

Più di 180 milioni di euro di fatturato e quasi dieci di utili. Un gigante con nove stabilimenti e oltre 200 clienti sparsi in tutto il mondo. Cina compresa. È questo il biglietto da visita di Intercos, incontrastata leader mondiali del make-up. Ritratto di delle tante multinazionali tascabili italiane, nata 30 anni fa dalla capacità imprenditoriale del milanese Dario Ferrari. Che in questa intervista...

Intercos: rifaremo il trucco anche ai cinesi

LEADER GLOCALISTI 2

a cura di Guido Vigna



Dario Ferrari, un milanese che più milanese non si può, è il classico figlio d'arte, nel senso che il papà aveva un'azienda di elettronica e la mamma un'aziendina in Svizzera. Però si è fatto tutto da solo, nel senso che il piccolo impero del quale è alla guida, oltre che azionista con il 60%, è lui che l'ha messo in piedi. Grazie a una buona dose di fortuna, sostiene lui con modestia, e gli si può credere ma soltanto in parte. Il suo impero si chiama Intercos, un nome che, probabilmente, ai più non dice nulla. Eppure, Intercos è tra i colossi mondiali nell'ambito della cosmetica, un gigante che si racconta con nove stabilimenti, cinque in Italia, gli altri sparsi nel mondo, Stati Uniti compresi e Cina, naturalmente, perché chi oggi non è in Cina è fuorigioco. Con un fatturato di 180 milioni di euro e un utile netto superiore al 5%, che vuol dire 9 milioni e passa di euro. Con 600 milioni di pezzi prodotti all'anno e 220 clienti in altrettanti Paesi. Perché, nonostante tutte queste belle cifre, Intercos sia un nome che al di là della cerchia degli addetti ai lavori è pressoché sconosciuto è presto detto.

Il gruppo che il signor Ferrari, e ci tiene a dire che non è dottore in niente, governa, produce per gli altri, tutti i grandi nomi dei tubetti e dei vasetti e delle scatolette con le creme per la bellezza femminile. Ma non chiedetegli quei nomi perché, giura, neppure sotto tortura li svelerebbe, basta sapere che tutte le grandi firme della cosmetica sono abituate a bussare alla porta di Intercos. Che,

direte voi, è il classico terzista. E sbagliere-
ste. Intercos ha fatto sì terzismo, ma *illo
tempore*, nel tempo che fu, adesso è tutt'al-
tra cosa, perché nel gruppo si ricerca, si stu-
dia, si progetta, si sperimenta, si produce in
totale autonomia di pensiero, insomma, come
diceva il nonno del signor Ferrari, "è tutta
farina del nostro sacco". "Siamo noi", dice
orgoglioso Ferrari, "a sviluppare il prodotto".
Infine, si vende a grandi e piccole aziende di
tutto il mondo. Ce ne sarebbe a sufficienza
per accontentare chiunque. Ma non il signor
Ferrari, sessantatré anni athleticamente porta-
ti, sposato, quattro figli, presidente, ammini-
stratore delegato e azionista di maggioranza
del gruppo. Lui ha un piano perché Intercos
diventi ancora più grande. Perché, per restare
i primi, bisogna continuare a pensare in
grande. Come spiega in questa intervista.

Quando è nata Intercos?

Mi faccia pensare. Deve essere stato nel
1972, sì nel 1972.

E prima che cosa aveva fatto?

Avevo messo su un'azienda di plastica...

Che poi, naturalmente, è stata venduta?

Si sbaglia. L'ho chiusa. Costretto a chiu-
derla. Ci avevo perso tutto...

Studi...

Ho capito, vuol sapere se sono laureato.
Non lo sono. Ho frequentato prima il
Politecnico di Milano poi la Bocconi. In
entrambi i casi con insuccesso, ma non sto a
fare recriminazioni. Ebbi un incidente che
mi costrinse a sei mesi d'ospedale. In ospeda-
le, costretto in un letto, di tempo per pensare
ne hai e pensai, rendendomi conto che chissà
quando sarei potuto uscire dall'università,
che essere laureato non mi interessava più di
tanto, che era meglio mettersi a lavorare e
aprii una fabbrichetta di plastica. Volevo
seguire le orme paterne e la fabbrichetta
andò come le ho detto.

Fu allora che decise di darsi alla cosme- tica...

Proprio così. Mamma aveva una piccola
azienda in Svizzera, presi esempio da lei,
cominciando a vendere prodotti svizzeri.
Andavano e allora ho pensato che valeva la
pena di rischiare ancora, aprendo un'altra
fabbrica. Era nata Intercos. Una cosa minima.

