

Compounding Strategie sotto la lente

di Paolo Arcelli
rilevazione dati a cura della redazione

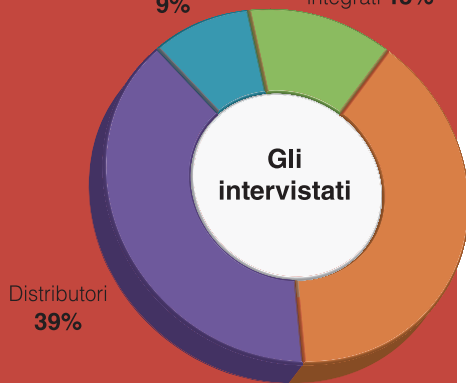
Un tema molto discusso negli ultimi tempi è quello dell'aggregazione di impresa come antidoto contro le difficili condizioni di mercato, che da temporanee e congiunturali si stanno

rivelando sempre più persistenti, strutturali e radicate.

Si parla, infatti, di crisi da molti anni, ma una crisi tipicamente prevede un calo più o meno brusco che porta con sé l'attesa e l'aspettativa di una ripresa, di un rimbalzo più o meno tecnico, e più in generale coinvolge una fase temporanea. Quello che stiamo vivendo in Italia è invece una lunga fase recessiva: il rallentamento dell'economia nazionale è partito nel 2008. Nel 2010 il Pil ha evidenziato un timido segno positivo, mentre nell'ultimo biennio, e durante l'anno in corso, stiamo assistendo a un'ulteriore frenata del sistema industriale, che probabilmente si estenderà anche al 2014. Il settore delle materie plastiche, che permea trasversalmente tutti i comparti industriali, non ha fatto eccezione: in cinque

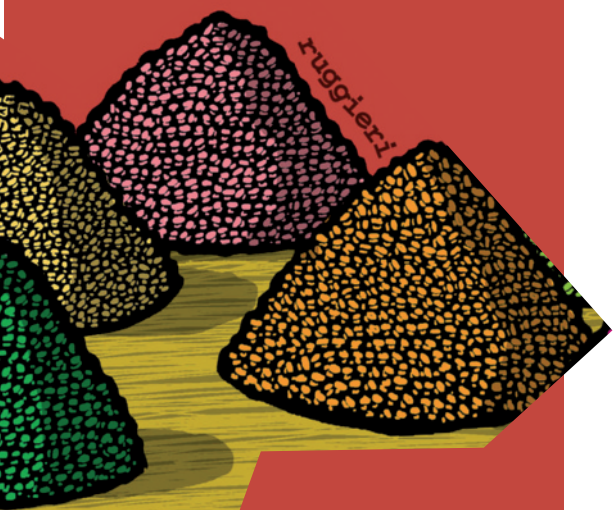
In un clima di recessione, quali sono le strategie messe in atto nel mondo del compounding? Lo abbiamo chiesto ai protagonisti del comparto attraverso un sondaggio

Compounder e distributori in egual misura 9%
Produttori integrati 13%

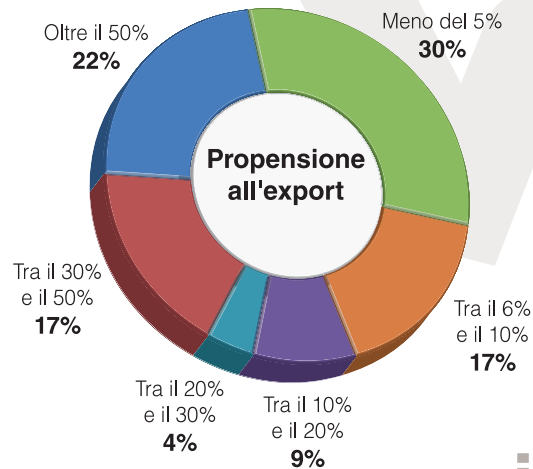


Modalità dell'indagine

Il campione di aziende interpellate, 35 in totale, è composto da produttori integrati, compounder e distributori; in qualche caso l'attività di compounding e di distribuzione si sovrappongono. A queste realtà è stato sottoposto un questionario strutturato, composto da 30 domande a risposta chiusa, di cui 8 a risposta multipla. La compilazione del questionario è stata effettuata online, direttamente dagli intervistati: direttori generali, amministratori delegati e direttori commerciali. Il sondaggio è durato dal 27 febbraio al 15 marzo 2013.

