



Collana Casi Aziendali n. 6/2011

**GIOVANI IDEE DI IMPRESA:
I CASI "MODO INTERNI" E "ITAL-EVO"**

di Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi

SOMMARIO

1. Fare impresa in tempo di crisi e il “nodo” delle risorse finanziarie	3
2. “MODO INTERNI” di Davide Defendi	7
3. “ITAL-EVO” di Matteo Forcucci	12

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta degli autori.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee di impresa: i casi “Modo Interni” e “Ital-Evo”*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2011.

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 Fax ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: www.unicatt.it/CERSI

GIOVANI IDEE DI IMPRESA: I CASI “MODO INTERNI” E “ITAL-EVO”

di Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi

1. Fare impresa in tempo di crisi e il “nodo” delle risorse finanziarie

«Tra gli italiani c'è voglia di fare, di scommettere su se stessi per realizzare quel benessere che è stato così duramente minacciato dalla crisi. Un obiettivo che si persegue sempre più contando sulle proprie competenze e abilità. Guardando al mercato e prendendo su di sé, consapevolmente, il rischio di fare impresa.» Così Ferruccio Dardanello, Presidente di UnionCamere (l'organismo che aggrega le Camere di Commercio provinciali, ndr), ha commentato i contenuti della ricerca svolta nel 2010 dal sistema camerale, dedicata alla figura dei nuovi capitani d'impresa¹. Sono state circa 213.000 – al netto delle trasformazioni delle attività pre-esistenti – le nuove imprese nate in Italia nel corso del 2010. L'indagine ha approfondito le motivazioni retrostanti la scelta di fondare, da titolari o come soci di maggioranza, una nuova impresa e il profilo dei neo-imprenditori. E' emerso così come, nel 2010, siano stati soprattutto i 31-40enni ad accettare la sfida imprenditoriale (il 41,3% delle imprese del campione esaminato). Nel 24,4% dei casi il fondatore aveva meno di 30 anni, nel 23,4% un'età compresa tra i 41 e i 50 anni e nel restante 10,9% degli episodi si trattava di un ultra-cinquantenne. L'iniziativa delle donne restava minoritaria (le neo-impresse 'rosa' si attestavano a quota 26,6% del totale), mentre, per quanto attiene alla formazione dei neo-imprenditori, i dati mostravano come il 45% di essi disponesse di un diploma di scuola media superiore e il 17% di un titolo di laurea. All'estremo opposto, il 22,5% dei fondatori di nuove imprese non andava oltre la scuola dell'obbligo; il 16%, infine, proveniva da istituti tecnico-professionali.

Come anticipato dalle parole di Dardanello, contrariamente alle attese – e, quindi, nonostante la crisi –, solo in un terzo dei casi (34%) è stata la necessità di trovare un nuovo sbocco lavorativo ad indurre questo eterogeneo gruppo di individui a scegliere di divenire imprenditori. Nel 52% degli episodi l'elemento decisivo è risultato essere la volontà di (ri)mettersi in gioco: la fiducia nelle proprie capacità e la convinzione di disporre di un'idea di business vincente (27%) o l'insoddisfazione per l'attività svolta, quindi il desiderio di affermarsi sul piano personale e professionale (25%). Tra i giovani, le motivazioni legate alla necessità di trovare un (primo) impiego hanno avuto un peso leggermente superiore, rispetto al totale (42%), ma ben il 19% di essi ha intrapreso questa avventura per riuscire ad affermarsi a livello personale ed economico e un altro 27% ancora perché nutriva fiducia nelle proprie doti o nella propria conoscenza ed esperienza pregresse del settore.

¹ L'indagine è stata condotta presso un campione di 5.200 imprese attive nate nel 2010 e per le quali è stato possibile identificare il settore di appartenenza, rappresentativo delle circa 213.000 'vere' nuove imprese costituite nell'anno.

Proprio il desiderio di realizzare qualcosa di tangibile contando sulle proprie forze rappresenta, secondo molti studi², una delle doti che contrassegna più di frequente la personalità degli imprenditori – o che dovrebbe caratterizzarla. Ve ne sono anche altre: oltre alla già citata fiducia nelle proprie abilità, la disponibilità a sostenere duri ritmi di lavoro, la capacità di leadership, la passione, una buona dose di creatività ed innovatività, il bisogno di autonomia e di essere artefice del proprio destino, non dipendendo da altri o da circostanze esterne non controllabili.

Gli sforzi necessari per potersi fregiare del titolo di 'imprenditore' possono anche essere considerevoli, tuttavia una carriera di questo tipo è certo in grado di ricompensarli, attraverso gratificazioni di tipo materiale e non. Ciò che fa, dell'attività d'impresa, un'esperienza esaltante è il suo dinamismo e l'impossibilità di annoiarsi, l'opportunità di vedere realizzato un proprio sogno, di accedere a posizioni prestigiose e ad una remunerazione più elevata di quella offerta dalla maggior parte dei lavori di tipo subordinato e l'autonomia – intesa come possibilità di disporre liberamente del proprio tempo e di non sottostare a direttive impartite da altri.

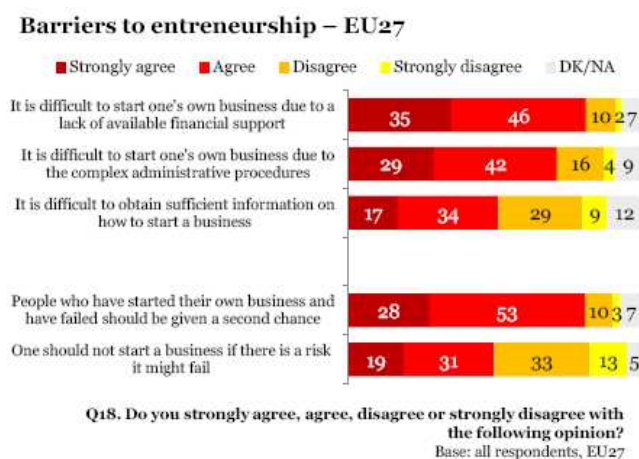
D'altro canto, per tanti 'pro', gli inconvenienti potrebbero non essere da meno. Chi decide di diventare imprenditore deve infatti essere disposto a rinunciare alla (relativa) sicurezza del posto di lavoro dipendente e a molto del proprio tempo libero: gli orari diverranno, probabilmente, imprevedibili, e alcune preoccupazioni lavorative lo accompagneranno anche fuori dall'ufficio. Dovrà sopportare molte più responsabilità, operare per garantirsi una fonte di reddito per quando si sarà ritirato, trovare il modo di conciliare esigenze lavorative e di natura privata – questione anche più spinosa, nel caso degli imprenditori-donna – e accettare comunque di rendere conto del proprio operato a diversi soggetti (creditori, soci, clienti).

