

Arti Grafiche Boccia

1. La storia dell'azienda dalla fondazione sino ad oggi.

Orazio Boccia, nato a Salerno nel 1932, entra nel 1945 nell'orfanotrofio "Umberto I" di Salerno, detto "Serraglio", nullatenente e orfano di padre; ne esce nel 1950, a 18 anni, avendo appreso il mestiere di tipografo. Nel 1954 vi rientra come tipografo e nel 1958 ne esce con una liquidazione che comprende due macchine e comincia a lavorare in proprio. Nel 1961 costituisce la tipografia "Orazio Boccia", che diventa, nel maggio 1967, Arti Grafiche Boccia Srl e in seguito Spa.

Nel 1967 cerca un socio per potenziare l'azienda con un investimento in una macchina "tipografica" per la stampa del giornale "Tutti i Concorsi". Trova l'investitore in un professionista locale, che acquisisce il 50% della società. Nel 1972 è il primo imprenditore a Salerno a investire in una macchina di stampa litografica bicolore Nebiolo, adottando quindi un nuovo processo rispetto a quello tipografico. Nello stesso anno acquista un terreno nella zona industriale di Salerno e un secondo nel 1974. Nel 1978 inizia i lavori di costruzione del primo capannone. L'anno successivo acquista una macchina da stampa a colori in fogli, per realizzare in unica soluzione gli stampati a colori.

Nel 1980 con un'operazione di *management by out* viene liquidata la quota del socio; il relativo fabbisogno finanziario, pari a un miliardo di lire, viene coperto facendo ricorso a un prestito bancario per circa 300 milioni di lire ottenuto dalla famiglia, per altri 400 milioni a prestiti di familiari e per 300 milioni ricorrendo a tutti i risparmi messi da parte dalla famiglia fino ad allora.

Nel 1982 Arti Grafiche Boccia entra nel segmento della stampa dei moduli in continuo per computer, investendo in una macchina da stampa Flexibobine Canvit e nel 1984 acquista la seconda macchina, dato il successo conseguito dopo l'ingresso nel segmento. Un anno dopo arriva la terza macchina, la Goebel Multiforme.

Grazie all'intuizione di usare la macchina per la stampa di moduli continui per realizzare i ricettari del Servizio Sanitario Nazionale con numerazione *Barcode*, Arti Grafiche Boccia (AGB) si aggiudica una gara europea indetta dalla Regione Toscana e diventa, fino agli inizi degli anni '90, azienda di riferimento per la stampa di tali ricettari anche su carta valori. Gli impianti a tal fine utilizzati vengono però dismessi nel

1995, perché l'IPZS (Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato) decide di internalizzare l'attività; con tale dismissione l'azienda esce dal segmento della stampa dei moduli in continuo e ricettari in carta valori per il SSN.

Nel 1986 acquista la prima rotativa, usata, senza forno, per la stampa di giornali in bianco e nero.

Nel 1991 fa il suo ingresso in azienda il primogenito Vincenzo, laureato in Economia e Commercio, che per altro già dalla fine degli anni '80 aveva iniziato a seguire le questioni legali e la trattativa con l'ex socio. Il secondogenito vi era già entrato nel 1983, all'età di 17 anni, per occuparsi di produzione. Forte della presenza della seconda generazione a fianco della prima, per contrastare l'agguerrita concorrenza di microaziende - alcune costituite anche da ex dipendenti - l'azienda decide di allargare la propria presenza in tutte le regioni del Mezzogiorno, in quanto il mercato diventa da regionale a interregionale, come già accaduto con i ricettari.

A settembre 1991 acquista la Nebiolo T2, prima rotativa Nebiolo da 16 pagine a colori a essere installata nel Mezzogiorno. Si tratta di un investimento rilevante e rischioso, perché segna l'ingresso in un segmento del tutto nuovo, quello della stampa rotativa. All'origine di tale scelta vi è la volontà di candidarsi quali fornitori per la stampa degli inserti settimanali a colori "tipo riviste" che alcuni quotidiani del Mezzogiorno ("La Gazzetta del Mezzogiorno" in Puglia, "Il Mattino" di Napoli, "Il Giornale di Sicilia" a Catania) avevano lanciato sulla scia dei grandi quotidiani nazionali tipo "Venerdì" di Repubblica e "Sette" del Corriere della Sera.

Nel mese di settembre del 1991 la rotativa T2 è pronta per partire ma l'economia italiana entra in una fase difficile (svalutazione della lira e uscita dallo Sme), che induce le case editrici dei quotidiani locali a tagliare gli inserti a colori. L'azienda vive un trauma, trovandosi con la disponibilità dell'impianto ma senza più un mercato. Ma la svalutazione della lira sostiene la competitività e genera l'opportunità di allargare il mercato su scala europea. La lira debole e la propensione storica degli stampatori del Nord, in particolare Piemonte e Lombardia, a realizzare circa il 10% del fatturato in alcuni paesi europei saranno di aiuto. Così sin dal 1993, dopo l'uscita dal segmento quotidiani locali, la Arti Grafiche Boccia inizia a stampare per alcuni editori olandesi.

