

**Le imprese a capitale estero nell'industria cosmetica italiana. Alcune considerazioni di sintesi.**

*Rapporto di ricerca – Andrea Colli, Università Bocconi*

Luglio 2008

## **Indice**

<b>1. Premessa e background</b>	pag. 3
<b>2. Considerazioni sul campione intervistato</b>	pag. 8
<b>3. Le categorie analitiche</b>	pag. 9
<b>4. Integrarsi conviene</b>	pag. 17
<b>5. Il ruolo dell'Unipro</b>	pag. 18
<b>6. Riferimenti bibliografici</b>	pag. 21

## **1. Premessa e background**

Il presente rapporto di ricerca costituisce la prosecuzione di un precedente lavoro commissionato dall'Unipro, svolto nel corso della seconda metà del 2007, il cui esito finale è stato il rapporto intitolato *Imprenditori e imprenditorialità dell'industria cosmetica in Italia. Le dinamiche di un settore protagonista del Made in Italy* (Unipro 2007). Il focus della ricerca era costituito dall'apparato di imprese a proprietà italiana, di dimensioni medie e medio-grandi, coinvolte in processi di internazionalizzazione commerciale e produttiva e coinvolte in una intensa attività innovativa sul piano delle strategie di mercato, dei prodotti, dei processi. Ne è emerso un quadro vitale di una sezione significativa del comparto cosmetico italiano, in cui gli aspetti più direttamente legati alle strategie innovative si associano alla presenza di una solida proprietà familiare o addirittura alla permanenza ai vertici di veri e propri imprenditori "schumpeteriani".

La fase successiva della ricerca ha riguardato una seconda e non meno rilevante sezione del comparto, quella costituita dalle imprese a proprietà straniera. Come noto, nel caso italiano, ma non solo, la "demografia" del comparto può essere suddivisa, grosso modo, in tre sezioni di dimensioni non omogenee: quella delle imprese piccole e piccolissime per lo più impegnate in attività di terzismo puro, largamente maggioritaria in termini numerici, quella delle imprese medie e medio-grandi a prevalente proprietà italiana, quella delle imprese a capitale estero, numericamente la più ristretta ma decisamente importante in termini di peso sul fatturato complessivo. In seno alle prime sessanta imprese del comparto cosmetico, una ventina (poco più del 30%) sono emanazione di gruppi multinazionali; a loro va tuttavia ascritta una percentuale largamente superiore al 50% del fatturato complessivo di tale raggruppamento, sebbene i dati disponibili

non permettano, nei casi di maggiore diversificazione di disaggregare l'effettivo contributo della divisione cosmetica.

All'interno della categoria delle imprese a capitale estero è possibile individuare, tra le molte proponibili, una ulteriore segmentazione su base dimensionale. Accanto a pochissimi, grandi gruppi dotati di portafogli prodotti estremamente ampi e diversificati, se ne ravvisano altri maggiormente focalizzati sulla cosmetica, o addirittura su alcune linee di prodotto ben definite.

La presenza di rilievo di imprese a capitale estero non è, come noto, un fenomeno né recente, né tantomeno limitato al settore cosmetico. Storicamente, le dinamiche degli investimenti esteri in Italia hanno manifestato una serie di peculiarità, largamente determinate dalle specifiche caratteristiche dell'apparato industriale del Paese. Ad essere privilegiati sono infatti stati i settori a tecnologia più avanzata, caratterizzati da una non eccessiva frammentazione dei mercati, e in cui le imprese estere potevano più agevolmente far valere una serie di vantaggi competitivi in termini di tecnologie, competenze organizzative, tecniche di marketing.

Il comparto cosmetico italiano rappresenta un esempio significativo di tale dinamica. Le multinazionali straniere danno avvio a una propria stabile presenza, inizialmente di natura sostanzialmente commerciale, in molti casi negli anni tra le due guerre, approfittando dell'iniziale dinamismo del mercato nazionale. Si tratta, come è logico attendersi, in prevalenza di imprese europee che tendono a sfruttare i vantaggi della prossimità geografica e della omogeneità dei modelli culturali e di consumo, cogliendo tutti i vantaggi derivanti dall'assenza di adeguati *competitor* nazionali. Tuttavia, come nel caso dei produttori nazionali, anche le

imprese a capitale estero vivono un grande fase di espansione negli anni del Miracolo Economico postbellico, quando le caratteristiche del mercato italiano, in termini di dinamismo di consumo, di incremento dimensionale, ma anche di propensione all'adozione di stili e modelli di vita configurano una situazione particolarmente favorevole. È in questo contesto che in numerosi casi a una attività commerciale sempre più pervasiva e capillare si affianca l'investimento diretto in strutture produttive indirizzate a servire il mercato interno, avviando nel contempo anche attività di esportazione. Tra gli anni Ottanta e Novanta, questa struttura subisce un ulteriore processo di trasformazione. Quasi tutti i gruppi multinazionali optano per l'introduzione, a livello globale, di modelli organizzativi basati sulla specializzazione di unità produttive su base nazionale, orientate – tramite lo sfruttamento efficiente di una *supply chain* oramai globale (o sviluppata su piattaforme macro-regionali), tutte le unità commerciali del gruppo. In non pochi casi ciò ha significato la cessazione di attività di produzione diretta su base nazionale, ma anche, con un meccanismo di segno opposto, l'ampliamento e il rafforzamento di impianti esistenti in Italia, sulla base di superiori competenze possedute, al fine di soddisfare, appunto, le necessità del gruppo su scala globale.

