



Collana Casi Aziendali n. 1/2010

STRATEGIE COMPETITIVE IN SETTORI MATURI:  
IL CASO CENTRO LATTE BONIZZI

---

di Maria Elena Dellanoce e Daniele M.Ghezzi

---

## SOMMARIO

1. Storia dell'azienda.....	3
2. L'offerta di prodotti.....	4
3. L'assetto organizzativo.....	6
4. La strategia aziendale.....	7
5. I principali concorrenti di Bonizzi.....	8
6. Analisi economico-finanziaria.....	10
7. Le prospettive per il futuro.....	13
Allegato 1- Il mercato del latte in Italia.....	14
Allegato 2 – Le bevande vegetali a base di soia.....	18

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:

Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.

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](mailto:cersi@unicatt.it)

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# STRATEGIE COMPETITIVE IN SETTORI MATURI: IL CASO CENTRO LATTE BONIZZI

di Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi

## 1. Storia dell'azienda

Il Centro Latte Bonizzi nasce a Soncino nel 1967 dall'intuizione di Giuseppe Bonizzi, classe 1929, il quale con lungimiranza comprende la grande rivoluzione tecnologica che si stava delineando nel settore lattiero-caseario in quegli anni, e cioè la possibilità di produrre latte a lunga conservazione.

Le innovazioni tecnologiche dei primi anni Sessanta, infatti, consentono di sviluppare nuove metodologie di lavorazione del latte crudo: il prodotto viene riscaldato a circa 140°C (da qui l'acronimo UHT, Ultra High Temperature) per pochi secondi, in modo da abbattere la carica batteriologica naturale ed ottenere un alimento sterile, in grado di conservarsi per molti mesi senza l'aggiunta di conservanti artificiali e senza alterazioni nel gusto.

Forte dell'esperienza lavorativa nel ruolo di agente di commercio in importanti aziende del settore - quali Galbani e Locatelli - e dell'impegno profuso sin dalla giovane età all'interno dell'azienda agricola di famiglia, Giuseppe Bonizzi comprende come la produzione del latte UHT possa divenire un'idea vincente di business. La lunga conservazione del latte, ottenuta mediante sterilizzazione, garantisce infatti maggiore praticità e immediatezza di utilizzo e, rispondendo all'esigenza di mantenere scorte nella dispensa, segna un'importante rivoluzione in termini di abitudini alimentari delle famiglie italiane.

Partendo da questo presupposto, il Sig. Bonizzi avvia la propria attività imprenditoriale. Dapprima opera come semplice intermediario, acquistando latte a lunga conservazione dall'azienda piemontese Biraghi e rivendendolo sul mercato; successivamente, grazie all'acquisto dell'edificio che diventerà la sede del Centro Latte Bonizzi e grazie all'adozione delle tecnologie necessarie per il confezionamento del latte UHT in bottiglia, apre a Soncino, nella provincia cremonese, la propria impresa. Lo accompagna nella gestione la moglie Virginia Guasconi, prematuramente scomparsa nel 1989. Attraverso contratti di fornitura annuali, stipulati con allevatori della zona, il Sig. Bonizzi si garantisce l'approvvigionamento della materia prima per la produzione di latte UHT e derivati, tra cui burro, dessert, panna e formaggi.

Lo spirito imprenditoriale del fondatore non si esprime tuttavia solo a livello locale: la passione per il proprio lavoro e la vivace intraprendenza portano il Sig. Giuseppe ad aprire, intorno agli inizi degli anni Novanta, un'azienda lattiero-casearia anche in Russia, circa 300 Km a nord di Mosca, per la produzione di formaggi e gelati a marchio Bonizzi. Le spiccate capacità imprenditoriali del fondatore

consentono all'azienda estera di consolidarsi e crescere, tanto da essere ancora oggi attiva sebbene gestita da imprenditori locali.

L'azienda soncinese nel frattempo viene affidata alla direzione della figlia Antonella ed all'esperienza di alcuni dipendenti storici.

Oggi è proprio la figlia Antonella, in seguito alla scomparsa del padre avvenuta nel Marzo 2009, a gestire con passione l'azienda di famiglia, supportata dalla presenza del marito Pierluigi Mazzoleni (responsabile commerciale), del cugino Angelo Maria Chioda (amministratore unico) e dei figli, Marco e Dario, che rappresentano la terza generazione di un'azienda storica del territorio, che guarda al futuro con attenzione e vivacità, ma che al contempo, nel presente, non si dimentica di dedicarsi ad attività sociali e di volontariato.

Tra queste si segnalano la creazione di un Centro di Aggregazione in Soncino - dedicato alla memoria di Virginia Guasconi - che ad oggi conta oltre 400 iscritti, ed offre costantemente il proprio sostegno ad attività e manifestazioni - sportive, culturali e sociali - promosse sul territorio. L'impegno sociale si manifesta anche nell'attenzione nei confronti dell'ambiente. Sin dal 1970 infatti, per volontà del fondatore, il Centro Latte Bonizzi è dotato di un proprio depuratore delle acque di scarico per ridurre l'impatto ambientale. Attraverso il riutilizzo delle acque calde e fredde impiegate nella lavorazione, e mediante la campagna di sensibilizzazione promossa in collaborazione con Tetrapak per il riciclo dei contenitori del latte, l'azienda si mostra sensibile ai temi della eco-compatibilità.

## **2. L'offerta di prodotti**

Volgendo l'attenzione all'offerta del Centro Latte Bonizzi, si nota come lo spirito pionieristico del fondatore si manifesti anche nell'evoluzione dei prodotti distribuiti dall'azienda soncinese. Nelle prime fasi di attività, infatti, oltre naturalmente al latte UHT a lunga conservazione, l'azienda commercializzava anche dessert, mascarpone, formaggi, panna, burro e "Uvita", una bevanda al succo d'uva senza alcool, prodotta per venire incontro alle esigenze di una comunità mussulmana che intorno alla metà degli anni Ottanta stava diventando sempre più numerosa.

