

INTERVIEW

Il mondo del tissue visto da un'angolazione un po' diversa

Mats Berencreutz ha vissuto una lunga e fruttuosa carriera all'interno di SCA, che copre un periodo di oltre 30 anni da quel lontano 1981, quando entrò come progettista meccanico nell'azienda allora conosciuta come Mölnlycke, una divisione di SCA. Si è laureato in Svezia, suo paese natale, in ingegneria meccanica.

Negli anni, ha ricoperto una serie di posizioni con responsabilità sempre maggiori in Svezia, USA, Regno Unito e Germania. Dice di avere avuto il "privilegio" di sperimentare sia culture sia professionalità diverse, tra cui la progettazione meccanica, lo sviluppo prodotto, lo sviluppo materiali, l'assicurazione qualità, l'IT, la catena di fornitura e la produzione, il category management, il marketing e le vendite, fino a tutta una serie di incarichi come senior manager. Più di recente, dal 2006 al 2011, ha ricoperto la carica di Presidente della Divisione Tissue Europe di SCA, dove è riuscito a invertire la rotta dei risultati, rilanciando una nuova fase di crescita.

Hugh O'Brian

Lo scorso aprile di quest'anno è stato nominato Direttore Generale di tutte le divisioni prodotti per l'igiene di SCA, il che equivale alla guida operativa di circa il 60% del Gruppo. Lo abbiamo incontrato di recente per capire come vede oggi il settore tissue e prodotti per l'igiene, cosa ha imparato nel corso della sua carriera e dove vorrebbe condurre il settore igiene di SCA nel futuro.

PERINI JOURNAL (PJL): Quali pensa siano state le lezioni più importanti apprese nel corso della sua carriera?

MATS BERENCREUTZ (MB): Credo vi siano un paio di cose che mi sono servite davvero. Uno dei principi più importanti che ho assimilato è il fatto di comunicare molto bene il perché si sta facendo una determinata cosa. Mi piace spiegare chiaramente che cosa è il perché di un'iniziativa, ma poi cercare di restare fuori dal come si andrà a operare. Il perché è la motivazione e le persone in gamba sanno cosa fare e come farlo.

Il secondo principio, strettamente collegato al primo, è semplice e consiste nel selezionare collaboratori eccellenti per il proprio team per poi dar loro piena fiducia. L'ho fatto durante tutta la mia carriera. Si potrebbe parlare di leadership distribuita, che significa dare alle persone la libertà di gestire la propria parte del business senza troppe interferenze dall'alto, a condizione che le cose procedano bene.

Inoltre, avendo lavorato molto in quattro paesi diversi, credo che il terzo elemento chiave che ho imparato sia stata la necessità di conoscere, rispettare e comprendere culture diverse, sia in termini di nazione che di business. Le culture e i sistemi gerarchici decisionali sono spesso molto diversi da un paese all'altro. Se non ci si prende il tempo di capirli bene, ciò può facilmente portare a compiere passi falsi, causando problemi.

PJL: Qual è stata la sua impressione nel 2006, quando è entrato nel mondo del tissue?

MB: Quando sono diventato Presidente di SCA Tissue Europe nel 2006, ho fatto il mio debutto nel settore tissue. Sebbene fossi in SCA da 25 anni, fondamentalmente avevo sempre lavorato nell'ambito del personal care. La nostra divisione Tissue Europe non stava andando molto bene quando ho assunto l'incarico e sapevo che si trattava di una poltrona scomoda. Avevo due alternative: o andare avanti, cioè fare in modo di rilanciare il business, oppure sgombrare il campo. Mi era anche stato detto che il tissue è una commodity e che dunque non vi era spazio per l'innovazione, ma non ero tanto d'accordo su questo.

Così, nei primi 100 giorni di lavoro, ho dato uno scossone all'intera organizzazione, destinando a nuovi incarichi il 50% del management. Abbiamo cominciato a guardare le cose da un'altra angolazione, che teneva maggiormente

conto di quello che il mercato voleva e chiedeva, non di quello che gli stabilimenti potevano fare. Abbiamo investito molto in idee e ricerche di mercato. Abbiamo anche deciso di investire nei brand, lavorando per comprendere le emozioni che si celano dietro a tali marchi.

