

PROFILO DI AZIENDA

Dopo la scissione da Potlatch, Clearwater Paper marcia a tutta velocità

A seguito del recente acquisto di Cellu Tissue e dell'installazione in contemporanea di una nuova macchina TAD destinata a produrre carta igienica di alta qualità per il segmento marchi del distributore, appare evidente la decisa spinta espansionistica di Clearwater Paper.

Perini Journal

Clearwater Paper è il nome dell'azienda nata dalla scissione in due società di Potlatch Corporation. Una mantiene ancora il nome di Potlatch Corporation e opera nel settore foreste e proprietà immobiliari mentre l'altra, Clearwater Paper appunto, si occupa delle precedenti attività di Potlatch nel settore pasta, prodotti tissue e cartone sbiancato. Si potrebbe dedurre che Clearwater Paper sia una denominazione sociale completamente nuova, ma in realtà le sue origini risalgono al 1963, quando venne fondata la Clearwater Tissue Mills a Lewiston, Idaho, joint venture al 50% tra Potlatch Forests e Swanee Paper Company, Pennsylvania. A sua volta, il nome deriva dal fiume Clearwater di Lewiston, dove lo stabilimento Potlatch di produzione pasta e carta (oggi Clearwater Paper) aveva e ha ancora sede.

SVINCOLARE LE ATTIVITÀ PER AUMENTARNE IL VALORE. Facendo un salto di 45 anni per arrivare rapidamente al 2008, la nuova Clearwater Paper è stata creata con l'intento di "svincolare le attività per generare valore per l'azionista, operazione difficile da compiere se Clearwater Paper fosse rimasta all'interno di Potlatch, divenuta nel frattempo un fondo di investimento immobiliare (Real Estate Investment Trust o REIT)", come affermato dall'Amministratore Delegato Gordon Jones. "Il modo più efficace per ottimizzare il settore carta di Potlatch era quello di creare una società separata, in grado di realizzare tutto il potenziale di quel business."

Per questo era naturale che Jones, il quale ha speso tutti i 30 anni della sua carriera nell'industria della pasta e della carta, a cominciare dalla Procter & Gamble di Green Bay, Wisconsin, diventasse Amministratore Delegato di Clearwater Paper, una nomina che, dice, gli ha procurato e continua a procurargli stimoli e soddisfazioni. E se, forse, si fosse potuto scegliere tempi migliori per il lancio di Clearwater Paper, considerata la crisi finanziaria globale scoppiata a metà del 2008, i settori di interesse di Clearwater Paper non avrebbero potuto godere di maggiore fortuna.

DUE SETTORI AL TOP. "Guardando dal di fuori," osserva Jones, "si può affermare che noi siamo concentrati sui due migliori settori dell'odierna industria della pasta e della carta: prodotti tissue per marchi del distributore e cartone sbiancato di fascia alta. Rispetto a tutti gli altri settori cartari, riteniamo che questi due siano di gran lunga i migliori e siamo fortunati a potervi operare."

Se da un lato potrebbe essere una fortunata coincidenza essere in questi settori, è chiaro che Jones e il suo management stanno lavorando per sfruttare al meglio la situazione. Dopo la costituzione della società, Clearwater Paper si è mossa rapidamente, iniziando a guardare alle varie opzioni di espansione nel business del tissue.

Storicamente, il gruppo ha sempre goduto di una forte presenza a livello nazionale nel settore dei prodotti tissue con marchio del distributore venduti nelle drogherie degli Stati Uniti. Successivamente, però, ha intravisto l'opportunità di diventare un fornitore più importante di prodotti tissue con marchio del distributore, espandendosi oltre il settore dei negozi tradizionali.

GRANDE E NUOVA MACCHINA TAD SULLA EAST COAST. Più specificamente, Jones e il suo team hanno scorto un'opportunità non ancora sfruttata nel settore del tissue a marchio del distributore. "Guardando al mercato della carta igienica," spiega Jones, "c'era un ristretto numero di aziende che producevano carta di alta qualità per il segmento dei marchi del distributore. E poiché la relativa domanda è in aumento, abbiamo pensato che il settore della vendita al dettaglio avrebbe accolto con favore una nuova fonte di approvvigionamento."

Bob DeVleming, Presidente della Divisione Prodotti di Consumo di Clearwater Paper, conferma dicendo che "la possibi-

lità di produrre carta igienica di alta qualità per il mercato dei marchi del distributore era lì, pronta per essere colta dalla nostra azienda. La domanda di qualità sta crescendo negli USA e noi siamo ben posizionati per poter trarre vantaggio da tale opportunità. La carta igienica prodotta con sistema TAD e venduta nei negozi tradizionali è passata dal 68% nel 2006 al 74% nel 2010. Una svolta importante. Allo stesso modo, siamo certi che i marchi del distributore conti-nueranno ad acquisire quote di mercato. Attualmente la loro quota per il tissue oscilla tra il 20% e il 35% in Nordamerica, a seconda del prodotto, quando i livelli europei superano il 50%. Per questo siamo sicuri che la carta igienica a marchio del distributore e prodotta con sistema TAD è destinata ad una crescita importante.”

INVESTIRE CON FIDUCIA IN QUALITÀ. Tale sicurezza è concretamente visibile a Shelby, Nord Carolina, dove Clearwater Paper sta investendo 260-280 milioni di dollari in un nuovo progetto. Nel giugno 2010, dopo aver ispezionato diversi siti sulla East Coast, Clearwater Paper ha annunciato di avere scelto Shelby per installare una nuova macchina tissue TAD capace di produrre 70.000 tonnellate corte annue, con avvio previsto per fine 2012.

