche ricerca di base applicata nei settori che ha individuato come i più promettenti per lo sviluppo futuro del mercato e sui quali, di conseguenza, la clientela sarà disposta a pagare prezzi superiori. Un esempio, in tal senso, è rappresentato dall'attuale sviluppo di prodotti all'acqua, che sono considerati come particolarmente "environmentally friendly".

Tabella 2. Riepilogo attività di progettazione nuovi prodotti svolta nel corso del 2008.

Linea Prodotto	progetti iniziati	conclusi	esito positivo	in corso	esito negativo
Diexter	106	35	29	71	6
ExterS	23	9	9	14	0
Filco	4	0	0	4	0
Glicexter	41	7	7	34	0
Hydrolar	2	0	0	2	0
Isoexter	40	17	16	23	1
Larithane	8	2	2	0	0
Nov. Coatings	1	0	0	1	0
Nov. Grap.Art	1	1	1	0	0
Nov. PU	4	4	3	1	0
Ink Media	0	0	0	0	0
Plaxter	10	0	0	0	0
Laripur	4	0	0	4	0
Urecom	0	0	0	0	0
Urexter	2	0	0	2	0
Totale	246	75	67	156	7

In genere, comunque, lo sviluppo di nuovi prodotti parte sempre da esigenze del cliente, più o meno manifeste, che possono rispondere ad una esigenza di natura produttiva o qualitativa, come ad esempio, il controllo nell'uso dei solventi che sono considerati altamente inquinanti.

Una rete informatica computerizzata, inoltre, integra tutte le funzioni (produzione, laboratori, logistica, vendite, ecc.) permettendo così una gestione rapida ed efficiente dei processi produttivi. Ciò evidentemente non solo contribuisce a massimizzare qualità e competitività, ma anche a minimizzare i costi.

4. L'evoluzione della presenza di COIM sui mercati internazionali

La COIM, come accennato in precedenza, già dagli inizi degli anni '70 è presente sul mercato asiatico, e nel 2002 ha avviato un'unità produttiva a Singapore. Questa è stata realizzata in maniera assolutamente autonoma, senza ricorrere ad acquisizioni o alleanze con partner locali, bensì attraverso un investimento diretto cosiddetto "greenfield", ossia partendo da zero, acquistando un terreno e ivi costruendoci. Le caratteristiche di Singapore, tradizionalmente vocata all'export in quanto sostanzialmente priva di un mercato interno e dotata di un'amministrazione pubblica molto efficiente, la rendono un "trampolino di lancio" interessante per entrare nei mercati circostanti del Medio Oriente e Sud-Est Asiatico come India e Pakistan.

Queste caratteristiche hanno reso Singapore un paese "facile da gestire" nonostante la COIM non avesse esperienza approfondita del mercato asiatico.

Inoltre, nel 2005 la COIM ha acquisito uno stabilimento negli Stati Uniti, rilevando però esclusivamente gli impianti e non anche il business correlato. Questo anche per poter trasferire in loco parte della produzione per il mercato americano. L'obiettivo –raggiunto- è stato quello di arrivare a produrre lì in due anni ciò che prima veniva interamente realizzato in Italia.

I cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni sui mercati internazionali sono stati per la COIM sia positivi che negativi. Con riferimento a questi ultimi, bisogna considerare che molta della produzione si è spostata in Asia abbandonando l'Europa, portando l'azienda a trovarsi in parte spiazzata, non coprendo ancora tali mercati emergenti. Si pensi al settore delle calzature, dove l'Italia, una volta prima produttrice mondiale, è stata surclassata dalla Cina che in pochi anni ha aumentato la produzione di dieci volte rispetto all'Italia, arrivando ad assorbire parte della disponibilità di materie prime a scapito delle imprese europee. Molti produttori europei di materie prime, quindi, hanno iniziato ad esportare in Cina attratti dalla crescente domanda.