Nel 1993 l'Azienda subisce una truffa di circa quattro miliardi di lire, a fronte di un fatturato complessivo intorno ai 13 miliardi. La vicenda è legata all'attività nel segmento dei quotidiani locali in cui l'azienda era entrata all'inizio degli anni '90, ottenendo con un contratto decennale la commessa per la stampa de "Il Giornale di Napoli", un quotidiano regionale.

Dopo qualche anno, nella compagine societaria dell'azienda committente compare improvvisamente un noto personaggio napoletano, che sarebbe stato coinvolto in seguito in altre vicende di cronaca anche giudiziaria.

Questi, da un giorno all'altro, diretta con uno stratagemma a un altro stampatore uno dei due impianti di fotoincisione - già nella disponibilità di Arti Grafiche Boccia a titolo di comodato ed inviato temporaneamente in manutenzione presso un'azienda esterna - invece di farlo rientrare in azienda e trasferisce la stampa del giornale presso altro fornitore. L'Azienda quindi, inaspettatamente e improvvisamente, si trova una notte a non ricevere più alcun dato per stampare il quotidiano e resta creditrice di un'ingente somma, maturata sia per i crediti pregressi, sui quali

era stata concessa una dilazione, sia per gli insoluti verificatisi, subito dopo il colpo di scena, sulla fatturazione corrente, che prevedeva tra l'altro lunghi termini di pagamento. S'instaura quindi un lungo contenzioso, al termine del quale si giunge non solo al fallimento della società committente, ma anche alla bancarotta di una holding di rilievo nazionale e con un patrimonio di 60 miliardi di lire. Quest'ultima aveva rilasciato in favore di Arti Grafiche Boccia una rilevante fideiussione, grazie alla quale l'azienda aveva concesso ampie dilazioni e moratorie nei pagamenti.

La grave situazione viene affrontata adottando le seguenti iniziative:

- il consolidamento a 10 anni del debito di quattro miliardi con le banche;
- la dismissione di tutti gli impianti per la stampa dei quotidiani;
- la messa a reddito con contratto di affitto di una parte degli immobili prima destinati alla produzione del quotidiano;
- la riduzione dell'organico;
- la definizione di piani concordati di rientro con alcuni fornitori.

Il 1993 è stato un anno significativo per la famiglia: gli esponenti della seconda generazione, insieme al fondatore, invece di percorrere la strada più semplice di fronte alla truffa, mollare e salvare il salvabile, decisero, – per passione per il lavoro, per rispetto verso le persone che lavoravano per l'azienda, per dignità –, di continuare, impegnando tutti se stessi e tutto il patrimonio. Tale scelta ha fatto crescere il livello di credibilità dell'azienda e della famiglia, anche nei confronti di banche e fornitori.

La famiglia si mette totalmente al servizio dell'azienda e quindi, oltre a dismettere gli impianti non più strategici e a cedere in locazione una porzione dello stabilimento di proprietà, vende le proprie auto e la propria barca e cerca prestiti personali per 400 milioni di lire per salvare l'azienda, mettendo a rischio l'intero patrimonio personale. In quegli anni il rapporto forte che l'intera comunità aziendale aveva sempre avuto nei confronti del fondatore si consolida e si estende all'intera famiglia, inclusa la seconda generazione, per il coraggio, la passione e la coerenza con i valori storici del fondatore. In quegli anni si mettono le basi per costruire un qualcosa che si potrebbe sintetizzare come “Azienda Comunità e Progetto di Vita”.

Il 2002, anno in cui si completa il rimborso del debito decennale consolidato nel 1993, diventa l'anno della svolta per avviare una nuova fase di sviluppo partendo da un fatturato di circa 10 milioni di euro, il 51% del quale realizzato sul mercato europeo. Grazie a Internet, il mercato in termini quantitativi si comprime, ma in termini geografici si allarga; la stampa da periferica può diventare centrale, perché con Internet il cliente non ha più bisogno di controllare le bozze e le ciano nello stabilimento, ma può farlo a casa propria.

Pertanto, anche gli stampatori “periferici” non presenti nelle aree forti europee, caratterizzate dalla presenza di un elevato numero di editori, possono entrare in gioco. La competizione non è più per aree territoriali, ma tra aziende forti e aziende deboli e il raggio di azione del mercato passa da 200 a 2.000 km. Sono gli investimenti in tecnologia e le opportunità offerte da Internet a fare la differenza.

Nel 2002 AGB installa la prima rotativa Heidelberg B24 in Italia. Tale macchina, particolarmente flessibile, consente livelli di automazione elevati ed è in controtten-

denza rispetto agli impianti allora privilegiati dagli stampatori, alla ricerca della potenza per realizzare alte tirature. L'investimento, di circa sei milioni di euro, viene finanziato dallo stesso fornitore a fronte della cessione in garanzia da parte di AGB di un credito verso un cliente inglese; le rate sono pagate con effetti di diritto francese (con conseguente risparmio di bolli). La Francia era ed è il luogo di produzione, mentre la casa madre del fornitore, la Heidelberg, è tedesca.

