

IL VOLTO NUOVO DELLA CHIMICA ITALIANA

Gli approfondimenti

Federazione Nazionale
dell'Industria Chimica



FEDERCHIMICA

Marzo 2004

Il volto nuovo della chimica italiana

Gli approfondimenti

- 1. Prima Parte** **pag. 3**
- Medie e piccole imprese nell'industria chimica**
-
- 2. Seconda Parte** **pag. 37**
- Dinamiche di sviluppo delle medie imprese chimiche italiane**

Seconda Parte

**Dinamiche di sviluppo
delle medie imprese chimiche italiane**

Andrea Colli

Istituto di Storia Economica Università Bocconi

Introduzione

Una condanna senza appello?

In un recente *pamphlet* significativamente intitolato *La scomparsa dell'Italia industriale*¹ il sociologo torinese Luciano Gallino si sofferma ampiamente su quello che definisce lo “sgretolamento” della grande industria chimica italiana (*ibidem*, p.42), per poi testualmente affermare in altra parte del volume che “*il nostro paese ha perso o fortemente ridotto la sua capacità in settori industriali nei quali è stato fra i primi al mondo. È il caso dell'informatica e della chimica*”. Parrebbe una condanna senza appello. Inoltre, seppure la bilancia commerciale settoriale ha fatto, nel corso dell'ultimo decennio, registrare qualche miglioramento, essa resta alla fine deficitaria²; infine, la quota della chimica italiana sulla domanda mondiale oscilla, oramai da un decennio, intorno al 3.6-3.8%.

A un più attento esame, tuttavia, il quadro perde di opacità per arricchirsi di toni più ottimistici. Senza negare le oggettive difficoltà in cui versa il settore chimico italiano, sia esogene sia di natura endogena al sistema delle imprese, vi sono a tutt'oggi elementi di novità di cui, per una più precisa comprensione della situazione, è necessario tener conto. Da qualche tempo, infatti, alle visioni “millenaristiche” che enfatizzano il drammatico percorso di declino intrapreso dai già storicamente deboli comparti avanzati dell'industria italiana vanno affiancandosi altre voci, propense più a sottolineare gli aspetti di *trasformazione* (quindi, in un certo senso, di *evoluzione*) dell'apparato industriale nazionale, che quelli di declino.

In effetti il settore chimico è forse la dimostrazione più significativa di questo processo di evoluzione strutturale: se ci si concentra solo sulla grande chimica di base appare difficilmente negabile la perdita delle posizioni di rilievo rivestite da pochi grandi gruppi a livello internazionale, così come erano andate profilandosi tra anni Sessanta e Settanta³. Siamo tuttavia in questo caso di fronte ad una evidente “sclerotizzazione” concettuale: il rilievo della petrolchimica all'indomani della seconda guerra mondiale ha finito per concentrare gli studi di settore proprio su tale comparto, e in particolare sulle principali imprese in esso dominanti, integrate verticalmente, ad elevata intensità di capitale e caratterizzate dall'ampia scala delle operazioni. Una “preferenza” che prosegue anche oggi, quando invece l'evoluzione settoriale porta alla ribalta nuovi protagonisti caratterizzati da strategie e strutture differenti.

Ove infatti ci si concentri su comparti specifici e su alcuni ben precisi soggetti ci si rende presto conto dell'esistenza di percorsi imprenditoriali che divergono anche marcatamente dai sentieri di declino di cui si è detto. Nel giudizio complessivo sull'Italia attenuano in parte, infatti, l'indebolimento della chimica di base alcune punte di eccellenza, imprese in grado di giocare ruoli di primo piano a livello internazionale; caratterizzate da un forte orientamento all'esportazione e da una notevole capacità innovativa. Si tratta di un fenomeno che, come in seguito si vedrà, di recente si è imposto all'attenzione degli studiosi, e che per molti versi si inserisce nella più ampia dinamica dell'evoluzione strutturale dell'economia italiana.

Germi di cambiamento

Non molti sono i tentativi di sintesi del fenomeno⁴ che si incaricano di enucleare alcuni dei caratteri distintivi di questa trasformazione: il dinamismo delle imprese medie, la loro specializzazione e la focalizzazione produttiva, la propensione innovativa, le strette relazioni con gli utilizzatori finali ed in particolare con la vivacità dei distretti del made in Italy, la leadership a livello internazionale in alcuni ben precisi comparti, in cui la bilancia commerciale fa da tempo registrare saldi del tutto positivi. Si tratta di una trasformazione che è possibile indagare soltanto spostando il focus della riflessione e della ricerca da una prospettiva settoriale, di matrice macroeconomica (interessata cioè alla generalità

¹ Einaudi, Torino 2003

² cfr. Federchimica, *L'industria chimica in Italia. Rapporto 2002-2003*, Milano 2003, p. 29

³ cfr. per un quadro generale Giovanni Balcet, *L'economia italiana. Evoluzione, problemi, paradossi*, Feltrinelli, Milano 1997, e il più recente articolo di Fabrizio Onida, *Crescita, competitività e dimensioni d'impresa nella proiezione internazionale del sistema produttivo dell'Italia*, in “Economia Italiana”, 3/2002, pp. 685-737

⁴ Cfr. ad es. Vittorio Maglia, *Cambiamenti nella chimica mondiale ed effetti sull'industria e sulle imprese italiane*, “L'industria”, n.s., a. XXIII, gennaio-marzo 2002, pp. 77-105.

dei fenomeni), a una *micro* concentrata sui singoli attori: proprio cioè sulle imprese che possono oggi vantare posizioni di assoluta leadership all'interno di specifiche nicchie.

Questa ricerca si propone di analizzare più da vicino le strategie e le strutture degli attori coinvolti in questo processo evolutivo, nel tentativo di esaminare gli elementi distintivi (i fattori critici di successo) di imprese che sono cresciute, si sono sviluppate e consolidate sino a raggiungere dimensioni di rilievo all'interno di un settore privo di tutta una serie di condizioni facilitanti l'attività imprenditoriale (ad esempio, quelle che gli economisti definiscono "economie esterne", caratteristiche di sistemi locali e distretti industriali).

Un settore all'opposto ricco di forti dis-economie derivanti da una pressante attività di *regulation* e di controllo sugli standard di rispetto ambientale, fortemente *energy-intensive* (con quanto ne consegue in termini di penalizzazioni sui costi degli *inputs* fondamentali), e, oggi, marcatamente dipendente dall'estero per la fornitura di importanti materie prime, non più prodotte in Italia. Riferimento generale di questo lavoro è, poi, il crescente interesse verso le cosiddette imprese medie in seno all'economia italiana, il cosiddetto "quarto capitalismo"⁵ caratterizzato da una fisionomia peculiare, differente da quella della grande impresa, pubblica e privata, ma anche da quella delle piccole e piccolissime imprese che caratterizzano i settori del made in Italy, affollate in sistemi locali e distretti industriali.

Si tratta di imprese, appunto, di medio e medio-grandi dimensioni, presenti sui mercati internazionali, organizzate prevalentemente in forma di gruppo con una *holding* – in genere a saldo controllo familiare – a capo di un ampio ventaglio di imprese commerciali, produttive oppure di servizi. Uno sguardo alle classifiche delle imprese più dinamiche del nostro Paese (qualsiasi siano gli indicatori prescelti in termini di *performance*) dimostra senza ombra di dubbio che è proprio dalla fascia dimensionale intermedia che giungono oggi per l'industria italiana i risultati più soddisfacenti, in termini di crescita e di successo reddituale. Si tratta di una prospettiva che contribuisce tra l'altro a rivoluzionare la visione oramai consolidata dell'industria manifatturiera italiana come sempre più orientata verso i settori più tradizionali a elevata intensità di lavoro (beni per la casa e per la persona), strutturalmente caratterizzati dalla presenza di attori magari alquanto flessibili e dinamici, tuttavia di minime dimensioni e sovente poco attrezzati a fronteggiare la turbolenza nello scenario competitivo internazionale.

Si tratta di una fisionomia che trova conferma anche nel settore chimico in cui le imprese medie – medie in una prospettiva ovviamente nazionale – costituiscono una percentuale non trascurabile del totale in termini produttivi.

Il presente lavoro è l'esito di una serie di interviste e ricerche effettuate tra l'aprile e il settembre del 2003 grazie alla collaborazione di alcuni tra i principali protagonisti della "nuova chimica" nazionale⁶. Si tratta di soggetti che occupano le posizioni di testa nella classifica delle imprese chimiche a proprietà italiana, attivi in settori fra loro molto diversi e apparentemente con ben poche caratteristiche in comune.

⁵ cfr. Andrea Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002

⁶ Colgo l'occasione per ringraziare qui persone e imprese che hanno gentilmente concesso materiale, interviste, suggerimenti. La scelta delle imprese da analizzare è avvenuta sulla base di criteri non statistici e soggettivi, nella piena consapevolezza da parte del ricercatore che si tratta di soggetti rappresentativi di un campione più vasto composto da una varietà elevata di imprese simili a quelle esaminate.

Il metodo di ricerca impiegato è di matrice storico-analitica: dall'esame dei singoli casi emergono infatti vari elementi comuni, trasversalità in grado di spiegare i motivi del successo che alcune imprese vanno oggi ottenendo a livello internazionale; si tratta tuttavia, date le differenze tra le imprese esaminate, di una griglia interpretativa per forza ampia, che tuttavia consente di individuare una serie di importanti omogeneità strutturali.

È tuttavia opportuno in fase preliminare esplicitare il quadro generale di contesto in cui si svolgono tali vicende di successo, in maniera da porre le singole "storie" in collegamento con l'evoluzione più ampia, a livello di settore e di intero sistema economico.

- Secondo un consolidato stereotipo, l'industria chimica italiana è concettualmente identificata con i grandi comparti "di base" in cui la presenza italiana si è affievolita, è considerata irrimediabilmente in declino.
- Si tratta di una sorta di illusione ottica che nasconde la realtà di un comparto popolato da attori specializzati di dimensioni medie in grado di attenuare le disparità con il resto del mondo.
- L'obiettivo della ricerca è analizzare un'ampia casistica di imprese eccellenti al fine di individuarne meglio la fisionomia e porne a confronto le scelte strategiche.
- L'ipotesi di fondo è quella di poter rintracciare una serie di regolarità comportamentali, indipendenti dalla specifica attività del singolo, utili a dar conto del successo duraturo.
- L'approccio è di natura storico-analitica, necessario ad esaminare le vicende imprenditoriali sul medio-lungo periodo per individuare i principali snodi dell'attività.

Il quadro generale

Quattro sono i punti che consentono di leggere le evoluzioni nel quadro generale di riferimento, due a livello macroeconomico e di settore (mercati integrati e crisi della petrolchimica), due a livello micro, ovvero di strutture d'impresa (focalizzazione e frantumazione).

Mercati integrati

Un primo elemento concerne la crescente integrazione dei mercati e la progressiva apertura del sistema economico nazionale. Si tratta come è noto di un'evoluzione che coinvolge tutti i settori industriali e a cui partecipa, ovviamente, anche la chimica. Si esplicita tramite una intensificazione delle correnti di commercio internazionale, una diminuzione di intensità delle barriere commerciali, una accresciuta circolazione delle merci e dei semilavorati, in una parola una accentuazione della competizione a livello globale. A differenza dei decenni precedenti l'arena competitiva è insomma sempre meno costituita da mercati nazionali difficilmente contendibili grazie alla protezione a livello tariffario, legislativo o grazie anche solo alla svalutazione della moneta. Sono questi vantaggi su cui è sempre più difficile fare leva per conservare competitività. Le strategie e i comportamenti delle nuove imprese leader nella chimica vanno pertanto inquadrati nel contesto di questa internazionalizzazione pervasiva.