Nel 2007 abbiamo avuto la possibilità di acquistare le attività europee di Procter & Gamble nel tissue nonché il brand Tempo e le licenze d'uso per i marchi Bounty e Charmin. Ci siamo assicurati definitivamente e completamente il brand Tempo mentre per i marchi Bounty e Charmin abbiamo ottenuto le licenze europee per un determinato periodo. E si è rivelata un'acquisizione brillante! Siamo riusciti a risparmiare circa 100 milioni di dollari l'anno nell'arco di un triennio grazie alle sinergie realizzate.

Ma sin dal primo giorno sapevamo di voler far confluire al più presto Bounty e Charmin tra i nostri brand, che P&G stava ancora sfruttando negli USA. Non avevamo alcun interesse né incentivo a investire in marchi P&G. Nel Regno Unito, l'asciugatutto Bounty è migrato con grande successo nel nostro nuovo marchio Plenty. Di solito si perde dal 15% al 20% in termini di volume quando si trasforma un brand, invece noi abbiamo guadagnato quote di mercato, un evento abbastanza raro.

PJL: Le era stato detto che non c'era spazio per l'innovazione nel tissue. Cosa ne pensa oggi?

MB: Penso che possiamo e dobbiamo innovare, altrimenti siamo destinati a cadere nella commodity trap, una sorta di banalizzazione del prodotto. Sono fermamente convinto, però, che l'innovazione debba basarsi sulla comprensione di clienti e consumatori e dei loro bisogni effettivi. Penso di poter affermare a giusto titolo che oggi siamo l'unica azienda europea di tissue a fare vera ricerca di mercato per capire meglio cosa vogliono i consumatori. Ci siamo dati da fare con l'innovazione e il nostro obiettivo è quello di lanciare qualcosa di nuovo ogni anno in ogni categoria.

Operiamo una distinzione molto netta tra innovazioni e invenzioni. Le prime rappresentano prodotti lanciati sul mercato e apprezzati dai consumatori che li acquistano di nuovo mentre le seconde sono prodotti non ancora commercializzati.

Per supportare i nostri sforzi e obiettivi legati all'innovazione, abbiamo anche suddiviso i nostri marchi di prodotti di consumo in due piattaforme: Personal Hygiene, ossia tutti i prodotti per l'igiene del corpo, e Object Hygiene, cioè i prodotti per pulire, spolverare e lucidare oggetti. Questi due segmenti hanno esigenze diverse che richiedono un approccio distinto e separato piuttosto che una soluzione passepartout per tutti i brand. Certo, è un tipo di suddivisione che necessita impegno e investimenti, ma la riteniamo assolutamente necessaria per concentrarci sul nostro focus in maniera specifica.

Stiamo adottando questa strategia meglio focalizzata anche con i clienti del settore away-from-home, per comprendere a fondo le loro sfide ed esigenze, con l'obiettivo di ridurre i loro costi. Credo che la migliore dimostrazione del nostro successo in tal senso sia avvenuta nel 2009, quando l'intero settore AfH era in declino in Europa mentre noi continuavamo a registrare un trend in crescita.

Un altro aspetto legato all'innovazione in cui credo molto è la collaborazione con i fornitori di macchine e materiali, esperti e competenti nelle proprie aree. Sfruttando la nostra profonda consapevolezza del mercato in termini di comportamenti e bisogni dei consumatori, come pure la nostra conoscenza del marketing e delle vendite, e collaborando con le aziende produttrici di macchine e materiali per fornire qualcosa che soddisfi queste esigenze, tutti possiamo trarne vantaggio. È chiaro che preferiamo avere una sorta di esclusiva sull'uso delle soluzioni che ne derivano, per esempio in termini di periodo di tempo, ma questa non è una condizione inderogabile per tale collaborazione. Noi lo stiamo facendo, e con successo.

PJL: Cosa state facendo per mantenere il trend di crescita di SCA nel settore tissue?

MB: Tork, il nostro brand AfH, continua a guadagnare quote di mercato sia in Europa che in Nordamerica. Si tratta di un brand del tissue AfH davvero globale, in cui vogliamo continuare a investire e lavorare.

Nell'area dei marchi di prodotti di consumo, abbiamo ottimizzato il nostro portafoglio, precedentemente frammentato, per concentrarci su alcuni brand principali che ritenevamo potenzialmente interessanti per i consumatori, come Tempo, Zewa, Edet, Velvet e Plenty. Oggi nessuna azienda ha ancora prodotto un brand diffuso in tutta Europa nel consumer tissue. Noi stiamo comunque cercando di crearne uno o più e abbiamo già avviato tale processo.

