

Fratelli Roda, la forza dell'innovazione

Tra i leader nel settore della grafica e cartotecnica, spiega Franco Roda

Si pensa alla stampa e al cartone e si conclude generalmente che si tratta di un'azienda poco innovativa. Non è proprio il caso della Fratelli Roda di Taverne, azienda specializzata nella stampa offset (carta e cartone) e nella produzione di imballaggi che è riuscita a distinguersi per capacità innovativa in un settore che ai più potrebbe apparire abbastanza statico. Nata nel 1942, nel pieno della Seconda Guerra Mondiale, la Fratelli Roda di Taverne nel corso dei decenni è riuscita ad affermarsi come una delle principali aziende attive sul territorio ticinese. Fondata da Luigi ed Emilio Roda e oggi condotta da Franco e Marco Roda, occupa circa 130 dipendenti, tra la sede principale di Taverne e i siti di Lamone e Novazzano, e genera un fatturato di circa 30 milioni di franchi l'anno per il 70% realizzato oltre San Gottardo. La società negli ultimi anni si è dimostrata particolarmente innovativa avendo scelto la strada della sostenibilità di processo e prodotti, avendo puntato su un'offerta di imballaggi con caratteristiche particolari per il settore farmaceutico e alimentare, come anche su una grafica per imballaggi particolarmente accattivante. Queste caratteristiche hanno valso alla Fratelli Roda, al pari delle ditte Enerproject di Mezzovico, Medacta International di Castel San Pietro, New Cello Engineering di Ambri, Officine Meccaniche Rigamonti di Contone, Trecor di Chiaso, la selezione tra le sei finaliste della terza edizione del Premio all'imprenditore della Svizzera Italiana. Iniziativa, quest'ultima, promossa dallo Swiss Venture Club che avrà il suo atto finale il 4 marzo 2009 con la designazione del vincitore. Per meglio conoscere la Fratelli Roda abbiamo avvicinato il direttore generale, Franco Roda, al quale abbiamo chiesto di parlarci della chiave del successo dell'azienda, delle problematiche con cui è confrontata e delle sfide future.



LA SEDE Dal 1991 la Fratelli Roda si è trasferita da Viganello, dove era operativa dal 1961, nel nuovo stabile di Taverne, a cui negli anni sono state aggiunte produzioni a Lamone e Novazzano. A destra Franco Roda il Direttore generale.



PAGINA A CURA
DI STEFANO SOLDATI

L'INTERVISTA

La Fratelli Roda è un'azienda familiare di lunga tradizione con ormai oltre 65 anni di attività alle spalle che è riuscita ad essere particolarmente innovativa in un mercato all'apparenza statico. Qual è il segreto del vostro successo?

Non si può però certo attribuire ad un solo motivo la causa della nostra riuscita. Siamo un'azienda familiare che ha sempre operato in un'ottica di lungo periodo senza mai puntare su risultati a breve termine. Abbiamo sempre privilegiato la parte industriale operando investimenti spesso molto impegnativi e onerosi puntando sempre sul giusto compromesso tra qualità (siamo certificati ISO9001 dal 1997), costi e affidabilità. Come industria grafica e cartotecnica offriamo una paletta di prodotti diversificata. Clienti con esigenze complesse possono così rivolgersi a un unico fornitore con i vantaggi che questo comporta a livello di tempistica e di costi. Strategicamente sul lungo termine siamo convinti che la scelta di realizzare prodotti, soprattutto in cartone, sia lungimirante e le crescenti pressioni a ridurre sensibilmente l'impatto ambientale sembrano avvalorare questa idea. La nostra filosofia è da sempre improntata a scelte socialmente responsabili come l'utilizzo, ormai consolidato, di una logistica combinata gomma-rotai. Siamo inoltre soci fondatori di importanti associazioni di categoria come AITI, Swisscarton e Viscom Ticino. Voglio naturalmente ricordare la lungimiranza dei due fondatori, Luigi ed Emilio Roda, e l'impegno di tutte le persone che in questi 67 anni d'attività hanno contribuito al nostro successo.

Qual è la vostra strategia futura?
La nostra strategia è semplice e

assolutamente condivisa all'interno del consiglio d'amministrazione.

Per quanto riguarda i prodotti continueremo anche in futuro a concentrarci nella stampa e nella trasformazione di carta e cartone, malgrado sia presumibile una diminuzione della domanda di carta stampata, a causa della concorrenza di internet.

Per quanto riguarda invece le zone d'attività continueremo ad operare in tutte le regioni della Svizzera, che resterà il nostro mercato di riferimento.

In considerazione della vicinanza, della densità industriale e soprattutto dell'aumento della nostra concorrenzialità proveremo ad aumentare la nostra presenza nel mercato della cartotecnica del nord Italia.

Intensificheremo inoltre la ricerca e lo sviluppo di nuovi imballaggi con l'obiettivo di aumentare la sicurezza per i consumatori, la rintracciabilità (stampa di codici progressivi) e naturalmente la sostenibilità ambientale.

Come mai la Fratelli Roda è nata e si è sviluppata in Ticino quando invece i vostri clienti sono per lo più fuori cantone?

Nei primi anni di attività la Fratelli Roda serviva prevalentemente il mercato ticinese, chiusi a sud da barriere politiche e a nord da barriere geografiche. È stato solo in un secondo tempo, con lo sviluppo delle vie di comunicazione, che la nostra azienda ha deciso di puntare anche a nuovi mercati oltre Gottardo. In un prossimo futuro è prevedibile, data la vicinanza, l'entrata nel mercato del nord Italia. La nostra posizione sull'asse nord-sud ci potrà senz'altro aiutare nel raggiungere i nostri obiettivi di sviluppo. **In Ticino siete l'unica azienda attiva nel settore cartotecnico, mentre per la stampa su carta avete poca concorrenza. È evidente il vostro vantaggio concorrenziale...**

Innanzitutto vorremmo evidenziare che in Ticino la concorrenza nella stampa della carta è particolarmente agguerrita. Per quanto riguarda invece il settore cartotecnico non pensiamo che il fatto di essere gli unici attori ci dia un vantaggio. Infatti spesso la mancanza di aziende in uno specifico settore spinge ditte estere o di altri cantoni a ritenere il Ticino una «terra di facili conquiste».

Pensiamo che vantaggi concorrenziali si ottengano solamente perseguendo una politica di costante miglioramento dei proces-

si produttivi, sostenuta da importanti e continui investimenti. **Non avete mai pensato all'eventualità di concentrarvi solo sull'attività cartotecnica già oggi per voi quella che crea il maggior fatturato e che in prospettiva futura offre maggiori garanzie di crescita?**

È vero che la parte principale della nostra cifra d'affari viene realizzata dal settore cartotecnico; riteniamo però che rinunciare alla stampa e alla trasformazione della carta non porterebbe alcun beneficio alla nostra azienda. Infatti i due settori sono a nostro avviso assolutamente complementari e ci permettono di ammortizzare più rapidamente i nostri investimenti. Ricordo che per entrambi i settori le prime fasi del processo produttivo (prestampa e stampa) vengono eseguite con gli stessi macchinari. Va aggiunto che, a nostro avviso, questa diversificazione rappresenta un indubbio vantaggio soprattutto in momenti di crisi economica.

Il fatto che la produzione sia realizzata interamente in Ticino, mentre i vostri clienti sono per lo più fuori cantone non

rappresenta uno svantaggio, visto che i costi dei prodotti finali, per via del trasporto, sono destinati a crescere?

Diversi studi hanno dimostrato che per prodotti come i nostri, con valore aggiunto relativamente basso, la distanza massima tra produttore e cliente non deve superare i 600/700 km. E per questo motivo che la nostra strategia punta soprattutto al mercato Svizzero ed eventualmente al mercato del nord Italia.

Per migliorare la nostra concorrenzialità e ridurre l'impatto ambientale abbiamo sviluppato un sistema di trasporto combinato che utilizza la ferrovia per il passaggio delle Alpi mentre piega il trasporto su gomma per le consoregne locali. Questo sistema oltre ad essere meno soggetto a problemi di traffico e di tempo (meteorologico) è estremamente concorrenziale e veloce.

La vostra strategia di crescita predilige lo sviluppo dall'interno oppure puntate a nuove acquisizioni o joint venture? Nel caso parte della produzione potrebbe essere spostata fuori cantone?

La Fratelli Roda ha iniziato la sua storia producendo in Ticino e sicuramente, almeno fino a quando l'attuale consiglio d'amministrazione resterà in carica, continuerà a farlo in questo Cantone. Questo non solo perché la nostra storia è iniziata in Ticino, ma perché siamo convinti che questa localizzazione sia ottimale per raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati.

Questo non significa rinunciare a priori a partnership o collaborazioni con altri soggetti in Svizzera, soprattutto per quanto riguarda il settore commerciale; inoltre siamo coscienti che per avere reali possibilità nel mercato del nord Italia sarà probabilmente necessario prevedere un'acquisizione di una ditta locale.

Per quanto riguarda il personale avete problemi a trovarne in Ticino?

Il problema in Ticino esiste soprattutto nel settore della cartotecnica dato che la Fratelli Roda è praticamente l'unica azienda attiva in questo settore. È quindi importante puntare sulla formazione dei nostri giovani anche se non sempre risulta facile, a causa delle limitate possibilità di trovare posti di lavoro al di fuori della nostra azienda, reperire appren-

disti interessati. Spesso ci vediamo costretti a far ricorso a personale qualificato proveniente dalla vicina Italia in quanto la barriera linguistica rende molto difficile l'assunzione di personale Svizzero-Tedesco.

Il problema della forza lavoro riguarda solo voi o anche le altre aziende del settore in Svizzera e cosa pensate di fare per contenere questo problema?

Il problema della reperibilità di personale qualificato riguarda l'intero settore in Svizzera. Dovremmo quindi puntare molto sulla formazione cercando di rendere sempre più attrattiva la nostra professione. Stiamo lavorando in tal senso con Viscom in Ticino e con Swisscarton in Svizzera, le nostre associazioni di categoria.

Penso sarà fondamentale per il futuro della nostra azienda, del nostro settore e in generale per l'industria Svizzera formare personale sempre più qualificato.

premio all'imprenditore
svizzera italiana

STRATEGIE

«Puntiamo su prodotti e processi sostenibili»

La vostra società investe mediamente 2 milioni di franchi l'anno e non ha nessun debito. Ciò significa che il fatto che le banche negli ultimi tempi non vi creano alcun problema?

Al momento effettivamente non sarebbe un problema anche se non credo che le banche ridurranno in maniera consistente il loro sostegno alle imprese, in quanto una restrizione del credito non aiuterebbe l'economia in un momento particolarmente critico. **Le aziende si accorpano, diventano sempre più grandi, per la Fratelli Roda che è un'industria di medie dimensioni con 130 dipendenti e un fatturato di circa 30 milioni di franchi, ciò rischia di rivelarsi un problema negli anni a venire perché soddisfare le esigenze di questi colossi sempre più grandi non sarà facile. Come potrete reagire a questa tendenza?**

Il problema esiste, molti nostri clienti diventano sempre più «grandi» con centri produttivi in molti paesi europei. La «massa

critica» nel nostro settore è però nettamente più bassa di quella dell'industria farmaceutica o meccanica. Siamo dunque in grado di rimanere sempre competitivi a livello di macchinari e servizi. È evidente che in certi casi la differenza di dimensione tra noi e i nostri clienti può rappresentare un problema. Cerchiamo quindi di trovare dei partner o costruire delle alleanze, anche internazionali.

Nel 1991 avete inaugurato la nuova sede di Taverne, dove vi trovate, a cui sono state aggiunte produzioni a Lamone e a Novazzano. Di questo passo non c'è il rischio in futuro che gli spazi vi vadano un po' stretti?

Gli spazi attualmente a nostra disposizione ci dovrebbero permettere anche nei prossimi anni di crescere secondo le nostre previsioni. Grazie a nuovi investimenti e al miglioramento dei processi di fabbricazione calcoliamo di poter aumentare la nostra capacità produttiva di almeno 5% ogni anno. Questo au-

mento, oltre a rendere superflue nuove costruzioni, permetterà una costante riduzione dei costi, aumentando così la nostra concorrenzialità.

Un'importante caratteristica che contraddistingue la Fratelli Roda è la sostenibilità dei processi produttivi. Come riuscite ad essere un'azienda rispettosa dell'ambiente quando lavorate un prodotto che sostenibile non lo è proprio al 100%?

Tutte le operazioni e le azioni che compiamo quotidianamente hanno un impatto ambientale: nasce dunque l'esigenza di ognuno di noi ad agire per ridurre l'impatto negativo che deriva dai sistemi di produzione e dai modelli di consumo.

La sostenibilità di un prodotto è data dalle sue qualità, dal materiale con cui è realizzato, dal suo ciclo di vita e dalla facilità di smissione dopo l'uso.

Carta e cartone sono senza dubbio tra i materiali più biodegradabili, inoltre è possibile produrre ricorrendo a materiali di ricic-

clo, generando così un circolo virtuoso che allunga notevolmente il ciclo di vita del materiale.

Considerando che ricicliamo direttamente oltre il 95% dei nostri materiali di scarto e che operiamo esclusivamente con fornitori certificati, che producono la nuova materia prima garantendo però un corretto sfruttamento delle risorse, possiamo affermare che i nostri prodotti sono e saranno assolutamente compatibili con un'economia che dovrà giocare su risparmio nell'utilizzo di materie prime mantenendo le stesse caratteristiche in quanto a resistenza o protezione.

Franco Roda

Abbiamo sempre operato in un'ottica di lungo periodo, senza mai puntare ai risultati a breve termine