

## Le imprese eccellenti del Veneto: Crispi sport

Alberto Lanzavecchia

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il campione oggetto di indagine - 3. Un case study: Crispi Sport - 4. Conclusioni

### Abstract

Are there companies in the Veneto that show performance indicators even stronger after the 2008 global crisis? If there are, what are their characteristics and to what extent they differ from those that undergo the new post-crisis context? In general, this research has outlined a framework of high polarization. It is no longer size, location or sector that determine the wealth of the companies, but their internal features give a greater ability to adapt. Crispi Sport case study presented disclose its drivers of success. Excellent companies do not generate cost efficiencies, given a certain level of revenues, but the level of quality in products and services generate revenues.

**Key words:** Analisi delle performance, Case study, Crispi sport

### 1. Introduzione

Esistono imprese nel Veneto che nel 2012 presentano indicatori di *performance* economico-finanziaria in miglioramento rispetto al 2008? Se esistono, quali sono le loro caratteristiche economiche e aziendali, e in quale misura si distinguono da quelle che invece subiscono il nuovo contesto *post* crisi? Abbiamo<sup>1</sup> realizzato un'indagine campionaria e analizzato i dati dei bilanci delle imprese estratte; abbiamo quindi definito "Eccellenti" quelle che presentano indicatori di crescita, redditività e riduzione del rischio in miglioramento nel periodo 2008-2012.

Questo articolo presenta un *case study* tratto dalle 168 imprese Eccellenti, con l'obiettivo di coglierne le determinanti della *performance*.

---

<sup>1</sup> La ricerca è il frutto della partnership tra il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova e lo Studio Bonivento Zagarese & Associati (già ComLegal) di Padova. Al team di ricerca, coordinato da Alberto Lanzavecchia, hanno partecipato Stefania Arrigoni, Sara Strada e Paolo Gubitta.

## 2. Il campione oggetto di indagine

Il *database* utilizzato è costituito da AIDA<sup>2</sup>, dal quale abbiamo estratto le società di capitali, attive, con sede legale in Veneto, esercenti un'attività manifatturiera<sup>3</sup> o di servizi ad elevata intensità di conoscenza (Antonietti & Cainelli, 2012), con disponibilità del bilancio di esercizio 2012<sup>4</sup>, fatturato nell'esercizio 2008 almeno pari a euro due milioni (microimprese escluse) e costituite prima del 2006 (*start-up* escluse). Il campione così definito è costituito da 4.475 imprese (*tabella 1*).

**Tabella 1 – Modalità di estrazione del campione (unità)**

	<b>Risultato</b>
Sede legale: Veneto	101.839
Forma giuridica: società di capitali	95.407
Codice ATECO 2007: da 11 a 32 e KIBS	28.529
Disponibilità bilancio: esercizio 2012	17.318
Stato giuridico: attiva	16.442
Ricavi minimo: euro due mln (nel 2008)	4.574
Anno costituzione: prima del 2006	4.475
<b>Campione oggetto di analisi</b>	<b>4.475</b>

Fonte: AIDA (aggiornamento n. 200 del 11/09/2013).

Abbiamo quindi ricavato dai bilanci degli esercizi 2008 e 2012 sette indicatori di *performance* economico-finanziaria<sup>5</sup>, in particolare:

- Crescita:
  1.  $Ricavi_{2012} > Ricavi_{2008}$
- Redditività:
  2. Margine Operativo Lordo<sup>6</sup> (MOL):  $MOL_{2012} > MOL_{2008}$ .

---

<sup>2</sup> AIDA è un prodotto di Bureau van Dijk che contiene la serie storica dei dati sino a dieci anni di bilanci, informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali, delle società italiane.

<sup>3</sup> Codice ATECO 2007 da 11 a 32.

<sup>4</sup> AIDA attinge i dati di bilancio, esponendoli su propria interfaccia *web*, dalle CCIAA, pertanto, la disponibilità del bilancio di una società dipende dalla data nella quale è avvenuto il suo deposito e dai tempi di rielaborazione da parte del fornitore Bureau van Dijk.

<sup>5</sup> La *performance* economico-finanziaria di una azienda può essere riassunta da indicatori di sintesi delle tre fonti del valore: crescita, redditività e rischio finanziario. Per approfondimenti, si rinvia a: Koller *et al.* (2000).

