



Il cliente, prima guardalo da vicino

RADIOGRAFARE CON ESATTEZZA IL MODELLO D'ACQUISTO DEL CLIENTE È L'UNICA STRATEGIA DAVVERO VINCENTE. CAPIRE LE MODALITÀ E I PROCESSI ATTRAVERSO I QUALI L'AZIENDA SELEZIONA I SUOI FORNITORI DI STAMPA È INDISPENSABILE PER PROPORSI NEL MODO GIUSTO E FORMULARE UN PIANO DI MARKETING CAPACE DI CONQUISTARE LA FIDUCIA DELL'INTERLOCUTORE. VEDIAMO DUNQUE QUALI SONO LE LOGICHE CON LE QUALI VIENE SCELTO UNO STAMPATORE PIUTTOSTO CHE UN ALTRO, QUALI I RUOLI E I 'GIOCHI' COINVOLTI NELLA DECISIONE. ECCO, FASE PER FASE, TUTTE LE COSE DA FARE E DA CAPIRE PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DEL MERCATO E... VINCERE!

La sfida della globalizzazione è sempre più legata alla necessità delle aziende grafiche di confrontarsi e capire un mercato dinamico che premierà in futuro solo riposte veramente strategiche e lungimiranti. Ecco perché 'Il poligrafico' ha deciso di inaugurare una nuova sezione dedicata alla formazione manageriale, realizzata con il contributo di Claudio Della Rossa, uno dei consulenti più in vista del settore. Gli articoli (che spazieranno dalle strategie aziendali alle politiche commerciali fino a esplorare tematiche organizzative e manageriali) sono una sintesi della lunga esperienza di Claudio Della Rossa nel settore grafico e faranno riferimento a criteri e modelli applicati dalle aziende che hanno operato con successo nel nostro mercato.



Claudio della Rossa è nato a Udine, ha 56 anni e vanta una lunga esperienza nell'ambito della formazione maturata dapprima nelle industrie Zanussi - dove ha lavorato a lungo come docente e coordinatore di attività formative - infine come consulente delle maggiori aziende grafiche e scuole del settore.

di CLAUDIO DELLA ROSSA

Il processo d'acquisto:

Se vogliamo far crescere in modo armonioso la nostra impresa, costruire un futuro di soddisfazione, operare nelle tecnologie innovative e dare valore alla clientela, sono necessarie capacità e competenze diverse per cogliere in anticipo le trasformazioni, per sperimentare e vagliare le opportunità di nicchia e per costruire una promettente base di nuova clientela attraverso strategie di multispecializzazione.

Obiettivi facili da dichiarare ma molto complessi da realizzare soprattutto se, per le piccole e medie imprese, come sono la maggioranza delle industrie grafiche in Italia, tutto cade sulle spalle dell'imprenditore o di qualche stretto collaboratore, sovente sguarniti in fatto di capacità gestionali e a caccia costante di quelle informazioni da fornitori, interlocutori, clienti che sono spesso in contrasto tra loro. Una risposta d'aiuto può venire dalla conoscenza dei modelli d'acquisto degli organismi con i quali l'azienda grafica opera (o vorrebbe operare) per poi decidere ad esempio alcune iniziative di marketing come una news-letter od un mailing o la diffusione della monografia aziendale. Il modello d'acquisto di un'impresa comprende tutte le fasi, i processi logici, le attività e le decisioni che portano ad acquisire un prodotto o un servizio oppure a selezionare un fornitore. La sua chiara comprensione è il prerequisite necessario

per la formulazione del piano di marketing aziendale e la base della realizzazione di qualsiasi politica commerciale.

Nel settore grafico ad esempio nella fornitura di stampanti commerciali alle aziende, spesso non c'è visibilità (o consapevolezza) per la figura commerciale su molti di questi aspetti, la conoscenza dei quali viene troppo spesso delegata, per tradizione o insensibilità, a figure esterne all'azienda che molte volte hanno tutto l'interesse a tenerli per sé o a costruire una cortina fumogena attorno a queste importanti informazioni (la scheda clienti è in tutte le aziende sempre un tabù).

Proviamo a costruire allora come esempio un modello d'acquisto ipotetico, adatto ad un'impresa grafica che realizzi cataloghi per una clientela aziendale.

L'occasione d'acquisto

Sicuramente l'azienda cliente vive i suoi momenti topici, quali la presentazione delle novità, la partecipazione alle manifestazioni del settore, il lancio di una nuova linea, la rivitalizzazione di un modello di successo che sta riducendo le vendite, l'inizio di una campagna commerciale.Cogliere queste occasioni e sapere con largo anticipo le date degli eventi rende possibile, per la funzione commerciale, sviluppare la propria azione e la pressione necessaria contribuendo con idee, esempi, campioni, studi alla fase progettuale dello stampato, e possibilmente orientare le scelte sulle soluzioni più congeniali all'azienda di appartenenza.

I ruoli coinvolti nel processo

Sembra facile, a prima vista, cogliere in un colloquio di vendita quali sono

occhio agli influenzatori!

Processi, attività, decisori:
attenti a chi fa che cosa

- l'occasione d'acquisto (quando?)
- i ruoli coinvolti nel processo (chi fa che cosa?)
- gli oggetti acquistati (beni e servizi)
- le fasi del processo (la sequenza delle operazioni)
- le modalità d'acquisto (come?)
- i luoghi d'acquisto (dove avviene l'acquisto?)

i ruoli coinvolti nel processo d'acquisto, capire chi è colui che decide per mirare direttamente all'obiettivo. Per uno stampato commerciale di moda, l'iniziatore del processo può essere il direttore commerciale ma anche il fotografo di moda o l'agenzia di pubblicità possono contribuire all'avvio della fase realizzativa, portando esempi e idee nelle situazioni di prima realizzazione.

L'influenzatore: potrà risultare ad esempio lo stilista che grazie al proprio gusto contribuisce alla definizione del prodotto finale. Il ruolo di influenzatore può anche essere ricoperto dall'agenzia di comunicazione che vuol coordinare la proposta di prodotto con l'immagine complessiva dell'azienda o dal venditore che materialmente punterà la proposta commerciale alla clientela attraverso il supporto cartaceo.

Il decisore: potrà essere espresso dal titolare o dal responsabile marketing, ma comunque da qualcuno all'interno dell'azienda che, grazie allo stampato, risponde di un risultato complessivo di vendita o di conto economico.

Il negoziatore: opera direttamente con il fornitore e ha la funzione di spuntare le migliori condizioni possi-

bili dalla transazione commerciale. Può essere l'ufficio acquisti, il responsabile della comunicazione, il buyer dell'agenzia: comunque una figura importante che sovente si spaccia per decisore ma trova la sua giustificazione di ruolo nel conseguimento del miglior prezzo.

L'utilizzatore: nel campo della moda, ad esempio, l'utilizzatore del prodotto stampato può essere rappresentato inizialmente da tutti gli operatori dell'azienda (i cosiddetti clienti interni), poi dal sistema distributivo (venditori e clienti rivenditori) ed infine da potenziale consumatore finale che reperisce la pubblicazione nel negozio.

Il beneficiario: si può identificare attraverso la risposta alla domanda "a chi giova?" e la replica si articola in molte componenti. Indiscutibilmente, se manteniamo l'esempio del settore moda, il principale beneficiario è l'azienda, nelle sue funzioni e ruoli, ma tutta la catena trae dei vantaggi da un buon lavoro:

- l'agenzia di pubblicità che promuove la propria immagine attraverso la comunicazione dei suoi clienti;
- il fotografo che vede rappresentate con stile le sue espressioni artistiche;
- i fornitori di stoffe ed accessori che

E' importante capire chi veramente prende le decisioni sugli acquisti in una azienda e altre cose blabla

capitalizzano verso altri clienti potenziali il buon fine della fornitura;

- lo studio grafico che vede realizzate le soluzioni tecniche proposte;
- lo stampatore che qualifica il proprio lavoro nel sistema di cui fa parte.

● il pagatore che eroga materialmente il corrispettivo, spesso dando enfasi al motto italiano secondo il quale "per pagare e per morire c'è sempre tempo". Questa funzione è importante soprattutto se si considera che pagare in ritardo e dopo innumerevoli solleciti (spesso strumentalizzando l'atto ed inventandosi pretesti tecnici e burocratici) è diventato un ottimo sistema per lavorare con le risorse economiche del fornitore, riducendo così l'impegno bancario. L'atto di vendita si conclude con l'incasso della for-

I luoghi d'acquisto: meglio giocare in casa?

L'impostazione business-to-business del settore grafico vede la sede del cliente (l'azienda) o l'agenzia di comunicazione oppure, per piccoli acquisti, la sede del fornitore come luoghi solitamente deputati all'acquisto. Nel primo caso i fattori importanti per chi vende sono la comprensione dei ruoli d'acquisto e delle modalità adottate, gli orari e le procedure esistenti in fatto di fornitura, i tempi disponibili ed i potenziali concorrenti in zona.

Se la sede è l'agenzia di comunicazione o lo studio grafico il clima è più disteso, meno formale e più orientato alla soluzione di problemi. La relazione interpersonale è spesso premiante ed i fattori di decisione sono influenzati dalla competenza della figura commerciale e dalla sua autorevolezza, specie se acquisita nel settore della produzione creativa.

Se infine la sede è quella dell'azienda fornitrice è indubbio l'approccio da reception, con un bancone per ricevere la clientela in arrivo ed alcune sale per poter discutere i lavori da realizzare che rendono l'attività di vendita più facile e priva di rischi, in quanto si ha tutto a portata di mano e si "gioca in casa".

nitura e quindi il fattore pagamenti dovrà essere sempre valutato, sia per non correre rischi di crediti inesigibili, sia per non impantanarsi in contenziosi che di professionale hanno ben poco.

In sintesi una molteplicità di ruoli, ognuno con la sua influenza sul risultato che diventano, nell'orientamento al mercato, per l'impresa grafica una risorsa preziosa se si comprendono in maniera nitida responsabilità, punti di vista, comportamenti organizzativi e propensioni. Ruoli ricoperti da esseri umani che, come affermava Paul Valery, "si distinguono da ciò che mostrano e si assomigliano in ciò che nascondono": da qui la bravura del funzionario commerciale di comprendere con precisione le figure.

Dai meta-oggetti nascono le motivazioni d'acquisto

L'oggetto d'acquisto nel settore grafico non è solamente un prodotto. Il quotidiano, la rivista, lo stampato da soli sono elementi banali ma che diventano importanti per il significato ed il valore che ciascuno di noi gli attribuisce.

Uno stampato, un'immagine, una parola, un oggetto, un odore, una sensazione stimolano i nostri sensi e giungono al cuore. Ci ricordano quotidianamente la presenza di una persona cara, ci fanno riflettere su un concetto, ci fanno sentire più sicuri, rappresentano un rituale quotidiano che non abbandoniamo.

Lo studio del modello d'acquisto di un settore nel quale la nostra azienda grafica intende investire deve innanzitutto chiedersi quali oggetti (o prodotti) il suo cliente potenziale acquista (o potrebbe acquistare) e quali meta-oggetti (o elementi intangibili del prodotto) effettivamente sta ricercando. Il vecchio aforisma di Charles Revlon "in fabbrica produciamo cosmetici, ma in negozio vendiamo speranza" esprime con chiarezza il significato di meta-oggetto entrando pesantemente nella mente del cliente ed in ciò che cerca.

In una rivista periodica l'oggetto si trasforma in un appuntamento settimanale con le grandi firme, in un libro di narrativa la descrizione avvincente della vita di un grande personaggio, in un catalogo l'espressione fotografica di una gamma di prodotti all'avanguardia, in una proposta di direct-mail la capacità di entrare in tutte le case, in un annuario la pre-

cisione delle informazioni contenute e la loro facile reperibilità, in una documentazione finanziaria le proposte seducenti e vantaggiose per gli investitori, in un libro d'arte il suo valore nel tempo e la garanzia della fedeltà delle riproduzioni. Tutti questi esempi ci servono a capire che bisogna sempre chiedersi cosa c'è dietro l'oggetto, perché dal meta-oggetto nascono le motivazioni reali d'acquisto, la risposta a perché compriamo e le esigenze palesi o latenti da far emergere durante l'intervista e l'approfondimento del colloquio funzionario commerciale - cliente.

Quali sono le fasi del processo d'acquisto

La fase della consapevolezza (chi deve comprare razionalizza il suo bisogno)

Questa prima fase può essere stimolata dalla funzione commerciale in due modi: presentando al potenziale cliente alcune significative realizzazioni degli ultimi tempi affinché possa apprezzare le capacità realizzative e trarre stimoli dagli esempi, specie nel suo settore. Il secondo modo consiste nell'invitare il potenziale cliente ed alcuni suoi collaboratori (i suoi influenzatori) ad un incontro tecnico presso l'azienda con la finalità di mostrare la show-room (o la sala campioni), verificare l'organizzazione presente e la capacità tecnologica produttiva, conoscere da vicino i processi di gestione della commessa ed infine fargli percepire la garanzia di una struttura professionale di qualificati specialisti. Un aiuto alla consapevolezza può essere garantito anche dalla diffusione della monografia aziendale o dalla realizzazione del sito internet e dalla sua pubblicizzazione. Ma a tutt'oggi la presenza sistematica della figura commerciale sul territorio, assicurando visibilità all'azienda fornitrice, rappresenta il miglior meccanismo di spinta del processo.

La fase della ricerca di informazioni (e di potenziali fornitori)

Questa fase segue strade disperate che vanno dalla ricerca di potenziali fornitori su Internet al coinvolgimento di agenzie di pubblicità e venditori del mondo della stampa, a richieste empiriche rivolte a tutta una serie di visitatori, fornitori ecc., alla ricerca di referenze su ciò che si è visto stampato, alla verifica della banca dati aziendale relativa ai precedenti fornitori. Nello stampato commerciale si pone molta importanza alla vicinanza ed alla visibilità dell'azienda, posizionata possibilmente su strade di gran flusso veicolare.

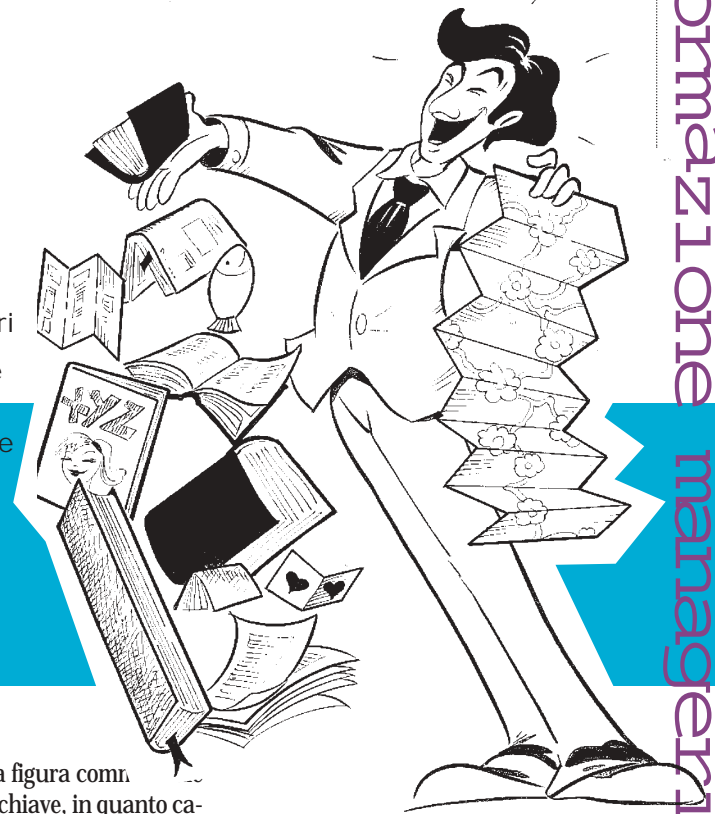
La fase della valutazione delle alternative (dei preventivi)

Sull'offerta e la richiesta di preventivi siamo alle prime avvisaglie dell'epoca di Internet, soprattutto per le forniture abbastanza standardizzate e in situazioni di ordini frequenti. L'approccio per le imprese e case editrici di mettere in rete le proprie necessità d'acquisto ed i relativi capitolati di fornitura e richiedere la migliore offerta ad un parco certificato di fornitori, esprime in sintesi una modalità di valutazione molto pratica, rapida ed efficace.

Nella valutazione delle alternative crescono d'importanza i fattori intangibili (affidabilità, competenza, rapporti intercorsi, qualità del servizio reso, superamento di situazioni critiche, emergenze) rispetto agli aspetti misurabili quali il prezzo, la tecnologia disponibile, i tempi di realizzazione. In ogni caso le insufficienze del fornitore non sono più perdonate ed il concetto di "arti grafiche" non può essere usato come una coperta o un paravento per coprire ciò che è scomodo o utile da nascondere.

In questi anni una delle metodologie vincenti per l'acquisizione delle commesse è rappresentata da un approccio di partnership fra le strutture creative (agenzie, studio grafico, fotografi) e le strutture operative (fotolito, stampa, confezione) che, proponendosi alla clientela come solutori globali di esigenze e problemi, riescono ad interpretare con competenza e specializzazione un ruolo integrato e sinergico.

Esibire al cliente i nostri lavori più significativi è un modo per convincerlo e offrirgli idee e fonti di ispirazione



In questo caso la figura chiave, in quanto capace di rispondere alle attese del potenziale cliente e contemporaneamente di gestire in maniera specialistica i rapporti con molti interlocutori, diventando un project leader.

Il momento della decisione

Il modello decisionario si sposta da uno stile "levantino" ad una modalità più complessa che prende in considerazione la struttura, l'organizzazione, il parco macchine e le capacità tecniche del fornitore potenziale, inserite in un insieme di partner affidabili. In questa fase è importante la precisa definizione dei bisogni reali del cliente e quindi della figura commerciale chiamata a tradurre, in specifiche commerciali ed in linguaggio tecnico facilmente interpretabile all'interno, le peculiarità della richiesta e le modalità della fornitura.

La fase della valutazione del progetto grafico o del prototipo (menabò)

È una fase molto delicata eppure assai significativa perché la valutazione del menabò è di solito sottovalutata dal cliente. Qualche volta il tipo di interventi che il cliente fa su un bozzetto è tale da snaturare addirittura il progetto. L'agenzia accetta le modifiche spesso per recuperare il tempo perso e lo stampatore si trova tra le mani un lavoro che non funziona. Non so-

no rari i casi in cui l'agenzia ritorce le colpe sullo stampatore. Non bisogna dimenticare che quando c'è una catena successiva di interventi c'è sempre il tentativo di scaricare le responsabilità.

La fase della lavorazione e del "visto si stampi"

Solamente dopo aver testato il prodotto e verificato che gli standard di qualità dello stesso siano conformi alle specifiche richieste e rispondenti ai parametri di quantità e qualità e dei tempi di consegna, sarà possibile considerare le forniture concluse.

Il settore grafico, forse più che altri settori, vede la frequente presenza del cliente nelle aziende grafiche con la necessità di dare il benestare a ciò che si stampa ed approvare le soluzioni tecniche adottate; ma spesso questi ruoli sono maturati da ruoli di supervisione, su aspetti dove la competenza professionale del personale addetto è di gran lunga preponderante in rapporto al dosaggio di un colore o alla scelta di un tipo di carta.

Sicuramente la presenza in azienda del fotografo o di uno studio grafico consente la rapida soluzione di problemi in corso d'opera, ma sovente le figure che si propongono (managers o titolari d'azienda) tendono a mani-

festare il proprio ruolo aziendale anche su aspetti che non prevedono il loro contributo. La conseguenza è la ricerca infinita di soluzioni a "non problemi", la perdita di tempo in avviamenti ripetuti, le riunioni sugli impianti di stampa di diverse persone, fornitori compresi: in pratica una diseconomia per tutti.

La fase finale delle analisi e valutazione del risultato

L'ultima delle fasi del processo d'acquisto comprende l'analisi e la valutazione del risultato finale: il libro, la rivista, l'opuscolo, il catalogo ecc. Il prodotto, una volta realizzato, dovrebbe essere controllato e collaudato in azienda, sia per verificare la qualità della realizzazione finale (molte fasi di lavoro), sia per individuare tutti quei piccoli difetti che ad uno specialista non sfuggono ma che sono irrilevanti per il cliente e l'utilizzatore. Spesso questa fase non solo viene trascurata ma addirittura dimenticata lasciando l'incombenza, ad esempio, all'ultimo anello della catena (la confezione ed il legatore) che, se ha commesso qualche errore, si guarderà bene dall'evidenziarlo sperando che il cliente non se ne accorga.

Il controllo di qualità è un controllo essenziale per tutte le imprese e la normativa ISO 9000 prevede sia controlli statistici a campione sul prodotto, sia la verifica della soddisfazione del cliente.

Le modalità d'acquisto: facciamo attenzione a...

Sulle modalità d'acquisto i trattati di marketing riportano la seguente classificazione per i beni di consumo e per i beni durevoli: convenience, shopping, speciality

A questi vanno aggiunti i modelli di business-to-business: gara d'acquisto, contoterzismo, dumping.

Convenience: una procedura semplice e consolidata

La modalità d'acquisto definita convenience ci vede tutti confrontarci con l'esperienza quotidiana al supermer-

cato, al bar, all'autogrill e ci è facile il rapido paragone con il mondo grafico. Si tratta degli acquisti frequenti per l'azienda, senza grandi verifiche, con meccanismi veloci e procedure consolidate, spesso con prezzi stabili e condizioni standard. Sono i classici materiali in stampa, dei materiali d'ufficio (carta intestata, buste, blocchi notes), modulistica aziendale, etichette, stampati pubblicitari per la distribuzione, dove la componente progettuale e di ideazione grafica è minima. Sovente si lavora per il magazzino, specie nella cartotecnica, e comunque l'attività di stampa prevede tempi lunghi di consegna e qualità collaudata, per rendere possibili ottimizzazioni di cicli e saturazione degli impianti. Le aziende di medio-piccole dimensioni vivono su questo mercato, fatto di rapporti interpersonali ma anche di una buona redditività delle commesse e di un elevato numero di privati che si rivolgono per le loro minute necessità.

Shopping: attenzione al rapporto costo-benefici

L'acquisto secondo il modello shopping è tipico della decisione d'acquisto reputata importante dal cliente anche se spesso di importo limitato. Acquistando con modalità shopping il cliente, come nel caso dell'acquisto della propria automobile, pone in atto tutta una serie di iniziative per ottimizzare il rapporto costo-beneficio. Fare shopping a fronte di un lavoro da realizzare, richiede informazioni, sentire l'opinione di più interlocutori, ascoltare le proposte di più venditori, verificare due o tre preventivi, valutare i plus ed i minus di ogni alternativa ed infine decidere, sulla base di criteri empirici, emotivi e razionali con pesi differenti per tutti e tre in funzione dell'esperienza e del ruolo ricoperto.

Speciality: tutto dipende dalla...fedeltà

Il modello speciality è individuabile nelle preferenze che ciascuno di noi ha nei confronti di un prodotto, una marca, un'azienda, un particolare venditore, che ci consente di esprimerci e ci gratifica. Nel sistema ac-

quisto-vendita e nel business-to-business il fine più alto della relazione è quello di diventare speciality come fornitore, attraverso un processo di fidelizzazione della clientela, conquistato nel tempo mediante piccole o grandi testimonianze di attenzione, cura, servizio, affidabilità. Per il settore grafico i rapporti di affari caratterizzati dal modello descritto comprendono le sinergie tra editore e stampatore, la partnership tra stampatore e legatoria, il rapporto privilegiato tra aziende di stampa e fotografo di moda, la collaborazione stretta tra fornitore d'impianti e tecnologie ed il personale alle macchine, la sperimentazione nella ricerca e sviluppo tra cartiere e stampatore e via dicendo.

La gara d'acquisto: attenti ai procacciatori d'affari

Va presa in considerazione la presenza di figure di intermediazione (brokers) che si propongono come fornitori di servizi a prezzi competitivi, operando in chiave competitiva e ritagliandosi un compenso sull'aggiudicazione di lavori che in fatto di redditività hanno ben poco da fornire a chi li realizza.

Partecipare ed aggiudicarsi queste aste serve spesso solo a "coprire" la capacità produttiva, prestandosi ad una gara al ribasso che nel medio e lungo termine non produce alcun beneficio e non permette di conquistare nuovi mercati. Si constata spesso che vince in queste gare chi sbaglia il preventivo e che i prezzi bassi di aggiudicazione nascondono molti sotterfugi ai quali sono costretti gli stampatori per limitare le perdite. In pratica la corsa al ribasso significa che per lavorare con profitto i migliori clienti, i più affidabili ed i più sicuri, pagano il prodotto più degli opportunisti e dei levantini, alla faccia dell'etica e delle politiche di vendita.