Il desiderio di Giuseppe Bonizzi era quello di soddisfare le necessità della clientela con una molteplicità di prodotti, accomunati tuttavia dall'utilizzo del processo produttivo di sterilizzazione e lunga conservazione. La rete di vendita era inizialmente costituita da piccoli negozi di alimentari, spacci e negozi di quartiere, serviti attraverso la collaborazione di agenti di commercio plurimandatari retribuiti a provvigioni. Tuttavia, i cambiamenti sociali e culturali originati dallo sviluppo economico portano con sé anche nuovi modelli alimentari e mutate esigenze dei consumatori, che suggeriscono una modificazione della strategia imprenditoriale. Pertanto, nei primi anni Novanta, l'azienda opta per una focalizzazione del business verso il latte UHT e i principali derivati (panna, panna da montare, besciamella), allo scopo di mantenere prezzi maggiormente competitivi e poter entrare nel canale della grande distribuzione, caratterizzata da una strategia di prezzo molto aggressiva.

In un momento storico contraddistinto dall'evoluzione della struttura del commercio, in cui i piccoli negozi di quartiere vengono soppiantati da ipermercati e supermercati, l'azienda sa con flessibilità e prontezza adeguarsi all'ambiente circostante.

Attraverso ingenti investimenti di modernizzazione degli impianti, nel corso degli anni Novanta il Centro Bonizzi entra nel mercato della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) sia con marchi propri che di terzi. Essa, infatti, effettua confezionamento conto terzi attraverso la produzione di latte UHT con marchi differenti, in modo da essere capillarmente presente sul territorio nazionale. La produzione conto terzi di Bonizzi è stata pari a 7.200 tonnellate nel 2005, 18.700 tonnellate nel 2006 e pari a 11.300 tonnellate nel 2007 (Fonte DataBank-Rapporto 2008).

Tra i marchi di terzi si evidenziano: FIRST, METAPONTINA, MORO, OLIVIERI, MARGHERITA, MIGRO, TICINO. Tra i marchi propri, invece, si ricordano: BONIZZI, VERDE PASCOLO, SONCINO, CASTELLO, VALPIANA adatti a soddisfare rispettivamente il commercio al dettaglio, i grossisti, il canale Ho.Re.Ca.

Gli investimenti riguardano anche il settore Ricerca e Sviluppo, il quale viene implementato grazie alla collaborazione di professionisti esperti, tra cui tecnici dell'Università Cattolica di Piacenza, allo scopo di analizzare e monitorare le fasi del processo produttivo e rendere lo stesso sempre più efficiente.

L'investimento di risorse economiche e di competenze si concretizza, nel 2007, in una nuova linea di prodotto a base di "latte" vegetale, consentendo alla Bonizzi di ampliare il bacino di potenziali clienti. I prodotti a base di soia sono infatti indicati per coloro i quali non tollerano il lattosio, per soggetti che seguono particolari diete alimentari o più semplicemente per chi cerca una valida alternativa al latte vaccino.

Ad oggi, dunque, la linea di prodotti a marchio Bonizzi è costituita:

- **dalla linea latte**, formata:

- dal latte UHT intero, parzialmente scremato e scremato, nei formati da 1000 ml e 500 ml "base" e da 1000 ml "square", con tappo in plastica, oltre che dal latte HD delattosato;
- dalle confezioni da 200 e 500 ml di panna da cucina;
- dalla confezione da 500 ml di besciamella;
- dalle confezioni da 200 e 1000 ml di panna da montare;

- **dalla linea vegetale**, formata da:

- latte di soia (naturale e aromatizzato alla vaniglia) confezionato nel formato Slim da 1000 ml, con tappo in plastica;
- "WHIPPY DUO", prodotto vegetale da montare e per cucinare nei formati da 1000 e 500 ml;
- "WHIPPY BIANCA DOLCEZZA", prodotto dolciario vegetale da montare già zuccherato, confezionato nei formati da 500 e 1000 ml.

Il fatturato complessivo dell'azienda per l'anno 2007 deriva per il 40% dalla vendita di latte UHT, per il 33,3% dalla vendita di panna UHT, per il 24,4% dalla vendita di besciamella e panna vegetale, mentre per il restante 2,2% dalla produzione di prodotti con tecnologia UHT (Fonte DataBank-Rapporto 2008).

### 3. L'assetto organizzativo

Il Centro Latte Bonizzi è da sempre un'azienda familiare, la cui compagine societaria era costituita originariamente dal Sig. Giuseppe, dalla moglie Virginia e dalla figlia Antonella.

L'impegno ed il lavoro della famiglia Bonizzi è supportato fin dall'inizio dalla collaborazione di alcuni dipendenti specializzati nella lavorazione e trasformazione dei prodotti lattiero caseari. Alcuni dei dipendenti originariamente impegnati in azienda prestano tuttora il loro lavoro in azienda.

L'attenzione del Sig. Bonizzi per la propria azienda lo portava ad essere costantemente presente per il controllo del ciclo produttivo. A tal fine - ed è la stessa Antonella ad evidenziarlo - aveva effettuato ingenti investimenti in attrezzature e macchinari affinché il turno lavorativo si completasse nelle ore diurne della giornata, e non in quelle notturne. Così facendo, il Sig. Giuseppe poteva essere presente personalmente in tutte le fasi di trasformazione e confezionamento del prodotto, senza delegare ad altri l'attività di supervisione e direzione.

L'attività produttiva, localizzata a Soncino all'interno di uno stabilimento di 15.000 mq, di cui 7000 coperti, si sviluppa in cinque fasi:

- **accettazione:** il latte acquistato, prima del suo inserimento nel ciclo di trasformazione, viene analizzato sotto il profilo chimico e microbiologico;

- **titolazione e standardizzazione:** in questa fase il latte viene titolato a seconda del contenuto di grasso (intero 3,5%, 1,6% parzialmente scremato, 0,003% scremato);

