



Collana Casi Aziendali n. 1/2007

**PERCORSI DI SVILUPPO E SUCCESSIONE  
IMPRENDITORIALE NELLA PICCOLA IMPRESA:  
IL CASO LEGATORIA VENTURINI**

---

di Andrea Mezzadri

---

## SOMMARIO

1. Le origini .....	3
2. L'ingresso dei figli .....	4
3. L'azienda oggi .....	6
4. Il futuro .....	8

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Mezzadri Andrea, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

**CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

## PERCORSI DI SVILUPPO E SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE NELLA PICCOLA IMPRESA: IL CASO LEGATORIA VENTURINI

di Andrea Mezzadri

### I. Le origini

È il 1969 quando Giancarlo Venturini fonda a Cremona l'omonima legatoria. Egli corona così l'ambizione di mettersi in proprio (che già da tempo nutriva) e mette a frutto anni di esperienza nel campo.

Già nel 1957, a soli 16 anni, aveva infatti iniziato l'apprendistato in una bottega artigianale del centro di Cremona. Si trattò di un periodo breve (solo 2 anni) perchè, come racconta lo stesso imprenditore, *«prendevo 1.000 lire la settimana e ne spendevo 1.500 solo per mangiare, abitando fuori città»*. Nel 1959 Giancarlo viene assunto nel reparto legatoria di Cremona Nuova, azienda allora del gruppo IRI che si occupava di stampa a rotativa, ma contemporaneamente avvia con la sorella, nella cantina di casa, un'attività di legatoria artigianale, utilizzando filo da pesca, colla e pennello. La bottega familiare è povera di mezzi e così il problema del refilo, ad esempio, viene risolto ricorrendo all'aiuto di alcune tipografie, grazie alla capacità di relazione di Giancarlo. Queste diventano ben presto anche clienti dei Venturini, commissionando piccoli lavori di rilegatura, insieme agli edicolanti di Cremona che facevano rilegare le enciclopedie a dispense, allora particolarmente in voga. Inoltre, nel 1960 Giancarlo e la sorella sono chiamati a rifare i registri di stato civile dei numerosi comuni della Provincia di Cremona, rilegandoli in volumoni di cinque anni in cinque anni.

Le capacità tecniche aprono a Giancarlo possibilità di carriera nell'azienda in cui intanto continua a lavorare, tanto che già nel 1963 diventa caporeparto e finisce, complice un avvicinarsi di direttori, anche per occuparsi dei rapporti con i clienti, maturando esperienze commerciali che torneranno utili di lì a poco. Nonostante tutte queste opportunità la sua indole indipendente (*«io non voglio fare il secondo a nessuno»*) alla fine degli anni Sessanta lo porta infine a licenziarsi da Cremona Nuova e a investire l'intera liquidazione per avviare la propria impresa artigianale, coadiuvato dalla sorella e da una collaboratrice che ancora oggi lavora per la Venturini.

La dotazione iniziale del laboratorio, nella sede in affitto di via Bertesi, è ridotta all'essenziale: una piegatrice con puntatura a mano, una piccola brossura da 1000 copie/ora e una cucitrice a filo rete usata, acquistata proprio dalla Cremona Nuova.

Già dopo tre anni l'aumento del volume di attività porta l'azienda a trasferirsi nell'attuale sede di Via Signori, occupando dapprima il pian terreno e poi anche il primo piano, e ad assumere altri 5 operai.

Nel 1973 Giancarlo sposa la signora Franca che, lasciato l'impiego di segretaria presso un notaio della città, entra a pieno ritmo in azienda, occupandosi di contabilità e rapporti con le

banche mentre il marito si dedica a seguire la produzione e a gestire i rapporti con i clienti. Sono anni intensi per la piccola attività, tanto che lo stesso viaggio di nozze (originariamente già fissato per il mese di agosto, nel periodo di chiusura per ferie) salta all'ultimo momento per una commessa imprevista.