«Heidelberg era anche una delle prime macchine comprate da Orazio Boccia, oggi in esposizione all'ingresso dello stabilimento - spiega Vincenzo Boccia -. Questa non è una scelta puramente tecnologica, ma una scelta strategica. È il momento in cui scegliamo di privilegiare la flessibilità rispetto alla potenza, è il nuovo indirizzo al quale l'azienda deve il suo sviluppo successivo». La scelta di investire in una rotativa flessibile deriva infatti da un'analisi di mercato dalla quale emerge che Internet determina la diminuzione delle tirature e l'aumento del numero delle testate della stampa periodica specializzata.

Nel 2004 il gruppo editoriale L'Espresso sceglie Arti Grafiche Boccia quale partner industriale per la stampa del quotidiano La Repubblica per la fascia tirrenica. AGB diventa uno dei nuovi centri stampa del Gruppo Editoriale L'Espresso e installa la seconda Cerutti in Italia, dopo quella installata a Mantova.

Anche questa svolta fu la conseguenza di una scelta rischiosa, ma lungimirante, compiuta qualche anno prima, quando Boccia aveva accettato di stampare un piccolo quotidiano locale facente parte del portafoglio di testate del gruppo L'Espresso, anche se in perdita. «Noi vedemmo questa perdita come un investimento e fummo premiati nel 2004 quando, avendo deciso di stampare in Campania, La Repubblica scelse di rivolgersi a noi, grazie al precedente rapporto e alla soddisfazione che ne era derivata».

Nel 2006 l'azienda acquista una seconda Heidelberg (ora Heidelberg-Goss), più flessibile e adatta alle esigenze del mercato. L'investimento è finanziato direttamente da una banca tedesca, la Landesbank, senza alcuna garanzia del fornitore, con un prestito di 3,6 milioni di euro rimborsabile in sette anni. La nuova macchina, caratterizzata da elevata flessibilità, viene acquistata per la stampa in formato "americano", più piccolo di quello A4, il più diffuso sul mercato: l'idea è quella di attrarre nuovi clienti offrendo loro la possibilità, cambiando formato, di risparmiare il 5% della carta. Tale scelta è in linea con le dinamiche in atto nel mercato, in cui gli editori stanno diventando "multi-testata", quindi raggiungono volumi elevati sommando le tirature di diverse testate: la combinazione fra la macchina flessibile e il formato ridotto (con risparmio sui costi della carta) ottiene un grande successo.

Con l'installazione della prima rotativa Goss A24 in Italia, in grado di stampare 16 pagine con formato americano, AGB introduce altresì la linea di brossura Corona C12, prima installazione in Italia per completezza di complementi, equipaggiata con svariati *optional* che permettono di realizzare lavorazioni particolari in fase di confezione.

Nel 2008 AGB acquisisce un immobile adiacente a quello storico, di 11.000 mq. coperti, portando l'intera superficie coperta a circa 23.000 mq. Nel 2008-09 investe in due impianti *roto-offset* Komori, prima installazione in Europa, che permettono di coniugare flessibilità e potenza e di entrare nei segmenti della stampa per la GDO, riviste e cataloghi di media e alta tiratura. In questo modo, l'azienda, fino a quel momento

focalizzata sui due segmenti della stampa di riviste periodiche specializzate e di quotidiani, si trova a operare in cinque segmenti:

1. riviste periodiche di piccola, media e alta tiratura;
2. quotidiani nazionali (dal 2004);
3. cataloghi per aziende e cataloghi di viaggio;
4. stampa di etichette per acque minerali, conserve alimentari e *pet food* (il cui fatturato è cresciuto da un milione nel 2007 a tre milioni nel 2010);
5. volantini per la GDO (dal 2008).

Il relativo piano di investimenti viene finanziato ricorrendo alle seguenti operazioni, per complessivi 30 milioni di euro:

- un leasing a 18 anni per 9,3 milioni di euro con la società UBI Leasing per l'acquisto di capannoni industriali necessari per l'installazione dei nuovi impianti;
- un finanziamento di 9,5 milioni di euro a 15 anni con il Monte dei Paschi di Siena, garantito da ipoteche di primo grado sugli immobili;
- due leasing di 4,8 e 6,2 milioni di euro rispettivamente, per un totale di 11 milioni in 10 anni, con le società Agrileasing e Unicredit, per finanziare l'acquisto delle due rotative Komori e dei relativi complementi.

Si completa in tal modo il piano di investimenti del biennio, che consente all'azienda di consolidare il parco macchine a fronte del pagamento di rate sostenibili, pari in totale a circa 175.000 euro al mese.

2. La crescita, il posizionamento competitivo e l'evoluzione dell'assetto organizzativo.

Le scelte di internazionalizzazione, di ingresso in nuovi segmenti, di investimenti in impianti caratterizzati da tecnologie evolute e flessibili generano una crescita dell'organico, che raggiunge le 143 unità nel 2011, e, soprattutto, del fatturato (tabelle 1 e 2).

