

# Z INNOVATIE

De stad Antwerpen bouwt samen met de Port of Antwerp-Bruges en Universiteit Antwerpen aan een Innovation Powerhouse. Door innovatie versterkt de stad haar positie als economische motor van Vlaanderen en focust daarbij op vijf uitdagingen: klimaatverandering overwinnen, een digitale en duurzame haven van de toekomst bouwen, de stad gezonder maken, een duurzame transitie van de chemiecluster realiseren en de sectoren design, mode & retail innoveren. Ontdek hoe toonaangevende bedrijven, van beloftevolle start-ups tot corporates, de uitdagingen van vandaag en morgen aanpakken.

KANAAL Z

In samenwerking met:



Elke dinsdag in herhalingslus vanaf 20 uur op Kanaal Z. Ook te bekijken op [www.trends.be](http://www.trends.be)

# Z ENERGY

## Z-Energy, een wekelijkse blik op de energietransitie

De energietransitie is volop aan de gang. Maar om ons energiesysteem klaar te stomen voor de toekomst, zijn nog heel wat investeringen nodig. Z-Energy volgt de evoluties op de voet en wijst u op weg op het vlak van slim energieverbruik, hernieuwbare energiebronnen, technologische innovatie en duurzame mobiliteit.

KANAAL Z

In samenwerking met:



Elke dinsdag in herhalingslus vanaf 20 uur. Ook te bekijken op [www.trends.be](http://www.trends.be)

DE PLANNEN VAN GUSTAVO CALVO PAZ, DE CEO VAN ONTEX

# ‘Ik speel altijd tot ik erbij neerval’

De Argentijn Gustavo Calvo Paz kreeg anderhalf jaar geleden de opdracht een aantal versnellingen hoger te schakelen in de ommekeer van de getroebleerde luierproducent Ontex. In zijn eerste grote CEO-interview geeft hij aan hoe hij dat doet. BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE FRANKY VERDICKT

**H**et is een kleine wereld, die van de luierproducenten. Gustavo Calvo Paz, een oudgediende van de reus in hygiëneproducten Kimberly-Clark, volgde in november 2022 de Baskische Esther Berrozpe op bij Ontex. Zij vroeg twee tot drie jaar voor haar strategische plan om de groep uit het moeras van hoge schulden, een dalende omzet en een forse grondstoffenfactuur te sleuren. Berrozpe wou stoppen met de eigen merken en Ontex opnieuw focussen op de huismerken (*private label*) voor supermarktketens. Maar die tijd was Berrozpe niet gegund. Na haar ontslag werd ze de CEO bij Attindas, de luierproducent in de portefeuille van de investeringsgroep American Industrial Partners (AIP). Die laatste had eerder verkennende gesprekken aangeknoopt met Ontex met het oog op een fusie met Attindas. Intussen moet Ontex ook opboksen tegen de concurrent Drylock, het snelgroeiende bedrijf van de voormalige Ontex-CEO Bart Van Malderen. Van Malderen had Ontex uit-

gebouwd tot de Europese marktleider in privatelabelluiers, -maandverband en -tampons. Na zijn vertrek verloor Ontex, dat ruim 7.500 werknemers telt, heel wat van zijn pluimen. Aan Calvo Paz om opnieuw aan te knopen met dat succes.

**U had zich sinds uw vertrek bij Kimberly-Clark in 2018 genesteld in een leven van consultancy en bestuursmandaten, weg van een operationele rol. Hebt u getwijfeld om deze job aan te nemen?**

**GUSTAVO CALVO PAZ.** “Twijfelen is niet het juiste woord. Oké, ik had een goed leven, en ik ga niet ontkennen dat ik genoot van wat ik aan het doen was, van deeltijds werken. Maar ik kende Ontex uit mijn verleden. Ik wist dat het een sterke speler was, maar pas toen ik hier in 2021 in de raad van bestuur kwam (op voordracht van

● ● ●  
**‘De vele veranderingen hadden een negatieve impact op de spirit van de mensen in Ontex. Dat tij wou ik keren’**

↑ **GUSTAVO CALVO PAZ**  
“Een jaar alles juist doen, volstaat niet.”



