

***LA VISIONE INDUSTRIALE E IL  
MODELLO ORGANIZZATIVO DEL  
CENTRO STAMPA QUOTIDIANI***



# VISIONE DATA ALL'AZIENDA DALL'AZIONISTA

Garantire nel tempo la produzione dei due quotidiani promotori

L'ECO DI BERGAMO

e

GIORNALE DI BRESCIA

a prezzi medi di mercato remunerando il capitale e con un ritorno degli investimenti in meno di dieci anni.



# LE DIRETTE IMPLICAZIONI

- La localizzazione
- Il dimensionamento degli impianti
- Il piano di produzione



# LA STRATEGIA ADOTTATA

- Offrire servizi di stampa a editori di quotidiani e periodici indipendentemente dalle dimensioni dei lotti di produzione e dalle frequenze.
- Praticare a tutti i clienti prezzi medi di mercato sulla base di un unico criterio di preventivazione.
- Fornire a tutti i clienti qualità e servizio al massimo delle nostre capacità.



# LO SVILUPPO DELL'AZIENDA

In valori assoluti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fatturato (M €)	19,6	24,4	25,5	30,4	36,6	39,5
Copie prodotte (M)	90	116	123	137	146	155
Addetti	55	60	64	73	78	81

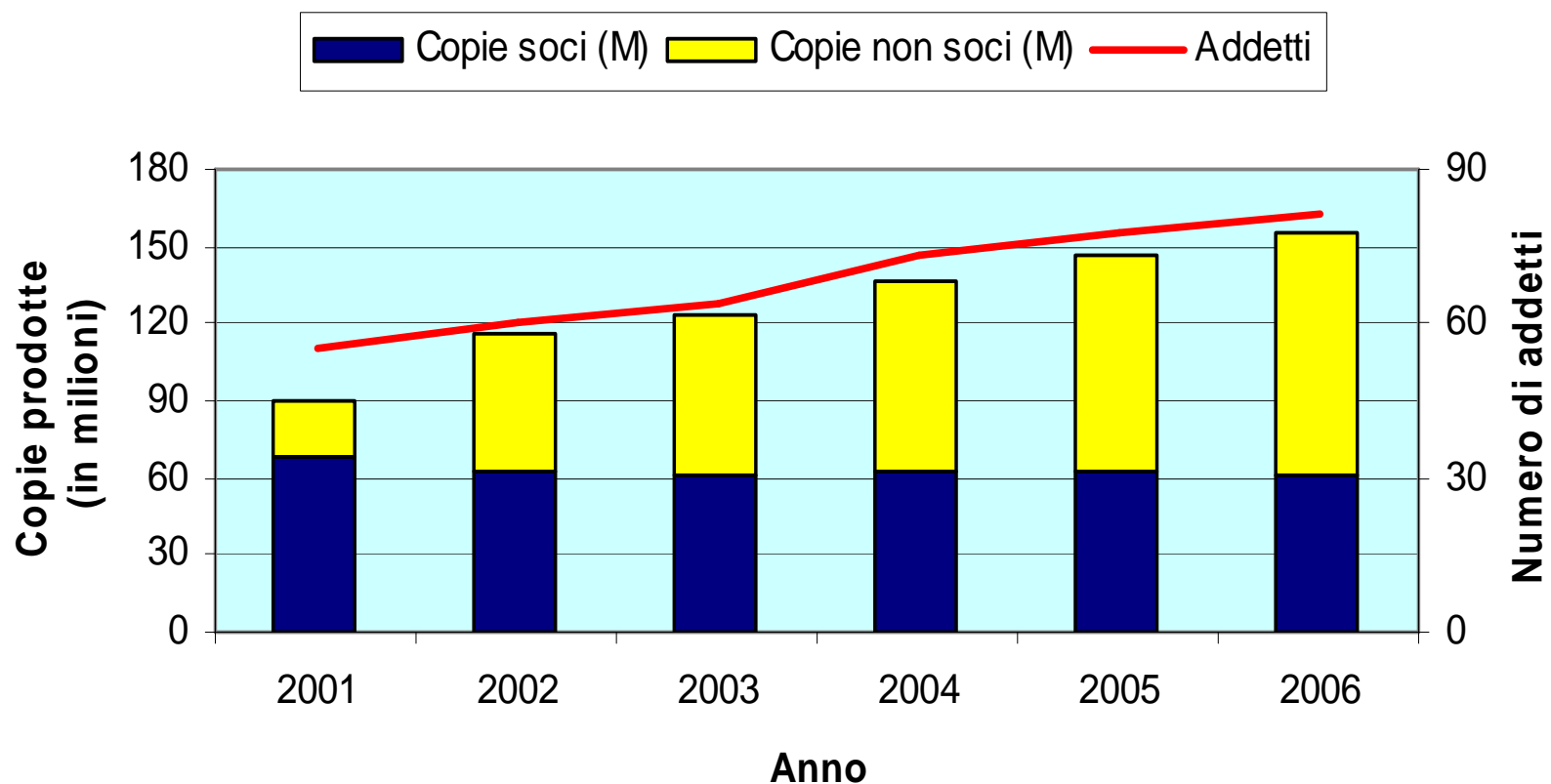
Andamento percentuale fatto pari a 100% il valore del 2003