<sup>6</sup> Il MOL è pari al risultato operativo (pari, a sua volta, al saldo delle voci A) e B) di cui al bilancio di esercizio) al lordo del totale ammortamenti. Assai spesso, impropriamente, il MOL è assimilato a ciò che indica il termine inglese EBITDA. È appena il caso di

3. Risultato operativo al netto delle imposte (NOPAT<sup>7</sup>):  $NOPAT_{2012} > NOPAT_{2008}$ .
4. Flusso di cassa operativo<sup>8</sup> (FCO):  $FCO_{2012} > FCO_{2008}$ .
- Rischio:
  5. Posizione Finanziaria Netta<sup>9</sup> (PFN):  $PFN_{2012} < PFN_{2008}$ .
  6. Rapporto di indebitamento<sup>10</sup> (D/E):  $D/E_{2012} < D/E_{2008}$ .
  7. Patrimonio netto (PN):  $PN_{2012} > PN_{2008}$ .

L'applicazione dei sette filtri sopra descritti ha comportato una drastica selezione delle aziende: solo 168, meno del 4% del campione iniziale, hanno rispettato tutti i parametri di *performance*. Definiamo qui "Eccellenti" le aziende così individuate.

La tabella 2 espone una sintesi descrittiva delle aziende del campione iniziale e delle Eccellenti. In particolare, *Panel A* le raggruppa per classe dimensionale secondo lo *standard* europeo<sup>11</sup>, *Panel B* per settore di attività secondo lo *standard* ATECO 2007.

Il rapporto tra il numero di imprese Eccellenti e il numero di imprese totali nelle rispettive segmentazioni (E/C), che presenta una media del 3,8%, fornisce una rapida chiave di lettura per ricercare le caratteristiche più frequenti che possiedono le prime: sono di dimensione grande e media; sono attive nei settori della Concia-Pelletteria, Chimico-Pharma, Alimentare-bevande, Macchinari.<sup>12</sup>

---

ricordare che l'EBITDA è al lordo della sola gestione finanziaria e fiscale – include gli oneri e proventi straordinari.

<sup>7</sup> Il NOPAT, acronimo di *Net Operating Profit After Taxes*, è pari al risultato operativo al netto delle imposte marginali (pari alle imposte di esercizio al lordo delle imposte riferibili ai redditi delle gestioni diverse da quelle comprese nel risultato operativo).

<sup>8</sup> Il FCO è pari alla somma del NOPAT e con la variazione, positiva o negativa, del capitale circolante netto operativo. Rettifica quindi la redditività economica sia con gli effetti delle dilazioni dei termini di pagamento su vendite ed acquisti sia degli investimenti necessari per il mantenimento della redditività, assunti di importo pari agli ammortamenti dell'esercizio.

<sup>9</sup> La PFN è pari alla somma dei debiti verso Banche e Altri finanziatori, sia a breve che lungo termine, al netto delle Disponibilità Liquide.

<sup>10</sup> D/E è pari al rapporto tra la Posizione Finanziaria Lorda (senza cioè sottrarre le Disponibilità Liquide) e il Totale Patrimonio Netto.

<sup>11</sup> Ai sensi della Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, le PMI sono imprese che impiegano meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio non supera i 43 milioni di euro. All'interno di questa categoria le piccole imprese sono definite come imprese che impiegano meno di 50 persone e il cui fatturato annuo o totale di bilancio non supera i 10 milioni di euro. Le microimprese sono definite come imprese che impiegano meno di 10 persone e il cui fatturato annuo o totale di bilancio non supera i 2 milioni di euro.

<sup>12</sup> Queste tre stratificazioni hanno fornito il supporto metodologico per il successivo campionamento di aziende oggetto di successive analisi di *case study*, di cui uno qui presentato.