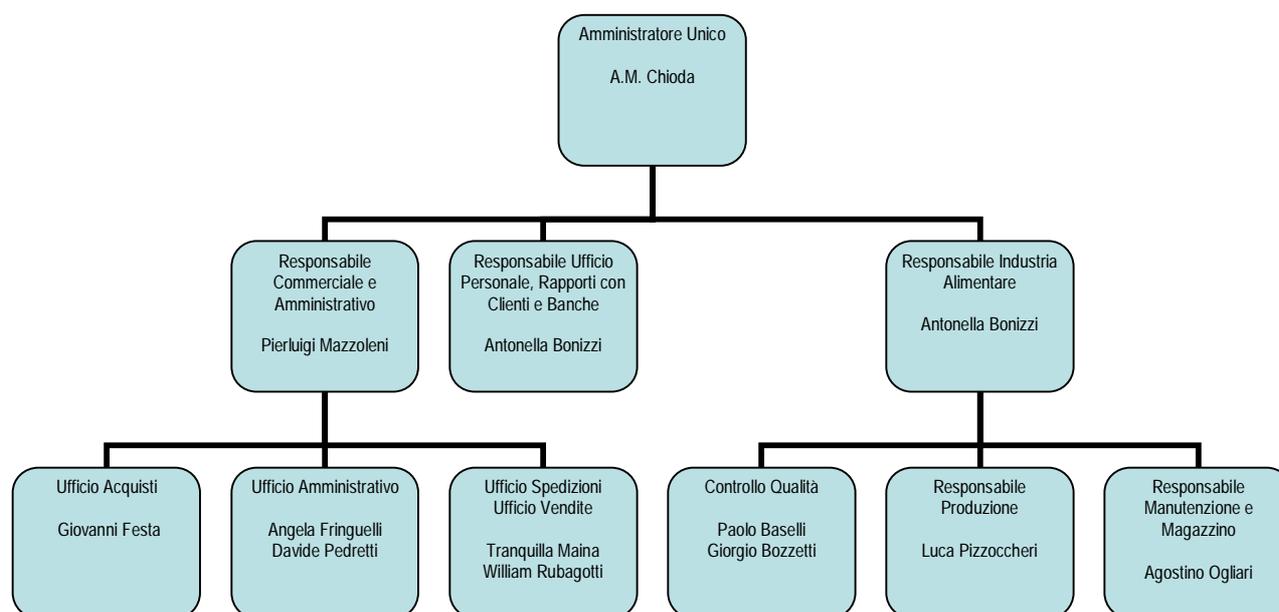
- **omogeneizzazione:** processo tramite il quale le particelle di grasso naturalmente presenti nel latte vengono distribuite omogeneamente;

- **sterilizzazione:** trattamento termico UHT;

- **confezionamento.**

Oggi l'azienda ha una capacità produttiva di circa 400.000 litri di latte al giorno ed impiega circa 15 dipendenti, sebbene le sinergie instaurate con imprese di facchinaggio, trasporto e manutenzione consentano di ampliare tale numero, essendo circa 60 gli operatori che legano la propria attività all'azienda di Soncino. Inoltre, i nipoti del Sig. Bonizzi - Marco e Dario - che rappresentano la terza generazione della famiglia, collaborano all'interno dell'impresa preparandosi gradualmente a rivestire ruoli di responsabilità.

Figura 1- Organigramma aziendale



Fonte: Organigramma fornito dalla direzione

#### 4. La strategia aziendale

Alla luce di quanto fino ad ora esposto, e di ciò che si avrà modo di illustrare nei capitoli successivi rispetto al consumo di latte in Italia, è possibile affermare che la strategia del Centro Latte Bonizzi, orientata a soddisfare il canale della grande distribuzione, si struttura attraverso una politica di contenimento dei prezzi di produzione, che scaturisce in primo luogo da una gestione efficiente degli acquisti di latte sfuso.

Se inizialmente i fornitori dell'azienda erano allevatori della zona, che conferivano latte di aziende agricole del territorio lombardo, oggi l'impresa di Soncino lavora anche prodotto estero, proveniente da paesi dell'Europa dell'est e da Germania, Austria/Tirolo e Francia (in grado di garantire un rapporto qualità/prezzo più competitivo), mantenendo tuttavia uno spazio per accordi commerciali istantanei con allevamenti della zona

La natura della Bonizzi - che a differenza delle concorrenti non si struttura come una società cooperativa nella quale i soci-allevatori conferiscono quotidianamente il prodotto fresco, ed in cui il prezzo del prodotto finito è connesso ai costi sostenuti per la lavorazione dello stesso ed alla equa remunerazione dei soci - rende necessario l'acquisto di latte dal mercato europeo, attraverso la collaborazione di intermediari che vendono il latte per conto di gradi aziende estere. Il Centro Latte Bonizzi gestisce la propria politica di acquisti rivolgendosi sia al mercato europeo che al mercato italiano: attraverso contratti di tipo spot, cioè accordi commerciali "momentanei", l'azienda è in grado di

assicurarsi surplus di latte provenienti dagli allevamenti della zona e partite di latte dal mercato europeo a prezzi competitivi.

In questo modo, il Centro Latte Bonizzi si assicura un prodotto con caratteristiche organolettiche pressoché identiche rispetto a quelle italiane, ma ad un prezzo più contenuto.

In riferimento ai mercati di sbocco, invece, la Bonizzi è indirizzata al soddisfacimento delle richieste della GDO, la quale rappresenta, con il 43,5%, il canale di vendita principale. Seguono con il 26,4% le altre aziende, l'industria con il 17% e, per la restante quota, grossisti, ristorazione e dettaglio. La quota consistente delle vendite alla GDO dimostra quanto l'azienda sia assoggettata alla forza contrattuale della grande distribuzione, sempre più orientata a strategie di prezzo aggressive per mantenere alti i volumi di vendita, in un settore ormai maturo come quello del latte a lunga conservazione.

Per quanto concerne invece la nuova linea vegetale, introdotta nel 2007, è possibile evidenziare come il trattamento di sterilizzazione dell'alimento risulti essere il medesimo del latte UHT: è questa continuità di processo che ha spinto l'azienda di Soncino ad ampliare la propria gamma di prodotti, sebbene il "latte" di soia resti un prodotto di nicchia. Nonostante infatti la materia prima "soia" sia comunemente coltivata in quasi tutti i paesi del mondo ed il mercato dei prodotti vegetali si sia notevolmente ampliato, la bevanda vegetale risulta essere ancora un prodotto "per pochi" - soprattutto se confrontato con i grandi numeri del latte vaccino - ed è venduto a prezzi considerevolmente più elevati rispetto al latte UHT: la differenza di prezzo può aggirarsi attorno ai 0,60 Euro/litro, fino a raggiungere 1,50 Euro/litro.