Questo primo dato serve a introdurre il punto seguente. La globalizzazione è un dato che ha coinvolto praticamente tutti i settori industriali, principalmente in sistemi come quello italiano in cui il grado di apertura al commercio internazionale è storicamente ampio. Nel caso della chimica ciò si è parallelamente andato intrecciando a un mutamento strutturale degli attori presenti nel settore.

L'accelerazione del mutamento nel corso degli anni Novanta ha impedito a quanti avevano avviato un processo di ristrutturazione finalizzato a correggere gli errori commessi in precedenza (in particolare il sovradimensionamento degli impianti) di reagire in maniera sufficiente. All'estremo

opposto le molte piccole imprese che popolavano la chimica italiana e che godevano di una buona rendita di posizione garantita sia dalle fluttuazioni monetarie sia da una diffusa attitudine al confronto con un mercato come quello italiano - costituito da una miriade di utilizzatori finali portatori di esigenze e bisogni molto diversi - si sono trovate di fronte a una radicale trasformazione nelle condizioni favorevoli di cui avevano sino a quel momento fruito. L'affacciarsi sul mercato italiano, spesso tramite acquisizioni finalizzate a ottenere soprattutto know-how e presenza commerciale, di grandi gruppi esteri ha spinto molte imprese italiane a mutare strategie e struttura.

La crisi della petrolchimica

L'emergere del quarto capitalismo nella chimica è stato così il risultato di diverse spinte convergenti tra cui a livello settoriale va sicuramente posta la fase declinante della grande chimica industriale nazionale. Il ridimensionamento progressivo, seguito alla crisi del maggiore gruppo privato, Montedison, e alla focalizzazione dell'ENI su business differenti da quello chimico e direttamente connessi al settore dell'energia ha, da un lato, reso il settore chimico italiano orfano di grandi gruppi integrati attivi soprattutto sulle fasi a monte, dall'altro però ha lasciato campo libero all'affermazione di altri soggetti in grado di competere efficacemente adattandosi alle nuove regole del mercato internazionale.

Focalizzazioni

La trasformazione della chimica italiana, dovuta a tutta una serie di inefficienze endogene al sistema, si è svolta di pari passo, come accennato più sopra, a trasformazioni in atto a livello globale. Il settore chimico è andato sempre più privilegiando nel corso degli ultimi anni i ridimensionamenti e le rifocalizzazioni sul *core business* oppure su limitati segmenti di attività, oltre all'avvio di accordi e joint ventures tra unità strategicamente e giuridicamente separate. Tranne rari casi, dunque, il percorso evolutivo si muove nella direzione di una riduzione della dimensione dell'impresa come unità giuridica, il che si accompagna in genere anche a un ridimensionamento dell'impresa come unità economica.

A un percorso di diversificazione generalizzato nel corso degli anni Settanta e Ottanta si è quindi sostituito un sentiero di focalizzazione, un percorso da tempo intrapreso – anzi, come si dimostrerà in seguito, largamente anticipato -- dalle imprese della chimica italiana, ove i maggiori gruppi sono tutti contraddistinti da un forte grado di specializzazione.

Frantumazioni

Il mutamento della funzione strategica della grande impresa, verso un grado maggiore di specializzazione, ha talvolta reso disponibili alle unità di dimensioni intermedie tutta una serie di spazi in precedenza presidiati da grandi gruppi che, anche se meno abili sotto il profilo qualitativo potevano comunque contare su forti vantaggi di costo.

L'effetto di questo processo, che va sempre nella direzione di un rafforzamento del ruolo del *mittelstand*, è a livello generale la frantumazione della struttura oligopolistica che sino agli anni Ottanta contraddistingue il settore chimico, in particolare nei comparti di chimica di base, il che porta all'affermarsi di alcune imprese leader su definiti segmenti produttivi, leader caratterizzati però non tanto e non solo da un forte posizionamento della propria offerta ma, come si vedrà, da una concezione complessa del prodotto stesso. D'altro canto, l'aumento di specificità produttiva delle imprese fa perdere di omogeneità merceologica il settore, tanto che è, oggi, ben difficile vedere nel comparto chimico un qualcosa di omogeneo. Dalle difficoltà dei grandi gruppi diversificati, che contenevano al proprio interno una molteplicità di specializzazioni, emergono infatti sempre più segmenti differenti tra loro, caratterizzati da un raffinamento delle singole logiche competitive e da una conseguente differenziazione di comportamenti e strategie degli attori.

- Le trasformazioni vanno avvenendo in una fase caratterizzata a livello mondiale e non solo italiano da profondi cambiamenti.
- In primo luogo la progressiva apertura dei mercati (globalizzazione) pone una forte sfida a consolidate rendite di posizione delle imprese di ogni ordine e dimensione, non ultime proprio le chimiche a contatto con gli utilizzatori finali.
- Ciò ha significato la crisi della petrolchimica. Le imprese di maggiori dimensioni appartenenti a tale comparto hanno avviato strategie di focalizzazione o ritorno su *business* alternativi, in corrispondenza con lo spostamento di alcune produzioni di base nei Paesi in via di sviluppo.
- Il mutamento della funzione strategica della grande impresa ha come conseguenza la diminuzione del grado di concentrazione oligopolistica in alcuni comparti, una spinta rafforzata ulteriormente dall'incremento di specificità produttiva delle imprese medie.

Un profilo delle imprese analizzate

L'emergere della media impresa chimica, il cui profilo cercheremo di approfondire nel seguito di questo lavoro, è quindi la conseguenza di variegati impulsi a livello macro e microeconomico, endogeni ed esogeni al sistema industriale nazionale.

Va però tenuto presente un altro dato importante. Ad affermarsi non sono quasi mai protagonisti del tutto nuovi, ma soggetti da tempo attivi negli specifici comparti di appartenenza. Uno sguardo anche superficiale alla classifica delle principali imprese chimiche a proprietà italiana mostra alle spalle di EniChem, Polimeri Europa e Snia, una pattuglia di imprese che a parte qualche eccezione nascono da iniziative imprenditoriali che hanno preso avvio negli anni fra le due guerre o nella concitata fase del miracolo economico e che mostrano una sorprendente analogia nei loro percorsi di sviluppo.

Il punto di partenza è quasi sempre un'attività avviata, spesso molto coraggiosamente, in comparti dominati dalla presenza commerciale straniera. In non pochi casi la nascita dell'attività imprenditoriale deriva da un processo di spin off: si tratta infatti di tecnici, ricercatori, operai specializzati, in generale elementi dotati di un buon livello di esperienza che individuano un vuoto di offerta, avviando l'attività imprenditoriale frequentemente con qualche socio conferente lo scarso capitale e un basso livello di investimento iniziale. In altri casi il declino della chimica tradizionale ha portato all'interno di gruppi piccoli e medi competenze di alto livello in grado di spingere al "salto di qualità", anche in termini dimensionali.

Ciò porta le imprese in questione a sviluppare consapevolmente e sin dal principio strategie di natura "interstiziale", inserendosi nelle pieghe del mercato con l'offerta di prodotti per specifiche esigenze espresse dalla clientela, senza tentare la via dei grandi volumi. Si tratta di un importante bagaglio "genetico" che risulta fondamentale nel medio-lungo periodo: le imprese apprendono da subito a sviluppare un'eccellenza di prodotto ritagliato su specifiche necessità e a sviluppare un'eccellenza di tipo qualitativo che va a far premio su politiche di bassi prezzi.

Per molti tra questi protagonisti la fase di consolidamento vero e proprio coincide con la fase che va dagli anni Sessanta sino agli anni Ottanta. In questi anni il tasso sostenuto di crescita della domanda da parte degli utilizzatori dei prodotti chimici consente a queste imprese di consolidare la propria posizione tramite sostanziosi investimenti in impianti di produzione (attuati talora, anche se ancora piuttosto raramente, tramite strategie di crescita esterna) e mediante la costruzione di reti di vendita capillari estese su tutto il territorio nazionale. In questa fase di espansione, contrariamente a quanto si

potrebbe pensare, molto raramente vengono attuate strategie di matrice generalista improntate alla integrazione delle produzioni o a una loro diversificazione.

Si abbandonano anzi, a volte in coincidenza con una opportuna transizione generazionale, definitivamente gli orientamenti esclusivi al prodotto o alla pura concorrenza di prezzo, per sviluppare una logica di incremento continuo della specializzazione e della flessibilità, al fine di incontrare le esigenze di una clientela sempre più differenziata. È inoltre proprio in questa fase che vengono avviate le prime iniziative di internazionalizzazione, sia commerciale sia, ove reso necessario dalla natura del prodotto, produttiva. In generale la situazione intorno alla fine degli anni Ottanta è, per queste imprese, caratterizzata da una crescente specializzazione e focalizzazione delle produzioni; da un intenso sfruttamento delle reti commerciali che sono via via rese funzionali alle politiche di specializzazione e di orientamento al servizio; dal tentativo di alcuni di replicare all'estero la posizione di eccellenza sul mercato italiano, grazie all'inadeguatezza della concorrenza internazionale su specifici segmenti.

È nel corso degli anni Novanta che, definitivamente, questa posizione si consolida e che praticamente tutte le imprese in questione avviano un deciso percorso di internazionalizzazione e di crescita, anche tramite acquisizioni, aumentando le proprie dimensioni sino al raggiungimento di livelli occupazionali e di fatturato considerevoli. Per alcuni questo coincide con il raggiungimento di posizioni ai vertici mondiali del rispettivo comparto. I differenti snodi della crescita sono attraversati dalle imprese mantenendo sostanzialmente inalterate le proprie strutture proprietarie, saldamente nelle mani della famiglia fondatrice; un punto sicuramente di successo e di vantaggio è dato tuttavia dal fatto che, come accennato, in coincidenza con questi snodi si sono verificati con un certo successo passaggi intergenerazionali di leadership, accompagnati anche da un radicale mutamento delle strutture organizzative. Da piatte e fortemente accentrate, in coincidenza delle fasi di crescita, esse sono andate progressivamente articolandosi.

La crescita intensa degli anni Novanta ha provocato un notevole ispessimento delle strutture organizzative con l'inserimento di soggetti con responsabilità manageriale, costringendo ad attivare meccanismi talvolta pronunciati di delega gestionale. Si tratta di un percorso estremamente importante dato che si associa a una fase del ciclo competitivo in cui si affacciano alle nicchie che queste imprese nel tempo hanno saputo costruirsi gruppi concorrenti, forti sotto il profilo produttivo, capaci di focalizzazione e flessibilità, che è necessario contrastare con una forte azione innovativa.

Per comprendere tuttavia più approfonditamente le ragioni di un rapido successo, è opportuno esaminare più da vicino le "aree" in cui si manifestano i comportamenti virtuosi. È possibile, come detto, data la differenziazione tra le imprese esaminate, procedere per macro-aggregati. A rischio di apparire banali, è forse opportuno partire dall'attività caratteristica d'impresa, quella cioè di produrre *outputs* attraverso l'elaborazione di *inputs*, affermando la propria leadership grazie alla innovatività (capacità di offrire prodotti nuovi a prezzi competitivi) delle produzioni, incarnata dal patrimonio di conoscenze (know how) diffuso all'interno di essa che influenza la natura del processo produttivo. Ovvero semplicemente: cosa, dove, e come si produce; il che vale anche per imprese, come le chimiche, che tale processo affrontano con un elevato impiego di capitale materiale e immateriale in un processo di produzione caratterizzato da forte continuità di flusso.