Nel lungo termine, se il nostro lavoro di innovazione basato sulla conoscenza del cliente e del consumatore darà i suoi frutti, ciò comporterà un maggiore sviluppo del nostro business dei brand. Attualmente vi sono più marchi del distributore che brand nel settore dei prodotti di consumo, ma, in proporzione, i brand stanno crescendo più rapidamente.

Stiamo compiendo investimenti importanti in nuove macchine tissue sia in Russia, principalmente per il settore consumer tissue, sia in Germania, per il settore AfH. La Russia si sta rivelando un grande mercato emergente del tissue dominato dai brand. Siamo già leader di mercato nel paese con il nostro brand Zewa e continuiamo a crescere più rapidamente del mercato stesso, cioè la nostra quota è in aumento.

Stiamo vendendo tutto quello che possiamo produrre in Russia e, sebbene nel 2010 abbiamo installato una macchina tissue da 30.000 tonnellate annue presso il nostro nuovo stabilimento di Sovetsk, abbiamo bisogno di quantità supplementari per ridurre le importazioni. Per questo integreremo una seconda macchina a Sovetsk, da avviare nel 2013. Si tratterà di una macchina con capacità raddoppiata a 60.000 tonnellate annue.

PJL: Riguardo alla sostenibilità, cosa sta facendo SCA e quali iniziative avete intrapreso?

MB: SCA ha una grande storia da raccontare da vari punti di vista in tal senso. Tanto per cominciare, il nostro business si basa su una risorsa incredibilmente rinnovabile: gli alberi. Alberi giovani e in fase di crescita sono lo strumento principale per catturare e assorbire CO2 nell'atmosfera.

SCA è il più grande proprietario europeo privato di aree forestali, che ammontano a 2,6 milioni di ettari, più o meno le dimensioni del Belgio o dello stato del Maryland negli USA. Coltiviamo alberi su questa superficie e per ogni albero che abbattiamo ne ripiantiamo tre. In questo modo, l'incremento netto di foreste di SCA consente essenzialmente di assorbire lo stesso quantitativo di CO2 che tutti i nostri stabilimenti nel mondo emettono ogni anno.

Con questo background nel mondo delle foreste, possiamo onestamente affermare che sostenibilità e cura dell'ambiente sono davvero nelle nostre radici, è il caso di dirlo! Siamo impegnati a ridurre le emissioni di carbonio e ricaviamo il legno, quale materia prima, da fonti sicure e certificate nonché a migliorare l'efficienza nell'impiego di acqua ed energia.

Attraverso numerosi programmi ed iniziative, continuiamo ad attribuire alla sostenibilità una priorità decisamente elevata in azienda. Per esempio, dal 2008 partecipiamo al progetto AMATA in Brasile, che ci ha permesso di piantare fino ad oggi oltre 2 milioni di alberi per la riforestazione di aree degradate nelle regioni tropicali. All'inizio avevamo un accordo di tre anni con loro, ma l'abbiamo appena rinnovato per altri 11 anni.

Inoltre, per sostenere le Nazioni Unite che hanno denominato il 2011 Anno Internazionale delle Foreste, SCA ha avviato un'iniziativa denominata Tree Pool, con la quale si incoraggiano i dipendenti a piantare delle giovani piante da noi fornite, in modo che il personale diventi attivamente ambasciatore del nostro impegno a favore della sostenibilità.

Guardando le nostre attività operative, abbiamo ottenuto anche enormi risparmi in termini di consumo energetico. Grazie al programma denominato E-Save che negli ultimi anni ha coinvolto più di 1.300 progetti, piccoli e grandi, abbiamo conseguito un grande risparmio energetico.

I trasporti sono un altro settore in cui abbiamo lavorato duro per raggiungere una migliore efficienza ambientale. Grazie al nostro programma misto di trasporti Eco-sound, stiamo riuscendo ad aumentare la percentuale di riempimento del carico dei camion, sia per i prodotti tissue finiti che per le materie prime, come i tronchi di legname. Quando si riduce il numero di trasporti, è evidente che si risparmia energia e si riducono le emissioni di carbonio. Il punto chiave di questo genere di iniziative è che vanno bene sia per il nostro pianeta sia per il nostro settore. I clienti apprezzano comportamenti autenticamente improntati alla sostenibilità e questo può rappresentare un vantaggio competitivo. Per esempio, abbiamo conseguito buoni risultati di business grazie alle nostre credenziali di azienda ecologica presso clienti di prestigio come Starbucks, Wembley Stadium e McDonalds. Un aspetto che può solo crescere in futuro e SCA ha certamente un buon vantaggio iniziale.

PJL: Nella sua nuova funzione di Direttore Generale della Divisione Prodotti per l'Igiene, cosa le piacerebbe realizzare?

MB: Detto in parole povere, vogliamo crescere e guadagnare più soldi. Il settore dei prodotti per l'igiene, dove abbiamo investito tanto tempo e tanti soldi, è molto strategico per noi. Ne fanno parte i segmenti Personal Care e Tissue in tutto il mondo, che significa Europa, le Americhe e la regione Asia-Pacifico. Stiamo cercando di individuare maggiori sinergie a livello globale tra i vari settori di attività per ottenere migliori performance. Vogliamo concretizzare il potenziale non sfruttato.

Si tratta di una nuova posizione, che prevede che i Presidenti delle varie divisioni del gruppo facciano riferimento a me da un punto di vista operativo, ma dal punto di vista finanziario continueranno a fare riferimento al nostro Amministratore Delegato, Jan Johansson. In questo modo, avremo un gruppo dirigente formato da sette persone per le attività del settore prodotti per l'igiene, di cui io sarò Presidente. Mi occuperò del loro coordinamento da una prospettiva globale con uno staff ristretto.

Sappiamo che vi sono delle opportunità, sempre, e il mio lavoro consiste nell'individuare nonch  nell'implementare le modalit  necessarie per sfruttarle al meglio. Ho un piano su come muovermi al riguardo, ma per ora resta un segreto. Sono molto fiducioso nella possibilit  di riuscire ad individuare molte sinergie e a sfruttarle.

Per  vorrei precisare che non si tratta dell'inizio di un altro programma di ristrutturazione, messo a punto con uno spirito "da crisi". Si tratta davvero di crescita e performance! Ci concentreremo sul nostro team di manager del settore igiene per scoprire cosa serve per raggiungere i nostri obiettivi. Il fatto di avere capito che vi era un potenziale e di aver creato di conseguenza la posizione di Direttore Generale per la Divisione Prodotti per l'Igiene mi appare come un segnale positivo per l'azienda.

PJL: Cosa sta facendo SCA con il suo brand aziendale?

MB: Vogliamo che SCA diventi un'azienda pi  conosciuta. In passato siamo rimasti piuttosto "nascosti". Noi sappiamo di essere una buona azienda e di avere una storia eccellente da raccontare. Ora abbiamo bisogno di farci vedere un po' di pi .

SCA non sar  mai una marchio di prodotti di consumo come BMW o Coca Cola, ma penso che possiamo ben posizionare il brand SCA grazie al fatto di essere percepiti come un buon datore di lavoro nonch  ai nostri ottimi valori di etica, sostenibilit , ecc. Dunque vorremmo diffondere maggiormente questi messaggi all'esterno, in modo da trarre vantaggio dalla nostra buona reputazione.

Stiamo realizzando forti sinergie anche con i nostri prodotti. Se riusciamo ad unificare e collegare i nostri brand prodotti con il brand aziendale, entrambe le parti potranno guadagnarci. Un brand aziendale forte e ampiamente riconosciuto ci aiuter  a comunicare meglio le nostre posizioni in aree come la sostenibilit  rispetto a quanto possa fare il singolo brand di prodotto SCA a livello individuale. In breve, si tratta di raccogliere di pi  da quanto seminato!

Circa un anno fa siamo usciti con il nostro concetto di "c/o life", che pensiamo possa ben riassumere il brand SCA.   il nostro modo per esprimere i valori unici di SCA, la sua personalit  e il suo orientamento. Si tratta di un inizio e ora ci stiamo muovendo verso una fase diversa per investire pi  risorse professionali dietro tale concetto, riempiendolo di maggiore significato. Vorremmo comunicare a tutti i soggetti che collaborano con SCA che la nostra azienda   un partner davvero attento, il quale agisce con l'intenzione di incrementare valore anche per loro. Attivit  operative responsabili, attenzione alle persone, alla natura e soluzioni sostenibili, tutte motivazioni che spiegano perch  noi svolgiamo un ruolo fondamentale nel migliorare la qualit  della vita quotidiana: perch  we care. •