Alle luce di tutti questi possibili inconvenienti – e di altri –, la decisione di fondare una nuova impresa non dovrebbe esser presa alla leggera! Le conseguenze di un eventuale fallimento possono rivelarsi infatti molto serie, non solo dal punto di vista economico, ma anche personale e familiare. I dati Movimprese mostrano, a fronte di 410.736 nuove iscrizioni avvenute nel 2010, 338.206 imprese cessate – per un saldo finale positivo pari a 72.530 unità. Una buona parte di tali cessazioni ha riguardato aziende di recente costituzione: il tasso di fallimento risulta infatti particolarmente elevato tra le imprese fino a cinque anni di vita – con un'alta concentrazione tra quelle con meno di tre anni. Gli studi volti a gettare una luce sulle più comuni cause di fallimento delle imprese annoverano, tra le altre, la debolezza delle motivazioni personali, l'incapacità di aggregare un valido gruppo imprenditoriale e di coinvolgere collaboratori con competenze-chiave, quella di stringere alleanze strategiche, i problemi tecnici dal lato del prodotto, la sottovalutazione del tempo necessario per l'immissione di questo sul mercato e, ancora, la scarsa attenzione agli aspetti di natura economico-finanziaria e alla valutazione del fabbisogno di capitale.

² McClelland, D., contributo in *The Achieving Society*, 1961; Hyrsky, H., *Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: An exploratory study*, Jyväskylä Studies, Business and Economics, 2001; ISER, *British Household Panel Survey*, 2002.

Proprio il reperimento delle risorse finanziarie costituisce da sempre una delle attività più critiche connesse alla nascita di un'impresa. E' vero che, spesso, questo problema riceve, da parte dei futuri imprenditori, un'attenzione eccessiva – in realtà, è molto più difficile trovare una valida idea di business, piuttosto che i soldi per finanziarla, affermano i consulenti d'impresa più 'rodati'. Tuttavia, la raccolta dei mezzi finanziari come una delle principali barriere all'imprenditorialità è emersa anche dall'ultima ricerca realizzata dalla società Gallup per conto della Direzione Generale per l'Impresa e l'Industria dell'Unione Europea³.

Figura 1: Principali barriere alla creazione d'impresa (interviste, UE 27)



Fonte: Flash Eurobarometer, 2010

Anche la già citata ricerca UnionCamere ha mostrato come, sotto il profilo economico-finanziario, il 55% dei nuovi business italiani siano stati finanziati ricorrendo esclusivamente ai capitali propri dell'imprenditore. Nel 19,5% dei casi questi sono stati affiancati da prestiti di amici e parenti e nel 21% circa da prestiti bancari – ma sempre per importi molto modesti. Solo il 6,2% dei fondatori di nuove imprese si è avvalso di contributi ed incentivi di varia natura (fiscali, finanziamenti in conto capitale e in conto esercizio etc.). Stante il limitato importo dei prestiti, la ricerca sottolineava l'esistenza in Italia di spazi per lo sviluppo del *microcredito* a sostegno delle imprese. Sulla scia di questa e di altre valutazioni concordi, alcuni tra i maggiori gruppi bancari del nostro Paese hanno deciso di sviluppare appositi sportelli mediante i quali offrire questo genere di servizio. Con essi rivaleggiano le società finanziarie specializzate in microcredito che di recente hanno fatto la loro comparsa nel mercato italiano – come la torinese PerMicro Spa.

Questo è lo scenario di riferimento, nazionale e non solo, entro il quale si collocano le storie di nuovi imprenditori che ci si appresta a raccontare. Si tratta di storie reali: non hanno, quindi, un intento didattico o dimostrativo di per sè, ma possono acquisirlo, aiutando a riflettere sul fondamento di alcuni

³ Fonte: Gallup Association, *Flash Eurobarometer, Entrepreneurship in the EU and beyond* (2010).

luoghi comuni – «i giovani non hanno più voglia di rischiare», «il sistema-Italia non incoraggia la nascita di nuove imprese» – e a rispondere ad alcuni interrogativi divenuti ormai classici – «imprenditori si nasce o si diventa?», «meglio innovare o dedicarsi all'imitazione?».

Nei casi verrà dato rilievo al ruolo giocato dal microcredito e da PerMicro nel rendere possibile il sogno di questi giovani imprenditori.

Figura 2 - Box di approfondimento: PerMicro Spa



PerMicro è una società specializzata nell'erogazione di microcrediti per l'avvio e lo sviluppo di attività d'impresa e per le famiglie, a fronte dei quali non vengono chieste garanzie reali.

La sua costituzione risale al 2007 e rientra nel novero delle iniziative promosse dall'associazione Atomi per favorire lo sviluppo sociale, tramite l'elaborazione di strumenti innovativi per affrontare le problematiche individuali di natura socio-economica. Nel microcredito Atomi ha rinvenuto uno di tali strumenti e, in partnership con la Provincia di Torino, ne promuove la diffusione. A dar vita a PerMicro sono stati, in origine, *Oltre Venture*, prima società in Italia di *venture capital* sociale, e la *Fondazione Paideia*, che in Piemonte opera in favore delle famiglie e, particolarmente, dei bambini, mediante interventi nei settori socio-assistenziale, ricreativo e sanitario. In seguito si sono aggiunti in questa avventura *UBI Banca* e la *Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT*, ente no profit nato nel 1991 dalla privatizzazione della Cassa di Risparmio di Torino.

