

PROFILO DI AZIENDA

ICT: una forte presenza in Europa grazie ad una strategia di "greenfield" di alta qualità

Negli ultimi 10 anni, attraverso una crescita organica, l'azienda italiana ICT ha quasi triplicato la sua capacità produttiva. Grazie ad un miglioramento continuo e a piani sistematici l'espansione non si fermerà qui.

Hugh O'Brian

"Le acquisizioni," dice Sauro Tronchetti, Amministratore Delegato della Industrie Cartarie Tronchetti (ICT), "possono essere una buona strada per la crescita internazionale di alcune aziende. Ma non è la 'nostra strada'. Noi abbiamo puntato piuttosto a costruire nuovi stabilimenti in aree strategiche vicine ai consumatori, che garantissero spazio per future espansioni e utilizzassero la migliore tecnologia disponibile per realizzare prodotti tissue di altissima qualità." Proprio quello che, detto in poche parole, ICT ha fatto nel decennio appena trascorso. Nel 2000, tutta la capacità produttiva di ICT, pari a 180.000 tonnellate annue, era sostanzialmente concentrata vicino a Lucca, Italia. A partire dal 2001, sono stati realizzati nuovi impianti di produzione in Polonia, Spagna e, più recentemente, in Francia, che hanno portato la capacità produttiva di Tronchetti fino a 470.000 tonnellate annue.

PIÙ VICINI AL CLIENTE. Verso la fine degli anni 90, ICT si era resa conto che, per continuare a crescere in tutta Europa, doveva spostare le infrastrutture produttive più vicino ai grandi agglomerati urbani e ai mercati che fino a quel momento aveva rifornito da Lucca (Italia). Al pari delle altre aziende toscane del tissue, ICT aveva sviluppato un'attività importante fortemente orientata all'esportazione, tanto che nel 2000 oltre il 40% della sua produzione era destinato ai mercati esteri.

Ma se l'operazione si era rivelata senz'altro redditizia, le lunghe distanze comportavano costi di trasporto tali da intaccare i margini di profitto. Era evidente, dice Tronchetti, che non era possibile mantenere i mercati di esportazione facendo base in Italia.

Di conseguenza, ICT ha messo a punto un piano sistematico di espansione all'estero per poter rifornire un mercato europeo in crescita. Ciò si è tradotto nella realizzazione di nuovi stabilimenti di tissue in aree strategiche, che consentissero sostanzialmente di coprire l'intera Europa a partire da quattro siti. Il primo sito selezionato è stato in Polonia, a Kostrzyn, 80 km a est di Berlino, Germania.

"Abbiamo scelto Kostrzyn," spiega Tronchetti, "perché ci permetteva di raggiungere due mercati con un buon potenziale. Il primo era naturalmente il grande mercato tedesco, che già rifornivamo dall'Italia, mentre il secondo era quello polacco, con grande potenziale di crescita."

Nel 2001 è stata avviata una macchina tissue larga 5,5 metri completa di impianto di trasformazione presso ICT Poland. Lo stabilimento è stato fin da subito riconosciuto come uno dei siti produttivi più moderni in tutto il mondo del tissue in termini di efficienza dei costi legati alla produzione.

UNA CARTINA. E UN PIANO. Se vi affacciate all'interno dell'ufficio di Riccardo Baccelli, Direttore Esecutivo ICT, oltre a un paio di sci Alpine sostanzialmente nuovi, vedrete una cartina dell'Europa dove sono segnati quattro cerchi. Gli sci sono lì, dice, per ricordargli di sciare un po' di più e forse lavorare un po' di meno.

La cartina è ciò che lo tiene occupato. I centri dei quattro cerchi, ciascuno con un raggio di circa 600 km, sono posizionati su Lucca - Italia, Kostrzyn - Polonia, Saragozza - Spagna e Montargis - Francia. Da questi quattro punti ICT ha calcolato che può rifornire quasi l'80% della popolazione europea. Sembra un puzzle, con qualche leggera sovrapposizione, ma perfettamente adattato, che copre quasi tutta l'Europa centrale e occidentale, ad eccezione dell'Irlanda, della regione nord del Regno Unito e della Scandinavia settentrionale. Sulla base dei risultati assolutamente incoraggianti della Polonia, ICT ha poi deciso di realizzare un greenfield simile a Saragozza, Spagna, tra Madrid e Barcellona. Anche qui è stata avviata una macchina larga 5,5 metri, che ha cominciato a produrre tissue alla fine del 2005, anche se ICT Iberica, la società spagnola controllata, vendeva prodotti tis-

sue finiti già da alcuni anni prima dell'avvio della continua.

