



La corsa di Soleko

Una crescita del 35 per cento nell'export ha posto il problema di una coerenza di sviluppo del mercato nazionale che nel 2010 è aumentato "solo" dell'11 per cento. Il nuovo Direttore commerciale Stefano Proietti ha programmato interventi a tutto campo

DI ARNALDO BENEDETTI

Sempre più internazionale e sempre più in sviluppo, Soleko, l'azienda di Pontecorvo da 35 anni tra le più attive nel comparto delle lenti a contatto, ha pianificato un adeguamento strutturale ormai necessitato dalle dimensioni raggiunte. Credo di non esagerare nel definire l'impresa ormai una "multinazionale" italiana, visto il peso raggiunto dalla sua presenza nel mondo con i suoi prodotti. Eccomi di fronte a Stefano Proietti, il nuovo Direttore Commerciale, il cui ingresso nell'azienda risponde appunto a una esigenza strutturale adeguata alla realtà di un'impresa in continua ascesa e i cui obiettivi a breve e medio termine non lasciano spazio a lati strutturali. Proietti, anche se solo cinquantenne, porta con sé esperienze variegata, in qualche modo sempre coerenti con il benessere della persona, soprattutto esplicitate nell'ambi-



DUE CAMPAGNE PUBBLICITARIE DI SOLEKO

to commerciale dell'ottica. La bella famiglia, moglie e una figlia, dovrà abituarsi alle sue necessarie concentrazioni su un programma professionale molto intenso, non per questo distratto dagli affetti, per lui dichiarati primari: dopo un 2010 che ha visto il fatturato di Soleko crescere del 27 per cento e gli utili incrementarsi del 13 per cento, tenere il passo di uno sviluppo tanto travolgente, mentre altrove si parla di crisi, è davvero una sfida da far tremare i polsi. Ma non mi pare che Proietti sia tanto preoccupato: è vero, l'azienda cresce con un certo fragore, la capacità produttiva, con i nuovi impianti, aumenta i volumi di circa 15 milioni di confezioni all'anno, ma alle spalle sente società robusta che sta investendo con convinzione sulla ricerca. E, mi dice, a breve si aspetta qualche novità importante. Bisogna prepararsi, riequilibrare i flussi commerciali tra l'Italia e l'estero, razionalizzare il listino in coerenza con le innovazioni di prodotto, velocizzare la capacità di reagire nel sistema competitivo, mantenendo immutati i punti di forza dei prodotti vecchi e nuovi. È una sfida, è vero, ma le condizioni ci sono tutte: si pensi che nel 2010 l'export ha visto il fatturato crescere del 35 per cento, mentre quello delle vendite in Italia "solo" (!) dell'11 per cento. Poiché questi dati hanno portato l'incidenza dell'estero sull'Italia al 75 per cento, il mix deve essere riequilibrato: naturalmente con un forte sviluppo delle vendite nazionali. E relativo aumento della quota di mercato.

Partiamo da qui: il mercato della contattologia in Italia è in crescita. Soleko, con l'11 per cento del 2010, non resta certo indietro. Ma vedo uno squilibrio con un export velocissimo: quali sono i suoi obiettivi per quest'anno e per i prossimi due, tenendo conto che non è prevedibile un freno all'export?

Le mie aspettative sono legate ad un aumento e ad un recupero dei clienti che, a causa della nostra scarsa presenza sul territorio, hanno "abbandonato" la Soleko, soprattutto nei segmenti di mercato della contattologia che sono in crescita, quali le lenti disposable, le soluzioni e le lenti colorate. Nell'ambito di questi segmenti gioca un forte ruolo la ricerca e l'investimento che la Soleko sta portando avanti su nuovi materiali e nuove formulazioni.

Soleko ha un portafoglio prodotti articolato. Oltre alle lenti correttive correnti, avete punti di forza tra le soluzioni, le lenti disposable e le colorate: quali saranno le linee di prodotto sulle quali si concentrerà maggiormente? E con quali aspettative?

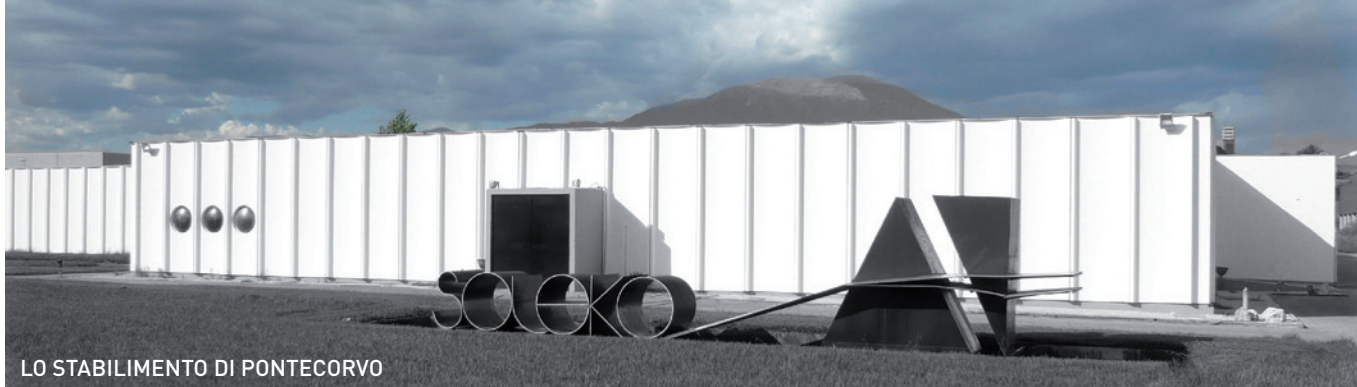
In effetti la gamma delle nostre lenti di ricetta è la più ampia tra quelle presenti nel panorama nazionale sia in termini di materiali offerti, sia per le numerosissime combinazioni di parametrie offerte. Però questo non è sufficiente per poter essere altamente competitivi, e quindi abbiamo puntato sulle lenti disposable introducendo un nuovo materiale (Bio-



