

# **Una finestra sul mondo degli shopper**

**Fiorini International**

*Falistocco Gabriele*

*Lenci Luca*

*Stafforte Federico*

## INDICE

### **Cap. 1 – Introduzione**

### **Cap. 2 – Analisi del comparto degli shopper (di Gabriele Falistocco)**

- 2.1 Dal sacchetto di carta allo shopper
- 2.2 Struttura dell'offerta
- 2.3 Struttura della domanda
- 2.4 Modello di settore
- 2.5 Analisi del settore marchigiano

### **Cap. 3 – La filiera produttiva e le alternative strategiche nel comparto degli shopper (di Luca Lenci)**

- 3.1 Un mondo che cambia, il settore cartario
  - 3.1.1 Il cambiamento economico
  - 3.1.2 Il cambiamento fisico
  - 3.1.3 Il cambiamento per gli shopper
- 3.2 Le attività correlate al mondo degli shopper
  - 3.2.1 La meccanica come unica attività
- 3.3 Le variabili strategiche che intervengono nella filiera
  - 3.3.1 La situazione nella filiera
  - 3.3.2 Soluzione per la competizione nel mondo degli shopper
  - 3.3.3 La minaccia dei prodotti sostitutivi

### **Cap. 4 – Un caso di evoluzione del packaging: la Fiorini International (di Federico Stafforte)**

- 4.1 Il gruppo Fiorini
- 4.2 Fiorini e la flessibilità
- 4.3 Fiorini e la qualità
- 4.4 Fiorini e l'informatizzazione
- 4.5 Il CED di Fiorini

### **Cap. 5 – Conclusioni**

### **Bibliografia**

## **Capitolo 1**

### **INTRODUZIONE**

Da qualche tempo a questa parte l'unico modo per comprendere appieno il significato dell'azienda, e delle dinamiche competitive in cui entra a far parte, è quello di guardare all'impresa come un sistema di attività coordinate (più precisamente attività primarie ed attività di supporto) che vanno a formare una catena, quella oramai conosciuta con il nome di "catena del valore" [Porter].

La somma algebrica di queste attività non restituisce tuttavia il valore dell'impresa, infatti quest'ultimo è arricchito, rispetto alla semplice addizione delle parti, da un plus che è dato dalle conoscenze (Know how) aziendali. Oggi questo set di competenze riesce sempre più spesso a incidere positivamente o negativamente sulle performance aziendali.

Rivisitando l'impresa come insieme di attività bisogna capire quali di queste siano davvero importanti per l'azienda (core business) ed è proprio in queste che l'azienda deve sviluppare le sue conoscenze e competenze per conquistare risultati eccellenti. Le attività che non rappresentano punti focali del business, o meglio quelle il cui valore aggiunto incide in maniera minore sul risultato aziendale, debbono essere cedute in outsourcing. Con questa soluzione si crea tutta una serie di rapporti dell'impresa con l'esterno, così da generare una rete d'impresе.

Tale struttura, a fronte della visione porteriana, crea una catena del valore allargata, cioè composta dalla somma delle catene del valore dei vari attori che vi entrano a far parte. Anche in questo caso esistono tutta una serie di conoscenze proprie di tutta la rete (asset intangibili).

L'outsourcing rappresenta un ottimo rimedio per limitare i costi d'impresa, infatti le attività cedute sono quelle in cui l'azienda è inefficiente, ma non solo, poiché l'outsourcing è anche un'ottima strada per cercare di ottenere il massimo della qualità, vista la forte specializzazione della parti che intervengono nella rete.

Strategici ai fini della gestione aziendale diventano quindi i rapporti con i fornitori. Questi non sono più considerati semplici "approvvigionatori" dell'azienda, ma sono valorizzati grazie ad uno sviluppo continuo di entrambi i soggetti. Se l'outsourcing viene gestito con un partner in grado di comprendere le

esigenze dell'azienda e di assecondarle con una soluzione completa e personalizzata, questo garantisce notevoli vantaggi, che possono contribuire in modo determinante alla crescita del business.

In questo quadro l'azienda deve comunque prendere le proprie decisioni tenendo sempre in considerazione il settore in cui opera: ad ogni settore corrispondono tutta una serie di caratteristiche e di strategie possibili.

Spesso risulta però difficile definire con esattezza i confini entro i quali l'azienda opera, e nonostante i fornitori possano rappresentare un ottimo elemento per la definizione dei confini settoriali, secondo una prima analisi si può definire settore il gruppo di imprese che produce beni e servizi fra loro strettamente sostitutivi, ma approfondendo risulta più corretto determinare un settore secondo le radici delle forze competitive.

Conoscere il settore di riferimento dovrebbe diventare quindi l'attività base per ogni azienda che voglia essere protagonista sul proprio mercato.

Ad oggi le richieste dei mercati sono pressanti. La domanda di prodotti differenziati, o addirittura personalizzati, è sempre maggiore. L'azienda deve quindi riuscire ad avere un sempre maggior grado di flessibilità sia per adattarsi agli andamenti del mercato (outsourcing) sia per quello che riguarda più strettamente l'aspetto produttivo. Proprio per quello che riguarda quest'ultimo è da ricordare che ad ogni tipo di produzione può essere associata una struttura dei costi, più precisamente possiamo individuare tre differenti tipi di produzione/costi: commessa, modello, flusso. Il passaggio dal primo tipo (commessa) al terzo (flusso) rappresenta un miglioramento d'efficienza, tuttavia per la sopradetta variabilità del mercato e per la struttura produttiva intrinseca del settore (tipo di lavorazione) l'azienda deve scegliere quale sia la configurazione migliore per sé [Zanetti].

Ma dove la manifattura dei prodotti non permetta la diversificazione diventa fondamentale il branding, cioè la produzione di un marchio più che di un prodotto, adottando politiche che permettono al marchio di diversificarsi piuttosto che il contrario. Dove questa politica viene attuata particolarmente bene il marchio può diventare addirittura il sinonimo di uno stile di vita. Il bene in questo caso diventa la chiave d'accesso ad uno status il quale offre tutta una serie di servizi/vantaggi.

Per questo motivo oggi è diventato di fondamentale importanza offrire al consumatore un universo di servizi correlati al bene, attraverso i quali fidelizzare il consumatore e allungare al massimo il suo ltv (lifetime value) [Rifkyn, Klein].

Il marchio, o "segno distintivo", se coltivato e curato come un vero prodotto, diventa un patrimonio di incommensurabile valore per l'azienda, da gestire e spendere in ogni settore del mercato, anche diverso da quello per il quale era stato inizialmente registrato. Questo fenomeno appare in maniera sempre più eclatante, e sempre più frequentemente, in relazione a marchi che iniziano la loro scalata al successo legati ad un prodotto ben definito, e che poi spaziano la loro produzione verso articoli diversi dall'originario, godendo della rendita della fama e dell'immagine qualitativa legate al primo.

Quando un marchio giunge ad essere apprezzato in sé, grazie ad una penetrante ed intensa pubblicità, significa che esso riesce a suscitare nei consumatori un affidamento ed apprezzamento del tutto peculiari, tali da giustificare una protezione differenziata dai marchi "comuni". È anche con questo obiettivo che l'immagine del marchio è curata dall'imprenditore con l'attenzione di un vero e proprio "prodotto nel prodotto". Il marchio celebre, infatti, costituisce uno scudo protettivo contro tentativi di imitazione parassitaria, anche in ambiti merceologici distanti da quello del prodotto imitato, ma comunque in grado di disturbare la legittima attività del primo utilizzatore del segno distintivo.

Ogni impresa che voglia competere nel mercato non può e non deve quindi lasciare più nulla al caso, ed arrivare fino ad enfatizzare anche i piccoli accessori che completano l'acquisto del cliente, pur di rendere questo un'esperienza coinvolgente capace addirittura di evocare emozioni nell'acquirente.

Analizzare il comparto degli shopper acquista, sotto questo punto di vista, tutto un altro senso rispetto a quello che potrebbe avere come singolo prodotto. Lo shopper è ormai diventato un vero e proprio strumento di marketing fondamentale per imporre l'immagine del marchio dell'azienda al pubblico e per esprimere un'immagine di appartenenza ad una marca specifica. Fuori dal punto vendita diventa un mezzo di comunicazione mobile e i clienti finali rappresentano il miglior veicolo di propaganda [Fiorini, 2003].

## Capitolo 2

### ANALISI DEL COMPARTO DEGLI SHOPPER

#### 2.1 Dal sacchetto di carta allo shopper

La movimentazione delle merci comporta da sempre l'impiego di imballaggi, siano essi primari, secondari o da trasporto.

