

INTERVIEW

Un giro di tavola con Roberto Berardi intorno al mondo del Tissue

Presidente dal 2005 dell'ETS (European Tissue Symposium), professore di Marketing alla Business School internazionale ESCP Europe Torino Campus dall'inizio del 2006, Roberto Berardi è una figura conosciuta ed esperta nel settore del Tissue. Un punto di vista autorevole in materia di industria della trasformazione. Il suo passato di Product Manager del brand Scottex Casa e successivamente la sua posizione di Direttore Vendite, Logistica e Commerciale di Scottex Italia gli ha permesso di vedere e toccare con mano tutte le trasformazioni dell'industria del tissue. Con l'acquisizione di Kimberly-Clark del marchio Scott il suo percorso professionale si è arricchito con la Vice Presidenza della Divisione Europea Family Care. La sua carica di Presidente dell'ETS oggi, lo porta ad avere una visione dell'industria a 360° e nelle pagine che seguono ha spiegato al Perini Journal il suo punto di vista.

Maura Leonardi

Perini Journal (PJL): La sua esperienza nell'industria di trasformazione. Com'è cambiato il settore: ieri e oggi, pregi e difetti dell'evoluzione della specie.

Roberto Berardi (RB): Il settore della trasformazione ha avuto negli ultimi decenni evoluzioni sicuramente più radicali di quelle della produzione stessa della carta. Le mie memorie sui dibattiti in azienda tra i diversi tipi di avvolgimento, che pure ho vissuto con passione, fanno ormai parte della storia (chi pensa più che abbia senso infilare e sfilare dei log da un lungo mandrino?) ed ovviamente i dati odierni di quota di mercato dei diversi fornitori di macchine per la trasformazione dicono chiaro quale fosse la giusta direzione da prendere. Non c'è dubbio comunque che la trasformazione vada giocando un ruolo crescente nella qualità percepita e nella differenziazione del prodotto finito. Elevate velocità lineari e di cambio log, cambi di prodotto rapidi, controllo perfetto dell'avvolgimento o concetti come il "trapuntato", che caratterizzano prodotti di fascia alta ottenuti a partire da tecnologia cartaria tradizionale, sono tutti figli della enorme evoluzione del settore della trasformazione che ha visto la sua "Silicon Valley" su scala globale nei pressi di Lucca. Lo stesso vale per la stampa di elementi decorativi o il "branding" dei singoli foglietti. La trasformazione oggi, ottenuta sempre più su macchine all'avanguardia tecnologica, offre due grandi opportunità: da una parte dare maggiore valore aggiunto al prodotto finito, con limitati costi aggiuntivi, e dall'altra conseguire una eccellente ottimizzazione di efficienza produttiva ed energetica.

Ma esiste l'opportunità di avere delle aziende di trasformazione a se stanti? In realtà con parziali eccezioni in Inghilterra, Italia e Grecia, l'industria Europea del Tissue è stata più caratterizzata da produttori integrati. Ma è "curioso" osservare che negli Stati Uniti si va sviluppando anche un modello di business diverso: sono stati creati dei converting "indipendenti", che contano su fornitura di bobine di carta soprattutto dall'Asia, sia essa Indonesia o Cina. In qualche caso si tratta di un primo passo, neanche troppo mascherato, di produttori Asiatici che nel breve puntano a smaltire la loro capacità, per poi realizzare investimenti locali che porteranno a nuovi produttori integrati. Ma in altri casi potrebbe anche essere una formula che si protrae nel tempo. Non è difficile prevedere che dopo gli Stati Uniti ed ora l'Australia, anche in Europa accadrà qualcosa di simile, ovvero nuovi investimenti di converting realizzati o appoggiati da produttori asiatici, magari a partire dall'Europa Orientale, dove i maggiori tassi di crescita rendono la formula particolarmente interessante per una rapida penetrazione nel mercato.

PJL: Quali sono le principali difficoltà incontrate oggi dai trasformatori?

