

Pronti a servire il mercato

di Antonella Rampichini

Strutture efficienti, un chiaro orientamento a favore dei clienti e innovazioni d'avanguardia. Forte di questi strumenti, Bayer Polymers, la società nata dalla riorganizzazione di Bayer Ag, è ora pronta ad affrontare le sfide del mercato. Innovazioni, investimenti, acquisizioni e partnership permetteranno di consolidare ulteriormente il primato della società nei mercati delle materie plastiche, gomma, poliuretani, materie prime per vernici, coloranti e campi speciali e fibre.

La riorganizzazione si è conclusa con successo. "Dopo un anno di transizione siamo di nuovo qui, più forti e agguerriti di prima", ha affermato Hagen Noerenberg, responsabile di Bayer Polymer in occasione di una conferenza stampa internazionale, tenutasi a Colonia alla presenza di 150 giornalisti.

Già adesso l'azienda realizza circa il 90% del giro d'affari con prodotti che occupano i primi cinque posti sul mercato mondiale. Ora l'obiettivo principale di Bayer Polymers è abbinare una crescita redditizia ad un rendimento del capitale a medio termine (CFRoI) del 13% e ad un risultato operativo prima dell'ammortamento (Ebitda) del 19%.

Nel primo trimestre del 2003 Bayer Polymers è riuscita a superare di 3,5 volte il risultato operativo dopo incidenze straordinarie rispetto al primo trimestre del 2002, portandolo da 21 a 74 milioni di euro. Allo stesso tempo, il margine Ebitda è salito dall'11,3% al 12,5%. Malgrado l'aumento delle quantità, nello stesso periodo la cifra d'affari è però scesa del 2,3% a causa dei negativi effetti valutari, nonché di un'aspra concorrenza a livello di prezzi.

Per rafforzare chiaramente la performance, l'azienda ha già lanciato tutta una serie di provvedimenti. A partire dal 2005 verranno complessivamente risparmiati circa 700 milioni di euro all'anno grazie ad una riduzione dei costi ed un aumento dell'efficienza. Sarà indispensabile a tal fine chiudere siti ed impianti produttivi non redditizi e concentrare le capacità produttive sui grandi impianti, quelli cosiddetti «World Scale». In detto contesto sarà anche inevitabile la soppressione di posti di lavoro. Dal 2002 al 2005 verranno infatti tagliati in tutto il mondo 5.300 posti di lavoro su un totale di 23.000.

Investire per crescere

Oltre ad un netto aumento del rendimento, Bayer Polymers intende soprattutto espandersi ulteriormente. A tale fine, nel 2003 l'azienda investirà circa 600 milioni di euro per immobilizzazioni tecniche. Il punto centrale su cui si articolano le nuove realizzazioni è la Cina. Attualmente sta sorgendo a Caojing, nei pressi di Shanghai, un nuovo sito produttivo. Il primo impianto in loco per la produzione di materie prime per vernici entrerà in funzione alla fine di maggio del 2003.

Complessivamente Bayer Polymers intende registrare entro il 2007 nella Regione Asia-Pacifico, anche con l'ausilio della produzione locale, circa il 25% del fatturato mondiale. Oltre alla Cina, l'azienda sta realizzando, soprattutto in Europa, grandi progetti di investimento e di espansione: a Dormagen in Germania sono stati investiti 170 milioni di euro per la costruzione di un impianto per la produzione di Tda (toluendiammina), che entrerà in funzione nel quarto trimestre 2003. A Maasvlakte, nei Paesi Bassi, Bayer Polymers sta realizzando, assieme alla Lyondell Chemical Company un impianto per la produzione di ossido di propilene e stirolo.

Tda e ossido di propilene sono prodotti di testa per la produzione delle materie prime poliuretatiche. Lo stirolo è una materia prima per la produzione di materia plastica e di espansi per coibentazione. Inoltre Bayer Polymers sta costruendo insieme alla DuPont ad Hamm-Uentrop in Germania un nuovo impianto per la produzione del poliestere termoplastico Pbt (polibutilentereftalato). All'inizio del 2003 si è concluso l'ampliamento della produzione di policarbonato nello stabilimento di Uerdingen in Germania.