Dall'altro lato, agli inizi del 2000 la COIM si è spostata su altri settori sempre più tecnici, come gli adesivi ed i materiali per l'imballaggio, forte anche del fatto che su questi settori non vi è stato ancora nessuno spostamento verso l'Asia, anzi si tratta di un mercato in crescita sia in Europa che negli Stati Uniti.

Grazie ai buoni risultati forniti dalle attività "core", la COIM ha ottenuto credito bancario a buone condizioni, potendo così investire in settori alternativi come l'imballaggio per l'industria alimentare e farmaceutica, sfruttando le nuove occasioni presentatesi.

E' a questo proposito del 2001 l'acquisizione in Germania di una società tedesca, la Novacote, con uffici in tutto il mondo - tra cui Francia, Spagna, Inghilterra, Stati Uniti e Messico - che si aggiunge a quella risalente al 1997 di una società in Brasile nel settore calzaturiero (o meglio, dei prodotti complementari per realizzare calzature).

In totale, gli addetti impiegati negli stabilimenti esteri ammontano a circa 300, di cui circa 100 nello stabilimento brasiliano, 80 negli USA, circa 60 a Singapore e una trentina nei laboratori di ricerca e sviluppo in Germania.

Tali operazioni hanno portato una serie di vantaggi legati sia all'acquisizione di nuove conoscenze e tecnologie, che allo sfruttamento degli uffici commerciali esistenti per promuovere nei nuovi mercati i prodotti già in catalogo. A lato di tali opportunità, però, non va dimenticato che occorre considerare il rischio legato ad operare in valuta estera. Le dinamiche di svalutazione o rivalutazione delle monete infatti impattano in maniera significativa sui risultati finali, come ad esempio nel caso del dollaro le cui oscillazioni possono portare a perdite pari al 20% circa.

5. Alleanze, meccanismi di governance e prospettive di sviluppo

L'azienda sta progressivamente spostando la produzione dall'Italia ai mercati esteri; alla diminuzione del peso della produzione italiana dovrebbe corrispondere un aumento soprattutto di quella negli Stati Uniti ed in Asia.

Nell'ottica di espansione sui mercati internazionali, COIM appare attualmente meno orientata alle alleanze strategiche, per quanto non vi sia un rifiuto a priori per tale forma. L'azienda infatti è stata per lungo tempo (dal 1966 al 1991) legata al colosso olandese Akzo Chemical, per poi cedere il 50% delle azioni alla stessa dopo in pratica 25 anni. Le ragioni di tale scelta strategica non sono da attribuire a divergenze di gestione o a situazioni conflittuali emerse progressivamente tra le due compagini societarie, quanto piuttosto ad una logica di razionalizzazione della produzione. COIM infatti ha proposto alla Akzo di rilevare la sua quota, cedendo così il business della produzione di perossidi, che rappresentava il core business dell'azienda olandese. Questo era invece un business minoritario per l'azienda di Offanengo, che quindi ha preferito concentrarsi su altri settori ritenuti più interessanti, per poi riprendere la produzione "domestica" di perossidi solo ad un decennio di distanza dalla firma dell'accordo di cessione alla Akzo.

Ancora, sempre nell'ottica di accrescere la presenza diretta sui mercati internazionali di sbocco, la tendenza ora è anche quella di impiegare il più possibile personale locale, anche in posizioni di vertice, come nel caso dello stabilimento brasiliano dove tutti gli addetti sono di nazionalità brasiliana e non vi sono italiani. Negli Stati Uniti, ancora, solo l'amministratore delegato è italiano, mentre tutti gli altri dipendenti sono americani.