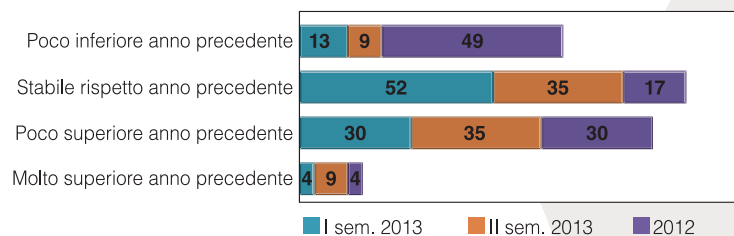


chi esporta



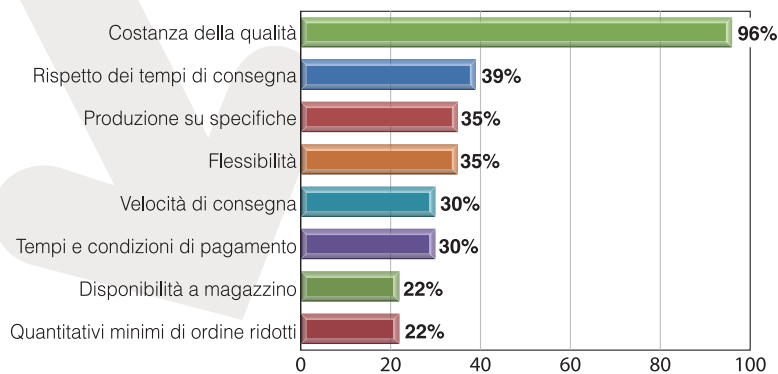
il business

Andamento dell'attività



i clienti

Le richieste dei clienti



anni i consumi sono tornati ai livelli di fine anni '90, e non si vedono prospettive concrete di recupero nel breve periodo. La persistenza delle condizioni depresse del mercato fa quindi pensare a una strutturalità dell'ambiente economico, che richiede alle aziende quanto meno una riflessione sul proprio posizionamento strategico e sull'approccio al business.

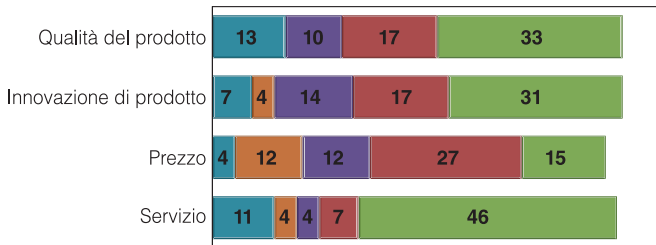
Abbiamo quindi interpellato una rosa di produttori integrati, compounder e distributori di tecnopolimeri per ottenere indicazioni

sull'andamento del business in tempi bui. Lo scopo? Raccogliere spunti sull'orientamento strategico azienda, oltre a sollecitare gli intervistati sul tema dell'aggregazione.

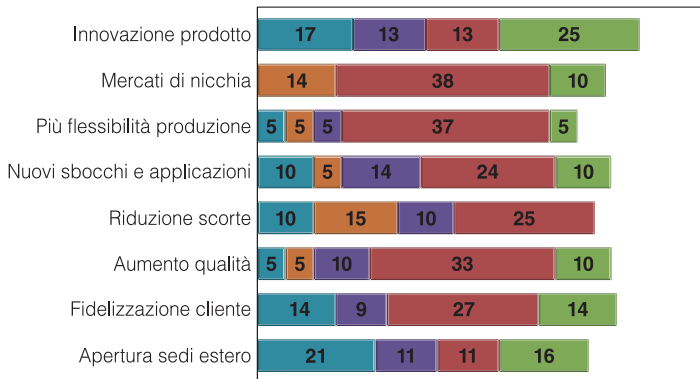
Il panel degli intervistati

L'indagine ha coinvolto 35 aziende, alle quali è stato sottoposto – in modalità online – un questionario strutturato, al quale ha risposto circa due terzi del panel (23 imprese). Il campione risultante è piuttosto eterogeneo e ben rappresentativo del settore dei

