



Collana Casi Aziendali n. 4/2011

**I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL SETTORE
DELLA COSMESI: IL CASO REGI SRL**

di Chiara Capelli e Ilaria Macconi

SOMMARIO

1. Storia dell'azienda.....	3
2. Organizzazione.....	4
3. I clienti.....	5
4. Il settore della cosmesi.....	6
4.1 Le categorie di prodotti	7
4.2 Le aziende operanti nel settore.....	7
4.3 I canali di distribuzione e i target di riferimento	7
4.4 Le dinamiche di prezzo	9
5. I fattori critici di successo nel settore della cosmesi	9
5.1 Ampiezza della gamma di prodotti	9
5.2 Affidabilità	10
5.3 Tempestività	11
5.4 R&S e Tutela della salute	12
6. L'internazionalizzazione	14
7. Le prospettive future	15

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:

Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2011.

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

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL SETTORE DELLA COSMESI: IL CASO REGI SRL

di Chiara Capelli e Ilaria Macconi

1. Storia dell'azienda

“La cosmetica è la scienza del cosmo di una donna.”

Karl Kraus, *Detti e contraddetti*, 1909

“Le donne sono dotate di due armi formidabili: il trucco e le lacrime.

Fortunatamente per gli uomini, non possono essere usate contemporaneamente.”

Marilyn Monroe

Sul rapporto tra il mondo femminile e quello della cosmesi molto è stato detto – e molto si è ironizzato. Poteva una crisi profonda e dai contorni ancora incerti quale quella iniziata alla fine del 2007 metterlo in discussione? Stando a quanto riportato da UNIPRO¹, non solo il settore della cosmesi resiste durante le fasi negative del ciclo economico, ma possiede anche una spiccata capacità di ripresa! Dalla relazione di UNIPRO si evince infatti che, a fronte di un calo del fatturato complessivo del settore nel 2009 del 3,2% – dovuto integralmente alla contrazione delle esportazioni –, nel 2010 la crescita non dovrebbe essere inferiore al 3%.

Le prospettive sono rosee, dunque, per gli operatori del settore cosmetico. Questo però mette ancora più in risalto la performance di quelle imprese che sono state in grado di crescere anche quando le condizioni di mercato non le favorivano: è il caso di Regi Srl, affermata azienda cosmetica cremasca che ha conosciuto una straordinaria crescita nel 2008 e che, nel successivo biennio, ha saputo confermare questo trend positivo.

L'azienda è stata avviata nel 1994 da Vittoria Cicchetti, imprenditrice con alle spalle precedenti esperienze nel campo della cosmesi. Prima di costituire la nuova società, infatti, Vittoria Cicchetti occupava la posizione di responsabile vendite estere presso un'altra azienda cosmetica. La ragione sociale originaria era *Regi International*: questo perché l'azienda era stata costituita con l'intento di rappresentare commercialmente all'estero Clavis Cosmetics Srl, un produttore locale di articoli per il

¹ *Congiuntura, trend e investimenti* – UNIPRO, Associazione italiana delle imprese cosmetiche, 2010.

make up². Nel 2000, tuttavia, Regi esce da tale accordo per dedicarsi direttamente alla produzione di cosmetici. La proprietà opta per la modalità di produzione conto terzi, rinunciando a presentarsi sul mercato con un marchio di proprietà.

A distanza di poco da questa decisione fa il suo ingresso in azienda il marito della fondatrice, Alessandro Ratini, che fino ad allora aveva lavorato in ambito bancario. A questi viene affidato l'incarico di Amministratore Delegato, mentre la moglie Vittoria, oltre a detenere la presidenza della società, si occupa degli aspetti promozionali e della cura delle relazioni esterne.

Complici anche le precedenti esperienze lavorative della fondatrice, la collocazione di Regi a Crema non costituisce una casualità: il territorio cremasco è infatti caratterizzato da un'elevata concentrazione di operatori del settore cosmetico (dai produttori di macchine per l'industria a quelli di cosmetici, dagli addetti al confezionamento ai progettatori e fabbricatori di packaging primario e secondario etc.). Molti degli attuali concorrenti di Regi sono nati in questo territorio in un lasso di tempo di pochi anni, raccogliendo l'eredità di Prococter, azienda cosmetica costretta a dichiarare fallimento.

In quasi dieci anni di attività in campo manifatturiero, Regi non ha mai conseguito perdite e il tasso medio di crescita del suo fatturato è a due cifre. Lo sviluppo dell'attività aziendale è avvenuto all'insegna della gradualità – in termini di risorse destinate alla R&S, ampiezza della gamma prodotti etc. Così, è stato più facile per la società mantenere sempre un buon equilibrio finanziario: a sua volta, questo le ha permesso, anche in tempo di crisi, di effettuare investimenti strategici attingendo a fonti proprie. Quel che più conta, però, è l'immagine di assoluta affidabilità che Regi ha saputo costruirsi presso la clientela.