Con il passare del tempo, PerMicro è cresciuta a livello territoriale e oggi (Luglio 2011, ndr) eroga i suoi servizi attraverso 12 agenzie locali site in 8 regioni italiane. Tali servizi includono l'attività di *microcredito all'impresa*, quello *alla famiglia*, il *microcredito finalizzato al sostegno degli investimenti*, quello *a supporto dello sviluppo delle vendite* e l'attività di *recycling loan* – in pratica, l'ulteriore ricorso a PerMicro per finanziamenti a sostegno dello sviluppo dell'attività, potendo contare su uno storico e su un rapporto fiduciale. Nel caso delle due attività principali – quella di microcredito all'impresa e alla famiglia – sono state fissate le caratteristiche dei richiedenti e l'importo massimo del finanziamento erogabile (per entrambe le tipologie di microcredito fino a 15.000 €, da rimborsarsi sulla base di un piano proporzionato alla redditività dell'impresa in un caso, rispondente a criteri di trasparenza e competitivo per le famiglie). Il tasso di interesse applicato varia tra il 10% e il 12% nel caso dei finanziamenti alle imprese, tra il 7,90% e il 10,90% per le famiglie. Nell'uno e nell'altro caso all'erogazione di denaro si aggiunge l'attività consulenziale e di accompagnamento di PerMicro, finalizzata al miglior impiego del prestito stesso.

Se l'attività di PerMicro si 'limitasse' a questo, ben poco essa differirebbe dai convenzionali processi di intermediazione bancaria – anzi, lo farebbe in virtù di tassi di interesse praticati superiori rispetto alla media del mercato. In realtà, simili attività si ispirano ad un obiettivo dichiarato – favorire l'integrale sviluppo della persona umana e della comunità in cui essa è inserita – e lo perseguono permettendo l'accesso al credito ad individui altrimenti esclusi dal sistema tradizionale: cittadini italiani e stranieri portatori di una valida idea imprenditoriale e/o con adeguate doti tecniche, ovvero in grado di attivare, attraverso il microcredito, il miglioramento socio-economico proprio, dei familiari e della società nel suo complesso. L'esclusione di molti individui dal sistema bancario tradizionale è determinata dalla loro impossibilità di fornire adeguate garanzie reali, a fronte del prestito. PerMicro non fa richiesta di esse, ma valuta l'inclusione dell'individuo all'interno di una *rete sociale* – ricerca cioè persone disposte a garantire l'impegno e la buona fede del richiedente, rispetto al progetto che intende sviluppare (il *credito di rete* rappresenta la declinazione, a livello di Paesi industrializzati, del concetto di *credito di gruppo*, diffuso nei Paesi in via di sviluppo in cui il microcredito è nato per l'iniziativa del Premio Nobel Mohammed Yunus). La rete viene coinvolta nella fase di valutazione del candidato e in quelle successive alla sua eventuale accettazione, anche mediante la sottoscrizione di una '*lettera d'impegno*' – simile ad una 'garanzia morale'.

L'esperienza ha permesso a PerMicro di elaborare una procedura codificata per la valutazione delle richieste di finanziamento – ma che sempre prende in considerazione dimensioni dissimili da quelle in uso nel sistema bancario tradizionale. Le fasi principali sono quelle di: pre-istruttoria; istruttoria; valutazione; erogazione; e monitoraggio.

Sempre grazie all'esperienza gli operatori di PerMicro hanno appreso come sviluppare partnership vantaggiose con soggetti-chiave attivi a livello locale (Caritas, parrocchie, istituti di credito etc.).

Che la società di Torino abbia saputo intercettare un'esigenza realmente presente è confermato, oltre che dalla sua progressiva diffusione sul territorio nazionale e dalla moltiplicazione dei suoi concorrenti, dai risultati che essa ha conseguito nel corso del 2009: 95 interventi di microcredito per l'impresa e 195 per la famiglia, per un importo complessivo di 1.669.147,00 € erogati. Quelli destinati alle imprese sono andati a beneficio di una platea eterogenea, quanto a nazionalità (in prevalenza italiani – 37% – e africani – 33%); anche i settori di intervento appaiono diversificati (commercio ambulante 28%, commercio stanziale 11%, servizi 9%, *phone center* 8%, trasporti 7%, alimentare 6%).

L'incremento del capitale sociale, l'apertura di ulteriori agenzie locali, nuove partnership e l'affinamento delle modalità di rilevazione dell'impatto sociale e del *credit scoring* rappresentano i prossimi obiettivi di PerMicro.

2. “MODO INTERNI” di Davide Defendi

Davide Defendi, classe 1985, frequenta la terza superiore dell'Istituto Tecnico Agrario quando realizza che nella sua vita non vorrà lavorare come perito agrario. Da sempre appassionato di grafica e design, dopo il diploma decide di iniziare a lavorare presso il mobilificio di proprietà della sua famiglia.

Non ancora soddisfatto - essere un venditore di mobili circoscriveva la sua creatività e voglia di fare -, si iscrive al corso biennale di progettazione di interni presso l'ISAD - Istituto Superiore di Architettura & Design - di Milano. Quasi in concomitanza con l'iscrizione al corso, Davide inizia a vivere da solo nel piccolo appartamento sotto i suoi, che andava però ristrutturato e arredato.

E così, mano a mano che progrediva nel corso di studi anche la sua casa prendeva forma: “è stato interessante e allo stesso tempo divertente sperimentare ciò che imparavo a scuola sulla mia stessa casa” – afferma Davide.

Dopo il biennio e uno stage presso lo “Studio Catani Design” di Milano, Davide decide di tornare a Ciserano (BG) per aiutare i suoi genitori nella gestione del mobilificio. Oramai influenzato dai suoi studi, Davide si sforza di capire le esigenze e i desideri del cliente per cercare di proporgli una soluzione che sia allo stesso tempo funzionale e di design, non limitandosi, quindi, alla vendita di un arredamento standardizzato e non personalizzato, tipica del *modus operandi* dei mobilifici.

Quando il padre gli comunica la sua volontà di andare in pensione, Davide pensa sia giunto il momento di aprire un'attività di proprietà che rispecchi la sua creatività e voglia di fare: non un mobilificio, quindi, ma uno studio di progettazione di interni con esposizione di pochi elementi ricercati, molto richiesti sul mercato e con un buon rapporto qualità-prezzo.