- I profili di queste imprese prendono consistenza molto frequentemente nella fase dell'immediato secondo dopoguerra. Non di rado si tratta di processi di *spin off* dai principali gruppi chimici nazionali.
- Sin dal principio le strategie di posizionamento sono interstiziali e fortemente basate sulla differenziazione del prodotto tramite un forte contenuto di personalizzazione e di servizio.
- La vera espansione ha luogo nel corso degli anni Ottanta, un preludio all'internazionalizzazione che prende avvio all'inizio del decennio seguente.
- Le imprese considerate assistono a un allargamento quantitativo della scala delle loro operazioni e ad un mutamento qualitativo degli stili di leadership con l'inserimento, per quanto ancora episodico, di figure manageriali in grado di condividere le decisioni di vertice con la proprietà, sebbene non possa parlarsi di una vera e propria "sfamiliarizzazione" della compagine direttiva ai massimi livelli.

Il prodotto cosa si fa

I campi merceologici delle imprese "eccellenti" sono tra loro molto differenti (basta uno sguardo alla classifica dei principali gruppi italiani per imbattersi in gruppi di produzione di fibre chimiche, liquidi di contrasto, vernici, adesivi e prodotti per l'edilizia, intermedi farmaceutici, agrofarmaci, polimeri, gas industriali, ausiliari chimici, cosmetici).

Un tratto comune a tutti i casi esaminati è tuttavia l'elevata specializzazione delle produzioni, all'avanguardia sotto il profilo qualitativo (come confermano le diffuse certificazioni di ogni ordine e grado) ma anche ricchi di una serie importante di contenuti immateriali. I dati di bilancio riflettono chiaramente cifre di valore aggiunto elevate derivanti dalla capacità di offrire prodotti difficilmente imitabili: sia in quanto risultato di un elevato progresso tecnologico cui per il momento i concorrenti più recenti non sono in grado di attingere, sia per l'elevata componente immateriale, ovvero di servizio contenuto.

Come accennato brevemente in precedenza, il passaggio da un marcato orientamento al prodotto a una logica a forte contenuto di servizio è avvenuto per queste imprese piuttosto precocemente, anzi spesso contestualmente all'avvio dell'attività, non appena apparso evidente che l'unica possibilità di sopravvivenza stava nell'intraprendere produzioni specializzate a forte contenuto di servizio per il cliente.

Prodotto/servizio: una logica strutturale

Questa impostazione originaria rimane come caratteristica strutturale del processo di gestione strategica di queste imprese, anche perché la rapidità con cui i prodotti *specialties* si trasformano in *commodities* costringe a progettare continuamente nuovi contenuti di servizio che vengono agganciati al prodotto stesso. Il fatto di essere sin dalle origini impegnati nella differenziazione del prodotto tramite l'inserimento di forti componenti di servizio (e – si vedrà – di "customizzazione") rende queste imprese attrezzate a fronteggiare la variabilità del contesto – anzi *dei* contesti, data la simultanea presenza di queste imprese in mercati, anche alquanto differenti tra loro.

Vi sono casi in cui la componente immateriale è addirittura l'elemento principale di differenziazione del prodotto.

Ne è un esempio significativo il caso del gruppo Sipcam-Oxon, uno dei principali produttori italiani di agrofarmaci, settore in cui il dominio delle principali multinazionali estere (Syngenta, Bayer, Basf, Dow, Monsanto) è tale da controllare a oggi tra l'80 e il 90% del mercato mondiale. Avviata nel 1946 da tre soci, provenienti dalla Rumianca, la Sipcam si dà da subito, sfruttando nicchie e interstizi del

mercato, alla formulazione, produzione e vendita di insetticidi e fungicidi. Lasciata, nel corso degli anni Cinquanta, la sintesi, un'attività che assorbe ingenti risorse finanziarie, conserva l'attività di formulazione, strutturando nel contempo l'architettura principale del proprio sistema distributivo. Lo sviluppo di questa impresa è paradigmatico: negli anni Settanta – sulla scorta dell'avvento della seconda generazione – viene avviata la diversificazione commerciale all'estero, per linee concentriche: dall'Europa, alle Americhe, negli anni Ottanta e in Australia negli anni Novanta, sfruttando spesso la possibilità di acquisire imprese locali, come avviene all'inizio del nuovo millennio con l'ingresso nel mercato ungherese attraverso una società industriale. Oggi il mercato italiano conta solo per il 25% del fatturato, attestato intorno ai 280 milioni di Euro. A inizio anni Settanta i caratteri di sempre maggiore specializzazione produttiva suggeriscono di riattivare il controllo dell'attività di sintesi, il che si concretizza negli anni Settanta con la fondazione della Oxon, in grado di sviluppare all'interno dell'impresa le produzioni richieste. Ciò che caratterizza la società è da un lato la rinuncia alla ricerca di base, lasciata a imprese estere, in particolare giapponesi; il punto chiave è la capacità non solo di offrire una serie di prodotti che si avvicinino in maniera diversificata e flessibile alle esigenze del mercato, ma di rafforzare un sistema che faccia risalire le informazioni dagli utilizzatori finali (gli agricoltori) attraverso i rivenditori (che svolgono in questo senso una funzione consulenziale e di interfaccia) fino alla produzione e alla formulazione stessa. Una costruzione complessa di *customer relation management* che però consente all'impresa di vendere un prodotto caratterizzato da un forte grado di adattamento alle esigenze mutevoli di volta in volta espresse dal mercato, al contempo con un contenuto qualitativo estremamente elevato. In questo quadro le dimensioni contenute dell'impresa vengono percepite come un elemento strategico nell'assicurare lo stretto rapporto con la clientela e una elevata flessibilità operativa sia nella produzione, che nella formulazione.

Il caso della Sipcam-Oxon mostra abbastanza chiaramente come spesso sin dall'avvio dell'attività aziendale il processo produttivo *in sé* non sia l'elemento strategico principale, o la più rilevante fonte di vantaggio competitivo, nonostante costituisca, soprattutto dal punto di vista degli standard qualitativi, un elemento chiave, che assorbe una quota non trascurabile delle spese in ricerca e sviluppo, in linea con il resto del settore.

È questo un dato che appare evidente nel caso della produzione di vernici, ove la strategia produttiva è andata trasformandosi nell'offerta di semilavorati di base assemblati dal cliente grazie alla tecnologia tintometrica (in cui elevata è la componente di software e quindi di servizio extra-prodotto, e forte l'evoluzione tecnologica, anche nelle pitture per interni) che l'azienda sviluppa e mette a disposizione (talora gratuitamente), trasferendo presso l'utilizzatore finale la componente di tipo immateriale sviluppata al proprio interno.

Nel caso della comasca Lechler, un'impresa attiva sul mercato italiano dalla fine dell'Ottocento, è possibile seguire paradigmaticamente il progressivo trasferimento delle strategie imprenditoriali dalla focalizzazione sul prodotto a quella via via più sofisticata di servizio, sostenuta da uno sfruttamento intensivo delle leve di marketing e di comunicazione, e soprattutto da un ispessimento dei rapporti diretti con i clienti distributori del prodotto. Una caratteristica essenziale in un mercato complesso come quello del *refinishing* di carrozzeria in cui va garantita assoluta fedeltà alla verniciatura originale, così come in quello della verniciatura industriale in cui omogeneità e resistenza sono gli elementi discriminanti, ma anche, in maniera crescente, per le pitture per interni, come avviene per la Boero di Genova che, tramite lo sviluppo delle componenti di servizio, riesce a sviluppare produzioni concorrenziali anche nelle tinture per interni, un campo sottoposto a particolari tensioni concorrenziali.

L'enfasi sulla tecnologia di prodotto è funzionale quindi a raggiungere e mantenere gli standard definiti con l'utilizzatore finale. È a questo proposito significativo il caso dei produttori di intermedi e principi attivi farmaceutici, che hanno progressivamente costruito il proprio vantaggio competitivo proprio sulla capacità di sviluppare in tempi rapidi e con un alto grado di flessibilità prodotti qualitativamente elevati, in rapporto diretto con il cliente utilizzatore, in questo caso le case produttrici farmaceutiche.

Un esempio efficace è fornito dall'Indena di Milano (gruppo IdB), produttrice di principi attivi di origine vegetale per impiego in ambito farmaceutico e cosmetico. Sin dalle origini, all'inizio degli anni Venti, la filosofia di base dell'impresa è stata quella di fabbricare prima estratti standardizzati e, successivamente, principi attivi isolati, per soddisfare le esigenze di messa a punto di prodotti finiti da parte della clientela. Questa attività è sempre stata svolta premiando un rapporto di vera partnership con il cliente, regolato dalla stipula di contratti specifici di *supply agreement*, all'interno dei quali il grado di servizio (necessario a creare – nella terminologia dell'impresa – un “differenziale di valore” per il cliente) è sempre stato oggetto di attenzione particolare.

Co-progettazione

A dire il vero la capacità di sviluppare in stretto contatto con il “consumatore” prodotti a elevato contenuto di servizio è tipica di queste imprese, indipendentemente dal settore di attività.

Lo conferma il caso della Sol in un comparto del tutto differente dai precedenti, quello dei gas tecnici industriali. Nata anch'essa negli anni fra le due guerre, si sviluppa soprattutto a partire dagli anni del Miracolo Economico sulla scorta dello sviluppo degli utilizzatori finali del suo prodotto principale (le acciaierie, poi i grandi produttori chimici negli anni Ottanta), per poi diversificare progressivamente la produzione sino alle più recenti ramificazioni nell'*home care*, nella produzione e distribuzione di gas per uso terapeutico. Due sono i cardini principali su cui si costruisce la più recente espansione che porta il gruppo sulla soglia dei 300 milioni di Euro di fatturato e fra i primi posti in Europa alle spalle dei “giganti” attivi a livello mondiale. Innanzitutto la politica di espansione e internazionalizzazione, sostenuta da un lato dall'aprirsi di mercati ricettivi, quelli dell'est europeo e soprattutto dell'ex-Jugoslavia, a partire dai primi anni Novanta, dall'altro dalla scelta di posizionarsi strategicamente sui mercati più ricchi e dinamici dell'Europa centrosettentrionale. Il processo di internazionalizzazione è attuato tramite lo sviluppo di iniziative produttive dirette (sono sette gli impianti di seconda trasformazione, imbombolamento e distribuzione realizzati dal 1987 al 1997 in Europa e joint-ventures con produttori locali). Il tutto conferma e accentua la rilevanza in termini strategici di un elemento chiave (non solo per l'impresa monzese) della costruzione di un *network* distributivo efficiente, in grado di reagire rapidamente alle esigenze della clientela che sono soprattutto di affidabilità nella continuità della fornitura dei gas necessari a processi produttivi complessi e delicati. In secondo luogo è rilevante la scelta di sviluppare un rapporto diretto con la clientela industriale, coinvolta in una attività di co-progettazione insieme al fornitore, elaborando soluzioni specifiche di servizio che comprendono la fornitura sia del gas propriamente inteso sia delle apparecchiature necessarie al suo utilizzo. Un aspetto interessante è che la progressiva diversificazione dell'offerta della Sol (dai gas per il settore agroalimentare a quelli per l'*health care*, a quelli per la cura ambientale sino alle più recenti applicazioni dell'anidride carbonica all'abrasione, in sostituzione della tradizionale tecnica di sabbiatura) trova la propria matrice nell'attività originaria di produzione di gas tecnici non solo dal punto di vista merceologico e della condivisione di una rete distributiva capillare, ma di “filosofia progettuale”, ovvero di customizzazione del prodotto rispetto alle esigenze del mercato; il che si traduce in un valore aggiunto elevato e in consistenti margini operativi lordi. Un esempio è la relazione tra l'impresa brianzola e un'azienda molisana il cui *core business* è la distruzione e lo smaltimento delle mine. I tecnici delle due aziende hanno sviluppato collegialmente una soluzione che prevede l'utilizzo di gas inerti per il congelamento e la frantumazione in assoluta sicurezza dell'ordigno da smaltire: una soluzione specifica, diretta a un solo cliente ma che consente un considerevole accumulo d'esperienza e conoscenza che può essere messa a frutto in altri contesti.