## **5. I principali concorrenti di Bonizzi**

In termini di posizionamento strategico, la produzione di latte, panna e prodotti vegetali con tecnologia UHT consente di inserire l'azienda Bonizzi all'interno del gruppo dei c.d. "specializzati UHT", ossia tra le aziende che lavorano prevalentemente il latte mediante l'omonimo trattamento ad alta temperatura.

A tale gruppo appartengono aziende operanti sul territorio nazionale che hanno fatto del latte a lunga conservazione il loro business esclusivo o comunque predominante. Esse sono: BAYERNLAND Italia (Vipiteno), CANDIA Italia (Milano), CONSORZIO LATTERIE VIRGILIO (Mantova), GRUPPO GRIFO LATTE (Perugia), STERILGARDA ALIMENTI (Mantova).

Rispetto a tali aziende, (cfr. fig.2) il Centro Latte Bonizzi ha un fatturato totale meno consistente, dovuto ad una struttura aziendale certamente più contenuta. Il fatturato specifico, derivante cioè dalla produzione di latte, panna e burro, risulta essere prossimo al valore totale, a conferma del fatto che la società investe la maggior parte delle proprie risorse in questo settore. Candia Italia presenta una situazione simile: una delle prime aziende importatrici di latte sfuso dalla Francia (realizza nel 2007 circa il 30% delle importazioni complessive di latte in quantità), essa

conferma la propria focalizzazione sulla produzione di latte e panna UHT, con un grado di specializzazione pari al 100% nel 2006.

Il Centro Latte Bonizzi è caratterizzato da una specializzazione inferiore, consistentemente più elevata però di aziende come Sterilgarda e Consorzio Latte Virgilio. Esse infatti esplicano la propria attività in settori differenti, quali i succhi di frutta, gli yogurt ed i dessert per Sterilgarda, i formaggi per il Consorzio Virgilio.

**Figura 2- I PRINCIPALI CONCORRENTI DEL CENTRO LATTE BONIZZI**

	FATTURATO TOT.			FATTURATO SPECIFICO			SPECIALIZZAZIONE %			PRODOTTI		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	Latte, panna, burro	Yogurt e dessert	Formaggi
<b>BAYERNLAND Italia</b>	90	90,7	96,3	21	19,6	n.d.	23	22	19,6	X	X	X
<b>CANDIA Italia</b>	66	63,4	64,5	61,4	63,2	63,7	93	100	99	X		
<b>CENTRO LATTE BONIZZI</b>	13,2	25,9	18	12,9	18,5	13,6	98	71	76	X		
<b>CONSORZIO LATTERIE VIRGILIO</b>	326	338	406,3	26,3	29,8	38	8	9	9	X	X	X
<b>GRUPPO GRIFO LATTE</b>	50,4	50,1	53,1	22,8	21,4	19,2	45	43	46	X	X	X
<b>STERILGARDA ALIMENTI</b>	210	221	250,2	112	119	135	53	54	54	X	X	X

**BAYERNLAND Italia**, appartenente al gruppo tedesco BAYERNLAND EG, è la principale importatrice di specialità casearie tedesche in Italia. In essa sono impiegati 49 addetti, e la distribuzione dei prodotti avviene per il 50% nel canale grande distribuzione, per il 33% nell'ingrosso, per il 6% nel canale discount e per la restante parte nel canale ristorazione e industria.

**CANDIA Italia** è parte della multinazionale francese Candia, appartenente al Gruppo Sodial; nell'anno 2007 essa impiegava in media 13 addetti. Candia Italia, focalizzata sul latte UHT, si è inserita all'interno della fascia primi prezzi tramite una strategia di vendita molto aggressiva. I prodotti sono infatti indirizzati al canale grande distribuzione (50%) e discount (34%). Da evidenziare la produzione di lattini arricchiti ed aromatizzati, quali il latte ad alta digeribilità, il latte "Silhouette" indirizzato al target femminile ed il latte aromatizzato al cacao.

**GRIFO LATTE** è una realtà cooperativa fortemente territorializzata, la cui attività principale è la produzione di latte UHT. Essa, tuttavia, offre un'ampia gamma di prodotti caseari che spaziano dalla mozzarella, ai formaggi stagionati, dalla ricotta, al latte fresco. I canali distributivi privilegiati sono quelli della grande distribuzione (60%) e del dettaglio (35%), tramite i quali l'azienda umbra garantisce la presenza dei propri prodotti sugli scaffali dei negozi di molte regioni italiane.

**STERILGARDA ALIMENTI** è tra i primi produttori di latte UHT, panna UHT, ricotta e mascarpone in Italia. Grazie alla tecnologia di sterilizzazione UHT, essa ha ampliato notevolmente l'offerta, entrando nel mercato dei dessert, dello yogurt, dei succhi di frutta e del the, producendo a marchio proprio e conto terzi (è una delle imprese contoterziste più grandi in Italia grazie alla collaborazione con alcune catene distributive nazionali). La grande distribuzione, con il 75%, è il canale di vendita principale, seguito da ristorazione e industria per il 10% (cad.) e dai grossisti per il restante 5%.

Fonte: Elaborazione CERSI su dati DataBank-Rapporto 2008.

## 5. Analisi economico-finanziaria

Sotto il profilo reddituale, 2008, l'azienda ha registrato un fatturato di oltre 17 milioni di Euro (cfr. tab 1), ma il decennio passato ha mostrato valori altalenanti.

Il consistente calo dei ricavi di vendita nel corso del 2005, passati da 35 milioni di Euro a circa 13 milioni, è la conseguenza della netta flessione subita dal mercato del latte UHT nel periodo in questione.

