

È UNA RECENTE INDAGINE PROMOSSA DA INTERGRAF A ILLUSTRARE **CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ** SOTTESE AL PROFONDO CAMBIAMENTO IN CORSO **NELL'INDUSTRIA GRAFICA EUROPEA**. E A INDICARE LE STRATEGIE POTENZIALMENTE PIÙ EFFICACI PER PROIETTARSI VERSO IL FUTURO, ADOTTANDO TRA I CRITERI PRIORITARI QUELLO DELLA **RESPONSABILITÀ SOCIALE**.

# FOTOGRAFIA DEL PRINTING EUROPEO TRA PROBLEMATICHE E OPPORTUNITÀ

La filiera del printing europeo sta vivendo un periodo di profondi cambiamenti strutturali. Nel corso degli ultimi due anni, fattori quali la saturazione dei mercati nazionali e la concorrenza incalzante proveniente dalle aree emergenti del mondo, e giocata prevalentemente sul fronte dei prezzi, combinati altresì all'impatto della crisi economica e finanziaria globale, hanno portato alla chiusura di molti operatori e alla fusione di altri, determinando una trasformazione del settore senza precedenti. Del resto, anche le aziende sopravvissute si sono presto trovate a confrontarsi con ulteriori, e impegnative, sfide: per cogliere appieno le inedite opportunità offerte dalle tecnologie di ultima generazione, gli operatori della filiera grafica europea sono ora chiamati a ripensare la propria organizzazione strutturale e produttiva per adeguarla agli ultimissimi trend della domanda e del mercato. A scattare una fotografia del comparto è stata un'indagine intitolata "The Socially Responsible Restructuring of the European Printing Industry", commissionata da Intergraf (International Confederation for Printing and Allied Industries), la confederazione internazionale delle industrie grafiche, e UNI Europa Graphical, e realizzata dall'istituto britannico Facta Consult. Oltre

## LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE

Per poter garantire risultati affidabili, Facta Consult ha scelto di combinare indagini di tipo quantitativo a una serie di interviste mirate. 148 sono state le risposte ricevute, 130 delle quali inviate da aziende con meno di 500 addetti e le restanti 16 da big companies. Per quanto riguarda le interviste approfondite, ne sono state realizzate 45: 11 hanno coinvolto senior manager di aziende con oltre 500 addetti, 10 titolari e/o senior manager di aziende di più piccole dimensioni, 5 leader sindacali, 4 rappresentanti del personale, 6 associazioni di settore nazionali, 4 clienti e 5 fornitori di tecnologie.

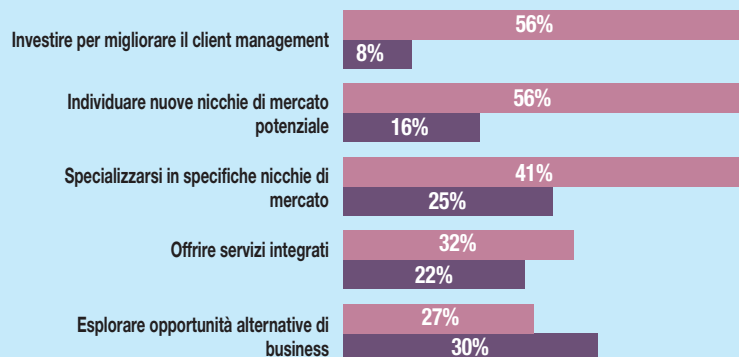
### Dal 2007 ad oggi...

Gli ultimi dati disponibili sullo stato della filiera europea del printing, prima della grande crisi economica e finanziaria, sono contenuti in uno studio di Eurostat. L'industria grafica dei 27 Paesi dell'Unione europea contava nel 2007 circa 134 mila operatori attivi e oltre 850 mila addetti, per un giro d'affari complessivo di 100 miliardi di euro. Peculiarità del tessuto imprenditoriale del printing del vecchio continente, la frammentazione, laddove circa il 95% degli operatori apparteneva alla fascia delle piccole medie imprese, ovvero con meno di 20 addetti. L'indagine di Eurostat denunciava, già allora, la vulnerabilità intrinseca a una filiera popolata prevalentemente da aziende di piccole e medie dimensioni, a rischio di non reggere la concorrenza proveniente da altre aree del mondo o i repentini cambiamenti legati all'evoluzione delle tecnologie.

