

**PROFILO DI AZIENDA**

## La realtà globale di SCA dall'emisfero nord a quello sud

La SCA, che ha sede in Svezia, ha raggiunto una posizione molto importante anche in Australia e in Nuova Zelanda con l'acquisizione delle attività Carter Holt Harvey nel 2004. Abbiamo recentemente parlato con SCA Australasia per vedere come progrediscono le cose.

### Perini Journal

Paul Thompson è Presidente di SCA Igiene Australasia, un'area che comprende l'Australia, la Nuova Zelanda e le Isole del Pacifico. Originario di Melbourne, ha una lunga storia praticamente con la stessa azienda, ma sotto quattro nomi diversi! Proveniente dal marketing e dalle vendite, ha lavorato con Bowater, Sancell, Carter Holt Harvey e SCA. SCA è da molto tempo presente sui mercati dell'Australia e della Nuova Zelanda tramite la joint venture Sancell joint per i prodotti igienici, di cui deteneva il 50% insieme a CHH. Nel 2004, SCA ha acquistato l'impianto tissue di Carter Holt Harvey, oltre al 50% di CHH della Sancell, diventando di diritto un protagonista nella regione Down Under (denominazione alternativa per definire l'Australia).

Oggi, SCA Igiene Australasia possiede cinque stabilimenti di produzione in Australia e Nuova Zelanda, con la produzione di tissue a Box Hill nei pressi di Melbourne e a Kawarau in Nuova Zelanda, 300 km a sud di Auckland. La produzione di tissue ammonta a 120.000 tonnellate all'anno, su cinque macchine per la carta.

**L'ACQUISIZIONE SCA HA CAMBIATO PER VOI IL MODO DI PERCEPIRE IL MERCATO?** Siamo in una posizione privilegiata, in quanto SCA lavora sul mercato australiano da oltre 30 anni tramite la joint venture Sancell. Quindi, SCA era già nota ai nostri clienti che continuano a vederci come un'azienda locale, pur facendo ora parte di un'azienda globale di prodotti igienici, con i vantaggi delle dimensioni, dell'innovazione e della gamma dei prodotti. Quindi siamo davvero locali e globali nello stesso tempo e penso che i nostri clienti apprezzino i lati positivi di entrambe le realtà. Un altro aspetto importante per quanto riguarda i nostri clienti è l'impegno di SCA nei confronti dell'attività del tissue e dei prodotti igienici. Questo fatto è stato qualche volta messo in discussione durante la precedente proprietà CHH, ma per SCA questi sono i propri core business, perciò per quanto riguarda l'impegno non si discute. Noi stessi vediamo questa logica a lungo termine, visto che SCA ha una prospettiva quinquennale sull'attività, mentre CHH tendeva ad avere un orizzonte più limitato.

**QUALI VANTAGGI PORTA SCA?** SCA può chiaramente condividere una profonda conoscenza ed esperienza del settore, che è per noi preziosissima. Un buon esempio è l'attuazione di programmi di innovazione e rinnovamento molto ben strutturati. Prima cercavamo più che altro prodotti nuovi tramite accordi di licenza con altre aziende o relazioni con altre aziende indipendenti per l'acquisizione di conoscenze e di servizi. Ovviamente conoscevamo SCA grazie alla joint venture, ma non c'era quella profondità di scambio di conoscenze che c'è ora, perché il tissue era escluso dalla joint venture.

Jan Johansson, CEO di SCA, è la persona che spinge il canale dell'innovazione e il benchmarking dell'attività in modo da agevolare il trasferimento delle migliori idee e pratiche, consentendo all'intera organizzazione di utilizzarle in modo agevole. Prima che SCA acquistasse la nostra azienda, ci si basava di più su relazioni semiformali, mentre ora esistono sistemi che garantiscono l'apprendimento reciproco e l'uso delle conoscenze aggregate nel modo migliore possibile, cioè quello che è auspicabile per una multinazionale di successo.

Quindi, ora c'è una grossa differenza rispetto al passato nell'aver libero accesso al posto in cui si trovano le migliori pratiche e la possibilità di parlare e visitare le persone più importanti per capire come lavorano. Analogamente, il resto del gruppo SCA può imparare da noi in quei settori in cui lavoriamo bene.