Considerato che la fabbrica polacca stava lavorando decisamente bene, si è deciso che era tempo di installare una seconda continua a Kostrzyn. Pertanto, nel 2008 è stata avviata la PM 2, che ha raddoppiato la capacità fino ad arrivare a 140.000 tonnellate annue.

Così, nell'arco di sette anni, dal 2001 al 2008, mantenendo quello che Sauro Tronchetti definisce un "ritmo di crescita molto mirato e disciplinato", sono state aggiunte tre PM Andritz per una produzione totale aumentata a 400.000 tonnellate annue. Nel 2010 il fatturato ICT è stato di 500 milioni di Euro, circa 1.100 dipendenti, dei quali oltre metà si trovano fuori dall'Italia.

L'ULTIMA TESSERA DEL PUZZLE: LO STABILIMENTO FRANCESE. Per completare il proprio piano di copertura europea con stabilimenti di produzione vicini ai mercati, ICT ha poi puntato l'obiettivo sulla Francia.

Sin dal 1999, ICT disponeva di una struttura commerciale a Parigi per servire i clienti francesi. Allo scopo di supportarla maggiormente con impianto in loco, nel giugno di quest'anno ICT ha avviato il suo stabilimento più recente a Montargis, circa un'ora a sud di Parigi. Per questo impianto è stata scelta una macchina Metso larga 5,6 metri, per un investimento da 110 milioni di Euro. Con questa operazione in corso, il fatturato del gruppo dovrebbe aumentare a circa 600 milioni di Euro annui.

FOXY, IL BRAND IN ITALIA, SPAGNA E POLONIA. Tronchetti produce un proprio brand, il noto Foxy, ma rifornisce anche il mercato dei marchi del distributore. Foxy è stato lanciato nel 1982, qualche anno dopo che ICT aveva fatto il proprio ingresso nel settore tissue, nel 1978. Foxy è cresciuto a ritmo costante e oggi rappresenta uno dei brand di punta sul mercato italiano del tissue, con una quota superiore all'8%.

Sauro Tronchetti afferma che dal 1999 le vendite del brand Foxy in Europa sono cresciute di oltre il 300% e attribuisce questa rapida crescita alla combinazione vincente tra qualità elevata, innovazione continua dei prodotti e supporto pubblicitario costante.

Se Foxy è naturalmente molto noto in Italia, il brand ha avuto successo anche in Spagna e Polonia. Oggi, Foxy rappresenta il 25% del prodotto finito ICT mentre il rimanente 75% è riservato ai marchi dei distributori in tutta Europa. Egli afferma, inoltre, di essere soddisfatto della crescita di entrambe le linee di prodotto, quella dedicata ai brand e quella dedicata ai marchi privati.

BOBINE MADRI, UNA PARTE IMPORTANTE DEL BUSINESS. Una parte decisamente strategica del business plan ICT è rappresentata anche dalla vendita e fornitura di bobine madri ai trasformatori. Baccelli spiega: "Abbiamo constatato risultati eccellenti di crescita nella nostra divisione B2B, che si occupa di rifornire tissue e trasformatori di tutta Europa. Ci teniamo a sottolineare che operiamo nel comparto bobine madri in una prospettiva di lungo termine come pure che ci impegniamo a fornire un servizio di alto livello agli operatori del settore che acquistano i nostri rotoli. In questo modo, i clienti ricevono ogni mese lo stesso tipo di qualità e affidabilità, il che ci differenzia rispetto ad altri operatori del mercato, come i trader, che possono contare su fonti di approvvigionamento comunque meno sicure. Vendiamo dal 20 al 25% della nostra carta in questo modo e di certo intendiamo continuare a mantenere questo in linea con la crescita."

