

**PROFILO DI AZIENDA****LPC: 30 anni , giovane... e in piena crescita!**

**In una trentina d'anni, quella che era una piccola azienda a conduzione familiare è diventata il più grosso fornitore del Regno Unito di prodotti tissue a marchio del distributore.**

**E ora, con una base d'appoggio nel continente, LPC punta a costruire il proprio mercato anche in Europa.**

Perini Journal

Nessuna esitazione nel tono di Peter Spencer quando risponde alla semplice domanda: Pensa che LPC continuerà a crescere allo stesso ritmo serrato dell'ultimo decennio? "Certo, assolutamente," conferma Spencer, Amministratore Delegato dell'azienda, senza nemmeno battere ciglio. "Si tratta solo di avere le persone giuste a bordo, quelle che pensano in termini di 1 miliardo di sterline di fatturato, quelle che hanno una prospettiva internazionale e la necessaria comprensione del mercato. Certo che ce la facciamo, non vi sono dubbi."

LPC, che nel 2009 ha registrato un aumento di fatturato di 250 milioni di sterline, nell'ultimo decennio è cresciuta a un ritmo superiore al 15% annuo. Dunque, a questa velocità, forse non sarà così difficile mantenere il passo. Certo, dall'altra parte, man mano che la base si allarga, raggiungere il 15% ogni anno diventa più difficile. Ma è chiaro che Spencer vede il tutto assolutamente fattibile.

"Siamo interamente concentrati sul tissue a marchio del distributore, senza alcun brand che possa distrarci dall'obiettivo," afferma Spencer. "E non vi sono dubbi che i marchi del distributore continueranno a crescere sia nel Regno Unito che nel resto d'Europa. È un valore aggiunto per il consumatore ed è esattamente quello che vogliono i distributori. Sebbene siamo già molto forti nel Regno Unito, pensiamo che vi siano ancora possibilità di crescita sul mercato interno. Naturalmente, anche l'Europa continentale appare come un territorio assai promettente per noi.

L'azienda opera già con alcuni dei più grossi distributori europei ed è ben posizionata per uno sviluppo futuro basato sulla nostra attuale presenza strategica, con attività operative in Svezia, Belgio e Francia. Stiamo prendendo in considerazione anche acquisizioni più tattiche e opportunità di crescita, con un occhio alla Spagna e alla Germania."

Spencer, che è arrivato in LPC a metà del 2008 per ricoprire la carica di Amministratore Delegato dopo la morte improvvisa dello sfortunato John Danton, gestiva un'azienda da 850 milioni di dollari nel settore automobilistico.

**RADICI IN INDIA, UGANDA E NELLA DISTRIBUZIONE.** LPC è la sigla di Leicester Paper Converters, un'azienda avviata 30 anni fa dai cinque fratelli Tejani. La famiglia è originaria dell'India, ma è arrivata nel Regno Unito all'inizio degli anni 70 dall'Uganda, dove operava nel settore del caffè.

Nel Regno Unito, i fratelli Tejani avviarono una piccola attività di distribuzione nella regione di Leicester, dove a un certo punto, verso il 1980, sorse un problema di approvvigionamento di prodotti tissue. Questo li portò a considerare varie opzioni e, invece di limitarsi a cercare nuovi fornitori di tissue, decisero di realizzare in proprio il prodotto tissue e dunque di acquistare la loro prima linea di trasformazione. Negli anni 80 e 90, l'azienda ha continuato a crescere a un ritmo accelerato, prima integrando altre linee di trasformazione e poi, nel 1998, acquistando la prima continua per assicurarsi la fornitura di carta. Nel 2002 è stata acquistata una seconda continua.

**SOLIDO POSIZIONAMENTO SUL MERCATO BRITANNICO DEI MARCHI DEL DISTRIBUTORE** Leader del mercato britannico nella fornitura di prodotti tissue a marchio del distributore, oggi LPC gode di una posizione assai solida nonché di un'ottima base di espansione. I suoi concorrenti che confezionano prodotti a marchio del distributore sono SCA e Georgia Pacific, oltre a qualche azienda di minori dimensioni. LPC stima che il mercato britannico per i prodotti tissue a marchio del distributore si attesti intorno alle 550.000 tonnellate.