2. Organizzazione

Quella di Regi Srl è una tipica struttura organizzativa di tipo funzionale: la responsabilità dell'area amministrativa è affidata ad Alessandro Ratini, mentre la moglie Vittoria si occupa di quella commerciale. Il Responsabile tecnico dell'azienda è la giovane dottoressa Barbara Santoro, che ha da poco compiuto trent'anni: fra le sue incombenze figurano la direzione delle attività di R&S e l'adempimento degli obblighi di legge in materia di test sulle materie prime e sui prodotti finiti. Laureata in Biologia, con un master in Cosmetologia conseguito presso l'Università degli Studi di Milano, la dottoressa Santoro lavora presso Regi dal 2004, da quando cioè ha ereditato questo ruolo dal predecessore, suo docente ai tempi dell'università.

E' immediatamente visibile a chi abbia la fortuna di visitare la sede dell'azienda (l'allestimento degli interni tradisce l'inscindibile legame con il mondo della moda di Regi e vale la visita) proprio la giovane età media dei dipendenti e la prevalenza di collaboratrici di sesso femminile. L'età media si aggira

² Dopo l'acquisizione da parte del fondo di private equity italiano Cape Natixis Due e della società di gestione del risparmio Progressio, nel 2008 Clavis Cosmetics si è fusa con la concorrente Gamma Croma, dando vita alla nuova società Chromavis Spa.

attorno ai 32 anni: questo evidenzia la volontà e la disponibilità, da parte dell'azienda, ad occuparsi personalmente della formazione dei dipendenti.

Per ammissione diretta del management, risulterebbe estremamente difficile tracciare, al presente, l'organigramma aziendale, dal momento che determinate responsabilità sono state attribuite solo in maniera 'ufficiosa'. Del resto, i titolari non sono meno consapevoli del fatto che il buon funzionamento dell'azienda è garantito proprio dall'approccio informale, a tratti 'familiaristico' e franco che informa i rapporti tra tutti i dipendenti. Per questo motivo, anche in mancanza di ufficiali conferimenti di incarico, ciascuna funzione ha saputo promuovere l'emersione spontanea, al suo interno, di una figura di responsabile. La stessa cordialità presiede ai rapporti tra le diverse funzioni dell'azienda: il reparto commerciale – che si occupa di raccogliere ed elaborare gli stimoli, interni ed esterni –, quello amministrativo – che fissa i vincoli utili allo sviluppo equilibrato dell'organizzazione – e quelli addetti alla R&S e alla produzione – che definiscono ciò che può essere tecnicamente realizzato – sono costantemente in contatto l'uno con l'altro. Per favorire il confronto e la collaborazione tra di essi, i relativi uffici sono stati posizionati lungo il medesimo corridoio della sede dell'azienda, separati solo da ampie vetrate trasparenti.

Tutti gli addetti del reparto commerciale sono donne mentre, in quello produttivo, la composizione risulta più bilanciata – non fosse altro che per la necessità di trasportare verso il luogo di destinazione i pesanti contenitori di materie prime e di prodotto non confezionato.

Tra i dipendenti in possesso di un diploma di scuola media superiore, molti provengono da istituti tecnici e professionali – come i periti chimici usciti dall'indirizzo Chimica, Materiali e Biotecnologie dell'istituto Galileo Galilei di Crema. Le specializzazioni universitarie dei collaboratori di Regi sono eterogenee: si va da Economia a Lingue straniere e da Scienze del Turismo a Biologia. Questo profilo di competenze, elevato e diversificato, ha giovato a Regi, in sede di consolidamento dei rapporti con le sue controparti commerciali.

3. I clienti

Argomento quanto mai spinoso, in un settore in cui mantenere il riserbo sul nome dei propri fornitori è, per i marchi finali, importante quasi quanto mantenere segrete le formule dei prodotti!

La clientela cui si rivolge Regi è formata da aziende cosmetiche che hanno esternalizzato completamente o solo in parte la fase della produzione e che rivendono i prodotti attraverso uno o più marchi di proprietà. Per non entrare in competizione con i propri clienti, Regi ha rinunciato a presentarsi direttamente sul mercato del consumo finale con una propria linea: l'azienda non produce nemmeno per conto di altri terzisti.

A seguito di espliciti accordi, Regi si trova nella condizione di non poter rivelare il nome di taluni suoi clienti. Ciò che è certo è che essa ne ha in numero tale da non trovarsi nella pericolosa condizione di dipendenza da uno solo di essi. Attualmente, Regi realizza circa il 50% del proprio fatturato grazie ad accordi stipulati con i suoi 6 clienti principali, i quali sono sia italiani che stranieri.

Flessibilità; personale altamente specializzato; affidabilità; un approccio leale e trasparente; intraprendenza ed entusiasmo dei titolari: sono questi i motivi per cui Regi viene scelta dai suoi committenti. Questi tengono conto anche della valutazione (rating) delle aziende prodotta con cadenza periodica da istituti di credito e società di consulenza specializzate. Ma la stessa Regi non si comporta diversamente, giacchè è prassi consolidata in azienda quella di raccogliere informazioni sullo “stato di salute” dei potenziali clienti, prima di accettare eventuali commesse – questo nell’ottica di sviluppare partnership di lunga durata.