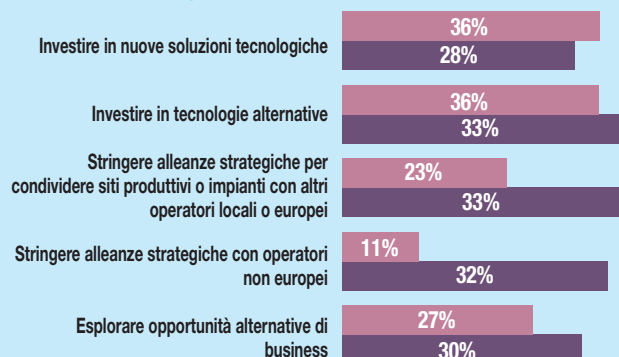


## Le aziende grafiche europee sull'orlo della crisi: la pianificazione strategica

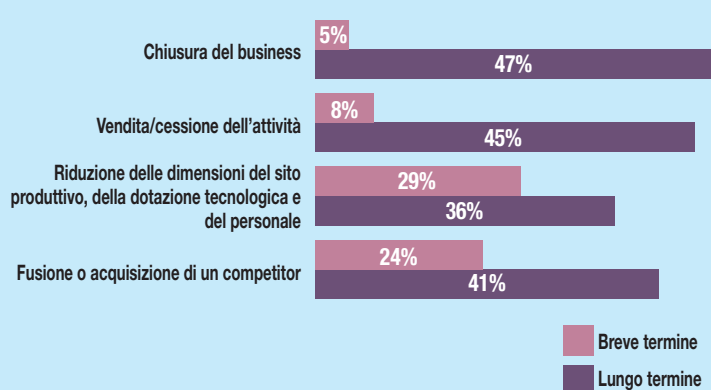
### Esplorare nuovi modelli di business



### Puntare su tecnologie e parco macchine



### Attuare strategie di difesa



a offrire un ritratto approfondito delle diverse dinamiche interne alla filiera, tra criticità e punti di forza, lo studio ha scelto di adottare la prospettiva della responsabilità sociale quale criterio prioritario per le aziende grafiche nel grande processo di ristrutturazione in corso.

### DEI FATTORI CRITICI: L'OVERCAPACITY

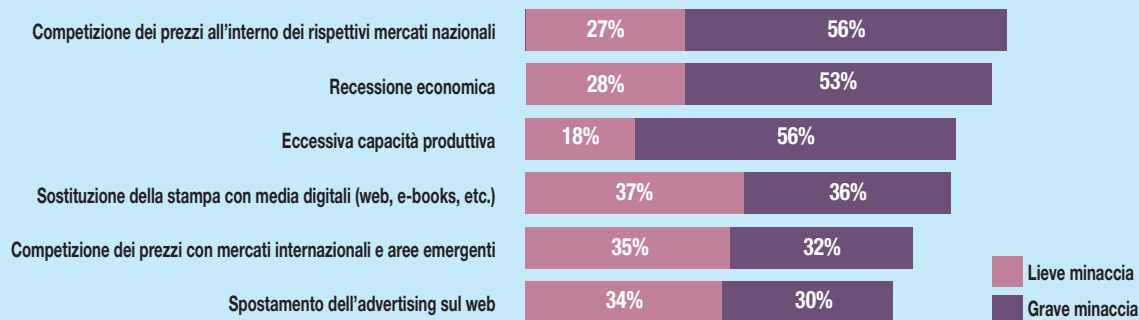
L'indagine promossa da Intergraf parte da una premessa ben chiara: la crisi economica e finanziaria mondiale non è stata l'unica causa della trasformazione della filiera grafica europea in atto, ma piuttosto un elemento che è andato a esercitare una ulteriore pressione su una situazione di per sé già molto complessa. A scatenare la tempesta che ha travolto e sconvolto la filiera del printing del vecchio continente è stata, piuttosto, la combinazione di una serie di fattori, di carattere economico, sociale politico e tecnologico. Una combinazione che, sottolinea l'indagine, sulle singole realtà grafiche ha esercitato un impatto diverso, proporzionale alle dimensioni di queste ultime. Le piccole e medie aziende, ovvero la maggior parte delle imprese che compongono il tessuto imprenditoriale grafico europeo, hanno risentito soprattutto della mancanza delle risorse, manageriali e finanziarie, necessarie per adottare strategie di lungo termine o per investire in attività complementari alla produzione, quali ricerca e sviluppo o marketing. Pur vantando, a proprio favore, una spiccata flessibilità interna nel rispondere alle mutevoli esigenze del mercato, molte di queste aziende si sono ritrovate in situazioni di sottoutilizzo forzato del potenziale produttivo e di scarsa differenziazione dell'offerta, vincolate a operare in contesti competitivi basati esclusivamente sulle logiche della guerra dei prezzi. Le