LPC ha tre stabilimenti principali nel Regno Unito e tre stabilimenti in Europa continentale, precisamente in Svezia, Belgio e Francia. Questi ultimi si trovano a: Kisa, Svezia, rilevato nel 2002 da Duni; Roanne, Francia, rilevato nel 2006 da SCA e Duffel, Belgio, rilevato nel 2007 da Kimberly-Clark.

Nel Regno Unito, tutti gli stabilimenti si trovano vicino a Leicester; l'impianto più importante è quello di Hamilton, che riunisce la cartiera KAMNS (la sigla sta a indicare le iniziali dei nomi dei cinque fratelli Tejani) e una grossa

unità di trasformazione situata accanto allo stabilimento. La trasformazione è iniziata qui nel 1993 mentre la produzione di carta è iniziata nel 1998 con la PM1 e la seconda PM2 integrata nel 2002. Attualmente sono in funzione otto linee di trasformazione, per una capacità complessiva di 70.000 tonnellate. In totale, lo stabilimento occupa un'area di circa 14 ettari.

Nel corso della sua ascesa, nel 2000 LPC ha aperto il nuovo stabilimento di trasformazione New Star Road, specializzato nella produzione di veline multiuso e tovaglioli, per una capacità pari a 20.000 tonnellate. Si tratta di un'attività che cresce a ritmi serrati, la quale lavora in stretta collaborazione con il sito svedese di LPC, Kisa, nel settore NPD (New Product Development o Sviluppo Nuovi Prodotti) per le veline multiuso.

Ma il sito che colpisce maggiormente, sia all'interno che all'esterno, è l'impianto di trasformazione ultramoderno Rothley Lodge, avviato nel 2006. Realizzato come una struttura bassa "inserita" nel terreno, con esterni di colore verde e beige per armonizzarsi con il paesaggio inglese e il rifugio per animali selvatici situato proprio dietro lo stabilimento, Rothley Lodge è un sito veramente all'avanguardia nella trasformazione del tissue. La produzione del 2009 è stata di circa 60.000 tonnellate tra carta igienica e asciugatutto; nel sito è disponibile ulteriore spazio per l'installazione di una continua.

**APPROVVIGIONAMENTO DI CARTA, UNA QUESTIONE CRUCIALE.** La capacità totale di carta tissue di tutti gli stabilimenti LPC è di circa 210.000 tonnellate annue. Nel Regno Unito, è evidente che l'azienda ha bisogno di una nuova continua, se non due, considerato che al momento produce 75.000 tonnellate l'anno di carta quando ne utilizza una quantità significativamente più elevata sulle sue linee di trasformazione. La decisione di installare una terza continua è già stata presa e il processo di implementazione è in corso.

"Non è un segreto il fatto che soffriamo di uno squilibrio tra la produzione di carta e la relativa trasformazione," spiega Spencer. "Ma è così che funziona: si cresce come converter comprando la carta, dopodiché il business impone chiaramente l'installazione di una continua. Certo, abbiamo bisogno di denaro per farlo, dunque ci si guarda in giro per tre anni e si sceglie dove investire. Fare tutto per tutti non è possibile mentre si cresce."

**UNA VISIONE CHIARA ATTRAVERSO CULTURE DIVERSE.** Nel momento in cui LPC è cresciuta, specie tramite le acquisizioni degli ultimi anni, Spencer spiega che c'è stato bisogno di riunire le diverse attività operative in un unico gruppo. "Non possiamo fare gruppo, se operiamo tutti in maniera distinta e separata. Abbiamo quattro diversi settori di attività e molte opportunità di ottenere sinergie all'interno del Gruppo LPC. Quando si rilevano tre stabilimenti diversi da tre aziende diverse, c'è bisogno di tempo per superare le divergenze culturali e affermare un unico modus operandi, lo stile LPC."

"Il mio lavoro è quello di costruire un'unica visione aziendale a partire da quello che abbiamo a disposizione, così da promuovere sinergie e integrazione, dunque redditività, in tutti gli aspetti del business. Una delle priorità principali è quella di avere le persone giuste al posto giusto. Oggi stiamo selezionando collaboratori in grado di svolgere il proprio lavoro oltre i loro limiti e in un ambiente operativo molto più ampio."