Ontex-aandeelhouder ENA Capital Partners, *nvdr*) besepte ik in welke uitdagende situatie Ontex was beland. Mijn passie om een positieve impact te hebben, ontluikte meteen *big time!* Ik ben nu eenmaal nieuwsgierig naar het leven, en wat het mij zou brengen.”



### ‘Wij zullen als leeuwen samenwerken met de warenhuizen, maar de A-merken zullen zich als tijgers verdedigen’

#### Waarom was u gestopt bij Kimberly-Clark?

**CALVO PAZ.** “De timing was goed, omdat er een nieuwe CEO zou komen. Dus kwam ik met de toenmalige CEO overeen om afscheid te nemen. Ik was klaar voor iets anders.”

#### Begreep u waarom uw voorganger Esther Berrozpe moest vertrekken?

**CALVO PAZ.** “Ze stuurde de verandering van de strategie goed aan, maar de raad van bestuur oordeelde dat de uitvoering van die strategie moest worden versneld, en dat daarvoor een ander soort leider nodig was.”

#### Welk soort leider bent u dan?

**CALVO PAZ.** “Ik heb tientallen jaren gewerkt in deze sector, wat het voor mij gemakkelijker maakt om snel de begrijpen welke, bij wijze van spreken, de rode knoppen zijn en welke de groene, welke banden af te snijden of welke te koesteren. Ik hou erg veel van voetbal. Wel, naar analogie met voetbal kun je stellen dat ik alles over heb voor de overwinning. Ik speel altijd elke wedstrijd tot ik erbij neerval. Gelijkspelen volstaat niet. Uiteraard win ik niet altijd, maar ik zal altijd voluit gaan.”



**Dus Berrozpe ging niet snel genoeg af op doel?****CALVO PAZ.** "Waarschijnlijk."**Hoever staat u in de transformatie?****CALVO PAZ.** "Ik kwam hier dus niet om de strategie te veranderen, maar om de uitvoering ervan te versnellen. Dat heb ik aan alle werknemers ook duidelijk gemaakt. Ik zei meteen dat het een reis van drie jaar zou zijn, met duidelijke doelstellingen voor elk jaar. We moeten in elke maand scoren. Onze strategie is om de favoriete leverancier te zijn voor retailermerken en producten in Noord-Amerika en Europa, voor baby-, vrouwen- en volwassenenzorg."**Moest u versnellen omdat de concurrentie harder werd?****CALVO PAZ.** "Het was niet verbonden aan onze concurrenten, maar aan onszelf. Minstens even belangrijk als de financiële prestatie was de ingesteldheid. De vele veranderingen hadden een negatieve impact op de spirit van de mensen in Ontex. Dat tij wou ik keren."**Wie zijn de voornaamste concurrenten?****CALVO PAZ.** "In Europa is Drylock een concurrent, een privatelabelspeler zoals wij, die snel groeit."**Is er plaats voor jullie beide?****CALVO PAZ.** "Deze sector is altijd zeer concurrentieel geweest. Concurrentie is niet slecht. Het maakt dat je de lat altijd hoger legt. Het zorgt, zoals in voetbal, voor de nodige adrenaline."**Als u de analogie voortzet, speelt u nu wel tegen een club waarvan de coach, Esther Berrozpe, uw bedrijf zeer goed kent, en een andere coach, Bart Van Malderen, dit bedrijf heeft grootgemaakt.****CALVO PAZ.** "Ik zie geen gevaar. Zoveel geheimen zijn er niet in deze sector."**Maar hoe maakt u het verschil?****CALVO PAZ.** "Door ervoor te zorgen dat we op het juiste moment het juiste kwalitatieve product leveren, tegen een betaalbare prijs, en ook in partnerschap met de klanten te werken. En daarin zijn we in 2023 aanzienlijk beter geworden."**Het is een business van lage marges, en Ontex torst nog een stevige schuldenlast.****CALVO PAZ.** "Ja, dat is een kritisch probleem, al heeft onze betere financiële prestatie in 2023 onze *leverage* (verhouding schuld versus ebitda) aanzienlijk gereduceerd. We verwachten dat we de leverage verder kunnen verlagen door een verbetering van onze marges. Bovendien zoeken we strategische opportuniteiten, en als we een daarvan kunnen realiseren, verlagen we de schuldgraad snel verder."**Dus na de verkoop van de activiteiten in Mexico gaat u hoe dan ook de Braziliaanse en Turkse activiteiten slijten?****CALVO PAZ.** "Bijvoorbeeld. Intussen hebben we ook die in Algerije verkocht. Dat was vorig jaar aangekondigd, maar is nu zo goed als afgerond. Het zijn allemaal merkactiviteiten en die passen niet langer in onze strategie. Al zijn ze intussen wel cashpositief, dus dragen we er zorg voor. Maar het uiteindelijke doel is verkopen. Er is trouwens gezonde interesse in."**Het grootste groeipotentieel zit in de VS?****CALVO PAZ.** "Inderdaad. Ons marktaandeel in de business voor huiskleinen van retailers is er veel kleiner dan in Europa. Dus is het groeipotentieel er groot. Alleen al dit jaar willen we er 30 tot 40 procent groeien. We hebben geïnvesteerd in capaciteit in de VS, om in te spelen op de toekomstige vraag. We hebben er nu een *unique sel-**ling proposition*, met een productiefaciliteit aan zowel de westkust als de oostkust."**Is Ontex een bedrijf dat nog op de beurs hoort?****CALVO PAZ.** "Het is extra werk, maar het houdt ons scherper, en zorgt voor meer discipline. Soms is het niet slecht. Al kan je als privaat bedrijf flexibeler zijn."**Kan het eerdere plan om samen te gaan met Attindas opnieuw op tafel komen?****CALVO PAZ.** "Ik wil de vraag niet ontwijken, maar ik ben 100 procent gefocust op het uitvoeren van ons driejarenplan en fit te raken. Daarna zijn er ongetwijfeld veel potentiële strategische opportuniteiten, en kan ook dat plan opgepakt worden. Niks is definitief van tafel geveegd."**'Ontex kwam telkens amper zes maanden later dan Kimberly-Clark met een vergelijkbaar product. Hoe doen die dat toch?, vroeg ik me dan af'****U bent een veteraan in deze sector. Hoe keek u, en bij uitbreiding de andere spelers, naar de terugval van Ontex? Welke reputatie had het bedrijf bij de concurrenten?****CALVO PAZ.** "Ik was bijna 22 jaar actief bij Kimberley-Clark en was er onder meer vier jaar verantwoordelijk voor EMEA (Europa, het Midden-Oosten en Afrika). Wij spendeerden miljoenen om een product te ontwikkelen. Dat duurde vaak twee jaar, en dan nog een jaar om het op de markt te brengen. En dan kwam Ontex telkens amper zes maanden later met een vergelijkbaar product. Hoe doen die dat toch?, vroeg ik me telkens af. En dat



↑ GUSTAVO CALVO PAZ

"Ik word nooit zenuwachtig. Ik ben gewoon een beetje ongeduldig."

product was dan ook stevast een stuk goedkoper. Briljant werk was dat in mijn ogen. We checkten altijd onze patenten om te zien of het de boel belazerde, maar nee. Ook hoe het partnerships afsloot met de retailers, was fascinerend. Ik vond Ontex toen een grote speler. Maar op een zeker moment was het verwarrend, voor mij en voor vele andere merkbedrijven, toen ze begonnen met hun expansie in de merkenbusiness, met overnames in Brazilië, Mexico... Dat is een heel ander spel."

#### Die strategie faalde ook.

**CALVO PAZ.** "Absoluut. Ik ben er zeker van dat het management en de raad van bestuur waarde wil-

den creëren, maar ze hebben onderschat wat nodig is om eigen merken te managen."

#### Durfskapitaalgroepen zijn altijd geïnteresseerd in bedrijven die een turnaround realiseren. Wat als ze bij u aankloppen?