A tale congiuntura negativa si è sommata la mancata aggiudicazione del bando annuale indetto dall'Agenzia Generale per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA). Infatti, per superare momenti di stagnazione economica del settore ed incrementare il proprio fatturato, la Bonizzi ha rivolto l'attenzione anche ad altri canali distributivi, ed in particolare ad istituzioni pubbliche quali appunto l'AGEA. Quest'ultima, al fine di promuovere e diffondere l'utilizzo di latte e derivati tra i ragazzi, garantirne il consumo per le persone indigenti e fornire latte e derivati ad istituti no-profit indice periodicamente bandi di gara tra le imprese produttrici.

La politica di pagamento dell'Ente nei confronti dell'azienda aggiudicataria si struttura attraverso il conferimento di prodotto alimentare all'ammasso, quale il burro. In questo modo, l'azienda aggiudicataria si trova a fatturare sia il prodotto ceduto (latte), che l'ammasso (burro), con chiari benefici in termini di incremento del fatturato.

La mancata aggiudicazione del bando da parte della Bonizzi ha determinato la flessione del fatturato, il quale tuttavia è tornato a crescere nell'esercizio 2006, attestandosi sui 26 milioni di Euro.

Da evidenziare, tuttavia, nell'esercizio 2007 il cambio di politica finanziaria del cliente pubblico AGEA, che ha generato una nuova contrazione del fatturato. L'Ente infatti, nell'indire il bando pubblico, ha fissato un corrispettivo dietro un normale pagamento finanziario, e non più, come accadeva negli anni precedenti, permutando il prodotto ricevuto dall'azienda soncinese (latte confezionato) con prodotto alimentare all'ammasso (burro). La conseguenza, come detto, è stata la riduzione dei ricavi di vendita di circa il 35%.

Il 2008 mostra segni di ripresa sia dal punto di vista del fatturato che degli utili netti: il primo segna un incremento di circa 1 milione di Euro rispetto all'esercizio precedente, mentre gli utili segnano un incremento di oltre 400 mila Euro.

Passando poi all'analisi dei costi<sup>1</sup> (cfr. tab. 2), è possibile notare come l'incidenza maggiore sul totale delle voci sia costituita dalle materie prime e dalle spese per servizi, le prime con percentuali che oscillano tra il 74% e l'89%, le seconde con percentuali comprese tra il 7% e il 15%. Gli utili dell'azienda sono dunque particolarmente sensibili alle oscillazioni del prezzo della materia prima, mentre i costi relativi al personale risultano essere molto contenuti, così come l'incidenza degli oneri finanziari.

---

<sup>1</sup> La struttura dei costi è stata elaborata partendo dalla voce B) di conto economico, alla quale sono stati aggiunti gli oneri finanziari, le imposte correnti e le rimanenze di magazzino, nel caso in cui costituiscano una voce negativa di reddito.

Tabella 1- Principali indicatori economici (1999-2008)

INDICATORI ECONOMICI	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
<i>Ricavi delle vendite</i>	17.612.166	16.517.041	25.859.238	13.177.295	35.214.015	31.849.218	33.706.220	27.954.751	28.987.477	28.232.483
<i>EBITDA</i>	1.427.430	445.513	364.412	-354.477	714.236	1.324.760	1.880.380	916.432	212.608	659.164
<i>EBITDA/Vendite (%)</i>	7,97	2,64	1,37	-2,66	2,02	4,15	5,57	3,28	0,73	2,33
<i>ROS (%)</i>	5,66	1,76	0,83	-3,89	0,8	3	4,67	2,05	0,09	1,05
<i>Utile Netto</i>	495.925	73.215	97.193	-168.870	121.864	555.164	804.916	255.572	-209.211	59.740
<i>Totale Attività</i>	9.911.254	10.751.078	5.572.147	7.916.803	10.192.929	10.116.356	9.450.256	8.958.754	9.360.990	9.116.445
<i>Patrimonio Netto</i>	4.410.440	1.757.274	1.684.059	1.586.867	1.755.737	1.633.873	1.878.709	1.228.793	973.222	1.182.432
<i>Posizione finanziaria netta</i>	2.676.833	4.780.872	1.131.695	3.871.686	4.086.691	3.555.490	1.450.288	4.412.283	5.013.166	4.757.226
<i>ROA (%)</i>	10,23	2,76	3,97	-6,54	2,76	9,46	16,67	6,38	0,28	3,27
<i>ROE (%)</i>	11,24	4,17	5,77	-10,64	6,94	33,98	42,84	20,8	-21,5	5,05
<i>Rotaz. cap. investito (volte)</i>	1,78	1,54	4,64	1,66	3,45	3,15	3,57	3,12	3,1	3,1
<i>Debt/Equity ratio</i>	0,61	2,77	0,67	2,48	2,41	2,18	0,79	3,62	5,2	4,07
<i>Debiti v/banche su fatt. (%)</i>	14,96	28,79	4,27	29,51	11,99	11,19	4,38	15,93	17,43	17,04
<i>Debt/EBITDA ratio</i>	1,88	10,92	3,11	-11,09	5,93	2,69	0,79	4,86	23,8	7,3