Inoltre ora noi abbiamo un pool assai più vasto di talenti ed esperienze, che possiamo introdurre qui nella nostra organizzazione quando serve e abbiamo anche il vantaggio di poter mandare il nostro staff in Europa o in altri luoghi per la loro crescita. Si tratta quindi di un'organizzazione più ampia, più approfondita e più completa.

Il risultato è che vediamo un miglioramento costante di output ed efficienze. Uno pensa di essere piuttosto bravo ed

efficiente, ma poi arriva un momento in cui ci si ferma a riflettere, si vede cosa fanno gli altri e ci si rende conto che si potrebbe fare di meglio. Provenendo dalle vendite e dal marketing, personalmente non sono un esperto di impianti produttivi e qualche volta c'è la tendenza a farla sembrare un'arte magica, ma grazie al benchmarking possiamo vedere dov'è la linea centrale e stare attenti a non mancarla.

**QUALI SONO LE DIFFERENZE TRA L'AUSTRALIA E LA NUOVA ZELANDA E IL RESTO DEL MONDO?** In alcuni aspetti siamo simili all'Europa e qualche volta diciamo scherzando che siamo uguali all'Inghilterra ma col sole, ma ci sono alcune differenze molto particolari qui in Australia e in Nuova Zelanda che rendono questi mercati molto impegnativi.

Basta guardare la geografia. L'Australia è un paese con circa 22 milioni di abitanti su una superficie più grande di quella degli Stati Uniti. E la Nuova Zelanda ha circa 4 milioni di abitanti su un paio di isole lunghe, strette e montuose, nel Pacifico meridionale. C'è tanta superficie da coprire. Ovviamente, cerchiamo di fare tutto quanto possibile per quanto riguarda il servizio e l'assistenza, utilizzando le tecnologie di comunicazione moderne, ma non è proprio possibile consegnare i prodotti via Internet.

Questo comporta grosse difficoltà logistiche e per le consegne utilizziamo ogni tipo di modalità di trasporto, su strada, su ferrovia e via mare. Per esempio, spediamo via mare da qui a Perth, nell'ovest dell'Australia, perché è un metodo più efficiente rispetto alla ferrovia, mentre utilizziamo la ferrovia per raggiungere Darwin, nel nord, dove ci vogliono diversi giorni sia in andata che al ritorno.

Quando si ha una bassa densità abitativa su un'area geografica così estesa, la distribuzione diventa doppiamente importante come componente dei costi. Abbiamo investito molto nella rete distributiva, abbiamo chiuso varie strutture e ci siamo allineati strettamente ai nostri fornitori di trasporti per aumentare l'efficienza d'uso. Abbiamo trovato alcune soluzioni alternative, come una leggera diminuzione dell'altezza dei pallet per poter accatastare pile di pallet più alte sugli autocarri per ridurre i costi.

**E PER QUANTO RIGUARDA LE CARATTERISTICHE DEL MERCATO? QUALI SONO LE SUE PARTICOLARITÀ?** Il mercato australiano ha le proprie particolarità, ad esempio il fatto di essere dominato da quattro catene, Woolworths, Coles, le indipendenti IGA e ora ALDI, mentre l'attività dei prodotti tissue è in mano a tre aziende principali: SCA, Kimberly-Clark e ABC. E' un premium market, che ha solo un 10% circa di marchi privati in termini di valore. Tutti i clienti chiedono leggere differenziazioni nei prodotti, ad esempio nella stampa o nel numero di confezioni. Ma non è facile posizionarsi in modo diverso e riuscire a restare economici.

Data la nostra situazione geografica, senza nessun paese confinante, non esiste un secondo mercato economico logico e significativo dietro l'angolo se abbiamo prodotti di qualità inferiore o e sbagliamo qualcosa. Dappertutto si dice che il cliente è Re, ma qui noi abbiamo soltanto Re e nessun Principe come nel resto del mondo. Quindi dobbiamo essere estremamente efficienti e brillanti in tutti i nostri processi e in tutte le nostre attività, specialmente nei changeover, altrimenti sono i margini che ci rimettono.

Abbiamo anche particolari problematiche qui a Box Hill, ad esempio il fatto di produrre tre categorie di prodotti diversi, carta igienica, salviette e asciugatutto per uso domestico, sulla stessa macchina TAD, il che significa ovviamente costi associati ai changeover, sia nella produzione che nella trasformazione della carta.