**CALVO PAZ.** "Geen enkel scenario is uitgesloten. Maar ik wil er zeker van zijn dat je uit dit interview onthoudt dat mijn volledige focus ligt op de uitvoering van dit plan. In tijd is een derde van de rit achter de rug, maar we hebben nog altijd 90 procent van de reis af te leggen in de komende twee jaar. Allicht denk je dat ik als CEO verder moet kijken, en misschien heb je gelijk. Maar goed, misschien

## BIO

- Geboren in Buenos Aires, **62 jaar**
- **1989:** bachelor business administration & management; 1994: MBA IAE Business School
- **1996:** commercieel directeur Kimberley-Clark, Buenos Aires, Argentinië
- **2001:** senior director personal care LatAm, Kimberley-Clark, Atlanta, VS
- **2005:** VP family care
- **2006:** VP corporate strategy office, Dallas, VS
- **2009:** managing director Oost-Europa, Moskou, Rusland
- **2010:** president MEA-regio
- **2014:** president EMEA-regio
- **2018:** senior advisor ENA Capital Partners
- **Sinds november 2022:** CEO Ontex

ben ik ook niet de perfecte CEO" (*glimlacht*).

#### De aandelenkoers hangt op 7 à 8 euro, terwijl die een handvol jaren geleden nog boven 30 euro zweefde.

**CALVO PAZ.** "Ik focus op de uitvoering van ons plan. Als dat lukt, zal dat vroeg of laat worden erkend door de markt. We moeten inderdaad het vertrouwen van investeerders herwinnen, als mid-capbedrijf dat vele jaren aan het falen was. Een jaar alles juist doen, volstaat dan niet. Dat vertrouwen moeten we opnieuw opbouwen. Ik heb zeer positieve vergaderingen met investeerders, wat me enorm veel vertrouwen geeft dat we op de juiste weg zijn."

#### U kreeg eind vorig jaar ook te maken met een staking in uw vestiging in Buggenhout.

**CALVO PAZ.** "Ik probeer zo veel mogelijk te communiceren met iedereen in dit bedrijf. Allicht had ik dat toen onvoldoende gedaan in Buggenhout."

#### Hoe zal de sector zich ontwikkelen?

**CALVO PAZ.** "Zeker op korte termijn zie ik geen grote consolidatie. Klanten hebben niet graag dat alles in handen van één speler is. Er zijn ook steeds minder geheimen in onze sector. Vroeger hadden de producenten de patenten, maar leveranciers van grondstoffen eisen nu ook hun deel van de patenten op. Dat kan de regels van het spel veranderen."

#### Over grondstoffen gesproken, bent u nu beter beschermd tegen de stijging van de prijzen?

**CALVO PAZ.** "Ja. We hebben grote stappen vooruit gezet in onze relatie met de leveranciers. Dat was een van mijn prioriteiten in 2023, en daarin zijn we geslaagd."

#### Wordt het potentieel van de sector van huiskleding nog onderschat?

**CALVO PAZ.** “O ja! Maar een toekomst zonder A-merken? Die zie ik niet. Wij zullen als leeuwen met de warenhuizen samenwerken, maar de A-merken zullen zich als tijgers verdedigen.”

**Hebt u Bart Van Malderen al gesproken?**

**CALVO PAZ.** “Ik heb hem al ontmoet. Een zeer interessante man. Ik heb ook zijn zoon al ontmoet.”

**Kan er een toenadering komen tussen Ontex en Drylock?**

**CALVO PAZ.** “Misschien is het mijn persoonlijkheid (*grijnst, en kijkt naar woordvoester Catherine Weyne*). Zij weet dat ik *low profile* ben, zij moet er de hele tijd mee omgaan. Ik ga niet in op de vele uitnodigingen voor netwerkevenementen of gesprekken met andere bedrijfsleiders. Niet dat ik introvert ben, maar ik ben momenteel volledig gefocust op ons plan en mijn mensen. Als ik ook maar één minuut heb, spendeer ik die liever daaraan. Zelfs nu heb ik niet de tijd voor de *one-on-ones* die ik wil hebben. En als de dag erop zit, is mijn resterende tijd voor mijn toprioriteit, en dat is mijn gezin.”

