primo piano

Giancarlo D'Ottavio
Si cresce con la filiera

» di **Nicoletta Boniardi**

La strategia di espansione per la sua Poliblend, Giancarlo D'Ottavio l'aveva già tracciata nel 1999. E il percorso ha portato negli anni successivi alla nascita di un gruppo di aziende articolato secondo una vera e propria filiera, che lo scorso maggio si è arricchita di un ulteriore tassello. Ma nel mirino del fondatore della holding comasca ci sono nuovi, ambiziosi obiettivi

La nuova acquisizione chiude un cerchio o è solo un altro punto fermo nel percorso delineato?

La strategia volta a creare un gruppo di aziende perfettamente integrate a livello di filiera sia orizzontale sia verticale, seppur perfettamente in grado di autosostenersi con attività indipendenti, è giunta al culmine con la recente acquisizione di Primafase, società che produce poliammidi partendo dal riciclo di filati di varia provenienza. Con questa acquisizione si è già lanciato un importante programma di investimenti.

Quindi il recycling rappresenta l'ultima tessera strategica di un mosaico che adesso dovrà ripagare gli sforzi?

La nuova società ci aprirà le porte a mercati a noi finora preclusi. Si pensi, per esempio, all'automotive, che negli ultimi tempi si sta orientando verso l'utilizzo di materiali di riciclo: il Governo tedesco ha addirittura stanziato dei finanziamenti alle imprese per la ricerca e sviluppo di nuovi materiali e applicazioni. Anche noi stiamo lavorando in questa direzione. Stiamo sviluppando, per una casa automobilistica tedesca, applicazioni finora realizzate con prodotti di prima scelta e di produttori primari.

Terminata l'espansione orizzontale, gli investimenti proseguiranno?

La nostra filosofia non prevede la distribuzione di dividendi, che invece vengono reinvestiti per sostenere la crescita dell'azienda. Tra il 2010 e il 2011 il gruppo ha stanziato 6 milioni di euro – ossia il 10 per cento del fatturato dell'anno scorso – per un piano di sviluppo triennale. In questo settore non c'è futuro senza investimenti, e quelli sostenuti tra impianti, apparecchiature di laboratorio, risorse umane di alto profilo e acquisizioni ci consentiranno un approccio al mercato ancora più competitivo. Riteniamo di aver creato le condizioni ideali affinché il gruppo raggiunga i 100 milioni di fatturato entro il 2012, e cresca ulteriormente nei prossimi tre anni.

Poliblend – la capofila – nasce come compounder. Incentrare le strategie di sviluppo soltanto su tale business sarebbe stato più complicato?

L'esperienza insegna che la figura del semplice compounder è a rischio d'estinzione. Da oltre un anno si confronta con problemi di shortage delle materie prime, che spesso l'hanno messo nelle condizioni di non poter soddisfare la domanda, e da tempo soffre la concorrenza dei produttori di polimeri integrati, che propongono prodotti standard a un prezzo competitivo. In questo preciso frangente storico, oltretutto, lo shortage è aggravato dal fatto che produttori primari preferiscono impiegare i polimeri di base nelle proprie strutture di compounding.

Ma qual è il reale punto di riferimento per tutto il gruppo?

La vocazione di Poliblend resta focalizzata sul compounding, non sottovalutando che oggi la ricerca e sviluppo si sta indirizzando anche nello studio di formulazioni da blend di materie prime che non passano necessariamente attraverso il processo di estrusione. Dal 2000, l'estrusione dei compound viene fatta dalla D'Ottavio Polimeri, alla quale si sono aggregate, nel 2009 e 2010, Essetiplast – produttore di masterbatch – e Celloplast – produttore di elastomeri termoplastici. Per le attività commerciali invece, nell'arco del decennio, sono state integrate alla Poliblend le società di distribuzione Angipolimers, Alfapolimeri e Polimeri Italia, quest'ultima dedicata principalmente ai paesi emergenti come Australia, Sud Africa e Sud America. Chiude il cerchio del gruppo MMT, una società di progettazione, stampaggio materie plastiche e assemblaggio, acquisita nel 2007.

Con un'organizzazione di questo tipo è più semplice ammortizzare eventuali cali di marginalità?

L'aver creato una filiera di prodotto ci consente di rendere più sopportabile una contrazione dei profitti in un dato punto della catena, che potranno essere compensati unendo esperienza e capacità delle altre realtà presenti nel gruppo.

Tale strategia presenta anche dei vantaggi di natura non economica?

Nella scelta delle società da acquisire abbiamo privilegiato quelle con il know-how e l'esperienza più significativi.

La decisione ha portato indubbi benefici di natura tecnica: unendo le singole competenze, il gruppo può vantare sul mercato un alto profilo tecnico in continua evoluzione.

“Riteniamo di aver creato le condizioni ideali affinché il gruppo raggiunga i 100 milioni di fatturato entro il 2012 e cresca ulteriormente nei prossimi tre anni”

Giancarlo D’Ottavio

“Nella scelta delle società da acquisire abbiamo privilegiato quelle con il know-how e l’esperienza più significativi”

Attrezzature e know-how vengono dunque condivisi?

