

SEI SFIDE PER L'IMPRESA GRAFICA

Le trasformazioni in atto nelle arti grafiche e le ricette per farvi fronte

La recessione avanza sempre più minacciosa e sembra non dare tregua agli imprenditori del settore grafico. Ecco allora come reagire a nuove e vecchie sfide del mercato senza perdere speranza nel futuro.

di Claudio Della Rossa



Inizia la sua carriera professionale nel 1968, alle Industrie Zanussi come docente e coordinatore di attività formative rivolte ai quadri tecnici. Dal 1990 si dedica alla libera professione come consulente di direzione e commerciale, docente in attività di formazione e sviluppo organizzativo. Negli ultimi anni in affiancamento all'attività di consulente collabora come editorialista su alcune riviste di settore e si dedica alla pubblicazione di articoli e testi specialistici

In questi giorni l'attenzione degli imprenditori del nostro settore è focalizzata sulla costante e per certi versi inarrestabile caduta della domanda di stampati, su una drastica riduzione delle richieste da parte della clientela e su una accentuata competitività nell'acquisizione delle commesse.

Alcuni disastri aziendali, ampiamente enfatizzati sulla stampa specialistica, e una sensazione diffusa di impotenza e disorientamento sui cambiamenti che si manifestano in un sistema industriale progressivamente in tensione, sono in gran parte imputabili a fattori esterni all'impresa. Spesso però la scarsa lungimiranza imprenditoriale ha favorito la china, con comportamenti che hanno generato dolorose chiusure, fallimenti, ristrutturazioni, accorpamenti e salassi occupazionali.

Il quadro economico che si è formato in questi anni è stato poi fortemente condizionato dal peso del fattore finanziario, dalla perdita di competitività in importanti settori strategici (automotive, farmaceutico, elettronica, grande distribuzione), nei ritardi nelle infrastrutture e nei servizi, nelle difficoltà del ricorso al credito, nelle limitate dimensioni delle imprese e nei vincoli burocratici e fiscali.

Ma ciò che preoccupa maggiormente oggi è l'amara constatazione che stia venendo a mancare la propensione al rischio da parte di molti imprenditori, che stanno perdendo la fiducia nella possibile ripresa e non trovano riferimenti sicuri né nelle istituzioni, né da parte dei tradizionali interlocutori. La mancanza di aspettative nel futuro sta minando quella determinazione necessaria a una efficace gestione dei

fatti aziendali: quella forza interiore che serve a superare i momenti di difficoltà e catalizzare le azioni di tutti verso obiettivi tangibili, pena la perdita di competitività dell'impresa grafica.

Tuttavia, volendo essere positivi e facendo tesoro del passato, non tutto è venuto per nuocere se, stimolati da questa crisi, possiamo pensare a pianificare e costruire, anche nella nostra impresa, un modello di società diversa dall'attuale, andando a recuperare quei valori, saperi e relazioni che in questi anni abbiamo lasciato da parte, per rincorrere modelli consumistici e stili di vita poco sensibili a una crescita sostenibile e al futuro, nostro e delle nuove generazioni.

La miglior ricetta è reagire

Le nuove strade praticabili per chi dirige un'azienda grafica, come risposta alle criticità legate allo squilibrio domanda-offerta e alle trasformazioni del mercato, non sono ricette salvifiche, ma esprimono alcune linee di indirizzo sulle quali far poggiare fin da subito programmi, progetti e iniziative. Sono questi percorsi che possono differenziare le aziende virtuose dagli approcci attendisti e rivendicativi, mettendo in guardia gli imprenditori titubanti e ricordando loro un proverbio che recita: «la paura preferisce consultarsi, piuttosto che decidere». È quindi fondamentale passare all'azione, con un approccio strategico e determinato.



Tra le più importanti sfide che le aziende grafiche dovranno presto affrontare vi è il recupero di una più elevata efficienza aziendale, ottenuto avviando programmi di riduzione dei costi e di ottimizzazione dei processi.

Chi dirige un'azienda, in questi momenti, deve tener conto del contributo dei collaboratori diretti, del confronto con figure esterne preparate e sforzarsi nell'applicazione di metodi rigorosi di lavoro. Essi diventano

un prerequisito per poter superare i momenti di difficoltà. Tuttavia, per costruire un domani di sviluppo, il filo conduttore nel nostro settore è sempre più generato dall'impegno e dalla motivazione a innovare. Descriviamo allora le sei sfide strategiche sulle quali concentrarsi e da realizzare il più rapidamente possibile, con le iniziative correlate, da porre in atto nel fare quotidiano:

1° sfida: maggior costo del denaro

Il maggior costo del denaro indurrà da un lato i clienti a ricercare un finanziamento dei loro acquisti da parte dei fornitori, a procrastinare i termini di pagamento, ad aggrapparsi a contestazioni pretestuose per ottenere maggiori sconti: dall'altro lato le imprese grafiche saranno chiamate a ricorrere all'autofinanziamento e alla ricapitalizzazione (meno immobili, più liquidità) e gestire le politiche commerciali anche con una logica amministrativa, come per esempio dover ricorrere all'export per essere garantiti con pagamenti certi, se non addirittura in anticipo rispetto alla fornitura.