Lo shopper è un sacchetto di carta nella sua versione più moderna, ovvero una busta generalmente realizzata con carta *kraft*. Questo tipo di carta è particolarmente robusta poiché fabbricata con fibre di cellulosa lunghe, che saldandosi tra di loro in modo molto stretto, riescono ad offrire una particolare resistenza alla trazione.

La storia del sacchetto di carta inizia nel 1908 quando Walter H. Deubner, un piccolo droghiere di St. Paul nel Minnesota, per provare a dare una spinta ai profitti del suo negozio, cercò un feedback dai suoi clienti. Si rese presto conto che la loro principale limitazione negli acquisti era l'impossibilità di comprare più di quello che riuscivano a tenere in mano. Per trovare la soluzione a questo problema impiegò 4 anni, creando un sacchetto di carta prefabbricato, a basso costo, ma abbastanza resistente per caricare diversi prodotti ed evitare di tenere tutto in mano. Nel 1912 iniziò a vendere all'interno del suo negozio le prime shopping bag: nel giro di 3 anni arrivò a venderne più di 1 milione l'anno.

Nel secondo dopoguerra vennero creati i primi sacchetti di plastica, con un costo pari alla metà dei sacchetti di carta e una resistenza quattro volte maggiore. Questo nuovo prodotto fece entrare in declino il sacchetto di carta, fino a quando negli anni '80 non venne alla ribalta il problema ambientale dello smaltimento dei sacchetti di plastica. In Italia si provò a risolverlo con la famosa "legge delle 100 lire<sup>1</sup>": fu l'inizio di una nuova seconda vita per i sacchetti di carta.

---

<sup>1</sup> Con questo provvedimento (L. 475/88) era stato deciso di far gravare sui sacchetti di carta un onere aggiuntivo *al fine di limitarne il consumo sul territorio nazionale e allo scopo di difendere e tutelare l'ambiente ed il paesaggio*, e favorire l'utilizzo degli shopper di carta, ritenuti maggiormente eco-compatibili.

“I sacchetti di carta esistevano anche prima di allora, pur tuttavia l’intervento del legislatore segnò la storia del settore in modo radicale, convincendo molte aziende ad investire sullo shopper di carta” [Fiorini, 2003].

Ma la spinta ambientalista che negli ultimi 20 anni ha cercato di far abbandonare le buste della spesa in plastica non è riuscita nel suo intento<sup>2</sup>.

Per sostituire la plastica si è infatti provato a suggerire ai consumatori l’utilizzo delle buste in tessuto e in carta. Mentre le prime, forse per il loro costo elevato e un gusto troppo retrò, sono state un totale insuccesso, per le seconde si può parlare di un parziale successo: il loro utilizzo è aumentato nel corso degli anni, ma non nei centri commerciali. Le buste di carta infatti non sono mai riuscite a conquistare il cuore dei consumatori per diverse ragioni: costano di più, sono meno pratiche da trasportare e si rompono facilmente, specie se l’acquisto è bagnato.

La vecchia busta della spesa in carta si è così trasformata nello shopper, un termine che esprime bene l’esistenza di una segmentazione anche su un prodotto all’apparenza banale come questo.

Lo shopper è uno strumento di comunicazione incredibilmente potente, dato l’utilizzo che se ne fa tutti i giorni. Può essere visto anche come anello di congiunzione nell’ambito della campagna pubblicitaria televisiva o di affissione (tra gli aspetti positivi dell’utilizzo di uno shopper come strumento di comunicazione, c’è sicuramente il basso costo/contatto, avvantaggiato dall’assenza di tasse pubblicitarie di qualsiasi genere).

Un esempio concreto dell’attenzione alla comunicazione in questo ambito si ritrova senza dubbio nella moda, poiché storicamente c’è una grande attenzione al “come si comunica” da parte degli stilisti dei piccoli e grandi marchi di moda.

Questa evoluzione solo da pochi anni ha creato tra le aziende produttrici di shopper la coscienza di aver dato vita a qualcosa di distinto rispetto al normale sacchetto di carta, arrivando nel 2002 a creare la prima associazione di categoria:

---

<sup>2</sup> Nel 2003 si sono utilizzati più di 7 miliardi di sacchetti di plastica in tutto il territorio italiano (Dati Modena Energia Territorio Ambiente S.p.A.) e rappresentano circa il 50% del consumo totale di shopper in Italia.

il Gruppo Italiano Produttori di Shopping Bag, un'organizzazione costituita in seno ad Assografici che riunisce i produttori di sacchetti tipo shopper realizzati con la carta.

## 2.2 Struttura dell'offerta

Per poter analizzare un comparto, prima bisogna definire con esattezza i confini settoriali, poiché dall'impostazione concettuale di questa operazione definitoria possono provenire differenti risultati nella fase successiva di descrizione ed interpretazione dell'oggetto considerato. Studiare le imprese che operano nel comparto degli shopper comporta diversi problemi, poiché il comparto è giovane e ancora poco definito, e soprattutto difficilmente riassumibile in cifre.

Lo shopper è considerato un particolare tipo di imballaggio cellulosico, ma i produttori vengono classificati, a livello statistico, all'interno dell'industria cartotecnica trasformatrice. Questa duplicità di fondo crea dei problemi per un'approfondita analisi di tipo statistico del comparto.

Partendo con l'analisi dal settore degli imballaggi cellulosici, si può arrivare a stimare il comparto degli shopper.

L'area degli imballaggi cellulosici si caratterizza da un'ampia segmentazione dell'offerta, anche da parte di alcuni gruppi multinazionali che operano in Italia.

Dalla tabella 1 emerge la costante crescita del settore, sia in termini di quantità prodotta, sia in termini di quota di mercato sul totale degli imballaggi prodotti in Italia.

**Tab. 1 – Percentuale di imballaggi cellulosici sulla produzione complessiva di imballaggi (1000 t)**

	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2002
<b>Imballaggi</b>	11064	12229	12481	13956	14229	15458	15984
<b>Imballaggi cellulosici</b>	2709	3210	3521	4079	4474	5041	5139
<b>% sul totale imballaggi</b>	24,5%	26,2%	28,2%	29,2%	31,4%	32,6%	32,1%

*Fonte:* Rielaborazioni da dati Istituto Italiano Imballaggio, ItaliaImballaggio, Comieco, Farinet

Questa crescita è dovuta soprattutto ai settori industriali e commerciali, che stanno incoraggiando l'utilizzo di imballaggi "leggeri", in particolare quelli cellulosici e plastici, per sostituire gli imballi di tipo più tradizionale, come il legno o il vetro. Analizzando più nel dettaglio il settore, si può prendere in esame il peso del comparto degli shopper all'interno dell'intero settore degli imballaggi cellulosici.

**Tab. 2 – Peso del comparto "shopper" sul settore imballaggi cellulosici (1000 t)**

	<b>1996</b>	<b>2001</b>
<b>Imballaggi cellulosici</b>	4089	5041
<b>Shopper</b>	18	42
<b>Peso del comparto</b>	0,44%	0,83%

*Fonte:* Rielaborazioni da dati Istituto Italiano Imballaggio e da ItaliaImballaggio

Dalla tabella 2 emerge quanto marginale sia questo peso, tuttavia si può notare anche quanto sia interessante l'incremento che in 5 anni ha avuto il comparto, passando dalle 18.000 alle 42.000 tonnellate prodotte, raddoppiando in questo modo il suo peso all'interno del settore di riferimento.

Questa espansione è stata senza dubbio trainata dal buon andamento della domanda nei settori di riferimento (cfr. 2.3).

Analizzando i dati ISTAT del censimento 1991 e di quello intermedio del 1996 riportati nella tabella 3, nonostante l'eccessiva ampiezza<sup>3</sup> della classe 21.21 della

---

<sup>3</sup> La classe 21.21 identifica le imprese operanti nella fabbricazione di carta e cartoni ondulati e di imballaggi di carta e cartone e più precisamente le imprese operanti nella fabbricazione di carta e cartoni ondulati, fabbricazione di imballaggi di carta e cartoni ondulati, fabbricazione di imballaggi pieghevoli, flessibili, in cartone, fabbricazione di imballaggi in cartone solido, fabbricazione di altri imballaggi di carta e cartone, fabbricazione di sacchi e sacchetti di carta, e fabbricazione di classificatori da ufficio e di articoli analoghi.