Il nome, Intercos, che cosa significa?

Niente. Ho copiato un nome francese che
mi piaceva. Ma l'avevo copiato sbagliato.

È partito da solo?

Sì. Nessun socio. E diciamo che mi sono
autofinanziato. Avevo sei-sette dipendenti.

E oggi?

Oggi, sono passati 34 anni, mamma mia
quanto tempo è passato, e i dipendenti sono
milleseicento. Anzi di più. Perché continua-
mo ad assumere.

Il fatturato a quanto è arrivato?

A una bella cifra, nel 2005 sono stati più
di 180 milioni di euro. Però questi numeri
non rendono l'idea del fenomeno Intercos.
Perché la mia azienda è la prima al mondo in
più di un prodotto. Non so se mi sono spie-
gato: prima al mondo.

E l'utile fa onore a questo primato?

Giudichi lei: l'anno scorso, dico il 2005, il
bilancio mostrava un utile netto di 9,1 milio-
ni di euro.

Un bel utile, non c'è dubbio. C'è qualche chiusura in rosso nella sua storia imprenditoriale?

Neppure una, parentesi della plastica a
parte. Da quando mi sono avventurato nella
cosmetica non ho mai chiuso un bilancio in
rosso.

Più bravo a produrre o a vendere?

Siamo bravi sia a produrre sia a vendere.
Perché il saper vendere è il risultato di
un'idea. Del resto, io non vado in giro a
vendere un prodotto, vendo l'idea di un
prodotto. E poi, parliamoci chiaro: se il pro-
dotto non è all'altezza, il mercato non ci
impiega molto a eliminarci. Nella cosmetica,
soprattutto.

In che ambiti siete leader mondiali?

Nella progettazione, nello sviluppo e
nella realizzazione di prodotti di make-up.
Insomma, in tutto ciò che riguarda il colore
per il maquillage e il trattamento.

Detto in altre parole...

Rossetti, ombretti, mascara, fondotinta,
ciprie, matite per occhi e per labbra, per que-
sti prodotti siamo i primi, i numeri uno al

Le risorse della ricerca

Intercos ha tutte le caratteristiche della piccola multinazionale. Non soltanto per la collocazione degli stabilimenti, cinque in Italia e gli altri negli Usa, in Cina, in Malesia e in Svizzera. Anche, e soprattutto, per i ricavi. Che vengono per il 56,30% dagli Stati Uniti, per il 27,00 dalla cosiddetta area Emea (che, grosso modo, corrisponde ai Paesi dell'Unione europea), esclusa però la Francia, dal 14,00 dalla Francia e dal 2,70% dall'Asia. Sono dati, questi, che si riferiscono al 2005, un anno d'oro per il gruppo guidato da Dario Ferrari. Con un fatturato di 180,40 milioni di euro, che vuol dire il 17% in più in confronto all'anno precedente e un utile netto di 9,00 milioni di euro, ben il 161,3% se si guarda al 2004.

La crescita impetuosa registrata negli ultimi anni ha alimentato ambizioni di altra crescita per consolidare la leadership conquistata. E tra il 2005 e il 2006 per assecondare le ambizioni si è pensato alla quotazione in Borsa di Intercos. Il progetto era ben avviato, poi vista la congiuntura tutt'altro che favorevole per un battesimo in piazza degli Affari si è deciso di soprassedere e di rinviare tutto. A quando? Si vedrà.



mondo. E siamo inattaccabili o quasi. Il numero due, per rendere l'idea, fa il 25% di ciò che facciamo noi.

Come c'è arrivato alla leadership mondiale?

Bella domanda. Prima di tutto con la convinzione di ciò che facevo. E con le idee chiare. Poi con la fantasia, l'inventiva. Perché noi siamo i numeri uno al mondo di un settore che abbiamo inventato noi. E, ancora, con l'umiltà, con la serietà produttiva capace di convincere i grandi nomi mondiali della cosmesi che noi eravamo quelli che facevano al caso loro. Non a caso siamo partiti come terzisti: avevamo bisogno di imparare e di crescere e i tempi erano giusti, i grandi del settore non riuscivano a produrre a sufficienza per accontentare la domanda. È stata un'esperienza che prima ci ha permesso di crescere, di comprendere ciò che il mercato voleva e poi di anticiparlo. Una grande scuola il terzismo. Che ci ha consentito anche la nostra prima visibilità internazionale

Quando avete chiuso come terzisti?

Negli anni Ottanta. Cominciavano a essere conosciuti ed eravamo sempre più solidi. Soprattutto, si investiva molto nella ricerca.

Quanto?