UN'AZIENDA A CONDUZIONE FAMILIARE, CHE NON INTENDE CAMBIARE. ICT è un'azienda a conduzione familiare, che ha distinto con grande chiarezza i ruoli della proprietà, del Consiglio di Amministrazione e del Management Operativo, come afferma Sauro Tronchetti. Lui e i suoi due fratelli, Massimo e Renzo, siedono nel Consiglio di Amministrazione insieme a Riccardo Baccelli con la funzione di Direttore Esecutivo e Walter Bordi con quella di Direttore Generale. Inoltre, nel Consiglio siede anche un Direttore non Esecutivo indipendente, Dott. Alberto Varetti.

La gestione attuale del gruppo è nelle mani del Comitato Esecutivo, formato da Sauro Tronchetti, Riccardo Baccelli e Walter Bordi; subito sotto di loro c'è il Team Manageriale.

Interrogato sul futuro, Tronchetti afferma che la famiglia non ha alcun interesse ad essere acquistata e che la proprietà familiare ha permesso loro di guardare a una prospettiva di lungo termine per reinvestire nell'azienda. Ciò ha rappresentato senz'altro un vantaggio in questi anni di espansione internazionale. "La famiglia ama questa azienda," spiega, "e siamo molto soddisfatti della crescita a livello internazionale. Godiamo del lusso di poter pianificare a lungo termine senza la pressione eccessiva del ritorno di investimento per gli azionisti. E questo ci dà tanto unità quanto stabilità."

COLLABORAZIONE, ELEMENTO ESSENZIALE PER LO SPIRITO DI SQUADRA. Per quanto riguarda le sfide o le barriere

più importanti legate alla crescita costante, Sauro Tronchetti dice che il suo team di manager è molto attento a mantenere uno spirito di cooperazione in tutta l'azienda. "Siamo perfettamente consapevoli della necessità di mantenere la migliore collaborazione possibile tra i vari comparti dell'azienda, quali la produzione, la qualità, il marketing e il commerciale. Se si passa dall'essere una piccola azienda italiana a una struttura molto più ampia di tipo paneuropeo, potrebbe essere facile perdere lo spirito di cooperazione ma naturalmente sarebbe un grande errore. Abbiamo cercato di superare l'ostacolo con una visione molto chiara per l'azienda, ancorata a tutti i livelli, in maniera tale che ognuno potesse vedere gli obiettivi prefissati in maniera estremamente aperta. E abbiamo costruito un gruppo eccellente di oltre 1.000 dipendenti, che costituiscono un'unica realtà con una stessa mentalità." Sauro Tronchetti spiega che la filosofia essenziale è stata quella di reclutare giovani di talento con le giuste competenze e attitudini, che non necessariamente avessero a che vedere con il tissue o la fabbricazione della carta. Walter Bordi aggiunge che: "La strategia consiste nel formare un team di persone pronte e disponibili, alle quali trasferire la nostra cultura del business. Riteniamo che i giovani portino entusiasmo, energia e idee, il mix necessario per spingerci a crescere e progredire a ritmo costante. Certo, all'inizio è più difficile e ci vuole più tempo per formare questo tipo di collaboratori, ma abbiamo visto che questa fiducia viene ripagata da risultati eccellenti." "Credo che tutti noi di ICT possiamo essere davvero orgogliosi di quanto raggiunto fin qui." Conclude Sauro Tronchetti.

NESSUNA LINEA DI TRAGUARDO. Quanto raggiunto fin qui è davvero impressionante. Ma dopo? Tronchetti dice che sinora solo la fase 1 è stata completata. Ognuno dei nuovi siti ha la possibilità di integrare due o anche tre continue. Ma non spiega in dettaglio quello che verrà subito dopo.

"Più di 10 anni fa avevamo un pezzo di carta con sopra scritto a chiare lettere un piano e una strategia. Per adesso, abbiamo terminato la fase 1 di quel piano." Quando gli chiediamo quale potrebbe essere la fase 2 e dove vorrebbe arrivare nei prossimi 10 anni, Sauro Tronchetti sorride e risponde gentilmente: "È ancora tutto scritto su quel pezzo di carta. Per favore, ritorni tra 10 anni e ne riparleremo." Per quanto mi riguarda, non mancherò senz'altro a questo nuovo appuntamento! •