

Project Work MIA Manager In Action



Intervista a **Stefano Tamborriello**

Global Product Director

presso **essity**

A cura di: Claudia Colantonio ed Elena Vitale

Da sempre consumatrici degli assorbenti con ali Nuvenia, ci siamo interessate, in risposta al compito assegnatoci da Istud Business School, ad approfondire la conoscenza dell'azienda leader nel settore dell'igiene e della salute, Essity. Per farlo ci siamo rivolte al Dott. Stefano Tamborriello, Global Product Director dei prodotti Tissue di Essity. Attraverso la sua storia, raccontata con sincerità e passione, ci ha dato l'opportunità di riflettere su come avere il giusto mindset per raggiungere i propri obiettivi. Nell'intervista che segue, le nostre curiosità hanno toccato le tappe più significative della sua carriera fino all'arrivo in Essity raccontando le responsabilità legate al suo ruolo e le innovazioni sostenibili che l'azienda ha realizzato.

Capire dove sono le opportunità per saperle cogliere prima che volino via, è un lavoro che risulta efficace solo se si ha una visione chiara di ciò che si vuole diventare. Noi la stiamo costruendo e le sue parole ci hanno incoraggiato a riflettere su come meglio affrontare le prossime sfide.

Buona lettura.

Dall'Università dell'Aquila fino ad arrivare in Essity. Quali sono state le tappe più significative?

Da piccolo la mia ambizione era diventare medico quindi ho intrapreso il percorso di studi in Chimica. Me ne sono innamorato a poco a poco, a tal punto da avviare la mia carriera professionale in quest'ambito. Ho portato avanti il mio percorso di studi frequentando anche l'accademia militare, riuscendo con determinazione a conseguire la laurea in Chimica presso l'Università dell'Aquila.

Dopo i vari step del colloquio di selezione, a Maggio del 2000, è iniziata la mia avventura all'interno dell'universo Procter&Gamble in Italia, nell'area ricerca e sviluppo.

Lavorare in un'azienda internazionale mi ha permesso di conoscere tante persone, di fare diverse esperienze, non solo dal punto di vista lavorativo legate alla mia mansione ma esperienze di vita che lasciano il segno. Essendo P&G una realtà dal respiro internazionale non ho mai avuto velleità nello spingermi oltre confine perché era già l'azienda ad offrirmi queste opportunità.

ISTUD BUSINESS SCHOOL

Da sempre però ho avuto un sogno: quello di intraprendere un percorso manageriale e all'epoca pionieristico. Dopo la chiusura della sede di ricerca italiana, avevo voglia di dare una svolta alla mia vita. Avevo trent'anni e ho chiesto al mio capo la possibilità di essere trasferito a Singapore per una grande opportunità di crescita all'interno di un nuovo centro di ricerca.

Dopo solo una settimana, il mio capo mi ha proposto di trasferirmi in Giappone poiché ricercavano una risorsa specializzata; quella proposta si è trasformata in una permanenza di un anno, ricca di nuove sfide e scoperte.

Avevo già diciassette anni di carriera alle spalle in Procter ma sentivo l'esigenza di mettermi in gioco ancora una volta.

L'idea di provare qualcosa di nuovo mi frullava in testa già da un po'. Volevo lasciarmi coinvolgere da nuovi progetti e ho deciso così di entrare a far parte del mondo creativo e pionieristico delle startup.

Questa esperienza mi ha permesso di acquisire quel mindset flessibile e agile da poter impiegare nei nuovi contesti aziendali di matrice internazionale, in cui mi sarei ritrovato di lì a poco.

È stato infatti il mio ex capo, dopo il mio anno sabatico dalla multinazionale, a ricontattarmi per chiedermi di partire di nuovo.

Questa volta la sfida era costruire da zero un reparto di R&S in Iran. Un'opportunità tanto grande quanto impegnativa a tal punto da non farmi accettare nell'immediato.

La titubanza derivava dal fatto che avrei dovuto convincere e portare con me la mia famiglia, confrontandomi anche con la cultura iraniana, un paese non facile soprattutto per le donne.

A convincermi è stata la mia intraprendenza e quella passione che non mi ha mai abbandonato: **sono partito per dare vita al primo centro di ricerca e sviluppo occidentale dell'Iran.**

È stato un periodo meraviglioso: ho imparato tantissimo dalla loro cultura che per certi versi è molto simile a quella italiana. Le persone che ho incontrato per lavoro e per strada avevano un'apertura e un senso dell'umorismo in cui mi riconoscevo perché sentivo familiari.



A causa di restrizioni legislative abbiamo dovuto purtroppo sospendere i progetti che erano in programma e questo mi ha convinto di nuovo a ripartire.

Destinazione: Francia.