Fonte: AIDA -Bureau van Dijk

**Tabella 2- Principali voci di costo (1999-2008)**

<b>VOCI DI COSTO</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>
<i>Materie prime e consumo</i>	12.903.097	73,8	13.571.400	79,7	22.952.532	86,6	10.644.360	76,2	30.983.523	86,5	27.265.209	87,5	27.291.117	84,6	25.138.355	88,2	25.893.818	88,6	24.338.431	86,2
<i>Servizi</i>	2.371.569	13,6	2.508.775	14,7	2.637.946	10,0	2.026.601	14,5	3.376.056	9,4	2.526.137	8,1	2.711.420	8,4	2.033.170	7,1	2.184.708	7,5	2.796.521	9,9
<i>Godimento beni di terzi</i>	54.030	0,3	930	0,0	13.423	0,1	134.201	1,0	211.714	0,6	193.542	0,6	196.126	0,6	191.918	0,7	104.688	0,4	32.106	0,1
<i>Totale costi del personale</i>	598.975	3,4	515.577	3,0	447.694	1,7	439.888	3,2	409.655	1,1	354.901	1,1	323.901	1,0	366.607	1,3	396.293	1,4	388.023	1,4
<i>Ammortamenti e svalut.</i>	413.514	2,4	148.729	0,9	143.455	0,5	163.305	1,2	432.700	1,2	367.321	1,2	304.600	0,9	344.519	1,2	186.073	0,6	361.385	1,3
<i>Var. rimanenze prodotti</i>		0,0		0,0		0,0	4.197	0,0		0,0	243.119	0,8		0,0		0,0		0,0		0,0
<i>Variazione materie</i>	110.531	0,6		0,0	195.518	0,7	310.682	2,2		0,0		0,0	782.391	2,4		0,0	49.266	0,2		0,0
<i>Accantonamenti per rischi</i>		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	250.000	0,8		0,0		0,0		0,0
<i>Oneri diversi di gestione</i>	466.567	2,7	89.765	0,5	29.517	0,1	116.244	0,8	155.695	0,4	135.258	0,4	298.682	0,9	178.378	0,6	181.540	0,6	165.708	0,6
<i>Oneri finanziari</i>	156.348	0,9	156.033	0,9	60.213	0,2	127.091	0,9	96.633	0,3	62.796	0,2	92.259	0,3	236.411	0,8	218.129	0,8	140.890	0,5
<i>Oneri Straordinari</i>	0	0,0	2.889	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	1.524	0,0		0,0		0,0
<i>Imposte correnti</i>	398.297	2,3	31.269	0,2	32.681	0,1	2.794	0,0	147.419	0,4		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
<b>TOTALE</b>	<b>17.472.928</b>	<b>100</b>	<b>17.025.367</b>	<b>100</b>	<b>26.512.979</b>	<b>100</b>	<b>13.969.363</b>	<b>100</b>	<b>35.813.395</b>	<b>100</b>	<b>31.148.283</b>	<b>100</b>	<b>32.250.496</b>	<b>100</b>	<b>28.490.882</b>	<b>100</b>	<b>29.214.515</b>	<b>100</b>	<b>28.223.064</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazione CERSI su dati AIDA

## 7. Le prospettive per il futuro

Il Centro Latte Bonizzi guarda al futuro con determinazione e flessibilità: la prontezza nel rispondere agli stimoli del mercato, che da sempre ha contraddistinto l'azienda di Soncino, è senza dubbio la chiave vincente per affrontare cambiamenti e "nuove sfide" che si concretizzeranno nel prossimo futuro.

Secondo i vertici aziendali, infatti, pare giunto il momento di modificare la strategia imprenditoriale per aprirsi verso nuovi mercati e verso nuove idee di business. Ciò deriva essenzialmente dall'analisi della situazione attuale: essa mostra un settore - quello del latte UHT - ormai maturo, caratterizzato da un elevato numero di imprese concorrenti. In tale contesto, le aziende devono necessariamente presidiare la propria quota di mercato, registrando tuttavia, proprio in funzione dell'elevata competitività, drastiche riduzioni dei margini di profitto.

I progetti strutturati dall'azienda con i quali affrontare gli anni futuri sono molteplici, ma il filo conduttore pare essere la volontà di diversificare l'offerta. Oggi, la forte specializzazione nel latte UHT porta la Bonizzi a proporsi sul mercato con una pluralità di marchi, sia propri che di terzi. Tuttavia, il prevalente orientamento verso le private label ha portato in qualche misura a "sacrificare" il marchio Bonizzi, considerazione suffragata dalle "affettuose rimostranze" dei cittadini soncinesi i quali - riconoscendo il valore storico dell'azienda all'interno del territorio - non riescono a reperire con facilità il latte Bonizzi all'interno degli esercizi commerciali della zona. Come sottolinea il Dott. Chioda, amministratore della società e cugino della Sig. Antonella, è giunto il momento di rafforzare la presenza sul territorio e valorizzare il marchio Bonizzi, lavorando e confezionando latte 100% italiano, proveniente da allevamenti della zona.

Il valore aggiunto di tale prodotto consentirebbe alla società di inserirsi all'interno del settore del latte italiano, e nello specifico del latte di "qualità superiore".

Inoltre, a conferma della volontà di diversificare l'offerta, il Centro Bonizzi ha recentemente arricchito la propria linea vegetale con il *latte di riso* che, parimenti al latte di soia, è privo di colesterolo, glutine e lattosio, ma ricco di vitamine e sali minerali.

"Oggi si è sempre più attenti alla salute" - evidenzia la Sig. Antonella - "e la sempre più elevata incidenza di intolleranze o allergie al latte vaccino ci porta a voler diversificare la produzione per venire incontro alle esigenze di tutti i consumatori".

L'adeguamento della linea produttiva è un passaggio necessario, ma non sembra essere un ostacolo ai progetti dell'azienda, vista - come ricordato in precedenza - la prontezza e la flessibilità della struttura organizzativa.

Le sinergie instaurate con i clienti per la commercializzazione delle private label infatti non verranno sacrificate da questa nuova decisione, che invece porterà l'azienda ad ampliare ancor di più la propria offerta e ad inserirsi così all'interno di ulteriori canali di vendita raggiungendo nuovi consumatori.

## ALLEGATO 1

### IL MERCATO DEL LATTE IN ITALIA<sup>2</sup>

Come accennato in precedenza, allo scopo di comprendere l'ambito entro cui si struttura l'offerta della azienda soncinese è opportuno fornire alcune informazioni circa il mercato del latte. Esso viene sostanzialmente suddiviso in due grandi comparti: il latte fresco pastorizzato ed il latte a lunga conservazione (UHT).

Un marginale, sebbene crescente, comparto è quello costituito dal latte crudo direttamente venduto sfuso dalle aziende agricole negli allevamenti di produzione oppure tramite macchine dispenser in luoghi pubblici.

Il latte fresco pastorizzato è quello per cui il trattamento termico viene effettuato entro le 48 ore successive la mungitura e la data di scadenza viene fissata per legge nel sesto giorno successivo il trattamento termico stesso. Tale comparto è suddiviso a sua volta in latte fresco Alta Qualità e in latte fresco c.d. standard.