COIM si è sostanzialmente allontanata dal perseguimento di alleanze strategiche che implicassero la divisione del capitale societario e quindi riducessero il controllo diretto sulle aziende partecipate. Questo per favorire una maggiore rapidità ed efficacia dei processi decisionali, specialmente in contesti critici come lo sono quelli dei mercati emergenti. Per il momento, infatti, il sistema di governance familiare ha funzionato bene, permettendo ai vari componenti della famiglia coinvolti in azienda di partecipare e contribuire concretamente alla gestione, ciascuno esprimendo le proprie competenze in vari ambiti. Come spiega il Dott. Francesco Buzzella «Bisogna comunque anche partire dall'idea che spesso due o tre teste ragionano meglio di una, soprattutto nel mondo odierno [...] Io non vedo più il capo dell'azienda a 360 gradi, c'è sempre un gruppo di saggi che orienta la gestione [...] La nostra fortuna è forse stata quella che noi [I rappresentanti della fam. Buzzella, n.d.r.] viviamo a Crema e seguiamo più direttamente l'attività dello stabilimento, anche se ci sentiamo tutti i giorni per questioni che magari riguardano l'estero. Gli altri membri della famiglia Zocchi, invece, sono a Sesto Milanese e si occupano più della parte commerciale e di amministrazione [...] Poi comunque le cose si intrecciano, tutti rappresentano COIM all'estero».

Le relazioni tra i soci sono frequenti e la comunicazione scorre fluida su base giornaliera senza che siano in genere previsti momenti "istituzionali" secondo un calendario prefissato in cui tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione si riuniscono. Questo a meno che non si debba discutere di operazioni straordinarie, come ad esempio un'acquisizione; in queste occasioni, però, COIM coinvolge espressamente anche i manager interessati. «Non dimentichiamoci che

abbiamo manager di livello e esperienza che sono dei suggeritori preziosi. Non è che partiamo noi senza aver prima ascoltato loro» ribadisce chiaramente Buzzella.

E' chiaro però che, con l'andare del tempo e l'ingresso in azienda delle generazioni future, sarà necessario per COIM dotarsi di regole e meccanismi più strutturati e formalizzati, onde evitare che le cose si complicino eccessivamente; ciascuno dei 4 rappresentanti della seconda generazione di imprenditori, infatti, (2 per la famiglia Buzzella e due per la Zocchi) ha almeno due figli che un domani potrebbero entrare a far parte dell'azienda.

6. Una lezione per guardare al futuro

Oggi l'azienda, a fronte delle condizioni critiche dei mercati a livello globale, sta puntando ad una strategia di mantenimento della posizione attuale, e dopo un breve ricorso alla cassa integrazione, non sta adottando nessun'altra misura di questo tipo. Comprensibilmente, alcuni progetti di investimento sono stati temporaneamente accantonati, in quanto legati ad una crescita della domanda a livello globale che è al momento poco probabile.

Ciononostante, la nota propensione della COIM ad "osare", combinata anche al fatto che la crisi stessa offre talvolta paradossalmente interessanti opportunità di mercato, ha fatto sì che l'azienda si sia lanciata in nuove operazioni di acquisizione. La prima, conclusa di recente (marzo 2009) riguarda una società belga, la Cytec, che produce pelli sintetiche, e di cui COIM ha rilevato il business per trasferirlo poi in Italia. Altre due acquisizioni sono al momento in fase di studio.

«Noi siamo sempre stati positivi, ritenendo che "da cosa nasce cosa"; a volte ci siamo anche un po' buttati in altre iniziative pensando che poi alla fine in qualche modo ci sarebbe stato un ritorno» conclude Francesco Buzzella.

Capacità quindi di leggere il mercato alla ricerca di opportunità anche in tempi di crisi, abbinata ad una giusta dose di coraggio e alla voglia di rischiare fiduciosi che in futuro tale audacia verrà premiata: questa sembra rappresentare la ricetta alla base del successo dell'azienda con sede ad Offanengo.

Una lezione per tante imprese in genere facile a dirsi, e che COIM ha certamente saputo mettere in pratica con successo.