Per prima cosa Davide necessita di un locale: i due immobili posseduti dalla famiglia non erano infatti adatti. Il primo era situato al pian terreno della loro casa, troppo grande e appariscente e con alti costi di gestione, l'altro, invece, era il classico capannone adibito a magazzino, localizzato però in una zona degradata e lontana dal centro del paese.

Il locale non poteva essere ubicato in centro a Bergamo, perché l'affitto sarebbe stato troppo caro, ma neanche sperduto nel mezzo della campagna: meglio sarebbe stato se questo fosse stato trovato in una zona ad elevato passaggio. Le dimensioni degli ambienti non dovevano essere troppo elevate perché l'idea era quella di esporre pochi elementi di arredo per lasciare spazio alla progettazione con il cliente, alla *renderizzazione* dell'idea e successivamente all'invio dell'ordine dei componenti presso le aziende di produzione; allo stesso tempo, però, doveva esserci spazio sufficiente per poter esporre qualche mobile e complemento d'arredo a titolo esemplificativo.

Dopo molte ricerche, aiutato dai genitori e dalla sorella - che non hanno mai smesso di supportarlo e incoraggiarlo -, Davide trova un locale a Verdello (un paese alle porte di Bergamo, confinante con quello natale), collocato al piano terreno di una palazzina ad uso commerciale, che si affaccia su una strada molto trafficata che collega Bergamo a Treviglio.

In paese (quasi 8000 abitanti) non è presente uno studio di progettazione ma solo un mobilificio di stampo tradizionale nella zona industriale: il suo quindi sarebbe il primo in assoluto.

Finalmente trovato l'immobile adatto, Davide, con l'aiuto del padre e dello zio, inizia i lavori per adattare il locale e, autonomamente, comincia a cercare fornitori per poter così essere operativo fin dall'apertura. Molti contatti vengono ereditati dal mobilificio dei genitori e, in genere, si tratta di imprese italiane produttrici di cucine, complementi d'arredo e divani. Altri, invece, *in primis* aziende italiane, ma anche del nord Europa, che si occupano di oggettistica, vengono individuati *ex novo* dopo ricerche in internet. Queste aziende inviano generalmente un agente mandatario che effettua un sopralluogo del locale e, una volta ottenuto il benestare, si conclude l'accordo per la fornitura che prevede il pagamento anticipato dei mobili e/o dei complementi d'arredo inviati dall'azienda, nonché l'autorizzazione alla vendita dei propri prodotti.

Per poter sostenere tutti questi costi - l'affitto del locale, il pagamento anticipato degli arredamenti, la chiusura di un piccolo prestito contratto precedentemente per la sua casa - Davide ha però bisogno di qualcuno che creda nel suo progetto e lo finanzia.

Per prima cosa Davide si informa presso la Regione Lombardia circa la presenza di eventuali bandi aperti per l'imprenditoria giovanile o per il micro credito, accertata l'attuale indisponibilità degli stessi, prova quindi a rivolgersi a diversi istituti finanziari ma, a causa della crisi globale in corso, tutte le sue domande vengono respinte. Parzialmente scoraggiato, tenta altre vie alternative fino a quando, imbattendosi in una pubblicità di PerMicro, contatta il referente di zona e fissa un appuntamento. Dopo tanto cercare, lo staff di PerMicro si mostra disponibile nei suoi confronti e, trovando la sua idea imprenditoriale interessante, lo affianca nell'elaborazione del business plan, e gli concede un prestito inferiore a 10.000 euro per iniziare la sua avventura.

L'inaugurazione avviene il 22 Gennaio 2011 dopo aver cambiato più volte idea su come svolgerla: all'inizio il sogno di Davide era quello di creare un evento elegante con dei camerieri, poi però la spesa diventava troppo elevata, e così preferisce optare per qualcosa di più semplice, ma allo stesso tempo alla moda, allestendo un *happy hour* con stuzzichini e bevande.

Il risultato è stato qualcosa di originale, giovane e frizzante: quel pomeriggio lo studio si è riempito di amici e conoscenti per diverse ore, i passanti hanno osservato incuriositi e, nei giorni successivi, in paese non si è parlato d'altro che dell'inaugurazione...del nuovo bar!! Sì perché l'arredamento estremamente moderno, i molti giovani presenti e l'idea dell'aperitivo hanno indotto i più a pensare che l'attività appena inaugurata dovesse essere un nuovo locale e non uno studio di progettazione d'interni. Questa confusione, durata per un paio di settimane, probabilmente è stata causata anche dall'errata comunicazione messa in atto. Davide, infatti, ha scelto di non allestire le vetrine con delle vetrofanie, poiché solitamente la cartellonistica è usata dai grandi mobilifici, preferendo una semplice insegna sopra l'ingresso dello studio. Questo fraintendimento ha però fatto capire a Davide l'importanza della comunicazione e che solo un suo utilizzo oculato può portare ai risultati sperati.

Nelle settimane successive all'apertura ha perciò studiato esempi di vetrofanie colorate che attirassero l'attenzione dei passanti, che spiegassero l'attività del negozio e, soprattutto, che fossero leggibili: si è infatti accorto che durante il giorno il vetro dello studio, riflettendo la luce, impedisce di vedere all'interno; al contrario la sera, grazie ad un'illuminazione interna ben ponderata, i pedoni così come gli automobilisti, possono "curiosare" all'interno senza fatica. Davide ha quindi applicato delle vetrofanie minimaliste, ma molto colorate, in grado di colpire l'attenzione del passante giocando su alcune parole per far intendere al potenziale cliente la vera natura del suo negozio - ad esempio, ha inserito la scritta "Accessori" per far capire che il negozio non è solo uno studio di progettazione, ma anche un punto vendita di complementi d'arredo quali lampade, sedie, specchi, etc.

Risolto il problema della comunicazione dell'effettiva attività dello studio, Davide deve cercare lo strumento adatto per promuovere al meglio il proprio lavoro: attualmente è combattuto tra un volantino sintetico e molto semplice da lasciare nei vari esercizi commerciali della zona e qualcosa di simile a una rivista con approfondimenti sulle aziende clienti, sulle ultime novità in tema di arredo, sulle principali fiere del mobile e del design che si svolgono in tutto il mondo, da lasciare presso altre attività - ad esempio sale d'attesa di studi medici, parrucchieri, bar, etc. - per la consultazione gratuita. L'idea potrebbe essere di iniziare con il semplice volantino, per cercare di farsi conoscere nelle zone circostanti e, successivamente, elaborare questa rivista "smart" da distribuire presso selezionate attività. Le idee sono tante, Davide è un ragazzo vulcanico e iperattivo, ma spesso occorre procedere per tentativi, per cercare di capire quali tra essi possano funzionare.