Il tasso di crescita complessivo del fatturato dal 2005 al 2011 è del 122%, corrispondente a un tasso medio annuo del 14,2%. Il numero di dipendenti è cresciuto nello stesso periodo del 68% (in media, del 9,1% all'anno).

Tale crescita, avvenuta in un settore considerato maturo, si deve anche ad alcuni "salti": ne è un esempio l'aggiudicazione della gara per la stampa dei modelli 730 e UNICO per l'Agenzia delle Entrate (in concorrenza con la società ILTE) ottenuta nel 2009 e, per la seconda volta, nel 2011, che ha determinato un incremento di due milioni del fatturato mensile (da 3,6 a 5,6 milioni).

Per effetto del processo di crescita, che si contrappone alla riduzione del fatturato complessivo del settore (tabella 3), Arti Grafiche Boccia è passata dalla 64^a posizio-

ne nell'industria grafica italiana nel 2006 alla 36^a posizione nel 2009¹. Se si escludono le 12 aziende stampatrici più grandi ma focalizzate su specifici segmenti (Goglio, Arconvert, Ipi, Arti Grafiche Reggiani & Lai e Novocart nella cartotecnica, Leideberg nel design e grafica, Athesia Druck come casa editrice e tipografia, Di Mauro Officine Grafiche nella fabbricazione di imballaggi in plastica, Ipas nella pubblicità e servizi, Pozzoli nella progettazione e produzione di imballaggi per dischi ottici, Selecta nel *direct marketing* e comunicazione, GPP Industrie Grafiche nella pre stampa), l'azienda campana si posiziona al 24° posto.

Tabella 1. La dinamica dell'organico.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Dirigenti	4	4	4	1	1	1	0
Quadri	6	5	5	5	5	4	4
Impiegati	24	23	24	16	13	10	10
Operai	109	91	91	94	95	83	71
Totale	143	123	124	116	114	98	85

Tabella 2. La dinamica del fatturato.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Ricavi (€/000)	44.406	43.664	37.887	30.829	28.279	22.369	20.010	15.475	11.989
Variazione % su anno precedente	1,7%	15,2%	22,9%	9,0%	26,4%	11,8%	29,3%	29,1%	

Poiché il mercato europeo della stampa non cresce, il gioco competitivo consiste nel sottrarre quote di mercato ai concorrenti. La crisi in atto induce i clienti attuali e potenziali a essere assai più attenti alle informazioni, alle opportunità di riduzione dei costi e alla flessibilità rispetto agli anni precedenti. Inoltre, la stampa generalista, attaccata da Internet, tende a specializzarsi; alcuni prodotti specializzati, infatti, non subiscono l'attacco: si tratta di segmenti che sono espressione a volte di mode e costumi, a volte di fenomeni culturali, come nel caso della rivista francese per collezionisti, quella di idee per il *découpage*, le riviste di *gossip* nella stagione estiva o l'album delle figurine dei calciatori.

«Per questo motivo – osserva Vincenzo Boccia – è necessario riuscire a dare un indirizzo strategico all'attività, a entrare nel merito di quello che si stampa, a pensare “come editori”».

¹ Tali dati sono tratti dalla classifica per fatturato delle prime 300 aziende dell'Industria Grafica italiana (Fonte: Il Poligrafico, "I big dell'industria grafica").

Tabella 3. La dinamica del fatturato dell'industria grafica.

Anno	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Variazione % su anno precedente	-2,7% ²	-16,3%	-5,2%	-1,1%	-0,5%	+0,8%

Fonte: Compendio statistico di Assografici ed. 2010.

L'industria grafica italiana si caratterizza per la presenza di due concorrenti di dimensioni relativamente grandi – l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato con 442 milioni di fatturato nel 2009 e Mondadori Printing con 303 milioni –, seguiti da numerose imprese di medie dimensioni, la prima delle quali è la Goglio s.p.a. con 133 milioni di fatturato. Diversa è la situazione nel Regno Unito e in Francia, dove la dimensione media delle imprese è più elevata. Anche considerando questi ultimi Paesi, Arti Grafiche Boccia si caratterizza per tassi di crescita fra i più elevati in Europa. La crescita si deve anche all'elevato livello di fidelizzazione dei clienti, che la forte intensità della concorrenza non ha intaccato: circa l'80% di essi ha un rapporto di fornitura con l'azienda da oltre 10 anni³.

La crescita dell'azienda si è accompagnata, soprattutto nel corso dell'ultimo decennio, a un'evoluzione della struttura organizzativa, come emerge, fra l'altro, dal confronto fra l'organigramma del 2003 e quello del 2010 (allegati 1 e 2). La consapevolezza che essere "buoni produttori" non bastava più e che occorreva cercare la qualità in ogni funzione aziendale ha comportato, già a partire dal 2003 con l'assunzione del primo ingegnere, scelte orientate all'inserimento di figure manageriali di elevato profilo in ogni funzione aziendale. Risale al 2006 l'inserimento del primo dirigente, nel ruolo di direttore di produzione; si è operata la distinzione tra finanza ordinaria e finanza strategica; sono stati inseriti negli uffici di Roma e di Milano dei responsabili delle relazioni esterne; nel 2009 è stato nominato un Direttore Generale, proveniente dal gruppo L'Espresso; infine, l'1 ottobre 2010 è stato assunto un Responsabile delle Risorse Umane, proveniente da una qualificata azienda aeronautica.