Il contoterzismo: il problema è pianificare gli interventi

Il ricorso al contoterzismo è una pratica diffusa nel settore, in quanto non solo consente la saturazione della capacità produttiva, ma permette l'assorbimento di oscillazioni delle ri-

chieste di lavoro e la risposta ad urgenze ed emergenze della clientela. Anche il contoterzismo non può essere realizzato in maniera non pianificata e senza copertura dei costi. Infatti il collega o l'azienda partner con il quale lavorare va individuata con attenzione ed il rapporto costruito nel tempo con grande trasparenza. Per l'azienda fornitrice si tratta di impostare e realizzare una serie di accordi, basati su clausole e standard di fornitura reciprocamente convenienti, mentre per l'azienda cliente è indispensabile salvaguardare il rapporto con il suo cliente finale. In pratica se il contoterzista vuole coprire una

no ricercate nella scarsa visione strategica dell'impresa, nelle politiche di vendita aggressive su particolari clienti, sulla necessità di trovare lavoro a tutti i costi, rimandando ad altri tempi la ricerca di commesse ad alta redditività.

Spesso sono i titolari delle aziende che peccano su questo versante e ciò che al funzionario commerciale non è permesso (o è un tabù) diventa possibile a chi ha in mano le redini dell'azienda. Sicuramente le politiche di vendita su un segmento di mercato o su un cliente di riferimento possono richiedere investimenti in condizioni di vendita sotto-costo, tuttavia la salvaguardia del conto economico rap-

Conclusioni:
consapevolezza
delle decisioni,
confronto, conoscenza

Alla fine di questa lunga esposizione del modello d'acquisto adottato nel settore grafico, con le spiegazioni e gli approfondimenti tratti dalle esperienze quotidiane di una attività di consulenza direzionale, possiamo concludere con due autorevoli contributi sulla conoscenza e sullo studio di dinamiche complesse, come quelle di politica commerciale e marketing.

La prima è di Leonardo Da Vinci: "Quelli che s'innamorano di pratica senza scienza, son come il nocchiere che entra nel naviglio senza timone o bussola: sempre la pratica dev'essere edificata sopra la bona teoria". La seconda di Peter Drucker: "Adesso sappiamo che la fonte della ricchezza è qualcosa di specificatamente umano: la conoscenza. Se applichiamo la conoscenza a mansioni che già sappiamo svolgere, la chiamiamo produttività. Se applichiamo la conoscenza a compiti che sono nuovi e diversi, la chiamiamo innovazione".

Queste due profonde riflessioni stanno a significare che la dinamica competitiva sul mercato della grafica (ma del resto su tutti i settori industriali) vede affermarsi modelli organizzativi e comportamenti personali basati su una grande profondità di analisi e consapevolezza nelle decisioni.

Queste saranno sempre di più supportate da confronti di idee e contributi diversificati, acquisiti con la lettura, lo studio, la sperimentazione e il confronto con interlocutori autorevoli. Le scuole di formazione manageriale e la formazione specialistica presso istituti, enti e fornitori di macchine e tecnologie, sono luoghi dove il comune patrimonio di esperienze trova alimento per un processo di crescita aziendale e personale e lo studio del modello d'acquisto del segmento di mercato, cui fa parte il nostro cliente potenziale, va continuamente aggiornato perché, come tutti sappiamo, le "informazioni sono merce deperibile".

Non perdetevi la prossima puntata del dossier "Formazione manageriale"



Per la crescita dell'azienda sono importanti non solo la conoscenza dei processi ma anche la lettura e il confronto di idee

buona saturazione degli impianti ed almeno i costi generali della sua azienda, allora il peso in percentuale di fatturato non può superare il 20-30%, senza farsi illusioni di poter ammortizzare più di tanto gli investimenti in innovazione tecnologica. I margini dunque non si fanno sul conto-terzi ma sulla ricerca di opportunità sul cliente finale.

La vendita in dumping: ciò che si investe va poi recuperato

Sulla vendita in dumping gli esempi si sprecano e le cause di questo appiccio, ben poco commerciale, van-

presenta una sfida per tutti e ciò che si investe da una parte, va risparmiato o recuperato da un'altra. Se l'anno si profila positivo, si è sopra budget, le spese generali e gli ammortamenti previsti sono coperti, forse è il caso di investire sul prezzo basso su un nuovo cliente oppure per un grosso lavoro, che magari presenta caratteri di ristampa. Mancando però i prerequisiti di garanzia di redditività, operare con proposte in dumping illude il cliente sulla possibilità a chiedere prezzi sempre più bassi, drogando il mercato e rovinando la reputazione a tutto il sistema grafico.