7. Appendice – Descrizione dei principali prodotti COIM e delle relative applicazioni²

COIM offre un'ampia gamma di prodotti nell'ambito delle specialità chimiche. Questi prodotti hanno un'elevata componente tecnologica e sono venduti, come si è visto, oltre che per le caratteristiche chimiche anche per le loro caratteristiche applicative.

Queste le applicazioni interessate: vernici, nastri trasportatori, films, imballaggio flessibile, calzatura, gel coat e paste coloranti, fibra di vetro, tubi, isolamento, nautica, articoli medicali, cuoio naturale, stucchi e mastici, guarnizioni, schiume flessibili, calzatura sportiva, film estensibili, finta pelle, poliuretani termoplastici, cinghie di trasmissione, ruote, cavi, finto legno, adesivi, nastri adesivi, edilizia, etichette per bestiame, colata.

Il successo dei prodotti e dell'azienda si basa inoltre su un forte impegno nell'ambito della ricerca e sviluppo e su un importante supporto dell'assistenza tecnica. Infatti COIM, oltre ai prodotti normalmente disponibili è in grado di fornire prodotti "su misura" per le specifiche esigenze dei propri clienti.

Questi i prodotti COIM attualmente disponibili:

- **Polioli poliesteri**, aventi peso molecolare e funzionalità diverse, sono prodotti prevalentemente con acido adipico e glicoli. Le categorie comprendono poliesteri lineari, poliesteri ramificati, poliesteri bicarbossilici, poliesteri speciali. Con un peso molecolare medio generalmente compreso tra 500 e 4000, questi poliesteri saturi vengono impiegati come segmento flessibile nella costruzione della macromolecola poliuretanica. Possono avere struttura lineare o ramificata.

I settori di impiego sono tutti quelli normalmente connessi con il poliuretano, in particolare: vernici, elastomeri microcellulari, poliuretani termoplastici (TPU), adesivi, schiume a blocchi (anche prodotti low fogging), finte pelli adesive per laminazione, sistemi per colata.

Le principali caratteristiche che essi conferiscono al poliuretano, in confronto ad altre classi di polioli sono: buona resistenza alla ossidazione, buon comportamento alla flessione a freddo (con tipi opportuni), buona resistenza termica, buona resistenza ai solventi e agli oli, allungamento a rottura, moduli a flessione, ottima velocità di cristallizzazione (con tipi opportuni).

- **Resine poliestere insature** commercialmente distribuite con il marchio EXTER S. Esse comprendono resine poliesteri per materiali compositi, per vernici e resine poliesteri sature specifiche per il settore coating.

Ai prodotti di natura insatura appartengono le resine per vernici per legno; a questa tipologia di prodotti fanno capo due differenti sottofamiglie: resine per vernici per legno paraffinabili e resine per vernici per legno induribili con tecnologie UV/EB. In quest'ultimo caso ampio è lo spettro di monomeri reattivi disponibili oltre al classico stirene.

Sempre alla medesima tipologia di prodotti appartengono come sopra indicato le resine poliestere insature per il settore dei materiali compositi dove il prodotto viene utilizzato in combinazione con fibre di varia natura (Principalmente fibre di vetro) o cariche minerali (Fillers).

Le applicazioni nel composito spaziano in numerosi settori produttivi: produzioni di laminati, ondulati, grecati (I cosiddetti GRP products); gel coat (per tutte le varie applicazioni: nautica;

² La presente sezione è il frutto della rielaborazione dell'autore di un documento predisposto dai tecnici aziendali.

sanitari ecc.): resine per la costruzioni di imbarcazioni (Certificate RINA); resine per paste coloranti e stucchi; per pultrusione; per SMC BMC; per la fabbricazione di compositi autoestinguenti; per casting; per la fabbricazione di compositi chimico resistenti; per filament winding; per RTM; resine flessibilizzanti sempre per prodotti GRP.