La crescita dell'azienda negli anni '70 è lenta, ma costante, grazie alla determinazione dell'imprenditore («io punto col dito, decido di arrivare là e ci arrivo») e a un'oculata politica di investimenti («mai fare il passo più lungo della gamba») realizzata in modo da consentire, allo stesso tempo, un continuo aggiornamento tecnologico e il mantenimento di un equilibrio economico finanziario soddisfacente. Esemplificativa, al riguardo, è la decisione di acquistare l'attuale sede soltanto nel 1998, in presenza di condizioni negoziali favorevoli e del prospettarsi finalmente della possibilità di una continuità familiare alla conduzione dell'azienda.

La strategia aziendale della piccola legatoria è stata subito chiara nella mente dell'imprenditore. Fin dai primi anni, Giancarlo Venturini, conscio di non poter competere con le legatorie industriali, punta sulla qualità e sul servizio come fattore competitivo, scegliendo di focalizzarsi come clientela su tipografie e stampatori prevalentemente dell'area milanese. L'attenzione e la cura al cliente sono testimoniati dal fatto che dei 60 clienti attuali, circa la metà sono stati acquisiti negli anni '80, mentre gli altri si sono aggiunti nel corso del tempo grazie soprattutto al passaparola tra stampatori.

## 2. L'ingresso dei figli

Dal matrimonio tra Giancarlo e Franca Venturini nascono 3 figli: Vittorio nell'agosto del 1974, e i gemelli Michele e Alberto, nel gennaio del 1976.

Già dall'adolescenza, anche grazie al fatto che l'abitazione della famiglia è accanto allo stabilimento, i tre respirano l'aria dell'azienda, sia perché inevitabilmente i genitori, anche in casa, parlano delle problematiche gestionali, sia perché durante le vacanze scolastiche estive lavorano direttamente sulle macchine. Anche il percorso di studi scelto da tutti e tre (ragioneria) è in qualche modo finalizzato a un eventuale futuro ingresso nell'impresa di famiglia.

Oltre al coinvolgimento diretto nell'azienda, però, i tre ragazzi condividono anche una forte passione per la musica, per la quale sono particolarmente dotati. Fin da giovanissimi costituiscono un gruppo ("Gli Aurora") con il quale, a 16 anni, vincono un concorso in RAI e incidono un disco. Così il loro tempo si divide tra la scuola e la musica, portandoli a tenere numerose serate dal vivo nel cremonese: Vittorio canta e suona la chitarra, Alberto il basso e Michele le tastiere.

Nel 1994 il successo musicale convince il primogenito Vittorio, una volta diplomato in ragioneria, a iscriversi all'accademia della canzone CET di Mogol in Umbria, per intraprendere la carriera di autore di testi e compositore professionale. Durante i due anni di frequenza ai corsi, Vittorio trascorre comunque lunghi periodi a casa, che gli consentono di restare a contatto con le problematiche aziendali, contrassegnate in quel periodo anche da difficoltà oggettive nel gestire la clientela milanese per quanto riguardava i tempi di pagamento.

In quegli anni la legatoria si trovava ad affrontare una fase importante, che segnerà una svolta nella storia aziendale: Giancarlo, non vedendo un futuro chiaro riguardo la continuità

dell'azienda, attua una politica abbastanza conservativa soprattutto in termini di investimenti («avevo tirato un po' i remi in barca, rifiutavo qualche lavoro e mi permettevo anche un mese di ferie in agosto»).

Intanto, nell'estate del 1995, anche Alberto e Michele concludono gli studi superiori e si trovano a decidere come proseguire la loro vita. Si tratta di un momento chiave per la legatoria Venturini che, dopo quasi trent'anni di vita, si trova davanti a un bivio: andare avanti più o meno con lo stesso assetto (il personale era nel frattempo arrivato a 15 persone e 1,5 miliardi di lire di fatturato), fino al ritiro di Giancarlo; oppure tentare una nuova crescita, condizionata però all'ingresso delle forze imprenditoriali fresche dei figli.

In questa fase, anche per avere uno "sguardo" esterno e non coinvolto nelle dinamiche familiari, si decide di rivolgersi a una società di consulenza milanese, con un notevole investimento in termini di costi motivato proprio dalla rilevanza della problematica per il futuro stesso dell'azienda. Nella prima fase del lavoro, i consulenti realizzano così un check-up della legatoria, analizzando i processi e i dati economico-finanziari. Ne emerge un notevole potenziale di sviluppo per l'impresa, ottenibile però solo con un forte impegno della proprietà.