Inoltre tra i produttori di sacchi e sacchetti di carta sono compresi sia i produttori di semplici buste di carta, sia dei più costosi shopper: questa distinzione è importante, poiché per fornire sacchi e sacchetti di carta ai piccoli commercianti sono necessari impianti meno sofisticati rispetto a quelli necessari alla produzione di shopper.

classificazione ATECO-91 non permetta di svolgere una dettagliata indagine all'interno del comparto, bisogna osservare che nel settore di riferimento:

- non esistono grandi imprese con più di 1000 addetti: la maggior parte delle aziende ha una dimensione piccola o media;
- il numero di imprese attive nel settore ha avuto una riduzione significativa;
- è calato il numero delle imprese più piccole, ossia con meno di 100 dipendenti, mentre al contrario è aumentato il numero delle imprese più grandi, e cioè con più di 100 dipendenti.

**Tab. 3 – Imprese operanti nel settore fabbricazione di carta e cartoni ondulati e di imballaggi di carta e cartone per classi di addetti**

	<b>1-9</b>	<b>10-49</b>	<b>50-99</b>	<b>100-199</b>	<b>200-499</b>	<b>500-999</b>	<b>1000+</b>	<b>Totale</b>
<b>1991</b>	1170	755	83	31	12	3	0	2054
<b>1996</b>	1127	639	64	36	12	5	0	1883

*Fonte:* Rielaborazioni su dati ISTAT.

Dalla tabella 4 emerge che la dimensione media del comparto risulta accresciuta, passando dai 16,8 addetti medi per impresa del 1991 ai 17,4 del 1996.

**Tab. 4 – Numero di addetti medi per impresa in Italia**

	<b>Addetti</b>	<b>Imprese</b>	<b>Media</b>
<b>1991</b>	34507	2054	16,8
<b>1996</b>	32787	1883	17,4

*Fonte:* Rielaborazioni da dati Istat.

Sembrerebbe quindi in atto nel settore un processo di concentrazione, anche se, per i motivi precedentemente discussi, risulta difficile avanzare ipotesi più dettagliate.

Sono, a questo punto, utili le stime del Gruppo Italiano Produttori di Shopping Bag, che rilevano l'esistenza di circa 30 imprese operanti nel comparto, alcune di medie dimensioni, ma la maggior parte è di piccola dimensione e a conduzione per lo più familiare, molto spesso alla prima generazione. [Fiorini, 2003]

*L'Italia è il paese che, in Europa, ha il maggior numero di shopperifici, sia per quantità che per qualità. [Decio, 2003]*

Il comparto risulta sottodimensionato rispetto alla media europea poiché, negli altri paesi operano solo grandi multinazionali che per processi di acquisizione e fusione si sono venute a creare negli ultimi decenni sia nel comparto degli shopper, sia più generalmente nell'intero settore della trasformazione cartotecnica. Questa frammentazione può essere spiegata soprattutto analizzando le difficoltà delle imprese di creare delle economie di scala. Il prodotto infatti presenta un basso grado di standardizzazione, viene realizzato con un processo produttivo a bassa intensità di capitale e questo processo non necessita di grandi quantitativi di scorte, poiché la produzione è quasi esclusivamente su commessa.

Tuttavia questi fattori non spiegano da soli il perché di questa particolarità del comparto italiano. La spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che nel resto d'Europa esistono grandi clienti con domande stabili e pianificate con un certo anticipo, mentre la domanda in Italia è poco prevedibile. Come vedremo più avanti, questa peculiarità italiana è riuscita a contenere il dilagare della concorrenza orientale (cfr. 2.4).

Negli ultimi anni le aziende maggiori, quelle che lavorano in automatico, però effettuando ingenti investimenti in macchine da stampa e confezionamento e dotandosi degli strumenti per far fronte ai grossi ordinativi, sono riuscite a garantire prezzi competitivi e tempi di consegna ridotti, creando così le basi per lo sviluppo di economie di scala anche in questo comparto.

Altre aziende invece si sono concentrate sulla produzione di tipo artigianale di shopper manuali in piccole tirature, decentrando parte della lavorazione a ditte esterne specializzate nella fornitura di servizi come stampa, plastificazione e confezionamento.

### **2.3 Struttura della domanda**

Se l'offerta appare frammentata, anche la domanda di shopper lo è. Infatti chiunque può essere un potenziale acquirente di shopper, poiché lo shopper può essere utilizzato dai grandi magazzini e dalle importanti catene di abbigliamento,

ma anche dalle maison du haute couture e dalle boutique dei piccoli e dei grandi centri urbani [Decio, 2003].

I clienti inoltre possono esprimere ordinativi che variano dai 20 milioni di shopper all'anno, da produrre in automatico, fino a poche migliaia di sacchetti quasi artigianali, ma di elevata qualità.

Le aziende più grandi spesso si affidano a delle agenzie che si occupano di comunicazione, che di solito curano anche la realizzazione degli shopper per il cliente, mentre le aziende più piccole hanno il più delle volte un rapporto diretto con il fornitore di shopper.

La domanda ha un campo di aspettative abbastanza eterogenee, in grado di favorire una differenziazione basata su formati, materiali, colori e altri aspetti.

Le imprese del comparto riescono quindi a segmentare la domanda per individuare gruppi di clienti caratterizzati da una relativa omogeneità nei bisogni da soddisfare, riuscendo senza dubbio a ridurre il grado di elasticità della domanda al prezzo.

La domanda presenta una media stagionalità e risente particolarmente dell'andamento dei consumi, e in particolar modo dell'andamento del settore dell'abbigliamento, della pelletteria e della cosmesi. Negli ultimi anni questi settori avevano fatto da volano per la rapida crescita del comparto, ma il rallentamento generale dei consumi che ha interessato l'Italia e i principali paesi industrializzati ha interrotto, con un brusco -7% nel 2002, questo alto tasso di crescita.

#### **2.4 Modello di settore**

Dall'analisi della struttura della domanda e dell'offerta appare chiara la frammentarietà del comparto, dovuta in modo particolare dalla sua relativa giovinezza.

La dimensione ottima minima è abbastanza contenuta e consente la coesistenza di numerose imprese che riescono a sfruttare economie localizzative, determinate soprattutto dalla domanda polverizzata in tutto il territorio.

Altri fattori che determinano la frammentarietà del comparto sono l'inesistenza di rilevanti barriere all'entrata e di significative economie di scala.

Continuando con l'analisi, si può avere un'idea ancor più chiara del settore analizzando le cinque forze competitive che premono sul comparto:

- 1) Rivalità tra concorrenti esistenti: è esclusa una guerra di prezzo tra le aziende del comparto. Infatti questa strategia non avrebbe che come unica conseguenza un ridimensionamento di tutte le aziende concorrenti, visto che nessuna ha le dimensioni necessarie per reggere una guerra di prezzo. Si spinge quindi sulla differenziazione dei prodotti, cercando di innovare sia il prodotto che il processo, prestando in particolar modo attenzione alle richieste del mercato.
- 2) Minaccia di nuovi entranti: la minaccia è alta e credibile, poiché, come già ripetuto, le particolari condizioni strutturali, assunte da questo comparto, non determinano barriere all'entrata rilevanti, dato che non si registrano fenomeni significativi di economie di scala né di vantaggi assoluti nei costi. La minaccia più seria attualmente esistente sul comparto è rappresentata dagli aggressivi paesi di nuova industrializzazione provenienti dall'estremo oriente, che stanno provando ad entrare nei mercati occidentali grazie ai prezzi più bassi che riescono ad offrire ai clienti. In Italia per ora gli effetti sono stati marginali, poiché i produttori italiani godono di vantaggi importanti rispetto alla concorrenza orientale, come la vicinanza culturale e geografica al cliente che consente di creare proposte personalizzate in tempi ridotti. Nel resto dell'Unione Europea invece l'impatto della concorrenza orientale è più forte, poiché esistono grandi clienti con domande stabili e pianificate con un certo anticipo. In questa situazione le imprese orientali riescono facilmente a sottrarre quote di mercato ai concorrenti europei [Fiorini, 2003].

Continuano comunque ad esserci forti disincentivi all'ingresso in questo mercato nello scenario di medio periodo; infatti nuove forme di confezionamento, in particolare quelle plastiche, costituiscono sempre più dei potenziali sostituti dei prodotti cartari più tradizionali.

- 3) Potere contrattuale dei fornitori: a causa della frammentarietà che colpisce tutto il settore cartotecnico italiano in generale, i fornitori non riescono ad avere un grande potere nei confronti delle imprese del comparto.