PRODOTTI PER LENTI DELLA LINEA QUEEN'S PEROXIDE



STEFANO PROIETTI DIRETTORE COMMERCIALE SOLEKO



LO STABILIMENTO DI PONTECORVO

xifilcon) che è nato per poter offrire un comfort elevatissimo all'utilizzatore delle lenti a contatto; questo materiale sfrutta la presenza della Glicerina e dello ialuronato di Sodio, polimerizzati con l'Hema. Anche le soluzioni hanno come "punta di diamante" quelle con lo ialuronato di Sodio. Abbiamo invece puntato sull'aspetto fashion per le lenti colorate, dato che questo è un prodotto di acquisto "emotivo", legato all'estetica.

Credo di poter dedurre che questi obiettivi richiederanno una revisione del listino, il peso di ciascun prodotto al suo interno, ma soprattutto un adeguamento della rete di vendita. Se è così, può esplicitare le strategie commerciali?

Certamente. Siamo partiti con il nuovo listino 2011 con una sorta di razionalizzazione dando maggior peso alle linee di produzione meno affermate ma strategiche per il nostro sviluppo; inoltre abbiamo rivisitato la politica sconti della società per semplificare la gestione interna e rendere più chiaro il rapporto con i clienti. Per quanto concerne la rete vendita, abbiamo inserito ad oggi 4 nuovi agenti e stiamo definendo gli accordi con altri 3 per coprire in totale 9 delle nostre 11 aree. Non dimenticherei inoltre che abbiamo 2 responsabili tecnici tra i più quotati in Italia (Sandro Bresciani ed Enzo Spoto), la cui esperienza ci consentirà di soddisfare tutte le esigenze di chi applica lenti di qualsiasi tipo.

Soleko è dotata di un centro produttivo con determinate linee di prodotti. La crescita verticale dell'export, la crescita nazionale sulla quale sta lavorando non creano squilibri nelle capacità produttive, tenendo conto che il mercato nazionale potrebbe preferire prodotti diversi rispetto all'estero? I prodotti a marchio vi creano problemi?

Questo è il rischio di una crescita non pianificata e quindi non seguita da investimenti nell'area della produzione. Ebbene nel nostro caso abbiamo aggiunto un'ulteriore linea di produzione nelle soluzioni che ci permetterà di far fronte alla sempre maggiore richiesta di prodotti, ed abbiamo de-

localizzato la produzione di lenti colorate per far fronte alla crescente richiesta. Le private labels, addirittura, sulla base delle esperienze maturate con gruppi italiani e stranieri, rappresentano per Soleko un momento di apprezzamento e di consolidamento del nostro know how, oltre che di diversificazione del business.

Il sistema competitivo misura Soleko con grandi multinazionali, dotate di centri di ricerca solidi, innovazione di processo e di prodotto: i risultati di cui abbiamo parlato ci dicono che Soleko non ha nulla da invidiare a queste realtà. Con quali strategie riuscirete tuttavia a sfidarle avendo obiettivi di sottrazione di quote di mercato?

L'argomento primario con cui ci poniamo di fronte alla concorrenza delle qualificate aziende multinazionali estere è quello della produzione in casa, vale a dire offrire prodotti Made in Italy, che nascono da idee e creatività apprezzate in tutto il mondo. Dovremo essere bravi a far apprezzare questi argomenti anche nel nostro paese, e da questo punto di vista ci sarà di aiuto la ricerca, che a breve ci offrirà delle nuove molecole che potremmo applicare in maniera innovativa alle lenti e alle soluzioni.

Infine, tutto quanto finora detto porta a una conclusione: lei ha la responsabilità anche delle vendite, da adeguare ai nuovi obiettivi. Su quali linee verrà riorganizzata la rete? Ci saranno interventi su formazione e qualità o anche su una sua implementazione?

Come detto ogni nostro venditore riceverà un training adeguato per fare in modo che si proponga alla clientela nella veste di consulente per la contattologia sfruttando la propria conoscenza di zona e le dinamiche commerciali che la caratterizzano. Stiamo nuovamente organizzando corsi specifici sia tecnici che commerciali, che consentano ai nostri clienti di essere sempre informati sulle nostre novità e su quelle del mercato della contattologia.

