



Cerca la rotta giusta per la tua azienda

INTUIRE IN QUALE DIREZIONE DOBBIAMO GUIDARE LA NOSTRA IMPRESA NON È FACILE. TALVOLTA È NECESSARIO ABBANDONARE SENZA ESITAZIONI IL PRESIDIO DELLE ATTREZZATURE PER NAVIGARE NEL MERCATO ALLA RICERCA DI NUOVI APPRODI. IN QUESTE PAGINE CLAUDIO DELLA ROSSA CI AIUTA A CAPIRE QUALI SONO LE AZIONI STRATEGICHE CHE POSSONO FACILITARE LA NAVIGAZIONE E FARCI PROCEDERE COL VENTO IN POPPA...

Punto per punto, le strategie di successo per le piccole e medie aziende:

- **concentrarsi sui bisogni dei propri potenziali clienti**
- **mantenere sempre aggiornato il sistema produttivo**
- **definire in quale campo si vuole giocare e competere**



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.

Il successo arriva per chi

di **CLAUDIO DELLA ROSSA**

Proporre alcuni elementi di riflessione sulle strategie di marketing per le piccole e medie imprese del settore grafico, senza cadere nella retorica e nella sterminata bibliografia pubblicata in Italia dopo gli anni '70, non è un'impresa da poco.

La tentazione di mutuare e adattare modelli ampiamente sperimentati in aziende multinazionali, nonché di utilizzare linee guida d'importazione americana, è stato sempre il tallone d'Achille di consulenti e "guru".

Quindi, per iniziare una trattazione utile e allo stesso tempo interessante su questo argomento, invece di disertare su significati, dogmi e filosofie, riportiamo la mitica definizione dei due battutisti Gino & Michele:

"Il marketing è l'apostrofo rosa posto fra le parole quant'è"

La provocazione di Gino & Michele ci porta ad introdurre il concetto oggettivo della definizione di marketing applicabile alle nostre aziende: l'imprenditore (o la Direzione) deve mirare ad anteporre le attese e le esigenze di una potenziale clientela alle proprie strategie aziendali.

Quindi, banalmente, l'attività commerciale dovrà concentrarsi su due punti: cercare di vendere e proporre soluzioni ai problemi e soddisfare i bisogni della potenziale clientela. Ciò significa capovolgere l'orientamento strategico delle piccole e medie imprese grafiche, basato prioritariamente sul presidio di tecnologie di pre stampa e stampa.

Per i responsabili e gli imprenditori si tratta di sviluppare una cultura propria di orientamento al mercato, che consenta di operare con efficacia senza dover dipendere da una clientela che sfrutti a proprio vantaggio talenti e risorse.

Difatti molte società, enti, agenzie e istituzioni dettano ai fornitori le loro leggi d'acquisto, spesso in forma punitiva e sovente senza considerare

le difficoltà di dover dare risposte immediate (il lavoro richiesto per ieri, cioè nel rispetto di scadenze impossibili) e di soddisfare le esigenze economico-organizzative della gestione aziendale.

L'apostrofo rosa della definizione di marketing non è però l'importo in più che il cliente è disposto a pagare sulla fornitura di un prodotto o di un servizio esclusivo e di alto valore aggiunto. Si tratta di quel minimo margine economico richiesto, indispensabile per gli imprenditori e le imprese fornitrici, per poter mantenere aggiornato e competitivo il loro sistema produttivo con gli investimenti, quel premio alle capacità innovative e alla creatività nella ricerca di soluzioni ottimali, quel contributo alla disponibilità e al servizio giornalmente erogato.

Per le imprese grafiche ragionare in chiave strategica e di marketing significa innanzitutto decidere la missione (cosa vogliamo fare da grandi?), precisare il campo di operazioni nel quale si vuole competere (in quali mercati e con quali prodotti e servizi?), verificare le proprie capacità e limiti e individuare i mezzi più idonei (come?) per conseguire gli obiettivi stabiliti (quali?).

Dai le risposte giuste ai tuoi obiettivi

Una delle esemplificazioni più conosciute come missione di un'impresa eccellente è legata alla capacità di esprimere significati, di rappresentare qualcosa di unico, diventare, se possibile, un mito.