“Shelby ci permetterà di migliorare la qualità della nostra offerta di carta igienica e contemporaneamente di aumentare la capacità di produrre asciugatutto TAD,” continua DeVleming. “Inoltre, sebbene avessimo già clienti sulla East Coast, spedivamo la merce prevalentemente dalla West Coast, con conseguenti costi molto elevati per il trasporto.” Situata 60 miglia a ovest di Charlotte, Nord Carolina, Shelby fornirà a Clearwater Paper un punto di accesso efficace alla gran parte della East Coast statunitense.

E per quanto riguarda le ragioni della scelta del TAD, Jones dice: “Abbiamo preso in esame altre tecnologie nuove che riteniamo inferiori rispetto al sistema TAD. Ma volevamo proprio quest'ultima tecnologia perché saremo chiaramente in concorrenza con i brand leader di mercato, che offrono anche prodotti TAD, e abbiamo pensato che adottare una tecnologia di pari livello fosse la migliore strategia.”

COPERTURA NAZIONALE GARANTITA CON CELLU. Contemporaneamente, mentre il progetto TAD stava andando avanti a Shelby, Clearwater Paper ha compiuto un'ulteriore mossa. Nel dicembre 2010, Clearwater ha colto l'opportunità di acquisire Cellu Tissue Holdings per 512 milioni di dollari. Cellu disponeva di 16 macchine tissue in diversi siti strategici negli USA e in Canada, tutti a est del fiume Mississippi. Tale acquisizione ha immediatamente ampliato il raggio di influenza di Clearwater Paper nella produzione di tissue, creando altresì uno snodo operativo molto più efficiente per servire meglio i clienti del settore marchi del distributore su scala nazionale.

L'acquisizione di Cellu da parte di Clearwater Paper ha più che raddoppiato la capacità di quest'ultima in termini di tissue e macchine, passando da 220.000 a 550.000 tonnellate corte annue. Una volta avviato anche il sito di Shelby, questo dato è destinato ad aumentare e Clearwater Paper potrà allora contare su 21 macchine tissue in funzione, tre delle quali con sistema TAD. Queste ultime si trovano a Las Vegas, Nevada, Saint Catharines, Ontario e Shelby appunto, Nord Carolina. Con una presenza così forte su tutta la East Coast, le strutture Cellu si integrano perfettamente in Clearwater Paper, assicurando un notevole risparmio sui costi di trasporto per i clienti della East Coast che Clearwater Paper riforniva in precedenza dai suoi impianti di trasformazione e stabilimenti sulla West Coast, vicino a Chicago. Con l'assorbimento di Cellu, Clearwater Paper è diventata la n.6 nel settore USA del tissue, dietro GP, K-C, P&G, Cascades e SCA. Ma più importante delle dimensioni sarà comunque la posizione in cui si verrà a trovare Clearwater Paper.

UNA NICCHIA PERFETTA E NESSUN CONFLITTO CON BRAND PROPRI. “Questa è una nicchia perfetta”, afferma DeVleming, “per realizzare prodotti a marchio del distributore di massima qualità per il canale di vendita al consumo più grande di tutti gli USA, i negozi tradizionali (o Self Service Specialisti Drug - definizione Nielsen), pari al 38% di tutte le vendite 2010. I big del settore vogliono proteggere i propri brand e così, quando si mettono a fare prodotti con marchio del distributore, realizzano una qualità inferiore rispetto ai loro prodotti di marca. Dal momento che noi non abbiamo alcun brand, non abbiamo nessun problema a fornire una qualità alta per il settore marchi del distributore.”

La nuova presenza sulla East Coast e la macchina TAD sono elementi chiave per la crescita del business nelle zone orientali, che DeVleming intende senz'altro perseguire.

“Per i prodotti tissue con marchio del distributore venduti nei negozi tradizionali dell'est, la nostra quota di mercato è inferiore al 30%. Riteniamo di poter incrementare notevolmente questo dato, considerando che la nostra quota è più del 90% nei negozi tradizionali degli 11 Stati a ovest.”

PERFORMANCE, RISULTATI... E UN PO' DI SANO DIVERTIMENTO. Naturalmente Clearwater Paper crede nella sua strategia e quando il sito di Shelby sarà pronto e funzionante, l'azienda avrà speso circa 800 milioni di dollari per realizzare i due progetti principali di questo approccio. E pare che anche il mercato azionario condivida tale fiducia.

Quando l'azienda si è scissa da Potlatch nel 2008, spiega l'Amministratore Delegato Jones, la quotazione in borsa era di circa 15 dollari per azione. Con la crisi finanziaria del 2008, la quotazione è scesa a 6-7 dollari per azione. Contemporaneamente, spiega, molti dei precedenti investitori Potlatch hanno visto le azioni ricevute in Clearwater Paper come una sorta di bonus e le hanno vendute, il che ha ulteriormente accentuato la spinta verso il basso. Oggi, giunti a metà del 2011, la quotazione è salita a 75 dollari per azione, cinque volte il prezzo iniziale. Insomma, un andamento azionario decisamente positivo.

“Credo si possa affermare,” conclude Jones, “che abbiamo dimostrato che il consiglio di amministrazione Potlatch aveva ragione. La scissione ha svincolato, e incrementato, il valore per gli azionisti. Tutto quello che stiamo facendo qui in Clearwater Paper si fonda su performance e risultati. Intendiamo continuare a ottenere i risultati che abbiamo promesso. Intendiamo anche mantenere le promesse fatte in termini di tempi, programma e qualità per Shelby. E infine intendiamo integrare completamente Cellu per sfruttare al meglio le numerose sinergie disponibili. Alla fine, è proprio una bella storia e noi vogliamo proseguire su questa scia. Contemporaneamente, stiamo cercando di fare tutto ciò con lo spirito giusto, magari divertendoci pure un po'!” •