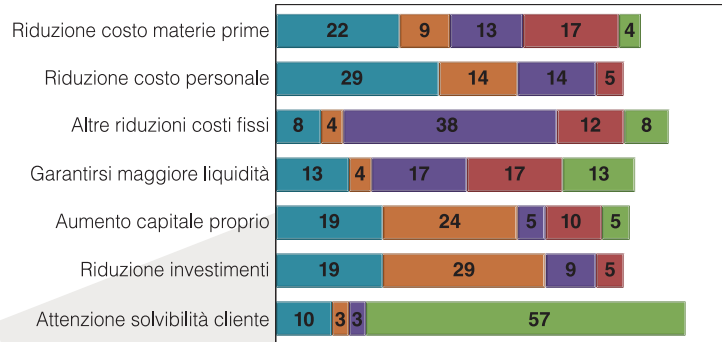
Orientamento strategico per il futuro



Le strategie produttive



Le strategie finanziarie



Le strategie per il futuro

L'importanza delle singole voci è valutata attraverso una scala da 1 a 5:

- 1 azzurro
- 2 arancio
- 3 viola
- 4 rosso
- 5 verde

tecnopolimeri, essendo composto per il 40% da aziende con attività prevalente nel compounding, per il 40% nella distribuzione, mentre il restante 20% è ripartito tra produttori integrati (12%) e aziende con attività equamente suddivisa tra distribuzione e formulazione (8%). Anche per quanto riguarda la dimensione, le imprese sono piuttosto eterogenee: circa il 40% impiega meno di 20 addetti, il 13% dai 21 a 50 addetti, 17% da 51 a 100 addetti e il restante 30% oltre a 100. I settori serviti, come naturale attendersi dal business dei tecnopolimeri, sono in larga prevalenza l'elettrico&elettronico, sbocco per oltre il 90% delle imprese, e l'automotive (trasporti), servito da più dell'80% delle aziende. Al terzo posto il settore elettrodomestici (73%); seguono nell'ordine le applicazioni meccaniche (56%), l'illuminotecnica e arredamento/arredo bagno con il 52%. Di

minore importanza relativa sono sport e tempo libero (48%), imballaggio (35%), cosmetica e personal care (30%) e calzatura (26%).

Debole la vocazione all'export

Il mercato domestico risulta ancora oggi il riferimento principale delle aziende del panel, con ovvii picchi di concentrazione per quanto riguarda i distributori, che evidenziano una propensione all'export decisamente limitata. Il posizionamento sul mercato dei compounder puri indica una presenza all'estero mediamente pronunciata, con alcune notevoli eccezioni, mentre i produttori integrati hanno una naturale presenza consolidata a livello internazionale. I mercati di sbocco dei materiali sono concentrati in Europa e nel Mediterraneo: dopo l'Italia, tra le principali destinazioni del granulo troviamo Germania (50%), Polo-

nia (43%), Turchia (32%), Francia, Spagna e altri Paesi dell'Est Europa (29%).