**CHE COSA STATE FACENDO COL MARCHIO TORK?** Il marchio Tork è stata una grande aggiunta alla nostra gamma di prodotti, perché la amplia notevolmente e ci permette di accedere a settori di mercato in cui non eravamo presenti, senza dover cominciare da zero. Ovunque ci sia la necessità di strofinare, asciugare, pulire o lucidare, Tork ha una soluzione efficiente e consolidata. In base alla conoscenza e al supporto di mercato che esiste già all'interno di SCA, non dobbiamo fare altro che prendere quel know-how e applicarlo qui.

Abbiamo trasferito alcuni dei nostri marchi AFH sul marchio Tork, per cui ora il nostro precedente marchio Washroom Hygenex e i nostri marchi di tovagliolini per il catering Deeko sono diventati Tork.

Questo consolida il marchio Tork e ci fornisce un portafoglio più concentrato nel settore AFH. Tork apporta inoltre una vasta gamma di dispenser e materiali di supporto 'go-to-market', che possiamo personalizzare per i mercati locali.

Quindi Tork è davvero un marchio globale e noi ora lo stiamo globalizzando ancora di più, mentre lui ci aiuta ad aumentare la nostra penetrazione di mercato e a concentrare il nostro portafoglio.

**E PER QUANTO RIGUARDA LA SOSTENIBILITÀ?** SCA è nota per essere una delle aziende più sostenibili e environment-friendly del mondo e vince regolarmente premi per le sue azioni. Quindi la sostenibilità fa chiaramente parte del nostro mandato anche qui. Abbiamo chiuso il nostro stabilimento di pasta di cellulosa in Nuova Zelanda per motivi ambientali e dobbiamo spendere diversi milioni di dollari all'anno per acquistare la pasta di cellulosa, ma riteniamo di avere fatto la scelta giusta, e nelle nostre cartiere di Box Hill utilizziamo il 50% di acqua in meno rispetto a 10 anni fa.

Guardando al futuro, abbiamo recentemente deciso di passare dal gas naturale al vapore geotermico di produzione locale nello stabilimento di Kawerau. Questa soluzione ridurrà significativamente le emissioni di carbonio e seguirà il target di sostenibilità SCA di riduzione delle emissioni dei combustibili fossili del 20% rispetto al 2005. La condotta e l'impianto di produzione del vapore di Kawerau saranno pronti entro settembre 2010.

**COME AVETE AFFRONTATO VOI E I VOSTRI MERCATI LA RECESSIONE ECONOMICA GLOBALE?** Grazie al cielo, non abbiamo visto un grosso impatto sulla domanda, come è successo in altri mercati. Ovviamente, da un punto di vista finanziario, stiamo molto attenti al capitale aziendale, come è normale che sia nelle condizioni attuali. Abbiamo anche dovuto mettere alcune persone in cassa integrazione, ma fortunatamente non è stato un fenomeno molto diffuso. Sui nostri mercati, stiamo cominciando a vedere un certo cambiamento nella scelta dei prodotti, con clienti che sono passati da marche top di gamma a quelle medie.

Da un punto di vista finanziario più ampio, le banche australiane in genere non si sono esposte eccessivamente, in quanto le norme finanziarie non permettono loro di impegnarsi ai livelli che abbiamo visto per banche di altri paesi, come quelle degli Stati Uniti. Questo significa che il credito è stato ridotto, ma la maggior parte dei pagamenti dei nostri clienti sono stati solidi come delle rocce.

**INFINE, CHE SPAZI DI CRESCITA PREVEDETE SUI VOSTRI MERCATI?** Beh, stai parlando con uno che va regolarmente agli incontri con i colleghi di altre zone dell'Asia, dove ci sono dei tassi di crescita del 20-30%. Io sto qui a sedere, scuoto le spalle e dico che noi, quei tassi di crescita non ce li avremo mai! Siamo un mercato maturo, con elevati tassi di penetrazione, quindi possiamo crescere, ma non arriveremo mai ai livelli dei paesi asiatici. Noi facciamo affidamento piuttosto sulla circolazione di idee e di innovazioni sui mercati dell'Australia e della Nuova Zelanda per aumentare le nostre quote, facendo ovviamente attenzione a trattare il cliente come un Re.