Per la differente tipologia applicativa le resine di questa famiglia spaziano in svariate nature chimiche: resine ortoftaliche, isoftaliche, neopentiliche, iso-neopentiliche, tixotropiche, bisfenoliche a altro.

- **Resine poliesteri sature** dedicate quasi esclusivamente al campo delle vernici e per il settore del can e coil coating. Questi prodotti per la loro specifica destinazione d'uso richiedono metodologie di fabbricazione, impianti di produzione e controlli sul prodotto finito dedicati; sono disponibili in differenti gradi di peso molecolare (Anche fino 15000) sia per i prodotti a base solvente sia per sistemi idrodiluibili.

- **Resine alchiliche a solvente** per vernici corto, medio, lungo olio, modificate e oleuretliche commercializzate con la denominazione GLICEXTER; il settore applicativo è quello dei prodotti vernicianti di tutti i tipi: essiccativi all'aria, a forno, nitrocombinati e catalizzati con prepolimeri isocianici.

- Questi **prepolimeri isocianici** sono legati alla formulazione di prodotti vernicianti di tipo poliuretano e vengono prodotti da COIM e commercializzati con la denominazione URECOM R; sono per lo più differenziabili in due classi: addotti isocianici e isocianurati (trimeri/dimeri).

- **Plastificanti monometrici e polimerici** commercializzati come PLAXTER.

I monomerici sono prodotti di esterificazione da anidride ftalica; acido benzoico, adipico e sebacico con alcoli vari. Hanno svariate applicazioni sia per il settore PVC sia in combinazione con acetato di cellulosa per il settore occhialeria sia come flematizzanti per la produzione di perossidi organici in pasta.

I polimerici sono specifici per il settore PVC; hanno peso molecolare variabile tra alcune centinaia e qualche migliaio, e sono poliesteri terminati generalmente con alcoli o acidi monofunzionali. I settori dove vengono impiegati sono quelli tipici del PVC: tubi per carburanti e solventi, coperture di cavi elettrici, films per confezionare prodotti alimentari (stretching food-contact films), nastri adesivi, finta pelle, guarnizioni.

In funzione della differente applicazione i prodotti vengono formulati rispettando non solo le esigenze tecnico-applicative richieste dal cliente ma soprattutto le regolamentazioni sia europee (ECC) sia statunitensi (FDA) previste per l'approvazione al contatto diretto o indiretto.

Tutte le resine sono garantite nella loro qualità non solo perché tutte le materie prime vengono controllate ed i processi di sintesi rigorosamente rispettati, ma soprattutto perché ogni batch subisce severi controlli nei suoi parametri fondamentali dai Laboratori di Controllo e Qualità.

I laboratori di Ricerca COIM sono in attività per migliorare, innovare i prodotti affinché siano all'altezza delle esigenze del mercato. In particolare i programmi sono volti a migliorare la qualità delle vernici (miglioramento estetico, durevolezza, ecc.), aumentare l'alto solido per scopi ecologici, sostituire parzialmente o totalmente solventi ritenuti nocivi.

- **Granuli poliuretani termoplastici** impiegati principalmente nella preparazione di soluzioni adesive, previo dissolvimento in appropriati solventi organici. La loro maggior applicazione è nella industria calzaturiera ove sono usati come adesivi termoriattivabili.

I principali vantaggi di tali adesivi rispetto a quelli più economici tradizionalmente adottati sono l'elevata forza adesiva generale e buona flessibilità, l'eccellente resistenza ad oli, grassi e plastificanti, l'elevata adesione ad una vasta gamma di materiali sintetici e naturali quali PVC, EVA, PE, cuoio, pellami e previo opportuno pretrattamento superficiale, TR, SBR, la buona resistenza termica.

All'interno della gamma dei poliuretani termoplastici Laricol è possibile trovare, a seconda delle rispettive esigenze applicative, prodotti che presentano in modo variamente bilanciato caratteristiche come presa iniziale, tempo aperto, resistenza termica ed ampio spettro di solubilità nei più comuni solventi organici.