**Tabella 2 – Composizione del campione**

	Campione		Eccellenti		E/C
	n	%	n	%	%
Panel A - Dimensione					
Grandi	233	5%	12	7%	5,2%
Medie	1019	23%	46	27%	4,5%
Piccole	3223	72%	110	65%	3,4%
Totale	4475	100%	168	100%	3,8%
Panel B - Settore	n	%	n	%	%
Alimentare e bevande	289	6%	21	13%	7,3%
Tessile-Abbigliamento	265	6%	9	5%	3,4%
Conceria-pelletteria	241	5%	21	13%	8,7%
Legno-carta-stampa	340	8%	8	5%	2,4%
Petrolifero	6	0%	0	0%	0,0%
Chimica-Pharma	134	3%	9	5%	6,7%
Materie plastiche e non metallifere	509	11%	18	11%	3,5%
Minerario-Metalli	934	21%	24	14%	2,6%
Elettronica	317	7%	8	5%	2,5%
Macchinari	633	14%	28	17%	4,4%
Mezzi di trasporto	84	2%	1	1%	1,2%
Mobili	276	6%	6	4%	2,2%
Manifattura-oreficeria-protesi-giocattoli	164	4%	7	4%	4,3%
KIBS	283	6%	8	5%	2,8%
Totale	4475	100%	168	100%	3,8%

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA (aggiornamento n. 200 del 11/09/2013).

Per ciascuno dei sette parametri di *performance*, abbiamo calcolato il tasso composto medio annuo di variazione (CAGR, acronimo dei termini *Compounded Average Growth Rate*) nei quattro anni successivi al 2008, per ciascun gruppo e sottogruppo di imprese (tabella 3).

Emerge chiaramente in Veneto (ma ipotizziamo anche in altre regioni industriali italiane aventi caratteristiche simili) un contesto economico-aziendale di elevata polarizzazione (Lanzavecchia 2014, p. 93). Non è più la dimensione o la localizzazione territoriale o il settore di attività che determinano le sorti economiche delle imprese, bensì le loro caratteristiche interne, in termini di organizzazione ed esecuzione della strategia, che ne conferiscono una maggiore capacità di adattamento.

La successiva tabella 3 riassume le evidenze sotto il profilo della dimensione aziendale. Le piccole aziende sono polarizzate su due estremi: alcune Eccellenti presentano performance migliori sia nei confronti delle medie o grandi aziende Eccellenti; contemporaneamente, le piccole aziende “non Eccellenti” presentano performance peggiori in (quasi tutti i parametri) rispetto alle classi dimensionali maggiori delle “non Eccellenti”. Pertanto, non corrisponde al vero l’affermazione “*le piccole imprese soffrono maggiormente la crisi rispetto a quelle più grandi*”, come parimenti non lo sarebbero affermazioni basate sul settore (ad esempio, “*il*

settore della concia è in crisi”) o il territorio. Nei medesimi settori, nei medesimi territori, nelle medesime classi dimensionali convivono imprese Eccellenti con imprese in crisi. In effetti, analisi basate su dati medi e aggregati sono altamente capziose e ciò dovrebbe suggerisce una certa prudenza nel commentare tali dati.

**Tabella 3 – Performance (CAGR 2008/12, media, %)**

	Ricavi	MOL	NOPAT	FCO	PFN	D/E	PN
<i>Gruppo Eccellenti (n=168)</i>							
Grandi	7,8	17,2	26,2	47,7	-28,4	-10,4	12,0
Medie	7,0	18,5	32,3	109,7	-23,7	-23,3	15,0
Piccole	11,3	25,6	44,2	59,9	-44,8	-31,2	16,8
Totale	8,2	19,3	31,5	35,5	-28,1	-28,6	14,0
<i>Totale ex Eccellenti (n= 4307)</i>							
Grandi	1,3	-2,7	-9,3	-4,2	-1,5	-1,8	3,4
Medie	-0,8	-4,6	-10,5	-18,3	-0,2	-3,2	2,3
Piccole	-1,2	-4,7	-9,0	-13,6	1,9	7,6	1,9
Totale	0,3	-3,5	-9,5	-7,2	-0,7	5,5	2,9

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA (aggiornamento n. 200 del 11/09/2013).

### 3. Case study: Crispi Sport s.r.l.

#### 3.1. L'azienda

Crispi Sport s.r.l. (in seguito “Crispi Sport”) è stata costituita nel 1984 in provincia di Treviso da Alessandro Marcolin, il quale, fino ad allora, aveva maturato esperienze nel settore calzaturiero come dipendente di una grande azienda nel medesimo distretto<sup>13</sup>. Fin da subito, l'azienda ha perseguito sia una strategia di differenziazione, puntando sull'elevata qualità dei materiali e delle lavorazioni, sia di focalizzazione, dapprima operando unicamente nel segmento “scarpe da montagna”.

