

Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Tiziano Busin



Tiziano Busin, con la sua Zhermack SpA fondata nel 1981, è stato uno dei primi protagonisti del settore dentale, offrendo fin da subito materiali e soluzioni all'avanguardia per l'impronta in studio e per il laboratorio odontotecnico. Zhermack SpA ha chiuso il 2015 con quasi 400 dipendenti e un fatturato di circa 100 milioni di euro, con il 90% delle vendite in 120 paesi al mondo. Tale percorso è stato possibile grazie anche alla scelta di aprirsi a una partnership paritetica nel 2008 con un gruppo americano con 12.000 dipendenti, quotato in borsa, che ha permesso di arricchire il bagaglio di competenze in termini manageriali. Busin è anche uno dei Soci di VeNetWork, il network di imprenditori veneti di cui è amministratore delegato, ruolo a cui affianca l'impegno diretto in alcune società del Gruppo, come Fantic Motor di cui è il presidente, e come 'business angel' in diverse startup venete.

www.venetwork.it

Come nasce la Sua azienda?

Ho fondato Zhermack insieme a Vittorio, un amico d'infanzia: negli anni della giovinezza ci siamo dedicati a percorsi individuali; ma quando ci siamo incontrati di nuovo abbiamo deciso di intraprendere questo percorso insieme, pensando che il mondo odontoiatrico avesse molto da offrire.

Avevamo lavorato insieme per un paio d'anni nella stessa azienda dentale. Io ero un agente, e lavoravo a Trieste. Il primo anno andò bene, nonostante io avessi una mentalità forse più da tecnico che da venditore; mi è sempre piaciuto costruire, realizzare qualcosa: fin da bambino, il mio sogno era diventare ingegnere. Grazie ai buoni risultati che avevo raggiunto, mi diedero l'incarico di occuparmi di una zona più ampia, da Trieste al Friuli al Veneto; capii che era richiesta una varietà di prodotti che ancora non offrivamo, e così riportai questa esigenza del mercato in azienda. Purtroppo l'azienda fallì nel 1980, ma io sapevo che questo settore aveva la possibilità di espandersi: con il mio amico decidemmo di iniziare a produrre i materiali d'impronta che il mercato domandava. Era il settembre del 1981, e non avevamo fondi per iniziare l'attività: decidemmo allora di avviare quella che oggi chiameremmo una startup, ricorrendo a qualche prestito, e cominciando subito a pensare al marchio, e a elaborare un'idea di brand. I competitor di allora erano multinazionali. Si prospettava insomma una situazione non semplice: abbiamo iniziato a elaborare il brand - progettare i contenitori - ma non disponevamo della tecnologia per fare il prodotto, così andavamo ad acquistarlo, grezzo, in Germania. Successivamente abbiamo pensato a personalizzarlo e a innovarlo, ad esempio aromatizzandolo e scegliendo un colore che ci contraddistinguesse. Siamo partiti con tre prodotti: una prima impronta (un prodotto basilare), una seconda impronta e un catalizzatore. La mattina confezionavamo il prodotto, e il pomeriggio andavamo a venderlo direttamente ai dentisti, che inizialmente non ci prendevano troppo sul serio: ma noi spiegavamo le sue qualità e il valore delle innovazioni che stavamo apportando, come l'aromatizzazione dei materiali d'impronta, che costituivano un valore aggiunto per il consumatore finale. Insomma, dai e dai, risvegliammo l'interesse dei dentisti, ma loro, chiaramente, facevano affidamento sulle multinazionali che già li rifornivano; e così abbiamo adottato una strategia piuttosto rischiosa: lasciare il prodotto al dentista, in modo che lo potesse testare e potesse decidere con calma. Beh, ha funzionato: siamo riusciti a convincere circa il 90% dei dentisti a cui ci eravamo rivolti, e di questi la metà ha poi continuato a servirsi del nostro prodotto. Dato il risultato, abbiamo assunto una segretaria e qualche agente plurimandatario; il primo anno siamo riusciti a fatturare 67 milioni, e da quel momento la società non ha mai registrato perdite. Il secondo anno abbiamo fatturato 170 milioni, il terzo 420, e da qui ci siamo dedicati anche all'export, prima in Spagna, poi in Francia e così via.