Sono arrivato così in Essity, azienda leader nel settore dell'igiene e della salute, dove lavoro da quasi tre anni, ricopro il ruolo di Global Product Director e a breve sarò Feminine Personal Care Technology Director. Quello che mi ha portato ad arrivare dove sono oggi, ha un solo nome: passione, la stessa che metto nel gestire team di persone per dare vita a business che siano di successo.

Cosa significa essere Global Product Director in Essity e quali sono le responsabilità e le skills che il ruolo richiede?

All'interno delle imprese medio grandi ci sono svariate funzioni che collaborano tra di loro.

È importante definire come la funzione ricerca e sviluppo sia composta ad esempio da team completamente dedicati alla ricerca e team con il compito di interfacciarsi anche con altre funzioni chiave quali le vendite, il marketing, l'ufficio acquisti e la comunicazione.

Il team che gestisco rientra in questa seconda categoria: noi siamo proprio l'interfaccia della ricerca con tutto il resto dell'impresa.

Il **product development** traduce il linguaggio del consumatore in quelle che sono le caratteristiche tecniche del prodotto. È proprio questo l'aspetto del mio lavoro che più mi piace. All'inizio ho cominciato facendo chimica pura all'interno di Procter&Gamble specializzandomi in seguito sulla parte di prodotto finito.

Mi appassionava l'idea di poter vedere il prodotto che facevo sugli scaffali del supermercato.

Oggi quello che mi appassiona di più è vedere le persone del mio team soddisfatte del proprio lavoro.

Non sono più io a mettere il prodotto sullo scaffale ma è come se lo fossi, perché ora la soddisfazione massima è direttamente proporzionale alle persone del team che lo fanno al posto mio. Il fatto di essere, poi, Global risponde al contesto internazionale in cui opera Essity: i nostri prodotti sono dappertutto nel mondo e vengono pensati e sviluppati per il mondo. Cerchiamo di trovare la giusta *unique selling proposition* che possa soddisfare in maniera diversa le differenti esigenze dei paesi. Per noi quello che è importante in assoluto è cercare di capire che cosa muove consumatori e clienti ad acquistare quel tipo di prodotto invece che un altro, per migliorare la nostra offerta con l'obiettivo di rendere migliore la vita dei consumatori.

Un abruzzese sbarcato a Colmar. Com'è vivere in Alsazia?

A dire il vero ho smesso da un bel po' di anni di fare il paragone tra la mia terra e gli altri paesi. Quando gli italiani si recano all'estero o quando i francesi vanno all'estero sono soliti vedere sempre le cose con la prospettiva di chi ha vissuto in un altro paese: si ha ciò che si chiama il CULTURAL SHOCK. Credo sia solo una questione di attitudine personale.

Ho vissuto in più di sei paesi e viaggiato in altrettanti e posso dire con estrema tranquillità che è una questione legata allo sviluppo di una precisa soft skill: la propria capacità di adattamento.

Non è il paese che ti accoglie ma è come tu sei portato ad adattarti, a non lamentarti, a capire le persone che lo popolano. Da quanto vissuto,

potrei dire ad esempio che ambientarmi in Giappone è stato più difficile che in Francia mentre in Iran è stato più facile che in Francia. Restano sensazioni vissute in prima persona che derivano comunque da un modo di approcciarmi alle cose e alle persone sicuramente diverso da chiunque altro. Sapersi adattare è la chiave di tutto, imporre un proprio modello non è mai giusto.

Quindi come si sta in Francia? Si sta bene come in qualsiasi altra parte del mondo, se sai prendere il giusto. Qualsiasi esperienza, terra, popolo in un modo o nell'altro, arricchisce.

Qual è stata la sfida più complessa che ha dovuto affrontare e che tipo di insegnamento ne ha tratto?

La sfida più grande rimane quella di sapere cosa si vuole dalla vita. Se vogliamo ridurlo ad un concetto che vada bene per tutti: la sfida è essere sempre pronti ad avere il giusto spirito di adattamento, tenendo sempre bene in mente dove si vuole arrivare, cosa si desidera raggiungere. **Andare avanti per obiettivi.** Quando ho scelto di intraprendere la strada del management, il mio obiettivo, che ancora oggi rimane lo stesso, è essere il miglior manager del mondo. Questo non cambierà a seconda del paese in cui mi trovo o dell'azienda per cui lavoro.

Ciò che sento di consigliare fortemente è avere sempre una visione ben chiara di quello che più piace fare: è questa la chiave che dà la spinta giusta e la motivazione per fare nuove scelte. Quando ho cominciato a lavorare, più di vent'anni fa, era relativamente facile: non c'erano le e-mail, per spedire qualcosa alla sede centrale serviva il fax. Oggi tutto è diverso, tutto è più veloce:

la sfida è capire dove sono le opportunità e coglierle prima che scappino via. Il ruolo che ricopro oggi è proprio capire quali siano le opportunità a livello globale, entrare nel flusso, essere i primi e portare avanti progetti che poi risulteranno vincenti per il business.