Il latte Alta Qualità (Fonte: CLAL) è prodotto unicamente in allevamenti certificati, sottoposti a stringenti disciplinari in materia igienico-sanitaria ed ha caratteristiche nutrizionali specifiche: un contenuto proteico non inferiore al 3,2% ed un tenore di grasso pari almeno al 3,6%. Inoltre, rispetto al latte fresco c.d. standard, esso subisce una pastorizzazione meno aggressiva, di circa 2°C inferiore, allo scopo di mantenerne quasi inalterata la frazione proteica.

Volgendo l'attenzione alla domanda, si evidenzia che l'anno 2007 ha registrato una crescita della domanda di latte da parte dei consumatori nella quasi totalità delle aree del paese (ad eccezione del Nord Est), a dimostrazione della grande diffusione del prodotto nello stile di vita alimentare degli italiani.

Più nello specifico, il segmento Alta Qualità perde quote di mercato rispetto al latte c.d. standard, in conseguenza, probabilmente, di un prezzo ritenuto troppo gravoso. Il prezzo medio del latte Alta Qualità si attesta infatti intorno a 1,40 euro/litro, a fronte invece di 1,30 euro/litro medi per il latte standard.

Il latte UHT appare ancora come la tipologia di prodotto preferita dagli italiani, grazie al prezzo maggiormente competitivo (0,88 euro di media per litro) ed alla maggiore praticità di conservazione, che lo rende particolarmente adatto per una spesa settimanale e non giornaliera.

Proprio in riferimento alle modalità di spesa degli italiani, si osserva come in generale la grande distribuzione rappresenti il canale di acquisto preferito del latte, rispetto ad altri esercizi commerciali tra cui discount, mercati rionali e negozi tradizionali. Circa il 50% degli acquisti di latte fresco e di latte UHT vengono effettuati all'interno di supermercati, a dimostrazione dello spostamento delle abitudini di approvvigionamento delle famiglie italiane.

---

<sup>2</sup> La complessità e l'ampiezza dell'argomento richiederebbero una trattazione più approfondita che esula dal presente lavoro d'analisi. Per una disamina completa della materia si rimanda alla letteratura specializzata, e nello specifico a R. PIERI (a cura di), *Il Mercato del latte – Rapporto 2008*, Franco Angeli Editore, 2008.

Tabella 3-II consumo di latte in Italia

CONSUMI DI LATTE IN ITALIA PER AREA GEOGRAFICA E LUOGO DI ACQUISTO	QUANTITA' (.000 litri)		VALORE MEDIO UNITARIO (Euro)	
	2007	var % risp 2006	2007	var % risp 2006
<b>Latte Fresco</b>				
<i>Distribuzione per aree Nielsen</i>				
Nord Ovest	235.533	1,8	1,32	3,40
Nord Est	200.424	-6,7	1,29	1,50
Centro	250.535	0,3	1,33	3,00
Sud	278.129	5,2	1,40	3,20
<i>Distribuzione per luogo di acquisto</i>				
Ipermercati	219.261	8,8	1,30	2,60
Supermercati	485.212	0	1,35	3,20
Superette	79.507	0,6	1,36	4,30
Discount	34.552	5,4	1,12	-2,80
Negozi tradizionali	138.229	11,2	1,40	4,10
Altri	7.858	32,1	1,33	2,50
<b>Totale Italia</b>	<b>964.619</b>	<b>0,5</b>	<b>1,34</b>	<b>3,00</b>
<b>Latte UHT</b>				
<i>Distribuzione per aree Nielsen</i>				
Nord Ovest	364.321	3,8	0,91	5,10
Nord Est	241.567	2,9	1,86	2,40
Centro	290.554	-1,8	1,83	2,30
Sud	531.141	-0,2	1,89	3,50
<i>Distribuzione per luogo di acquisto</i>				
Ipermercati	459.370	2,7	0,92	4,00
Supermercati	679.525	-1,5	0,94	3,50
Superette	67.553	-5,9	0,76	4,90
Discount	151.737	10,3	0,56	11,70
Negozi tradizionali	53.835	4,6	0,77	-3,80
Altri	15.564	-2,2	0,81	-4,40
<b>Totale Italia</b>	<b>1.427.584</b>	<b>1,0</b>	<b>0,88</b>	<b>3,50</b>

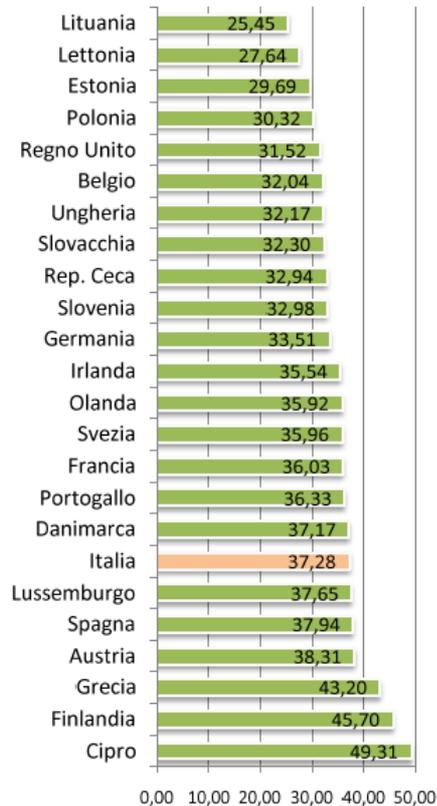
Fonte: Elaborazione dati SMEA

Dopo le necessarie premesse relative al mercato del latte, può essere utile dar cenno di alcuni dati relativi alle aziende italiane che si approvvigionano di latte come materia prima necessaria alle proprie lavorazioni. Tali imprese, che sul territorio nazionale sono circa 1700, sono definite "primi acquirenti" poiché acquistano la materia prima direttamente dalla stalla ovvero tramite scambi sul mercato nazionale ed internazionale.

Esse si differenziano in municipalizzate, cooperative e private (società di persone o di capitali). Mentre le prime risultano essere quasi totalmente scomparse dal contesto economico nazionale (rimane una sola azienda municipalizzata del latte in Emilia Romagna), le società cooperative e private si dividono in maniera pressoché equa la presenza sul territorio italiano (902 imprese private e 797 imprese cooperative).

Affinando tuttavia la scala di dettaglio, e volgendo l'attenzione all'ambito regionale, è possibile evidenziare come, nella sola Lombardia, sia presente circa il 15% di tutte le imprese "prime acquirenti" attive in Italia (269 imprese/1700), mentre nella sola Emilia Romagna il 24%.

**Figura 3- Prezzi del latte alla stalla nei paesi comunitari (€per 100Kg)**



Fonte: Assolatte – Assemblea 2009

Proprio le imprese ubicate in queste regioni risultano essere le più attive anche nell'acquisto di materia prima dai mercati esteri: il 75% delle importazioni di latte sfuso viene effettuato proprio da imprese lombarde ed emiliane.

L'approvvigionamento sul mercato estero risponde da un lato alla necessità di ottenere la materia prima "latte" ad un prezzo più competitivo, essendo significativamente rilevante la differenza di prezzo tra latte nazionale e latte europeo - soprattutto francese e tedesco - e dall'altro dalla esigenza di ottenere, per un paese deficitario di latte quale l'Italia, la materia prima per la lavorazione dei prodotti caseari. Rispetto al primo punto infatti, il latte italiano risulta essere relativamente meno "caro" solo di paesi come Lussemburgo e Spagna, mentre i Paesi maggiori produttori - Germania e Francia - si propongono sul mercato con prezzi più contenuti.

Francia, Austria e Germania sono le nazioni europee con le quali è più consistente l'attività di scambio di latte sfuso e di suoi derivati. Secondo dati Smea relativi all'anno 2007, le importazioni di

latte sfuso provengono per il 51.2% dalla Germania, per il 15.6% dalla Francia e per il 10.4% dall'Austria.

Il settore agro-alimentare italiano utilizza circa il 45% del latte prodotto per la realizzazione di formaggi tipici d'eccellenza, tutelati da stringenti disciplinari normativi in termini di caratteristiche organolettiche e di produzione; basti pensare al Parmigiano Reggiano ed al Grana Padano Dop. La particolarità di tali alimenti genera un apprezzamento della materia prima - conseguenza anche della specificità dell'alimentazione da somministrare ai capi - che determina un aumento dei costi di produzione.

Ciò rende il latte italiano relativamente più costoso di quello europeo, ampliando la forbice dei prezzi alla stalla in rapporto a quello di altri paesi dell'Unione Europea.

Inoltre, l'acquisto di materia prima da tali Paesi garantisce all'Italia il superamento del deficit di offerta<sup>3</sup>; all'interno della tabella 4 si rilevano quantitativamente i livelli di produzione nazionale e le importazioni. Si osserva dunque come nel 2007, in aumento rispetto al biennio precedente, il rapporto tra produzione e consumo apparente – dato dalla somma tra produzione e importazioni al netto delle esportazioni – sia pari al 68,9%, a dimostrazione del fatto che la produzione domestica soddisfa solo in parte la reale necessità interna.

**Tabella 4-Bilancio di approvvigionamento della filiera lattiero-casearia italiana (.000t)**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Produzione	11.053	11.210	11.098
Import	8.556	8.669	8.022
Disponibilità	19.609	19.879	19.120
Export	2.728	2.885	3.014
Consumo Apparente	16.882	16.994	16.107
Tasso di autoapprovvigionamento	65,5%	66,0%	68,9%

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Istat.

<sup>3</sup> La delicata questione delle quote latte che impongono un tetto massimo alla produzione di latte all'interno di ogni allevamento e che di riflesso definiscono la massima quantità producibile di latte nella nazione necessiterebbe di una trattazione più attenta. In riferimento a tale questione si rimanda alla letteratura specializzata.

## ALLEGATO 2

### LE BEVANDE VEGETALI A BASE DI SOIA

Una valida alternativa al latte vaccino può essere costituita dalle bevande vegetali a base di soia. Il consumo di questa leguminosa, già conosciuta nella Cina del 3000 A.C., è cresciuta considerevolmente nel corso degli ultimi anni, grazie alle proprietà nutrizionali che la contraddistinguono. Essa infatti, essendo priva di lattosio, caseina e colesterolo è particolarmente apprezzata da coloro i quali soffrono di intolleranze alimentari o seguono diete povere di grassi animali, e che devono (o vogliono) necessariamente rinunciare al consumo di latte vaccino e suoi derivati. L'estratto di soia infatti è utilizzato anche come base per la preparazione di dessert, gelati e formaggi (tofu), alimenti facilmente reperibili in ormai tutti i canali di vendita.

Sotto il profilo nutrizionale ed organolettico, la soia risulta essere molto ricca di proteine, ma povera di calcio: a tale carenza sopperisce l'industria alimentare, mediante integrazione artificiale all'interno dei prodotti.

Nonostante l'allargamento della base dei consumatori, la bevanda vegetale risulta ancora essere un prodotto di nicchia. Il processo di ottenimento, tuttavia, non pare essere particolarmente complesso: esso prevede fasi di trattamento dei semi (contenuti all'interno dei piccoli frutti simili a fagioli), i quali vengono lavati, macinati e centrifugati. La bevanda così ottenuta è poi confezionata tramite trattamento termico di sterilizzazione in contenitori di cartone (tetrapak), in modo da renderla conservabile a temperatura ambiente per molti mesi.

**Tabella 5- Raffronto componenti presenti nelle bevande a base di soia e nel latte UHT**

ALIMENTI	Acqua	Proteine	Lipidi	Carboidrati	Amido	Zuccheri solubili	Fibra	Energia		Sodio	Potassio	Ferro	Calcio	Fosforo
	g	g	g	g	g	g	g	kcal	kJ	mg	mg	mg	mg	mg
<i>Unità di misura</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>g</i>	<i>kcal</i>	<i>kJ</i>	<i>mg</i>	<i>mg</i>	<i>mg</i>	<i>mg</i>	<i>mg</i>
Latte di Soia	90	3	2	1	tr	0,8	tr	32	133	32	120	0	13	47
Latte di vacca UHT, intero	88	3	4	5	0	4,7	0	63	265		150	0	120	95
Latte di vacca UHT, parzialmente scremato	90	3	2	5	0	5,1	0	46	194			0	120	94

Fonte: INRAN- Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione

---

## 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. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
15. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
16. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.