Alla fine di quell'anno abbiamo deciso di fare un salto di qualità: abbiamo contattato un odontotecnico di Busto Arsizio che gestiva una piccola

produzione artigianale e fatturava 500 milioni l'anno. L'abbiamo comprata sulla fiducia, e poi abbiamo avviato la nostra produzione a Badia Polesine, in un'azienda vera e propria; un grande aiuto ci è arrivato anche da una multinazionale che aveva una sede in Italia, il cui manager tecnico ha avuto fiducia in noi, apprezzando la nostra serietà nel lavoro. Abbiamo quindi iniziato a collaborare: ci ha affidato alcuni lavori, ed io ho progettato le macchine che servivano per la produzione, e così l'attività è stata avviata a pieno regime, visto anche che il mercato ha da subito accolto i nostri prodotti. Io stesso, essendo appassionato di innovazione, ho continuato la ricerca e ho prodotto sette brevetti insieme ad altri tecnici. Un grande risultato è stata la progettazione di un impianto di sintesi, che al momento è l'unico impianto al mondo del nostro settore di sintesi del silicio - dove vengono fatti i polimeri siliconici - che ha permesso il lancio dell'azienda con l'assunzione di 400 dipendenti.

Tuttora l'azienda può considerarsi all'avanguardia, in quanto ha il settore di ricerca marketing, ha dipendenti molto motivati, vende in 120 paesi, insomma, è un'azienda fantastica! Noi abbiamo potuto uscire come soci fondatori: la nostra non è un'azienda di famiglia, e un passaggio generazionale avrebbe potuto essere pericoloso; il mio socio e io, amici di una vita, sapevamo di non poter pretendere la stessa cosa dai nostri figli, non essendoci lo stesso tipo di rapporto tra loro. Non abbiamo cercato nessuno a cui vendere l'azienda: i possibili compratori, tra cui americani, tedeschi, francesi, sono venuti da noi. Un manager americano, che alla prima abbiamo rifiutato, ci ha però messo una pulce nell'orecchio: un anno dopo si è ripresentato, e abbiamo valutato la sua offerta, iniziando una trattativa che si è conclusa con la vendita, quando l'azienda era nel momento più alto della sua produzione. Prima, però, abbiamo fatto entrare in società gli acquirenti, e questi hanno preso il 60%, perché essendo quotati al NASDAQ dovevano consolidarci; abbiamo quindi firmato un contratto di gestione paritetico: in sostanza, rimaneva tutto come prima, le strategie non sarebbero cambiate, e i soci fondatori avrebbero mantenuto il 40% insieme alle cariche originarie. Io infatti sono sempre stato presidente e amministratore delegato fino a due anni prima dell'uscita; poi abbiamo gestito il passaggio dell'azienda con un manager, un direttore generale molto bravo che avevamo individuato qualche anno prima, e che abbiamo preparato a questo cambiamento, che è avvenuto in maniera molto serena.

Da tre prodotti iniziali siamo arrivati ad averne duemila, con un gran lavoro di laboratorio, ricerca e sviluppo: seguivamo contemporaneamente circa ventitré progetti di gamma prodotto all'anno, e quando li affrontavamo pensavamo sempre a quale miglioramento potessimo apportare: questa è stata la nostra filosofia vincente, insieme alla volontà di proteggere le nostre idee - basti pensare che il 10% delle persone alle nostre dipendenze è impiegato nella ricerca di laboratorio e un altro 10% nel marketing... Dunque questi sono i pilastri dell'azienda: innovazione, marketing e cono-

scenza del mercato; bisogna seguire le famose 'quattro P': *Product, Price, Promotion e People* - non c'è nulla da inventare, al massimo è possibile interpretare.

Prima di uscire dall'azienda, due anni e mezzo fa, mi sono chiesto cos'avrei fatto dopo: per un imprenditore che lavora da trentacinque anni non è facile pensare alla pensione. Durante un convegno di Confindustria, in cui si discuteva di globalizzazione e innovazione, e in cui ho portato la mia testimonianza, ho saputo da Alberto Baban che aveva costituito un gruppo di imprenditori veneti a cui mi ha chiesto di partecipare. Io ho accettato, per mettere a disposizione delle nuove startup la mia esperienza, e sono diventato amministratore delegato di questo gruppo, e ora mi dedico completamente a VeNetWork. Lì ho conosciuto diverse realtà e soci, e ho stretto legami molto importanti, trovandomi con persone con un percorso molto simile al mio. Io in azienda ho sempre seguito l'organizzazione e il controllo di gestione, inoltre ero appassionato di marketing, per cui ho frequentato diversi corsi e master: così ho deciso di dare il mio contributo a questo gruppo, mettendo a disposizione le mie conoscenze e la mia esperienza pratica, perché posso dire di aver costruito la mia formazione sul campo. Sono sempre stato curioso, e insieme alla mia formazione ho curato anche la formazione dei miei dipendenti: avevamo infatti un budget dedicato proprio a questo, basato sia sui fondi europei, sia su fondi che mettevamo noi stessi a disposizione. Io credo che le imprese vadano costruite con le persone, e le persone sono il punto fondamentale dell'impresa: se si vuole far crescere l'impresa, bisogna far crescere le persone. In primis l'imprenditore deve mettersi in gioco in questo senso, con curiosità e umiltà, assorbendo tutte le nozioni utili e approfondendo sempre il più possibile tutti gli aspetti che concorrono alla buona riuscita dell'azienda, dalla gestione al marketing all'innovazione.

In base alla Sua consolidata esperienza di imprenditore e mentore quali sono gli elementi fondamentali per avviare un solido progetto d'impresa? Facendo parte della commissione che assegna il premio Start Cup Italia, ho potuto vedere tantissimi progetti. Sono convinto che per fare l'imprenditore ci voglia un grande spirito di sacrificio, tantissima determinazione, e devo dire di non aver trovato spesso questa molla: non è importante solo il progetto, ma anche, e forse di più, l'ambizione e la capacità di gestire l'idea. Questo è un passaggio difficile e determinante. Anzi, spesso è meglio trovare prima una persona dalla mentalità imprenditoriale, determinata, capace di sopportare i sacrifici necessari, e poi pensare al progetto da avviare. In un master che ho seguito, ricordo, un docente ha affermato fosse meglio avere un'idea di 'serie b' e portarla avanti con criteri di 'serie a' invece del contrario, e di questo sono profondamente convinto. Poi, posso dire di aver incontrato giovani con un'idea molto precisa del prodotto che vogliono proporre, ma pochi hanno un'idea precisa del mercato: i prob-

lemi infatti sono emersi nel momento dell'ingresso nel mercato, con il posizionamento del prodotto, l'analisi di mercato, le attività promozionali. E questo è un problema molto comune; più del prodotto finito è importante avere un team, e questa è una cosa che posso dire anche per esperienza personale: un team e una forte leadership sono fondamentali. Ci vuole una figura tecnica, che si occupi dell'industrializzazione del prodotto, una figura che si occupi del marketing e delle vendite, e una figura gestionale: a mio parere, questo sarebbe un perfetto team, e oggi ne trovo veramente pochi. Un team di questo genere è importante per impedire alcuni errori d'ingenuità che spesso accadono quando si avvia un'azienda.

Che visione ha dell'Italia? Quali sono i settori su cui investire?

Per capire quali settori abbiano possibilità di sviluppo secondo me è necessario fare un'approfondita analisi di mercato, perché questo cambia molto velocemente: per fare impresa bisogna raccogliere moltissime informazioni, e strada facendo l'impresa deve avere capacità di evolversi e cambiare. Non va più lontano il più forte, ma chi si sa adattare meglio: il mercato cambia, e l'impresa deve attrezzarsi per cambiare velocemente. Nelle università si studiano i trend di mercato, e l'imprenditore deve conoscere queste cose: il prodotto deve cambiare e adattarsi ai tempi, al mercato che chiede sempre qualcosa di diverso. Per cui credo non ci siano settori più facili, o migliori di altri: bisogna analizzare il mercato ed evolvere con esso, senza rallentare, perché in quel caso si danneggerebbe l'impresa. È necessario fare delle riforme burocratiche per tagliare i ritardi nel cambiamento, e per creare infrastrutture adeguate: quando ciò non avviene, l'imprenditore accorto cambia paese; non tanto per una questione di tasse, o per i costi di manodopera e i servizi, ma per trovare una burocrazia più efficiente, che aiuti l'impresa. Inoltre, dovremmo avere più coraggio, e investire di più, anche nella ricerca: dobbiamo capire che anche così si crea occupazione. Però è necessario investire in primo luogo, e cercare gli strumenti finanziari adatti: il credito, o il leasing, che io ho utilizzato molto. Servono insomma degli strumenti per favorire l'investimento nell'impresa. Bisogna anche capire il grosso handicap che abbiamo sugli investimenti, l'impresa e il mondo del lavoro in generale, ossia quanto sia bloccato il nostro sistema. Io credo che, con un po' di coraggio, avendo dei risparmi e dei fondi a disposizione, investire parte di questi - e diversificando gli investimenti - in nuovi strumenti finanziari sia di grande aiuto all'impresa e all'imprenditore, che deve prendersi delle forti responsabilità sociali e personali. È necessario sfruttare una parte dei risparmi nell'innovazione, altrimenti non avremo sviluppo.

Qual è il momento della Sua carriera imprenditoriale che ricorda con maggior orgoglio?

Un momento della mia carriera imprenditoriale che porto nel cuore è quello in cui sono uscito dall'azienda: i dipendenti hanno organizzato una festa a sorpresa per me, e il loro ringraziamento dopo trentacinque anni insieme mi ha ripagato di ogni fatica.

Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?

Se si vuole tentare la carriera imprenditoriale bisogna avere l'ambizione di elevarsi: non solo in senso economico, ma anche etico, proponendo soluzioni socialmente utili e promuovendo il benessere delle persone. Non bisogna adagiarsi e accontentarsi solo di quanto viene offerto, ma essere sempre alla ricerca di strade nuove, ed essere in grado di affrontare i rischi che si possono trovare su queste. Parlando di nuove iniziative, io cercavo sempre di prevedere e calcolare il percorso e le difficoltà, ma quando incontravo il pericolo vedevo invece un'opportunità: dunque partivo comunque, e lungo la strada risolvevo ogni nuovo problema che si presentava. Ora un giovane deve essere provvisto di coraggio e determinazione costanti, e sapere che dovrà fare dei sacrifici almeno per i primi quattro anni circa, secondo la mia esperienza. Vince chi ha più resistenza: è una maratona, non i cento metri; e vince chi è umile e ha sempre la volontà d'imparare.

Cos'è per Lei il coraggio?

Secondo me il coraggio è la molla personale che ti spinge a osare, a fare delle cose nonostante il timore di non riuscire, e a compiere a volte delle scelte pericolose, delle quali non puoi calcolare tutte le variabili. Non so se questa attitudine si acquisisca con la formazione, o se sia un carattere innato; ma credo sia d'aiuto l'ambizione, che dev'essere una delle principali caratteristiche dell'imprenditore: non accontentarsi è, penso, la chiave per essere coraggiosi e cercare dei traguardi sempre più lontani.