L'indebitamento dovrà essere tenuto sotto controllo con puntigliosità e la struttura amministrativa dovrà confrontarsi sui pagamenti con la funzione commerciale per non vanificare gli investimenti di marketing e i suoi sforzi nel tutelare gli interessi aziendali e il patrimonio di clienti costruito faticosamente nel tempo.

Sul versante degli acquisti, la tendenza a procrastinare i termini di pagamento verso i fornitori è diventata una prassi un po' meno conveniente rispetto al passato, in quanto una maggior esposizione verso

i propri clienti, è, in molti casi, ampiamente finanziata con i maggiori prezzi d'acquisto pagati, dall'indisponibilità immediata del prodotto ricercato, dai tempi lunghi necessari per le conferme d'ordine e infine alle perdite di tempo nelle negoziazioni.

2° sfida: la sovracapacità produttiva

Le capacità produttive sovradimensionate rispetto alla domanda esistente obbligheranno il management a impegnarsi verso nuove opportunità di mercato per ottimizzare la saturazione degli impianti, con investimenti in marketing, nel mondo Web, nei motori di ricerca, nelle strutture di vendita sul territorio, nella formazione del personale interno, sensibilizzato e attento ai bisogni della clientela attuale e potenziale.

Il peso della funzione commerciale assorbirà maggiori risorse economiche e la costruzione e il coordinamento della rete di vendita dovrà seguire i criteri già ampiamente sperimentati in settori che operano in mercati competitivi, con l'applicazione del Crm (Customer relationship management) e la sistematica realizzazione di campagne promozionali mirate. La ricerca di collaborazioni con partner esterni nel campo della grafica sarà una costante, sia per generare nuove proposte creative verso la clientela, sia per poter cogliere nuove e interessanti opportunità.

3° sfida: l'efficienza aziendale

Il recupero di una più elevata efficienza aziendale si potrà realizzare applicando le metodologie giapponesi Kaizen, certificando processi e sistemi aziendali, avviando programmi di riduzione dei costi, sviluppando iniziative di customer satisfaction, premiando il merito e i contributi, individuali e di squadra, di tutti i collaboratori. A un modello manageriale di forte impronta padronale e familiare, tipico di una cultura che trae origine dalla piccola impresa, si dovrà sostituire e affiancare nel tempo una cultura maggiormente ispirata al pragmatismo, ai parametri di pianificazione e controllo, legata a budget (di costi e ricavi) e valutazione dei risultati e a un modello premiante di forte motivazione economica e di status.

4° sfida: polverizzazione della domanda

La polverizzazione della domanda sta modificando pesantemente il mercato grafico attuale: tutti i clienti vogliono qualsiasi prodotto, fatto bene, che costi poco, in tempi brevi e con qualcosa in più rispetto a quello che fanno gli altri. Il mercato dei prodotti stampati, cartotecnici, editoriali, commerciali, di cancelleria, anche collegati a display più innovativi, per ricchezza di finiture e lavorazioni, cozza sovente con la disponibilità di attrezzature e competenze presenti nell'azienda grafica tradizionale. Questa deve saper trovare (in tempi brevi e possibilmente sulla porta di casa) il fornitore giusto ed esclusivo, in grado di rispondere alle richieste ricevute, pena la perdita della commessa. Le forniture possono diventare quindi antieconomiche e il rischio di contestazioni elevato: la soddisfazione di un singolo cliente spesso non genera effetti di trascinamento di altra clientela e non ha ricadute positive su incrementi



Anche l'innovazione digitale è una sfida aperta che trova del tutto impreparati gli imprenditori italiani. Per poter generare servizi innovativi e allargare così lo spettro del proprio business occorre infatti costruire un nuovo modello organizzativo e, soprattutto, coltivare una diversa forma mentis.

di fatturato. Non è infrequente il fatto che la decisione di non realizzare investimenti in sperimentazione, con rischio di non ritorno e senza ripetibilità, impedisca talvolta di cogliere vere opportunità.

Per le imprese si presenta quindi il

rischio di non distinguere, fra le molteplici richieste di prodotti-servizi, quelle che potenzialmente potrebbero aprire nuove prospettive, generare nuovi business e ripagare nel tempo gli sforzi profusi.

5° sfida: il fattore tecnologico

Il maggior peso del fattore tecnologico sta portando alla messa in discussione dei sistemi produttivi attuali e obbliga le imprese a cimentarsi in contesti diversi rispetto al passato. Ciò richiede nuove competenze ed è fortemente condizionato dal rischio di obsolescenza di impianti e sistemi produttivi. Il periodo di recessione ha portato gli operatori a dover diversificare la propria offerta e velocizzato il ricambio della propria struttura di prodotti e realizzazioni, con l'inserimento di un insieme articolato di nuovi servizi.

L'innovazione digitale, l'affacciarsi al mercato di tanti piccoli operatori collegati a società di service, lo sviluppo di campagne pubblicitarie low cost e di divulgazione via Web e il ricorso a fornitori online, hanno stravolto il modello organizzativo preesistente. I principi tradizionali di marketing del settore, centrati sul binomio prodotto-prezzo, si sono evoluti e la stampa da sola, se vuol sopravvivere, deve circondarsi di un insieme sinergico di servizi. Fra questi assumono peso la gestione delle immagini e dei contenuti, la gestione del dato variabile, il Web to print, la postalizzazione, la cura dei siti Internet, le campagne di mailing, lo sviluppo di prodotti in tirature limitate e la gestione del magazzino di stampati e di cartotecnica.

Inoltre il peso della tecnologia presenta importanti e significativi sviluppi

all'interno delle aziende clienti, che vedono nella propria autonomia operativa la possibilità di svincolarsi da una serie di collaborazioni esterne e rivolgersi online direttamente a stampatori e fornitori di packaging, cartellonistica, libri, adesivi, manifesti e tutto il materiale pubblicitario e d'ufficio a loro necessario.

Il mondo della comunicazione multimediale o multicanale obbliga tutti a grandi cambiamenti, investendo nel settore cifre considerevoli, in quanto i tempi di risposta alle richieste dei clienti si stanno riducendo, i vincoli qualitativi si stanno allineando, i rapporti di fornitura vedono l'efficacia e i tempi di risposta, prevalere sugli aspetti economici.

6° sfida: poca propensione alla partnership

Il fattore isolamento e la carente propensione alla partnership stanno penalizzando pesantemente la crescita delle imprese grafiche e obbligano gli addetti ai lavori a ricercare vantaggi competitivi ottimizzando gli acquisti di materie prime e servizi, collegandosi e integrandosi con fornitori comuni di lavorazioni e con la messa in rete di proposte commerciali.

La funzione commerciale può essere gestita in comune e le nuove tecnologie on demand possono far acquisire competitività, collegandosi via Web con fornitori strutturati ed erogatori di servizi specifici. In Italia l'aggregazione fra imprese è vissuta sul piano industriale negativamente e le associazioni di categoria incontrano non poche difficoltà nell'avviare programmi e progetti verso i loro aderenti. Sarebbero indispensabili, oggi, la costituzione di gruppi di lavoro, task-force, messa in comune di competenze, integrazione fra tecnologie, investimenti comuni sul print on demand o sul marketing one2one. Ma di questi esempi virtuosi si hanno notizie solo dai Paesi esteri e da sparute iniziative locali, portata avanti da qualche illuminato imprenditore.

Conclusioni

Quelle descritte sono sei sfide non facili da superare e vincere, che obbligano imprese e imprenditori a guardare con menti aperte le dinamiche dei vari mercati, presidiare con estrema attenzione i nostri fattori economici e la gestione aziendale, accrescere l'efficienza e la produttività della propria struttura, inserire la parsimonia fra i nuovi e importanti valori aziendali. E solo con questo spirito la classe imprenditoriale e manageriale italiana, che ha saputo realizzare brillantemente un modello di sviluppo delle piccole imprese negli anni Ottanta e Novanta, potrà lasciare alle spalle questo inizio di secolo così burrascoso e tragico, che sta mettendo alla prova la capacità di rinnovarsi: chi riuscirà ad adattarsi meglio al nuovo, vincerà la sua battaglia e, per gli altri, resteranno solo i rimpianti. Se il miglior modo di far avverare i nostri sogni è svegliarsi, cominciamo da oggi, nelle nostre aziende, a veder ridimensionate le pretese di chi non vuol comprendere che il mondo è cambiato, a dare maggior razionalità a tutte le nostre azioni, a prestare attenzione a ogni spesa e a ricordare a tutti (collaboratori, familiari e partner) quanto la nostra azienda grafica sia oggi un bene molto prezioso da dover salvaguardare. ■