RB: Chi vuole cimentarsi con la trasformazione deve essere consapevole che i diversi distributori, siano essi Ipermercati o Hard Discount, danno ormai la garanzia di un alto livello qualitativo come una condizione per giocare la partita. In alcuni casi le loro esigenze di personalizzare il loro marchio privato vanno persino oltre le richieste dei consumatori, ma sono funzionali a rafforzare l'identità del singolo distributore nella aspra battaglia sempre in corso tra le diverse catene. Nei paesi più sviluppati i trasformatori devono fare i conti con una chiara polarizzazione dei consumi: alcuni segmenti di consumatori chiedono il meglio, siano essi prodotti "Through dry" o prodotti multivelo

“trapuntati” e deco-embossati. Bisogna offrire loro “prodotti dimostrabilmente superiori e piacevolmente diversi” (come dice Ely Callaway, produttore delle famose mazze da golf). Invece nel segmento orientato al “value for money”, quello cui più si orientano le Marche Private di fascia media, bisogna offrire prodotti “essenziali”, “a basso costo”, e “affidabili”. Il consumatore esige comunque anche dai prodotti convenienti buone performances di base e la massima affidabilità d’uso. Si deve dunque mirare all’essenziale, fare un bell’engineering del prodotto, del pacco, dell’imballaggio, della logistica e chiedersi: che cosa è veramente essenziale e che cosa può essere eliminato? Perché in questo segmento vince il produttore con i costi più bassi. Infine nei paesi dell’Europa dell’Est la priorità è la crescita del mercato, grazie alla penetrazione in aumento delle diverse categorie di prodotto. Qui gioca un ruolo fondamentale la disponibilità di prodotti di qualità accettabile a prezzi compatibili con il potere di acquisto locale.

In ogni caso chi si avvicina al mondo della trasformazione deve rendersi conto che le scelte che compie oggi, in termini di geografia, macchinari, layout, ecc. lo accompagneranno per molti anni e vanno quindi viste in chiave strategica e non opportunistica. Le aziende che hanno fatto da sempre scelte strategiche di macchinari ad elevate performances stanno prosperando; quelle che hanno agito in modo opportunistico, acquisendo quel che capita... bè lo sapete da soli che cosa è accaduto e continuerà ad accadere. Per vincere oggi nel mercato, solo i macchinari che danno elevata qualità di prodotto, più efficienti, più affidabili sono adeguati. Punto!

PJL: Il problema energetico visto dall’industria di trasformazione. A suo avviso in che modo i fornitori di tecnologia quali produttori di macchinari dediti alla trasformazione, confezionamento ma anche i produttori di macchine continue possono contribuire per ovviare alle problematiche ambientali ed energetiche?

RB: Parlando dell’impatto del costo dell’energia nel settore tissue e delle opportunità relative, vedo tre livelli: produzione vs. converting, ottimizzazione del converting, utilizzo di energie alternative. Il primo livello è quello della storica ed eterna battaglia tra la strategia, inaugurata a suo tempo da P&G, di ottenere le principali caratteristiche del prodotto in macchina continua (leggi tecnologia TAD/UCTAD e varianti sul tema) e l’altra filosofia, di usare invece macchine continue poco “energivore” ed ottenere bulk ed altre caratteristiche in trasformazione (strada avviata a suo tempo da James River e Fabio Perini S.p.A.). I fatti sono che negli Stati Uniti il TAD tende ad avere un notevole successo, al punto di essere richiesto dai clienti anche per le loro marche private, come da Walmart per alcuni prodotti “Great Value”.