Le strade che si possono percorrere sono molteplici. C'è il management oppure può esserci un lavoro più tecnico.

In quest'ultimo caso è importante che andiate a fondo divenendo specialisti della materia. Essere manager significa, invece, capire la psicologia delle persone. Dovete sapere per cosa siete nate,

perché tutti abbiamo un dono, scoprirlo è la sfida ma una volta che l'abbiamo capito, tutto andrà da sé.

Da quando è entrato nell'ecosistema Essity, quali sono state le innovazioni che ha contribuito a dare vita e di cui va particolarmente fiero?

Appena arrivato in Essity e partecipando a diversi webinar, mi sono reso conto dell'urgenza di focalizzarsi di più su prodotti più sostenibili e ho voluto accelerare il programma dell'azienda ed assicurarmi che la differenziasse allo stesso tempo dalle altre.

Oggi abbiamo prodotti che sono veramente improntati alla sostenibilità, con materiali studiati ad hoc come le **fibre di cellulosa alternative più pure**. Uno dei brand Essity più conosciuti in Italia è Tempo. Recentemente abbiamo lanciato il **Tempo Natural Pure**, sul quale abbiamo effettuato uno studio del materiale composto proprio da fibre molto più naturali.



Un altro esempio di scelta sostenibile che abbiamo realizzato riguarda i rotoloni da cucina. Questi prodotti non hanno l'anima al loro interno, comportano quindi un minore uso di materiale, minori costi in termini di logistica e il vantaggio è distribuito sull'intero processo end-to-end del prodotto.

Mi rende orgoglioso vedere come l'attenzione alla sostenibilità che ho portato in azienda si sia tradotta in un prodotto concreto che oggi è presente sugli scaffali del supermercato.

C'è stato un prodotto messo in vendita che non ha ottenuto il riscontro che ci si aspettava e se sì, come è stata gestita questa situazione?

Generalmente quando le multinazionali o realtà medio-grandi fanno un lancio di prodotto, vengono effettuati diversi test sul consumatore prima di decidere appunto se lanciare o meno sul mercato. Raramente mi sono ritrovato a creare un prodotto che poi non ha ottenuto il risultato sperato.

Quello che è difficile prevedere, non è tanto se quel prodotto possa piacere o meno al consumatore, quanto l'indice di vendita.

Sul mercato non si è soli, ci sono i competitors che fanno il loro lavoro e studiano le loro strategie, esattamente come facciamo noi.

Nei vent'anni della mia carriera, ci sono stati competitors che hanno fatto meglio di noi da un punto di vista di strategie di vendita e questo ha comportato chiaramente un calo delle vendite rispetto a quanto speravamo.

Difficilmente, però, è capitato che un prodotto andasse male in fase di lancio perché ci sono delle strategie di innovazione che permettono di testare approfonditamente il prodotto.

I test sul consumatore sono tra i più disparati e specifici in base agli obiettivi di ricerca che si hanno e al tipo di prodotto che si vuole lanciare. Non c'è una consecutio standard di test che devono essere eseguiti. Resta allo sviluppatore capire se, definiti gli obiettivi di ricerca, la base dati raccolta sia abbastanza predittiva per quella tipologia di prodotto o meno.

L'obiettivo principale delle aziende è comunque quello di vendere ma alcune, oltre a questo scopo, hanno anche l'obiettivo di migliorare la vita dei consumatori.

Essity rientra in quest'ultima categoria di aziende perché ha a cuore il benessere della vita dei consumatori, infatti da sempre il nostro motto è: **"Health and Hygiene"**, garantire salute e igiene per tutti.

Oggi come stanno cambiando i vostri mercati-obiettivo? Che tipo di impegno viene richiesto soprattutto nel periodo pandemico che stiamo vivendo?

Noi, come tutte le altre aziende medio-grandi, abbiamo fatto riunioni su riunioni, test su test per capire cosa il consumatore pensasse e cosa stesse cambiando durante la pandemia.

C'è una cosa importante da dire: facciamo prodotti che rientrano nella categoria dei beni primari.

Ciò che porta un consumatore ad acquistare un bene primario, non cambierà mai. Durante il periodo pandemico stiamo vedendo accadere due cose: la prima causata dall'effetto lockdown, il bene è così primario che gli scaffali in pochi minuti si svuotano; la seconda causata più in generale dalla crisi sanitaria ed economica, che ha provocato uno scollamento tra il consumatore *bottom-tier* e quello *top-tier*.

Chi era solito spendere di più per un determinato prodotto, ora, a causa di un ridotto potere d'acquisto, si orienterà verso prodotti di fascia prezzo più bassa.

Di conseguenza chi rientrava nella categoria *top-tier*, si ritrova oggi in quella *bottom-tier*.

Essity vendendo beni primari non ha rilevato per ora questo tipo di problemi.

È stato importante però, e continua ad esserlo, capire in quali paesi si è verificato maggiormente questo *shift* del consumatore dal *top* al *bottom-tier*.

Un'altra cosa che è interessante dire è che tutti si aspettavano che l'e-commerce sarebbe esploso: è aumentato ma non esponenzialmente perché per i beni primari vale come per un vestito o un paio di scarpe, li devi poter guardare e toccare con mano.

Le vendite sull'e-commerce sono state più significative nei paesi asiatici ma perché lì vi era già una consuetudine all'acquisto online. Quello che ha fatto la pandemia è farci capire chi siamo. Qualsiasi momento di crisi inasprisce o inorgolisce quello che tu già sei.

Essity è leader mondiale nell'igiene professionale con il marchio globale TORK, un "billion-dollar brand", come il marchio TENA. Qual è il loro vantaggio competitivo?

Sia Tork che Tena sono esempi di Power Brand: questo significa che i consumatori riconoscono e ricordano il *brand name* invece che il nome dell'azienda che li produce, Essity. Questo accade quando un brand di prodotto passa dall'essere un buon prodotto, a top di gamma. Brand e prodotto, soprattutto nel business moderno, non dovrebbero mai andare disgiunti. Lo sviluppo che si fa sul prodotto, infatti, deve andare di pari passo con lo sviluppo che si fa sul brand, altrimenti si retrocede.

Perché Tena e Tork sono top di gamma?

Tork, rientra nella categoria dei prodotti *tissue* a livello professionale, quindi è presente in ristoranti e/o aeroporti; il prodotto è inserito all'interno di dispenser che con le loro parti meccaniche ed elettroniche, unite alla qualità del marchio Tork, contribuiscono a determinare il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Questo rende Tork un billion dollar brand.



Tena, d'altra parte, è anch'esso un prodotto veramente performante, che non ha finalità legate al mero profitto bensì ha uno scopo ben preciso: quello di impegnarsi nello sviluppo di prodotti e servizi che riducano l'impatto dell'incontinenza sulla vita quotidiana delle persone.

Il vantaggio che è abbinato al brand Tena consiste nello sfruttare un ecosistema IOT (internet of things) che aiuti, ad esempio, a migliorare il lavoro delle infermiere all'interno delle case di riposo: con l'app "Tena" facilmente scaricabile, possono calendarizzare il tipo di assistenza da offrire al paziente. Questi servizi sono di altissimo livello e il loro costo non è eccessivo: tutto questo fa di Tork e Tena la scelta numero uno.



State pensando di creare nuovi prodotti oppure innovare quelli già presenti sul mercato?

Quando si parla di una multinazionale come Essity, non c'è una netta preferenza tra creazione e innovazione. Entrambi i processi si realizzano contemporaneamente per rispondere alle diverse esigenze dei mercati obiettivo. Le innovazioni non mancano mai e non devono mancare perché in Essity facciamo generi di prima necessità.

In fase di innovazione o di riadattamento del prodotto, devono comunque rimanere invariate le sue caratteristiche funzionali: la carta deve sempre assorbire, il pannolino deve sempre lasciare la pelle del bambino asciutta. Ciò che potrebbe cambiare è il materiale con cui il prodotto viene sviluppato o il prezzo con cui viene venduto, tutto chiaramente è studiato in base al cliente finale.

Che consiglio darebbe ad uno studente che ha desiderio di entrare a lavorare in un'azienda come Essity?

Un consiglio di vita che mi sento di darvi è di essere in grado di capire qual è il posto in cui vorreste essere l'ultimo giorno prima di andare in pensione e da lì cominciare a fare il *retro fit* ovvero programmare per obiettivi andando a ritroso. Indipendentemente dagli imprevisti, dai momenti di crisi, da un capo poco professionale, il percorso sarà sempre *up and down* ma se c'è un obiettivo da raggiungere ben chiaro in testa, sarà un percorso sempre teso a qualcosa.

Al contrario, se vi sarà poco chiaro chi vorreste diventare, il percorso sembrerà ancora più impegnativo lasciandovi la sensazione di restare sempre al punto di partenza.

Createvi le opportunità e un networking avanzato: queste sono le basi per costruire una futura carriera professionale.

Chi ha un networking esteso, ha più opportunità e chi ha più opportunità può fare meglio il suo lavoro, sempre consapevole di andare per la strada giusta.

JOBST

Leukoplast

Cutimed®

DEMAK UP

TORK

TENA

Libero

Marella

Jempe

 **essity**