Se ripercorro i bilanci del passato, mi rendo conto che ci sono stati anni nei quali per innovazione e ricerca siamo arrivati addirittura al 20%. Comunque la media è tra l'8-9% per cento annuo.

È tanto...

È il minimo per continuare a essere i primi al mondo. Del resto, si fa presto ad arrivare alle belle cifre: negli ultimi cinque anni abbiamo aperto tre stabilimenti, tre grandi realtà, con tecnologie d'avanguardia, un investimento di 30 milioni di euro.

Dove li avete aperti?

Negli Stati Uniti, in Cina e in Italia.

All'estero siete andati per cercare di risparmiare sul costo del lavoro?

Anche. Ma non sempre. Ci siamo andati soprattutto per vendere. Infatti, il primo insediamento oltre i confini italiani è stato in America, negli Stati Uniti. Non potevamo non esserci in un mercato tanto importante,

sennò avremmo dato via libera alla concorrenza. Lei deve pensare che abbiamo più di duecento clienti, duecentoventi se non sbaglio, e grazie a loro i nostri prodotti arrivano in altrettanti Paesi

Qualche nome dei vostri clienti...

Non sarebbe corretto rivelarli. Posso soltanto dire che tutte le migliori firme della cosmetica mondiale si servono da noi.

Perché avete deciso di investire tanto sulla Cina?

La prima risposta viene spontanea: perché in Cina, oggi, ci devi essere. Avere uno stabilimento in Cina è come avere una pistola sotto l'ascella e gli altri, dico i concorrenti, lo sanno. Ci siamo andati per fare cose diverse. Ci siamo andati perché è un mercato (lo so, ripeto ciò che dicono tutti, ma se vai in Cina anche una volta sola ti rendi conto che è così) con un potenziale di sviluppo immenso e, comunque, perché da lì è più facile insinuarsi in altri grandi mercati quali la Russia, la Cina, l'Asia in generale.

E per di più risparmiando sul costo del lavoro...

Naturale. E questo non guasta. In Cina un dipendente costa, tutto compreso, un dollaro l'ora contro i diciannove-venti che si spendono nei Paesi dell'Occidente.

L'insediamento cinese è grande?

È tra i più grandi nella geografia del gruppo. Siamo nel Suzhou industrial park di Shanghai. I dipendenti sono circa quattrocento e sono destinati ad aumentare perché il potenziale di produzione è di 60 milioni e passa di pezzi l'anno.

Lei ha fondato Intercos e l'ha fatta grande, portandola, nel suo settore, alla leadership mondiale. Perché, nel 2002, ne ha ceduto una bella quota a una società d'investimento lussemburghese, Equinox?

Abbiamo ceduto il 40% con un'unica motivazione: volevamo crescere ancora.

Si spieghi...

Il ragionamento è semplice. Noi siamo andati avanti per trent'anni investendo tutto ciò che si guadagnava e investendo per poter crescere. Quando si arriva a certe dimensio-

ni, crescere richiede maggiori sforzi, maggiori impegni ed ecco spiegato il perché della vendita del 40 per cento. Avevamo bisogno di liquidità per alimentare i progetti di crescita. Si tenga presente che, se vogliamo mantenere la leadership che ci siamo conquistati e, quindi, tenere a bada la concorrenza, crescere è la *conditio sine qua non*. Morale: per noi è d'obbligo una crescita continua.

E allora la domanda viene spontanea, in che modo pensate di alimentare questa crescita continua: puntando, ovunque sia possibile, sugli aumenti di fatturato o con nuove aziende?

La fase dell'apertura di stabilimenti, che è poi la strategia seguita in questi ultimi anni, la ritengo conclusa. Adesso è il momento di crescere acquisendo aziende. Non ci sono segreti. Intercos è a caccia di aziende

Che genere di aziende?

Le cerchiamo di alto livello tecnologico per poter insistere nella nostra politica di prodotti sempre più innovativi.

E in quali Paesi?

Mi piacerebbe la Germania.

Non c'è un imprenditore che non abbia, come tale, qualche sogno per la sua azienda o le sue aziende. Il presidente dell'Intercos group che cosa sogna?

Di continuare a crescere. Di crescere, soprattutto, in quella che è la nostra *mission*.

Che sarebbe?

Aiutare a soddisfare il desiderio di bellezza che esiste in ogni essere umano. Mica poco, non le pare?

I NUMERI DELLA INTERCOS

Anno di nascita:	1972
Fatturato:	180,4 milioni di euro
Utile netto consolidato:	9,1 milioni di euro
Dipendenti:	Oltre 1.600
In quali Paesi esteri:	Cina, Malesia, Svizzera, Stati Uniti