Il fatturato dell’azienda si compone per il 35% circa di vendite effettuate in Italia e, per la parte restante, di vendite a clienti stranieri. Tali percentuali si modificano in relazione alla capacità dell’azienda di cogliere le buone opportunità che si presentano, indipendentemente dalla nazionalità del committente: questa politica commerciale l’ha portata, in anni recenti, a veder crescere la quota del fatturato realizzata con clienti italiani, a scapito di quella realizzata all’estero.

Non solo la provenienza dei clienti è mutata, da che Regi ha avviato la propria attività, ma anche la sua capacità produttiva e conoscenza del settore si sono sviluppate di pari passo. Questo le ha permesso, col passare degli anni, di assumere impegni in origine impensabili, in termini di investimenti in R&S e volumi di produzione. Così Regi può vantare oggi, tra i propri clienti, note catene di prodotti per la cura del corpo a prezzi contenuti, come la francese Sephora, case cosmetiche con connotazioni di prezzo intermedie, come Pupa, marchio di proprietà dell’italiana Micys Company Spa, ma anche nomi dell’*haute parfumerie*, come l’americana Estèe Lauder, e rivenditori di cosmetici presso le farmacie.

Leggendo questi nomi, balza subito all’occhio la *flessibilità* di Regi, capace di soddisfare le esigenze di una clientela eterogenea. Ciò le è permesso anche dall’esperienza che ha maturato, oltre che dalla perizia dei suoi impiegati presso il laboratorio di R&S.

4. Il settore della cosmesi

Il settore della cosmesi è caratterizzato da un’ampia articolazione, sia in termini di categorie merceologiche che di canali di vendita: questo, tuttavia, attenua solo moderatamente il livello di intensità della competizione tra i suoi operatori. Oltre a ciò, da circa un decennio il mercato italiano è protagonista di un processo di mutamento strutturale che ne sta cambiando il volto e che riguarda le preferenze accordate dai consumatori ai vari canali di vendita (sempre più acquisti presso le farmacie e le erboristerie, a scapito dei canali specializzati come le profumerie e, seppur meno pesantemente, della GDO). Un’ulteriore dimostrazione della complessità del settore è legata al recente assottigliarsi della linea di demarcazione tra i cosmetici per la bellezza e quelli per la salute e alla comparsa dei cosiddetti “cosmetici orali” (come le linee di nutricosmetici – integratori alimentari – lanciate da alcune multinazionali della cosmesi, che promettono di migliorare l’aspetto estetico degli individui).

4.1 Le categorie di prodotti

Il settore cosmetico si caratterizza per gli ingenti investimenti posti in essere dagli operatori nella R&S e nell'innovazione, al fine di incrementare la capacità produttiva, nonché di stimolare l'evoluzione della ricerca e dell'applicazione tecnologica all'interno dei processi produttivi. E' proprio l'entità di tali investimenti a determinare la composizione del settore – in termini di tipologie di prodotto – e ad orientare le preferenze dei consumatori.

Il mercato cosmetico evidenzia una netta propensione verso i prodotti femminili rispetto a quelli dedicati al pubblico maschile, anche se proprio questi ultimi manifestano dinamiche in crescita anno dopo anno.

Analogamente, sono i prodotti per il corpo (creme idratanti, nutrienti ed esfolianti) a fare, per tradizione, la parte del leone all'interno del settore cosmetico, seguiti dai prodotti per il viso (salviettine viso, detergenti struccanti viso ed occhi) e dai prodotti per capelli. A queste categorie merceologiche si aggiunge quella dei prodotti per l'igiene del corpo e della bocca e la profumeria alcolica.

4.2 Le aziende operanti nel settore

Il settore in esame risulta popolato da una molteplicità di operatori che, secondo quanto riportato dal sito Web del *Polo Tecnologico della Cosmesi*³, possono essere così classificati:

- Aziende direttamente produttrici di cosmetici e/o affini
- Aziende di confezionamento conto terzi
- Aziende di progettazione e/o produzione di prodotti per il packaging primario
- Aziende di progettazione e/o produzione di prodotti per il packaging secondario
- Aziende di progettazione e/o produzione di macchinari ed impianti
- Aziende di servizio alle imprese del settore
- Aziende di commercio

4.3 I canali di distribuzione e i target di riferimento

Schematicamente, è possibile suddividere i canali distributivi dei prodotti cosmetici tra *grande distribuzione organizzata (GDO)* e *punti vendita specializzati (PDV specializzati)*. Nei primi rientrano i supermercati e gli ipermercati, accomunati da analoghe quote sul totale delle vendite del settore cosmetico e da una composizione degli acquisti simile per ranking, nonché i grandi magazzini, in qualità questi ultimi di canale con la maggior trasversalità di acquisti. Dei secondi, invece, fanno parte le profumerie, con una marcata centrazione sulla specificità dell'offerta, e le farmacie ed erboristerie, per le quali l'articolazione degli acquisti risulta essere piuttosto simile.

Di seguito si riporta una breve descrizione del profilo dei principali punti vendita di cosmetici.