Questo si traduce praticamente nella ricerca delle risposte agli obiettivi (che cosa vorremmo fare?): obiettivi primari, come il fatturato, gli utili della gestione economica, l'incremento del valore di tutta l'attività aziendale; e obiettivi secondari, come il miglioramento dei tempi di risposta, la qualità intrinseca dei prodotti, il portafoglio clienti acquisito, i nuovi prodotti

sa essere lungimirante

proposti con competenza al mercato. Sicuramente l'ambiente esterno entro il quale l'azienda grafica è chiamata a operare condizionerà le scelte e le linee d'azione, consentirà di cogliere opportunità e risultati a volte inaspettati, si proporrà con minacce e segnali negativi sulle nostre iniziative: in pratica, obbligherà gli imprenditori a fare delle scelte, con tutte le ansie del caso.

Valuta i punti di forza e di debolezza

Dopo aver stabilito i traguardi e verificato i rischi dipendenti dallo scena-

disegni di Erica De Rosa



Pensa a una prospettiva triennale della tua azienda

	2004	2005	2006
Fatturato totale*	1.000	1.200	1.400
Fatt. Stampa commerciale*	600	800	1.000
Fatt. Modulo continuo*	400	400	400
Organico totale n. addetti	5	6	7
Ammortamenti e Leasing*	100	150	150
Oneri finanziari*	30	40	50
Lavorazioni esterne*	300	200	100
Investimenti*	300	50	50
Utile di gestione previsto*	====	100	150

* € x 100

In questo esempio l'azione strategica prevede un aumento della produzione di stampati, l'inserimento di nuovi addetti e il ricorso al leasing

rio, si debbono valutare le risorse disponibili: queste si traducono in punti di forza (ad esempio, le macchine dell'ultima generazione, il personale qualificato, l'esperienza dell'imprenditore) e in punti di debolezza (un limitato portafoglio clienti, un'esposizione finanziaria elevata, una rete di vendita raffazzonata o inaffidabile) obbligandoci a rispondere al quesito "che cosa potremmo fare?". La ricerca delle risposte alla terna

"volere, dovere, potere" esprime il primo scoglio da superare, qualora si desideri sviluppare un'azione efficace e costruire una strategia vincente; ma queste risposte debbono essere fra loro congruenti, in quanto non è possibile "andare sulla luna in bicicletta", cioè ambire a traguardi mirabolanti e ambiziosi, in un contesto altamente competitivo, con delle risorse scarse o inadeguate. Per esprimere con maggior precisio-

Dopo aver stabilito i punti di forza e i punti di debolezza della propria azienda, bisogna seguire la rotta guardando avanti, in direzione di un possibile approdo

ne il concetto, un'azienda grafica non può servire ad esempio il mercato editoriale con impianti obsoleti e senza aver maturato le necessarie esperienze; anche la struttura di piccole dimensioni, a carattere semi-artigianale, non può proporsi come partner di un colosso multinazionale senza disporre delle tecnologie e delle necessarie capacità di servizio. La congruenza fra ciò che si vuole, ciò che si deve e ciò che si può serve a misurare il livello di competitività dell'azienda grafica, sia nelle situazioni di tensione sul mercato, sia in contesti meno competitivi, dove le politiche da adottare sono favorite da una presenza consolidata negli anni.

Elabora in anticipo un piano d'azione strategico

Tutto questo si traduce in un programma di lavoro (tecnicamente definito Piano di Azione Strategico o

PAS) che considera come orizzonte temporale almeno un triennio, periodo durante il quale si formulano alcune ipotesi, si stabiliscono e si negoziano risorse da investire, si strutturano organismi e unità, si ricercano e si formano le risorse umane necessarie, si attuano politiche e si confrontano costantemente le previsioni con i risultati.

In termini pratici il PAS (vedi esempio a pagina precedente) ci obbliga a pensare in anticipo all'obsolescenza e alla durata delle nostre macchine, alla necessità di nuovo personale, all'impegno richiesto sulla crescita nel tempo del fatturato di un cliente, al