Pertanto adesso Bayer Polymers è in grado di produrre in tale sito fino a 300.000 t/a di policarbonato Makrolon.

Acquisizioni e partnership

Bayer Polymers intende garantirsi un'ulteriore crescita mediante acquisizioni, partnership e joint-venture. Attualmente la società sta ampliando ulteriormente la rete di vendita di sistemi poliuretatici. Per venditori di sistemi s'intendono aziende che offrono sistemi a base di materie prime poliuretatiche preformulate pronti all'uso e che vengono utilizzati per applicazioni speciali. Dopo aver acquistato nel 2002 la ditta danese venditrice di sistemi Tectrade, Bayer Polymers intende in futuro attivarsi anche con le joint ventures Büfa Pur in Germania e la joint venture BayOne Urethane Systems nel Nordamerica. Ulteriori aziende venditrici di sistemi Bayer sono Betapur in Spagna e Deltapur in Italia. Il portafoglio è attualmente sottoposto ad un'attenta analisi per quanto riguarda redditività, posizione ed evoluzione di mercato, nonché leadership tecnologica. La nuova organizzazione assicura a tale riguardo una trasparenza ancora migliore per poter distinguere settori che apportano un valore aggiunto e settori negativi.

Ricerca e Sviluppo: una priorità

Oltre ad una partecipazione superiore alla media alla crescita del mercato mediante investimenti, acquisizioni e partnership, il principale volano della crescita è rappresentato da innovazioni legate a processi, prodotti e applicazioni.

A tale scopo gli investimenti per il 2003 in Ricerca e Sviluppo saranno di circa 260 milioni di euro. Assieme agli investi-

menti per gli sviluppi applicativi nelle Regioni e le tecnologie di processo, le erogazioni per innovazioni lungo l'intera catena di sviluppo superano persino i 500 milioni di euro. Jürgen Dahmer, membro dell'Executive Committee e responsabile della Regione Emea, in occasione della conferenza stampa ha presentato una serie di innovazioni: dalle materie plastiche su misura Triax e Bayflex per la produzione di articoli che vanno dagli elementi esterni della carrozzeria passando per le moquette decorative e configurate secondo i gusti individuali grazie ad Artwalk fino a colori ed effetti cromatici per materie plastiche tecniche, immediatamente realizzabili con Fantasia.

Il cliente al centro dell'attenzione

Il pensiero guida alla base della nuova struttura di Bayer Polymers è l'orientamento coerente a favore delle esigenze dei clienti. Al posto delle precedenti Divisioni Materie plastiche, Poliuretani, Gomma, Materie prime per vernici e Campi speciali è stata pertanto creata un'organizzazione che si orienta nei comparti del marketing e delle vendite verso strutture di mercato, settori di applicazione e vie di distribuzione.

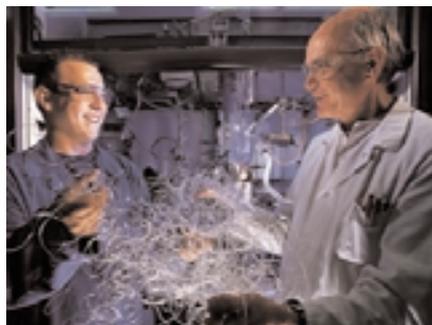
La Regione Emea riveste una posizione preminente in Bayer Polymers, con una percentuale sulla cifra d'affari pari al 48%, equivalente ad oltre 5 miliardi di euro nel 2002. Il nucleo della nuova struttura è costituito, oltre che da un'unità organizzativa globale per la produzione, da unità di marketing e vendita regionali, che consentono di agire in tutte le aree economiche assicurando la massima vicinanza al cliente, conformemente alle locali strutture di mercato, e di offrire un servizio logistico e tecnico tagliato su misura per far fronte alle esigenze del cliente. Vi sono tre Regioni: Emea, America e Asia-Pacifico, ognuna delle quali è composta da sotto-unità. Attraverso queste tre Regioni avviene il contatto diretto con il cliente.