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fatturato (%)	77	95	100	119	144	153
Copie prodotte (%)	73	94	100	111	119	126
Addetti (%)	86	94	100	114	122	126



# I VOLUMI PRODOTTI

Volumi prodotti e addetti 2001-2006



# LA REDDITIVITA' DELL'AZIENDA

EBITDA in valori assoluti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EBITDA (M €)	4.857	7.307	7.720	9.814	11.028	11.934

Andamento percentuale fatto pari a 100% il valore del 2003

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EBITDA (%)	63	95	100	127	143	155

Rapporto EBITDA / Fatturato

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EBITDA / Fatturato (%)	25,00	29,98	30,22	32,24	30,39	30,23



# DALL'IDEA STRATEGICA ALLA PRATICA OPERATIVA

Per avere successo in una qualsiasi strategia occorre avere uno o più vantaggi competitivi; noi abbiamo puntato su:

## 1. EFFICIENZA DEL SISTEMA PRODUTTIVO

- Investimenti importanti
- Alto grado di saturazione degli impianti
- Costi di gestione bassi
- Utilizzo della tecnologia coldset per i periodici e la gdo (c.d. marketing di sostituzione)

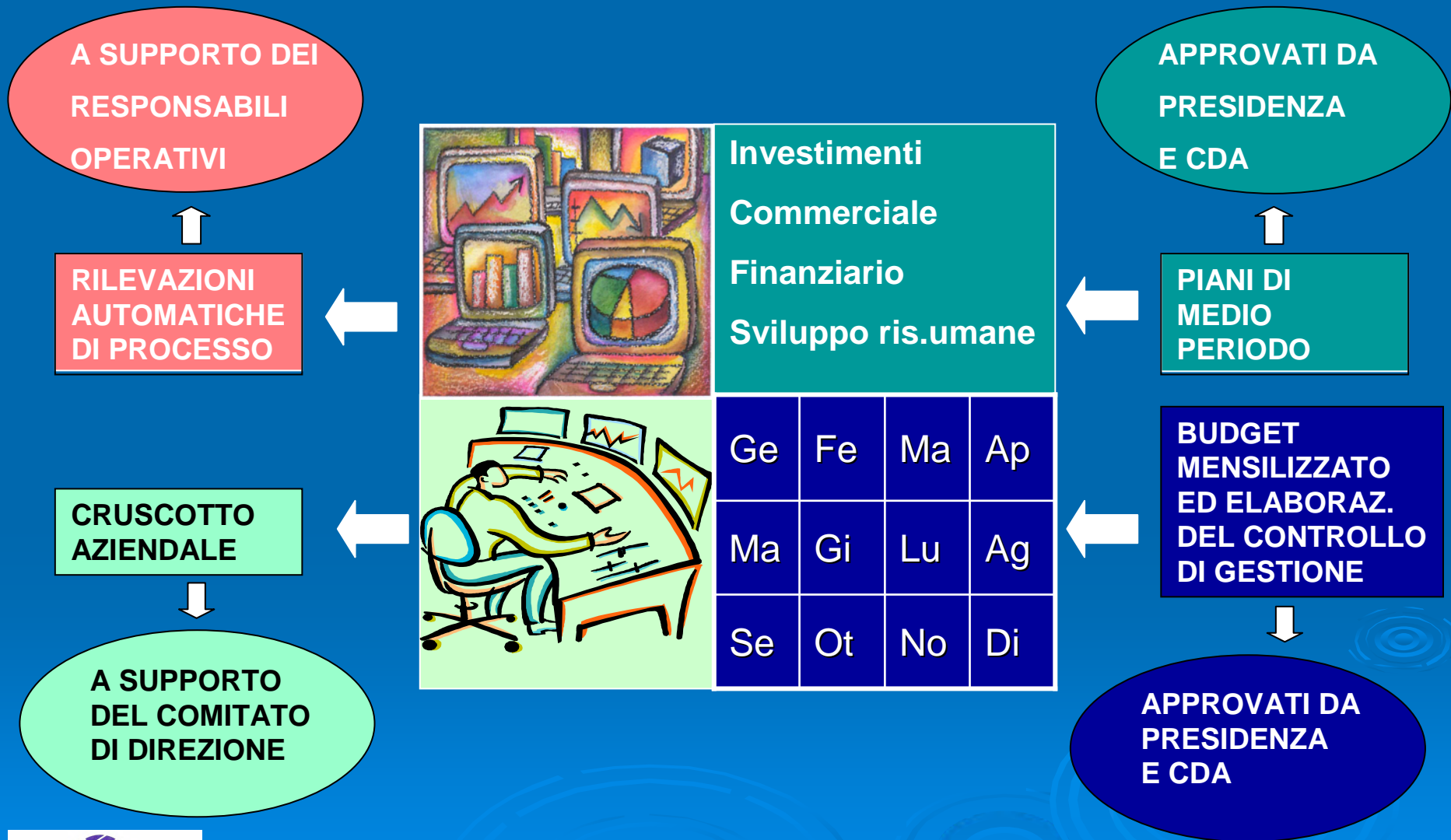
## 2. CONOSCENZA DEL MERCATO EDITORIALE E PUBBLICITARIO

per adeguare la nostra offerta al mercato anticipando, se possibile, la domanda





# IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO



# IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO

Abbiamo sviluppato un sistema informativo analitico che fornisce in continuo i dati per la verifica dell'effetto delle singole decisioni e che guida in un processo di azione e reazione il riallineamento del sistema aziendale agli obiettivi.



# IL CRUSCOTTO AZIENDALE



## INDICATORI STRETTAMENTE ECONOMICI

Fatturato totale lavorazioni

Fatturato totale carta

Fatturato per addetto

Costo annuo per addetto

Lotto medio di produzione  
(copie per avviamento)

Controllo grammatura carta

Costo lavoro medio  
incorporato in 1.000 copie (€ e  
%)

eccetera

## INDICATORI DI PRODUTTIVITA'

Copie prodotte