La Mapei realizza centinaia di prodotti sviluppati secondo le specifiche esigenze di altrettanti utilizzatori finali, ad esempio una serie particolare di adesivi su richiesta e impulso dei posatori di mosaici che sono portatori di esigenze specifiche che non trovano soddisfazione tramite i collanti tradizionali.

Lo stesso gruppo Radici, caratterizzato da elevate dimensioni complessive, tende a seguire una strategia di specializzazione delle proprie divisioni chimiche – le plastiche, le fibre, gli imballaggi – secondo una logica di stretto orientamento alle esigenze del cliente, che viene “seguito” fisicamente anche tramite una politica di delocalizzazione degli impianti.

In generale, quindi, la “catena del valore” che caratterizza queste imprese si è andata complicando, allungando e articolando (nel senso che le aree di intervento strategico si sono moltiplicate) nel tempo, in coincidenza con il loro processo di crescita, soprattutto a partire da due snodi caratteristici: l'internazionalizzazione da un lato e dall'altro la progressiva focalizzazione sui contenuti di servizio.

Neomorfismi

L'attività di co-progettazione non riguarda tuttavia solamente i rapporti con i clienti; investe sempre più frequentemente la stessa struttura organizzativa delle imprese considerate. Da un lato la spinta deriva dalla sofisticazione dei contenuti di servizio che gravitano su un singolo prodotto e dalla conseguente necessità di individuare competenze specifiche da far gravitare attorno al nuovo “prodotto”. Dall'altro la contraddizione patente tra imprese dalle dimensioni spesso medie o medio-piccole e l'ampiezza globale del mercato potenziale porta alla ricerca di modalità originali per amplificare il raggio d'azione e di penetrazione nel mercato, oltre che di utilizzo delle risorse di ricerca e sviluppo.

Le modalità più frequentemente utilizzate sono quelle, descritte anche in altre parti di questo lavoro, degli accordi internazionali e delle joint ventures che coinvolgono per fasi più o meno durevoli soggetti dislocati su diverse fasi del processo di produzione e della catena del valore relativa ad un determinato prodotto. Tale spinta può tuttavia dare origini a trasformazioni organizzative anche profonde, il cui risultato finisce per essere l'ampliamento dei “confini operativi”, più che di quelli giuridici, dell'impresa.

Il caso forse più significativo a questo proposito è quello dell'Isagro, un gruppo milanese attivo nella produzione di agrofarmaci. L'Isagro nasce nel 1992 dalla fusione delle divisioni agrofarmaci di EniChem e di Montedison, due unità dotate di considerevoli capacità progettuali. La ristrutturazione della grande chimica italiana porta ad alienare la divisione, acquisita pressoché subito dallo stesso management grazie al supporto finanziario della Banca Popolare Commercio e Industria e di un partner industriale, Sipcam-Oxon. Il management, convinto della presenza di ampi margini innovativi in un mercato costante in valore e decrescente in termini quantitativi, sceglie a partire dal 1993 con decisione la strada dell'innovazione organizzativa finalizzata a sostenere le competenze distintive dell'Isagro, sotto il profilo della capacità progettuale e di ricerca, sia sotto quello rilevante della distribuzione. Gli scorpori dall'Isagro spa di Isagro Ricerca prima (nel 1994, in cui viene concentrata l'attività di ricerca), poi dell'Isagro Italia (nel 1996, in cui resta condensata la rete distributiva, particolarmente capillare nella Penisola) vanno nella direzione della ricerca di alleanze finalizzate allo sfruttamento di *asset* (la ricerca e la distribuzione capillare in Italia) che, presi singolarmente, e inseriti in un'opportuna rete di alleanze, costituivano indubbi punti di forza. Isagro Ricerca viene pertanto inserita in una rete di alleanze e partecipazione che vede importanti gruppi italiani ed esteri partecipare alla realizzazione di prodotti di cui percepiranno royalties ed esclusiva di distribuzione. Isagro Italia trova invece il supporto di un forte partner (Sumitomo) interessato all'ingresso sul mercato italiano tramite una rete distributiva già esistente e strutturata.

Allo stesso tempo si sviluppa una politica di acquisizioni di competenze esterne: Biochem, Caffaro e, sempre nel 2001, l'Indian RPG Life Science Ltd., oltre al 63% della società AgriFormula S.r.l. (in joint-venture con Aventis CropSciences, ora Bayer CropSciences) che arricchiscono l'impresa di importanti strutture produttive e know-how tecnico industriale con un portafoglio prodotti di profilo globale. Isagro rappresenta il caso forse più rappresentativo di un'impresa media in grado di superare i vincoli dimensionali, commerciali e di ricerca grazie ad una singolare creatività strategica, non scevra di punti di debolezza, probabilmente rara in Europa e sicuramente unica in Italia, che porta segmenti di azienda a sviluppare autonomamente direttrici dinamiche di espansione esterna.

Produrre per far produrre

Il rapporto con l'utilizzatore finale è un punto chiave e merita ulteriore approfondimento. Nei casi esaminati in cui questo emerge come punto centrale, si tratta di una strategia ora consapevole, a volte formalizzata attraverso opportuni accordi contrattuali. Storicamente, tuttavia, non è sempre stato così: la partnership e la "fecondazione reciproca" è un elemento caratteristico di alcune imprese (ad esempio i produttori di intermedi) in contatto con una clientela dotata di conoscenze e competenze tecniche (le case farmaceutiche oppure le imprese industriali chimiche e siderurgiche), e non di altri. In particolare per chi produce per un utilizzo non particolarmente sofisticato (collanti e vernici ad esempio), l'innovazione di prodotto è stata sviluppata in molti casi all'interno delle imprese stesse, che in seguito sono state in grado di comunicarne il reale potenziale al mercato dei potenziali utilizzatori. Un mercato in genere composto dalle imprese piccole e piccolissime del made in Italy che hanno potuto fruire di componenti e materie prime di produzione qualitativamente elevate in grado di aggiungersi alla flessibilità caratteristica dei sistemi locali nell'incrementare il valore della produzione di beni per la casa e per la persona. Si tratta talora di rapporti attivi nel lungo periodo.

Ne è un esempio significativo la relazione tra la milanese Mapei – nata negli anni Trenta per la produzione di intonaci e pitture, poi, a partire dagli anni della Ricostruzione e del Miracolo Economico focalizzata sempre più nella produzione di adesivi -- e i produttori di piastrelle del distretto sassolese. Nel momento di decollo del distretto, tra anni Sessanta e Settanta, l'impresa milanese si pone come partner importante: l'offerta di adesivi standardizzati, pronti all'uso, è un sostegno rilevante all'offerta di un certo sistema locale. È, però, storicamente sempre la Mapei che sviluppa soluzioni innovative, di cui approfittano le imprese del distretto stesso, potendo fornire prodotti e servizi più affidabili ed efficienti al cliente finale, il posatore.

Nel caso del gruppo biellese Sinterama, nato nel 1968 dall'iniziativa di alcuni imprenditori desiderosi di una diversificazione correlata nel campo delle fibre sintetiche, il posizionamento produttivo particolare permette un rapporto stretto con gli utilizzatori finali, ovvero le imprese tessili. L'attività principale, non unica, dell'azienda (l'acquisto di filati sintetici e la loro tintura "in filo", un procedimento chimico complesso) consente ai clienti una gamma produttiva molto più ampia di quella data dai consueti sistemi di tintura, permettendo all'utilizzatore finale la realizzazione di un prodotto nuovo.

Presso Cremona la Coim, nata nel 1962 da un'iniziativa di un ex tecnico della SIR e di un produttore di vernici, produce poliuretani. Uno dei mercati rilevanti per l'azienda è quello delle soles delle scarpe sportive, oltre agli scarponi da sci: legato direttamente ai distretti di produzione calzaturiera il segmento produttivo dell'azienda cremonese funge da elemento trainante proprio per le variabili produzioni dei sistemi locali. Il tratto distintivo più interessante dell'azienda cremonese è la capacità di fornire la "materia prima" necessaria a decine, forse centinaia di prodotti calzaturieri differenti, con un effetto diretto di amplificazione delle potenzialità competitive degli stessi produttori distrettuali di scarpe con soles poliuretaniche, con una rapidità e flessibilità sconosciute ai concorrenti di maggiori dimensioni.

Nel caso della bergamasca Radici, l'emergere laborioso di una specializzazione nella produzione di fibre sintetiche porta il gruppo a divenire uno dei maggiori fornitori del distretto della calzetteria di Castelfreddo, con un effetto reciproco, diretto sullo sviluppo di prodotti adeguati alle esigenze dei produttori distrettuali.

Per la Boero, la produzione di *coatings* navali a elevato grado di specializzazione (compresa una elevata componente di ricerca specifica) – sebbene non la principale, in termini di contributo al fatturato complessivo del gruppo – ha consentito ai principali clienti (cantieri navali) di risolvere tutta una serie di problemi a loro volta connessi a specifiche tipologie di produzioni finali.

In altri termini, per molte di queste imprese un punto di forza è stata la capacità di sviluppare delle innovazioni che hanno consentito ai loro clienti (imprese distrettuali tanto quanto produttori industriali specializzati) di innovare a loro volta accrescendo il valore aggiunto della propria offerta. Posto altrimenti, se il distretto sviluppa come è noto soprattutto innovazione di processo, o innovazioni incrementali di prodotto, la media impresa chimica è stata in grado di sviluppare di per sé, a monte, l'innovazione di prodotto che poi le imprese distrettuali hanno potuto utilizzare, incrementando in questo modo la loro caratteristica flessibilità.

Medio è utile

Da un'iniziale focalizzazione sul momento produttivo le leve di creazione di valore aggiunto si sono moltiplicate nel corso del tempo, nonostante le imprese abbiano conservato una dimensione media e non si siano sottoposte a un'eccessiva complicazione organizzativa. Le caratteristiche di specializzazione, unite ad una dimensione contenuta, permettono a queste imprese una rapidità di reazione e una possibilità di contatto diretto con il cliente che è preclusa al grande *competitor*. Le risorse interne possono essere così dirette a sostenere le attività considerate strategiche (la ricerca e sviluppo, la rete commerciale e di assistenza ad esempio, anche la qualità della produzione) sotto il profilo innovativo. La grande impresa, con prodotti relativamente standardizzati e una struttura di costi sovente appesantita dalle attività di ricerca e dalla produzione chimica di base, semplicemente non sembra essere in grado di portare una sfida immediata a questi produttori specializzati. Il tentativo è, piuttosto, quello di appropriarsi delle competenze disponibili attraverso una campagna di acquisizioni.

Questo concetto è ben chiaro a tutte le medie imprese chimiche analizzate: e tutte agiscono di conseguenza, preferendo, nelle parole di uno degli imprenditori intervistati, “fare una sola cosa, ma benissimo”: dalle vernici per legno alle mescole poliuretatiche, dal PET ad una ben precisa gamma di intermedi farmaceutici antitumorali.

Ciò non significa essere imprese monoprodotto. I produttori di vernici, assieme ad alcuni articoli di punta, a elevata specializzazione e, per così dire, “esclusivi” offrono ai propri rivenditori una gamma molto vasta di vernici.

