



*Uscire dalla crisi? L'unione fa la forza!*

Il tradizionale appuntamento con il consulente commerciale ed esperto di formazione che analizza di volta in volta varie tematiche aziendali relative a marketing, organizzazione e management.

L'importanza e il valore di fare squadra per uscire da una penosa stagnazione di idee e prospettive. Tutti d'accordo, ma il modello associativo va necessariamente ripensato.

di **CLAUDIO DELLA ROSSA**

La proposta di affrontare un mercato difficile e in contrazione allenandosi sotto la bandiera dell'associazionismo e della cooperazione sembra un po' anacronistica, sia a fronte di interminabili convegni e dei fiumi d'inchiostro consumati in passato su questi temi (con commercianti, artigiani, piccole imprese, professionisti), sia a fronte dei numerosi risultati deludenti che, in Italia, il settore industriale ha conseguito investendo nelle varie forme associative. Queste formule, molto efficaci nel Nord Europa, nel nostro settore non sono mai andate oltre il versante formativo (presso le scuole grafiche) e aggregativo (le Associazioni Periti e Tecnici grafici) e, seppur promosse da entusiastici pionieri e avanguardie illuminate, non hanno mai visto tradursi tante buone intenzioni in reali progetti di business. In pratica le esperienze passate hanno visto privilegiare l'individualismo e la cura del "proprio orticello", limitando gli impegni personali e le occasioni di partecipazione a eventi tecnici di presentazione, celebrazioni e premiazioni, eventi ludici e anniversari. Quindi proporre nel 2010 un modello associativo non velleitario, come risposta catalizzante e praticabile per poter uscire da una crisi che sta invischiando la maggior parte delle imprese grafiche (in primis quelle di piccola dimensione) è una scommessa che

*“Le persone superficiali credono nella fortuna, nelle circostanze, nel destino... I forti credono nelle cause e negli effetti”.*

RALPH WALDO EMERSON



val la pena di fare e che è possibile portare avanti con successo, almeno a livello territoriale locale.

Non si tratta di un approccio demagogico, buono solo per conferenzieri e funzionari di “apparato”, convegni e dibattiti, di punti di vista filosofici o di modelli dottrinali, ma una reale e praticabile proposta per uscire da una penosa stagnazione di idee e di prospettive per molte realtà imprenditoriali. La convinzione personale, nel valore del modello associativo, nasce da una semplice constatazione: se in passato la polverizzazione delle imprese (non solo grafiche) è stato per il nostro sistema industriale uno dei modelli di successo più studiati e invidiati dai competitor internazionali e da numerosi studiosi, università e istituti di ricerca, oggi in Italia il modello si è trasformato in un elemento penalizzante.

I fattori che hanno contribuito a generare questa metamorfosi sono i seguenti:

**1° L'elevata sovraccapacità produttiva** disponibile, generata dall'acquisto da parte delle imprese più o meno grandi, di impianti stampa sempre più performanti, dall'espansione della stampa digitale anche nel “full color” e nelle piccole tirature, del “rotooffset” nelle medie e del rotocalco nelle grandi.

**2° Gli accresciuti investimenti** richiesti in competenze e in strumenti di gestione informatizzati, per rincorrere il mondo web, per poter lavorare in tempo reale e allineare le capacità delle prestazioni aziendali a una dinamica settoriale velocissima.

**3° La diversificazione della domanda** da parte della clientela, che obbliga i fornitori del nostro settore a strutturarsi con tecnologie, prodotti e sistemi gestionali flessibili e competitivi, anche su ordini di valore unitario basso e con tempi di risposta ridottissimi, senza contare l'invasione nella Grande Distribuzione delle produzioni orientali a basso prezzo nella cartoleria, cartotecnica e nell'editoria di grandi tirature.

**4° L'aumentato peso della funzione** commerciale delle medio-grandi aziende di stampa, capillari sul territorio e in grado di competere positivamente sui lavori importanti con un'aggressività di prezzo e con offerte “sottocosto” esagerate, pur di conquistare volumi produttivi, un grande cliente o una referenza

spendibile sul mercato.

**5° L'incremento dei costi** di gestione e della burocrazia, che vede l'imprenditore farsi carico di tutte

le inefficienze della pubblica amministrazione, di impossibilità di accesso al credito, di costi sempre più salati nei servizi e nei trasporti, di non poter godere di alcuna tutela nei pagamenti e nelle contestazioni pretestuose e di essere tacciato dalla comunità di evasione fiscale, nonostante gli studi di settore e l'IRAP dimostrino il contrario.

L'elenco delle criticità potrebbe continuare, ma ci fermiamo a queste cinque ragioni, per dire che in questa prospettiva non c'è molto spazio di sviluppo per le piccole e medie imprese, che vedono i propri redditi comprimersi, minori capacità di risposte, un necessario ridimensionamento della propria struttura e il taglio dei costi del personale, degli investimenti e dell'innovazione. Ma oggi andare alla ricerca degli errori del passato non serve più! Sono i rimedi che contano: quindi la frontiera dell'integrazione e complementarietà fra imprese, su un territorio definito esprime una proposta praticabile anche nella piccola dimensione; proposta che, se fatta propria da alcuni imprenditori illuminati e fortemente determinati, può trasformarsi in un volano di sviluppo per le loro imprese.

#### **1ª AREA DI OPPORTUNITÀ: IL COMMERCIALE**

Le strategie delle aziende di successo trovano origine sempre dal mercato e dalle sue attese, dalle esigenze ed opportunità: quindi per un pool di piccole e medie realtà che intendono collaborare fra loro, la prima domanda che si debbono porre è “dove siamo presenti e dove vogliamo operare?”

La definizione del mercato di sbocco, sia questo di carattere territoriale, che come segmento (agroalimentare, ente pubblico, studi professionali, distretto industriale) è prioritario: è sulla base di questa decisione che andrà costituita la cosiddetta “forza vendite” chiamata a realizzare autorevolmente la nuova “missione” richiesta. E qui risiede il primo vincolo: se oggi il valore primario per un'impresa è il proprio portafoglio

clienti e la catena di risorse umane ad esso collegate, è richiesto alla funzione direttiva delle aziende che si vogliono associare lo scorporo della propria funzione commerciale, per attribuirlo a un proprio gruppo di venditori, agenti, tecnici-commerciali, che operano in autonomia rispetto le imprese e in grado di coprire l'area o il segmento di mercato individuato. Operazione non facile e rischiosa, se non pianificata con cura e vincolata da rigorosi patti fra imprese e collaboratori, che possono essere coinvolti e responsabilizzati anche societariamente, come nuova entità al servizio di tutte le aziende associate e in grado di saturare le rispettive capacità produttive. A titolo di esempio si ricorda che la costituzione di una comune società commerciale è stato il fattore di successo negli anni '80 delle politiche espansionistiche dei produttori giapponesi di orologi nel mondo: i competitor erano tra loro concorrenti sul mercato domestico ma alleati sui mercati dell'export; con una società indipendente che commercializzava i prodotti di tutti con i loro "brand". Gli orologi che abbiamo al polso dimostrano ancora oggi il successo di questa collaborazione.

La costituzione di una rete commerciale è relativamente poco costosa (senza grandi investimenti iniziali in tecnologie e in sedi) con figure manageriali facilmente reperibili sul mercato del lavoro; la rete viene gestita sulla base dei risultati portati e retribuita dalle singole aziende grafiche associate, dopo un primo periodo di "collaudo" su base percentuale sulle vendite generate. I parametri di costo della funzione di vendita dovrebbero aggirarsi attorno al 7-10% del fatturato, con parametri di produttività di ciascun venditore pari a 200-300 commesse annue di valore medio fra 1.500 e 3.000 € ciascuna.

La struttura dovrebbe prevedere anche la funzione di preventivi e offerte oltre a un buyer per l'acquisto sul mercato di prodotti e servizi specifici, non disponibili presso le aziende associate.

### **2ª AREA DI OPPORTUNITÀ: DIVENTARE INDUSTRIALI**

Qui si tratta di valutare l'insieme di capacità tecnologiche possedute e disponibili dalle aziende associate, perché oggi quasi tutte dispongono di impianti stampa offset tradizionali, difficili da saturare a prezzi competitivi in questi anni, mentre le richieste della clientela spaziano e spazieranno nei campi più disparati, dal biglietto da visita al prodotto editoriale, dagli stampati digitali al dato variabile, dal servizio completo al dvd, dalle etichette all'imballaggio ecc. Quindi vanno determinate a priori e con rigore le capacità di ogni singola azienda grafica, rottamando l'obsoleto e implementando, con la ricerca di ulteriori partner, la capacità di reazione, allineando le imprese nel nuovo sistema industriale come processi, standard qualitativi, tempistiche e certificazioni.

Inoltre l'aspetto immobiliare (uffici e capannoni) non dovrebbe pesare in maniera significativa sulla gestione dell'impresa (come talvolta succede) e quindi gli spazi occupati dalle strutture manifatturiere dovreb-

bero seguire i criteri di economicità e di razionalità anche nella gestione dei flussi di lavoro. La pianificazione della ristrutturazione industriale dovrà essere ispirata da un modello di avanzamento per stadi successivi, sia per valutare il binomio costi-benefici di ogni dismissione o investimento, sia per ottimizzare le risorse umane liberate e disponibili e da ricollocare o riqualificare in una logica di massima efficienza.

Sul piano dei servizi da proporre, la funzione industriale dovrebbe per ultima cosa verificare la convenienza ad arricchirsi di capacità e competenze ad esempio nel campo fotografico (studio e sale posa), nell'impaginazione e studio grafico, nel web, con una o più agenzie di comunicazione, con strutture editoriali, con una sede logistica per le funzioni di immagazzinaggio e trasporto. Sulla localizzazione andrà infine valutata l'opportunità di riunire tutto in un unico stabile, oppure mantenerne le attuali, trasformate in autonome unità produttive.

### **3ª AREA DI OPPORTUNITÀ: GLI ACQUISTI**

Ripercorrere lo storico modello dei "gruppi di acquisto" è come andare al passato: le frequenti esperienze negative nazionali di "socializzazione delle perdite e privatizzazione dei profitti" suonano ancora come monito, non solo per noi contribuenti chiamati a sanare compagnie di bandiera e banche in difficoltà, ma per tutti gli imprenditori che hanno vissuto criticità e nefasti trascorsi con soci. Oggi molte imprese si trovano in un vicolo cieco, se non vengono radicalmente ottimizzati i propri costi con l'adozione di criteri comuni nell'acquisto di tecnologie, materie prime, lavori di confezione, servizi software/hardware, consulenze fiscali e di amministrazione del personale; tutto questo impegno di ottimizzazione non può che portare benefici, non solo focalizzando le decisioni ma acquisendo reale peso competitivo verso i fornitori.

Le attuali oscillazioni dei prezzi della carta, influenzata da manovre speculative, gli oneri finanziari e bancari in crescita, il cartello dei petrolieri che aumenta il prezzo dei carburanti, lo stillicidio quotidiano nel costo dei servizi, i prezzi elevati e antieconomici per forniture personalizzate, portano gli imprenditori a dover abbassare quotidianamente i propri margini, impedendo di fatto ogni possibilità d'investimento e l'avvio di qualsiasi programma di ampio respiro. Un dato di fatto: l'unione fa la forza, ma per potersi unire è fondamentale centralizzare gli acquisti e sacrificare parte della propria indipendenza per ricercare compromessi e nuovi equilibri con il mondo dei fornitori. Certamente non possiamo attenerci dai fornitori di materie prime, impianti, lavorazioni, servizi delle spinte positive all'aggregazione; anzi, avviene il contrario: abituati come sono a gestire i rapporti da posizioni spesso di oligopolio e da prestazioni personalizzate, mal sopporteranno di perdere il contatto con gli imprenditori e il loro personale, per poi essere valutati e confrontati primariamente su parametri economici (o poco più) da un impersonale e freddo Comitato Acquisti.

### **Punti di sintesi:**

- **Le imprese che intendono collaborare fra loro devono definire qual è il loro mercato di sbocco.**
- **È necessario determinare a priori le capacità di ogni singola azienda, allineando le imprese nel nuovo sistema industriale**
- **Per potersi unire è importante centralizzare gli acquisti**
- **Lavorare in una logica di brand**

## DOMANDE E SPUNTI DI RIFLESSIONE

- 1** *Quali sono le ragioni che, a vostro avviso, hanno impedito in Italia il successo delle forme di associazione fra imprenditori e fra piccole imprese?*
- 2** *Quali sono i vincoli principali che debbono essere superati nella costituzione di una struttura di vendita unitaria?*
- 3** *Cosa non vi convince della prospettiva illustrata e quali sono i pro e i contro di una struttura aggregata come è stata progettata, ricorrendo solo in parte a una nuova formula societaria?*
- 4** *Quali sono i vostri punti di vista sulle strutture cooperative e sulle formule societarie che vedono la separazione fra investimenti in capitale ed in lavoro?*
- 5** *Ritenete che il Brand nel vostro settore rappresenti un reale e tangibile vantaggio competitivo verso le imprese clienti potenziali?*

### 4<sup>A</sup> AREA DI OPPORTUNITÀ: BRAND COME VALORE

Una piccola azienda grafica soffre l'anonimato e l'impossibilità di attirare nuova clientela, se non attraverso la propria visibilità locale e il lavoro capillare della rete di vendita; quest'ultima è obbligata in un faticoso impegno personale di visite nelle aziende, nelle fiere, in contatti quotidiani con interlocutori potenziali e sovente viene poco supportata dal web e da strumenti di vendita, campioni, pubblicazioni di pregio, eventi e manifestazioni. Lavorare "sotto il cappello" di un Brand, oltre a trasmettere un'immagine rassicurante, permette al personale delle aziende grafiche riunite di poter trovare spazi di crescita professionale e di poter qualificare il proprio ruolo alla luce delle competenze che è possibile maturare in una rotazione dei compiti e nel travaso esperienziale fra un'azienda e l'altra.

Operare in logica di Brand vuol dire dare valore a ciò che si fa (con prezzi più alti del 5-15% rispetto alla concorrenza), poter investire in web marketing, disporre di campioni ed esemplificazioni evolute, fidelizzare in chiave moderna il cliente (newsletter e pubblicazioni periodiche); per ultimo poter avviare iniziative di "Ricerca e Sviluppo", sia sul piano tecnologico e di servizio, che di nuovi prodotti di produzione interna o commercializzati. La piccola dimensione difficilmente raggiunge mercati lontani con i suoi servizi e prodotti, ma un Brand importante può

presentarsi alle manifestazioni internazionali del settore con la certezza di poter catturare l'interesse degli operatori dimostrando i propri valori aziendali.

### QUALI CONCLUSIONI IN QUESTA SFIDA?

Sviluppare un progetto di questa portata non è impresa facile e l'epocale trasformazione di imprenditori in manager è un percorso lungo e non sempre realizzabile per le vecchie generazioni, che hanno plasmato l'azienda a propria immagine e somiglianza. Ma le nuove generazioni oggi possiedono quel bagaglio professionale di base che rende praticabile, se non più facile, questo percorso. Ed è a loro e al loro futuro a cui dobbiamo pensare, nella messa a punto di questi progetti: con il supporto di specialisti esterni e alcune forme di finanziamento pubbliche (nella formazione, nell'innovazione, all'export) il processo di aggregazione può avere inizio, magari partendo da un'assemblea costituente o da uno studio di fattibilità, calibrato su un territorio o su un distretto industriale, oppure fra colleghi che fra loro si stimano, pur essendo concorrenti. Due passi non difficili da organizzare, sotto l'egida di qualche istituzione e corroborati dalle difficoltà generate da ciò che sta succedendo in questi mesi: un periodo non facile, che obbliga imprenditori e imprese a uscire dal guscio, per poter progredire e tenendo fuori la propria azienda dalle difficoltà.

Per concludere con un monito a non prendere con poca convinzione indirizzi associativi, si ricordano un paio di aneddoti, utilizzati dagli oratori come metafora durante i vari convegni sull'aggregazione e sull'associazionismo, per stimolare la partecipazione e l'impegno di tutti. Il primo presenta come metafora la tipica prima colazione anglosassone, uova strapazzate con pancetta: per la realizzazione di questo piatto la gallina è coinvolta, ma il maiale è più che impegnato. Ed è questo secondo ruolo, quello indispensabile da ricoprire, da parte di un imprenditore chiamato ad aderire all'iniziativa proposta. Il puro coinvolgimento, come nel caso della deposizione di un uovo da parte di una gallina, da solo non basta!

La seconda metafora è proposta da un altro conferenziere che, alla fine delle sue disquisizioni sulla necessità per le imprese di accrescere la partecipazione, la collaborazione e il coinvolgimento delle rispettive risorse verso i traguardi stabiliti, invitava i presenti a cercare sotto la propria sedia un suo conclusivo insegnamento, celato tra le pieghe della seduta sulla quale gli ascoltatori se ne stavano comodi. Qui aveva posto una moneta da mezzo dollaro, ma per poterla recuperare era indispensabile a tutti doversi alzare dalla sedia e impegnarsi nella ricerca: per poter conquistare qualsiasi risultato è essenziale "alzare il sedere dalla sedia" e non quell'approccio passivo da spettatore.

Concludendo, l'associazione fra imprese e imprenditori per sviluppare un business è subordinata a un impegno reale e tangibile: perplessità, titubanze e chiacchiere non portano in nessun luogo.