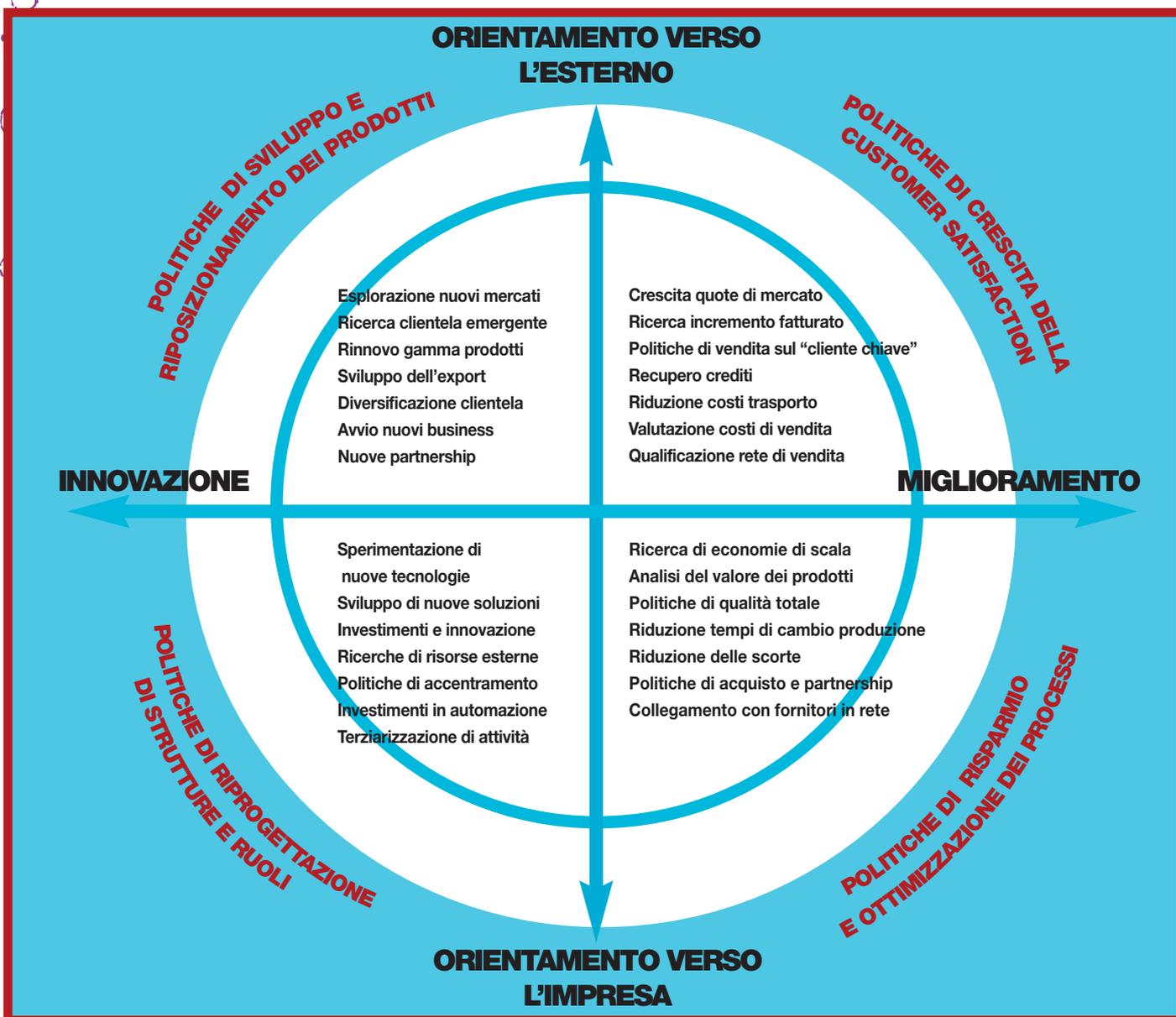
futuro pensionamento del collaboratore e alle opportunità di ridurre gli oneri finanziari, passando da finanziamenti a breve a quelli di lungo termine.

Usa la bussola per orientare il tuo business

Dopo aver ragionato con serenità e lucidità sui parametri economici e sulle ipotesi generate dal PAS, si dovranno definire le strategie, sulle quali i modelli più importanti che desideriamo illustrare sono quelli della bussola strategica (vedi schema sotto) di orientamento dell'azienda e del-

le possibili politiche di sviluppo, mantenimento, specializzazione, innovazione.

Il modello definito della bussola strategica è il primo e più facile da comprendere e immediato nell'attuazione. È basato sui due assi cartesiani e prevede quattro possibili orientamenti: servizio al mercato (orientamento verso l'esterno), razionalizzazione e ottimizzazione dei processi (orientamento verso l'impresa), riprogettazione (miglioramento), sviluppo (innovazione). L'attuazione, per l'imprenditore del nostro settore, delle politiche vincenti basate sullo schema proposto richiede innanzitutto un





Infine possono essere presenti vincoli e tradizioni culturali che tendono a privilegiare il versante interno all'impresa, con un orientamento e una visione prevalentemente industriale e organizzativa.