- 4) Potere contrattuale degli acquirenti: non è molto alto, anche perché non c'è una grande concentrazione nell'industria. I settori in cui lo shopper viene utilizzato non sono particolarmente concentrati e quindi risulta difficile per gli acquirenti avere un alto potere sulle imprese del comparto.
- 5) Minaccia di prodotti sostitutivi: i sostituti più vicini sono gli shopper di plastica, e rispetto agli shopper di carta hanno un grado di sostituzione molto alto. Analizzeremo la minaccia dei prodotti sostituiti con maggior dettaglio nel prossimo capitolo.

## 2.5 Analisi del settore marchigiano

Le stesse considerazioni fatte precedentemente riguardo la complessità dell'analisi statistica del comparto, possono essere ripetute anche per quanto riguarda il settore marchigiano.

Partendo comunque dai dati dei censimenti ISTAT del 1991 e del 1996 con riferimento alla classe 21.21 si può confermare la stessa frammentarietà che colpisce il settore a livello italiano. Dalla tabella 4 emerge ancora più chiaramente l'assoluta mancanza nelle Marche di grandi e medio-grandi aziende.

**Tab. 5 – Imprese operanti nelle Marche nel settore fabbricazione di carta e cartoni ondulati e di imballaggi di carta e cartone per classi di addetti**

	1-9	10-49	50-249	+250	Totale
1991	90	50	2	0	142
1996	88	56	4	0	148

*Fonte:* Rielaborazioni da dati ISTAT.

Le imprese marchigiane del settore sono piccole e con una bassa media di addetti per azienda. Nonostante la media addetti per impresa sia in aumento, rimane pur sempre sotto la media italiana (16,8 nel 1991 e 17,4 nel 1996). Questa differenza dovrebbe rispecchiare le peculiarità tipiche dell'economia marchigiana, che annovera nel proprio tessuto un maggior numero di imprese medio-piccole rispetto alla media nazionale.

Ma se a livello italiano il settore tra il 1991 e il 1996 è diminuito sia come numero di imprese, sia come numero di addetti, le Marche apparentemente sembrano andare in controtendenza, aumentando il numero di addetti e il numero di imprese.

**Tab. 6 – Numero di addetti medi per impresa nelle Marche**

	<b>Addetti</b>	<b>Imprese</b>	<b>Media</b>
<b>1991</b>	1684	142	11,9
<b>1996</b>	1802	148	12,2

*Fonte:* Rielaborazioni da dati Istat.

La grande ampiezza della classe 21.21 impedisce di svolgere ipotesi corrette sull'andamento del comparto. Sembra comunque in atto anche nelle Marche un processo di concentrazione, anche se con un trend molto più lento rispetto a quello italiano. Il numero di addetti medi per impresa infatti, nonostante aumenti, non ha lo stesso incremento che lo stesso ha in Italia. Le aziende marchigiane in questo modo crescono, ma non abbastanza per stare al passo delle imprese delle altre regioni.

### Capitolo 3

## LA FILIERA PRODUTTIVA E LE ALTERNATIVE STRATEGICHE NEL COMPARTO DEL PACKAGING

### 3. Un mondo che cambia, il settore cartario

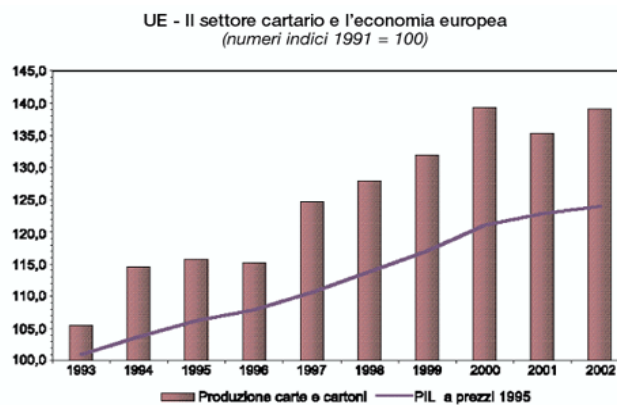
Prima di entrare nel dettaglio del caso aziendale da noi analizzato (la Fiorini International) è bene fare una serie di considerazioni preliminari che consentono di crearci un'idea di quella che è la struttura della filiera produttiva nel comparto preso in considerazione, gli shopper.

Scomponendo la filiera vediamo che gli attori che intervengono nel processo produttivo sono soltanto due, i produttori di carta veri e propri e gli shopper.

#### 3.1.1 Il cambiamento economico

Osservando il grafico qui sotto notiamo che dal 1993 ad oggi la produzione di carta è andata via via crescendo registrando due flessioni, nel 1996 e nel 2001.

Figura 1 – Produzione di carta e cartoni



Scomponendo i dati che formano il nostro grafico possiamo vedere più da vicino, e quindi con maggiore chiarezza, gli andamenti.

Questi numeri danno un'idea della consistenza fisica e monetaria del settore, tuttavia ciò che ci interessa sottolineare è una tendenza (individuabile incrociando i dati) emersa negli ultimi due anni.

**Tab. 7- Quantità prodotte, importate ed esportate**

anni	Produzione		Import		Export		Consumo apparente	
	1.000 T	Var.%	1.000 T	Var.%	1.000 T	Var.%	1.000 T	Var.%
1993	6.811,00	1,2	3.143,40	-0,9	1.626,60	20,6	8.327,70	-2,7
1994	7.395,00	8,6	3.587,30	14,1	1.749,90	7,6	9.232,30	10,9
1995	7.477,30	1,1	3.521,50	-1,8	1.889,00	7,9	9.109,80	-1,3
1996	7.588,70	1,5	3.325,70	-5,6	2.013,30	6,6	8.901,10	-2,3
1997	8.146,70	7,4	3.857,60	16	2.253,00	11,9	9.751,20	9,6
1998	8.365,90	2,7	3.934,90	2	2.250,70	-0,1	10.050,10	3,1
1999	8.676,30	3,7	4.173,50	6,1	2.436,90	8,3	10.412,90	3,6
2000	9.129,30	5,2	4.543,80	8,9	2.599,20	6,7	11.073,90	6,3
2001	8.923,90	-2,3	4.397,10	-3,2	2.587,10	-0,5	10.733,80	-3,1
2002	9.272,80	3,9	4.534,90	1,6	2.814,40	7,5	10.993,30	2

Fonte: Assocarta

anni	Fatturato		Export		Import		SALDO
	Var.%		Var.%		Var.%		
1993	4.232	-2	1.264	21,2	1.583	-0,2	-319
1994	5.170	22,1	1.468	16,2	1.583	0	-115
1995	7.414	43,4	2.166	47,6	2.920	84,5	-754
1996	6.107	-17,6	1.974	-8,9	2.276	-22,1	-302
1997	6.192	1,4	2.055	4,1	2.433	6,9	-378
1998	6.505	5	2.164	5,3	2.620	7,7	-456
1999	6.618	1,7	2.167	0,1	2.680	2,3	-513
2000	7.953	20,2	2.687	24	3.419	27,6	-732
2001	7.592	-4,5	2.730	1,6	3.327	-2,7	-597
2002	7.490	-1,4	2.750	0,5	3.205	-5,2	459

Fonte: Assocarta

**Tab. 8-Valore della produzione e delle importazioni ed esportazioni**

Nel 2001 visto la flessione della produzione e delle importazioni il fatturato e la spesa registrano delle flessioni, mentre per quello che riguarda le esportazioni la flessione delle quantità è minima e non incide sui valori fatturati che, al contrario di ciò che si potrebbe aspettare, registrano un buon rialzo.

Nel 2002 mentre invece si assiste ad una ripresa produttiva accompagnata ad un rilancio delle importazioni e delle esportazioni, tuttavia per ciò che riguarda i valori economici si osserva una tendenza contraddittoria, infatti sia il valore della produzione sia il valore delle importazioni continua a scendere mentre quello delle esportazioni rimane pressoché stabile.

L'abbassamento dei valori fatturati è imputabile essenzialmente a due aspetti tra loro complementari: l'abbattimento dei costi delle materie prime (pasta di legno) e il sempre maggiore utilizzo di carta riciclata<sup>4</sup>.

### 3.1.2 Il cambiamento fisico

Abbiamo qui sopra discorso del processo di abbattimento dei prezzi della carta che è in corso da qualche anno a questa parte, tuttavia a tale aspetto se ne accompagna un altro che è senz'altro più interessante del primo.

Tab. 9 – Numero di addetti medi per impresa in Italia

	<b>Imprese (num.)</b>	<b>Stabilimenti (num.)</b>	<b>Addetti</b>	
			<b>(num.)</b>	<b>(var.%)</b>
<b>1993</b>	169	213	26500	-2.9
<b>1994</b>	167	211	26000	-1.9
<b>1995</b>	166	210	25900	-0.4
<b>1996</b>	166	210	25700	-0.8
<b>1997</b>	166	209	25600	-0.4
<b>1998</b>	171	207	25300	-1.2
<b>1999</b>	166	202	25100	-0.8
<b>2000</b>	164	201	25000	-0.4
<b>2001</b>	162	200	24800	-0.8
<b>2002</b>	156	200	24500	-1.2

Fonte: *Assocarta*

<sup>4</sup> La percentuale di carta riciclata cresce costantemente di anno in anno, ma nel caso italiano rimane ancora molto basso (circa 28% con una forte differenziazione tra nord e sud secondo fonti Comieco). A questa tendenza si accompagna la sperimentazione da parte dei laboratori di ricerca di nuovi tipi di carta quali il maiscarta o l'algacarta.

Osservando i dati si nota immediatamente il calo numerico delle imprese impiegate nel settore ed il conseguente calo degli occupati, tuttavia l'aspetto più interessante lo si può notare solamente entrando in maggior dettaglio.

Osservando la composizione dettagliata delle imprese notiamo che mentre le imprese che producono quantità inferiori a 25000T hanno un trend di crescita negativo (rispettivamente del 9%,30% e 12%), per le imprese che producono quantità superiori il trend è positivo e addirittura crescente al crescere delle dimensioni, più precisamente siamo nell'ordine del 3% (25001→50000), 19% (50001→100000) e del 50% (>100000).

**Tab. 10-Composizione delle imprese impegnate nel settore cartario**

	1.000	5.001	10.001	25.001	50.001	oltre	
<b>anni</b>	5.000 T	10.000 T	25.000 T	50.000 T	100.000 T	100.000 T	TOTALE
<b>1993</b>	35	53	55	33	21	16	213
<b>1994</b>	35	52	54	33	21	16	211
<b>1995</b>	35	52	54	33	21	15	210
<b>1996</b>	32	52	55	32	22	17	210
<b>1997</b>	33	43	55	35	22	21	209
<b>1998</b>	32	43	51	34	25	22	207
<b>1999</b>	31	37	50	33	29	22	202
<b>2000</b>	30	37	51	32	29	22	201
<b>2001</b>	30	38	49	31	29	23	200
<b>2002</b>	32	37	48	34	25	24	200

Fonte: Assocarta

**Tab. 11- Variazione nella composizione delle imprese**

	1.000	5.001	10.001	25.001	50.001	oltre
	5.000 T	10.000 T	25.000 T	50.000 T	100.000 T	100.000 T
<b>Var % '93-'02</b>	-9%	-30%	-13%	3%	19%	50%

Fonte: Rielaborazioni da dati Assocarta

Il sempre minor numero di imprese e le maggiori dimensioni che queste acquisiscono mettono in luce un lento ma costante processo di concentrazione (ciò rispecchia la generale tendenza presente in gran parte dei comparti del mondo cartario).

### **3.1.3 Il cambiamento per gli shopper**

Tornando al comparto che ci interessa studiare, lo shopper, possiamo dire che fino ad oggi gli acquisti di materie prime sono stati effettuati tenendo prevalentemente in considerazione l'aspetto economico<sup>5</sup> vista l'alta reperibilità dei materiali e la notevole importanza che questi occupano nel processo produttivo, tuttavia la sopradetta tendenza alla concentrazione e alla diminuzione del prezzo<sup>6</sup> potrebbe portare ad un ridisegnamento dei rapporti tra i due comparti<sup>7</sup>.

Questo aspetto sarà approfondito maggiormente nel § 3.3 quando parleremo delle alternative strategiche che gli shopper hanno nel loro comparto.

## **3.2 Le attività correlate al mondo degli shopper**

Esaminato il primo aspetto della filiera produttiva poniamo ora la nostra attenzione sulle attività correlate agli shopper.

### **3.2.1 La meccanica come unica attività.**

Gli shopper al loro interno curano l'intero sviluppo del prodotto, dalla grafica alla produzione, e realizzano le manufatti con macchinari che seguono tutte le sequenze di lavorazione<sup>8</sup>. Quindi possiamo dire che l'unica attività correlata al comparto è la meccanica.

La maggior parte della tecnologia utilizzata è legata a macchine per la stampa e a macchine cartotecniche, in entrambi i casi le attrezzature sono per lo più

---

<sup>5</sup> Tale classificazione si basa sulla matrice di Kraljic.

<sup>6</sup> Il fenomeno potrebbe essere spiegato anche in virtù delle crescenti dimensioni delle imprese produttrici che così facendo riescono a sfruttare le economie di scala.

<sup>7</sup> Questo aspetto sarà ulteriormente trattato nel § 3.3.1

<sup>8</sup> Questi tipi di attrezzature sono denominate flexografiche.

importate, più precisamente di origine tedesca (dalla Germania proviene circa il 45% delle macchine importate).

Dando uno sguardo ai dati riportati in tabella (vedi prossimo) possiamo vedere i maggiori numeri del comparto. Dato questo quadro generale è incoraggiante vedere la sempre minor dipendenza dei produttori italiani dall'estero (anche se ancora il rapporto import/consumo rimane molto alto) fenomeno che si accompagna alla crescita numerica degli occupati nel settore<sup>9</sup>.

**Tab. 12 – Valori principali dell'attività meccanica**

	2000	2001	2002	Δ%	Δ%
				01/00	02-01
<b>Fatturato</b>	1.480.000	1.560.000	1.470.000	5,4	-5,8
<b>Esportazioni</b>	1.140.088	1.156.777	1.068.096	1,5	-7,7
<b>Consegne sul mercato interno</b>	339.912	403.223	401.904	18,6	-0,3
<b>Importazioni</b>	982.487	1.038.113	1.021.491	5,7	-1,6
<b>Consumo</b>	1.322.399	1.441.336	1.423.395	9	-1,2
<b>Saldo commerciale</b>	157.601	118.664	46.605		
<b>Export/Fatturato (%)</b>	77	74,2	72,7		
<b>Import/Consumo (%)</b>	74,3	72	71,8		
<b>Occupazione (N. Addetti)</b>	7.300	7.450	7.550		

*Fonte:* Ufficio Studi ACIMGA

Aspetto interessante, qui come in molti altri settori, è quello che nonostante la forte dipendenza dall'estero va riconosciuto alle imprese italiane il merito di apportare numerose migliorie che garantiscono rendimenti

<sup>9</sup> E' da notare tuttavia che il fatturato per addetto registra una flessione, più precisamente si passa da 202,7 mln del 2000 a soli 194,7 mln del 2002.

quantitativi/qualitativi migliori e (a volte) un discreto grado di flessibilità (parliamo al riguardo di conoscenze by doing<sup>10</sup>).

### **3.3 Le possibilità strategiche per emergere nel mondo degli shopper**

Abbiamo finito di analizzare gli aspetti che materialmente caratterizzano la filiera produttiva di qualsiasi shopperificio, passiamo ora ad esaminare quali sono le possibili alternative strategiche che gli shopper hanno visto il contesto nel quale questi operano.

#### **3.3.1 La situazione nella Filiera**

Per ciò che riguarda le materie prime queste sono prese (per la maggior parte delle imprese) come fattori dati il cui unico aspetto da tenere in considerazione è il prezzo. Tuttavia la crescente concentrazione del settore cartario e la notevole importanza che i materiali ricoprono nella produzione potrebbero portare ad un aumento della forza contrattuale dei fornitori che finirebbe con l'erosione dei margini di profitto degli shopper se questi risultassero incapaci di traslare tale maggior costo sul prezzo del bene [Porter]. Per emergere nel comparto è oggi necessario stringere rapporti di partnership con i fornitori e passare sopra il mero aspetto economico. Infatti avere buoni rapporti con i fornitori permette all'impresa di avere un valido supporto nella competizione e, come vedremo più avanti (§3.3.3), un'ottima spalla per difendersi dalla minaccia dei prodotti sostitutivi, tutto questo perché le conoscenze delle due parti e quelle proprie della rete che si è costituita possono rappresentare fonti di vantaggio competitivo.