Le soluzioni dei Laricol così preparate sono già di per sé dei prodotti adesivizzanti completi ma, volendo, è anche possibile introdurre additivi nel caso si desideri modificarne e/o accentuare alcune proprietà.

Sono pertanto addizionabili resine compatibili e/o cariche per migliorare la presa immediata e variare la reologia, agenti reticolanti per incrementare la resistenza termica nonché stabilizzanti di vario tipo.

Gli **elastomeri poliuretani** sono prodotti in solventi organici di alta e/o media polarità come DMF (Dimetilformammide) soprattutto, ma anche Chetoni, Esteri, Aromatici e Alcoli. Possono essere basati sia su Isocianati Aromatici che Alifatici e vengono utilizzati per produrre finta pelle per tutti i settori applicativi. COIM offre la gamma completa di questi prodotti.

I vantaggi rispetto ad altre classi di prodotti utilizzati, di cui il più diffuso è il PVC, sono: manufatti più leggeri, migliore resistenza alla abrasione ed al graffio in relazione allo spessore ed al peso, nessun infragilimento o migrazione dovuti alla estrazione nel tempo dei plastificanti (come invece accade nel PVC), nessuna o scarsa sensibilità alle variazioni termiche, resistenza al lavaggio a secco, ottime proprietà meccaniche, soprattutto alle basse temperature, traspirabilità.

I settori di utilizzo sono: calzatura, borsetteria, abbigliamento, arredamento, articoli in PU/PVC (borse, fodere), finitura croste di pelle.

- Nello stabilimento di Offanengo, COIM produce la linea FILCO di **prodotti per la fibra di vetro**: si tratta di **appretti**, cioè emulsioni acquose di resine di varia natura chimica (poliestere, epossidica, poliuretana, ibrida) e di leganti (resine poliestere in polvere). Gli appretti o, impropriamente, sizing (si tratta in realtà solo della porzione di sizing chiamata film-former) destinati alla fibra di vetro utilizzata nei compositi sono specificamente formulati a seconda della matrice che verrà rinforzata dal vetro e del tipo di processo coinvolto nella preparazione del manufatto in composito. Il loro scopo è quello di proteggere la fibra nelle varie fasi della sua lavorazione e di favorire la compatibilità con la matrice polimerica.

I **leganti o binder**, resine poliestere bisfenoliche in polvere, hanno lo scopo di legare tra loro le fibre di vetro a formare il mat; i leganti vengono prodotti da COIM in una vasta gamma di granulometrie, per adattarsi alle varie tecnologie applicative, sia nel tipo solubile in stirene che nel tipo insolubile in stirene (legante insolubile specifico per mat a filo continuo).

COIM Novacote produce e commercializza prodotti per l'industria e l'imballaggio.

Tra i prodotti proposti, una gamma di **Coatings** innovativi per venire incontro alle esigenze dei Clienti nell'industria dell'Imballaggio Flessibile. Commercializzati sotto il nome Novacote Flexpack i prodotti vengono utilizzati nell'industria degli Imballaggi Flessibili ad uso alimentare, dove ottemperano a specifiche regolamentazioni.

Si produce poi una gamma di **Adesivi, a base d'acqua**, senza solvente e con solvente, per venire incontro alle esigenze dei clienti nell'industria delle Arti Grafiche e nell'industria dell'Imballaggio Flessibile, in particolare ad uso alimentare, dove ottemperano a specifiche regolamentazioni.

- COIM produce inoltre **sistemi poliuretanic**, con base estere, generalmente bicomponenti.

Il principale utilizzo per cui sono stati concepiti è per la produzione di fondi di calzatura cioè soles, ma vengono utilizzati anche per produrre articoli tecnici come, ad esempio, pneumatici pieni per carrelli o ruote di biciclette e carrozzelle, parti per il settore automobilistico, ammortizzatori, guarnizioni ecc.

