

Imprese chimiche tra crisi e rinnovamento

*Analisi sui cambiamenti realizzati
dalle imprese di chimica fine e specialità
per affrontare la crisi*

Centro Studi Federchimica
Giugno 2011

Con un questionario sottoposto a 75 imprese, a capitale italiano, appartenenti ai settori della chimica fine e specialità, il Centro Studi di Federchimica ha condotto un'analisi al fine di conoscere come questi soggetti hanno vissuto la crisi, quali sono le principali sfide incontrate e gli stimoli ricevuti.

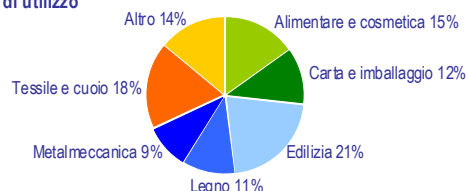
- La chimica è un **settore trasversale**, per questo deve essere in grado di adattarsi alle logiche che caratterizzano i diversi settori di utilizzo, dall'alimentare all'edilizia e al tessile.
- Il campione contiene soprattutto imprese di **medie / medio - piccole dimensioni** e rappresenta tutto il settore chimico, senza distinguere le imprese in base alle loro performance economiche.
- Il questionario e le interviste di approfondimento hanno indagato sui **cambiamenti** e le **innovazioni** che le imprese hanno messo in atto per affrontare la crisi. Si tenga presente che il settore chimico ha, da sempre, un livello di ricerca più alto rispetto alle altre attività manifatturiere, al fine di poter stare al passo con la concorrenza.

Loggetto dell'analisi

Imprese a capitale italiano di chimica fine e specialità

N° imprese partecipanti	75
- di cui intervistate	26

Settori di utilizzo



Profilo della tipica impresa del campione (mediane)

Fatturato	17 milioni di €
Quota export / fatturato	29%
Ad detti	45

Principali risultati

1) Mercati esteri

Il 60% delle imprese chimiche italiane segnala questa come l'area di radicale riposizionamento nel corso degli anni Duemila e di ulteriore rafforzamento in prospettiva.

In alcuni casi è una "scelta obbligata" rispetto a un mercato italiano che tende a ridimensionarsi e a diventare poco remunerativo (44% delle imprese segnala forte o moderato ridimensionamento del mercato italiano). Ma è generale la consapevolezza che bisogna cercare al di fuori dei confini nazionali opportunità di sviluppo rispetto a un mercato italiano che cresce poco.

Le imprese sottolineano che i mercati esteri garantiscono migliori condizioni non solo in termini di volumi, ma anche di redditività.

2) R&S

Nonostante un crescente interesse di principio da parte dei clienti, l'industria chimica affronta un'oggettiva difficoltà a garantire adeguati ritorni all'innovazione.

Il 79% delle imprese non ha reagito durante la crisi trascurando la R&S ma al contrario potenziandola.

Circa 1 impresa su 3 innova con prodotti nuovi per il mercato, cioè non si limita all'innovazione di tipo imitativo ma introduce prodotti senza omologhi tra i concorrenti.

Il 39% delle imprese segnala il superamento di un'innovazione basata sulla richiesta di personalizzazione del prodotto da parte del singolo cliente per adottare un atteggiamento proattivo di anticipazione delle esigenze del mercato.

Il "come" si fa ricerca emerge come forse persino più importante del "quanto". Infatti, a fronte del 26% di imprese che indica il forte aumento di addetti ed investimenti dedicati alla R&S, ben il 41% segnala l'adozione di un approccio di gestione manageriale della ricerca.

L'identificazione sistematica degli obiettivi e delle risorse, in coerenza con le più generali strategie aziendali, nonché la valutazione dei risultati consentono di generare attraverso la ricerca valore effettivo per il cliente (e quindi ritorni adeguati).

3) Risorse umane e modelli organizzativi

Il 61% delle imprese chimiche ritiene altamente strategico il livello qualitativo delle risorse umane. Riconoscendo che l'esperienza da sola non basta più, si innalza il livello medio di istruzione degli addetti e si dedicano risorse crescenti alla formazione. Si fanno strada anche nuovi modelli organizzativi volti a creare responsabilità e partecipazione diffusa attraverso l'informazione e la condivisione degli obiettivi aziendali a tutti i livelli.

4) Superamento del vincolo dimensionale

Va diffondendosi la consapevolezza dell'importanza nel nuovo contesto competitivo di raggiungere una dimensione maggiore. Oltre ai casi di crescita per via interna, il 23% delle imprese ha realizzato acquisizioni talvolta anche traendo vantaggio proprio dalla situazione di crisi.

Ciò favorisce

- la creazione di partnership strategiche con clienti e fornitori volte a condividere percorsi comuni di innovazione e sviluppo,
- la gestione della complessità che caratterizza l'attuale scenario competitivo nel quale non è più sufficiente essere forti solo su una determinata area ma bisogna essere efficienti su tutte le aree,
- l'internazionalizzazione.

In altri casi, le imprese realizzano accordi di filiera puntando ad offrire un servizio di eccellenza e completo rispetto ad ogni possibile esigenza del cliente mantenendo nel contempo i vantaggi della specializzazione.

5) Presenza produttiva internazionale

Una quota rilevante di imprese (39%) ha già attuato o sta attuando il salto di qualità verso una presenza internazionale, attraverso propri stabilimenti o accordi produttivi. La taglia dimensionale per questo tipo di operazioni è maggiore rispetto all'impresa tipo del campione, ma non è enorme (80 addetti contro 45 di mediana).

Ciò

- consente di proporsi come interlocutori globali verso clienti e fornitori con logiche sempre più globali,
- permette di mantenere un portafoglio prodotti completo mantenendo in Italia le produzioni a maggior valore aggiunto e avvalendosi dei vantaggi di costo di Paesi esteri,
- induce importanti cambiamenti a livello organizzativo quali l'innalzamento delle competenze manageriali e il potenziamento delle funzioni di coordinamento e controllo.

Come cambia il contesto di riferimento?

- La crisi ha aggravato tendenze già in atto: una di queste è il **ridimensionamento del mercato italiano**, registrato dal 44% delle imprese intervistate e dovuto alla presenza di **nuovi concorrenti** provenienti dai Paesi emergenti (dalla Cina all'Europa centro-orientale).
- Oltre ai nuovi entranti, il settore chimico ha subito un forte **ridimensionamento dei settori clienti**: dal tessile al mobile (cioè settori tradizionalmente italiani), dalla metalmeccanica alla carta. Quasi la metà delle imprese intervistate ha registrato tale restrizione, anche se, in alcuni casi, il fenomeno si è limitato solo a determinati prodotti.
- L'**incremento del costo delle materie prime**, accompagnato dalla difficoltà di approvvigionamento, coinvolge l'88% delle imprese intervistate.
- A questo si aggiunge la presenza sul mercato di **pochi fornitori** che tendono a essere più grandi dell'impresa cliente, la quale perde il suo potere contrattuale e diventa marginale.
- Dall'altro lato, la **concentrazione dei concorrenti**, derivante eventualmente da uscite dal mercato di alcuni competitors, non provoca un impatto totalmente negativo, in quanto può liberare spazi di domanda.
- Di fronte al rischio commodity, uno strumento per difendersi è l'**innovazione**.
- Nella chimica italiana, il 71% del campione esaminato ha segnalato che esiste un **interesse dei clienti** verso l'innovazione, ma la disponibilità a riconoscere un sovrapprezzo sui prodotti all'avanguardia risulta scarsa.
- Si rischia quindi di chiudersi intorno a una **piccola quota di clienti** che vedono l'innovazione come il loro punto di forza.

La crisi ha aggravato tendenze di ridimensionamento del mercato italiano

Ridimensionamento italiano per l'affermarsi dei Paesi emergenti (% imprese)

Forte ridimensionamento (molti clienti / molti prodotti)	11%	} 44%
Moderato ridimensionamento (molti clienti / pochi prodotti)	33%	

Settori clienti con ridimensionamento forte o moderato (% imprese)

Tessile / cuoio / calzature	83%
Legno e mobile	71%
Metalmeccanica	67%
Carta / imballaggio	40%

➤ Non solo settori tradizionali del made in Italy, ma tendenze affiorate anche in altri settori / segmenti

Costi elevati e riconfigurazione delle filiere

(% imprese intervistate)

Costo e approvvigionamento delle materie prime	88%
Forte concentrazione dei fornitori	46%
Forte concentrazione dei concorrenti	35%
Forte concentrazione dei clienti	15%

➤ La concentrazione dei fornitori sbilancia ulteriormente il potere contrattuale a loro favore

➤ Il cliente italiano diventa "marginale" e perde l'interlocutore locale

➤ Alcune imprese schiacciate anche dalla concentrazione dei clienti

➤ La concentrazione dei concorrenti non è sempre negativa perché può liberare spazi di domanda

Difficoltà a garantire adeguati ritorni all'innovazione

Interesse dei clienti e profittabilità dell'innovazione (% imprese)

Interesse e profittabilità deteriorati	12%	} 71%
Interesse in aumento ma profittabilità insufficiente	59%	
Interesse e profittabilità invariati	18%	
Interesse e profittabilità in aumento	11%	

➤ Rischio commodity

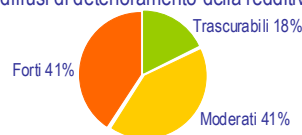
➤ Nuova sensibilità e vincoli normativi su sicurezza ed eco-sostenibilità

➤ Polarizzazione : solo una piccola quota di clienti / filiere fortemente orientati all'innovazione (e disposti a pagarla)

- Tutti questi elementi, combinati insieme, portano ad un **deterioramento ulteriore della redditività**, non solo nel breve ma anche nel medio periodo. Infatti, oltre l'80% delle imprese intervistate registra questo peggioramento.
- Tra i settori clienti, l'effetto di deterioramento della redditività è stato riscontrato **trasversalmente** e non solo in quelli che hanno subito direttamente la crisi con il crollo della domanda tra il 2008 e il 2009.

Rischi di deterioramento della redditività al di là del breve periodo

📌 Rischi diffusi di deterioramento della redditività (% imprese)



📌 Anche in settori poco colpiti dal crollo della domanda nel 2008-09
Rischi forti o moderati di deterioramento (% imprese)

Alimentare / cosmetica	70%
Carta / imballaggio	88%
Edilizia	86%
Legno	100%
Metalmeccanica	83%
Tessile / cuoio	83%
Totale	82%

Come stanno cambiando le imprese?

- Le risposte delle imprese intervistate, riguardo il contesto di riferimento, delineano una situazione di difficoltà. Tuttavia, la crisi può essere un **punto di svolta** e uno stimolo non solo al **rinnovamento**, ma anche al **rafforzamento**.
- A questo riguardo, le imprese hanno segnalato:
 - la possibilità di acquisizioni di altre imprese a prezzi vantaggiosi;
 - il rafforzamento di fette di mercato ancora non sfruttate ma rivelatesi remunerative;
 - la ritrovata fidelizzazione del cliente che torna ad essere il punto focale attraverso il miglioramento della qualità e lo strumento dell'innovazione;
 - la conquista di quote di mercato nei confronti dei concorrenti.

Crisi: per tutti stimolo al rinnovamento, per alcuni occasione persino di rafforzamento

- 📌 Acquisizioni a prezzi vantaggiosi
- 📌 Ampliamento di nicchie remunerative
- 📌 Fidelizzazione dei clienti attraverso qualità / innovazione
- 📌 Conquista quote di mercato

Costi ed efficienza operativa

- Affinché la redditività non sia a rischio, il 53% delle imprese intervistate punta alla **riduzione dei costi**.
- Il 36% del campione riduce i costi attraverso un cambiamento nel rapporto con i fornitori. La tendenza però non è chiara. Le imprese oscillano tra la **razionalizzazione dei fornitori**, concentrando i volumi d'acquisto, e la **differenziazione dei fornitori**, al fine di trovare il più conveniente.
- Il 23% delle imprese ha pensato anche ad una **sostituzione delle materie prime** con altre più economiche. Per non compromettere la qualità, è necessario un aumento dell' **efficienza** di tutti gli altri fattori di costo, al fine di eliminare gli sprechi.

La difesa della redditività richiede la riduzione dei costi

(% imprese)

Riduzione dei costi	53%
Razionalizzazione sostanziale dei fornitori	36%
Ampliamento sostanziale dei fornitori	23%
Sostituzione materie prime con altre più economiche	23%

📌 Imprese "smarrite" nel rapporto con i fornitori di materie prime

- concentrare i volumi d'acquisto
- al contrario, diversificare i fornitori
- saltare i distributori per approvvigionarsi direttamente dai produttori

📌 Difficoltà nel farsi considerare strategici dai fornitori

📌 La sostituzione di materie prime non può compromettere la qualità

📌 **NECESSITA' DI INTERVENIRE SU TUTTI I COSTI OPERATIVI**

- La razionalizzazione volta all'eliminazione degli sprechi è perseguita anche nel **portafoglio prodotti**, con l'eliminazione dei prodotti poco remunerativi e con la specializzazione in nicchie di mercato.

- Eppure l'impresa chimica, avendo un **fattore di scala rilevante**, deve sapere conciliare la **marginalità** con i **volumi**. Tra le possibili soluzioni:
 1. attenzione al marchio e alla distribuzione;
 2. inserimento in mercati esteri per allargare la nicchia.

- Inoltre il settore chimico ha necessità di mantenere una **completezza del portafoglio prodotti** affinché non si impoverisca l'offerta di un tipo di impresa, come quella chimica, che è molto specializzata. Tra le possibili soluzioni:
 1. accordi di filiera di eccellenza, in modo da concentrarsi su determinati prodotti e, nello stesso tempo, facendo parte di un'offerta più ampia;
 2. stabilimenti o accordi produttivi con Paesi a basso costo, al fine di ottenere prodotti remunerativi abbassando il lato costi.

- Un'attenta gestione delle risorse umane diventa decisiva per aumentare la produttività. Il 61% delle imprese intervistate ha posto in primo piano la **professionalità del dipendente**, mentre il 55% delle imprese adotta **sistemi di gestione certificata**, che rappresentano uno stimolo al miglioramento continuo. E' risultata importante anche l'introduzione di nuovi **modelli organizzativi** della struttura aziendale che creino partecipazione diffusa all'interno dell'azienda (es. Lean Manufacture), in quanto la qualità e la capacità di operare bene significano anche un contenimento dei costi.

- Esiste, tra le imprese intervistate, un nucleo di soggetti che perseguono l'**espansione dimensionale** per far fronte alla crisi, anche tramite acquisizioni (come segnala il 23% del campione di imprese).

- Da qui emerge l'esigenza di riuscire a gestire un **ambiente competitivo più complesso**, dove l'efficienza deve essere perseguita in ogni area aziendale.

- La crescita dimensionale porta con sé benefici sul piano del **rapporto con i fornitori**: in questo modo la grandezza diventa lo strumento per ottenere maggiore potere contrattuale e per creare una partnership con i fornitori.

Razionalizzare il portafoglio prodotti senza impoverire l'offerta

(% imprese)	
Razionalizzazione del portafoglio prodotti	44%
Completamento offerta prodotti con categorie complementari	41%

✎ Eliminazione prodotti poco remunerativi e focus su nicchie

✎ COME CONCILIARE MARGINALITÀ CON VOLUMI RILEVANTI ?

- marchio e distribuzione per acquisire visibilità e quote di mercato
- mercati esteri per rendere la nicchia globale

✎ COME CONCILIARE OTTIMIZZAZIONE E COMPLETEZZA DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI ?

- accordi di filiera di eccellenza
- stabilimenti o accordi produttivi con Paesi a basso costo

Serve un'attenta gestione delle risorse umane

(% imprese)	
Innalzamento professionalità dei dipendenti	61%
Sistemi di gestione certificata (qualità / sicurezza / ambiente)	55%
Snellimento / razionalizzazione della struttura aziendale	35%
Creazione / potenziamento di particolari funzioni aziendali	27%
Introduzione di nuovi modelli organizzativi	21%

✎ Istruzione e formazione : l'esperienza da sola non basta più

✎ Snellimento : ridimensionamento, ma soprattutto sinergie e agilità

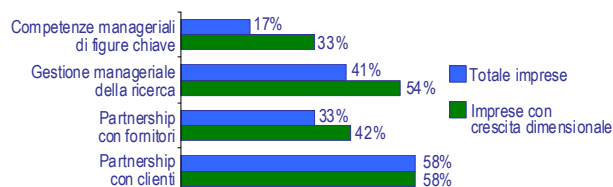
✎ Certificazione : stimolo interno al miglioramento continuo ed effettivo

✎ Controllo di gestione: misurazione di dove si perde / si guadagna

✎ Nuovi modelli organizzativi volti a
- informare, formare, condividere gli obiettivi a tutti i livelli
- creare responsabilità e partecipazione diffusa

Un nucleo di imprese persegue la crescita dimensionale

(% imprese)	
Espansione di capacità produttiva in Italia	24%
Acquisizioni	23%



✎ GESTIRE UN AMBIENTE COMPETITIVO COMPLESSO:

- non basta più essere forti su un'area, bisogna esserlo su tutte
- responsabilità e competenze specifiche

✎ Diventare partner strategici anche per i fornitori

I clienti

- La selezione della clientela è un punto chiave, come afferma il 58% delle imprese intervistate: non sempre vendere di più significa guadagnare di più. Scegliere **clienti affidabili** e diversificare i settori di destinazione consente di limitare il **rischio di insolvenza** e tutti i costi connessi ad esso che possono incidere sulla marginalità.
- Un'attenta valutazione della clientela permette di individuare i "**clienti del futuro**", ovvero clienti che hanno grosse potenzialità di crescita nel breve e medio periodo, e condividere con essi proficui percorsi di sviluppo.
- La **diversificazione dei settori clienti** evita di appiattirsi su una concorrenza determinata dal prezzo più conveniente e priva di elementi di innovazione.

Scegliere e farsi scegliere dai clienti ñgiustiò

(% imprese)

Selezione dei clienti e creazione di partnership strategiche	58%
Diversificazione dei settori clienti	45%

↳ Clienti affidabili per limitare i rischi di insolvenza

↳ Partnership con i "clienti del futuro" per condividere percorsi di sviluppo

↳ Diversificazione dei settori clienti per sfuggire a concorrenza appiattita sul prezzo

R&S e innovazione

- La **qualità** è una precondizione e l'**innovazione** lo strumento per attuarla, ma non sempre essa genera vantaggio competitivo. Infatti, se tutti i **processi** e **prodotti** sul mercato fossero up-to-date, non si genererebbe nessun vantaggio rispetto ai concorrenti.
- Il settore chimico ha un ruolo fondamentale perchè è a monte della filiera. Deve perciò riuscire a portare la **qualità fino all'occhio del consumatore finale** che deve percepire la differenza rispetto agli altri prodotti. Se questo non avviene, le conseguenze si ripercuotono a ritroso su tutta la filiera produttiva.
- Quasi l'80% delle industrie chimiche che hanno partecipato all'indagine hanno attuato un intervento di potenziamento in **Ricerca & Sviluppo**. Una percentuale così alta riflette quanto l'innovazione sia insita nel settore chimico.
- Il salto qualitativo si verifica quando le imprese diventano **proattive**, ovvero riescono ad anticipare l'evoluzione del mercato (41% delle imprese intervistate) e introducono prodotti che non hanno omologhi tra i concorrenti (30% delle imprese intervistate).
- Per l'industria chimica, l'attività di R&S deve essere finalizzata a incontrare i bisogni del settore cliente e a consentirgli un **cost saving** e un'**efficienza** percepibile sui suoi

La qualità è un **must** ma non necessariamente crea valore

(% imprese)

Miglioramento processi produttivi / impianti	58%
Miglioramento prodotti / servizi associati	52%

↳ Il miglioramento continuo di prodotti e processi è una pre-condizione, ma non sempre genera vantaggio rispetto ai concorrenti

↳ **QUALITA' VISTA CON GLI OCCHI DEL CONSUMATORE FINALE, NON DEL PRODUTTORE**

R&S : più che il ñquantoò, conta il ñcomeò

(% imprese)

Almeno 1 intervento di potenziamento della R&S	79%
Pianificazione, valutazione e gestione manageriale della ricerca	41%
Passaggio da reazione a richieste ad anticipazione delle esigenze	39%
Prodotti sostanzialmente nuovi (senza omologhi tra concorrenti)	30%
Aumento addetti e investimenti in R&S	26%

↳ Salto qualitativo : proattività / innovazione non imitativa

↳ Ma soprattutto gestione efficiente della R&S: identificazione obiettivi e risorse – pianificazione – valutazione

↳ Valore effettivo per il cliente :
- innovazione cost saving
- possibilità applicative
- performance superiori percepite dal cliente finale della filiera

- Le imprese dovrebbero percepire l'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità come **opportunità remunerative**, prima ancora di essere elementi di costo.
- Tuttavia la situazione è ancora acerba e **non c'è ricettività** per prodotti al di sopra degli standard esistenti.
- La sostenibilità ambientale è per ora principalmente concretizzata nell'**adattamento alla normativa**, ma diventerebbe un'opportunità di crescita se ci fosse la capacità di anticipare e influenzare l'evoluzione legislativa e se si offrisse consulenza tecnica alle imprese clienti.

Sostenibilità : come tramutarla da extra-costo a fattore di successo ?

(% imprese)

Prodotti / processi in linea con nuovi standard di mercato	36%
Sostituzione materie prime con altre più eco-sostenibili	35%
Prodotti / processi al di sopra degli standard di mercato	15%

👉 In generale non c'è ricettività per prodotti al di sopra degli standard, riscontro solo nei confronti di selezionati clienti e filiere

👉 Adeguamento alle norme come opportunità:

- capacità di anticipare / influenzare l'evoluzione legislativa
- servizi di consulenza tecnica ai clienti (anche "prestigiosi gruppi")
- messa a punto in termini di rapidità, performance, costi applicativi

Mercati esteri

- Tra le imprese che hanno registrato un deterioramento della redditività nel medio termine, coloro che registrano **esportazioni superiori al 40%** del loro fatturato sono una piccola parte (il 24%). Questo sta ad indicare che l'affacciarsi sui mercati esteri è una valida scelta se la domanda interna stenta a crescere.

Mercati esteri centrali per lo sviluppo: non solo volumi, ma anche redditività

Forti rischi di deterioramento della redditività nel medio termine
(% imprese)



👉 Area di radicale riposizionamento per il 60% delle imprese

👉 Una "scelta obbligata" se il mercato italiano è in crisi strutturale

👉 Più in generale opportunità di crescita rispetto a un mercato italiano che cresce poco

- La presenza internazionale non presuppone una taglia dimensionale elevata. Infatti la mediana di addetti nelle imprese con presenza produttiva estera è relativamente bassa (78 addetti).
- L'obiettivo delle imprese chimiche deve essere quello di diventare **fornitori e interlocutori globali**.
- In questo modo si ottiene un vantaggio non solo per il **presidio dei mercati esteri**, ma anche nelle sinergie sugli acquisti di materie prime, nell'integrazione a monte e nelle produzioni a minor valore aggiunto.

Il salto di qualità : presenza internazionale

(% imprese)

Accordi produttivi internazionali	17%
Propri stabilimenti produttivi all'estero	15%
} 29%	

👉 Taglia dimensionale non enorme per presenza produttiva estera (diretta o tramite accordi)

Addetti imprese del campione (mediana)	45
Addetti imprese con presenza produttiva estera (mediana)	78

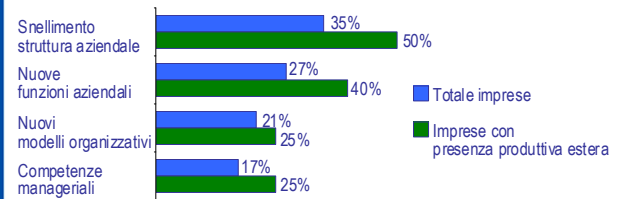
👉 Essere fornitori globali per clienti e interlocutori sempre più globali

👉 Non solo mercati esteri, ma anche

- sinergie sugli acquisti di materie prime
- integrazione a monte
- produzioni a minor valore aggiunto

- L'**internazionalizzazione** non è solo un'opportunità di crescita della redditività, ma anche uno **stimolo** per ripensare agli aspetti organizzativi dell'impresa.
- E' necessario conoscere il mercato globale e operare in sintonia con le nuove esigenze che si incontrano. La **flessibilità** e l'**adattamento** sono prerequisiti fondamentali per sviluppare una rete coordinata, attraverso sistemi informativi e di controllo, che garantisca ovunque un'**unica cultura aziendale**.

L'internazionalizzazione stimola importanti cambiamenti a livello organizzativo



↳ Autonomia decisionale, agilità e adattamento alla realtà locale

↳ Garantire ovunque un'unica cultura aziendale e gli stessi standard di qualità e affidabilità

↳ Funzioni di coordinamento : sistemi informativi e di controllo