Tornando invece all'aspetto tecnologico abbiamo già detto che la maggior parte degli impianti utilizzati sono importati, questo fa sì che si può considerare questo fattore come esogeno alle imprese, come tale però non deve essere assolutamente considerato indifferente in quanto la tecnologia e le relative innovazioni ad essa

---

<sup>10</sup> In questo caso facciamo riferimento alle fonti interne, tuttavia è molto presente anche l'interazione con i fornitori e ciò è particolarmente vero nel caso di Fiorini, infatti sono previsti per i tecnici manutentori corsi di aggiornamento e sviluppo in sede della casa produttrice delle attrezzature.

apportate possono costituire per l'azienda fonti di consolidamento delle competenze oppure fonti di distruzione delle stesse.[Zanetti]

Se volessimo classificare il tipo di tecnologia adottata potremo definirla di base, cioè oramai rodada e quindi non più idonea a costituire fonte di successo competitivo. Non rappresentano fonte di vantaggio nemmeno le economie di scala ottenibili nella produzione, infatti abbiamo già detto che la maggior parte di questa è svolta su commessa, quindi raramente i quantitativi richiesti riescono a far scattare il meccanismo del risparmio di costo.

L'impresa dovrà quindi ricercare il proprio plus sfruttando fattori interni a se stessa (resource base view).

### **3.3.2 Soluzioni per la competizione nel mondo degli shopper**

Il forte frazionamento del comparto e la maturità accompagnata alla semplicità del prodotto rende estremamente difficile introdurre modificazioni sostanziali che permettano ad una impresa di posizionarsi come leader del comparto, quindi diventa di fondamentale importanza la strategia decisa dall'azienda.

Ricordando che una strategia è efficace quando permette ad una azienda di crearsi una posizione difendibile nel comparto [Porter], se volessimo analizzare quali possano essere le alternative che uno shopper ha a disposizione data la struttura della filiera e la sua recente evoluzione vedremmo che potrebbe:

- replicare gli impianti dove vi sono condizioni di costo e di sviluppo del mercato finale particolarmente vantaggiose, per esempio paesi in via di sviluppo;
- acquisire realtà preesistenti per ampliare la propria quota di mercato (l'inserimento ex novo costerebbe troppo in termini di acquisizione del mercato), in questo caso però è bene lasciare inalterata l'identità dell'impresa acquisita oltre che lasciarle un buon grado di autonomia (questo per cercare di massimizzare l'efficacia). In questo quadro l'impresa acquirente svolge il ruolo di coordinatrice tra le parti;
- specializzarsi in particolari segmentazioni di mercato, clienti o aree geografiche.

### 3.3.3 La minaccia dei prodotti sostitutivi

Viste le possibili alternative che i produttori di shopper hanno per contrastare la concorrenza nel comparto, poniamo infine la nostra attenzione sul problema dei prodotti sostitutivi.

Per approfondire la questione useremo tre semplici indicatori<sup>11</sup>:

- Il valore/prezzo relativo di un sostituto;
- I costi di passaggio al sostituto;
- La propensione dell'acquirente al cambiamento.

Per ciò che riguarda il primo vediamo che tale rapporto è totalmente a favore di prodotti plastici perché più resistenti e sicuramente meno costosi.

Il secondo aspetto è ancora a favore dei sostituti in quanto, come sopraddetto, questi risultano essere più economici ed assolvono il compito per il quale sono stati prodotti in maniera identica, se non migliore<sup>12</sup>.

Infine, per ciò che riguarda la propensione al cambiamento degli acquirenti, risulta difficile commentare la situazione.

Generalmente gli utilizzatori di sacchetti prestano poca attenzione al materiale con il quale questi sono realizzati, e non hanno certamente “preferenze” sull'uso degli uni rispetto agli altri al momento degli acquisti. Questa situazione fa sì che siano i venditori/produttori a decidere il tipo di sacchetto da utilizzare.

Vista la grandissima varietà di venditori (marchi prestigiosi, boutique, ottici, grandi catene di distribuzione ecc.) e le conseguenti alternative d'azione che questi hanno, risulta impossibile dire con certezza quale sia la propensione al cambiamento.

Esaminati questi tre aspetti risulta evidente che la minaccia di sostituzione è molto alta.

---

<sup>11</sup> Lo schema utilizzato è quello proposto da M. Porter nel “Vantaggio Competitivo”.

<sup>12</sup> Il sacchetto in plastica è più resistente e si presta ad usi più “impegnativi”, per esempio trasporta pesi maggiori ed è resistente all'acqua.

Come già detto nella prima parte dello studio i sacchi in carta hanno avuto un forte rilancio solamente dopo la “legge delle 100 Lire”. Con il venir meno di questa è venuta meno anche la principale ragione che aveva spinto la sostituzione della plastica con la carta. Questo tuttavia non ha inciso come ci si poteva aspettare, infatti il consumo di imballaggi cellulosici , nella nostra fattispecie gli shopper, è andato aumentando.

Ancora oggi però il rischio di sostituzione è estremamente alto. Per cercare di porre rimedio alla problematica illustriamo ora quali siano le alternative strategiche che gli shopper possono mettere in atto:

- ridurre o finanziare i costi di passaggio; visto che lo shopper è generalmente più costoso del sacchetto in plastica, una buona maniera per spingere il consumo di sacchi in carta potrebbe essere quella di concedere ai clienti dilazioni di pagamento più lunghe rispetto alla media;
- assicurare tempi e forme di consegna vicini alle richieste del cliente; in questo caso parliamo di TBM (Time Based Competition) con tutte le sue relative conseguenze (in un settore con il ciclo di sviluppo del prodotto breve come in questo caso l’acceleramento del time to market è una questione di sopravvivenza)
- orientarsi su coloro che cambiano per primi; concentrare gli sforzi gestionali su coloro che prima di altri hanno fatto la sostituzione consente di creare una buona immagine aziendale e di prodotto facendo sì che sia l’azienda cliente stessa a far pubblicità al prodotto e quindi spingere anche gli altri alla sostituzione<sup>13</sup>.

Quanto detto finora si riferisce ad un comportamento aggressivo dell’azienda nei confronti dei sostituti, qualora l’impresa intenda difendersi dagli attacchi dei produttori di beni sostitutivi può:

- Arruolare i fornitori delle materie principali; collaborando con i fornitori della materie principali (creando quindi una rete) è possibile elaborare conoscenze e strategie che permettano ad un settore di sopravvivere alla minaccia di prodotti sostituti;

---

<sup>13</sup> In questo caso assume una rilevanza cruciale la scelta del cliente.

- Mietere invece di difendere; una possibile strategia per fuggire dalla minaccia della sostituzione potrebbe essere quella di mietere la propria posizione, ciò non significa uscire dal mercato immediatamente ma bensì concentrarsi su quei segmenti (clienti, aree geografiche) dove la sostituzione è più lenta, e su questi applicare prezzi maggiori.

## **Capitolo 4**

### **UN CASO DI EVOLUZIONE DEL PACKAGING: FIORINI INTERNATIONAL**

#### **4.1 Il gruppo Fiorini**

Il gruppo Fiorini nasce nel 1947 con la fondazione della prima impresa del gruppo: la Sacart, azienda che muove i primi passi nel settore del sacco industriale. All'inizio degli anni '60 per idea del Commendatore Giovambattista Fiorini l'impresa entra nel business dei mangimi: intuizione azzeccata quella di Fiorini che aveva scelto un settore emergente per aumentare fatturato e produzione. Gli emolumenti ottenuti vennero utilizzati per l'introduzione di nuovi macchinari tecnologicamente più avanzati, ma soprattutto per l'aumento della gamma di prodotti offerti: Fiorini infatti oltre ai classici grandi sacchi ad utilizzo industriale iniziò a produrre sacchi a piccolo e medio contenuto. Dalla metà degli anni '80 sull'onda della salvaguardia dell'ambiente, anche il settore cartario, cercò una risposta a questo problema. Venne così lanciato sul mercato lo shopper di carta che rispetto a quello tradizionalmente usato fino ad allora aveva un impatto meno traumatico nei confronti dell'ambiente. La dirigenza del gruppo, attenta all'impatto ambientale e al cambiamento dei costumi (e del mercato), ha deciso di intraprendere pienamente il cammino dello shopper. Fiorini infatti è stata la prima ditta in Italia e forse anche in Europa a intraprendere tale percorso, captando in anticipo quali potrebbero essere stati i possibili vantaggi dell'essere first mover. Il più grosso beneficio di cui Fiorini ha potuto godere è stato sicuramente quello di essere riuscito ad accaparrarsi una grossa fetta del mercato italiano, nonostante ciò il management ha saputo rispondere al mercato, mantenendo una posizione di privilegio, anche una volta che il mercato si è saturato: Fiorini così ha cercato lo sbocco nei mercati esteri e ha cercato di diversificare il prodotto con l'apertura di nuovi stabilimenti (nascono Fisi e Ici e viene rilevata Polypak). Dal primo settembre 1996 Gamma Fisi Ici Polypak e Sacart sono raggruppate sotto un unico nome: la Holding Fiorini Spa. Tale scelta è stata spinta dalla genealogia dei due titolari che unendosi hanno preferito avere quote raggruppate in una sola azienda piuttosto che varie quote in diverse aziende. Inoltre avendo tracciato 2 differenti e

decifrabili linee di produzione, i fratelli Fiorini avranno così modo nel tempo di specializzarsi in uno specifico comparto del proprio settore. Dal 2001, è operativa la FICR (Fiorini International Czech Republic), lo stabilimento di Praga, che ha permesso al Gruppo di consolidare la posizione nell'Europa dell'Est. Fiorini International è inoltre presente a Milano con un proprio ufficio, riservato esclusivamente a curare i rapporti con le case di moda italiane per l'ideazione di shopping bags di lusso.