L'intenzione di Davide è quella di proporsi a un target di clientela intermedio: non vuole essere né il mobilificio caratterizzato da beni standardizzati a prezzo contenuto, né il grande studio di design che offre soltanto mobili firmati estremamente costosi, dove anche solo una rapida consulenza ha un costo spropositato. Davide cerca di stare nel mezzo, proponendo soluzioni d'arredo originali e funzionali a prezzi accessibili per i più.

In questi primi mesi di attività, fintanto che non è conosciuto sul mercato, deve puntare ad essere estremamente competitivo sul prezzo: egli quindi applica uno sconto del 20% sul prezzo di listino dei mobili e dei complementi - in pratica rivende i prodotti quasi allo stesso prezzo a cui li ha acquistati dal produttore - e non chiede alcun compenso per la sua attività di interior designer. Prossimamente, salvo particolari strategie promozionali, vorrebbe riuscire a vendere a prezzo pieno e cominciare a quantificare in denaro anche la sua consulenza.

Un'altra carta vincente di Davide è la volontà di assecondare il più possibile il cliente cercando di capire le sue esigenze e i suoi desideri e proponendogli soluzioni personalizzate. Davide è solito autodefinirsi non come un venditore, che cerca di vendere ciò che più gli conviene, ma come un consulente che, in quanto tale, aiuta il cliente a realizzare i suoi desideri e lo consiglia nella progettazione e negli acquisti.

Davide adora il suo lavoro e ogni progetto che realizza viene vissuto come se si trattasse di arredare casa propria: non è raro che si svegli nel cuore della notte con un'idea e ci lavori per ore per svilupparla, prima di addormentarsi sfinito, ma soddisfatto, sulla bozza del progetto.

Finora i clienti dello studio sono stati pochi, in prevalenza amici e conoscenti. Il progetto più importante e strutturato portato a termine dall'apertura è stato l'arredamento dell'appartamento di una collega della sua ragazza. Al momento, invece, è occupato a progettare l'arredamento della casa di un suo amico. Per sua fortuna Davide ha molti amici e a suo favore gioca il fattore anagrafico: molti di essi - tra i 25 e i 30 anni - iniziano ad andare a vivere da soli, a convivere con il partner o, in alcuni casi, a sposarsi...di conseguenza c'è sempre bisogno di una casa da arredare!! Questi lavori sono fondamentali per Davide perché, oltre a permettergli un reddito, possono diventare un ottimo biglietto di presentazione e innescare un processo di passaparola che favorisca l'arrivo di nuovi clienti.

Davide però non è il tipo che aspetta seduto che gli amici si facciano vivi, ogni giorno cerca di rincorrere tutte le opportunità intrattenendo pubbliche relazioni con più soggetti che potrebbero essere interessati alla sua attività di interior designer.

Per prima cosa Davide ha ricontattato tutti i clienti storici del mobilificio del padre per informarli del recente avvio della propria attività. Ha poi stretto una collaborazione con lo studio di un architetto già inserito nell'ambiente, grazie al quale spera di ampliare la propria rete di contatti. Si è poi offerto di fare qualche piccolo arredamento per il fratello dell'agente immobiliare che gli ha affittato il locale, costruttore edile. Prossimamente ha intenzione di contattare il responsabile del progetto del nuovo stabile che stanno costruendo di fronte al suo studio e proporgli una collaborazione. La sua idea sarebbe quella di progettare per lui gratuitamente delle soluzioni d'arredo su misura per le unità abitative da presentare ai clienti al momento della compravendita per invogliarli così all'acquisto. In questo modo il costruttore vedrebbe potenziato il valore delle unità abitative e Davide, dal canto suo, otterrebbe delle nuove commesse nel caso in cui il progetto d'arredo riscuotesse interesse.

Se l'idea funzionasse potrebbe cercare di replicarla poi con altre imprese edili: la zona, infatti, grazie alla vicinanza al capoluogo di provincia e ai prezzi più bassi delle case, è in continua espansione immobiliare e nuovi complessi residenziali continuano a sorgere.

A due mesi dall'apertura Davide è soddisfatto di quanto avviato e ottimista per il proprio futuro: il giovane interior designer è convinto che, una volta portati a termine con successo i primi lavori, altri ne arriveranno e che il suo peregrinare in cerca di committenti si tradurrà ben presto in fattive collaborazioni.

Sebbene per ora i clienti siano stati pochi e ogni mese vi siano la rata di PerMicro e gli anticipi delle aziende per i mobili acquistati da pagare, Davide non si demoralizza, stringe i denti e riesce comunque a cavarsela. Fortunatamente la casa in cui vive è di sua proprietà, la sua ragazza ha un lavoro stabile e, con un po' di attenzione alle spese, riescono a far quadrare i conti. Tutto ciò che riescono a mettere da parte, i due ragazzi lo spendono non al ristorante o in discoteca, come

potrebbe fare la maggior parte dei loro coetanei, ma in viaggi alla scoperta di stili e architetture diverse che possano ispirare Davide nel suo lavoro quotidiano.

L'importante, secondo Davide, è non perdersi d'animo e procedere alla sistematizzazione della sua nuova attività.

Per prima cosa bisogna definire gli aspetti comunicativi e pubblicitari: deve essere chiaro a tutti, passando davanti alla vetrina, che Modo Defendi non è solo uno studio di progettazione di interni, ma anche un negozio di complementi d'arredo. La persona che entra nel suo negozio deve essere consapevole di non avere a che fare con un classico mobilificio in cui sono esposti innumerevoli soluzioni d'arredo, ma con una struttura più agile e professionale in grado di soddisfare tutti i suoi desideri, siano essi relativi a una semplice lampada o all'intero arredo di un'unità abitativa.

Chiarire l'attività di "Modo Interni" dovrebbe in teoria incentivare tutte quelle persone, attualmente intimorite e restie a chiedere informazioni perché convinte si tratti solo di uno studio di progettazione, ad entrare per curiosare così come fanno in qualsiasi altra attività commerciale.