In alcuni casi la gamma fabbricata è notevolmente ampia rispetto alle dimensioni dell'impresa. Un caso significativo è quello della Sicor, una società milanese produttrice di principi attivi per farmaci antitumorali presente in Europa e, dopo la fusione con Gensia, avvenuta nel 1997, anche negli Stati Uniti, con un fatturato complessivo di oltre 450 milioni di dollari. Nel nucleo originario di Rho vengono prodotti oltre settanta principi attivi differenti, caratterizzati ciascuno da numerosi *step*, per lotti produttivi talvolta molto piccoli, nell'ordine delle decine di chili. Lotti che devono rapidamente susseguirsi a seconda dei piani di produzione, ma soprattutto in rapporto a quelli di vendita (mutevoli per definizione a seconda delle esigenze del singolo cliente e del mercato) e che, forzatamente, richiedono per la loro fabbricazione impianti *multi-purpose* il cui coordinamento è estremamente complesso. Una strategia di questo tipo è il risultato sostanzialmente di tre elementi: le dimensioni contenute d'impianto in grado di gestire economicamente lotti contenuti di produzione, la rapidità decisionale data dalla libertà di cui gode un management inserito in una struttura organizzativa relativamente dinamica, una cultura orientata sin dalle origini a concepire la flessibilità stessa come irrinunciabile vantaggio competitivo. È in fondo proprio questo l'elemento che tutti gli intervistati riconoscono come in grado di fare la differenza rispetto alle imprese estere dislocate sulla medesima filiera produttiva, contraddistinte da maggiori rigidità nella gestione del processo di produzione.

Un altro elemento di non secondaria importanza, per cui la dimensione media delle imprese e la specializzazione delle produzioni costituiscono un vantaggio, è sulle dinamiche di internazionalizzazione, che possono avvenire progressivamente (lo *step* commerciale che precede quello produttivo), ma anche con impianti che non richiedono volumi di produzione e investimenti iniziali eccessivamente onerosi, “facilities” espandibili in maniera modulare a seconda della ricettività

mostrata dal nuovo mercato. In questo modo, le scelte di investimento estero non sono rallentate dalla necessità di sviluppare costosi e ambiziosi piani di investimento; ne è la spia significativa l'ampio utilizzo del *revamping*, della ristrutturazione degli impianti esistenti, e l'intensa attività di acquisizioni da parte delle medie imprese chimiche, in particolare nei paesi dell'ex blocco socialista.

Nicchie mondiali, mercati mondiali

Un importante corollario di tutto questo è la trasformazione del concetto di nicchia di mercato. Le medie imprese in questione sono leader in nicchie produttive specifiche ma di dimensioni globali e multinazionali. Non hanno dunque più (o, in alcuni casi, non hanno addirittura mai avuto) come riferimento esclusivo il mercato regionale o nazionale. Si tratta di segmenti di mercato caratterizzati da una espansione continua in termini geografici e da un incremento di complessità, dato dalla necessità di riprodurre a livello globale il medesimo standard di combinazione prodotto/servizio in grado di rivitalizzare prodotti strutturalmente destinati a diventare commodities trasformandoli, nuovamente, in beni ad alto grado di specializzazione grazie al mix di rapporto diretto con il cliente e rapidità nell'individuazione delle soluzioni ad un costo basso (ovvero, innovazione).

In questo sta sicuramente un punto cardine, la capacità innovativa in grado di scalzare consolidate rendite di posizione, anche detenute da imprese di un certo rilievo dimensionale. Puntare sull'innovazione sviluppata al proprio interno ha, nei casi di eccellenza, quasi sempre fatto la differenza in termini di "indipendenza": ne è la conferma il fatto che sovente le alleanze strategiche con grandi gruppi internazionali, attuate al fine di acquisire tecnologia e produzioni innovative si sono rivelate un'arma a doppio taglio, che alla fine attirava quanti le effettuavano nell'abbraccio spesso soffocante delle multinazionali straniere.

Il ruolo di comunicare l'innovazione (e il maggior valore che essa incorpora nei beni prodotti) all'utilizzatore finale, oltre che di interfaccia tra l'impresa e le esigenze espresse dal mercato, è affidato alla funzione commerciale, che ha progressivamente assunto per queste imprese un ruolo strategico fondamentale. In tutti i casi esaminati il cosiddetto "marketing" ha attraversato più o meno tre fasi significative, comportando tutta una serie di forti investimenti. Come accennato in precedenza, si tratta di uno dei primi tornanti che, una volta superato, è in grado di "fare la differenza", incrementare insomma il ritmo della crescita dell'impresa. Un secondo momento di svolta coincide con l'enfasi sulla consulenza tecnica fornita da agenti e commerciali; l'attività di vendita si arricchisce di contenuti pronunciati di competenza scientifica, in quanto è proprio tramite tale funzione che gli utilizzatori finali vengono a conoscenza delle innovazioni pensate dall'impresa in maniera da poterle incorporare nei prodotti finiti. La terza corrisponde all'internazionalizzazione, che come suggerito in precedenza ha inizialmente una matrice commerciale e solo dopo produttiva. Non di rado è un passaggio generazionale che spinge l'impresa ad aprire all'estero la propria penetrazione di mercato: sono i giovani eredi infatti, grazie anche a *curricula* di studio internazionalizzati, a raccogliere con entusiasmo la sfida dei mercati esteri.

Un caso emblematico e rappresentativo di questa dinamica è fornito dalla Inver di Bologna, uno dei principali gruppi europei per la produzione di vernici industriali, con un fatturato complessivo di una sessantina di milioni di Euro. La Inver ufficialmente nasce nel 1934, ma è in realtà una di quelle aziende che come altre del *mittelstand* chimico si sviluppa in maniera inarrestabile a partire dalla metà degli anni Cinquanta, focalizzandosi sempre più sulla produzione di vernici per industria e in particolare per macchine utensili, una specializzazione che prende piede negli anni Sessanta ed impone un drastico ripensamento anche delle strategie commerciali dell'impresa. Non sono ora però più adeguati i classici "agenti" di vendita. Il prodotto diventa personalizzabile, viene fabbricato talvolta su richiesta del cliente, deve possedere caratteristiche di resistenza di volta in volta differenti. È quindi necessario che si sostituisca alla vendita tradizionale un approccio di natura più tecnico-professionale. Gli agenti veri e propri, a contatto con i clienti, sono a partire dagli anni Settanta raggruppati inizialmente sotto la guida di capi-area, ai quali è demandata da un lato la formazione tecnica vera e propria del personale loro sottoposto, sia l'importante funzione di filtrare e codificare le informazioni provenienti dalla clientela.

La Sol sviluppa un sistema complesso, a tre livelli. Il livello progettuale, di creazione e sviluppo del prodotto è sviluppato triangolarmente tra tecnici interni all'impresa, cliente utilizzatore e, eventualmente, istituti di ricerca indipendenti; il livello di marketing generale è affidato a ingegneri con competenze tecniche e commerciali in grado di elaborare le soluzioni più opportune con il cliente. Il terzo livello, quello maggiormente *front-line* con il cliente, è costituito da commerciali con solida esperienza tecnica.

- Il quadro settoriale è caratterizzato da una considerevole diversificazione delle produzioni. Le imprese oramai si muovono all'interno di specifici sotto-comparti, il che influenza considerevolmente il binomio strategia/struttura.
- A ciò si associa una crescente enfasi sui contenuti di servizio, riflessa in termini contabili in un incremento considerevole del valore aggiunto delle produzioni.
- L'elevato contenuto di servizio è tra l'altro incrementato da una stretta relazione (co-progettazione) tra l'impresa e da un lato i clienti, dall'altro le imprese dislocate sulla catena del valore di un determinato bene che concorrono alla realizzazione di prodotti ad elevato valore aggiunto e a forte contenuto di servizio.
- Ciò conduce frequentemente alla sperimentazione di forme organizzative relativamente innovative che consentano di enfatizzare al massimo tale concorso di competenze ed abilità: reti ed accordi sono uno strumento intensamente utilizzato dalle imprese innovative.
- Ne è un esito importante la capacità di rapida risposta alle esigenze degli utilizzatori finali, ed in particolare delle imprese distrettuali a forte intensità chimica che ne ottengono potenziata la propria capacità di offerta creativa.
- In questo gioca un ruolo chiave la struttura dimensionale e organizzativa, media e non rigida, che permette rapida capacità di progettazione e reazione, senza imporre scale di investimento eccessive.

Il contesto dove lo si fa

Nonostante nessuna delle imprese analizzate appartenga in senso stretto a un distretto industriale, né si possa, come accennato in precedenza, parlare per esse di articolate reti di terzisti e di imprese satelliti, appare abbastanza chiaro come per molte delle imprese eccellenti il rapporto con il "contesto" si concretizzi in un legame fecondo e talora imprescindibile. In un certo senso, mentre le grandi multinazionali, entro certi limiti, *impongono* la propria presenza all'ambiente circostante, offrendo una serie di prodotti relativamente standardizzati e facendo leva prevalentemente su strategie di contenimento dei costi e di efficienza distributiva, le medie imprese della chimica italiana, e non solo, sviluppano con il contesto una relazione biunivoca, di influenza reciproca; e, sebbene si muovano con disinvoltura sui mercati internazionali, mantengono uno stretto legame soprattutto con l'articolato universo dei sistemi produttivi locali sparsi per tutta la penisola.

Proprio per questa ragione val la pena di analizzare più da vicino il tema del rapporto con l'ambiente esterno, inteso secondo una definizione ampia.

Contesto competitivo

È il primo aspetto in cui si declina l'elemento ambientale e, per queste imprese, si tratta di qualcosa di molto complesso. La logica competitiva, basata sulla focalizzazione e sullo stretto rapporto con il cliente, è ben lontana dall'essere una rendita di posizione di tipo monopolistico oppure oligopolistico. Per quanto detto in precedenza a livello di mercato interno la specializzazione delle

imprese si associa alla necessità di essere in grado di servire una molteplicità elevata di esigenze diverse da parte dei clienti, sia che si parli di vernici o di agrofarmaci. È questo che costringe le imprese a mantenere una varietà elevata di prodotti, anche se commerciati per piccoli lotti.

Per quanto concerne il mercato internazionale, il fatto di muoversi con prodotti *custom made* su mercati tra loro anche marcatamente diversi impone comportamenti atti a fronteggiare la complessità ambientale, comportamenti che le imprese eccellenti sono in grado di intraprendere abbastanza facilmente grazie a una consolidata abitudine alla variabilità, sviluppata nel rapporto con il mercato interno.

A questo proposito va notato come profondamente diverse possano essere le direttrici e le modalità di espansione internazionale. In alcuni casi si tratta di un processo precoce, che risale addirittura ai primi anni di espansione dell'azienda subito dopo il consolidamento sul mercato nazionale.

Significativo è il caso già accennato del gruppo Indena (IdB) per cui l'approccio ai mercati internazionali ha avvio immediatamente dopo la seconda guerra mondiale sull'onda delle richieste dei principali produttori internazionali di farmaci, o la vicenda del gruppo Ivm che solo pochi anni dopo la sua nascita si inserisce coraggiosamente sul mercato francese delle vernici per legno, o della Coim, che a tre-quattro anni dalla propria nascita aggredisce addirittura il mercato tedesco dei laminati plastici.

Si tratta di un percorso progressivo, di una scelta consapevole che dimostra come il risvolto della specializzazione e della logica di nicchia sia la necessità di concepire il mercato di riferimento come caratterizzato da dimensioni sicuramente sopranazionali, quando non mondiali. La dimensione delle direttrici d'espansione è limitata solo da elementi di carattere normativo (le barriere all'ingresso, non è un caso infatti che in quasi tutti i casi la spinta definitiva all'internazionalizzazione derivi dalla progressiva attenuazione dei vincoli doganali) o di architettura dei sistemi distributivi.