In Europa la musica è abbastanza diversa, un po’ per gli elevati costi dell’energia in diversi paesi, un po’ perché gli Europei sono più “folders” (si accontentano di ripiegare la Carta Igienica due o tre volte), mentre gli Americani sono più “bunchers” (tirano un metro di carta igienica e poi ne fanno un batuffolone). Ovvio che questo ha delle conseguenze sul tipo di prodotto più adeguato. Sono molto curioso di vedere che cosa tirerà fuori Georgia Pacific, con i nuovi investimenti annunciati, che promettono di risparmiare fibre, energie e persino acqua. D’altra parte la tendenza è proprio questa: anche il processo NTT della Metso si propone di produrre tissue ad elevato grado di voluminosità e morbidezza con un ridotto consumo energetico. Ma questo tissue “testurizzato”, una volta che venga prodotto commercialmente in velocità e su larga scala, sarà più simile ad un TAD o ad un prodotto micro-embossato? Il secondo livello è l’ottimizzazione energetica e di riduzione scarti all’interno delle operazioni di Converting. L’utilizzo di macchinari efficienti (ad alto rendimento) ed intelligenti, che impiegano energia solo quando è necessario e non la sprecano, sta diventando una necessità per tutte le aziende che vogliono potersi definire sostenibili, ovvero, per riprendere Kotler, tutte le aziende che vogliono continuare ad operare nel lungo termine. Insomma la sostenibilità non è più un optional. Quello che oggi è “solo” etico, domani sarà richiesto a termini di legge e quindi... beato chi lo capisce per tempo. Il terzo livello è l’utilizzo di fonti alternative e qui le opportunità sono splendide: chi ha foreste come SCA può realizzare investimenti eolici nelle zone più ventose, che magari sono anche le più impervie per le pratiche forestali; chi ha vaste superfici può coprirle di pannelli fotovoltaici; la cogenerazione ormai, più che un vantaggio competitivo, è uno svantaggio per chi non ce l’ha. Anche enormi aziende come General Electric pongono sul mercato programmi che chiamano “Ecomagination” per dare l’idea dell’enorme potenziale di un moderno utilizzo delle risorse ambientali. Anche Walmart ha dato due/tre anni fa una brusca sterzata e si è fatto “verde”. Insomma, in parte grazie al diffondersi di una coscienza ambientale ben diversa dal passato (Obama non è Bush), in parte a causa di potenti fattori economici (quale sarà il prezzo del barile di petrolio nel medio termine?) in un settore come il tissue che comunque necessita di abbondante energia, ogni produttore deve fare i conti con l’aspetto energetico: i più bravi lo stanno facendo per primi, e con questo ne ottengono anche un importante vantaggio di immagine. Chi cincischia o pretende di investire solo se il pay back è a due o tre anni, dovrà alla fine farlo comunque e sarà solo in ritardo.

PJL: La Sicurezza sul posto di lavoro, com’è sentita oggi dalle aziende che lavorano nella trasformazione? A suo avviso ci sarà un adeguamento alle varie normative previste dalla UE e che conseguenze avranno?

RB: Non credo che la sicurezza sul lavoro sia un lusso che non tutti si possono permettere, come forse qualcuno ha

sostenuto anche di recente. Credo invece che sia un pre-requisito fondamentale, un imperativo non solo legale, ma anche etico ed una condizione di sostenibilità. Ci sarebbero vari aspetti da sottolineare, ma vorrei accennare a quello che mi sembra il più importante, sia pure semplificandolo molto per brevità. Preoccupandosi di creare condizioni di assoluta sicurezza il management dà un messaggio chiaro ai dipendenti: mi interessa che tu non incorra in problemi, ho a cuore la tua salute ed il tuo benessere. Siccome la reciprocità è una realtà dell'animo umano molto più radicata e profonda di quanto pensino economisti come Friedman, un dipendente che si sente apprezzato e rispettato sul luogo di lavoro contraccambia dando il meglio di sé, non solo a livello manuale, ma anche motivazionale e intellettuale. Ne risulta un circolo virtuoso per la prosperità dell'azienda. Credo quindi che facciano molto bene quelle aziende che subordinano qualunque incentivo al management al conseguimento di standard di sicurezza ottimali. E nel settore tissue di aziende così ce ne sono parecchie, credo più che in altri settori! Pensando poi anche ai principali fornitori, mi sembra che l'idea che Fabio Perini S.p.A. si propone di contenimento di qualsiasi genere di rischio, economico, finanziario, tecnologico, umano, ambientale sia perfettamente in linea con questi valori e si traduce poi in pratica nella offerta di impianti che garantiscono standard di sicurezza di assoluta eccellenza.

PJL: Nei prossimi anni quali saranno a suo avviso i trends di crescita per i prodotti in carta tissue? Sia per rotoli igienici che per quelli asciugatutto (così come i prodotti industriali).

RB: Interessante il recente lancio dei Kleenex hands towels in USA: è ben noto che il Center for Disease Control and Prevention (CDC) fornisce delle linee guida che raccomandano, per la massima igiene, l'utilizzo di towels usa e getta. C'è un potenziale per gli asciugamani (oltre che ovviamente per gli asciugatutto), anche tra le mura domestiche? Vedremo.

In Europa l'ETS ha svolto importanti studi con l'Università di Westminster (vedi:

<http://www.europeantissue.com/facts-studies/research/higiene/>) che confermano la netta superiorità degli asciugamani di carta in uso nei locali pubblici rispetto a qualunque tipo di asciugatura ad aria: la carta assorbe via i batteri; usando l'aria il numero dei batteri sulle mani risulta invece aumentato. Persino lo studio della Bradford University, pur sponsorizzato dalla Dyson che produce asciugamani ad aria (vedi PJL nr. 33), non ha potuto che riscontrare che: "l'uso di asciugamani di carta ha sistematicamente mostrato performances superiori a quelle delle altre tecniche di asciugatura, in particolare per quanto riguarda i batteri che rimangono sul palmo della mano e sulle dita". Personalmente ritengo che mentre ci vorrà del tempo per portare con successo nei bagni delle case Europee degli asciugamani di carta, viceversa nel settore AFH ci siano ampie opportunità di crescita anche a breve, grazie ad azioni collettive del settore attraverso l'ETS ed azioni mirate dei singoli produttori. Negli altri mercati gli assi di crescita sono duplici: nei mercati sviluppati, che già hanno una penetrazione molto elevata (la carta igienica nell'Europa Occidentale) la chiave sta nel miglioramento qualitativo (e magari l'aggiungersi di salviette umide) ed in effetti prodotti di qualità elevata consentono importanti estensioni d'uso: pensate solo agli asciugamani in rotoli: col crescere della loro qualità non si usano solo in cucina per assorbire l'unto dei fritti, ma in tutta la casa, per usi in cui è necessaria assorbenza e resistenza. E questa è la chiave della crescita del segmento di alta qualità.

Nei mercati emergenti, che ancora hanno penetrazioni parziali, la chiave è l'aumento di penetrazione e quantità utilizzate, dagli asciugatutto ai fazzoletti, tanto più nei paesi dell'est Europa. Pensate che rispetto ad un consumo medio pro capite in Italia sui 14 Kg, in Russia siamo a 2 Kg. Su scala mondiale la previsione sul boom di crescita in molti paesi emergenti, dalla Cina al Sud America, è talmente ovvia che mi astengo dal formularla.

PJL: Nel suo impegno di docente universitario quali sono gli insegnamenti e gli obiettivi per gli studenti che seguono le sue lezioni?

RB: Tengo corsi di Marketing a diversi livelli: terzo anno di Università, Masters post Universitari e corsi di General Management, destinati a Manager alle soglie della dirigenza o da poco promossi dirigenti. Tengo anche corsi più specialistici di "Branding", sull'uso della Marca e sulle Marche Private. La scuola dove insegno maggiormente è la ESCP Europe, che è stata recentemente dichiarata dal Financial Times la migliore Business School al mondo a livello universitario; ha una faculty centrale a Parigi, ma campus anche a Londra, Berlino, Madrid, Torino. Io appunto per lo più insegno a Torino, ma ho insegnato anche a Londra ed a Parigi. Uso principalmente il metodo Harvard, basato sulla discussione di casi, principalmente di aziende di largo consumo, ma anche aziende di servizi o tecnologiche. Sono un sostenitore del metodo dei casi, perché soprattutto quando si insegna a persone che già lavorano, più ancora che condividere dei contenuti, è fondamentale aiutare i partecipanti a sviluppare delle capacità, come per esempio la capacità di decidere. E questo non si impara mettendo a memoria una serie di contenuti, ma sperimentando il coinvolgimento, anche emotivo, che accompagna la presa di decisioni.

Nel mio insegnamento cerco anche di illustrare agli studenti che se è vero che per guadagnare il massimo subito conviene correre a fare il broker in JP Morgan a Londra, non è detto che questo sia il lavoro che massimizza cresci-

ta personale e benessere del mondo (qualcuno ricorda ancora gli strapagati operatori di Lehman Brothers, che lasciano mestamente i loro uffici con le scatole dei loro effetti personali?). Nell'insegnare Marketing cerco dunque anche di trasmettere valori di sostenibilità sociale ed ambientale e l'importanza di adottare, sia a livello personale che aziendale, prospettive di lungo termine, che possono non significare il massimo stipendio subito e magari neanche il massimo profitto immediato per le aziende, ma ci tengo a far capire che la cosa più importante è crescere professionalmente, allargare le proprie conoscenze e capacità, se possibile operare in diversi settori dell'azienda (marketing, vendita, logistica... tutte esperienze altamente formative!) e magari non perdere di mira anche l'obiettivo di contribuire al benessere della Società nel suo insieme.