L'azienda ha sempre prodotto esclusivamente con marchio proprio, vendendo tramite agenti, rappresentanti e, più recentemente, tramite importatori nei Paesi esteri.

---

<sup>13</sup> Il Distretto dello *Sportssystem* di Montebelluna, che si estende su una superficie di circa 320 Km<sup>2</sup>, è specializzato nella progettazione, produzione e commercializzazione di articoli sportivi: calzature specialistiche, abbigliamento e attrezzi pensati per la pratica sportiva. A fine 2012, il Distretto raggruppava 1.766 imprese, di cui 1.132 con meno di 49 addetti (+3% rispetto all'anno precedente), con un fatturato complessivo, di un campione di imprese, pari a euro 2,3 miliardi circa (-9,2% sull'anno precedente). Fonte: Osservatorio nazionale distretti italiani.

Crispi Sport, già dai primi anni di attività esportava più del 90% della produzione (oggi il 75% del fatturato), in particolare in Europa (dapprima quasi esclusivamente verso Austria e Svizzera) e Stati Uniti, cui si sono aggiunti nel tempo Cina, Giappone e Corea del Sud.

A fine esercizio 2012, Crispi Sport è una piccola azienda ancora guidata dal fondatore, presidente della società, affiancato dai suoi tre figli, in qualità di consiglieri di amministrazione.

**Tabella 4 - Performance aziendale (valori in euro migliaia)**

	2008	2012	CAGR 2008/12
<b>RICAVI</b>	9.741	10.176	1,1%
<b>MOL</b>	782	947	4,9%
<b>NOPAT</b>	266	458	14,6%
<b>FCO</b>	-11	61	n. d.
<b>PFN</b>	848	-295	n. d.
<b>D/E</b>	0.55	0.06	-42,5%
<b>PN</b>	1.626	3.270	19,1%
<b>Nr. Dipendenti</b>	34	39	3,5%

Fonte: nostre elaborazioni su dati AIDA.

### **3.2 Strategia: ricercare nicchie di mercato per evitare la concorrenza delle grandi aziende**

Nel corso degli anni, l'azienda ha saputo sfruttare la propria capacità produttiva di calzature tecniche di elevata qualità e funzionalità rivolgendosi verso ulteriori segmenti di mercato affini (per condivisione del canale di vendita o per l'elevato *know how* tecnico sul prodotto), quali il parapendio<sup>14</sup>, il *telemark*, il militare (*softair*) e la caccia, presidiando così le diverse nicchie nel mercato delle calzature per l'*outdoor*. La ridotta dimensione della nicchia, unitamente all'elevata quota di mercato detenuta da Crispi Sport, costituiscono una barriera all'entrata per il potenziale concorrente.

In questa strategia, Crispi Sport è stata pioniera nel distretto della scarpa di Montebelluna. Ad esempio, a metà degli anni '80, nessun concorrente puntava

---

<sup>14</sup> Nel 1985/86, in seguito a un boom mondiale nella pratica del parapendio, l'azienda decise di entrare in questo segmento, registrando un brevetto per la protezione delle caviglie. Tale brevetto è stato in seguito sfruttato anche per l'espansione nel segmento del *telemark*. Complessivamente, questi due segmenti coprivano inizialmente il 10% del fatturato, per raggiungere poi il 20% circa.

sul mercato norvegese (4 milioni di abitanti, rispetto a 80 milioni in Germania): grazie alla *partnership* con un distributore locale, ancora oggi il 25% del fatturato dell'azienda si concentra in quel Paese, dove è considerata *leader* nella calzatura da *trekking*.

L'intento strategico, fin dagli anni '80, è quello di evitare la concorrenza dei grandi gruppi del settore delle calzature sportive (che operano nel *mass market* con prodotti a ridotta differenziazione), i quali possono sfruttare economie di scala, di produzione e commerciali, di ricerca e sviluppo, impossibili da conseguire per Crispi Sport.