I vantaggi rispetto ad altri materiali, soprattutto nella produzione delle soles, sono: alta versatilità; alta produttività; costi contenuti degli stampi di produzione; ottima resistenza all'abrasione e di conseguenza all'usura; ottime caratteristiche meccaniche come la portanza, l'allungamento e il carico a rottura; la resistenza alla lacerazione; ottime proprietà meccaniche a freddo, in particolare resistenza alla rottura sotto sollecitazione a flessione; buona resistenza alla idrolisi, cioè alla usura per lunga permanenza in ambienti o climi a elevata umidità; buona resistenza all'attacco batterico in caso di clima caldo-umido od in presenza di sudore; buona biodegradabilità del manufatto al termine del periodo di utilizzo; totale riciclabilità del prodotto; ottima riproduzione del disegno dello stampo; buona adesione con altri materiali; buona verniciabilità; buon rapporto peso/proprietà.

La COIM produce la gamma completa dei sistemi base estere per la calzatura. In particolare dispone di: sistemi per Soles Indoor (ciabatte) caratterizzati da leggerezza e portanza; sistemi di medie prestazioni, come soles per scarpe da donna o estive da uomo (articoli dove densità, portanza, caratteristiche meccaniche e resistenza alle flessioni, da temperatura ambiente fino a medio-basse temperature sono contemporaneamente presenti); sistemi per soles ad alte prestazioni, per scarpe invernali chiuse da uomo (caratterizzate da ottima resistenza alle flessioni anche a temperature molto basse o/e da alta resistenza all'idrolisi, conservando comunque buona portanza e pesi contenuti); sistemi per soles bidensità, antinfortunistiche (con un bilanciamento molto buono delle caratteristiche precedentemente accennate, a cui si aggiunge una altrettanto buona resistenza agli oli, ai solventi, agli idrocarburi; il materiale è inoltre prodotto con caratteristiche antistaticità); sistemi per soles per pratiche sportive, mono bidensità (che presentano ottimi grip, resistenza all'usura, leggerezza e risposta elastica alle sollecitazioni).

- La produzione COIM di **laminati traslucidi** prevede rotoli e una vasta gamma di lastre con profili diversi che consente di ottenere un migliore risultato estetico ed un perfetto accoppiamento a: lastre di cemento/amianto; lamiera in ferro zincato; lamiera in alluminio ecc., ottenendo in ogni caso possibili prese di luce sia nel caso di coperture che di rivestimenti.

COIM produce inoltre Cesarea 2000, un **laminato opaco**, costituito da vetroresina e speciali additivi non tossici. La superficie esterna è protetta da uno speciale film in PET. I suoi vantaggi principali sono: un carico massimo uniformemente distribuito di 1000 Kg/m² con appoggi a 1 m; un'ottima resistenza alle intemperie e agli ambienti aggressivi (non si corrode, non viene intaccata dalle correnti vaganti per cui non si creano microfori, non richiede manutenzione per moltissimo tempo; è particolarmente adatta per capannoni industriali e agricoli); la sua particolare costituzione le conferisce un'ottima resistenza alla grandine oltre a bassi coefficienti di trasmissione del calore e del rumore; è indeformabile, ha un coefficiente di dilatazione molto basso, resiste alle basse (-30°C) e alle alte (+150°C) temperature, nonché alla fiamma; è leggera (Kg. 4,200 m²) per cui facilmente maneggiabile e molto adatta per i rifacimenti e le sovracoperture dei tetti esistenti; può essere prodotta fino a una lunghezza massima di 17,50 m e questo evita sormonti nella costruzione dei tetti.

La lastra Cesarea 2000 ha un ottimo aspetto estetico e può essere prodotta in una vasta gamma di colori: per quantità significative si possono avere tutti i colori della tabella RAL.

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.

13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.