Ne è un'esemplificazione la struttura dei mercati delle vernici, ad esempio in Francia oppure in Germania, che non permette se non con grande difficoltà ai produttori esteri di farvi ingresso, come evidenzia ad esempio lo scarso livello di penetrazione commerciale estera di gruppi leader in Italia. È il caso della Boero nella produzione di vernici per interni (un'eccezione sono invece i coatings navali in cui l'azienda genovese è tra le prime al mondo, talmente specializzati da costituire una ridotta ma profittevole nicchia mondiale) e dell'Inver in quella per macchine utensili (sebbene il gruppo bolognese tenda per il momento a non concepire l'internazionalizzazione come una scelta strategica dato il dinamismo elevato del mercato interno).

Internazionalizzazione

Un ulteriore tratto comune alle imprese eccellenti è la cadenza del processo di internazionalizzazione, che è in primo luogo commerciale e in seguito, anche se non sempre, produttiva, sebbene non si possa parlare pressoché mai di vere e proprie delocalizzazioni alla ricerca di migliori condizioni operative, ad esempio sotto il profilo del mercato del lavoro⁷.

Gli impianti di produzione all'estero, quando esistono, dipendono da altre motivazioni: ragioni meramente tecniche (ad esempio, legate ai costi di trasporto), oppure il tentativo di acquisire tecnologie non controllate in precedenza (ne è un esempio fra i tanti l'acquisizione nel 1999 da parte della Mapei della norvegese Rescon, uno dei principali produttori mondiali di materiali per lavorazioni marine e in galleria, preceduta nel 1994 dall'acquisto della Vinavil in un quadro di integrazione a monte). Né va dimenticato l'ampio ricorso ad accordi e joint-ventures con produttori esteri che consentono un ingresso rapido su mercati stranieri.

Tre casi sono molto significativi al riguardo.

⁷ Accade ad esempio nel caso del gruppo Radici, che avvia la prima produzione all'estero dopo la Ralux all'inizio degli anni Novanta, quando apre uno stabilimento di produzioni tessili in Ungheria (Lurotex) alla ricerca di condizioni ottimali sotto il profilo del costo del lavoro, trasferendo la produzione di foderame sintetico dall'area bergamasca. Si tratta, comunque, sempre di fasi "a valle", non direttamente connesse alle specifiche attività chimiche, che restano concentrate in Italia.

- La Mapei avvia il proprio processo di internazionalizzazione a partire dagli anni Sessanta, ma si tratta di un'internazionalizzazione inizialmente commerciale e solo in seguito, nel momento in cui l'espansione concentrica dei mercati solleva il problema dei costi di trasporto, produttiva, con la realizzazione di impianti all'estero a partire dal 1978, con la costruzione del primo impianto canadese.
- Il gruppo Sol, la cui fondazione risale agli anni fra le due guerre, mentre il processo di internazionalizzazione data dalla fine degli anni Ottanta. Nei sessant'anni che separano queste due date si ha il progressivo consolidamento della presenza sul mercato nazionale, con una formula che prevede la presenza di impianti produttivi nei pressi dei grandi utilizzatori (ad esempio le grandi acciaierie) e di depositi di distribuzione per l'abbattimento dei costi di trasporto. L'internazionalizzazione, soprattutto all'est europeo, è caratteristica della fase più recente (anni '90) e segue lo schema a suo tempo sperimentato e consolidato in Italia, dato anche il pesante spostamento all'estero delle produzioni che tradizionalmente fanno ampio impiego di gas industriali (in primis la fabbricazione di acciaio).
- Il gruppo Mossi e Ghisolfi, nato all'indomani dell'ultima guerra, diversificato e strettamente legato pressoché totalmente al mercato italiano sino ai primi anni Novanta quando, sfruttando le dimissioni dei grandi gruppi petroliferi nella produzione di pet e la scelta della Rhône-Poulenc di disinteressarsi del mercato brasiliano, si lancia in una campagna di acquisizioni a livello mondiale che la porta ad essere oggi il secondo gruppo mondiale nel settore, un percorso di crescita molto rapido praticamente senza uguali anche tra le imprese cosiddette "eccellenti", trasformando radicalmente la propria struttura, concentrando tutte le energie su una focalizzazione di prodotto, ma adottando una scala complessivamente globale e internazionale.

Contesto e conoscenza

Un altro punto rilevante relativo al contesto è che il *mercato* non è da queste imprese concepito semplicemente come un luogo ove collocare un prodotto sviluppato all'interno dei propri laboratori di ricerca e sviluppo. Il mercato, inteso come contesto competitivo in cui agiscono sia la domanda, con le proprie specifiche esigenze, sia l'offerta che concorre per soddisfarle, è la principale fonte di conoscenze, il luogo in cui le competenze si ottengono, si sviluppano, si applicano e si comunicano (insomma in cui vi è conoscenza diffusa). La presenza di medio-lungo periodo all'interno di un determinato comparto consente al management delle imprese eccellenti di accumulare un patrimonio consistente di conoscenze e di competenze che possono essere applicate in differenti contesti e situazioni, incrementando ulteriormente la propensione alla flessibilità.

Un caso significativo è dato dai produttori di intermedi farmaceutici: ACS Dobfar, Indena, Sicor, per citare le principali, sono imprese che vantano esperienze di medio-lungo periodo in un mercato caratterizzato da una elevata varietà nelle esigenze espresse dalla domanda e nel tempo sviluppano la capacità di farvi fronte con rapidità e flessibilità⁸.

Il contesto è poi portatore di altre tipologie di conoscenza. Gran parte della forza competitiva delle medie imprese, a livello nazionale e mondiale, deriva da una consolidata esperienza nella gestione della variabilità e della complessità; ciò deriva dalla particolare struttura del mercato italiano, composto, a differenza di altri Paesi, anche in Europa, di una miriade di utilizzatori finali. È la variabilità contestuale, come dato ambientale esterno, che ha "costretto" molte delle imprese eccellenti a coltivare una capacità rapida di reazione come leva strategica importante, al pari degli altri classici settori del made in Italy. Se si accetta la definizione di *processo innovativo* come *processo di realizzazione di prodotti migliori a costi più bassi ottenuto tramite lo sfruttamento delle conoscenze che l'impresa accumula nel tempo*, ebbene in questi casi siamo di fronte ad esempi molto evidenti di imprese innovative.

⁸ Si tratta delle medesime considerazioni di recente effettuate, in ambito generale, da Fabio Gobbo e Giovanna Morelli, *Dimensione d'impresa e innovazione tecnologica in Italia*, "Economia Italiana", 3/2002, pp. 647-684, in particolare p. 665, ove si afferma testualmente: *Indagini più recenti sull'origine e natura del processo innovativo pongono in evidenza che la conoscenza tecnologica è radicata nel contesto in cui opera l'impresa come istituzione; dipende, cioè, tra l'altro, dalle tecniche in uso, dal mercato, dai canali di informazione, dalle caratteristiche delle strutture organizzative, dal contesto territoriale. La generazione di innovazioni è il risultato di un processo di produzione cumulato, del quale l'attività di R&S è solo una parte che non può essere separata da altre attività che si svolgono entro l'impresa e, nel complesso, dai legami e dalle interazioni tra impresa ed ambiente in cui essa è chiamata ad agire.*

Il rapporto tra contesto e conoscenza è significativo anche quando letto in termini di internazionalizzazione. L'uscita dall'ambito nazionale trova giustificazione non solo nella presenza di favorevoli condizioni di mercato, ma nella disponibilità di conoscenze e competenze, magari a livello diffuso, che si ritiene importante sfruttare e incorporare.

È a questo proposito significativo l'esempio delle strategie di internazionalizzazione del gruppo bergamasco Radici, sin dalle origini finalizzate non solo allo sfruttamento di specifici vantaggi di localizzazione, ma anche indirizzate al rapporto con sistemi locali esteri ricchi di competenze in Europa nord-occidentale. Con la metà degli anni Settanta la Radici impianta un'unità di produzione di tappeti in Belgio, la Ralux, che utilizza i filati chimici da caprolattame prodotti in Italia dal gruppo stesso.

Chimica per il made in Italy

In molti casi il contesto significa per queste imprese un rapporto fecondo con uno o più sistemi locali caratteristici del Made in Italy, con i distretti industriali e le aree locali specializzate in produzioni a elevato contenuto di chimica. Non mancano le indagini che sottolineano l'elevata intensità di utilizzo di chimica da parte dei distretti italiani. Alla chimica, ivi si afferma, *è affidato spesso il compito di contribuire alla specializzazione, innovatività e capacità di adattamento alle esigenze del cliente tipiche dei distretti industriali. Questo compito è molto spesso svolto dalle PMI chimiche proprio perché condividono la stessa cultura delle imprese clienti?*

Il contributo della media impresa chimica alla flessibilità delle produzioni distrettuali, e più in generale dei settori caratteristici di produzione di beni per la casa e la persona, può essere analizzato da numerosi punti di vista. Dal comparto chimico deriva una forte spinta all'offerta di soluzioni innovative di prodotto: entro certi limiti si può affermare che se il distretto è caratterizzato prevalentemente da un'innovazione di processo, l'innovazione di prodotto è sviluppata largamente al suo esterno, dalle imprese produttrici di componenti o di input intermedi, che in questo modo costituiscono un elemento chiave, funzionale per le imprese distrettuali, capace di far transitare a valle le innovazioni di prodotto individuate.

Un caso forse limite sotto questo profilo è fornito dal rapporto stretto tra la Mapei (che è milanese, quindi esterna alle logiche di appartenenza distrettuale) e i produttori di piastrelle e ceramica, un rapporto che vede l'azienda milanese sviluppare al proprio interno innovazioni di prodotto (principalmente di tipo *labour saving*) nella fabbricazione degli adesivi poi utilizzati dai piastrellisti che incrementavano in tal modo la velocità e l'efficienza della posa.

Un altro esempio è fornito dai produttori di fibre sintetiche, le cui innovazioni di prodotto permettono alle imprese d'abbigliamento di differenziare ulteriormente la propria offerta: significativo in questo senso è il caso del gruppo Sinterama che ha come attività strategica la produzione di filati tinti, il che consente all'utilizzatore finale di mescolare le fibre colorate anziché tingere le intere pezze, o i capi d'abbigliamento, con una varietà molto ampia di soluzioni possibili.

In realtà, in maniera diretta o indiretta, molte delle imprese eccellenti inciampano, nel corso della loro storia, nel rapporto con uno o più sistemi locali, i quali a loro volta fungono da insostituibile base di crescita e di sviluppo. Il rapporto con il distretto è, in alcuni casi, "originario": nel distretto si incontrano competenze, abilità, e, appunto, un mercato importante soprattutto nelle fasi di avvio dell'attività.

Si pensi a due casi così differenti come quello appena citato della Sinterama (importante è la localizzazione distrettuale almeno nelle fasi iniziali della vita dell'azienda: i fondatori sono imprenditori locali del settore laniero desiderosi di diversificazione correlata), oppure della bolognese Inver (immersa in uno dei più articolati distretti metalmeccanici del Paese).

⁹ *Maglia 2002: pag 92-3.*

A un'impresa storicamente radicata nel distretto serico comasco come la Lechler non poteva mancare una divisione di inchiostri di tintura, affiancata agli altri business principali; e l'influsso del distretto si fa – nel caso del gruppo comasco -- sentire in maniera molto netta relativamente all'offerta di capitale umano addestrato all'utilizzo delle tecnologie del colore e di tintura.