È in questo periodo che vede la luce – dopo un intenso lavoro anche con le rappresentanze sindacali – il primo contratto integrativo aziendale con premio di partecipazione. Nella "premessa" a tale contratto, di cui si riportano alcuni passaggi nel box 1, è ben espresso lo spirito dell'iniziativa.

² Proiezione sui primi nove mesi del 2010. Fonte: indagine Osi (Osservatorio stampa ed imballaggio) del 23/12/2010 di Assografici.

³ L'analisi del grado di fidelizzazione dei clienti è stata svolta con riferimento ai clienti con i quali Arti Grafiche Boccia ha realizzato, negli ultimi otto anni (2003-2010), un fatturato complessivo superiore ai tre milioni di euro.

Box 1. Alcuni stralci della premessa al contratto integrativo aziendale.

<<(…) - un'Azienda forte e competitiva è garanzia di libertà delle proprie persone;
 - un'Azienda forte e competitiva non ha bisogno di essere collusa al malaffare; è essa stessa una garanzia contro ogni anomalia del sistema;
 - un'Azienda forte e competitiva non ha alcun rapporto di subordinazione con i "partiti";
 - un'Azienda forte e competitiva è garanzia per il futuro dei propri Collaboratori;
 - un'Azienda forte e competitiva può essere vicina ai propri Collaboratori, perché ha il dovere di restituire ad essi quanto essi le permettono di essere e realizzare, creando le basi di un sentire comune, dell'appartenenza e dell'orgoglio di essere una comunità;
 - un'Azienda forte e competitiva attrae investitori potenziali, rendendo interessante investire nel proprio territorio;
 - un'Azienda forte e competitiva è fatta innanzitutto da persone capaci, responsabili, leali e oneste, rispettose tra loro;
 - un'Azienda forte e competitiva è il frutto di Azioni, di tante microazioni piccole e grandi di ciascuno dei propri collaboratori (attenzione agli sprechi, alla produttività, alle "luci accese", agli scarti, alle assenze, alle lavorazioni in ore straordinarie ecc.), è grazie a queste Azioni che insieme vogliamo essere attori di una rivoluzione.

Un'unica squadra che gioca insieme per vincere il campionato della professione e della vita. Un'Azienda forte e competitiva genera cittadini liberi, responsabili e consapevoli, attraendo investimenti, generando occupazione, grazie al lavoro di ogni giorno, senza accorgerci, cambieremo in meglio Noi stessi, il Nostro futuro, i pregiudizi e le negatività sul Sud e sempre "senza accorgerci" combatteremo con lo sviluppo la criminalità, il malaffare e la malapolitica. Per Noi, l'aspetto economico di questo accordo è e deve essere solo uno strumento per rendere coerente l'approccio culturale e la filosofia di questo accordo, consapevoli che se altri ci seguiranno avremo contribuito ad una rivoluzione, quella rivoluzione che si fa con l'Azione, non con i lamenti, non con i conflitti e innanzitutto non con quelle idee, molto prevalenti al Sud, che se le cose vanno male non è colpa Nostra, solo così ci sentiremo responsabili delle Nostre azioni, e con esse e grazie ad esse possiamo cambiare il Nostro destino, il Nostro futuro, la Nostra città, il Nostro Sud, il Nostro Paese. (...)>>

Lo sforzo prodotto dal gruppo di lavoro è stato quello di costruire uno strumento originale ed articolato di misurazione per premiare la produttività, espressa sia da parametri-obiettivo individuali, sia da parametri-obiettivo aziendali.

3. La governance.

Arti Grafiche Boccia è posseduta per il 95% da Finprint Srl, finanziaria di famiglia, oggi con sede in Italia, posseduta a sua volta dai fratelli Vincenzo e Maurizio, e per il 5% dalla consorte di Orazio Boccia, presidente e fondatore della società. Tale assetto societario, che risale alla fase critica della vita societaria, intorno al 1995, è rimasto invariato nelle fasi successive di sviluppo.

I tre esponenti della famiglia sono anche i componenti del Consiglio di Amministrazione: il papà Orazio è presidente e legale rappresentante, Vincenzo amministra-

tore delegato con ampi poteri gestionali e Maurizio consigliere con deleghe specifiche in materia di investimenti produttivi e acquisti.

A seguito del progressivo inserimento di manager esterni, la famiglia ha assunto di fatto un ruolo sempre più strategico: i due fratelli Boccia hanno competenze complementari e si dedicano uno al presidio della produzione, con specifiche responsabilità relative alla produttività, agli acquisti e ai nuovi investimenti, l'altro alla finanza strategica e alla strategia commerciale e di marketing.