Nel 2003 è stata inaugurata a Parigi la nuova Società del Gruppo, Fiorini International France, che commercializza shoppers per l'alta moda con l'obiettivo di essere vicino al clientela francese, rafforzando al contempo la presenza dell'attività di Fiorini in Europa.

#### **4.2 Fiorini e la flessibilità**

Fiorini nel parlare del proprio successo parla di flessibilità e non intende parlarne nel modo tradizionale, bensì parla di differenziazione del prodotto, per poter meglio accontentare le esigenze del cliente, tenendo sempre in primo piano il problema costi (e qui ci si riallaccia al concetto tradizionale di flessibilità nella produzione per ridurre i costi di riattrezzaggio). Viene esaltata la completa disponibilità del gruppo alle esigenze del cliente, il che obbliga ad avvalersi di un'organizzazione flessibile atta a modificare il proprio assetto a seconda delle multiformi richieste del cliente. L'unico limite che viene posto per la soddisfazione del cliente è la macchina (e il suo range e le sue capacità di produzione): qualora sia necessario, si provvede sempre e comunque ad un riattrezzaggio ad hoc. Tutte le macchine in dotazione sono a controllo numerico (CN) il che facilita il riattrezzaggio e aumenta la velocità di risposta dell'azienda al cliente. Solamente due delle macchine a disposizione sono a controllo numerico nel vero senso della parola (ossia di nuova generazione): operano immediatamente il cambio formato reimpostando semplicemente il programma (CAD – CAM); per la restante parte del parco macchine il cambio formato va fatto manualmente, comunque il tutto sia sempre controllato da dispositivi elettronici (ibidem). Nonostante tutto il riattrezzaggio ha un costo che dipende dall'utilizzo precedente della macchina e da quello futuro: se il cambiamento è minimo il tempo (e quindi

il costo) sarà sicuramente inferiore a quando si voglia stravolgere completamente la natura del sacchetto (manici, dimensioni, valvola, fondo...). Si capisce così come un'operazione come quella di programmazione sia strategica: infatti i tempi di riattrezzaggio dovuti a una non felice pianificazione costituiscono circa il 20% del ammontare totale del tempo. Non sempre però questo si applica anzi spesso per accontentare clienti a corto di sacchi, si attuano proprio questo tipo di diseconomie. E in questi casi bisognerà perequare il vantaggio acquisito dalla client satisfaction e il costo di riattrezzaggio.

### **4.3 Fiorini e la qualità**

Accanto alla ricerca della “flessibilità assoluta” Fiorini pone al centro dei suoi obiettivi raggiungere degli alti livelli standard anche nella qualità: nel 1993 è iniziato il processo che ha portato al raggiungimento della certificazione ISO 9001:2000 di tutte le imprese del gruppo Fiorini International. Il gruppo inoltre è tra i soci fondatori del Comieco (Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica), del Co.Re.Pla. (Consorzio Nazionale per la Raccolta, il Riciclaggio ed il Recupero di Imballaggi in Plastica), inoltre è iscritto al CONAI (Consorzio Nazionale Imballaggi).

Due gli obiettivi primari nel campo della ricerca della qualità per il futuro: La certificazione ISO 14000, e l'introduzione all'HACCP nel proprio sistema di organizzazione per il mantenimento della qualità igienico-sanitaria dei contenitori primari.

La ditta ha lavorato molto sull'elaborazione del contratto tra cliente e azienda, al fine di commettere meno errori possibile nel trasferire i dati all'ufficio tecnico e all'ufficio produzione. *“Stiamo lavorando”* – spiega Luigi Fiorini – *“ non solo per arrivare alla stesura del capitolato di condizioni di vendita e di acquisto, ma anche per dirimere alcuni problemi tecnici. In primo luogo la fedeltà cromatica, con il tentativo di definire un catalogo di riferimento per i venditori stampato su supporti differenti (carta avana bianca, kraft e patinata). Lungi dall'essere la panacea che risolve ogni problema, questo catalogo si pone come valido ausilio soprattutto per i piccoli clienti, non abituati a seguire direttamente le fasi di avviamento della stampa. Un altro tipo di contestazione abbastanza frequente è*

*quella relativa alla dimensione della tiratura; mi riferisco ai sacchetti realizzati in soprannumero per compensare eventuali scarti, che il cliente poi non intende pagare. Infine, occorre definire regole certe anche in relazione alla costanza della qualità di stampa per l'intera tiratura.*” Come testimonia Fiorini, fedeltà cromatica e dimensione della tiratura sono problemi fondamentali per la soddisfazione del cliente.

Per diminuire l'incidenza di tali gap nella soddisfazione del cliente tra l'ufficio produzione e la vendita vengono scambiate altre informazioni oltre a quelle strettamente concernenti l'ordine: eventuali contestazioni del cliente, difettosità storica del prodotto, il tutto per diminuire la possibilità di difetti.

#### **4.4 Fiorini e l'informatizzazione**

Fiorini come molte delle imprese odierne cerca di fare della tecnologia e dell'informatizzazione, non solo “un'obbligata scelta dovuta dalla storia” bensì uno strumento per il miglioramento della qualità totale del prodotto, e della vita lavorativa dei propri dipendenti.

L'automatizzazione infatti investe tutto il processo: una volta che l'ordine viene trasformato in scheda tecnica, viene innescato un processo di trasferimento automatico dei dati (attraverso una Local Area Network<sup>14</sup>), che non solo azzerà tempi morti e possibili errori di trasmissione, ma consente di vedere tutto il processo che la commessa sta seguendo e il suo stato d'avanzamento. L'informatizzazione del tutto permette poi di trasformare ogni operazione all'interno dell'impresa, in dati con la conseguente facilitazione di tutte le analisi statistiche correlate all'esercizio (gestione dei costi, logistica in entrata, in uscita...).

Con le modalità di telecomunicazioni presenti oggi (internet e intranet) le imprese si trovano di fronte a una scelta strategica: quella dell'organizzazione all'interno dell'impresa stessa. Infatti ogni impresa (sia quelle accentrate in un unico stabilimento, sia quelle dislocate in vari impianti) tramite la rete, ha possibilità di

---

<sup>14</sup> Local Area Network: è un tipo di rete informatica che consente la comunicazione tra i vari computer appartenenti ad uno stesso ente.

condividere e dibattere informazioni e dati al fine di accrescere e consolidare il know-how di ogni interlocutore.

Processo di riorganizzazione dislocativa che sta attraversando anche la Fiorini International il cui fine è di raggruppare in un unico stabilimento, i tre che prima si trovavano tra la provincia di Ancona e quella di Pesaro. Inoltre è da considerare concorrente a questo tipo di considerazioni anche lo stabilimento aperto nella Repubblica Ceca (Fiorini International Czech Republic): oltre al fatto che tramite questo nuovo impianto l'impresa sarà più vicina ai mercati dell'est europeo, nonostante la produzione sia sempre basata sul know-how ormai consolidato e affermato di Fiorini. Infatti proprio grazie alle odierne conoscenze telematiche, sono le informazioni a muoversi e non le persone, così seppure le conoscenze che mandano avanti l'azienda siano appartengano al nucleo storico, chi ne usufruirà sarà personale a minor costo (visto che questa è la vera attrattiva per Fiorini).

Un altro vantaggio fondamentale della rete è la possibilità di fare promozione "a vasto raggio d'azione" senza la necessità di grandi fondi per farlo. Il messaggio che prima percepiva una regione o una nazione, oggi senza grossi investimenti potrà recapitarlo a clienti di tutto il mondo con un semplice clic.

Ulteriore vantaggio è rappresentato dal fatto che un'impresa come la Fiorini International con una elevata rete commerciale (sia per addetti che per estensione geografica) potrà sapere all'istante attraverso le nuove tecnologie le preferenze dei clienti, potrà ragionare la strategia di marketing, aggiornare i listini di vendita garantendo un'uniforme strategia di prezzo, il tutto con un notevole risparmio in termini di costi fissi.