In altri casi, l'impresa è svincolata fisicamente dalla localizzazione distrettuale pur essendone strettamente influenzata. È il caso, già citato, della Mapei, che fa registrare nella sua storia un legame molto forte col distretto modenese, nel corso degli anni Sessanta e Settanta, un legame ora attenuatosi. Altrettanto interessante quello della Coim con i sistemi locali in cui si concentra la produzione di calzature sportive e scarponi da sci in poliuretano (da Montebelluna, alle Marche sino alla Puglia), un rapporto che sussiste ancora oggi. La Mossi e Ghisolfi intrattiene per parte sua un rapporto stretto con il distretto varesino di trasformazione di materie plastiche.

Tutto ciò, come è logico attendersi, nel bene e nel male: l'andamento sussultorio delle produzioni distrettuali non lascia evidentemente indifferenti imprese che con il mondo del made in Italy hanno conservato legami talora anche forti.

Contesto come vincolo e opportunità

Nonostante si tratti di imprese con una forte proiezione internazionale (come sottolineato in precedenza) gli stimoli e gli ostacoli che provengono dal contesto *regolativo* nazionale sono da esse percepiti in maniera molto netta. Ciò si traduce in altrettanti vincoli, che non mancano di incidere sulla capacità competitiva di queste imprese. La normativa italiana relativa al settore – come sottolineano i molti documenti e le numerose prese di posizione da parte delle Associazioni di categoria – è pesante, farraginoso e complessa, il che contrasta con le dimensioni relativamente contenute delle imprese, che finiscono per subire più che proporzionalmente rispetto alle grandi multinazionali i costi della normazione. È poi interessante notare come -- entro certi limiti -- la pesantezza del contesto legislativo possa rivelarsi come stimolo a una potenziale delocalizzazione dell'attività produttiva alla ricerca di migliori condizioni, ad esempio dal punto di vista fiscale e di concessione delle autorizzazioni a operare, senza tuttavia che per il momento si siano verificate iniziative clamorose in questo senso. L'ambito normativo diventa infine un vincolo ancor più pesante nel momento in cui, come è accaduto nel corso degli ultimi dieci anni, vengono a cadere le barriere protettive implicite offerte da elementi quale ad esempio il tasso di cambio della moneta; oppure quando la concorrenza dei Paesi in via di sviluppo è oggettivamente in condizione di eludere i controlli acquisendo così un indiscutibile vantaggio sulle aziende italiane e in generale europee. Il bilancio tra il rallentamento dell'attività generato dalla presenza di tale rigida struttura regolativa e lo stimolo da quest'ultima fornito alla ricerca innovativa e all'incremento della specializzazione delle produzioni come arma competitiva è un tema da sviluppare in una ricerca specifica. In generale, tuttavia, le imprese della “nuova chimica” fanno della loro capacità di rapida reazione alle trasformazioni nell'ambiente, competitivo e normativo, uno dei loro maggiori punti di forza; e la presenza di un quadro normativo rigido va nella direzione esattamente opposta a tale vantaggio competitivo.

Eguale “ambiguo” è il rapporto con l'ambito scientifico istituzionale. Se infatti a livello generale si lamenta un certo scollamento con il mondo della ricerca scientifica e universitaria (ne è un risvolto significativo il calo delle vocazioni chimiche a livello di istruzione superiore che si registra in Italia e più in generale in Europa), nel caso delle medie imprese esaminate in questa ricerca tale rapporto appare invece di natura proattiva, ovvero di sostegno diretto agli istituti di formazione, generalmente concepiti alla stregua di partner da coinvolgere in specifici progetti.

Quasi tutte le imprese “eccellenti” hanno collegamenti diretti con i principali Politecnici italiani (in particolare con le loro facoltà di chimica) e partecipano addirittura – come nel caso del gruppo Mossi

e Ghisolfi di Tortona - alla costituzione di poli universitari, offrendo anche sostegno diretto all'istituzione di corsi di laurea e master.

- Il contesto competitivo che si trovano di fronte queste imprese è variabile ma viene affrontato con successo grazie all'abitudine alla flessibilità e alla disponibilità di strutture produttive e organizzative agili.
- Ciò è tanto più rilevante in quanto tranne qualche caso specifico quasi tutte le imprese eccellenti considerate hanno come orizzonte competitivo il mercato internazionale.
- Il contesto tuttavia gioca anche un ruolo rilevante in quanto produce un'intensa conoscenza che le imprese eccellenti riescono a incorporare rapidamente, soprattutto in termini di capacità gestionale di fronte alla complessità ambientale.
- Uno degli ambienti più significativi per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali e per la fertilizzazione produttiva è quello distrettuale; si tratta di un rapporto bivalente, da cui le imprese ricevono informazioni sotto forma di domanda di specifici prodotti da parte dei distretti che però arricchiscono in potenzialità grazie alla specificità dei prodotti offerti.
- Il contesto gioca poi un elemento rilevante nel definire il sistema di vincoli all'interno del quale le imprese si muovono e che al momento costituisce, pressoché indistintamente, uno dei freni maggiori al pieno dispiegarsi delle loro potenzialità, pur fornendo in molti casi uno stimolo importante al miglioramento di prodotti e processi.

Come lo si fa

Quali sono le strutture che modellano le medie imprese leader? Rispondono o meno ai profili caratteristici delle altre medie imprese del "quarto capitalismo" o se ne distaccano in maniera significativa? Da un esame dei principali gruppi industriali che compongono i vertici del comparto, indipendentemente dalle produzioni svolte, emergono alcune importanti omogeneità di fondo.

Struttura

Le imprese analizzate si sviluppano nella stragrande maggioranza dei casi nella forma di *gruppo*. Si tratta di una caratteristica che le rende sostanzialmente uniformi al restante panorama del *mittelstand* italiano. Il gruppo, tuttavia, non risponde innanzitutto a motivazioni di natura fiscale, o di elusione normativa, o di leva finanziaria. Si tratta della conseguenza storica di un processo di internazionalizzazione prima commerciale e poi produttiva, intrapreso progressivamente e a cerchi concentrici, e sviluppato tramite un intenso ricorso a *joint venture* e accordi, sovente utilizzati per la penetrazione in contesti delicati.

Nel caso ad esempio della Sol la costituzione di *joint venture* con soggetti locali è una condizione necessaria per l'ingresso sui mercati di molti Paesi dell'ex blocco comunista.

In altri casi, ove l'acquisizione è finalizzata ad appropriarsi di *know-how* non posseduto in precedenza, la scelta di lasciare indipendenza giuridica e spesso operativa al management della società acquisita è data frequentemente dal suo buon andamento, tale da non richiedere un'ingerenza diretta da parte dell'acquirente, peraltro privo di competenze specifiche. Vi sono poi casi in cui la struttura di gruppo è funzionale a ingegnose strategie di integrazione.

Due esempi possono aiutare a chiarire questo punto.

Uno è dato dal gruppo Ivm che, a inizio anni Duemila, realizza un nuovo stabilimento in area pavese. Si tratta però non di uno stabilimento o di una divisione, ma di una nuova società *Intercoating* cui

viene trasferita l'attività di "produzione", e che, in una logica di abbattimento dei costi fissi, lavora anche per una committenza esterna all'Ivm, fungendo a rigore, per le altre imprese del gruppo da terzista dotato di proprie logiche, strategie e autonomia.

Il secondo è invece costituito dalla già citata acquisizione dall'EniChem della Vinavil da parte della Mapei, in una logica di integrazione verticale ma anche di diversificazione della produzione, il che ha suggerito di lasciare ampia autonomia operativa all'acquisita, pur nel ricambio manageriale che ha portato ai vertici della Vinavil il management di fiducia della società milanese.

Organizzazione

La diffusione della forma di gruppo determina la presenza di configurazioni organizzative articolate generalmente intorno alle principali divisioni di prodotto. La cosa più interessante tuttavia all'esame delle strutture organizzative è il fatto che la complessità del mercato e delle produzioni, la strategia di focalizzazione e l'orientamento al mercato di cui si è detto in precedenza implicano *di per sé* una progressiva necessità di decentramento delle responsabilità, che a sua volta genera un'articolazione dei processi decisionali.

Nonostante non si possano nascondere le difficoltà in questo campo, numerosi sono i casi in cui si assiste al progressivo inserimento di figure manageriali ad alto livello a fianco dei rappresentanti della famiglia fondatrice, attraverso l'impiego di strumenti giuridico-legali opportuni che consentono un certo grado di separazione tra la proprietà azionaria e il controllo strategico dell'impresa. Il modello gestionale imperniato sull'interessamento familiare è considerato dalle imprese in oggetto non solo un esito naturale della trasmissione ereditaria ma anche un oggettivo punto di forza -- anche se sovente si ha l'impressione di essere di fronte ad una sorta di sillogismo non verificato del tipo: a) le imprese possono mantenere dimensioni contenute perché hanno una focalizzazione strategica molto forte; b) ciò può coesistere con modelli gestionali in parte accentrati e in parte in cui trovano spazio comportamenti imprenditoriali di matrice schumpeteriana più che strutture burocratiche; c) quindi, proprietà e controllo possono in larga misura ancora coincidere e sono anzi alla fine ritenuti elementi "virtuosi", in grado di garantire la flessibilità decisionale e operativa di cui le imprese del *mittelstand* (non solo chimico) si nutrono. Non è tuttavia possibile prevedere cosa accadrà di questo modello di "management all'italiana" nel medio-lungo periodo.

Strutture proprietarie

Tranne casi rarissimi le medie imprese del comparto chimico non si distaccano dai modelli proprietari caratteristici del capitalismo italiano. La prevalenza della proprietà familiare, anche in presenza della quotazione in Borsa, si concretizza nella presenza di uno o più membri della famiglia proprietaria ai massimi livelli dirigenziali, quando non è ancor solida e pervasiva la presenza del fondatore o dei fondatori.

Ne risultano quasi sempre modelli gestionali ancora accentrati (cfr. paragrafo precedente), anche se vi sono casi in cui la presenza di investitori esterni (sia nel caso della quotazione che non) risulta in una minore incidenza delle individualità.

L'impressione è tuttavia che questo sia un punto chiave, peraltro comune ad altre realtà tipiche del "quarto capitalismo"; è inutile negare che così come la gestione familiare o comunque individualistica si rivela un oggettivo vantaggio in situazioni di elevata variabilità ambientale, quando la rapidità delle decisioni è un elemento indispensabile, altrettanto può rivelarsi una potenziale fonte di debolezza ove il processo di transizione imprenditoriale non sia adeguatamente gestito, oppure in presenza di soggetti non adeguati a svolgere tale funzione.

Finanza

Sotto il profilo finanziario, allo stesso modo, non sembrano manifestarsi comportamenti particolarmente omogenei e distintivi delle imprese eccellenti. In molti casi prevale ancora il ricorso all'autofinanziamento, grazie ai flussi di cassa non trascurabili che derivano dall'esercizio di un

considerevole potere di mercato, o il ricorso al più tradizionale indebitamento bancario, cui talvolta si ricorre ampiamente facendo leva sui buoni risultati di bilancio e commerciali.

L'ingresso in Borsa, attuato o previsto da alcuni (Sol, Boero, Isagro), è percepito invece in maniera del tutto ostile da altri (Sipcam, ad esempio, o Mapei), che intravedono in esso il rischio di dover abdicare a una indipendenza gelosamente conservata. In altri casi (Ivm, ad esempio), la posizione è più attendista: la quotazione borsistica impone al momento oneri eccessivi relativamente alle dimensioni raggiunte dall'impresa, risultando in un costo più che in un beneficio.

Innovazione

Il tema del processo innovativo in seno alle medie imprese della chimica è un tema complesso, ed è stato sviluppato trasversalmente in alcuni dei precedenti paragrafi. Restano da sottolineare alcuni elementi.