³ <http://www.polocosmesi.com>

Grande distribuzione organizzata:

- *Supermercato*: trasversale per area geografica ed ampiezza dei centri, è un segmento prevalentemente femminile, senza particolari connotazioni di età ed evidenze per quanto riguarda la dotazione socio-culturale ed economica. Gli acquirenti sono generalmente individui caratterizzati da una cosmesi completa ma discreta e prevalentemente legata all'igiene personale.
- *Ipermercato*: target per la maggior parte femminile, residente in comuni di medio-grandi dimensioni, avente età compresa tra i 25 ed i 54 anni, con *core target* tra i 35 e i 44. La dotazione complessiva di risorse socio-economiche e culturali si attesta su livelli medio-alti, con elevati livelli di spesa per i prodotti strettamente cosmetici.
- *Grande magazzino*: utenza nettamente femminile, fino ai 44 anni di età, ubicata in comuni di medio-grandi e grandi dimensioni. Il titolo di studio è alto, così come il potere d'acquisto. Le preferenze riscontrate evidenziano l'attenzione nei confronti di una cosmesi molto curata e vistosa accanto ad una cura di sé classica, completa e non eccessiva. Tra gli uomini spiccano i dinamici e gli sportivi, tendenzialmente dediti alla cura della forma fisica e poco alla cosmesi.

Si evidenzia, inoltre, come le imprese che si rivolgono alla grande distribuzione abbiano effettuato significativi investimenti negli assortimenti e cercato di ottimizzare i posizionamenti dei prezzi con l'obiettivo di sostenere la domanda all'interno di questo canale distributivo.

Punti vendita specializzati:

- *Profumeria*: è presente in maniera trasversale per area geografica, ma in particolare nelle realtà metropolitane. Il pubblico è prevalentemente femminile e appartiene soprattutto ai segmenti giovani e tardo-giovani (18/34anni), per arrivare fino ai 54 anni di età. La dotazione complessiva di risorse socio-economiche e culturali è decisamente elevata, così come i livelli di spesa per la cosmesi. L'analisi condotta su tale canale distributivo evidenzia una tenuta dei consumi di make up, creme e profumi e un calo delle vendite di prodotti solari.
- *Farmacia*: la caratterizzazione del canale e del target di riferimento è pressoché identica a quanto riportato alla voce "Profumeria". Il canale distributivo, inoltre, si dimostra tra i più soddisfacenti per i bisogni dei consumatori, sempre più orientati a servizi di qualità, e per rapporto qualità-prezzo. Le farmacie confermano l'attenzione all'investimento sul prodotto cosmetico, i cui prezzi registrano incrementi inferiori alla media, come dimostrato anche dalla buona performance delle parafarmacie.
- *Erboristeria*: prevalentemente diffuso nel Centro Italia e all'interno delle realtà metropolitane, è un segmento a connotazione tipicamente femminile, il cui *range* d'età è tardo-giovane ed adulto. La dotazione di risorse socio-economiche è complessivamente elevata, così come la capacità di spesa dei segmenti target. Tra le cause della recente ascesa di tale tipologia di punto vendita figurano la maggior attenzione verso prodotti a caratterizzazione naturale, un

profilo decisamente rinnovato e moderno per il canale in esame, nonché il posizionamento di prezzo “medio”, che, all’interno di un periodo di crisi, ha attirato un segmento marginale di consumatori provenienti da altri canali.

4.4 Le dinamiche di prezzo

Alla luce delle dinamiche più recenti, una lettura del comparto cosmetico dominato, da un lato, dal fattore servizio (profumerie, farmacie, erboristerie) e, dall’altro, dalla convenienza di prezzo (canale non specializzato) appare inadeguata. Basti pensare alla tendenza, in atto presso alcune catene della GDO, a spostarsi verso linee di prodotti più costose; d’altra parte, le strategie di prezzo attuate da alcuni anni dal canale Farmacia sembrano favorire a loro volta la convergenza del prezzo medio all’interno di questo settore.

Pure, nonostante il movimento parzialmente convergente dei prezzi praticati presso i vari canali distributivi, i divari permangono e sono rilevanti.

Al riguardo, l’analisi del management di Regi è pragmatica: solo in alcuni casi il divario di prezzo è giustificato dalla composizione qualitativa del prodotto (maggior quantitativo di principi attivi). Ragionando nell’ottica del terzista, quando la grammatura del prodotto è contenuta (4 – 8 grammi), anche se il prezzo al chilogrammo di due diverse formule di un medesimo articolo (mascara, ombretto etc.) è sensibilmente diverso, ciò si riflette solo debolmente sul prezzo finale. Il discorso cambia per prodotti venduti in grammatura più elevata – in questo caso può essere percepita la differenza di prezzo al chilo. Non è quindi nella composizione del prodotto che va ricercata la causa prima delle differenze di prezzo per una medesima tipologia di prodotto che si palesano al momento dell’acquisto, ma la differenza la fanno il packaging e il prestigio del marchio.

Il discorso è ovviamente più complesso e richiede di prendere in considerazione molteplici fattori.

5. I fattori critici di successo nel settore della cosmesi

5.1 Ampiezza della gamma di prodotti

L’assortimento dell’offerta rappresenta un’importante risorsa competitiva nel settore della cosmesi: ad esempio, l’ampio numero di *nuance* di un ombretto, eventualmente disponibile anche in diversi formati, ha un indiscutibile effetto attrattivo nei confronti della consumatrice. Questo è uno dei principali motivi che, a dispetto della brillante performance recente (+3,2% a fine 2009), osta alla crescita delle vendite presso il canale farmacia: lo spazio disponibile per l’esposizione dei campionari, infatti, è generalmente ridotto.

