

PROFILO DI AZIENDA

Cellynne compie il salto nel settore cartario e tiene il passo

La Cellynne con sede in Florida si è integrata nella produzione della carta seguendo una strategia ben pianificata. Una realtà in cui le persone lavorano in un ambiente sereno.

Hugh O'Brian

Non è possibile non farsi conquistare dalla storia della Cellynne. Due tipi semplici e simpatici, tutti e due di origine francese, si imbattono nell'industria di trasformazione dei rotoli in carta tissue come possibile opportunità di business in Florida all'inizio degli anni Novanta. Pochi anni dopo, diventano il più grande converter di tissue indipendenti di tutto il Nord America.

Ma, forse, 'imbattersi' non è la parola giusta, perché, dietro ai loro modi così rilassati, si ha l'impressione che ci sia tanto duro lavoro e una ben ponderata pianificazione. In effetti, seguendo una strategia descritta in un'intervista a metà del 2005 (vedi Perini Journal n. 25, ottobre 2005), da allora l'azienda ha installato due nuove macchine continue ed è riuscita ad integrare le proprie attività di converting in modo da garantirsi la fornitura di carta. Lo stabilimento è cresciuto in modo impressionante, da 110.000 piedi quadrati (che corrispondono a 10.120 m²) a 650.000 piedi quadrati (che corrispondono a 59.800 m²) in quattro anni, con l'acquisto delle PM, del magazzino bobine madri, del magazzino prodotti finiti e di numerose altre aree.

Cellynne, il cui presidente è Patrice Minguez e il vice presidente è Marc Allegre, ha oggi una capacità di converting di circa 70.000 tonnellate all'anno e con la recente aggiunta di due macchine continue, la capacità di produzione delle bobine è più o meno allo stesso livello.

L'azienda opera sia sui segmenti di mercato AFH (Away-From-Home) che su quello a casa o la distribuzione al dettaglio, ma la quota più grossa è sicuramente quella del segmento AFH: circa l'80%.

Allegre sostiene che uno dei punti cruciali della loro crescita è stata la volontà di conquistare il mercato dei distributori del segmento AFH, difficili da servire per le grandi realtà. "La nostra crescita si è concentrata soprattutto nella ricerca di persone e realtà di business con cui volevamo lavorare e di cui volevamo prenderci cura," commenta Allegre. Sono stati anche fortunati, dicono, che non ci fosse troppa concorrenza nella zona della Florida in cui hanno la loro sede principale, che è anche la loro prima sede, a Haines City, poco a sud di Orlando.

Cellynne ha adesso tre stabilimenti di produzione negli Stati Uniti: a Haines City, in Florida; a Green Bay, in Wisconsin; e a Las Vegas, in Nevada. Il più grande è sicuramente quello di Haines City e Allegre dichiara che secondo i loro progetti tale stabilimento diventerà il modello del loro concetto 'mini-mill', che sperano di replicare in altre sedi, ancora da decidere, in tutti gli Stati Uniti.

FORNITURA DI CARTA GARANTITA DALLE PM. Nell'ambito del piano per l'acquisizione del controllo totale sulla fornitura di carta, Cellynne ha installato due macchine continue della Metso che hanno lavorato a regime per 2 anni e mezzo. La strategia prevedeva di partire con una PM1 a pieno regime e poi passare alla PM2. Questo è esattamente quello che ha fatto Cellynne con la PM1, avviata a metà del 2006, e l'ordine della PM2 all'inizio del 2008, avviata appena un anno dopo, nel gennaio del 2009. "Anche se la PM1 ha rappresentato un grosso passo," spiega Allegre, "questa copriva soltanto la metà del nostro fabbisogno di carta. L'obiettivo era essenzialmente quello di coprire il 100%, quindi ci siamo lanciati subito sulla PM2 non appena le cose si sono messe a regime con la precedente."

La nuova PM2, che è più o meno gemella della PM1, è un modello Metso Advantage DCT 100HS, con una capacità di produzione pari a circa 125 tonnellate al giorno, a seconda della grammatura. Minguez dice che la nuova macchina ha qualche accorgimento tecnico di sicurezza in più rispetto alla PM1, soprattutto perché sarà maggiormente dedicata alla produzione di rotoli in carta tissue più leggera, mentre la PM1 è dedicata alla produzione dei prodotti asciugatutto. "La PM2 produrrà veli più leggeri, che produrranno più polvere", spiega Minguez, "perciò abbiamo avuto bisogno di qualche accorgimento in più, ad esempio un sistema di supporto dei veli all'estremità asciutta e un controllo polveri più avanzato. Ma, a parte qualche piccole differenze come queste, si tratta della stessa macchina."

LA TRANQUILLITÀ HA UN PREZZO. Per quanto riguarda il motivo per cui abbiamo scelto Metso anche per la seconda macchina, Allegre dice che “è stato semplice, perché ci trovavamo bene a lavorare insieme, visto che la PM1 funzionava alla perfezione. Inoltre pensavano che, anche se la qualità Metso ha un prezzo un po’ più alto, ne valesse la pena. Non voglio semplificare troppo la questione, ma la macchina continua ha rappresentato probabilmente un terzo di tutto il nostro investimento nel progetto della PM2. Quindi se quella macchina costa, diciamo, il 10% in più rispetto ad un’alternativa, non è un importo così consistente rispetto alla quantità di denaro che potrebbe essere erosa da eventuali ritardi e problemi. Perciò abbiamo scelto la strada più comoda ed è stato davvero un progetto ben eseguito, con un ottimo avviamento.”

Minguez aggiunge che, anche se la crisi economica mondiale ha cominciato a farsi notare nel 2007 per poi scoppiare nel 2008, il momento non è stato poi così inopportuno. “Certo, l’economia non era ai suoi massimi in quel momento, ma abbiamo ottenuto ottimi tassi di interesse sui prestiti bancari, quindi in effetti per noi è capitato al momento giusto.” Minguez stima che l’investimento totale di Cellynne sia stato nell’ordine di 64 milioni di dollari per i progetti di espansione degli ultimi quattro anni. E la cosa più importante è che ora sono autosufficienti per quanto riguarda la carta, che era in fin dei conti l’obiettivo dei progetti di integrazione.

FAI IL PASSO CON LE PERSONE GIUSTE. Il fortunato passaggio alla produzione cartaria sembra essere stato compiuto grazie alla combinazione di una corretta pianificazione, la gente giusta e una buona tecnologia. Anche se in molte parti del mondo capita piuttosto frequentemente che i piccoli converter di tissue diventino grandi e poi aggiungano uno o tre macchine continue, ce ne sono in realtà pochissimi esempi in Nord America. Anche se esistono casi molto noti di converter che non sono riusciti a compiere il salto, Cellynne è l’unico esempio che viene in mente quando si pensa ad una transizione ben riuscita in Nord America.

Minguez, alla domanda se sia contento dell’enorme crescita di Cellynne, fa un’espressione seria e dice “per ora, tutto bene” prima di lasciarsi andare a un ampio sorriso. “Siamo cresciuti bene e ne siamo contenti. Ma abbiamo ancora tanto da fare.”

Allegre dice che la crescita non è arrivata senza difficoltà. “La più grande difficoltà per la crescita è secondo noi trovare il personale adeguato. Il passaggio da piccola impresa a grande organizzazione con 330 dipendenti, come quella che siamo noi adesso, non è facile. Bisogna trovare le persone giuste e assicurarsi di mantenere un vero spirito di squadra. E’ un concetto molto semplice, ma difficile da mettere in pratica. Grazie a Dio, abbiamo fatto questo passo senza ostacoli e certamente riconosciamo che le persone chiave che si sono unite a noi sono stati tutti degli ottimi giocatori.”

LINEE DA CROCIERA: UNA NICCHIA IN ATTESA DI FORNITORI. Un buon esempio della strategia di Cellynne nella ricerca di i clienti potenziali per una buona collaborazione è il settore delle linee da crociera. Notando una possibile nicchia di mercato, forse perché la Florida è sede di così tante linee da crociera, Cellynne ha cominciato a studiare come poter realizzare prodotti per questo settore.

Le navi da crociera hanno requisiti piuttosto particolari per tutti i prodotti che vengono portati a bordo, non soltanto per i prodotti tissue. Lo spazio di immagazzinamento è molto limitato, quindi la compattezza e un uso efficiente degli spazi è di importanza essenziale. Gli operatori richiedono inoltre un rapidissimo caricamento della nave durante il periodo di permanenza in porto. Per la carta igienica, una questione essenziale è la capacità di dispersione, in modo da non intasare gli scarichi.

“Dopo avere contattato alcune linee da crociera,” ricorda Minguez, “abbiamo cominciato a parlare con loro e abbiamo capito quali fossero i loro requisiti particolari. Abbiamo deciso che per noi poteva essere opportuno mettere a punto un particolare prodotto di tissue igienico che avesse un elevato numero di strappi, che potesse essere imballato efficientemente per un caricamento più rapido e poi, lavorando sulla chimica della carta con la nostra macchina, affrontato il problema della capacità di dispersione.”

In brevissimo tempo, Cellynne ha realizzato una nuova carta igienica da 850 strappi che si disperde facilmente in acqua. Attualmente l’azienda serve non soltanto le linee da crociera che arrivano nei porti della Florida, ma anche le navi che si trovano nei porti di tutto il Nord America. “L’attività è cresciuta rapidamente e ora rappresenta circa il 10% del nostro fatturato, ed è stato un grande successo per noi e per le linee da crociera,” dice Minguez. “Loro apprezzano il fatto che i volumi siano ridotti, che ci siano meno imballi e una buona capacità di dispersione. Le PM ci hanno dato quella possibilità che non avevamo quando dovevamo comprare la carta.”

IL RETAIL ANCORA IN PROGRAMMA. Per quanto riguarda lo sviluppo futuro, è da un po’ di tempo che Cellynne pensa di equilibrare meglio l’attività AFH e il retail. Minguez dice che, “negli ultimi due anni circa, ci siamo concentrati sul funzionamento delle macchine a regime. Nello stesso tempo, l’attività AFH è andata bene, quindi non avevamo le risorse di converting o la necessità di spingere l’attività di retail. Ma vediamo che il settore della

distribuzione dei marchi privati potrebbe offrire un'opportunità di crescita.”

L'anno scorso, Cellynne ha aggiunto una nuova linea converting, che, secondo le previsioni, dovrebbe fornire la capacità aggiuntiva di cui l'azienda ha bisogno per penetrare maggiormente il mercato dei prodotti private label. L'azienda vende già alcuni prodotti a marchio privato ed è anche proprietaria del marchio Heavenly Soft, che è distribuito sui mercati secondari, ad esempio piccoli rivenditori come le stazioni di servizio e i negozi di quartiere. Ma è chiaro che una maggior quantità di tissue per il mercato retail fa parte dei suoi progetti a lungo termine.

LA BELLEZZA DEL CONCETTO MINI-MILL. Allegre dice che Cellynne ha tratto ispirazione dal concetto del mini-mill che è stato applicato in modo così proficuo in Europa, soprattutto dai produttori di tissue italiani, che originariamente producevano soltanto nella zona di Lucca ma si sono ora espansi in tutta Europa. “Abbiamo tratto ispirazione dai produttori di tissue di Lucca, che si sono espansi prendendo come esempio il layout di una cartiera piccola e gestibile e l'hanno replicato in tutta Europa. Ci sono secondo noi le potenzialità per fare qualcosa di analogo negli Stati Uniti.”

Lo stabilimento di Haines City, dicono, ha ora la dimensione giusta, quindi non ci sarà un'ulteriore crescita in quella sede. Ma il disinchiostramento è un'opzione che Cellynne sta prendendo in considerazione per la cartiera. L'azienda pensa che ci sia quella che lei chiama una 'leggera' pressione sul mercato per realizzare prodotti con fibre riciclate, come quelli acquistati dalle agenzie governative. Un ulteriore driver è semplicemente il costo inferiore delle fibre secondarie rispetto a quello delle fibre primarie. Quindi l'azienda potrebbe aggiungere prima o poi una linea dedicata alla trasformazione di carta riciclata (RCF) a Haines City, anche se per il momento non c'è una scadenza precisa.

PICCOLO, VELOCE, INTELLIGENTE. In conclusione, Allegre dice che Cellynne è davvero una piccola protagonista del mercato nordamericano. “Rappresentiamo soltanto una quota di circa 70.000 tonnellate all'anno, quindi si tratta soltanto di un terzo della crescita annua del mercato totale. Siamo davvero un pesce piccolo in un grande mare.”

Piccolo ma veloce, a quanto pare. “E, si spera” aggiunge Minguéz, “un pesce che sceglie bene le proprie battaglie con i pesci grossi,” Finora ci stanno riuscendo. •