**Wat maakt u ondanks uw lange staat van dienst nog zenuwachtig?**

**CALVO PAZ.** “Normaal gezien word ik nooit zenuwachtig. Ik ben gewoon een beetje ongeduldig, en dat zeg ik omdat ik dit interview doe. Anders zou ik zeggen dat ik geen geduld heb (*lacht en kijkt opnieuw naar Weyne*). Zij weet dat maar al te goed.”

**Waar woont u?**

**CALVO PAZ.** “In een appartement in Brussel, maar mijn thuis is in het Verenigd Koninkrijk. Ik leef met het gezin sinds 2010 in Surrey. Mijn vier zonen zijn het huis al uit, en leiden hun eigen leven. Mijn vrouw studeert opnieuw aan de universiteit, en beëindigt die studies in juni. Tot dan zal ik pen-



delen naar Cobham, ook omdat ik daar een groep vrienden heb. Ik arriveer telkens in Brussel op zondagochtend, of vroeg in de ochtend op maandag, en vertrek weer op vrijdagavond.”

**En dat pendelen lukt?**

**CALVO PAZ.** “Het is veel eenvoudiger dan in het begin. En hier vertoeven gaat me ook veel beter af nu een van de zonen hier bij mij woont. Hij is ingenieur, gespecialiseerd in alternatieve energie, en vond een job bij de baggeraar Jan De Nul in Aalst. Al weet ik dat hij zijn eigen stekje gaat zoeken.”

**U wilt nooit in België komen wonen?**

**CALVO PAZ.** “We zijn als gezin al vaak verhuisd. Dit is voor het eerst dat we zo lang op dezelfde plaats wonen, en we worden ook een dagje ouder. Dus is het beter om in Surrey te blijven. Al is het weer er ook niet bepaald goed. Mocht Ontex in pakweg Barcelona geves-

**ONTEX**  
“Er zijn steeds minder geheimen in onze sector.”

● ● ●

**‘We hebben nog 90 procent van de reis af te leggen in de komende twee jaar. Allicht denk je dat ik als CEO verder moet kijken, en misschien heb je gelijk’**

tigd zijn, zou ik het allemaal wel willen herbekijken (*lacht*). Al voel ik me hier heel comfortabel, omdat België divers is. Ik ben afkomstig uit Argentinië, ben dan met het gezin verhuisd naar Costa Rica, dan naar Atlanta, spendeerde negen jaar in de VS voor we naar Rusland verhuisden, en daarna trokken we naar het VK. De meest diverse locatie was Londen, met ruime voorsprong. In Brussel voel ik geen verschil. Als Latijns-Amerikaan kan ik je zeggen dat op andere plaatsen mensen me altijd voor een of andere reden het gevoel gaven dat... (*herpakt zich*), dat je als Argentijn commentaar kreeg waarbij je je niet goed voelde. In Engeland gebeurde dat nooit, en hier heb ik het ook nog niet meegemaakt.”

**Dat u niet naar België verkast, heeft misschien ook te maken met het feit dat de job van CEO van Ontex zo onzeker is?**

**CALVO PAZ.** “Een goede vraag, maar het is nooit bij me opgekomen. Het is gewoon persoonlijk. Als je verhuist, laat je je ruime familie achter, en veel vrienden. Om nu nog eens ons sociaal leven helemaal om te gooien, neen, daar bedank ik voor. Je weet ook nooit of zoiets goed is voor je kinderen. Er zijn genoeg gezinnen die gebroken werden door dit soort nomadenleven.”

**Wat wou u als kind worden?**

**CALVO PAZ.** “Arts! Voetballer zeker niet. Ik was er erg slecht in. Ik was eerder een rugbyspeler. Ik hou van sport. Ik tennis, speel padel en golf, maar rugby en voetbal zijn mijn echte passie. Ik ben fan van Manchester City, omdat er vroeger twee Argentijnen speelden. Nu, op latere leeftijd, probeer ik wat regelmatig te voetballen. Het lopen gaat me goed af, maar technisch is er nog veel werk aan de winkel” (*lacht*). ●