La linea di cosmetici *Regi Couture* include: ombretti (compatti e in polvere), phard, terre, correttori in stick, matite per gli occhi e per le labbra, eyeliner, mascara, lipgloss e rossetti. L’ampiezza dell’offerta

di Regi può essere apprezzata, innanzitutto, rispetto a tali categorie merceologiche: dai prodotti del segmento make up restano esclusi soltanto quelli per le mani (smalti).

L'ampiezza dell'offerta può essere altresì espressa, come si diceva in precedenza, in termini di *nuance* e formati (grammature) disponibili per ciascuna tipologia di prodotto. Ma ciò che realmente fa di Regi un competitor formidabile è la sua capacità di realizzare prodotti con caratteristiche, in termini di qualità del *bulk*⁴ e di *packaging*, in grado di soddisfare le esigenze di una clientela molto diversificata.

Figura 1: Alcuni prodotti della linea Regi Couture e il logo aziendale



Fonte: sito Web aziendale

L'ampiezza del numero di *nuance* disponibili è ovviamente influenzata dal *rapporto tra il settore cosmetico e quello della moda*. Dalle presentazioni delle collezioni autunno/inverno e primavera/estate dei maggiori stilisti emergono in genere, oltre ad un certo archetipo di donna (romantica, aggressiva etc.), le tonalità ed i tessuti che si incontreranno più diffusamente nei punti vendita di abbigliamento di tutto il mondo. I produttori di cosmetici non possono esimersi dal prenderli in considerazione, e Regi non fa eccezione in questo. Il 2009, ad esempio, ha visto il ritorno dello stile *jungle* e l'azienda vi si è adattata sviluppando cialde maculate per i propri clienti. Regi monitora quindi con attenzione gli input che i maggiori produttori di abbigliamento di tutto il mondo lanciano periodicamente. Essere al corrente dei materiali e dei colori imperanti nella prossima stagione – quindi di quali *nuance* ben si accorderanno con essi – aiuta l'azienda a presentarsi al cliente con proposte che probabilmente incontreranno il suo favore.

5.2 Affidabilità

E' convinzione del management di Regi che uno degli asset immateriali di maggior valore di un terzista sia l'*affidabilità*. Essa riguarda, sia la qualità del prodotto garantita al cliente, sia il rispetto dei tempi e del budget pattuiti per la fornitura della merce. Sebbene anticipare la concorrenza nel lancio di un nuovo prodotto assicuri un chiaro vantaggio, pure non è nell'interesse, né dei distributori finali, né tantomeno dei terzisti, concordare tempi e budget troppo ristretti. Peraltro tali rapporti – quelli tra i terzisti e i loro clienti – non risultano essere improntati ad un eccessivo squilibrio, in termini di potere

⁴ Così viene definito il prodotto non confezionato.

contrattuale, poiché gli uni e gli altri possono contare su di un gran numero di alternative – rispettivamente, altri rivenditori a nome proprio di cosmetici e altri produttori c/terzi.

Ciò che conta, dunque, è il rispetto degli accordi: così facendo, Regi si è costruita un nome “di valore” presso la clientela. La capacità di onorare gli impegni è una dei migliori investimenti promozionali per l'azienda, a detta del suo management.

5.3 *Tempestività*

Per tutti gli operatori di questo comparto, siano essi terzisti o titolari di marchi, la *tempestività*, quindi la capacità di ridurre il *time-to-market*, rimane comunque un fattore critico di successo. Ciò è tanto più vero quanto più il prodotto è innovativo: essere i primi a lanciare un cosmetico dalle performance ineguagliate assicura un vantaggio competitivo, sebbene temporaneo.

La durata del *time-to-market* dipende strettamente dalle caratteristiche del *processo produttivo*. A tal riguardo Regi, in quanto terzista, ha dinanzi a sé tre alternative principali.

Nel primo caso, l'azienda si fa incontro al potenziale acquirente (rivenditore finale di cosmetici con marchio di proprietà) per presentargli la propria offerta. E', questo, il culmine di un processo che origina dalla selezione, acquisto e controllo delle materie prime chimiche e che prosegue attraverso l'attività di ricerca propriamente detta, la formulazione, cioè, di nuove *texture*. Le indicazioni, in questo caso, vengono impartite dal reparto commerciale di Regi. Segue l'attività di sviluppo, cioè quella di prototipazione, nei vari colori, grammature etc., della nuova *texture*. Ad una prima attività di controllo sul *bulk* segue il confezionamento ed una successiva batteria di test sul prodotto finito. In questo primo caso, è Regi il proponente del nuovo cosmetico: stando ad una valutazione aziendale, nel 90% circa dei casi il contatto con il cliente avviene secondo queste modalità.

Altre volte è il cliente-marca finale a rivolgersi a Regi, chiedendo di sviluppare un nuovo prodotto che possieda determinate caratteristiche. Il processo produttivo, in questo caso, si svolge come descritto in precedenza, salvo che per il fatto che le direttive vengono impartite al reparto produttivo dal cliente – in specie, dal suo *make up artist*.