Una seconda questione da risolvere è l'assenza di parcheggi. Essendo il locale situato all'interno di una palazzina affacciata su una strada molto trafficata, buona parte della potenziale clientela di Davide è rappresentata da persone non originarie di Verdello, che magari notano lo studio mentre sono ferme in coda. Tali potenziali clienti, non essendo del paese, sono demotivati dalla scarsità di parcheggi disponibili per cui, se non trovano posto davanti allo studio, proseguono sulla loro strada, rimandando a chissà quando la sosta. Davanti allo stabile infatti vi sono solo due posti auto: uno per carico/scarico merci e l'altro per persone diversamente abili. Si vocifera, però, che sull'altro lato della strada il Comune abbia intenzione di abbattere un vecchio edificio per costruire un parcheggio sotterraneo. Davide si è già recato in Comune a chiedere informazioni, ma le risposte ottenute sono vaghe e non lasciano pensare a una risoluzione nel breve termine. E così, in attesa di un parcheggio, Davide sta pensando di installare un totem fuori dallo studio, che indichi il parcheggio più vicino e semplice da raggiungere, per invogliare così gli automobilisti a fermarsi.

Non appena affrontate queste questioni, è sicuro che vi sarà qualche cambiamento positivo: *"Sono giovane, mi piace il mio lavoro, sono molto più flessibile dei mobilifici, ho idee nuove, fresche, offro soluzioni funzionali, di design e a prezzi contenuti...perché mai la gente non dovrebbe venire da me?"*.

3. ITAL-EVO di Matteo Forcucci

Matteo ha ancora l'aria dello studente di scuola superiore, l'aria trasognata ed un sorriso contagioso stampato sulle labbra, ma in realtà, a soli venti anni, è già imprenditore. Da poco, all'epoca dell'intervista (Marzo 2011, ndr), sta muovendo i primi passi nel settore dello stampaggio e lavorazione di prodotti in gomma nel comparto *automotive*, facendo tesoro dell'esperienza che il padre, il Sig. Primo Forcucci, da oltre trent'anni attivo nel settore, gli trasmette, giorno dopo giorno, con pazienza e grande passione. E' proprio attorno alla figura del padre di Matteo che prende forma l'idea imprenditoriale di famiglia, in seguito alla perdita del posto di lavoro del Sig. Primo. Dopo alcuni anni trascorsi come addetto alla logistica per aziende operanti nel settore in esame, il Sig. Primo trova impiego presso l'azienda del fratello, da sempre attiva nello stampaggio e lavorazione dei prodotti in gomma. La cattiva amministrazione dell'azienda da parte del fratello stesso, unitamente a scelte di investimento errate, infatti, sono state tra le principali cause di fallimento per l'attività. La tempra volenterosa e responsabile, nonché il profondo attaccamento alla famiglia, hanno indotto il padre di Matteo a continuare a lavorare alle dipendenze del fratello, ancora per qualche tempo, durante i mesi precedenti al fallimento, nell'azienda di Darfo (Levagnano), lontano quindi da casa, e senza percepire più alcuno stipendio. Con il trascorrere del tempo, l'insostenibilità di questa situazione ha reso necessaria una svolta, che non riguardasse solo il Sig. Primo, ma anche la sua famiglia, il figlio, in particolare. All'epoca, infatti, Matteo, a causa di alcuni insuccessi scolastici, aveva deciso di abbandonare gli studi tecnici – frequentava il terzo anno presso l'Istituto Tecnico Superiore di Palazzolo sull'Oglio – , trovandosi così nella condizione di inoccupato. Le probabilità di trovare impiego presso una nuova azienda erano sicuramente maggiori per il Sig. Primo, rispetto a quelle del figlio Matteo, grazie all'esperienza professionale che questi aveva via via accumulata nel corso degli anni come operaio specializzato, nonché alla fitta rete di contatti costruita dallo stesso con grandi imprese operanti nel settore di riferimento. Matteo era sì giovane, ma privo di esperienza professionale – requisito fondamentale, richiesto ormai dalla maggior parte delle aziende in sede di assunzione – e le sue sporadiche presenze come venditore ambulante nei mercati di quartiere o l'aiuto offerto nell'azienda dello zio durante le vacanze estive non rendevano allettante il suo *curriculum vitae*.

Da qui la decisione del padre di rinunciare a ricercare un posto come lavoratore dipendente per sostenere informalmente il giovane Matteo dal punto di vista tecnico e commerciale nell'avvio di una nuova idea imprenditoriale *"ho voluto insegnare a mio figlio un mestiere"*, afferma orgoglioso.

L'ambito di riferimento è ben noto al Sig. Primo che, dall'età di 14 anni, opera con successo e competenza all'interno del settore dello stampaggio e lavorazione di prodotti in gomma. L'esperienza pluriennale del padre consente al neo imprenditore di capitalizzare gli utili contatti

commerciali con alcune grandi imprese del settore, prima tra tutte la Salgomma Srl¹ di Torino. Proprio dall'impresa torinese i Sig.ri Forcucci ricevono in comodato d'uso i macchinari necessari per lo stampaggio su gomma ed avviano così la propria attività. Anche l'ambito territoriale in cui la nuova attività della famiglia Forcucci si inserisce sembra essere particolarmente adatto alla tipologia di lavorazione posta in essere: l'industria della gomma, dopo aver attraversato un periodo di assestamento, è in graduale ripresa ed il territorio di ubicazione di Ital-Evo, nel basso Sebino, al confine tra la provincia di Brescia e quella di Bergamo, è il maggiore produttore e fornitore nazionale ed europeo di guarnizioni in gomma, destinate a molteplici utilizzi.