I consulenti, a questo punto, affrontano il problema della successione, discutendo individualmente con ciascuno dei tre figli quale futuro vedono nelle loro vite personali e se (e come) in questa visione rientri l'impresa familiare.

Alla fine Vittorio e Michele decidono quindi di rafforzare il proprio impegno in azienda, entrandovi a tempo pieno in aree non completamente presidiate. In particolare, Vittorio si orienta alle problematiche commerciali e gestionali, mentre Michele a quelle tecniche di manutenzione, approntamento e riassetto delle macchine produttive per il cambio formato. Alberto, invece, decide di proseguire nel mondo della musica, iscrivendosi al conservatorio Nicolini di Piacenza, dando così inizio a una carriera concertistica che ancora oggi lo porta a suonare nei più prestigiosi teatri d'Italia.

Può così avere inizio il cammino verso il nuovo assetto imprenditoriale e per sviluppare le competenze della nuova generazione, si decide di affiancare a ciascuno dei due giovani un tutor esperto:

- nel caso di Michele si tratta di un tecnico di grande esperienza, da anni in azienda, in grado di trasferirgli tutte le conoscenze tecniche necessarie per governare gli impianti;
- per Vittorio, invece, si tratta del consulente che già aveva svolto la prima fase del lavoro: in circa un mese di lavoro full time, durante il quale i due lavorano fianco a fianco, viene implementato un primo sistema di contabilità di commessa, rielaborato e adattato poi nel corso del tempo, dallo stesso Vittorio alle sempre mutabili esigenze della legatoria.

La consulenza aziendale intervenuta a metà degli anni Novanta si è rivelata fondamentale, ha infatti permesso alla famiglia Venturini di avere un parere esterno autorevole e slegato dalle dinamiche affettive familiari («un genitore spesso non sa collocare il proprio figlio al posto giusto in azienda») e dalla contingenza del momento. Inoltre ha posto le premesse per una nuova fase di crescita.

In primo luogo, la prospettiva di una continuazione dell'attività ha spinto la famiglia ad investire in modo massiccio nel rinnovo di attrezzature e impianti, ormai tecnologicamente obsoleti. Secondariamente sono state introdotte nuove competenze, prima non totalmente possedute,

che ben si sono integrate con quelle di Giancarlo: Michele ha potuto seguire e gestire in autonomia l'aggiornamento tecnologico, attraverso la sostituzione delle macchine meccaniche con quelle elettroniche, mentre Vittorio si è occupato dell'introduzione e della personalizzazione del sistema di controllo di gestione.

Il processo di inserimento dei nuovi imprenditori non ha vissuto seri periodi di difficoltà, (al di là di un fisiologico scontro di approccio e mentalità diversi su alcuni aspetti) grazie sia alla costante presenza di Giancarlo, sia alle capacità e alla voglia di imparare e di mettersi in gioco dei figli. Per esempio Michele, in occasione di ogni intervento di manutenzione sugli impianti, cerca di assorbire nuove conoscenze da mettere a frutto.

Tra le ultime novità introdotte dalla nuova generazione si possono citare l'acquisto di una macchina per la fase di piegatura e di una linea per la cucitura - in grado di incrementare notevolmente la capacità produttiva dell'azienda - e lo sviluppo e l'introduzione, nel 2006, di un sistema automatizzato di contabilità delle commesse.

Quest'ultimo è un sistema che permette un sostanziale miglioramento nel controllo dei costi. Con un notevole investimento, infatti, si sono dotate tutte le macchine in produzione di un apposito touch screen, dal quale gli operai inseriscono (ogni volta che si inizia un nuovo lavoro) solamente l'ora di inizio e quella di fine, mentre il sistema alimenta automaticamente la contabilità analitica delle singole commesse. Questa innovazione ha consentito di snellire i processi informativi interni (prima le ore macchina venivano raccolte su carta e quindi inserite in un foglio Excel) e minimizzare gli errori di data entry (sia degli operatori, spesso non avvezzi a logiche contabili, sia di chi doveva riportare i dati dalla carta al computer). In tal modo, inoltre, è possibile avere praticamente in tempo reale un consuntivo di tutte le commesse aperte. Si tratta di un livello di dettaglio di contabilità analitica davvero poco frequente in imprese di questa dimensione, e del tutto inedito tra le concorrenti del settore.

### 3. L'azienda oggi

Le innovazioni tecnologiche portate da Vittorio e Michele, oltre a una nuova mentalità (aperta alle novità dell'elettronica e del digitale e più attenta al controllo della gestione) permettono alla legatoria Venturini di iniziare un nuovo periodo di crescita, sempre costante, basata sull'aumento della capacità produttiva e sull'acquisizione di nuovi clienti.

Uno dei fattori trainanti lo sviluppo è stato il forte investimento che l'azienda ha fatto sia in impianti sia in risorse umane. Il parco macchine è stato interamente rinnovato nell'ultimo decennio, anche in momenti in cui la stagnazione del mercato avrebbe consigliato una diversa strategia. Allo stesso tempo si è puntato sull'assunzione di persone giovani e motivate, in grado di crescere insieme all'azienda.

Oggi l'azienda (figura 1) fattura circa 2,2 milioni di Euro, ha 26 dipendenti (uno in amministrazione, il resto sulle macchine in produzione) e circa una sessantina di clienti attivi, per cui a quelli storici se ne sono aggiunti altrettanti. Nel complesso si lavorano circa 3.000 commesse all'anno di valore tra loro molto variabile (tra il centinaio di Euro delle più piccole fino ai 7-8.000 € di quelle più grandi).

Per precisa scelta strategica si è deciso di focalizzarsi sul segmento delle tipografie e degli stampatori di piccole e medie dimensioni, evitando sia i grandi clienti sia le case editrici. Geograficamente si registra una concentrazione nella provincia di Cremona (35% del fatturato) e Brescia (40%) con una presenza minore in quelle limitrofe (Bergamo, Lodi, Mantova, Parma, Piacenza). All'interno della filiera, la Venturini riceve i fogli stampati e li rilega in libri/fascicoli che vengono poi rispediti alla tipografia per essere inviati al cliente finale. All'interno di un simile scenario, la capacità di rispettare i tempi di consegna del cliente è un fattore critico per fidelizzarlo («oggi il cliente ci chiede qualità, prezzo e tempestività»).

Figura 1 – Andamento fatturato 1990-2006 (fonte: dati aziendali)

Anno	Fatturato (in €)	Scostamento rispetto all'anno precedente	in %
1990	696.000	--	
1991	655.000	- 41.000	- 5,93
1992	713.000	58.000	+ 8,91
1993	696.000	-17.000	- 2,39
1994	765.000	69.000	+ 9,94
1995	884.000	119.000	+ 15,52
1996	854.000	-30.000	- 3,45
1997	920.000	66.000	+ 7,74
1998	1.022.000	102.000	+ 11,12
1999	1.082.000	60.000	+5,86
2000	1.217.000	135.000	+ 12,51
2001	1.263.000	46.000	+ 3,78
2002	1.412.000	149.000	+ 11,77
2003	1.657.000	245.000	+ 17,35
2004	1.881.000	224.000	+ 13,52
2005	2.098.000	217.000	+ 11,54
2006	2.208.000	110.000	+ 5,24

Il punto di forza dell'azienda è proprio la capacità di soddisfare le richieste del mercato attraverso l'alta qualità delle lavorazioni e del servizio, in particolare per ciò che attiene la velocità della consegna. Ciò ha permesso di costruire nel tempo un rapporto di fiducia, quasi di partnership, col cliente che spesso «si presenta qui con il lavoro, senza alcun preavviso».