In un'altra tipologia di situazione ancora il cliente mostra a Regi un proprio articolo di make up o altro sviluppato dalla concorrenza, chiedendo di elaborarne uno simile ad un prezzo più competitivo o con un'offerta di servizi migliore. In questo caso, Regi valuta la propria capacità di soddisfare la richiesta del cliente sulla base del suo patrimonio di formule.

Ciò che non varia, quale che sia il contenuto dell'accordo tra Regi e il suo cliente, è il fatto che l'intera attività di produzione si svolge presso l'azienda nel rispetto rigoroso delle *Good Manufacturing Practices (GMP)*, vedi Figura 2).

Figura 2 - Box di approfondimento: le Good Manufacturing Practice (GMP)

Le GMP discendono dagli standard di produzione dettati per il settore cosmetico dall'International Standard Organization (ISO) mediante la comunicazione *ISO 22716:2007*. Nei limiti della discrezionalità permessa, tali standard sono stati recepiti dai vari Paesi e unioni territoriali. L'Unione Europea, in particolare, ha pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee del 22 dicembre 2009 il "Nuovo regolamento sui prodotti cosmetici 1223/2009" in sostituzione della direttiva 76/768/CEE (disciplina della produzione e della vendita dei prodotti cosmetici). La norma armonizzata che descrive i requisiti GMP per l'Italia, è la *UNI EN ISO 22716:2009*, in vigore dall'inizio del 2010.

Le GMP cosmetiche riguardano l'intero spettro delle attività di produzione, controllo, conservazione e spedizione di questi prodotti. Esse sono state dettate per il fine ultimo di garantire un elevato livello di tutela della salute umana attraverso il potenziamento delle attività di controllo interno da parte delle aziende e ruotano attorno alle seguenti azioni fondamentali:

- documentare, mediante apposite registrazioni, ogni aspetto ed ogni attività del processo
- utilizzare personale adeguatamente formato e dotato delle competenze necessarie
- occuparsi attivamente di pulizia e sanizzazione
- verificare con regolarità il buon funzionamento degli strumenti e dei macchinari
- validare i processi
- gestire i reclami

Esistono anche altri sistemi di "buone pratiche" che presentano punti di contatto con le GMP: tra queste, assumono rilievo le *GLP (Good Laboratory Practice)*, dettate per i laboratori che effettuano studi non-clinici (studi di tossicologia e farmacologia sugli animali).

Quello presidiato da Regi, e dalle altre aziende cosmetiche, è un processo produttivo a tratti ancora scarsamente automatizzato. L'azienda non si occupa della progettazione e realizzazione del *packaging*⁵, ma si rivolge ai produttori di questo – e con essi collabora attivamente – per poter presentare al cliente un prodotto completo. I fornitori di *packaging* primario e secondario di Regi sono sia italiani che esteri: la loro provenienza, in alcuni casi, valica i confini europei. Alcuni tra i migliori fornitori, quelli con un ottimo rapporto qualità-prezzo e che risultano ben accetti ai clienti finali, si trovano in Germania. L'azienda ha contatti anche con alcuni fornitori asiatici e con uno localizzato sull'isola di Malta.

Può anche accadere che sia lo stesso cliente finale a fornire a Regi una determinata soluzione di *packaging* che desidera venga utilizzata.

Al presente, l'azienda cremasca ha parzialmente internalizzato anche la fase del confezionamento, per poter offrire un servizio a buon titolo completo alla sua clientela.

5.4 R&S e Tutela della salute

Gli investimenti in R&S rappresentano forse l'asset caratteristico di maggior rilievo per la competitività delle aziende cosmetiche.

Il laboratorio di Regi, presso il quale lavorano 5 persone, coordinate dalla dottoressa Santoro, svolge innanzitutto l'attività di ricerca e sviluppo, a partire da idee originali o dietro indicazione impartita dal

⁵ Gli operatori della filiera cosmetica che si dedicano alla progettazione e produzione degli imballaggi vengono usualmente distinti tra quanti realizzano *packaging* primario – per semplificare, quello che si trova a diretto contatto con il prodotto, capsule incolori etc. – e quanti realizzano *packaging* secondario – le confezioni esterne, più appariscenti e con un occhio di riguardo al design e al fashion.

cliente. A questa si aggiunge il presidio dell'intero ciclo produttivo, volto a garantire la rintracciabilità dei lotti e, in generale, il rispetto delle norme di buona fabbricazione.

Una parte molto importante dell'attività del laboratorio è rappresentata dai test organolettici, chimico-fisici e microbiologici che vengono eseguiti sulle materie prime, sui *bulk* e sui prodotti finiti.

Il tutto origina dal controllo delle materie prime, che l'azienda acquista da fornitori (aziende chimiche) in prevalenza italiani. Esse si presentano già accompagnate dalle risultanze di test che i produttori di materie prime chimiche sono tenuti ad esibire. La normativa di riferimento per tali aziende è il regolamento (CE) *REACH* (n. 1907/2006): la sua promulgazione è solo uno degli ultimi "sintomi" evidenti della tendenza, sempre più diffusa anche in ambito cosmetico, verso la moltiplicazione dei controlli sui prodotti (vedi Figura 3). Per effetto di tale tendenza, la normativa del settore cosmetico assomiglia ormai sempre più a quella del settore farmaceutico, per tradizione molto più stringente.

La presenza di questa rete di controlli sulle sostanze chimiche in ingresso nell'Unione Europea legittima Regi a rivolgersi con tranquillità anche a fornitori di nazionalità non italiana. Il rapporto che lega l'azienda a molti dei suoi fornitori è basato sulla reciproca fiducia e sullo scambio di informazioni sensibili, finalizzate al miglioramento della qualità del prodotto: in ogni caso, appena arrivati in azienda, gli acquisti vengono sottoposti ad appositi test.

Seguono i test sui *bulk*. Da ultimo, viene testato il prodotto finito, quello cioè già confezionato. Per svolgere talune analisi l'azienda si rivolge a laboratori esterni.

I risultati dei test confluiscono nel *dossier di sicurezza* e nel *dossier di efficacia* che, per espressa previsione del legislatore, accompagnano tutti i cosmetici destinati alla vendita. Il primo contiene le informazioni atte a garantire che il prodotto sia sicuro durante l'uso e per tutta la sua presumibile vita sul mercato. I suoi principali contenuti sono: la formula quali e quantitativa del prodotto; le specifiche chimico-fisiche e microbiologiche delle materie prime e del prodotto finito, i criteri di purezza e di controllo microbiologico; indicazioni relative al metodo di fabbricazione, che deve essere conforme alle GMP cosmetiche; la valutazione della sicurezza del prodotto finito per la salute umana; il profilo tossicologico generale del prodotto; il nominativo e l'indirizzo dei responsabili della valutazione e della sicurezza; i dati esistenti riguardanti gli effetti indesiderati provocati dall'uso del cosmetico; le prove degli effetti promessi dal cosmetico. Il dossier di efficacia, invece, deve riportare le prove relative alle funzionalità attribuite al prodotto. La valutazione dell'efficacia si basa, tra gli altri elementi, sui giudizi sulla gradevolezza del cosmetico emessi tramite analisi di tipo sensoriale, su test clinici e su test d'uso e di autovalutazione da parte degli utilizzatori – che, ovviamente, lasciano spazio a valutazioni di tipo soggettivo. Quest'ultima tipologia di dossier, ad evidenza, impatta sull'aspetto più "pubblico" delle relazioni tra i produttori di cosmetici e la clientela: basti pensare che questi documenti hanno più volte costituito prova nei procedimenti portati all'attenzione dell'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP) per presunta pubblicità ingannevole sui benefici promessi da determinati cosmetici.

Un numero di test maggiore viene eseguito sui prodotti destinati ad essere venduti attraverso il canale Farmacia. La rigorosità dei test ha certamente contribuito ad accrescere la fama di affidabilità di Regi presso i suoi clienti.

Figura 3 - Box di approfondimento: il regolamento REACH e la legislazione del settore cosmetico

A partire dal 1° giugno 2007 in tutto il territorio dell'Unione Europea è entrato in vigore il regolamento (CE) REACH n. 1907/2006. Questo testo normativo unico ha sostituito buona parte della legislazione previgente in Europa in materia di sostanze chimiche e ha introdotto un sistema unitario per la loro registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione (*REACH = Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*).

Il testo del regolamento è composto da XV Titoli che raggruppano 141 articoli e da 17 allegati tecnici. Il X Titolo, in particolare, ha istituito l'*ECHA (European Chemicals Agency)*, l'agenzia europea preposta al coordinamento e all'implementazione del REACH in tutti gli Stati membri.

La normativa persegue, oltre all'obiettivo di tutelare la salute degli individui dal rischio di contatto con sostanze chimiche dannose, anche quello di accrescere la competitività del settore chimico europeo. Intende altresì promuovere l'elaborazione di nuove metodologie per la valutazione del rischio tossico e la libera circolazione dei prodotti chimici all'interno del mercato unico europeo.

La normativa si rivolge ai produttori di sostanze chimiche in senso ampio (inclusi quindi taluni apparecchi elettronici, capi di abbigliamento sottoposti a particolari trattamenti etc.).

Una parte fondamentale della normativa è quella che elenca le prescrizioni imposte a quanti importano in Europa sostanze chimiche in quantità maggiore di una tonnellata: essi sono tenuti ad esibire all'ECHA un dossier di registrazione a riprova del rispetto delle prescrizioni REACH lungo l'intero ciclo produttivo. L'agenzia verifica la correttezza della documentazione e la rispondenza di essa al regolamento e, per sostanze reputate rilevanti per la salute della collettività, ovvero in ogni caso ambiguo, può commissionare ulteriori test a campione.

6. L'internazionalizzazione

La propensione all'internazionalità è presente in Regi fin dalla nascita, quando ancora la sua ragione sociale era Regi International – basti pensare che tale denominazione è stata scelta con l'intento di favorire nella pronuncia i futuri clienti stranieri dell'azienda. La nascita stessa di Regi ha molto a che fare col sogno della fondatrice di trasformare la sua personale attitudine alla cura dei rapporti commerciali e la passione per i viaggi in un'occupazione lavorativa – ovviamente, profittevole.