L'impegno profuso nella ricerca della qualità sia sul piano produttivo, sia su quello organizzativo e della struttura interna ha trovato riconoscimento nelle certificazioni ottenute (tabella 4).

Tabella 4. Le certificazioni conseguite.

Anno	Certificazioni conseguite
2004	Sistema di gestione per la qualità – Norma UNI EN ISO 9001
2005	Sistema di gestione per l'ambiente – Norma UNI EN ISO 14001
2009	Certificazione etica – Norma SA8000
2010	Sistema di gestione della catena di custodia – Standard: FSC-STD-40-004 V.2 e PEFC-ITA 1002 REV. 4

Dal 2005 l'Azienda ha aderito al *network* mondiale “Global Compact” delle Nazioni Unite per sostenere e promuovere i dieci principi sui diritti umani, lavoro, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Nel 2007 il bilancio è stato certificato dalla Deloitte & Touche, alla quale, nel corso del 2011, Arti Grafiche Boccia ha affidato l'incarico di consulenza per la diagnosi, l'implementazione e la successiva redazione del bilancio secondo i principi contabili internazionali (IAS).

La certificazione del bilancio va vista in relazione all'ipotesi, tuttora oggetto di riflessione, di un ingresso da parte di investitori istituzionali per affiancare la famiglia nella fase di sviluppo: «La certificazione dei bilanci è stata propedeutica proprio all'apertura del capitale. Culturalmente l'Azienda è pronta a questo passaggio, quando il momento sarà opportuno, in funzione di un progetto strategico di sviluppo chiaramente delineato».

Dal 1° marzo 2010 la AGB si è dotata di un Comitato Etico⁴, istituito con delibera consiliare del 30 novembre 2009, in concomitanza con l'adozione di un Codice Etico aziendale.

Spiega Vincenzo Boccia: «L'istituzione di un Comitato Etico è stata una scelta della famiglia per contribuire all'evoluzione dell'Azienda verso una forma istituzionale sempre meno legata alle singole persone degli azionisti e sempre più in grado di dare

⁴ Il Comitato Etico si compone attualmente di tre persone: il dr. Sergio Fornai, consulente esterno, in qualità di presidente; il dr. Carmine Sannino, consulente esterno; il dr. Ciro Savarese, quadro aziendale.

I principali compiti del Comitato etico sono i seguenti: la continua verifica della idoneità del Codice Etico; la predisposizione di documenti da proporre in adozione agli organi societari; la supervisione e l'eventuale coordinamento delle verifiche periodiche mirate a monitorare il rispetto del Codice Etico; la segnalazione agli organi societari e all'alta direzione degli esiti delle verifiche; la proposta agli organi competenti di eventuali azioni integrative, correttive e/o sanzionatorie conseguenti al riscontro di eventuali violazioni del Codice Etico.

garanzia di imparzialità verso tutti, sia all'interno che verso l'esterno dell'impresa». Al Comitato Etico sono state attribuite contestualmente le funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del decreto legislativo 231/2001.

Lo stesso Vincenzo Boccia spiega in termini più ampi la sua filosofia imprenditoriale: «Essere imprenditore al Sud presenta degli svantaggi plateali, quindi richiede una cultura della complessità immediata, quasi intuitiva. Si può fare al Sud quello che si fa al Nord, ma con maggiore sforzo e più sacrifici; se però si riesce a stimolare in azienda l'orgoglio, il senso di sfida, di riscatto, si riesce a uscire dall'assuefazione, perché la soluzione del problema dipende da ciascuno».

E a proposito del mondo associativo imprenditoriale osserva: «Fare parte di Confindustria mi è stato di grande aiuto, ha rappresentato per me un percorso insostituibile di formazione, sul metodo e sugli strumenti. La partecipazione attiva al mondo associativo, che in una visione di breve periodo sembra non dare nulla, è invece un'occasione unica per raccontarsi esperienze tra imprenditori e far nascere idee, per favorire un salto culturale: e questo è tanto più importante proprio per chi opera nelle aree del Paese dove la cultura imprenditoriale è meno diffusa».

4. Le performance economico-finanziarie.

Ai fini di un apprezzamento dei risultati economico-finanziari (tabelle 6 e 7) anche in chiave di confronto competitivo, alcuni indici di bilancio di Arti Grafiche Boccia relativi agli esercizi dal 2004 al 2010 sono stati posti a confronto con quelli di un campione di imprese italiane appartenenti allo stesso settore⁵ (tabella 5).