La scelta del canale distributivo utilizzato è coerente anche con la strategia di focalizzazione di prodotto e di mercato: punto vendita specializzato, indipendente, con elevato valore aggiunto nel servizio alla vendita e al *post* vendita; d'altra parte Crispi Sport non si rivolge al *mass market*, bensì agli appassionati e professionisti o specialisti.

Durante la fine degli anni '90 l'azienda decise di entrare nel segmento degli scarponi in plastica e, a tal fine, nel 1996, investì oltre quattrocento milioni (di lire) in stampi e prototipi. Dal momento che l'azienda non possedeva il *know how* per la lavorazione della plastica, e per ridurre il rischio complessivo, la produzione in serie fu affidata ad un fornitore esterno. Risultò un errore molto oneroso: l'investimento effettuato ben presto si trasformò in una perdita netta - *write off* totale. Da quella esperienza, l'imprenditore ha saputo però trarre una lezione:

*«non si lascia nelle mani di un altro [il terzista, N.d.A.] il prodotto: fai quello che tu sei capace di fare; non far fare agli altri quello che tu non sai fare! Dopo questa esperienza ho risparmiato per un paio di anni, poi sono partito direttamente io e l'ho fatto perfetto!».*

All'inizio degli anni 2000, infatti, anche questa linea di produzione entrava a regime.

### **3.3. Processi e risorse chiave: qualità nel prodotto (e nelle relazioni)**

Data la strategia di differenziazione (di prodotto) e di focalizzazione (in nicchie di mercato), il prodotto e la sua qualità intrinseca sono i fattori chiave per il successo della *value proposition* di Crispi Sport. La calzatura si posiziona infatti in una fascia di mercato caratterizzata da qualità e prezzo elevati (peraltro, l'azienda non produce nessuna linea di prodotto con prezzo o qualità inferiori). A differenza dei suoi concorrenti<sup>15</sup>, il prodotto è di tipo tradizionale all'esterno (pellame di qualità), ma racchiude materiali tecnici e innovativi all'interno.

---

<sup>15</sup> Una calzatura della concorrenza montebellunese è visibilmente *ipertecnica* (ad esempio: i marchi Dolomite, Scarpa, Asolo). Il prodotto Crispi Sport si differenzia invece per la qualità del materiale esterno, il pellame, un elemento tangibile. In tal senso, i più diretti concorrenti di Crispi Sport sono le aziende tedesche Meindl e Lowa, o l'italiana Zamberlan.



L'area Ricerca e Sviluppo, il cui costo incide per un 5% circa del fatturato, sviluppa la progettazione funzionale, ricerca materiali e studia l'industrializzazione dei prodotti. Il *design* del prodotto è, invece, esternalizzato, secondo le direttive aziendali.

A ben vedere, abbiamo rilevato una risorsa-chiave più intima e intangibile, costitutiva della qualità, non solo del prodotto, ma anche delle relazioni con i clienti e i finanziatori: un'etica degli affari basata su serietà ed onestà.

Per argomentare questo profilo, facciamo ricorso a due aneddoti dalle vicende di questa azienda.

Nei primi anni 2000, appena ripresi dal *write off* da 400 milioni di lire di cui sopra, l'azienda subì un furto dal magazzino, per un valore di ulteriori 400 milioni di lire (circa 200 mila euro). Il combinato effetto dei due sfavorevoli accadimenti determinò una forte tensione finanziaria. Ben prima che la crisi di liquidità si palesasse, l'imprenditore si recò dal direttore della banca con la quale intratteneva i rapporti, spiegando la situazione. La banca apprezzò la tempestività, la sincerità e la trasparenza manifestati, comprese la situazione delineata, ma non poteva finanziare una perdita (seppur determinata da insussistenze dell'attivo). Tuttavia, dato che l'azienda aveva realizzato lo stabilimento facendo interamente ricorso all'autofinanziamento, la banca propose l'erogazione di un mutuo ipotecario sul medesimo, come se fosse oggetto di nuova costruzione. La liquidità fu invece impiegata nel capitale circolante necessario per far ripartire le attività e, nel 2009, quel mutuo è stato regolarmente estinto.