In tutti i casi esaminati l'attività di ricerca e sviluppo assorbe una parte non trascurabile delle risorse umane dell'azienda. Se misurata in termini di incidenza delle spese sul fatturato la ricerca nell'ambito delle imprese chimiche è considerevolmente più elevata rispetto alla media delle imprese italiane; un dato che diviene ancora più significativo se misurato in termini di tasso di presenza di imprese innovative -- il che riflette ovviamente la peculiare struttura del processo produttivo e le caratteristiche di un settore che resta fortemente *science based*¹⁰. Nonostante l'elevato grado di intensità tecnologica, tuttavia, una quota non trascurabile del processo innovativo sfugge a questo tipo di misurazioni. Soprattutto nel caso di innovazioni di processo la quantificazione del contributo di queste imprese è difficile, ma importante da tenere in considerazione. Inoltre, non è sempre facile discernere *dove* esattamente avviene l'innovazione: se a livello di prodotto, di processo, oppure di business complessivo.

Un altro punto importante è che l'innovazione di processo coinvolge non di rado l'attività di progettazione e costruzione di impianti. L'attività impiantistica è quindi una parte integrante della realizzazione del vantaggio competitivo di queste imprese, e non di rado costituisce una vera e propria barriera all'entrata che viene impiegata soprattutto nei confronti dei più recenti competitors asiatici. In alcuni dei casi esaminati, anzi, l'attività impiantistica origina una vera e propria competenza in grado di essere giocata sul mercato.

Il caso forse più significativo è quello di ACS Dobfar, leader nella produzione di principi attivi (antibiotici), che sviluppa larga parte del proprio vantaggio competitivo sulle innovazioni di processo ottenute tramite la progettazione *in house* degli impianti più tecnologicamente avanzati e la loro fabbricazione tramite una società di engineering a essi collegata.

Nel caso del gruppo Mossi e Ghisolfi l'attività di engineering occupa una parte considerevole dell'attività aziendale: tra la metà anni Ottanta e nel corso degli anni Novanta l'impresa piemontese svolge una intensa attività di installazione di impianti la cui progettazione e realizzazione deriva dalla considerevole esperienza maturata nel *core business*.

Il gruppo Radici sviluppa la diversificazione orizzontale, fra le altre cose nell'ingegneria di produzione a partire dall'inizio degli anni Ottanta, mettendo a frutto una serie di competenze maturate sia nel meccanotessile che nella fabbricazione dei filati polimerici e polipropilenici, oltre a una serie di attività "di risulta" destinate a crescere di rilievo nel fatturato consolidato, come plastiche e imballaggi. L'attività di *engineering*, ad alto contenuto di servizio è inoltre la chiave con cui il gruppo bergamasco entra in rapporto con una serie di *business* destinati a svilupparsi internamente alle divisioni: l'acrilico, i filati ad alta tenacità, e così via.

In altri casi il controllo sulla realizzazione degli impianti che consentono l'innovazione di processo è ottenuto tramite la realizzazione di *partnership* durature con produttori di impiantistica che a loro volta agiscono in una logica fortemente *custom oriented*. Si tratta di un punto rilevante per comprendere le origini di alcune delle punte di eccellenza del settore. L'innovazione di processo è infatti, nel caso di

¹⁰ Cfr. ad esempio G. Azzone, U. Bertelè e C. Roveda (a cura di), *La competitività tecnologica dell'industria milanese e lombarda. Rapporto 1998*, cap. 4, *La chimica fine organica ad uso farmaceutico*, pp. 78 sgg.

numerose delle imprese osservate, strettamente legata alla possibilità di accedere a innovazioni di prodotto (ad esempio, la capacità di fornire in tempi più rapidi della concorrenza sintesi e intermedi più efficienti e ad un costo più competitivo).

- Se si pone attenzione alle strutture che caratterizzano le imprese della “nuova chimica” italiana non si riscontrano significativi scostamenti dal modello caratteristico della media azienda italiana.
- La capacità competitiva e innovativa a livello internazionale coesiste con strutture organizzative talora articolate, ma con assetti proprietari normalmente semplici di matrice personale e familiare.
- Si conferma tuttavia il fatto che, almeno per quanto riguarda i casi considerati, il rapporto tra accentramento decisionale e vitalità competitiva assume prevalentemente un carattere positivo. In tutti i casi la rapidità decisionale e la creatività sono associabili alla presenza di strutture organizzative non eccessivamente frammentate e farraginose (al contrario di quanto avviene nelle *major* del settore).
- Il tema complesso del processo innovativo si arricchisce di un ulteriore elemento, ovvero la stretta relazione tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, sviluppata all’interno delle imprese stesse, che assume una vera e propria valenza di fattore competitivo strategico.

Conclusioni

Sintetizzando gli spunti emersi sin qui è possibile individuare alcuni elementi in grado di contribuire a chiarire le ragioni del raggiungimento e mantenimento di posizioni eccellenti. Si tratta di osservazioni di carattere generale, quindi di categorie piuttosto ampie ma sufficienti ad illustrare le aree “critiche” su cui si incentrano le strategie delle imprese di successo.

a) Il primo elemento caratteristico, emerso a più riprese come elemento discriminante, è il concetto di *specializzazione*. Raramente integrate (il processo di integrazione - solitamente a monte - sta iniziando ora e solo per alcune), si concentrano su di un preciso segmento produttivo. In quel segmento, tuttavia, sono in grado di coprire ogni tipo di esigenza, infiltrandosi in tutti i possibili interstizi del mercato.

Il gruppo Ivm decide, ad esempio, di concentrarsi totalmente sulla produzione di vernici per legno. In questo segmento è leader assoluto, concentrando praticamente tutto il suo fatturato di 180 milioni di Euro, con un ventaglio di prodotti che raggiunge le 3 mila unità. Per differenti materiali vernicianti, altri sono i leader: Boero nei coatings navali, Lechler nelle carrozzerie automobilistiche, Inver nelle verniciature industriali.

Il gruppo IdB (Indena) produce intermedi farmaceutici; non tutti, però: la focalizzazione è su quelli di derivazione vegetale, che non sono prodotti da altri. Nello stesso modo ACS-Dobfar concentra, invece, la propria produzione sui principi attivi per antibiotici e la Sicor su quelli antitumorali. E così via. La specializzazione significa per queste imprese individuare un preciso segmento di domanda – che può avere, e in genere ha, dimensioni mondiali – e invaderlo totalmente con una gamma di prodotti in grado di risolvere ogni esigenza.

Un corollario della specializzazione è la capacità di *moltiplicare* in maniera pressoché continua le “sotto-nicchie”. La modalità con cui ciò avviene è una forte e consapevole *custom-orientation*: i clienti

sono concepiti come fonti di informazioni, come delle occasioni per l'impresa di imparare a risolvere problemi nuovi con prodotti che successivamente potranno essere venduti nel normale listino. La produzione su commessa, la co-progettazione con il cliente, l'enfasi sul prodotto-servizio sono tutti elementi che rafforzano questo percorso di apprendimento dell'impresa.

b) Il secondo punto è *l'enfasi sulla ricerca e sviluppo*. Essere leader specializzati di nicchia significa, come accennato in precedenza, saper produrre per specifiche esigenze; offrire prodotti intermedi che consentono al cliente di incorporare valore aggiunto nel proprio prodotto finale; sviluppare nel contempo innovazioni di processo capaci di abbassarne i costi. In queste tre aree di innovazione/ricerca e sviluppo le imprese chimiche eccellenti concentrano *storicamente* (quindi consapevolmente e sin dalle prime origini) notevoli risorse finanziarie. Ricerca e sviluppo e innovazione, inoltre, sono rigorosamente tenute all'interno dell'impresa: proprio per la loro strategicità raramente sono il risultato di accordi con altre imprese del settore, magari con multinazionali diversificate.

c) Il terzo cardine è *l'internazionalizzazione*. La leadership di nicchia porta in sé la consapevolezza della inadeguatezza del mercato nazionale a sostenere un adeguato percorso di crescita, e impone da subito l'internazionalizzazione, prima commerciale e poi produttiva. Le medie imprese chimiche sviluppano il percorso di internazionalizzazione riproponendo sui mercati esteri le formule individuate nella fase di consolidamento sul mercato nazionale, con qualche adattamento alle situazioni locali. Aiutate dalla specificità delle produzioni e dalla possibilità di accedere in maniera graduale agli investimenti in impianti, possono sviluppare direttrici di sviluppo internazionale senza eccessivi timori, accostandosi in maniera guardinga ai mercati nuovi (Europa dell'Est, Sudamerica), anche tramite partnership, joint-venture e accordi con soggetti locali.

Dalle diverse vicende delle imprese chimiche d'eccellenza si coglie, tra gli altri, un elemento *strutturale* di particolare interesse per lo studioso di economia industriale e per quanti si interessano delle trasformazioni cui è sottoposto l'apparato produttivo italiano, tra questi gli storici d'impresa e dell'industria.

Innanzitutto dalle vicende analizzate emerge con chiarezza che quella che il settore chimico sta vivendo nel corso degli ultimi anni è una trasformazione, più che un declino. Si trasformano gli attori, le strategie, le logiche competitive e di mercato. Meglio, la crisi della grande chimica integrata, pubblica e privata, contribuisce a spostare l'attenzione sull'affollato "sottobosco" delle imprese di nicchia che sono nate, si sono consolidate e internazionalizzate nei decenni centrali del Novecento.

In secondo luogo, le vicende considerate mostrano un lato particolare dell'industria italiana, ovvero punte d'eccellenza che incarnano paradigmaticamente il "modello italiano" di management: imprese solidamente familiari, con una cultura ben consolidata di attenzione alla qualità dei prodotti, internazionalizzate senza timori o remore. Nel contempo, i destini di queste imprese, in maniera diversa a seconda dei casi, si intrecciano, come si è visto, molto strettamente con l'attuale, prevalente modello di specializzazione dell'industria italiana, basato sui settori leggeri, di produzione di beni per la casa e la persona, e su quelli *custom oriented*, in primis l'utensileria meccanica.

Da un altro punto di vista, questa particolare tipologia di imprese è necessaria non solo alle produzioni distrettuali, ma a un modello di industrializzazione basato sulla differenziazione e sulla flessibilità. Si può quindi applicare a questa situazione il concetto di "community of companies", di comunità d'impresa. Ovvero, un sistema produttivo è tanto più solido quanto più è ricco di imprese della giusta dimensione nei diversi comparti industriali, in grado di interagire tra di loro attivando opportune interdipendenze settoriali. Troppa piccola impresa o troppa grande impresa, all'opposto, sono sintomi di debolezza di una struttura industriale non sufficientemente ramificata. In questo quadro, la media impresa chimica è necessaria al buon funzionamento e alla capacità innovativa del made in Italy, sebbene – fortunatamente verrebbe da dire di questi tempi – non solo a esso siano

legati i suoi destini. Un'industria chimica contraddistinta da tali tratti di flessibilità e variabilità, di capacità di interazione con gli utilizzatori, di propensione innovativa e progettuale, assume in questo senso una funzione assolutamente strategica per la tenuta complessiva di un sistema industriale la cui fisionomia, piaccia o meno, è andata soprattutto nel corso dell'ultimo decennio, convergendo verso settori ben diversi da quelli su cui si era andata modellando la modernizzazione del Paese.

**IL VOLTO NUOVO
DELLA CHIMICA ITALIANA**



20149 Milano
Via Giovanni da Procida 11
Tel. +39 02 345651
Fax +39 02 34565310
federchimica@federchimica.it

00144 Roma
Viale Pasteur 10
Tel. +39 06 542731
Fax +39 06 54273240
ist@federchimica.it

1040 Bruxelles
1, Avenue de la Joyeuse Entrée
Tel. +32 2 2861232
Fax +32 2 2306908
istbrux@federchimica.org

Marzo 2004
www.federchimica.it