Oltre al supporto tecnico e alla localizzazione assumono rilievo gli aspetti economico - finanziari per l'avvio di una nuova attività di impresa. Per una loro definizione i Sig.ri Forcucci si sono rivolti ad una società di consulenza, specializzata in materia di erogazione di agevolazioni ed incentivi per le imprese e gli enti pubblici². Si sono così avvalsi da un lato, del Bando Regione Lombardia, regolamento CE n. 448/2004 – norma 4 – Progetto START per la diffusione della cultura imprenditoriale e sostegno allo *start up*³ e dall'altro, del ricorso al microcredito con Permico Spa. Matteo, data la giovane età e trovandosi nella condizione di inoccupato, è riuscito ad aggiudicarsi l'erogazione di un finanziamento volto all'acquisto di beni strumentali (sia nuovi che usati), rispondendo perfettamente ai requisiti per l'accesso al credito presenti all'interno del bando regionale. Il supporto di Permico, oltre al soddisfacimento finanziario, è stato d'altro canto fondamentale per la stesura ed elaborazione del *business plan*, nonché per una vera e propria consulenza per l'avvio della propria idea imprenditoriale. La somma ottenuta in prestito dalla società erogatrice di microcredito è stata fondamentale per coprire le spese di *start up*, in attesa dell'arrivo

¹ Fondata a Torino nel 1951, Salgomma Srl ha acquisito nel settore degli articoli tecnici in gomma vulcanizzata e termoplastica una notevole esperienza, servendo, sin dalle origini, la grande industria. In particolare, si articola nel comparto dei veicoli commerciali; settore motociclistico e componentistica auto.

² Si tratta di Pigreco Consulting Srl di Palazzolo sull'Oglio (BS), società di consulenza che, attraverso l'offerta di servizi finanziari e consulenziali integrati, affianca le aziende e gli enti pubblici nei processi di innovazione e sviluppo imposti dalle nuove sfide competitive.

³ Il progetto, promosso e finanziato da Ministero della Gioventù, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e tutte le Camere di Commercio lombarde, si pone pertanto l'obiettivo generale di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese attraverso la messa a punto di un sistema organico di servizi che presidi i diversi bisogni dello start-up d'impresa: dal momento del concepimento dell'idea fino alla prima gestione imprenditoriale ed abbia come focus fondamentale l'investimento sul "soggetto imprenditoriale" attraverso il trasferimento di saperi e competenze utili per la gestione di micro-imprese.

Pertanto, i servizi gratuiti che nel progetto START si mettono a disposizione, puntano al rafforzamento del "capitale umano" degli aspiranti imprenditori e nello specifico riguardano:

- servizi di orientamento: seminari sul mettersi in proprio per la definizione dell'idea imprenditoriale
- servizi di formazione: percorsi formativi per il trasferimento delle conoscenze/competenze e metodologie per la definizione del progetto imprenditoriale
- servizi di assistenza personalizzata: consulenza specialistica per la stesura del Business Plan
- aiuti economici sotto forma di contributi a fondo perduto per le imprese neo-costituite, che possano contribuire alla copertura degli investimenti materiali ed immateriali riconducibili allo start-up dell'impresa
- assistenza post - contributo alla rendicontazione per le imprese agevolate
- tutoraggio, mentoring, affiancamento alla gestione per i primi 24 mesi di vita dell'impresa. Tale servizio sarà erogato solo alle neo-costituite imprese giovanili.

Destinatari

Il progetto è rivolto a domiciliati/residenti in Lombardia:

- disoccupati, inoccupati
- cassaintegrati, lavoratori in mobilità

che intendono avviare un'attività in forma d'impresa.

Una particolare attenzione sarà data ai giovani laureandi/laureati under 30.

del finanziamento a fondo perduto del bando regionale. L'intenzione, nell'immediato futuro, non è quella di investire le somme ottenute in nuovi macchinari, quanto piuttosto di terminare il pagamento dei debiti accesi per l'acquisto delle attrezzature, nonché integrare i flussi di cassa.

L'attività di Ital-Evo ha ufficialmente inizio il 28 Giugno del 2010 ed è proprio il giovane Matteo a prenderne in mano le redini sin dagli inizi, affiancato informalmente, dal punto di vista tecnico e commerciale, dal Sig. Primo. Questi, terminato il periodo di mobilità, verrà regolarmente assunto come lavoratore dipendente dal figlio, ormai nelle vesti di imprenditore. Durante i primi mesi di attività, a causa dei consistenti ordinativi da parte di Salgomma Srl, nell'organico aziendale rientrava anche un ragazzo, in qualità di apprendista; era anche previsto il supporto saltuario della madre e del nonno di Matteo, presenze ad oggi rimaste operative durante i periodi di maggior intensità lavorativa. La sede operativa è sita nella frazione Zocco del comune di Erbusco (Brescia) all'interno di un ampio fabbricato in affitto. Al tempo dell'intervista (Marzo 2011, *ndr*), i Sig.ri Forcucci erano reduci da un trasloco di sede, dovuto ad una politica di contenimento costi. Il primo capannone, ubicato a qualche decina di metri di distanza dall'attuale sede, aveva un'ampiezza di circa 750mq e disponeva di una zona dedicata a uffici e servizi (circa 50mq), mentre la restante parte era dedicata all'attività produttiva, al magazzino e l'area esterna al parcheggio. Nel nuovo stabilimento produttivo trovano spazio tutte le attività – solo su una superficie ristretta –. Con il trasferimento sono stati acquistati anche nuovi macchinari, tra cui un compressore, un muletto ed un frigorifero per il raffreddamento delle macchine adibite allo stampaggio e lavorazione in conto terzi di parti e accessori in gomma per autoveicoli e loro motori. In particolare, vengono fabbricate guarnizioni ad alta resistenza (vulcanizzate) per radiatori per le case automobilistiche Toyota, Citroen, Peugeot e Fiat.

L'impresa, per il legame vantato sin dalle origini della propria costituzione, lavora, principalmente, su commesse evase da Salgomma Srl e, a seguire, su ordinativi da parte di altre imprese. Il rapporto con tale fornitore unico ha annullato per Ital-Evo, durante lo *start up*, la minaccia rappresentata dalla concorrenza. Con il trascorrere del tempo, sono state proprio le capacità dell'imprenditore a sviluppare nuovi canali di *business* collaterali al committente unico che, se da un lato favorisce la fase di avvio, dall'altro rischia di assoggettare troppo le sorti della neoimpresa all'andamento dei propri affari. Un esempio delle conseguenze di tale rischio è rappresentato dalla recente crisi economico-finanziaria che, in ottica micro, ha colpito anche l'azienda torinese di stampaggio e lavorazione gomma. Salgomma Srl si è infatti trovata costretta a mettere in cassa integrazione buona parte dei propri dipendenti e a ridurre l'esternalizzazione di alcune funzioni produttive, tra cui quelle destinate proprio ad Ital-Evo. Ciò ha indotto quest'ultima a rinviare, almeno per l'attuale periodo di congiuntura sfavorevole, l'incremento del proprio organico con l'aggiunta di altre due risorse umane *full time*, da dedicare alla produzione.