#### **4.5 Il CED di Fiorini**

Le aree coperte dal Centro Elaborazione Dati di Fiorini sono:

**AREA CONTABILE AMMINISTRATIVA:** che migliora e integra la contabilità generale, il customer service, il rapporto con i fornitori, redazione dei bilanci.

**AREA VENDITE:** Programmi che integrano la gestione d'impresa e le relazioni con i clienti. Il cliente riceve la risposta dell'ordine ricevuto con conferma dell'ordine, della data di consegna e del prezzo pattuito precedentemente.

AREA TECNICA: Essendo necessaria una scheda tecnica da inviare allo stabilimento per l'effettiva produzione della commessa, comprensiva di tutte le possibili informazioni necessarie all'uopo, occorre un prospetto/programma che richieda il caricamento di queste informazioni su una scheda tecnica di prodotto. Questa scheda tecnica è sviluppata a variabili: a seconda del modello verrà chiesto l'inserimento di certe caratteristiche qualora esistenti: è articolata come una struttura ad albero, a seconda del ramo dove ci si orienta, verranno poste delle domande a cui corrispondono determinate opzioni: finestrella, valvola, maniglia, maniglia ritorta...(Marchetti, 1996)

AREA PRODUZIONE: Programmi per codificare le commesse in lavorazione. Le schede vengono programmate a seconda del tipo di macchina utilizzata per la loro produzione, e a seconda delle dimensioni e delle caratteristiche della commessa (al fine di evitare tempi di riassettaggio) Verrà così stampata la bolla di lavorazione da inviare allo stabilimento. (volendo c'è ancora da scrivere)

AREA SPEDIZIONI: Programmi per la gestione del magazzino materiali in uscita: merci pronte per essere spedite, scegliere i pallet da spedire, stampa bolla di spedizione...Strettamente collegata a questa fase sarà l'area commerciale, che provvederà alla fatturazione e alla riscossione. E' in fase di studio un programma che abbia una visione integrata della produzione: ovvero attraverso un programma di interfaccia tra le macchine un comune Personal Computer, potremo saper a che punto è lo stato di avanzamento dell'ordine (operazione precedentemente eseguita da un operatore che appuntava orari di inizio e fine delle operazioni, fermi macchina...), inoltre una volta chiusa la commessa automaticamente potremmo ricaricare i prodotti finiti per il magazzino.

## **Capitolo 5**

### **CONCLUSIONI**

Lo sviluppo del mercato degli shopper è conciso anche con lo sviluppo di un certo tipo di cultura del marchio.

Se fino a qualche anno fa, il sacchetto di carta era quindi un'inespressivo oggetto che serviva per trasportare la merce acquistata fino alla casa dell'acquirente, oggi il suo ruolo è cambiato, poiché il semplice sacchetto ha aspirato ad essere qualcosa di più: uno shopper.

Gli shopper sono diventati sia espressione di un atteggiamento di consumo, sia uno degli elementi portanti del gioco dell'immagine a cui ormai tutte le aziende sono costrette a prendere parte. Allo shopper non è più attribuita una semplice funzione di richiamo, ma un compito molto più arduo, e cioè quello di accompagnare l'acquirente nel tempo, rimarcando il valore del brand, fino a diventare un accessorio da custodire.

Ormai lo shopper è entrato di diritto tra gli elementi che contraddistinguono un marchio.

Le aziende negli ultimi anni hanno investito sempre di più su questi accessori, cercando di raggiungere gradi sempre più elevati di differenziazione visiva rispetto alle aziende concorrenti.

In virtù di questo fatto ci si aspetta oggi un ulteriore salto in avanti nelle quantità prodotte, tuttavia risulta difficile dire quale sarà la configurazione futura del comparto vista la sua "seconda giovinezza". Potrebbe subire, come è auspicabile, il processo di concentrazione che sta interessando parecchi comparti del mondo cartario, ma vista la scarsità di dati a disposizione è difficile esprimere una previsione.

Intanto un punto focale per gli shopper è lo sviluppo di relazioni durature con i clienti. Proprio il rapporto cliente-azienda è una delle fondamenta del futuro di Fiorini: infatti è su questo che l'azienda farà leva per fronteggiare lo sviluppo e l'avanzata della concorrenza orientale. Infatti, la concorrenza orientale, potrà abbassare i costi, acquistando quella parte di mercato che può essere pianificata e regolata con molto anticipo, ma non riuscirà a fronteggiare la domanda

improvvisa dei clienti. Ovvero se una griffe di alta moda dovesse realizzare un quantitativo di sacchi ristretto ma dall'alto valore aggiunto, non li commissionerà ad un'impresa cinese per almeno due ragioni: la lontananza geografica (oltre che quella culturale) rappresenta un ostacolo sostanziale che impedisce di consegnare la merce in tempi brevissimi; le nuove aziende cinesi sono costrette a fronteggiare i medesimi costi di riattrezzaggio delle imprese italiane. A ben vedere quindi il risparmio di costo che si può avere con la merce cinese viene in gran parte eroso dai due fattori sopradetti.

Fiorini International, proprio al fine di assicurare la vicinanza al cliente ha aperto due uffici commerciali a Milano e Parigi, capitali europee di moda e cultura, con l'intento di seguire più da vicino le maggiori tendenze della moda (e non solo) e degli shopping bags. L'azienda sta quindi cercando di trasformare il sacchetto in un prodotto riconoscibile, ma non solo: tra i sacchetti vorrebbe si riuscisse a notare la differenza tra una propria produzione e una produzione di un altro concorrente.

Ed è proprio questa simbiosi tra due delle strategie più utilizzate nell'economia moderna (customer service e valorizzazione del branding) che Fiorini, come molte altre imprese italiane ed europee impossibilitate all'abbattimento di certi costi, proverà in futuro ad attuare per rimanere sul mercato.

Oltre la vicinanza al cliente la Fiorini International ha deciso di fronteggiare la minaccia cinese in un secondo modo: anche lei sta cercando di applicare le economie di scala al settore dei sacchetti. Nessuno mai in precedenza in Italia, è riuscito ad utilizzare economie di scala (questo viene confermato dal fatto che in tutta la penisola nel settore in esame non esistano vere e proprie grandi industrie).

L'azienda, alla ricerca continua di vantaggi di tali economie, sta cercando di standardizzare per quanto possibile le prime fasi del prodotto, riunendo in unico stabilimento i tre che ancora sono presenti nel circondario senigalliese.

Inoltre altra possibile prospettiva, per Fiorini, come per tutte gli altri shopperifici, potrebbe essere quella di partnership con altre imprese a monte del processo (imprese produttrici di legno, estrazione della cellulosa...) oppure con imprese di design e cartotecnica (studi grafici).

Il tutto sarebbe attuabile con molta più facilità se venisse fatto la Fiorini il grande salto verso l'essere una maestosa multinazionale. La Fiorini International ha già da tempo captato questo percorso, sta ora al management percorrere tale rotta in modo corretto.

### **Riferimenti biografici**

BESANKO D. / DRANOVE, D / SHANLEY, M. (2001); *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, Edizioni UTET, Milano

FARINET, A. (1989); *Il settore cartario italiano: crisi, innovazione, riorganizzazione*, Edizioni Giuridiche Economiche Aziendali dell'Università Bocconi e Giuffrè Editori S.p.A., Milano.

KLEIN, N. (2002); *No Logo (edizione integrale)*, Edizioni Baldini&Castoldi. Milano.

MARCHETTI, M./PARADISI, M (1996); *Un comparto del packaging cartario (analisi di un caso aziendale)*, Università degli studi di Ancona Facoltà di Economia.

PORTER, M. (1982); *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni Compositori.

PORTER, M. (1997); *Il vantaggio competitivo (nuova edizione)*, Edizioni Comunità.

RISPOLI, M. (2000); *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Edizioni Il Mulino.

VOLPATO, G. (1996); *La gestione d'impresa*, Edizioni CEDAM, Padova.

ZANETTI G. (1988); *Economia dell'impresa*, Edizioni Il Mulino

Atti del convegno "Shopper: comunicatore discreto ed itinerante" presso COM 2003 – Fiera di Vicenza – Giovedì 10 Aprile 2003 (<http://www.com2003.it>)

<http://www.meta.mo.it/>

<http://www.assocarta.it>

<http://www.assografici.it>

<http://www.acimga.it>

<http://www.mffashion.it/>

<http://www.italiaimballaggio.it>

<http://www.fiorinint.it>