Il secondo aneddoto è qui di seguito raccontato con le parole dell'imprenditore:

*«Non è che io sia perfetto, però devi avere una morale quando si fanno queste cose [le attività d'impresa, N.d.A.]. Serietà nel prodotto, qualità nel prodotto e moralmente anche tu devi essere corretto. In principio il mio cliente norvegese [un cliente da circa euro 3 milioni/anno, con il quale l'azienda operava senza contratto scritto, bensì sulla base della fiducia reciproca, N.d.A.] mi trattava come se fossi un bambino. E io lo accettavo, lo subivo. Un giorno però mi chiese: "Sandro ho tanti soldi in banca, dove posso investirli?"; tanto per dire come era cambiato il rapporto. No santi, ma onesti. Fa parte delle piccole aziende, le grosse possono fare quello che vogliono».*

### **3.4 Decisioni e fatti nel periodo 2008-2012**

A commento della *performance* economico finanziarie dell'azienda, esposta nella tabella 4, è opportuno far emergere alcune informazioni.

*Servizio post vendita.* A partire dal 2006 l'azienda ha avviato un nuovo servizio di assistenza post-vendita strutturato, con lo scopo sia di risolvere eventuali problematiche di funzionalità tecnica evidenziate dal cliente o per le



richieste di risuolatura<sup>16</sup>, sia per fornire maggiori informazioni sul prodotto, illustrarne i migliori metodi di utilizzo e le alternative tecniche. Quest'azione ha permesso, seppur limitatamente, di incrementare i margini e di accorciare il flusso di informazioni da e per il cliente, fidelizzandolo (aumentando così il volume medio di acquisto per cliente). Per inciso, queste informazioni sono indispensabili per comprendere le mutevoli esigenze della clientela e per progettare di conseguenza le nuove produzioni.

In effetti, il processo di transizione che le imprese stanno affrontando va verso il superamento del dualismo tradizionale tra produzione di beni e servizi (Araujo & Spring, 2006), traguardando un nuovo modello di creazione di valore dove le imprese sono "al servizio degli attori con cui interagiscono, in particolare i clienti" (Rullani *et al.*, 2014, p. 33).

*Ottimizzazioni costi.* Data la rigidità dei costi fissi, pari a circa il 15% del costo del venduto, l'azienda ha scelto di aumentarne la produttività, del 40% circa, sia in termini di aumento del numero quantità/giorno, sia in termini di riduzione del *lead time* produttivo, riorganizzando la linea di produzione. L'ottimizzazione dei costi di produzione, unita ad una politica di qualità invariata, ha permesso di ottenere dei buoni risultati: a fronte di un modesto aumento del fatturato, pari all'1% medio annuo nel periodo 2008/12, si rileva un aumento del MOL del 21% e del NOPAT del 72%.

*Reinvestire gli utili nell'azienda.* Negli ultimi dieci anni l'azienda ha sempre conseguito utili netti, ma ha distribuito dividendi solo in tre esercizi (complessivamente, il 23% degli utili cumulati). Gli investimenti in fabbricati, macchinari, linee di produzione, ricerca e sviluppo, sono sempre stati interamente autofinanziati. La ridotta dipendenza dal sistema bancario, e quindi l'assenza di flussi finanziari in uscita al servizio del debito, ha permesso all'azienda di affrontare eventi straordinari avversi, quali l'investimento rivelatosi sbagliato (nel 1996, con l'ingresso nella plastica) o il furto subito nel 2000, che altrimenti ne avrebbero compromesso l'equilibrio finanziario. Per contro, il capitale bancario è risultato particolarmente proficuo proprio laddove ne diveniva indispensabile. Il finanziamento dell'attività redditizia, infatti, ancorché in crisi di liquidità, è stato il presupposto per il mantenimento della medesima redditività, che consentirà poi di ridurre, finanche annullare, l'esposizione bancaria.

*Ingresso nel mercato cinese/Far East.* All'inizio del 2006 Crispi Sport ha incominciato ad esplorare il mercato cinese; ciò ha permesso, nel corso del 2007, di progettare la scarpa più adatta per quel mercato e di iniziare poi a venderla dal 2009 (registrando il marchio). La calzatura venduta in Cina è per il "passeggio sportivo", per l'uso quotidiano, in *nabuk* o pieno fiore con suola in Vibram® e con lavorazione tecnica. Superate le difficoltà logistiche del primo anno, e ripagati gli investimenti specifici, a partire dal 2010/11 l'azienda ha incominciato a ottenere un fatturato significativo: a fine 2012, l'area Far East incide per circa il 20% (in crescita) del fatturato totale, con margini superiori alla