Il Sig. Primo, forte dell'esperienza maturata nel corso degli anni all'interno del settore, è riuscito ad incrementare il portafoglio clienti dell'azienda, ricevendo nuove commesse da Tecnocompass Srl di Palosco – Bergamo – e da Tecnogomma International Spa di Adrara San Martino (BG). La prima

attualmente detiene la *leadership* della produzione mondiale di compassi, per il cui assemblaggio viene chiamata in causa Itai-Evo, mentre la seconda, facente parte di una realtà imprenditoriale più ampia – Tecnogomma Group Spa – commissiona all'azienda in esame il controllo qualità dei propri articoli tecnici in gomma. La scelta dei nuovi clienti è dettata, ancora una volta, da politiche di contenimento costi, in questo caso specifico di natura logistica. Generalmente, sono i clienti stessi che, nel commissionare un ordine (le partite si attestano sui 60.000 pezzi circa ciascuna), forniscono anche la materia prima da impiegare nel processo produttivo e, una volta terminato, il prodotto finito può essere ritirato dalla stessa azienda committente oppure consegnato a domicilio da Itai-Evo. I flussi con cui si presentano gli ordini non sono assolutamente costanti e questo richiede, nei periodi di maggiore intensità di lavoro, una gestione efficiente della produzione ed il sacrificio di rimanere alle macchine oltre il consueto orario lavorativo. Una volta terminato lo stampaggio su gomma delle quantità e con le specificità richieste dai propri clienti, Itai-Evo potrebbe utilizzare il medesimo stampo anche per conto di altri committenti. Solo di rado, però, tali stampi ben si adattano alle richieste di nuova clientela, in quanto altamente personalizzati sulla base degli ordini commissionati dalle tre principali aziende clienti.

Le difficoltà economiche contingenti, dovute alla recente crisi economico-finanziaria, unitamente alla graduale ripresa, dopo un periodo di assestamento, del comparto della gomma, influenzano le scelte di politica di prezzo cui Itai-Evo deve far fronte. La scarsa percezione delle dinamiche del mercato, dovuta all'ancora limitata esperienza dell'azienda, nonché la necessità di incrementare il proprio portafoglio clienti, spingono Matteo a non definire per ora una strategia di prezzo, quanto piuttosto ad adattarsi alle richieste della committenza. Un approccio rischioso e che impedisce di avvalersi dei vantaggi derivanti dall'appartenenza alla specifica nicchia di mercato in cui operano. Come già anticipato, infatti, l'area del basso Sebino, limitrofa a quella in cui è ubicata l'azienda Itai-Evo, rappresenta il maggior produttore e fornitore nazionale ed europeo delle guarnizioni in gomma, ma solo i Sig.ri Forcucci sono riusciti a specializzarsi nella produzione e stampaggio di guarnizioni per radiatori. Il loro potere contrattuale rispetto alla concorrenza, nonché la ridotta dimensione aziendale, in grado di favorire una maggiore flessibilità e personalizzazione dell'offerta, potrebbero consentire loro di spuntare condizioni di prezzo competitive all'interno del mercato di riferimento, caratterizzato, peraltro, da una connotazione geografica ben precisa.

Spunti di riflessione interessanti, questi, per Matteo, ancora alle prime armi nelle vesti di imprenditore. Il giovane si sente vocato al lavoro più che allo studio, anche se, dopo il suo primo ed ufficiale ingresso nel mondo lavorativo, ha maturato l'idea di riprendere e concludere gli studi con corsi serali. Crede che in questo modo potrebbe apportare ulteriori benefici all'attività appena intrapresa, attività che lo ha aiutato a crescere soprattutto dal punto di vista personale, rendendolo responsabile del benessere economico della propria famiglia. Ed è proprio attorno a questo punto che si snoda gran parte della sua riflessione: una gestione non attenta del proprio *business* si ripercuoterebbe inevitabilmente sulla situazione economica familiare, nonché sulla serenità della stessa, da cui Matteo ha trovato un solido appoggio per costruire il proprio futuro. Il guadagno e le

soddisfazioni, dopo i primi sforzi iniziali (la mancanza di un orario fisso di lavoro, le difficoltà connesse al dover imparare una nuova “arte”, gli ostacoli per l’accesso al credito, il senso di spaesamento e inadeguatezza iniziali ...) sono commisurati alle energie profuse in azienda, mentre la flessibilità di un contesto familiare rende l’ambiente lavorativo più sereno e piacevole.

Tra i progetti futuri, Matteo, confidando nel buon esito della propria idea imprenditoriale, indica l’ampliamento del portafoglio clienti, vista la favorevole ubicazione geografica di Ital-Evo, sia servendosi del *network* di conoscenze accumulate grazie agli attuali committenti, sia attraverso vere e proprie operazioni di *direct marketing*, cui dare inizio nell’imminente futuro. A ciò si aggiunge la volontà di assumere qualche operaio alle proprie dipendenze, nonché il conseguimento della certificazione ISO 9000⁴, in quanto *conditio sine qua non* per l’ottenimento di nuove commesse e per una maggiore visibilità sul mercato di riferimento.

Sorride ed arrossisce Matteo alla domanda sul perché del nome Ital-Evo: la sua passione adolescenziale per gli *scooter* è stata trasferita nel nome da dare alla sua azienda. Il suffisso “Ital” sta per “Italia”, mentre “Evo” è l’acronimo di “Evolution”, un noto modello di due ruote di cui lui è da sempre appassionato. “*Ital- Evo sta per Evoluzione Italiana, così è più serio, no?!*”.

⁴ Identifica una serie di normative e linee guida volte a definire i requisiti per l’implementazione, in una organizzazione, di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l’efficacia e l’efficienza nella realizzazione del prodotto e nell’erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione del cliente.

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.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.
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.
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.
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.
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.
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.
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.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Della Noce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2011.