PJL: Come sempre Brand e Private Label, gli scenari attuali e quelli di domani?

RB: È banale osservare come l'attuale momento economico non può che favorire le Marche Private. Ma non è così ovunque: per esempio nel mercato americano le Marche hanno risposto con versioni "Basic" dei marchi leader, con marchi "no nonsense" come Scott ed Angel Soft e con forti attività promozionali e... si sono difese piuttosto bene. In altri mercati invece, come l'Inghilterra, si è vista una robusta crescita di Marche Private ed Hard Discounts.

È comunque molto interessante osservare l'esperimento di Walmart che ha ridotto le Marche, in modo drammatico in alcuni PV, per esempio passando in qualche Super Store da 50 referenze nelle carte Igieniche a 26 ed operando in modo simile in altre categorie tissue. L'idea era quella di tagliare i costi di gestione ed al tempo stesso spingere sulla sua marca privata di qualità Super Value. Ma ne è conseguito un significativo calo delle vendite e lamentele di clienti ed in larga misura Walmart ha dovuto tornare sui suoi passi, ripristinando diverse marche che aveva eliminato. Per inciso Walmart, che pure ha rivoluzionato il Retailing con il suo EDLP1, si trova ora, che è un gigante nel cuore del mercato, ad essere attaccato con successo tanto da sopra (Target, Kroger), che soprattutto da sotto (Dollar General, Aldi, ecc.). Io ne traggo la seguente prospettiva: esistono megatrend di polarizzazione dei consumi, verso l'alto o verso il basso, con dosaggi diversi delle due componenti nelle diverse categorie. Questi megatrend portano alla crescita in molti paesi, dove già non sono molti sviluppati, di Hard Discount e Marche Private. Ma è pericoloso per la Distribuzione forzare le tappe di questo trend, riducendo artificialmente le scelte dei Consumatori. Alla fine sono sempre i Consumatori a scegliere, oggi in modo più variegato e polarizzato che in passato, ma la decisione ultima sta nelle loro mani!

PJL: Un esercizio di stile: il ritratto del rotolo del futuro.

È vero che il rotolo non potrà essere quadrato, quali potrebbero essere le principali innovazioni dei prossimi anni?

RB: Formulerei una serie di auguri al settore: che le tecniche di riutilizzo della carta si facciano sempre più raffinate, in modo da avere fibre riciclate morbide, resistenti ed assorbenti come le fibre vergini. La carta igienica alla fine si deve buttare, impossibile riciclarla a sua volta, quindi non sarebbe male usare per produrla fibre riciclate, ma dovranno essere di altissima qualità, cosa che oggi riesce solo in parte.

Che la fusione nucleare possa dare all'umanità energia in quantità illimitate ed a basso prezzo... energia a basso prezzo sarebbe molto utile per produrre carta soffice ed assorbente a costi contenuti. Ma, prima di allora, dobbiamo invece sforzarci di limitare ogni spreco di energia, di promuovere le fonti rinnovabili, di ridurre i chilometri percorsi dai prodotti.

Che le tecnologie di fabbricazione carta e converting uniscano altissima qualità alla massima efficienza, magari in forma di macchinari sufficientemente compatti da essere collocati vicino ai clienti finali. Adesso proviamo a mettere insieme questi auguri e ne esce il rotolo ideale: "soffice, assorbente, resistente, lunghissimo, piacevolmente decorato e realizzato con fibre riciclate. Ad un prezzo accessibile alla grande maggioranza delle persone". Beh, agli uomini non manca l'ingegno, il settore tissue è abituato a lavorare duro e guardando al futuro, magari il rotolo del futuro non è così lontano...•

[1] Every Day Low Prices per Walmart questo non è un semplice slogan ma un obiettivo che la catena americana persegue con successo dal 1962; una promessa mantenuta col consumatore, che ha portato l'azienda ad essere il più grande retailer al mondo, con un fatturato 2005 di 312,4 miliardi di Euro e 6.500 punti vendita in 14 Paesi.