Copie prodotte per  
addetto

Copie prodotte per turno

Giri rotativa per turno

Avviamenti per turno

Controllo scarti

Avviamenti / fermate  
rotativa

eccetera

## INDICATORI DI REDDITIVITA'

Ricavi totali per avviamento

Prezzo medio di 1.000 copie  
stampate

Margine % della produzione  
(Prezzo di 1.000 copie – Costo  
lavoro in 1.000 copie –  
Ammortamento in 1.000 copie)

eccetera



# ESEMPIO DI CRUSCOTTO CON DATI REALI

	2003	2004	2005	2006	I°TRIM 2007	I°QUAD 2007
Fatturato per addetto (senza carta) (€)	212.809	231.910	240.732	254.842	271.040	273.935
Costo per dipendente (€)	52.619	54.363	56.147	58.335	61.652	61.138
Costo personale / Fatturato lavorazioni (%)	24,73	23,44	23,32	22,89	22,71	22,32

	2003	2004	2005	2006	I°TRIM 2007	I°QUAD 2007
Prezzo medio di 1.000 copie (senza carta) (€)	111,11	122,31	129,03	132,63	143,56	142,12
Costo lavoro per 1.000 copie (€)	27,47	28,67	30,09	30,36	32,61	31,72
Ammortamento per 1.000 copie (€)	44,66	43,33	39,96	35,06	34,59	33,88



# ESEMPIO DI CRUSCOTTO CON DATI REALI

	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>1°TRIM 2007</i>	<i>1°QUAD 2007</i>
Ricavo medio per avviamento (senza carta) (€)	5.711	4.892	5.221	5.145	4.819	4.856
Lotto medio di produzione	53.154	39.997	40.463	38.788	33.565	34.171
Avviamenti per turno	2,09	2,47	2,55	2,73	3,04	3,05
Copie per turno	110.908	98.687	103.246	105.886	102.222	104.294



# CONCLUSIONI

Nella nostra esperienza è necessario che tutti in azienda abbiano ben chiari i concetti di:

- Spinta strategica
- Area di eccellenza

ed è necessario effettuare un sistematico controllo della componente dinamica della gestione aziendale senza perdere l'orientamento strategico pur in presenza dei cambiamenti di:

- Tecnologie
- Domanda
- Concorrenza

così facendo riteniamo che tali cambiamenti, turbolenze e complessità possano diventare opportunità nella competizione.



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE



**Centro Stampa Quotidiani**