In altri contesti il titolare può essere fortemente proiettato allo sviluppo, ad anteporre il mercato e la sua clientela alle scelte aziendali, non considerando tuttavia che la sua azienda, pur essendo fortemente orientata al servizio al cliente, non può sottovalutare costi occulti e investimenti non previsti per rincorrere a tutti i costi le opportunità quando ci si imbatte in esse.

È necessario, per un periodo stabilito, concentrare gli sforzi in una sola direzione: solo così sarà possibile motivare l'equipaggio e orientare la navigazione

livello elevato di visibilità sul contesto esterno entro il quale operare e una notevole capacità di porre in atto le strategie aziendali. Le conseguenti scelte potranno essere orientate verso quelle aree dove la criticità del sistema è maggiore (dove si è carenti), oppure di capitalizzare in tempi brevi, anche con limitati esborsi economici, il risultato delle azioni e dei progetti posti in atto.

Il modello si basa sul principio che un'azienda di piccole o medie dimensioni non può avviare molte iniziative commerciali (o industriali) contemporaneamente, pena la mancanza di incisività e la perdita di efficacia delle stesse.

Inoltre, ci sono dei periodi della vita aziendale nei quali il fattore investimenti risulta impossibile da praticarsi a causa, ad esempio, di criticità contingenti o di mercato, di alta competitività o di scarsa liquidità; quindi è necessario garantire lo sviluppo aziendale generando profitti aggiuntivi, ponendo in atto politiche a costo limitato ma ad alta resa economica e commerciale ("tirare un po' la cinghia").

Impegnati a navigare in una sola direzione

Per gli imprenditori grafici, concentrare gli sforzi per un periodo stabilito su uno dei quattro quadranti proposti nello schema (Nord-Est, Nord-Ovest, Sud-Est, Sud-Ovest) non solo rappresenta un beneficio per l'impresa, ma soprattutto permette di orientare le azioni di tutta l'organizzazione verso una visione stimolante e su valori tangibili e positivi, che motiveranno ulteriormente il personale coinvolto o i collaboratori esterni.

La durata di questi sforzi non potrà essere eterna e il numero di azioni da attuare sarà proporzionale alle dimensioni e alla complessità dell'impresa.

Ad esempio, per una realtà di medio-piccole dimensioni (10-20 addetti) l'impegno di tutta l'azienda su uno dei quadranti di destra (miglioramento) potrà esaurirsi in 12-18 mesi, mentre un'azione di sviluppo su nuovi segmenti di mercato, nuovi prodotti e/o nuove tecnologie potrà

richiedere tempi più lunghi.

La sintesi è immediata: orientare la propria organizzazione in uno solo dei quadranti per un definito periodo di tempo è il compito primario di chi governa l'azienda grafica, dopo aver individuato chiaramente i limiti e le potenzialità della propria squadra di collaboratori, valutato le potenzialità del sistema produttivo e deciso di raccogliere le sfide che i mercati competitivi impongono.

Guida la tua azienda guardando avanti

La finalità strategica è di dirigere guardando avanti, scegliendo una strada e mantenendo alta la tensione verso il risultato, fattore senza dubbio qualificante che porta alla ricerca di efficienza per tutte le persone che operano in azienda, consente di misurare i progressi e infine si traduce in risultati di produttività e di natura economica che potranno essere reinvestiti con profitto nel lungo termine.

Tutto questo si concretizza nell'opportunità per i manager di tutte le imprese di "fermarsi un attimo per arrivare prima", cioè di trovare l'occasione per riflettere e confrontarsi all'interno della propria azienda su questo approccio e per proporsi in maniera focalizzata alla clientela con iniziative e progetti.

Se gli sforzi saranno ben calibrati, potranno permettere alle aziende una "navigazione" meno turbolenta, in un mercato dove i meccanismi di correzione della rotta richiedono capitali, immediatezza d'intervento, propensione al rischio e flessibilità, elementi fondamentali per costruire quel vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Per formulare ed elaborare una efficace strategia di marketing, l'imprenditore non può dimenticarsi che, in uno scenario di mercato caratterizzato da grande tensione come quello del 2003, è necessario tenere prioritaria la parte alta del diagramma, in quanto, solo grazie alla conquista di nuove opportunità di business e al miglioramento del servizio alla clientela, sarà possibile sviluppare la propria impresa in futuro.