**OBIETTIVO PUNTATO SUI CLIENTI IMPORTANTI.** Un'altra parte di tale visione consiste nella crescita in Europa continentale. "Germania e Spagna sono sicuramente due aree che ci interessano, come altre. Partiamo dal presupposto di essere là dove c'è bisogno di soddisfare i distributori con i quali lavoriamo. Cerchiamo di giocare d'anticipo rispetto alla loro fase di crescita per essere pronti, al momento giusto, a offrire i quattro ingredienti incredibilmente strategici in questo settore di attività: qualità, consegna, costo e innovazione."

"Abbiamo percentuali straordinariamente elevate in termini di puntualità delle consegne ai nostri partner della distribuzione e continueremo a concentrarci su questo. Nel nostro settore, qualità e consegna sono fondamentali, quindi, se non puoi garantirle, sei fuori dal business. Trattandosi di un'attività con un basso margine di guadagno, se hai problemi in tal senso, puoi star certo che dovrai sostenere costi elevati".

Un'altra componente chiave dello straordinario successo LPC nel Regno Unito sono state le attività di supporto del category management che l'azienda offre ai distributori. Si tratta di un servizio altamente apprezzato dai partner, afferma il Direttore Marketing Mark Greenberry, che è stato utilizzato quale strumento chiave per sviluppare i marchi dei distributori fidelizzando i consumatori verso questi ultimi e in definitiva promuovendo un modello di business più redditizio.

"Con i nostri partner della distribuzione effettuiamo regolarmente revisioni complete delle categorie di prodotto," afferma Greenberry. "Si tratta di un'opportunità per rivedere con occhio critico il mercato della distribuzione così com'è al momento e come sarà nei successivi 12-24 mesi. In questo modo possiamo raccomandare le linee guida per il futuro e rilevare gli ultimi sviluppi del settore prodotto e packaging, in modo tale che i distributori siano pronti a soddisfare la domanda."

**FUORI DAL SETTORE AFH.** Un settore in cui LPC sicuramente non crescerà è quello Away-From-Home (AFH). Spiega Spencer: "Abbiamo preso la decisione strategica di uscire dal settore AFH perché riteniamo di non poter eccellere in tale ambito. È un po' troppo lontano e dispersivo rispetto al nostro modello di business. Con volumi molto ridotti, pallet misti e tanti clienti, non è esattamente la strategia che vogliamo adottare."

**DIVENTARE GRANDI SENZA PERDERE LO SLANCIO.** Andare avanti... sembra che LPC posseda gli ingredienti giusti per crescere. Spencer semplifica dicendo che si tratta solo di guardare qualche anno avanti e scegliere le giuste priorità. Allo stesso tempo, è importante non perdere le caratteristiche che hanno contribuito a far crescere LPC così rapidamente.

"È molto semplice," dice, "non si può gestire un grande business come uno piccolo. Ma di sicuro vogliamo mantenere il nostro spirito imprenditoriale e contemporaneamente mettere in piedi le giuste strutture infragruppo per assicurarci i livelli di efficienza che ogni gruppo deve avere."

Se guardiamo allo straordinario percorso di LPC negli ultimi 30 anni, insieme alla fiducia di Spencer e agli obiettivi chiari del gruppo per il futuro, non c'è da stupirsi se il successo continuerà a sorridere a questa azienda. •

### **Nascita del secondo produttore Europeo di carta per uso domestico**

La famiglia Tejani ha firmato un accordo per la cessione di LPC Group alla Sofidel S.p.A., società a capitale privato. Il perfezionamento dell'operazione è soggetto all'approvazione da parte delle autorità tedesche. L'unione di LPC e Sofidel porterà alla creazione del secondo produttore europeo di carta per uso domestico con un fatturato aggregato di 1,3 miliardi di euro all'anno.

A seguito di tale ampliamento, il gruppo avrà la possibilità di offrire ai propri clienti una più vasta gamma di prodotti, grazie ad una rafforzata presenza produttiva nel Nord e Sud Europa.

### **Sofidel**

Sofidel ha sede in Italia e vanta 17 impianti produttivi in 8 paesi europei con una produzione annua di oltre 700.000 tonnellate di carta per uso domestico. Sofidel ha sviluppato un fatturato di oltre 1 miliardo di euro nel 2009 ed ha al momento circa 3.200 dipendenti in tutta Europa.

Fonte: Comunicato stampa Sofidel S.p.A. - Porcari, Lucca, 01 Giugno 2010.