FATTORI COMPETITIVI E OPPORTUNITÀ

Globalizzazione dei mercati ed export: il saldo della bilancia commerciale è di circa 4 miliardi di euro.

In un panorama di fatturati complessivamente calanti per il nostro sistema economico, si riscontrano segnali di positività, sorretti dai valori dell'esportazione complessiva della «filiera italiana della carta». Siamo in presenza di un trend abbastanza stabilizzato e permeato di un cauto ottimismo, grazie ai primi dati stimati per il 2013, presentati in un recente studio delle Associazioni di settore, che indicano in 9.070 milioni di euro il valore complessivo dell'export di filiera.

Claudio Della Rossa

Studio Della Rossa
Lo Studio, composto da padre e figlio, si occupa di processi organizzativi e sviluppo commerciale; le esperienze partono dal Gruppo Electrolux Zanussi per poi approdare nel mondo della stampa e delle aziende grafiche. Ha collaborato e collabora tuttora con qualificate realtà imprenditoriali sul territorio nazionale e ha pubblicato numerosi articoli e testi specialistici sulle riviste del settore.
www.dellarossaconsulenze.it

Gli importanti investimenti sostenuti dalle aziende, in tecnologie, sistemi organizzativi e presenza sui mercati (europei in particolare) hanno consentito il positivo recupero dei mancati fatturati del mercato domestico.

Il peso dell'export è stimato da parte delle Associazioni di filiera, nel 2013, **pari al 28,8% del totale giro d'affari**, con una crescita significativa e costante nell'ultimo quinquennio, e una corrispondente minor crescita delle importazioni, a causa della minor domanda interna.

Non si può certo affermare che in passato in Italia il settore della grafica e stampa abbia avuto una forte vocazione internazionale, come è accaduto nei settori dell'abbigliamento, del mobile, del design e del food, tuttavia le aziende grafiche che hanno presidiato i mercati e la clientela estera hanno saputo acquisire importanti competenze e specializzazioni, fortemente stimolate dai partner e dagli operatori delle varie nazioni, anche del Nord America, che richiedevano stampati di qualità, non facilmente realizzabili in loco con standard di alto profilo.

Avviare iniziative di internazionalizzazione

Con questi presupposti di successo e di prospettive, gli imprenditori e le imprese della grafica e stampa possono trovare varie formule, organizzative e societarie, per

poter avviare iniziative d'internazionalizzazione. Fra queste ne segnaliamo alcune che nel ciclo economico che stiamo attraversando, hanno portato i più significativi benefici:

1. La costruzione di una struttura commerciale votata all'export, inserita all'interno dell'azienda grafica.
2. L'apertura di una o più filiali, nei poli d'acquisto dov'è concentrata la clientela potenziale più interessante.
3. L'acquisizione di una partecipazione in un'azienda locale, anche all'Est Europa.
4. L'aggregazione fra aziende complementari, per costruire congiuntamente una società commerciale, o un organismo votato alla raccolta di opportunità.
5. La realizzazione di una partnership con un broker nazionale (e internazionale) in grado di gestire completamente la funzione commerciale all'export.

Al via il Business Plan: la struttura commerciale, first of all

Reale testimonianza di come sia possibile acquisire una leadership internazionale nei propri segmenti di mercato sono gli esempi, che non mancano, dei prestigiosi riconoscimenti Sappi European Printers, che hanno premiato le numerose realizzazioni delle aziende italiane (Fontegrafica di Milano e Ditre di Padova) e il successo di aziende che esportano la quasi totalità delle loro realizzazioni, come per esempio Graphistudio S.p.A. di Arba (PN) e Printer Trento S.p.A.

Sul piano **strutturale e organizzativo**, il sistema aziendale su cui l'azienda grafica deve investire per avviarsi a un'esperienza internazionale, si focalizza su **quattro figure «chiave»**, dove il valore professionale porta al conseguimento di significativi risultati.

L'**Export Manager**, che analizza le opportunità di mercato, mette a punto le piattaforme di vendita (sito, area riservata, newsletter, monografia, book delle realizzazioni, CRM della clientela), partecipa a manifestazioni, eventi e delegazioni, pianifica la copertura del territorio e gestisce la relazione con agenti e clienti.

Il **Responsabile del Customer Service**, che si relaziona da sede con la clientela, cura la preventivazione e l'offertistica, gestisce le commesse con il supporto del personale interno, si occupa delle campionature e della logistica delle consegne.

Il **Supporto Tecnico**, che presidia tutti i fattori del ciclo industriale per la realizzazione del prodotto grafico, dai prototipi ai supporti, dai processi di stampa e nobilitazione alla confezione, dalla spedizione alla certificazione delle realizzazioni.

L'**Agente sul Territorio**, figura presente su molti mercati dove la relazione con il cliente deve essere presidiata «in loco». È coordinato dall'Export Manager e, per le sue competenze ed «entratura», si pone come interfaccia fra le esigenze della clientela e le capacità di risposta dell'azienda mandante.

L'apertura di nuovi mercati è un processo costoso, difficile, con alcuni rischi nell'investimento su alcuni soggetti spregiudicati e figure poco professionali, con tempi lunghi nel ritorno dell'investimento (due-tre anni almeno): ma è questa la strategia che ha premiato le aziende che si sono date una propria organizzazione e che oggi riescono a mantenere e accrescere la propria quota di mercato.

Un'ultima notazione a favore dell'export: la clientela internazionale salda le forniture con garanzie, quali lettere di credito e comunque in tempi brevi: diversamente dalla clientela domestica, sempre più votata a procrastinare i pagamenti *sine die* e facendo ricorso talvolta a contestazioni pretestuose, per non rispettare le scadenze.

Qualsiasi attività che si intenda intraprendere all'estero ha bisogno dei giusti tempi di gestazione e avviamento.

Tante le formule di presenza internazionale

L'apertura di una o più filiali, in alcune grandi capitali o in poli particolarmente ricchi di opportunità, è un processo che molte aziende hanno intrapreso in passato, con risultati più che positivi. Nel settore della grafica e stampa il presidio diretto di un mercato, con personale proprio, trova come prima origine la necessaria vicinanza a una clientela potenzialmente molto ricettiva, poli di opportunità che possono portare indiscutibili vantaggi.

Primariamente in termini di fatturato, grazie all'importanza in valore delle commesse, alla componente innovativa nei servizi e nei prodotti richiesti; poi la ricaduta sugli altri mercati, compreso quello domestico, delle referenze acquisite, al ritorno in immagine, grazie per esempio alla collaborazione con un museo prestigioso, un brand di successo, una Istituzione culturale, un editore specializzato.

Molti stampatori hanno intrapreso queste iniziative, con sedi allocate in spazi affittati in centri direzionali, investendo in un'iniziale struttura di start-up, per poi dotarsi di un'organizzazione di vendita e di servizio in linea con quella presente nella «casa madre».

L'acquisizione in partecipazione di una azienda locale permette l'introduzione dell'azienda grafica in un nuovo mercato in tempi relativamente brevi, grazie alle competenze e all'entratura del personale presente nell'azienda sul mercato e della loro conoscenza della clientela e dei suoi processi d'acquisto.

Diverse aziende italiane di grafica e stampa hanno intrapreso questa strada e non solo per la de-localizzazione delle produzioni, in paesi più competitivi grazie al minor costo della manodopera, o con incentivi per gli investitori stranieri.

Lo sviluppo significativo dei mercati dell'Est europeo, la complementarietà delle realizzazioni locali con quelle della casa madre, nelle varie fasce di mercato, un relativo modesto investimento iniziale in quota capitale, la possibilità di conferire al nuovo socio impianti tecnologici poco performanti, e oggetto di sostituzione negli stabilimenti d'origine, sono tutti fattori da considerare.

Inoltre alcune nazioni a noi vicine e in sviluppo incentivano l'investimento straniero, oggi garantito dall'appartenenza all'area Euro, dando la possibilità a esportare i loro prodotti stampati senza essere soggetti a dazi doganali, che altrimenti graverebbero sul prodotto «Made in Italy», mettendolo fuori mercato.