L'approccio all'internazionalizzazione dell'azienda è improntato, per così dire, alla "naturalità": non il frutto di costrizione (mancanza di spazi in Italia), bensì della volontà di approfittare di buone occasioni di mercato. Chiaramente, si tratta sempre di internazionalizzazione pianificata: nel decidere in merito a nuovi progetti, hanno un ruolo fondamentale la valutazione del rischio-paese e del rapporto costi-benefici della missione. La variegata provenienza, in termini geografici, dei clienti attuali di Regi testimonia questa propensione. Anche l'elegante sito Web, interamente in inglese, ne è un esempio. Inglese e francese sono le lingue impiegate dal reparto commerciale per impostare le relazioni d'affari (si parla inglese anche quando i rappresentanti dell'acquirente straniero sono di nazionalità italiana!).

Rispetto agli esordi, il numero di Paesi in cui sono localizzati i clienti di Regi non è cambiato molto. Il progetto commerciale più recente è quello avviato in Russia e ha portato l'azienda a cimentarsi con nuove sfide, sotto il profilo culturale e burocratico. La presenza di Regi in Europa (soprattutto Francia), negli Stati Uniti e in Arabia appare consolidata.

Per rafforzare la propria presenza all'estero l'azienda non manca di prendere parte alle più importanti *fiere* internazionali di settore. Per quanto, per motivi di riservatezza sul nome dei propri fornitori, tali eventi vengano talvolta snobbati dai marchi, Regi è riuscita comunque a concludere importanti accordi di fornitura grazie ad essi (peraltro, a detta dell'azienda, tale segretezza maschera spesso una forma di parossismo, dal momento che è la normativa stessa ad imporre di indicare sulle confezioni dei cosmetici, non solo il Paese di provenienza, ma anche il nome del produttore).

La presenza di Regi a *Paris Beyond Beauty*, la manifestazione internazionale parigina di cosmesi e bellezza, costituisce ormai una tradizione; allo stesso modo, la partecipazione all'*HBA New York Global Expo*, uno degli eventi di settore più importanti, rappresenta per Regi un gradito ritorno sul suolo statunitense. A livello nazionale, il salone *Cosmoprof*, che si tiene ogni anno in primavera nel quartiere fieristico bolognese, è il solo evento cui Regi aderisca, ritenendo il target delle altre fiere nazionali inadatto al proprio sviluppo.

Menzionare queste manifestazioni fornisce lo spunto per ricordare il contributo che dal *Polo Tecnologico della Cosmesi* di Crema proviene, ad esempio, alla partecipazione dei suoi aderenti ad eventi internazionali. Questa aggregazione di imprese operanti nel settore della cosmesi si è formata nel giugno 2005 grazie ad una rilevante attività di coordinamento pubblico. Oggi il Polo riunisce 130 aziende lombarde operanti a vario titolo nel settore cosmetico, di cui circa 60 ubicate in provincia di Cremona.

In occasione di eventi come *Cosmoprof* e di *convention* internazionali, il Polo si attiva per far incontrare l'offerta di finanziamenti riservati dalla Regione Lombardia alle aziende che intendano mettersi in mostra con le necessità finanziarie dei suoi aderenti.

7. Le prospettive future

Sino ad un recente passato la mente, non solo del management, ma di tutti i collaboratori di Regi, è stata occupata dal pensiero del trasferimento della sede aziendale. Questo ha avuto luogo nel mese di settembre 2010: rispetto ai precedenti 1.500 mq di superficie, il nuovo stabilimento copre un'area di circa 5.000. Contemporaneamente l'azienda si è ingrandita, effettuando un numero considerevole di nuove assunzioni, e il suo management è impegnato nello sforzo di evitare che ciò possa pregiudicare il buon corso attuale delle dinamiche aziendali. Questo trasferimento rappresenta un nuovo traguardo che ratifica la strategia di Regi e ne premia la storia. I suoi titolari non sono del resto mai stati ossessionati dal "mito" della crescita a due cifre fine a se stessa: considerano piuttosto la stessa la conferma di un lavoro fatto sempre con passione e cura. E la consapevolezza di questo è fonte di una soddisfazione non meno grande di quella procurata dal bilancio aziendale!

La conquista del mercato russo è un altro progetto destinato in futuro ad assorbire considerevoli risorse ed energie.

Dai tempi della sua conversione in azienda manifatturiera, Regi ha tracciato un percorso di sviluppo equilibrato sotto il profilo della conquista geografica di nuovi mercati, di nuovi clienti sempre più prestigiosi e, non meno importante, finanziario. Tutto ciò lascia ben sperare nella capacità dell'azienda di riuscire a replicare in futuro le brillanti performance degli ultimi anni. Esse sono state rese possibili dalla competenza e dalla vision del suo management, dalla perizia dei collaboratori e, non meno importante, dalla collocazione in un territorio ricco di economie di localizzazione.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

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.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.
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.
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.
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.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.

14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gjojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Della Noce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2011.