

PROFILO D'AZIENDA

Oji Nepia guarda avanti nel difficile mercato giapponese del tissue

Troppi fornitori e quantità in eccesso, una combinazione che ha compromesso la redditività dei produttori di tissue giapponesi. Alcuni segnali, tuttavia, fanno sperare che la situazione del mercato possa finalmente migliorare.

Hugh O'Brian

Negli ultimi anni, il mercato giapponese del tissue si è dimostrato a dir poco piuttosto impegnativo. Un eccesso di capacità produttiva del 15% circa e una struttura frammentata del mercato, composta da quattro o cinque produttori principali e qualcosa come 87 o più produttori minori, hanno reso la vita difficile alle locali aziende del tissue.

I quattro o cinque produttori principali detengono quote di mercato pari al 10-15%, secondo la categoria. Il conseguente clima di concorrenza che si è venuto a creare tra i vari produttori ha portato a una dura competizione per accaparrarsi gli ordini, innescando una spirale dei prezzi verso il basso imposta dai supermercati e dalla grande distribuzione, determinati a esercitare il proprio potere per migliorare i margini.

OJI NEPIA ALLINEA LE VENDITE ALLA PRODUZIONE. A Tokio, abbiamo incontrato recentemente due senior manager della Oji Nepia, Kazuhiko Saiwai, Amministratore Delegato, e Sueo Nagai, Direttore Senior della Production Division dell'azienda. Oji Nepia, la quale è una controllata al 100% da Oji Paper, la più grande azienda cartaria del Giappone, è stata costituita con l'attuale struttura nell'aprile 2003, quando le tre unità produttive del nord, del centro e del sud del paese si sono fuse con la società commerciale Nepia. Prima di allora, afferma Saiwai, le vendite e la produzione erano attività separate. "Unendo l'area produttiva a quella commerciale," spiega, "siamo riusciti ad allineare meglio le vendite e la produzione nonché ad avere una migliore comprensione delle esigenze dei consumatori."

L'azienda ha tre impianti che producono tissue: lo stabilimento di Kasugai, situato nelle immediate vicinanze di Nagoya, regione centrale del Giappone, lo stabilimento di Tomokomai, sull'isola di Hokkaido a nord, e lo stabilimento di Tokushima, sull'isola di Shikoku, regione meridionale del Giappone. La produzione complessiva di tissue da parte di Oji Nepia si avvicina alle 250.000 tonnellate annue, ma a causa delle capacità in eccesso, l'azienda si è fermata a circa 210.000 tonnellate negli ultimi anni. Oji Nepia è uno dei primi tre produttori di tissue sul mercato giapponese, dove Daio è al primo posto per quota di mercato mentre Crecia e Oji Nepia occupano rispettivamente il secondo e terzo posto, in posizione molto ravvicinata.

VELINE MULTIUSO PARTICOLARMENTE A BUON MERCATO. Un salto al supermercato fa comprendere quanto sia dura la competizione, specie per le veline multiuso, ampiamente utilizzate in Giappone per molti scopi diversi e spesso viste come una sorta di asciugatutto. È possibile trovare scatole da 200 veline multiuso a due veli a circa 50 Yen (corrispondenti a 0,50 USD). Con un livello così basso, viene da domandarsi se i prezzi di vendita siano almeno in grado di coprire i costi della fibra del tissue, senza considerare gli altri costi di produzione, vendita, amministrazione e distribuzione. Chiaramente l'eccesso di capacità produttiva sta comprimendo i prezzi e pare stia colpendo tutti i produttori di tissue. E sono tanti!

"La situazione del mercato qui è molto particolare, per quanto possa giudicare", afferma Saiwai. "Tanto per iniziare, oltre alle grandi e medie aziende, ci sono circa 87 piccole aziende che producono tra le 5.000 e le 20.000 tonnellate di tissue l'anno. Alcune di queste escono dal mercato ogni anno, ma ce ne sono ancora molte in circolazione. Sappiamo che stanno vivendo un momento decisamente difficile e che molte si stanno fondendo o stanno collaborando nel tentativo di sopravvivere. Ma di certo non sono sparite."

Alcuni anni fa, Oji Nepia cercò di accelerare il ritmo del consolidamento e delle fusioni nel settore industriale. Fece lavorare le sue continue e le linee di trasformazione a pieno ritmo per immettere in circolazione quantitativi suppl-

mentari, così da guadagnare quote di mercato e costringere i produttori con costi più elevati a uscire dal mercato. Tuttavia, afferma Saiwai, sebbene alcuni dei produttori più piccoli siano effettivamente usciti dal mercato, la situazione non è ancora stata modificata in maniera tale da riportare domanda e offerta in equilibrio.

LE PRIME QUATTRO PRODUCONO MENO DEL 50%. La produzione complessiva di tissue in Giappone per l'anno 2006-07 ammontava a circa 1,7 milioni di tonnellate, di cui meno della metà, circa il 47%, prodotto dalle prime quattro aziende, Daio, Crecia, Oji Nepia e Ehime. I produttori di piccole e medie dimensioni hanno contribuito con circa 892.000 tonnellate, ovvero il 53%. Le importazioni sono decisamente ridotte, circa l'1,5% afferma Saiwai, ma pare che APP stia per entrare sul mercato, quindi si tratta di un dato che potrebbe aumentare in futuro.

La carta igienica incide per circa 1 milione di tonnellate sul mercato giapponese del tissue. Di questa, circa il 36% è prodotta dalle grandi aziende, che utilizzano fibra vergine, mentre il restante 64% arriva da piccoli e medi produttori ed è generalmente a base di fibra riciclata. Il tissue con marchio del distributore è stimato intorno al 15% in Giappone ed è in crescita, afferma Saiwai.

INNOVAZIONE E NUOVI PRODOTTI. Nel tentativo di far fronte alle sfide economiche poste dalla situazione del mercato, Oji Nepia si sta muovendo in varie direzioni. Sono stati lanciati molti nuovi prodotti e nuove confezioni, come le veline multiuso imbevute di lozione della serie "Celebrity Nose", che mira ad affermare il marchio Nepia nella categoria strategica delle veline multiuso. Oji Nepia ha scoperto che questo è un articolo molto popolare, le cui vendite crescono in particolare durante la primavera e l'autunno, quando compaiono raffreddori e sintomi di tipo influenzale a causa della febbre da fieno e di altre allergie.

Dal punto di vista della produzione, afferma Saiwai, i costi sono stati tagliati grazie al programma CORE, da COst REduction, riduzione dei costi. A partire dal 2006 Nepia ha tagliato i costi dai suoi sistemi attraverso numerosi piccoli miglioramenti che hanno aumentato l'efficienza e dato buoni frutti sia con le continue sia con le attività di trasformazione. Il direttore senior Nagai dice: "Investiamo circa 1,5 miliardi di yen (15 milioni di dollari) ogni anno nell'automazione per migliorare la produttività e l'efficienza. L'obiettivo è di abbassare i costi del lavoro e aumentare la produttività."

PREZZI IN AUMENTO.

Ci sono infine dei segnali che il mercato potrebbe essere pronto per il tanto atteso aumento dei prezzi. Con l'incremento dei costi causato dai prezzi lievitati di carburante e fibra, Oji Nepia ha annunciato che aumenterà i prezzi e sta iniziando ad applicare tali aumenti. La redditività, finora così bassa da essere inaccettabile, afferma Saiwai, sta iniziando a crescere. "Gli utili stanno aumentando leggermente perché i prezzi stanno aumentando. I supermercati hanno capito che abbiamo bisogno di ricavi maggiori per i nostri prodotti perché ci sia almeno qualche miglioramento della situazione."

"Scegliere sempre la tecnologia migliore: la linea TIME700 è un esempio"

A distanza di dieci anni dall'acquisto delle prime macchine a brand Fabio Perini S.p.A., due Sincro modello 7.6, Oji Nepia nel 2007 ha installato una linea TIME700 per la produzione di rotoli igienici mono velo e doppio velo. Una scelta meditata e ponderata fatta in virtù delle mutate condizioni del mercato giapponese e dalla necessità di combinare elevate performance produttive ad un'ottima qualità del prodotto finito. La scelta di acquistare nel 1997 le linee Perini venne dettata dalla volontà di avere macchinari più flessibili, efficienti ed altamente automatizzati ed i modelli made in Italy rispondevano a tutti i requisiti richiesti. Le due linee di trasformazione Sincro 7.6, operator friendly e con una richiesta minima di manutenzione sono state la combinazione produttiva perfetta che ha accompagnato la crescita aziendale fino al 2005 quando le mutate condizioni del mercato giapponese, dovute ad un rincaro dei prezzi delle materie prime, alla drastica ed incontrollata diminuzione del prezzo finale di vendita dei rotoli ed alla conseguente riduzione dei margini di guadagno hanno aperto le porte a nuovi scenari economici sollecitando un cambio di rotta produttivo. Ed ecco che il lancio della filosofia TIME avvenuto nel 2005 da parte della Fabio Perini S.p.A. ha permesso ad Oji Nepia di conoscere questa ri-evoluzione nell'avvolgimento capace di garantire un'elevata efficienza produttiva ed un ottimo prodotto finito.

Velocità, affidabilità e performance produttive, queste sono le parole chiave che hanno conquistato il team tecnico di Oji Nepia guidato da Satoshi Hosokawa Direttore di Stabilimento. "La filosofia di Oji Nepia è scegliere sempre la tecnologia migliore e la linea TIME700 è per noi un esempio" afferma Satoshi Hosokawa.

"Grazie alla nuova ribobinatrice TIME possiamo produrre prodotti morbidi raggiungendo elevate velocità di produzione, dopo un anno dall'installazione la produzione è aumentata del 40-45% un risultato entusiasmante che ha superato le nostre aspettative confermando che la Perini oltre ad essere un fornitore di macchinari è anche un partner eccellente per know-how e servizio." conclude Hosokawa.