---

<sup>16</sup> Il servizio di risuolatura, tipicamente per il mercato Italiano e limitrofo (o laddove l'incidenza del costo della spedizione è basso), prevede l'invio al cliente del prodotto rinnovato entro 48 ore dalla sua ricezione.

media. Il progetto “Far East” è la sintesi del *modus operandi* dell'imprenditore, che lo esprime così:

*«Quando c'è un ostacolo: testa bassa e spingi, spingi; alla fine, anche un muro viene giù!».*

#### 4. Conclusioni

Il *case study* qui presentato, estratto da una più ampia ricerca (Lanzavecchia, 2014) fornisce una chiave di lettura delle performance delle aziende Eccellenti: l'eccellenza nasce lungo tutta la filiera produttiva e all'interno di ogni singolo processo aziendale; il prodotto finale è il risultato dell'eccellenza in ogni dettaglio. Non solo. Si potrebbe persino affermare che le aziende Eccellenti siano, quasi per paradosso, più di servizi che non manifatturiere, che pure rimane la loro essenziale attività e natura (Araujo & Spring, 2006): il valore aggiunto generato dal livello di servizio e di qualità del prodotto, origina i ricavi, e non *viceversa*. Le aziende Eccellenti non generano efficienze di costo, dato un certo livello di domanda e di fatturato, ma il livello di qualità e di servizio generano il fatturato.

Ciò è coerente con la teoria e la prassi aziendale internazionale. Infatti, secondo Rullani et al. (2014, p. 33), *«nell'ultimo decennio abbiamo assistito all'emergere di un crescente orientamento al “servizio” nella gestione del business. Il servizio viene, in questa nuova prospettiva, interpretato non più in termini di categoria dell'offerta ma come l'applicazione di specifiche competenze, risorse, processi a beneficio di un'altra entità. Il processo di transizione che le imprese stanno affrontando infatti sembra indicare una tendenza ormai avviata verso il superamento del dualismo tradizionale di beni e servizi a vantaggio di una prospettiva che vede le imprese al “servizio” degli attori con cui interagiscono, in particolare i clienti, nei processi di creazione di valore».*

Si potrebbe quindi affermare che le imprese Eccellenti co-creano valore con gli stakeholder, all'interno di una rete di relazioni e scambi basati sulla reciprocità (Vargo & Lusch, 2010).

Ebbene, il *case study* Crispi Sport, a riguardo, fornisce anche una “pillola di *management*”: *«non far fare agli altri quello che tu non sai fare!».*

Come dire: le scelte strategiche di tipo “*make-or-buy*” in Crispi Sport non sono dettate da regole sul confronto dei costi e dei benefici, per la massimizzazione del profitto economico, bensì dalla valutazione e dal controllo delle *core competence*.

In fondo, l'essenza di Crispi Sport è proprio questa: ai numeri prevalgono le virtù e l'etica negli affari.

## **Bibliografia**

- Antonietti, R., Cainelli G. (2012), *Urban density and vertical disintegration: the case of service firms in Milan*, in Di Bernardo B., Di Maria E., Grandinetti R. (a cura di), *Exploring Knowledge-Intensive Business Services*, Palgrave Macmillan: Houndmills (UK).
- Araujo L.M., Spring M. (2006), "Services, products and the institutional structure of production", *Industrial Marketing Management*, n. 35, 7, pp. 797-805.
- Koller T., Goedhart M. H., Wessels D., Copeland T. E. (2005), *Valuation: measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons, NY (USA).
- Lanzavecchia A. (2014), "Crisi globale e imprese venete: eccellenza o sofferenza", *Microimpresa*, n. 36, pp. 81-114.
- Rullani E., Sebastiani R., Corsaro D., Mele C. (2014), *Sense-making*, Franco Angeli, Milano.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2010), "From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship", *Journal of Business Market Management*, n. 4, pp. 169-179.

### **Alberto Lanzavecchia**

Ricercatore di Finanza Aziendale  
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"  
Università degli Studi di Padova  
Via del Santo, 33  
35123 Padova  
E-mail: [alberto.lanzavecchia@unipd.it](mailto:alberto.lanzavecchia@unipd.it)