Un ruolo chiave nelle Regioni è affidato alle quattro Marketing Division: Performance Materials, Performance Systems, Polymer Solutions e Distribution. La Marketing Division Performance Materials, guidata nella Regione Emea da Tim Bielfeldt, si occupa di clienti che acquistano grandi quantità di pochi prodotti standardizzati. Per lo più i campi d'applicazione dei prodotti dei clienti sono stabiliti con grande precisione, ad esempio pneumatici o Cd. Tali acquirenti dispon-

gono spesso di una struttura globale e si attendono, di conseguenza, un servizio rapido e che copra ogni parte del mondo. Alla Division Performance Systems, il cui responsabile nella Regione Emea è Wilfried Heider, è abbinato un altro profilo di cliente, che utilizza un maggior numero di prodotti per un ampio campo d'applicazione. In questo campo sono necessari un servizio ed uno sviluppo tecnico più efficienti.



L'imponente facciata del nuovo Shanghai Polymer Technical Center realizzata con lastre di Makrolon



Una rete di policarbonato: questo è l'aspetto del Makrolon estruso dal reattore



Test di laboratorio per ottimizzare la produzione di materie prime del poliuretano

I clienti della Marketing Division Polymer Solutions, tra i quali vanno annoverati ad esempio gli acquirenti di fogli in policarbonato o materie prime per rivestimenti, vanno alla ricerca di soluzioni su misura per il loro contesto personale di mercato. Ciò richiede di norma specifici sviluppi

per e con i clienti. In questo caso, sono necessari un numero maggiore di prodotti e soluzioni per far fronte ai vari e ampi settori d'applicazione. Responsabile della Marketing Division per la Regione Emea è Bernd Steinhilber.

Per i distributori è stata creata la Division Distribution, che acquista prodotti da tutti i comparti dell'assortimento Bayer Polymers e contribuisce a coprire le particolari esigenze legate al business con acquirenti di quantità più ridotte. Nella Regione Emea questa Divisione è affidata a Jürgen Gunther, che è anche responsabile dell'e-Business. Stando a quanto affermato da Dahmer: "Per i nostri clienti è importante trovare qui da noi un interlocutore autorizzato a prendere decisioni." Per questo motivo, Bayer Polymers ha creato la figura del "Lead", vale a dire un partner addetto al coordinamento, responsabile e con un ruolo di guida, che cura gli interessi del cliente. Egli è autorizzato a negoziare e a decidere in che modo soddisfare le esigenze specifiche del cliente ed individuare le soluzioni migliori. Egli decide quali prodotti e servizi mettere a disposizione del cliente mettendolo poi in contatto con gli interlocutori più adeguati all'interno dell'organizzazione.

Ciascuna delle quattro Marketing Division operanti nelle Regioni è assistita da un Regional Service Center, che offre servizi in fase di definizione dell'ordine, logistica e programmazione della produzione. Grazie alla creazione di un Regional Service Center centrale, nella Regione Emea con sede a Leverkusen in Germania, si ottengono numerosi vantaggi: standard unitari abbinati a procedure logistiche e contabili semplificate permettono di migliorare l'efficienza e anche la qualità dell'espletamento. Inoltre la concentrazione delle funzioni logistiche in un back-office centrale fa sì che i front-office nei Paesi possano meglio dedicarsi a svolgere il loro compito in loco, ossia l'assistenza intensiva del cliente da parte del servizio esterno.

Oltre a questi servizi commerciali, i clienti possono anche beneficiare dell'intera competenza tecnica di Bayer Polymers. Tale missione è affidata all'unità Business Development, che cerca di trovare nuovi sviluppi tecnici e applicazioni d'avanguardia interagendo con i clienti. Il Business Development è articolato in diverse unità, che assicurano uno scambio ottimale con il cliente lungo l'intera catena di sviluppo del cliente dall'idea all'introduzione sul mercato.