Dal confronto emergono le seguenti principali evidenze:

- i tassi di crescita del fatturato di Arti Grafiche Boccia sono significativamente superiori a quelli medi del campione in tutti gli anni considerati. Con riferimento all'intero periodo 2004-2010, Arti Grafiche Boccia è cresciuta del 182%, a fronte di una contrazione del 5% del fatturato complessivo del campione assunto a riferimento;
- il differenziale di redditività del capitale proprio (ROE) presenta forti oscillazioni nel corso del tempo: in linea generale, differenziali fortemente positivi per Arti Grafiche Boccia si alternano a differenziali negativi di modesta entità;
- eccezion fatta per il 2004, in cui Arti Grafiche Boccia ha conseguito una redditività dell'attivo (ROA) significativamente più elevata, negli anni successivi i differenziali sono dapprima molto contenuti (2005 e 2006), poi relativamente più elevati, ancorché di segno alterno, in relazione ai valori assoluti piuttosto

⁵ Si tratta di un campione chiuso, ossia composto dalle stesse imprese in tutti gli anni considerati, di 419 imprese con fatturato superiore a un milione di euro appartenenti al settore della grafica (con lo stesso codice ATECO 2007 di Arti Grafiche Boccia: 181200, "Altra stampa"). Ai fini della determinazione dei quozienti di bilancio del campione, si è proceduto ad aggregare, anno per anno, i bilanci delle 419 imprese e i relativi quozienti sono stati calcolati sul "bilancio-somma". Il fatturato medio delle imprese del campione ammonta a 7,8 milioni, quello dell'impresa più grande (Mondadori Printing) a 286 milioni nel 2010.

modesti di tale quoziente. Un discorso molto simile può essere effettuato per la redditività delle vendite (ROS);

- l'incidenza del margine operativo lordo (EBITDA) sul fatturato è sempre superiore nel caso di Arti Grafiche Boccia rispetto alle imprese concorrenti, ma tale differenziale tende ad assottigliarsi nel corso del tempo;
- Arti Grafiche Boccia presenta un rapporto di indebitamento sistematicamente superiore rispetto ai concorrenti. Tuttavia, tale differenza si riduce drasticamente nel 2008⁶;
- in sintesi, a fronte di una forte crescita del fatturato nel corso di tutto il periodo in esame (e a fronte della contrazione del fatturato del campione di riferimento), i margini di redditività di Arti Grafiche Boccia sembrano assottigliarsi rispetto a quelli delle imprese considerate per il confronto.

Tabella 5. I quozienti di bilancio di Arti Grafiche Boccia a confronto con quelli di un campione di imprese del settore.

		2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Tasso crescita dei ricavi	Boccia	15,2%	22,9%	9,0%	26,4%	11,8%	29,3%	
	campione	1,5%	-11,8%	-2,1%	3,2%	3,8%	1,3%	
	differenza	13,8%	34,7%	11,1%	23,2%	8,0%	28,0%	
ROE	Boccia	3,6%	11,3%	2,1%	25,2%	6,5%	0,2%	52,5%
	campione	4,2%	0,8%	4,0%	8,3%	5,8%	6,5%	13,8%
	differenza	-0,7%	10,5%	-1,9%	16,9%	0,7%	-6,3%	38,7%
ROA	Boccia	2,7%	3,6%	3,2%	6,4%	5,5%	5,3%	11,6%
	campione	3,4%	2,1%	4,0%	5,5%	5,7%	5,0%	5,7%
	differenza	-0,7%	1,5%	-0,8%	0,9%	-0,3%	0,3%	5,9%
ROS	Boccia	3,0%	4,2%	4,0%	5,5%	6,2%	6,8%	11,2%
	campione	3,9%	2,4%	4,1%	5,2%	5,5%	4,9%	5,3%
	differenza	-0,9%	1,8%	-0,1%	0,3%	0,7%	1,9%	5,8%
EBITDA / Ricavi	Boccia	11,8%	14,5%	14,6%	16,8%	18,2%	16,6%	27,0%
	campione	9,2%	8,2%	9,2%	10,3%	10,8%	10,6%	11,4%
	differenza	2,6%	6,2%	5,4%	6,5%	7,4%	6,0%	15,6%
Mezzi di terzi / mezzi propri	Boccia	2,64	2,47	2,41	5,56	8,39	8,98	5,05
	campione	1,94	1,92	2,01	2,25	2,12	2,11	2,03
	differenza	0,70	0,54	0,40	3,31	6,27	6,87	3,02

Fonte: AIDA.

⁶ La forte contrazione del rapporto di indebitamento nel 2008 rispetto al 2007 si deve in misura significativa all'iscrizione di una riserva di rivalutazione pari a 7,8 milioni, a fronte di un patrimonio netto complessivo di 3,8 milioni al 31 dicembre 2007. Tale iscrizione, determinando un sensibile incremento del patrimonio netto a denominatore, ha impattato in modo fortemente negativo sulla redditività dei mezzi propri (ROE) nell'esercizio 2008.

Al fine di migliorare i suoi risultati, il vertice dell'azienda sta valutando, sia pure a un livello ancora embrionale, alcune opzioni strategiche: in una prospettiva di breve termine, il consolidamento dei risultati raggiunti, una maggiore differenziazione e selettività nel reperimento della clientela, un arricchimento dei prodotti in termini di servizi, un'attenzione costante al controllo del costo del lavoro per unità di prodotto. In una prospettiva di medio-lungo termine, l'elaborazione di nuovi progetti, la stipula di alleanze strategiche sul *core business*, la valutazione di nuovi segmenti e mercati, diversi da quelli attuali.

Tabella 6. I conti economici riclassificati di Arti Grafiche Boccia (euro/000).