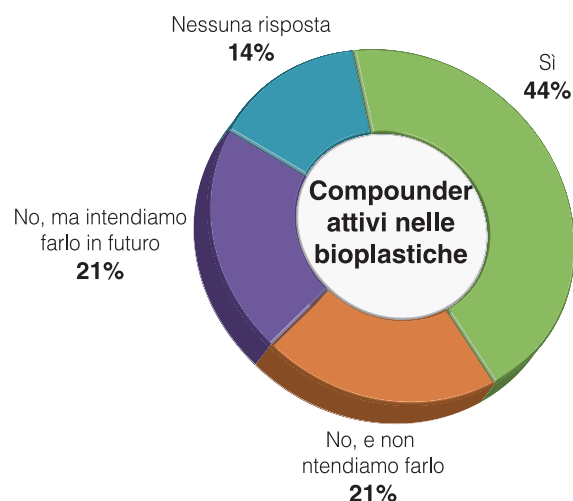
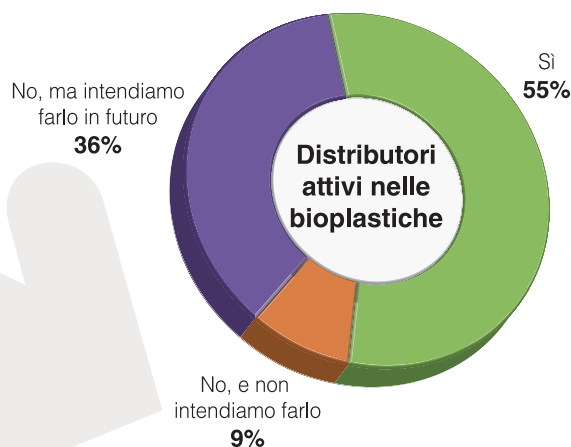
Il cliente premia la qualità

Il cliente al centro del business è lo slogan di numerose aziende, e quello che maggiormente viene chiesto dai trasformatori sono certezze: la costanza della qualità è ritenuto da oltre il 95% delle aziende come un fattore premiante nel momento in cui il cliente sceglie il fornitore; seguono il rispetto dei tempi di consegna (40% circa) e il fattore "servizio" (produzioni su specifica, velocità di consegna e flessibilità, intesa come disponibilità a modificare ordini, termini e condizioni).

Le strategie in atto

Abbiamo chiesto alle aziende quali politiche stanno adottando per fronteggiare il

bioplastiche e competitività



difficile scenario di mercato. Sotto il profilo finanziario, la principale ed evidente preoccupazione, e di gran lunga l'area di maggiore attenzione, è quella della solvibilità dei clienti, indicata da oltre il 75% degli intervistati. In un mercato, soprattutto quello nazionale, che ha ceduto importanti volumi, recuperare il denaro è un must nel periodo attuale.

Tra le altre strategie finanziarie al centro dell'attenzione delle imprese emerge il garantirsi una maggiore liquidità (15 risposte di cui 11 di medio-alta importanza) e la riduzione dei costi fissi. L'aumento di capitale proprio e la riduzione degli investimenti sono stati segnalati come punti critici a media-bassa priorità. Sotto il profilo operativo, le strategie aziendali passano per l'innovazione di prodotto e la ricerca di mercati di nicchia, unite alla flessibilità produttiva. Il miglioramento della qualità e la fidelizzazione del cliente so-

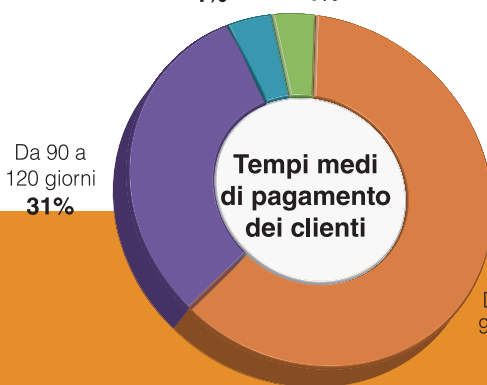
no ulteriori aspetti su cui le aziende puntano per difendere il proprio business.

Le bioplastiche come leva di competitività

Tra gli strumenti per aumentare la competitività e differenziare la propria gamma prodotti, chi produce e vende compound ha inserito i biopolimeri. Secondo la definizione, piuttosto ampia, di European Bioplastics (associazione europea delle bioplastiche), una bioplastica è un polimero prodotto almeno parzialmente da fonte rinnovabile,

biodegradabile, o entrambe le cose. L'approccio verso le bioplastiche è positivo, quasi il 45% dei compounder sta già impiegando attivamente questi materiali nelle proprie produzioni e un ulteriore 21% prevede di farlo in futuro. Sul fronte "eco-materiali", la grande maggioranza dei compounder impiega già polimeri di riciclo, anche se, mediamente, in quantità piuttosto modeste. L'approccio dei distributori ricalca quello dei formulatori, a testimonianza dell'interesse che i biopolimeri stanno riscuotendo in Italia e in Europa, con oltre il 55% delle aziende già attive nella fornitura di bioplastiche e un ulteriore 36% che intende attivarsi in futuro.

Oltre 120 giorni 4%
Da 30 a 60 giorni 4%



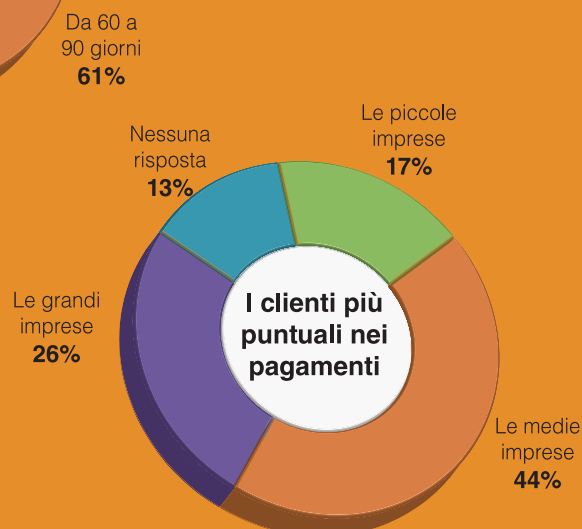
Le strategie per il futuro

Ma è il servizio, la vicinanza ai clienti, la principale carta ritenuta vincente per dare

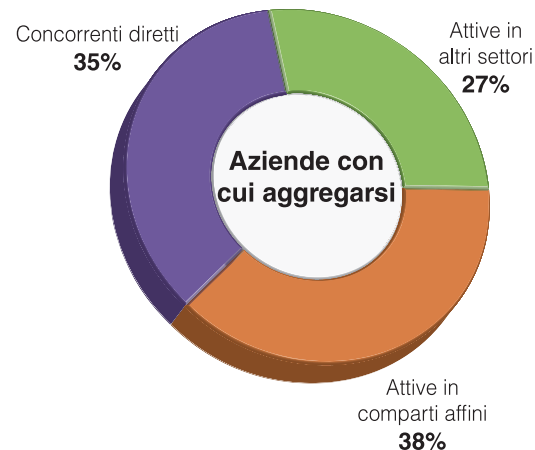
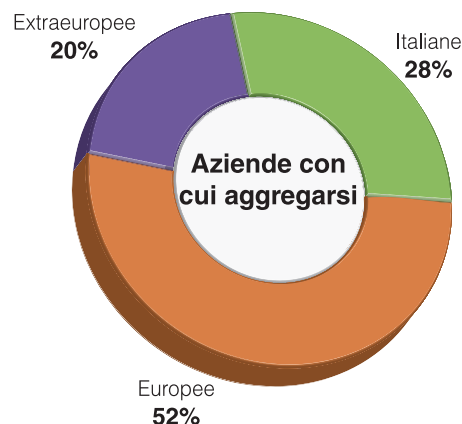
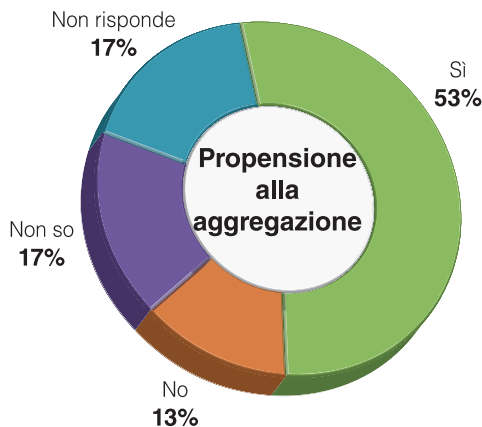
Più attenti ai pagamenti

L'attenzione alla solvibilità dei clienti è massima.