L'aggregazione fra aziende complementari per costruire assieme una o più società commerciali per poter penetrare su nuovi mercati è una metodologia già intrapresa (per esempio da un pool di aziende grafiche a Città di Castello per il mercato francese) e scopo di molte iniziative che hanno trovato nelle associazioni di categoria e nelle Camere di Commercio promotori e sponsor.

I programmi di filiera, i distretti industriali e i consorzi export, profondono vari investimenti e finanziano il «fare rete», ma tuttavia non hanno ancora trovato nel settore grafica e stampa molti interpreti convinti di questa necessità: le imprese, pur essendo competitor sul mercato domestico, potrebbero essere alleate per proporsi con successo sui mercati internazionali.

Certamente ci si scontra con la mentalità italiana permeata da un individualismo spinto e di alcuni retaggi culturali, condizionati dai negativi esempi proposti dalle cronache, con il motto «privatizzazione degli utili e socializzazione delle perdite»; ma gli esempi virtuosi non mancano, purtroppo in altri campi, dove le società partecipate, i consorzi export e i distretti industriali hanno reso possibile l'apertura di mercati lontani e l'acquisizione di importanti commesse, per esempio nelle costruzioni, nelle infrastrutture, negli insediamenti industriali e nella promozione agro-alimentare.

La realizzazione di un pool di aziende grafiche, fra loro complementari nelle realizzazioni, è una strategia efficace per l'export.

L'ultima formula strategica che vogliamo segnalare è la **partnership con un broker nazionale** (o internazionale), organizzazioni attualmente presenti su vari mercati e ben inserite su una clientela formata da editori, grandi catene, istituzioni, aziende multinazionali, enti culturali.

Sono organizzazioni di dimensioni limitate, strutturate attorno a professionisti di valore, spesso attrezzate con una struttura di progettazione e prestampa, che nel tempo si sono proposte come problem-solver della loro clientela; possiedono tangibili esperienze e dialogano con positivi risultati con i print buyer, le agenzie e gli uffici marketing dei più importanti brand e delle organizzazioni.

Il loro valore aggiunto è la conoscenza, oltre che della clientela, del parco fornitori, delle loro potenzialità tecniche, dei processi di stampa in grado di realizzare con un alto grado di innovatività, in supporti, nobilitazioni, confezione, packaging. Forniscono servizi a 360°, sono presenti alle manifestazioni di interesse per i loro clienti, sono sensibili all'individuazione di nuove e più aggiornate proposte da sottoporre alla clientela, con la quale hanno instaurato un eccellente rapporto di fidelizzazione.

Il rovescio della medaglia, per le aziende di grafica e stampa, nel rapporto con questi professionisti, è la marginalità delle commesse, in quanto il ruolo richiesto è di operare in sub-fornitura: quindi il beneficio primario è la garanzia di fatturati e dei contributi d'innovazione che le singole realizzazioni portano a chi lavora.

Per gli imprenditori, nel collaborare con queste realtà, è necessario prestare cura alla gestione economica delle commesse, applicando metodi di «Lean management» e di riduzione costi, nonché dover recuperare risorse con altri clienti, per compensare le diseconomie di eventuali rifacimenti e alcuni «avviamenti» laboriosi che possono presentarsi in realizzazioni diversificate o per clienti particolarmente esigenti. ▮

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dove c'è carta.
Ci sono scarti.

NEW AERODINAMICA, da molti anni, è specializzata nella progettazione e realizzazione di impianti a ciclo completo di trasporto e recupero pneumatico degli scarti di processo.

Impianto aspirazione rifili da rotative centralizzato con sistema di scarico gestito con inverter per risparmio energetico ed eliminazione cariche elettrostatiche a secco.

La funzionalità è il nostro biglietto da visita.

30° NA NEW AERODINAMICA 1984 - 2014

NEW AERODINAMICA s.r.l.
Via S. L. in Cavellas, 21 24060 Casazza (BG) ITALY
Tel.: +39 035.810408 Fax: +39 035.811260
info@newaerodinamica.com www.newaerodinamica.com

QUALITÀ DELL'ARIA: RISPETTO DELL'UOMO, DEL LAVORO E DELL'AMBIENTE.

Contatto diretto: paoloradaelli@newaerodinamica.com