

DEBORA PAGLIERI
«NELLA CRISI
SI PUÒ DIVENTARE
GRANDI. PRONTI
ALLE ACQUISIZIONI»



di Daniela Polizzi 10

UN «NASO» PER LE RETI E I MARCHI TRICOLORI (BENVENUTI INVESTITORI)

Nuova governance e semplificazione societaria per il gruppo della cosmetica e profumeria

di Alessandria. **Debora Paglieri**, sesta generazione, racconta il piano Future Vision:

raddoppio del fatturato oggi a 175 milioni. Focus su Francia e Spagna

di **Daniela Polizzi**

Un piano a dieci anni. Con un progetto che passa dagli investimenti, dopo un riassetto in famiglia, un board rinnovato e un'acquisizione imminente. «I nostri investimenti non verranno meno, malgrado gli effetti dei rincari delle materie prime, spinti dalla corsa del prezzo dell'energia, pesino sulle imprese. La nuova **Paglieri** — cento milioni di prodotti l'anno — guarda al futuro, ma resta fedele ai suoi oltre 200 anni di storia. Abbiamo avviato una nuova fase, iniziata con l'autocritica e l'analisi: abbiamo passato in rassegna punti di forza e di debolezza per tracciare il nuovo percorso di crescita». **Debora Paglieri**, classe 1966, è l'amministratrice delegata, sesta generazione degli imprenditori del gruppo con sede ad Alessandria, un ruolo che condivide con Fabio Rossello e Lodovico **Paglieri**. «Le decisioni restano sempre corali — dice l'imprenditrice — e l'attenzione per i nostri dipendenti è altissima». Assieme hanno appena coniato la Future Vision, dal nome del piano appena varato, reso possibile anche dal riassetto tra soci chiuso la scorsa estate. Il ramo familiare di **Debora Paglieri** è diventato azionista di maggioranza dell'azienda. Mentre è uscita la cugina Barbara i cui familiari restano in minoranza: lo zio Aldo **Paglieri**, presidente non esecutivo, e il cugino Lodovico. Al loro fianco, Rossello e la figlia Ginevra Rossello **Paglieri**, 26 anni, entrata nell'area commerciale dell'azienda e come board director a ottobre, dopo la laurea in Economia ed esperienze in Lavazza e Givaudan, l'azienda svizzera che produce fragranze: è la settima generazione che debutta nell'impresa che ha il cuore produttivo a Spinetta Marengo. «Un board più ristretto — aggiunge Debora —

consente decisioni più rapide, soprattutto in una fase complessa. Vogliamo disegnare un nuovo percorso di crescita, necessario per competere sui mercati».

Paglieri, con Felce Azzurra, è uno dei nomi più antichi nel grande mercato mondiale dei prodotti per la cura della persona, ma anche del bucato e della casa. «Mio nonno Luigi, assieme a suo figlio Lodovico, alla fine dell'800 era uno dei "nasi" più conosciuti e la nostra azienda resta uno dei simboli di quell'industria nazionale che porta il made in Italy nel mondo: esportiamo in cinquanta paesi e ora dobbiamo aumentare la presenza in Europa», dice **Debora Paglieri**, **cavaliere del Lavoro**, in azienda da 34 anni. È alla guida di un gruppo che si avvia a chiudere l'anno con circa 175 milioni di ricavi, in aumento del 13%. Nello stabilimento di

Alessandria realizza anche i prodotti a marchio Cléo, Labrosan, Mon Amour e SapoNello. Nel 2001 ha fondato Selectiva, con i marchi Aquolina, Pink Sugar e **Paglieri** 1876, e dal 2010 è proprietaria di Schiapparelli Farmaceutici.

Quali sono gli obiettivi del piano?

«Future Vision è la nostra Bib-



bia e ha al centro tre valori: l'impegno negli investimenti, l'etica e il sacrificio, oltre all'attenzione per le persone che viene da lontano. Negli anni 50, per esempio, in azienda lavoravano 400 maestranze femminili e per le donne **Pagliari** ha sempre avuto un'attenzione particolare, ha cercato di aiutarle realizzando asili nido. Siamo un'azienda di marca e la reputazione si mantiene partendo proprio dai nostri 181 collaboratori. Il prossimo anno faremo dieci assunzioni».