Si rende necessaria viste le dilazioni di pagamento, che mediamente partono da 60 giorni, e per oltre un terzo delle imprese superano abbondantemente i tre mesi. Risultano maggiormente affidabili nel rispettare gli impegni presi le medie imprese, indicate dal 44% degli intervistati come le più puntuali nei pagamenti.



aggregazione sì, ma con chi?



valore aggiunto alla propria attività, rilanciare il business e contemporaneamente mantenere fedeli i clienti. Così la pensano le aziende del panel, fortemente orientate a puntare proprio sul contenuto di servizio nella propria value proposition. Per il futuro, sottolineano le imprese, si dovrà puntare a migliorare anche la qualità e aumentare il contenuto innovativo dei propri prodotti, il tutto senza trascurare il prezzo di vendita, aspetto ritenuto comunque rilevante e come tutti sanno al centro di ogni trattativa.

In merito all'andamento del business, le aziende intervistate hanno chiuso il 2012, mediamente in linea o peggio del 2011, anno certamente non brillante. Per quasi il 50% degli intervistati lo scorso esercizio ha visto una contrazione dell'attività, il 17% ha registrato una sostanziale stabilità del business e solo poco più di un terzo delle imprese ha visto una crescita, nella maggior parte dei casi (30%) lieve.

La prima parte del 2013 si è aperta su livelli decisamente appiattiti, oltre il 50% delle imprese evidenzia una staticità e un 13% lamenta un nuovo calo delle attività. Spostando lo sguardo a fine anno, se da un lato la visibilità viene un po' a mancare (circa il 10% non formula previsioni), si diffonde un discreto ottimismo con circa il 45% delle im-

prese che ritiene si possa tornare, per lo meno lievemente, a crescere.

La voglia di aggregazione

Ma per ritornare alla crescita vera, che manca ormai da diversi anni, probabilmente sono necessari cambiamenti più strutturali, per esempio l'aggregazione. Un'idea quasi provocatoria, che implica un forte cambiamento di mentalità per gli imprenditori italiani, troppo spesso diffidenti e chiusi in se stessi, e con una vocazione battagliera nei confronti dei concorrenti e del mercato. Tuttavia, dopo diversi anni di "magra", l'orientamento appare modificato, con una progressiva presa di coscienza che la torta del mercato si è ristretta, per lo meno nel medio periodo, in modo strutturale, ed è necessaria un'evoluzione non solo nelle politiche aziendali, ma anche nella mentalità e nell'approccio al mercato. Tale nuova prospettiva, o quanto meno la volontà di reagire alle condizioni sfavorevoli in cui versano l'economia europea e quella italiana, è testimoniata dal fatto che la maggior parte delle imprese (52%) è oggi favorevole ad accrescere le dimensioni aziendali attraverso processi aggregativi, incluse le reti di impresa e i consorzi. Nettamente diversa, invece, è la posizione dei produttori integrati che non prendono in considerazione l'idea di una for-

ma consortile. Nel mondo dei "big" l'aggregazione si perfeziona attraverso trasformazioni delle strutture societarie, joint-venture, acquisizioni e cessioni. Ne è un tipico esempio la recente cessione delle attività Engineering Plastics di Aquafil alla tedesca Domo Chemicals. Al contrario, compounder e distributori sono decisamente più inclini ad aggregarsi. Se escludiamo i produttori integrati, il 75% degli intervistati è favorevole. Ma con chi avviare discussioni e intraprendere processi di avvicinamento che possano portare ad accordi e alleanze? Soprattutto con imprese europee (52% delle risposte), e meno con aziende italiane (28%) o extra europee (20%). Per quanto riguarda le caratteristiche degli eventuali partner, la propensione delle imprese è mista: appare maggiormente interessante la ricerca in comparti affini per ampliare la propria gamma (38%), seppur solo marginalmente rispetto a una potenziale aggregazione con concorrenti diretti (35% delle risposte) e con aziende a monte o a valle (27%). Resta da vedere se questo interesse manifestato si concretizzerà, e se il settore della fornitura di tecnopolimeri sarà destinato a vedere una maggiore concentrazione dell'offerta. Quesito che troverà risposta non prima di qualche anno. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA