

Le piccole imprese crescono

Per chi ha sete di crescere

La crescita in un ambiente competitivo per una PMI è possibile nel momento in cui venga organizzata una logistica efficiente, dall'ingresso della materia prima alla spedizione del prodotto finito.

■ ANDREA PAPA

La dottrina aziendale afferma che l'impresa è un'istituzione che si adatta all'ambiente; anzi, che pro-attivamente lo anticipa, lo interpreta, proponendo soluzioni innovative in termini di sistema d'offerta e di modalità con cui realizzarla. L'ambiente odierno ha una velocità di cambiamento molto elevata e prima d'ora sconosciuta cui concorrono alcuni fattori, come la dilatazione geografica degli spazi competitivi, la globalizzazione e lo sviluppo dell'ICT (Information and Communication Technology). In alcuni settori produttivi, poi, sono in corso processi di concentrazione e di specializzazione che spingono le PMI a scelte che non lasciano vie d'uscita alla crescita dimensionale. Anche in quei settori tradizionali in cui le imprese godono di posizioni di successo, in nicchia, si avverte questo problema. Pur rimanendo in nicchia, è necessario, infatti, seguire l'allargamento del mercato in quanto non ci si può limitare a ope-

Che sete!
500
miliardi di litri

Consumo annuale globale di bevande analcoliche fredde: acque, bibite e succhi

rare in ambiti geografici ristretti. Se Porter afferma che la competitività in un sistema economico corrisponde alla capacità di accrescere la produttività delle organizzazioni localizzate in quel sistema (Porter, 1980), allora si può affermare che gran parte delle PMI sono "condannate a crescere". Le resistenze a questa evoluzione sono principalmente da ritrovarsi all'interno dell'azienda e sono da attribuirsi generalmente alla proprietà. Fino a che le aziende sono molto piccole, il rischio derivante da strategie d'espansione è limitato, per cui l'imprenditore ha il co-

Acqua Paradiso gestisce oltre 70 referenze



L'Italia dei record
190
litri/anno

Consumo procapite di acqua imbottigliata più alto al mondo

litri/anno). Queste due aree, pur rappresentando solo l'11% della popolazione, assorbono oltre il 40% del totale consumi mondiali. L'Italia continua a mantenere, ormai da diversi anni, il record dei consumi pro-capite, con oltre 190 litri/anno. Tuttavia i paesi dell'Est Europa, Asia ed Africa mostrano i tassi di crescita più esplosivi e, quindi, è proprio in queste regioni



Sul mercato italiano delle acque minerali sono attive circa 180 fonti che imbottigliano oltre 280 diversi marchi commerciali. È un comparto caratterizzato da grandi gruppi industriali che concentrano nelle loro mani rilevanti quote di mercato: i primi quattro coprono oltre il 70% delle vendite nel canale della GD. In questo panorama i "piccoli" devono trovare un'efficace strategia di crescita

raggio di spingere sull'innovazione, sulla commercializzazione in nuovi mercati e sul cambiamento organizzativo. Quando la dimensione aziendale diventa rilevante e il rischio di cambiamento aumenta, allora si assiste a una situazione di "comfort stage", caratterizzato da un blocco della crescita.

In questo periodo però le aziende italiane, oltre il 90% delle quali sono PMI, per rimanere competitive, devono considerare quindi anche la crescita dimensionale, accompagnata da una crescita qualitativa del prodotto e da una crescita relazionale. La crescita qualitativa rappresenta la capacità di rispondere sempre meglio e più velocemente ai fabbisogni del mercato. La crescita relazionale rappresenta invece la capacità di creare sistema, diventare nodo di un network esteso a livello non solo nazionale, ma anche internazionale. L'estensione del business a un livello globale diviene un prerequisito per trovare nuovi mercati.

Questi concetti teorici vengono rivisti prendendo come riferimento una realtà aziendale che, in un settore altamente competitivo e considerato saturo, ha tassi di crescita a doppia cifra percentuale. L'azienda appartiene al settore del beverage, in particolare a quello dell'acqua minerale. Per avere una dimensione del business di settore



è utile premettere che nel mondo si consumano oltre 500 miliardi di litri di bevande analcoliche fredde (acque, bibite e succhi), con un tasso medio di crescita del 3-4%. Le acque confezionate continuano a migliorare la loro incidenza, grazie ad un tasso di crescita nettamente superiore (7-8%).

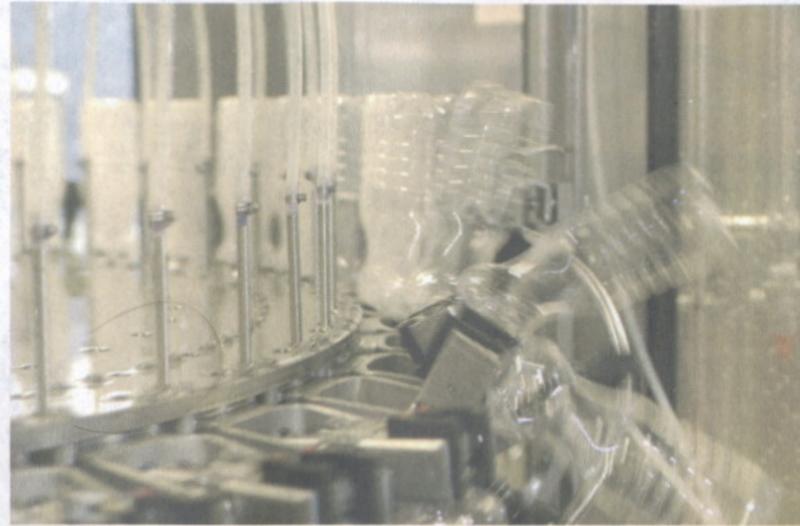
Il consumo mondiale di acqua confezionata, in tutte le sue tipologie (minerali, di sorgente, trattate), può essere oggi valutato intorno ai 180 miliardi di litri, con un consumo procapite corrispondente di 28 litri/anno. I consumi più elevati di acqua imbottigliata si registrano nell'Europa Occidentale (pro-capite di 118 litri/anno) e nel Nord America (pro capite di 92

(pari all'89% della popolazione mondiale) che si giocheranno i futuri assetti competitivi del mercato mondiale.

Il caso studio preso in considerazione è Acqua Paradiso*, un'azienda del Gruppo Gabana di Brescia. L'azienda ha le sue fonti in Friuli Venezia Giulia in località Paradiso di Pocenia in provincia di Udine e ha iniziato la propria attività nel 2003. In quell'anno si sono riattivate due linee di imbottigliamento PET, eredità di una gestione precedente. L'azienda da subito si è dovuta quindi aggiornare apportando delle innovazioni sulle macchine esistenti e costruendo una nuova linea produttiva per il vetro. L'inserirsi in questo mercato non



Acqua Paradiso è riuscita, pur con investimenti contenuti in pubblicità, a passare da una produzione di 16 milioni di bottiglie nel 2006, a una previsione per il 2008 di 55 milioni di bottiglie. L'obiettivo è arrivare quota 100 milioni



La produzione oraria attuale è pari a oltre 90.000 pezzi

è semplice in quanto fortemente competitivo e inflazionato, caratterizzato da regole sempre più dettate dalla Grande Distribuzione (GD). Sul mercato italiano delle acque minerali, infatti, sono operative circa 180 fonti che imbottigliano oltre 280 diversi marchi commerciali. In questo comparto operano grandi gruppi industriali, che concentrano nelle loro mani rilevanti quote di mercato e investimenti pubblicitari: i primi quattro coprono insieme oltre il 70% delle vendite a valore nel canale della GD (fonte *Bever-food, NdA*).

In queste condizioni, per i nuovi entranti, la crescita aziendale può essere garantita o da grandissimi investimenti, tali da fare fronte a quelli attuati dai grandi gruppi, oppure lavorando per garantire la massima qualità, il che richiede però un orizzonte temporale più

ampio. La crescita con quest'ultima strategia diviene più lenta, ma graduale e progressiva. Acqua Paradiso ha scelto quest'ultima strategia e seppur con investimenti contenuti in pubblicità è riuscita a passare da una produzione di 16 milioni di bottiglie nel 2006, a 37 milioni di bottiglie nel 2007 con una previsione per il 2008 di 55 milioni di bottiglie. La strategia è quella di arrivare nei prossimi anni, senza forzare i tempi, a 100 milioni di bottiglie. Questa crescita dovrà essere accompagnata da un ampliamento del mercato, passando da un'area concentrata nel Nord Est d'Italia a un'area che considererà anche altre nazioni.

In un settore altamente competitivo è indispensabile lavorare per il contenimento dei costi. Movimentando prodotti ad alto volume e a basso valore è necessario porre la massima attenzione a tutte quelle attività che non portano valore al prodotto.

La logistica nel contenimento dei costi ha un ruolo fondamentale. Detto 100 il costo totale di una bottiglia, il 50% è determinato dai costi dell'imballo primario (preforma, capsula ed etichetta), circa



un 20% imputabile alla logistica esterna, un 10% al personale, un 10% di imballi secondari e logistica interna e infine un 10% di costi energetici per la produzione. Da questi dati si capisce che è importante pensare a tutto il processo logistico dalla materia prima alla spedizione in modo da eliminare

tutte le fonti di costi inutili. Si è, quindi, costretti a sviluppare una filosofia produttiva di snellezza, tale da eliminare o ridurre al minimo tutti gli sprechi aziendali. Infatti, costantemente si cerca di pensare a nuovi processi tali da ridurre al minimo le manipolazioni del prodotto. L'azienda produce per stock e gestisce circa 70 referenze. In

fase di produzione una criticità è legata al cambio formato che costringe a dei tempi di set up di alcune ore. La pianificazione deve essere tale quindi da minimizzare i cambi formato anche se questo è particolarmente difficile in piena stagione, dove la variabilità della domanda potrebbe dare origine anche a rotture di stock per alcuni codici. Se, però, il potenziamento della produzione, che al momento ha una capacità oraria di 90.000 pezzi, può essere ottenuto aumentando le linee, il miglioramento del magazzino può essere ottenuto adottando delle infrastrutture tali da migliorare la capacità di stoccaggio. L'ottimizzazione dello spazio si è ottenuta allestendo un magazzino dinamico a gravità. Il rimanente spazio a magazzino è mappato e sono stati fatti gli studi di processo in modo da minimizzare tutte le fasi aziendali, dal refilling (caricamento) delle macchine, allo scarico del pallettizzatore posto a fine linea. Il magazzino a gravità risulta essere

Parola d'ordine: crescere

Acqua Paradiso è passata da 16 milioni di bottiglie nel 2006 a 37 milioni di bottiglie nel 2007 con una previsione per il 2008 di 55 milioni di bottiglie

ottimale nel caso in cui si gestiscano relativamente pochi codici (circa 70 referenze), permettendo uno stoccaggio intensivo (si riducono al minimo i corridoi) in grado di rispettare la logica FIFO. Questa soluzione ha un'ottimizzazione volumetrica paragonabile a un magazzino a catasta con il vantaggio che è adatto per ospitare prodotti non impilabili, come per esempio le acque naturali.

Ritornando alla crescita aziendale, come detto in precedenza essa può essere garantita affrontando nuovi mercati. L'azienda è riuscita a stabilire un rapporto commerciale con il Giappone. L'acqua prelevata in Friuli Venezia Giulia viene quindi venduta nei supermercati giapponesi, attraverso una distribuzione containerizzata fatta via mare. Il paradosso è che una spedizione in Giappone costa poco in più rispetto a una spedizione fatta su gomma con destinazione la Sicilia. Si consideri inoltre che una bottiglia di acqua viene venduta in territorio nipponico a circa 6 Euro.

Questo fatto mette in evidenza come siano presenti notevoli opportunità di business anche in aree molto lontane.

Relativamente alla spedizione in

Giappone, la valutazione della criticità delle temperature in container ha fatto emergere la necessità dell'uso dei container frigo. La nave, infatti, che carica il container nei porti dell'Adriatico arriva a destinazione dopo circa un mese e durante il tragitto passa nelle zone tropicali.

Logistica da bere

Durante questo lungo viaggio il container, se non è in una zona riparata dai raggi solari, potrebbe raggiungere temperature abbondantemente superiori ai 50 gradi. A queste temperature il PET potrebbe deformarsi causando cedimenti strutturali delle bottiglie e quindi del pallet.

In conclusione, da questo caso vengono evidenziati alcuni driver che portano alla crescita dimensionale aziendale:

- la ricerca della qualità nel prodotto - Schumpeter (1911) afferma infatti che la qualità e la varietà dei prodotti possono offrire nuove opportunità di crescita alle imprese attraverso un aumento della quantità prodotta;
- il miglioramento dei processi per minimizzare i costi e ridurre gli sprechi - Traù (2005) afferma infatti che per fronteggiare l'accresciuta incertezza economica le imprese cercano di abbattere i costi, in particolare quelli fissi, a volte abbandonando le attività che non appartengono al core business;
- la costituzione di una strategia mirata alla globalizzazione, alla ricerca di nuove opportunità in nuovi mercati - secondo Beck et al. (2003) mercati più grandi e più aperti favorirebbero la crescita delle imprese in quanto queste sarebbero in grado di sfruttare meglio le risultanze economiche di scala. tiva. ■

**Si ringraziano per la gentile collaborazione Mariateresa Padovese, Luca Ravetti e Giorgia Signorini di Acqua Paradiso*

Bottiglia, ma quanto mi costi?

Detto 100 il costo totale di una bottiglia, il 50% è determinato dai costi dell'imballo primario (preforma, capsula ed etichetta), circa un 20% imputabile alla logistica esterna, un 10% al personale, un 10% di imballi secondari e logistica interna e infine un 10% di costi energetici per la produzione.



Piccola Biblioteca Logistica

- Beck T., Demircug-Kunt A. e Maksimovic V. (2003), "Financial and legal constraints to growth: does firm size matter?", *Journal of Finance*, 60(1).
- Porter M. E., (1980), *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press (trad. it. "La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori ed i concorrenti", Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori).
- Schumpeter J.A., (1911), *Theory of economic development*, Harvard University press, Cambridge.
- Traù F., (2005), "Il contesto macroeconomico e le tendenze di lungo periodo della dimensione delle imprese. Premessa di una ricerca sul campo", in AA.VV., *Crescere*, Confindustria.