Quale sarà la prima mossa?

«Abbiamo una nuova governance, più snella, una catena decisionale più breve, una maggioranza chiara e un'unità di intenti. Prima c'erano due compagini familiari con il 50% a testa e questo rendeva difficile la realizzazione dei piani. Ora c'è una nuova strategia e si parte. Guardiamo a un'acquisizione del valore tra i 15 e i 20 milioni, all'estero, in Francia o in Spagna, nei nostri settori di riferimento e con una buona distribuzione. Abbiamo bisogno di capacità produttiva per accelerare sui mercati internazionali che oggi pesano solo il 12% dei ricavi. Stiamo valutando un mandato per realizzare l'operazione che per **Pagliari** sarà importante per dare una spinta alla crescita. Piccolo non è bello, la dimensione conta per essere più competitivi. Abbiamo un'attività robusta, investendo possiamo diventare più grandi».

Che cosa cercate?

«Realtà produttive in Europa, soprattutto con un'organizzazione commerciale per distribuire i nostri prodotti, non compriamo singoli marchi. Che invece possono interessarci in Italia».

Sfide multinazionali di grande dimensione, qual è la ricetta?

«Vorremmo raddoppiare il fatturato entro la fine del piano attraverso la crescita interna e in più chiudere qualche acquisizione. Ci sono realtà in vendita in Europa che **Pagliari** può consolidare, aziende dove per esempio non c'è una successione familiare. Questo piano ci servirà anche per migliorare la marginalità, circa 11 milioni nel 2022, che si è dimezzata a causa della pressione dei rincari. La redditività è importante perché ci consente di reinvestire».

Resterete sempre un'azienda familiare?

«Potremmo a un certo punto aprire il capitale a un investitore istituzionale che accompagni la nostra crescita, contribuisca all'apertura mentale della famiglia che ha davanti grandi sfide. L'azienda non è la casa di una famiglia e un amministratore delegato guida una realtà che ap-

partiene a tutti gli stakeholder. In **Pagliari** applichiamo il concetto della gestione a responsabilità circolare: ciascuno di noi è responsabile di tutto. Il principio di partenza è l'esempio. Se lo fai tu, tutti replicheranno. Bisogna far cambiare la mentalità di chi lavora con noi, cosa che è più difficile della gestione del business».

Quali saranno i primi investimenti del prossimo anno?

«I primi saranno quelli produttivi: punteremo 10 milioni sulla produzione, con una macchina automatizzata che realizza pre-forme ed evita così l'attività di soffiaggio dei flaconi per ammorbidenti e detersivi, poi investiremo in altri semi-lavorati. Il punto di partenza è ridurre i consumi di plastica che compriamo all'esterno: se la facciamo noi, sviluppando un'attività al nostro interno, possiamo controllare meglio la filiera. Poi investiamo sul solare sui tetti della fabbrica. E c'è la tecnologia».

Una svolta digitale?

«Un'accelerazione. Assumeremo a breve un technology & innovation manager. Non è facile attrarre i talenti nella provincia di Alessandria, dove le nostre radici sono forti e dove resteremo. La sfida del Paese è rendere tutta l'Italia più attrattiva, anche per le imprese, puntando su digitalizzazione e formazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Abbiamo una catena decisionale più breve e un'unità di intenti



Mio nonno Luigi a fine 800 era uno dei "nasi" più conosciuti

1876 2010 2022

Felce Azzurra

Luigi **Pagliari** inizia a produrre e nel '23 lancia Felce Azzurra

Le acquisizioni

Pagliari compra la farmaceutica Schiapparelli

Nuovi assetti

La famiglia di **Debora Paglieri** in maggioranza

08865



Dinastie

Debora Paglieri
è amministratrice
delegata del gruppo
che ha varato un nuovo
piano di crescita
a dieci anni. Nella foto
grande sopra (da
sinistra): Fabio Rossello,
Ginevra Rossello
Paglieri, Debora, Aldo e
Lodovico Paglieri