Assolutamente sì. I dispositivi del laboratorio di ricerca e sviluppo di Poliblend, per esempio, sono a disposizione dei tecnici delle altre consociate. Se una di queste riceve una commessa, può gestirla individualmente finché non entrano in gioco mansioni svolte da una consorella. Il livello di sinergia attuale è esemplare e ci consente di offrire un servizio “chiavi in mano”, che comincia dal recepimento del progetto da parte del committente e termina con la produzione del manufatto. Allo stato attuale, non c’è una realtà capace di riunire in un’unica soluzione la progettazione, la materia prima, lo stampaggio, l’assemblaggio e una serie di conoscenze che derivano dalle specializzazioni delle singole aziende, che, entrate in contatto col cliente, effettuano a loro volta un lavoro di promozione reciproca delle rispettive competenze, dando luogo a un’autentica catena del valore. Peraltro il nostro prodotto si può definire a chilometro zero. Esclusi i casi in cui la produzione avviene negli stabilimenti ungheresi di MMT-KFT, tutto il processo produttivo viene gestito internamente.

Qual è il suo polso sulle questioni legate al prezzo e alla disponibilità delle materie prime?

Attraversiamo un momento senza precedenti, in cui paesi emergenti, quali Cina e India, hanno sbilanciato il rapporto tra domanda e offerta, inducendo i maggiori player a vendere in quelle aree, dove peraltro esistono coperture finanziarie interamente garantite. Si aggiunga il fatto che molti player hanno colto l’occasione per compensare le perdite degli anni precedenti, avendo passato loro stessi un 2009 terribile. D’altro canto, nel mercato occidentale, il rischio finanziario è elevato e costante.

I continui fallimenti si lasciano dietro una lunga scia di creditori, al punto che le società di assicurazione del credito hanno tagliato drasticamente la copertura per tutte le aziende del nostro settore.

Investire in stock di magazzino può essere un antidoto alle difficoltà?

Potrebbe ridurre i rischi di approvvigionamento. Ma questo solo in teoria perché, a differenza di qualche anno fa, oggi le crisi sono difficilmente prevedibili. È sufficiente che una banca centrale, di un qualsiasi paese, restringa il credito alle imprese per provocare conseguenze drammatiche a livello commerciale. Ne consegue che i fornitori si troverebbero in una situazione di surplus delle scorte, le quotazioni dei materiali tenderebbero a crollare con la inevitabile svalutazione degli stock.

Esistono delle strade percorribili in un simile contesto d’incertezza?

Il nostro gruppo ha individuato un’opportunità effettuando acquisti nel mercato globale. La buona disponibilità finanziaria ci consente, attualmente, movimenti in India, Corea e Stati Uniti e in altre aree internazionali. Il reale problema di queste operazioni è il pagamento anticipato: non è sempre possibile, infatti, lavorare con interlocutori di cui non abbiamo conoscenza diretta. Ma abbiamo deciso di correre il rischio, perché in questo modo siamo finora riusciti a sostenere appieno le nostre esigenze. Al momento, infatti, la nostra unica sofferenza riguarda il nylon 6, di fatto irreperibile sul mercato.

Le transazioni internazionali avvengono in dollari o altra valuta?

Il dollaro è ovunque la divisa più richiesta e riconosciuta. In Cina comincia a farsi strada anche l’euro, ma è prevedibile che la supremazia della valuta americana non avrà fine finché il petrolio sarà quotato in dollari. Le oscillazioni al cambio possono peraltro provocare differenze di prezzo anche dell’ordine del 20 per cento, tassi in grado di mettere qualsiasi azienda fuori mercato. Ogni anno, nel periodo che riteniamo migliore, acquistiamo partite di valuta americana, che ci serviranno da polmone per gli acquisti a livello globale. In questo modo cerchiamo di prevenire eventuali perdite legate al cambio, che tendiamo a minimizzare anche attraverso contratti di fornitura annuali.

Sotto il profilo finanziario c’è anche l’incertezza del credito…

In Europa i tempi di pagamento sono piuttosto lunghi, nonostante i vari impegni assunti in sede comunitaria. In Italia la situazione è ancora più critica, perché spesso sono i grandi end-user e gli Enti locali a decidere le condizioni di pagamento. Se i tempi di recupero credito sono lunghissimi, come spesso accade, in pratica sono gli stessi fornitori a fare opera di finanziamento, con un conseguente aumento del rischio. E questo è fortemente penalizzante per i produttori come noi.

Quali sono le prospettive future?

Come già detto, si è chiuso un cerchio che dovrà portare a una crescita del gruppo entro i prossimi tre anni. In quest’arco temporale, potremo diventare uno dei principali player del compounding italiano. Dopodiché, salvo il verificarsi di eventi eccezionali o non prevedibili, si potrà aprire una nuova fase di investimenti.

Come nuove acquisizioni, per esempio?

Si è sparsa la voce che il nostro gruppo rilevi aziende in difficoltà. Ma queste operazioni hanno un senso soltanto se creano valore a un contesto che, come nel nostro caso, ha raggiunto la quadratura del cerchio. In futuro, potrebbe essere interessante pensare all’acquisizione di brevetti per generare nuovi sviluppi di mercato. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA