



Puntare sulla ricerca e sulle tecnologie e offrire servizi completi senza perdere di vista il mercato è il modo più avanzato per fare terzismo in Italia e all'estero. Secondo Emanuele Pavanello, questo sviluppo richiede però strategia e un'organizzazione aziendale strutturata

Know-how e servizi innovativi per un terzismo di successo

Alla guida di Sipres srl dal 2003, prima come direttore generale e poi come amministratore delegato, Emanuele Pavanello ha una formazione eclettica, iniziata a Venezia con la maturità artistica e un biennio di Architettura, a cui ha fatto seguito la laurea in Politica Economica, conseguita nel 1996 presso l'Università degli studi di Padova, e il Master in Comunicazione e Marketing nel 2001, presso l'USI - Università Svizzera Italiana Lugano. La carriera professionale lo vede Ufficiale dell'Arma dei Carabinieri fra il 1986 e il 1990 e in seguito, per quattro anni, responsabile commerciale in un'azienda della provincia di Venezia specializzata in ponti sollevatori, prima di entrare, nel 1995, nel Gruppo Pavanello, l'azienda di famiglia che sviluppa il proprio business nei servizi sanitari e ospedalità privata convenzionata, in cui rappresenta una delle presenze maggiori, per dimensioni e articolazione dei servizi, nel panorama italiano. Per il Gruppo Pavanello, di cui anche Sipres fa parte, svolge ruoli dirigenziali in diverse altre società.

Le sue prime esperienze professionali sono lontane dal mondo cosmetico...

In effetti, nelle mie intenzioni iniziali c'era la carriera nell'Arma, a cui mi ero avviato dopo la scuola superiore, prestando poi servizio per quattro anni come ufficiale e traendone una bella esperienza di vita. Richiamato dalla famiglia per prendere parte alla gestione del Gruppo Pavanello, che era in piena espansione, ho svolto i miei primi ruoli aziendali in un business del tutto diverso da quello delle società familiari. Della gestione d'azienda, l'area che maggiormente mi appassiona è quella del marketing strategico e commerciale. Lavorando in Sipres ho avvicinato con entusiasmo la cosmetologia, partecipando allo sviluppo di molti prodotti.

Quale strategia ha attuato per lo sviluppo di Sipres?

Quando ne ho assunto la gestione, con il mandato di guidarne lo sviluppo, Sipres contava 16 dipendenti e sopravviveva realizzando l'intero fatturato con soli due clienti. Sono partito da un piano industriale strategico che intendeva portare quest'azienda a essere un riferimento nazionale per la cosmetica fine. Per realizzarlo ho puntato a differenziarmi

per le tecnologie formulative e produttive e per l'attenzione al mercato. Il primo obiettivo è stato uscire dalla situazione di rischio in cui versava l'azienda, cercando di acquisire clienti. Ho iniziato a presentare alle marche le nostre idee e i clienti sono arrivati. Parallelamente ho investito nelle risorse umane, inserendo figure strategiche che sviluppassero quei settori che ancora non esistevano: oggi la società conta settanta dipendenti, in cui credo molto e che considero un vero e proprio patrimonio aziendale. Quando ho iniziato a spingermi all'estero, prima in Europa, poi in Russia e infine negli Stati Uniti, il business è decollato, con crescita a due cifre. Oggi formuliamo per molte aziende, anche multinazionali, e siamo un riferimento a livello internazionale per la cosmesi bianca, tra i pochi in grado di realizzare prodotti di alta tecnologia come le emulsioni multiple.

Quali sono state le carte vincenti che hanno prodotto uno sviluppo tanto rapido?

Uno degli elementi è stato la tecnologia: ho voluto dare a Sipres l'impronta di un'azienda che lavora a elevato livello, che punta sulla ricerca e su tecnologie all'avanguardia applicate alla cosmesi, che supporta le proprie

formule con studi completi, solidi dal punto di vista dei test di efficacia, in questo facendo leva sull'importante *know-how* del Gruppo, che vanta valide strutture laboratoristiche e mediche per effettuare prove di valenza clinica. Un secondo aspetto è il servizio al cliente, proponendoci come vero partner e parte integrante della sua organizzazione, per offrire la massima personalizzazione nel prodotto e anche nei servizi legati alla comunicazione. Portare al nostro interno i servizi di grafica, redazione dei testi, traduzioni, studiati ad hoc per il cliente in relazione ai mercati di interesse e disponibili "chiavi in mano", è stata una scelta vincente, particolarmente apprezzata all'estero perché disporre di un servizio completo abbrevia molto il *time-to-market*.

La partita della competizione si gioca dunque sul servizio e sul know-how?

Il contoterzismo che proponiamo parte sempre dall'ideazione e sviluppo del prodotto, dal know-how, che è ciò che Sipres tiene saldamente in mano con i propri laboratori di ricerca. In questo modo riduco il rischio che il cliente sposti le produzioni su altri terzisti. Evito di lavorare solo con le produzioni, rifiutando ordinativi anche molto consistenti, compresi quelli delle multinazionali, che tendono a diventare clienti esclusivi, lasciando però il terzista nei guai nel momento in cui decidono di cambiare. Anche con le multinazionali privilegio, invece, progetti che permettano di esprimere l'orientamento dell'azienda alla ricerca e all'innovazione, realizzando prodotti di alta qualità, che assicurano la marginalità necessaria per mantenere gli investimenti in ricerca. Con questa filosofia l'azienda sta lavorando a pieno ritmo e quest'anno produrrà venti milioni di pezzi. Un altro aspetto strategico è la conoscenza dei diversi mercati, monitorando usi, costumi, richieste regolatorie e tendenze, e il saper ideare prodotti che forniscano risposte specifiche alle esigenze dei diversi target di consumatori. Questi sono gli elementi per un approccio avanzato al terzismo cosmetico, che richiede però di strutturarsi non solo sul piano tecnico-produttivo ma anche su quello del marketing strategico, con un management di elevato livello.

Quali sono, a suo parere, i punti di forza e i punti deboli dell'imprenditoria cosmetica italiana?

Uno dei punti di forza del *Made in Italy* cosmetico è certamente la capacità di creare il bello, quel buon gusto tutto italiano e quell'eleganza che, grazie anche al traino della moda italiana, vengono riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo. Per questi aspetti l'Italia fa tendenza in tutti i mercati e questa è una grande opportunità. C'è poi una grande abilità produttiva e cultura della qualità delle produzioni che raramente si trovano all'estero. La debolezza sta nella struttura delle aziende, ancora inadeguata, in cui mancano figure strategiche a livello gestionale: il terzismo italiano rimane ancora troppo focalizzato sulle produzioni e manca di strategie e di visione sul mercato. Le produzioni, in realtà, non sono tutto, perché trovando i giusti partner posso anche esternalizzarle, mentre la ricerca e l'area del marketing sono gli elementi caratterizzanti di un'azienda: su questo le imprese italiane sono carenti. Il problema di fondo è che nel sistema industriale italiano manca la cultura dell'investimento in azienda. Si pensa alle vendite, al profit, trascurando di investire in ciò che rende vitale un'impresa: le risorse umane, il know-how, la struttura aziendale. Gli imprenditori investono fuori dalle aziende, ad esempio nell'edilizia, dimenticando che solo facendo crescere le imprese si costruiscono le opportunità per essere vincenti sul mercato anche nei momenti di recessione. Ci sono poi alcune resistenze da superare: la paura dell'estero, la diffidenza a lavorare in partnership con altre imprese, che invece è la chiave per affrontare alcune difficoltà.

Ad esempio?

I brevetti. I costi della brevettazione sono enormi, ma possono essere affrontati facendo accordi strategico-commerciali, ad esempio, con le multinazionali che sviluppano principi attivi, impostando studi che valorizzino le proprietà cosmetiche delle molecole o costruendo *compound* che ne migliorino l'efficacia. Sipres brevetta anche in

autonomia, ma lo strumento della partnership ci ha permesso di aumentare il numero di brevetti ottenuti, valorizzando la nostra capacità di ricerca.

In quale modo lo Stato dovrebbe sostenere le imprese?

L'unico sostegno che abbia un senso è quello rivolto ai progetti di ricerca applicativa in azienda. Le altre forme, come le facilitazioni fiscali o il supporto per le fiere internazionali, permettono all'imprenditore di ridurre i costi ma di certo non aiutano la strategia, che mi sembra sia l'unica cosa di cui l'impresa italiana abbia davvero bisogno.

I mancati investimenti sono spesso dovuti alla difficoltà di accesso al credito...

Sì, è un problema enorme. Per un'azienda che cresce a ritmi veloci il credito è indispensabile. Le banche stanno facendo poco, di fatto costringendo le aziende a non crescere. Spesso le aziende sono ricorse al credito per sostenere le attività ordinarie, mentre dovrebbe essere uno strumento di sviluppo, utilizzato per i piani industriali di crescita. Io però credo molto nelle banche territoriali, perché interlocutori che operano sullo stesso territorio possono condividere interessi comuni. A livello territoriale gli istituti bancari hanno gli strumenti per comprendere quali progetti meritano investimenti e lì dare un supporto efficace anche nei momenti di difficoltà.

Quali sono i trend più interessanti per il futuro?

Sicuramente c'è una forte richiesta di efficacia, quindi di prodotti studiati con un approccio molto clinico, vicino al quello del farmaco. A questo si collega un interesse nell'area dei medical device, a cui Sipres si sta orientando: colliri, spray per la gola ecc. Più in generale, nei prossimi anni il mercato sarà moltissimo giocato sulle nicchie, che possono essere enormi se si guarda al mercato globale. Per esempio, nell'area importantissima dei prodotti green, quella dei cosmetici certificati. Sipres ha certificato alcune linee con ICEA e si sta muovendo per essere in grado di dichiarare in etichetta le emissioni di CO₂. Tuttavia, l'iter certificativo non è semplice e richiede investimenti immediati. Bisogna pianificare oggi per presidiare i segmenti del futuro.



Emanuele Pavanello

© RIPRODUZIONE RISERVATA