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Totale ricavi	45.758	45.271	40.063	32.252	29.517	20.944
Totale costi operativi	32.162	31.820	27.604	22.387	19.767	14.382
Valore aggiunto	13.596	13.451	12.459	9.865	9.750	6.562
Costo del lavoro	9.072	9.052	7.732	6.101	5.672	3.448
Margine lordo (EBITDA)	4.524	4.399	4.727	3.764	4.078	3.114
Ammortamenti	2.761	3.039	3.057	2.459	2.464	1.691
Reddito operativo (EBIT)	1.763	1.360	1.670	1.305	1.614	1.423
Oneri finanziari netti	891	784	658	612	659	307
Risultato lordo di gestione	872	576	1.012	693	955	1.116
Componenti straordinari	42	195	230	49	17	-736
Reddito ante imposte	914	771	1.242	742	972	380
Imposte sul reddito	559	278	-261	496	5	375
Risultato netto	355	493	1.503	246	967	5
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	70,3%	70,3%	68,9%	69,4%	67,0%	68,7%
	29,7%	29,7%	31,1%	30,6%	33,0%	31,3%
	19,8%	20,0%	19,3%	18,9%	19,2%	16,5%
	9,9%	9,7%	11,8%	11,7%	13,8%	14,9%
	6,0%	6,7%	7,6%	7,6%	8,3%	8,1%
	3,9%	3,0%	4,2%	4,0%	5,5%	6,8%
	1,9%	1,7%	1,6%	1,9%	2,2%	1,5%
	1,9%	1,3%	2,5%	2,1%	3,2%	5,3%
	0,1%	0,4%	0,6%	0,2%	0,1%	-3,5%
	2,0%	1,7%	3,1%	2,3%	3,3%	1,8%
	1,2%	0,6%	-0,7%	1,5%	0,0%	1,8%
	0,8%	1,1%	3,8%	0,8%	3,3%	0,0%

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Lessitore, M. Vitale (a cura di),

Valori d'impresa in azione.

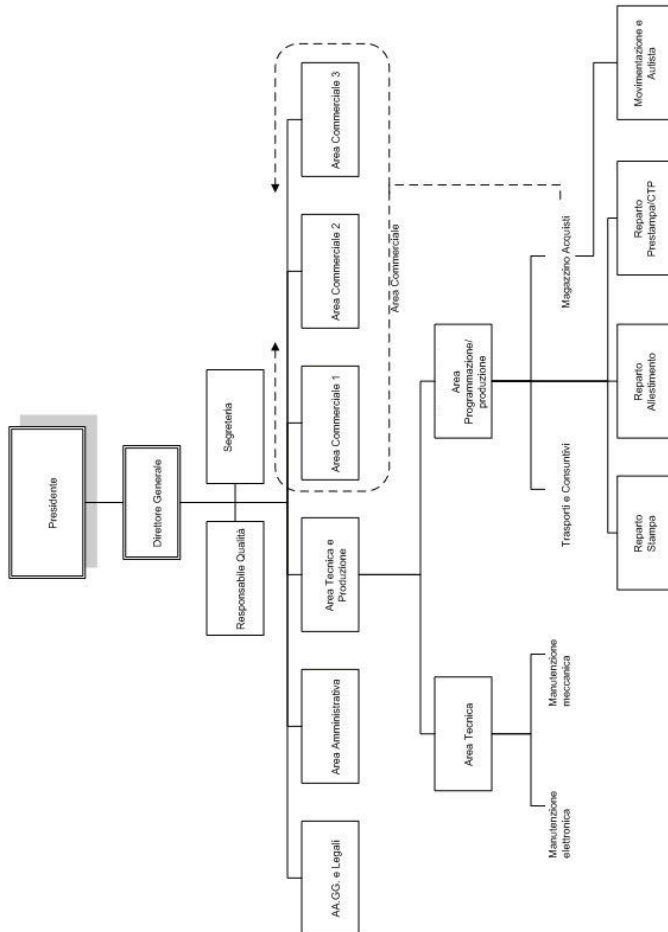
Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Tabella 7. Gli stati patrimoniali riclassificati di Arti Grafiche Boccia (euro/000).

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
CCN operativo	16.494	9.974	4.970	2.436	2.452	1.344
Attivo fisso netto	19.777	22.823	22.836	18.384	9.789	8.452
Capitale Inv. Netto (CIN)	36.271	32.797	27.806	20.820	12.241	9.796
PFN totale	22.075	18.956	14.458	8.975	8.400	6.923
Patrimonio netto	14.196	13.841	13.348	11.845	3.841	2.873
CIN a pareggio	36.271	32.797	27.806	20.820	12.241	9.796
	45,5%	30,4%	17,9%	11,7%	20,0%	13,7%
	54,5%	69,6%	82,1%	88,3%	80,0%	86,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	60,9%	57,8%	52,0%	43,1%	68,6%	70,7%
	39,1%	42,2%	48,0%	56,9%	31,4%	29,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Allegato 1. L'organigramma del 2003.



Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

Allegato 2. L'organigramma del 2010.