All'interno della sede di via Signori vengono svolte tutte le fasi di taglio, piegatura, raccolta, e (a seconda del tipo di rilegatura) di brossura, cucitura a punto metallico o copertura con cartonato. Il ricorso a terzisti, proprio per avere il massimo controllo possibile sul prodotto finito, è attuato per piccolissimi lotti o nei periodi di massimo picco, quando la capacità produttiva è completamente saturata.

Per poter assicurare una pronta risposta alle esigenze della clientela, diventano fondamentali l'organizzazione interna del lavoro e la programmazione della produzione. Da questo punto di vista, l'introduzione da parte di Vittorio e Michele delle nuove tecnologie è risultata certamente

importante (per esempio ha consentito di ridurre a 2 giorni i tempi medi di giacenza della commessa in azienda).

Le conoscenze possedute da Michele sulla parte tecnico-impiantistica del processo di produzione diventano molto importanti sia per garantire elevati standard di qualità dell'output finale (soprattutto per le lavorazioni più critiche in cui è necessaria particolare cura), sia per far fronte in modo tempestivo ed efficace a fermi impianto che potrebbero pregiudicare i tempi di consegna delle commesse.

La strategia di focalizzazione perseguita nel tempo della Venturini la porta a confrontarsi sul mercato con una serie di concorrenti più o meno simili, prevalentemente situati nelle province limitrofe. In questi territori, se si eccettuano un paio di realtà bergamasche, il settore delle legatorie è abbastanza frammentato e caratterizzato dalla presenza di circa un centinaio di realtà di piccole dimensioni (figura 2), prevalentemente in forma di ditta individuale o società di persone<sup>1</sup>.

In passato gli attuali competitor erano superiori, sia in dimensioni sia per dotazione tecnologica, ma la forte crescita della Venturini, unita alla sostanziale stabilità di queste realtà, ha permesso all'azienda cremonese di colmare rapidamente il gap.

In secondo luogo, alcune aziende concorrenti sembrano aver sofferto tanto la scelta di privilegiare il mercato delle grandi tirature delle casi editrici (che impongono prezzi e tempi di pagamento con tensioni sul cash flow), quanto un ricambio generazionale non ottimale come invece è accaduto in Venturini.

Figura 2 - Numero di legatorie per provincia (fonte:www.legatoria.it)

Provincia	Legatorie
Brescia	17
Bergamo	44
Cremona	7
Piacenza	9
Parma	15
Lodi	3
Mantova	5

#### 4. Il futuro

L'obiettivo di una crescita lenta, ma costante e ragionata che ha guidato per quasi quarant'anni Giancarlo è stato interiorizzato e fatto proprio dai figli.

Ad oggi, però, il volume di attività raggiunto ha di fatto saturato quasi completamente gli spazi disponibili nella sede che, essendo in un quartiere residenziale, non può essere ulteriormente

<sup>1</sup> Da un'indagine sul database AIDA sono emersi i bilanci di circa 30 imprese di cui solo le prime 5 hanno un fatturato superiore ai 3 milioni di Euro.



ampliata. Per questo motivo è appena iniziata la costruzione di un nuovo capannone di 7000 mq alle porte di Cremona, nel quale l'impresa si trasferirà entro il 2009. In tal modo si aprono per la Venturini nuove possibilità di crescita, sempre però nell'ambito di clienti di medie dimensioni e sulle medie tirature (dalle 30.000 alle 100.000 copie), facendo leva sul paradigma qualità/prezzo/tempistica e curando comunque e sempre l'aspetto finanziario (abbandonando o non servendo realtà che possono portare tensione sul ciclo monetario, quali quelli di grandi dimensioni).

Proprio per evitare tensioni sul ciclo monetario nel 2005, per esempio, si sono abbandonati un paio di clienti che non garantivano più pagamenti puntuali.

Si vuole invece evitare il mercato delle grandi tirature in quanto è basato sulla *price competition* e in esso non ci sono possibilità di avere un riconoscimento della qualità del lavoro.

Infine, più operativamente si sta progettando l'estensione del sistema di controllo commessa, fino a integrare informazioni sugli ammortamenti degli impianti e un'analisi più precisa dei tempi di produzione e del costo del lavoro.

## **COLLANA CASI AZIENDALI**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Strategie di sviluppo di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.