aziende di maggiori dimensioni sono state a propria volta costrette a confrontarsi con una serie di problematiche operative principalmente legate all'eccesso della capacità produttiva: dopo avere investito in soluzioni tecnologiche di ultima generazione, molti big hanno dovuto fare i conti con il restringimento dei mercati e la repentina frenata della domanda, ritrovandosi a utilizzare attrezzature e tecnologie in misura solo parziale. Tutt'altro che da sottovalutare, il problema dell'eccessiva capacità produttiva rischia di diventare, secondo l'indagine, il 'tormentone' dei prossimi anni e non a caso il 74% delle aziende interpellate ha indicato di percepire tale 'overcapacity generalizzata' come una minaccia. Tuttavia, un altro 34% si dice in procinto di valutare ulteriori investimenti tecnologici, segno che potrebbe esserci da parte dei protagonisti della filiera grafica europea una tendenza a sottovalutare i rischi connessi. Del resto, un dato risulta inequivocabile: tra 2006 e 2009, la capacità produttiva dell'industria del printing del vecchio continente è aumentata del 30% mentre la domanda aggregata solo dell'1%, a dimostrazione del fatto che investimenti e cicli produttivi sono al momento tutt'altro che sincronizzati. D'altra parte, i protagonisti interpellati concordano su un punto: per sbloccare la situazione sarebbe necessario intraprendere azioni a livello pan-europeo, laddove al momento una legislazione molto rigida sulle possibilità per le imprese di aggregarsi e cooperare non aiuta a frenare il fenomeno del fallimento di molte aziende del settore.

### PRO E CONS DELLA TECNOLOGIA

Dalla fotografia scattata dall'indagine di Intergraf emerge come oggi l'evoluzione tecnologica costituisca al contempo

## I fattori di maggiore impatto sulle aziende grafiche europee



un'opportunità e una minaccia per le aziende grafiche europee. Del resto, i cambiamenti verificatisi nei comportamenti dei clienti, travolti dalla dimensione virtuale in ogni ambito quotidiano e professionale, e il passaggio di una serie di contenuti al web hanno sicuramente provocato una significativa riduzione dei prodotti destinati alla stampa, comportando per le imprese la necessità di ripensare struttura operativa e strategie di business. Un percorso che, seppur accessibile alle aziende più grandi, le quali, peraltro, proprio alla tecnologia fanno ricorso per sviluppare nuovi prodotti e penetrare diverse nicchie di mercato, risulta al contrario molto più difficile da seguire per le aziende di medie e piccole dimensioni, condizionate dalla mancanza di risorse da investire. In questo senso, l'indagine evidenzia opinioni più o meno equamente distribuite sui due fronti, pro e cons tecnologia: il 44% del campione considera, ad esempio, i lavori short-run in digitale come un'opportunità da sfruttare, mentre il 33% li vede piuttosto come una minaccia, e, ancora, il 23% del campione guarda alla possibilità di archiviare dati e informazioni online come a un benefit, mentre il 24% lo considera quale elemento di pericolo.

## RISORSE UMANE, UNA NUOVA PROSPETTIVA

I profondi cambiamenti in corso nella filiera grafica europea non mancano di investire direttamente anche il capitale umano delle aziende, il cui futuro si annuncia estremamente incerto.

Del resto, seppur solo il 5% delle realtà interpellate abbia indicato la chiusura tra le strategie per i prossimi anni, ben il 47% vede proprio la fine dell'attività quale probabile prospettiva in lungo termine e un altro 45% prevede di arrivare al punto di non avere altra opzione che vendere. Inoltre, il 30% e il 36% del campione include il taglio del personale tra le strategie da mettere in atto per sopravvivere al cambiamento, rispettivamente nel breve e nel lungo termine.

Tale situazione viene aggravata dall'intenzione dichiarata da molte aziende di adottare azioni alternative e meno onerose, quali ad esempio il ricorso all'outsourcing per parte della produzione (30%), l'utilizzo di personale a tempo determinato (29%), il cambiamento di alcune clausole contrattuali, inevitabilmente a scapito del lavoratore, a fronte delle difficoltà economiche (32%). A tale clima di generale incertezza, si aggiunge, per le risorse umane delle aziende grafiche eu-

ropee, anche la sfida tecnologica che richiede loro una certa preparazione e una formazione specifica, e rende il mercato del lavoro altamente competitivo. Circa il 60% delle aziende dichiara di essere pronto a provvedere a training interni per il personale, mentre poco meno del 40% preferisce procedere con l'assunzione di figure professionali già formate, anche a scapito del personale esistente.

## IL PUNTO DI VISTA DEL CLIENTE

Nonostante negli ultimi anni siamo stati molti gli operatori a fare del concetto del 'rispondere alle esigenze dei clienti' il proprio cavallo di battaglia, almeno sulla carta, l'indagine promossa da Intergraf evidenzia che di passi da compiere in questa direzione ce ne sono ancora molti. Raccogliendo il feedback di alcuni clienti, lo studio rivela infatti che una delle maggiori contestazioni sollevate nei confronti dei print providers riguarda proprio l'eccessiva focalizzazione di questi ultimi su prezzi e costi dei processi operativi, a scapito del rapporto con i propri interlocutori. Al contrario, una relazione costruita innanzitutto sulla fiducia è quello che i clienti richiedono oggi ai propri fornitori, insieme a un servizio efficace ed erogato nel rispetto

di tutte le promesse iniziali, in termini di qualità del prodotto finale e in termini di tempistiche. Servizio che potrebbe essere ulteriormente valorizzato attraverso un'assistenza a trecentosessanta gradi, che includa anche consulenze e consigli ai clienti sulle strategie più efficaci da adottare per migliorare i propri business attraverso i prodotti stampati.

E sono sempre i clienti a sottolineare che, a fronte di un dialogo azienda-customer fondato su tali principi, non solo il fattore prezzo passerebbe decisamente in secondo piano, ma l'intero rapporto fornitore-cliente si trasformerebbe in una vera e propria partnership. Le carenze rilevate sul fronte dell'approccio delle imprese grafiche europee nei confronti dei rispettivi interlocutori si rispecchiano altresì nella generale debolezza e inadeguatezza delle strategie di marketing adottate da molti operatori. Strategie, ancora una volta, sviluppate esclusivamente nell'ottica di prezzi e logiche di vendita. Di gran lunga più efficaci sarebbero campagne costruite su logiche di marketing responsabile e capaci di interessare clienti, esistenti e potenziali, e coinvolgerli in rapporti esclusivi, one-to-one e di lungo termine.

[www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu)



## Le implicazioni del cambiamento per il capitale umano



## COLTIVARE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

L'indagine di Intergraf affronta una tematica sempre più attuale, quello della responsabilità sociale delle imprese, riportando innanzitutto una serie di casi esemplari di cattive pratiche di responsabilità sociale, adottate da molti operatori quali strategie di sopravvivenza: tra gli altri, il licenziamento di personale senza preavviso e senza dare opportunità e tempo di individuare alternative; riduzione dei salari a parità di ore lavorative; utilizzo di personale low cost o di collaboratori temporanei e/o part-time del tutto casuali; l'outsourcing da parte delle aziende big di parte della produzione ad aziende medio-piccole, applicando policy di prezzi estremamente tirate. Dopo essersi soffermata sugli effetti nocivi che tali comportamenti possono avere sul mercato del lavoro e sul contesto concorrenziale, l'indagine

ha cercato di dare una definizione della responsabilità sociale applicata alla filiera grafica, basandosi sul feedback raccolto dalle aziende intervistate. Due i principi fondamentali identificati: la necessità per gli operatori del printing di coltivare la propria competitività puntando anche sulle risorse umane interne, attraverso la fidelizzazione con premi di produzione e training mirati - una policy che dovrebbe condurre direttamente all'incremento dell'efficienza produttiva - e quella di plasmare una nuova cultura 'dell'impiegabilità delle risorse umane', basata sul principio che 'un impiego non può essere per sempre' e pertanto azienda e addetti devono impegnarsi a sfruttare le occasioni di formazioni per creare profili professionali multiskills e impiegabili in diverse industrie e in ruoli differenti.