Nonostante le trasformazioni intervenute, il rilievo delle imprese a controllo estero nel quadro più generale dell'industria italiana è rimasto assolutamente primario, come testimoniano sistematici studi a livello di sistema Paese (Mariotti 2007) così come vari altri indirizzati a disaggregare il fenomeno a livello regionale (si veda ad esempio, per quanto riguarda la Lombardia, Onida 2007) oppure settoriale (Federchimica 2008).

Le ricerche in questione si soffermano senza eccezioni su una serie di elementi da tempo all'attenzione degli studiosi di investimenti diretti esteri.

Tra gli altri, oggetto di particolare scrutinio e attenzione sono proprio gli aspetti legati all'opportunità o meno, avvertita dalle imprese a capitale estero, di mantenere una presenza sul mercato italiano a fronte dell'indebolirsi, quando non del venir meno, di consolidati vantaggi di localizzazione, tra cui ad esempio il costo contenuto del lavoro oppure un consistente dinamismo del mercato di consumo interno. Un problema cruciale diviene, in questa prospettiva, l'individuare se e in quale misura sono, nel corso degli ultimi anni, andati trasformandosi i fattori in grado di generare attrazione per imprese a capitale estero residenti in Italia, nonché le ragioni per cui risulta conveniente mantenere, o addirittura effettuare un investimento diretto nella Penisola a fronte dei noti costi, impliciti ed espliciti, che caratterizzano il sistema italiano (si veda al proposito il rapporto commissionato da Confindustria, *Attraction Italy. Opinion of Foreign Companies*). Si tratta di interrogativi di notevole rilievo, soprattutto ove si consideri il fatto che, come accennato in precedenza, le imprese globali tendono a gestire le proprie strategie di investimento in ottica transnazionale attraverso la specializzazione di unità produttive, di ricerca o di fornitura di servizi su base nazionale, il che rende cruciale il grado di attrattività che un determinato Paese è in grado di esprimere.

Si tratta di elementi evidentemente rilevanti, soprattutto ove si considerino le implicazioni a livello di comparto, ma anche sistema economico generale, della presenza di imprese a capitale estero che "fruiscono" di vantaggi di localizzazione, al contempo però generando una serie di esternalità di segno positivo. La seconda area analitica su cui convergono le ricerche menzionate riguarda infatti il contributo che le imprese a controllo estero sono in grado di fornire all'area verso cui gli investimenti vengono indirizzati. Un contributo che, anche in questo caso e a seguito delle

dinamiche più sopra descritte, è andato mutando la propria natura nella direzione della disseminazione di contenuti immateriali, conoscenze e pratiche gestionali, di approcci culturali, ad esempio a tematiche quali la responsabilità sociale d'impresa. Il contributo delle imprese a capitale estero si è andato progressivamente transitando da aspetti di “hardware”(la creazione di posti di lavoro, la costruzione di strutture produttive greenfield, la realizzazione di investimenti brownfield) a contenuti di “software”. Il che ha provocato una netta trasformazione dei rapporti con l'ambiente in cui le imprese a controllo estero si trovano ad operare.

Gli aggregati analitici di cui sopra costituiscono uno dei principali elementi di riflessione anche nel caso del presente lavoro, finalizzato a comprendere più approfonditamente le interrelazioni tra imprese a controllo estero, il mercato italiano, il sistema-Paese e i competitor nazionali nel quadro delle trasformazioni nel quadro competitivo che hanno investito il settore cosmetico nel corso degli ultimi anni.

La metodologia impiegata nel corso dell'indagine non si distacca da quella, di matrice qualitativa e basata su interviste aperte, utilizzata nella precedente ricerca. Le evidenze empiriche provenienti dalle interviste sono state poi analizzate nel tentativo di individuare una serie di modelli stilizzati che, pur cercando di evitare eccessive generalizzazioni, descrivano le tipologie di imprese estere presenti sul mercato italiano e la qualità delle loro interrelazioni (“in-out”) con il sistema produttivo e commerciale nazionale.

## **2. Considerazioni sul campione intervistato**

Le interviste hanno riguardato alcuni tra i principali gruppi a capitale estero presenti nel comparto, sia a offerta “focalizzata” che con gradi anche elevati di diversificazione del portafoglio prodotti. Dal punto di vista dimensionale, il raggruppamento delle società intervistate è risultato, pertanto, particolarmente variegato. Inoltre, in alcuni casi, l’attività in campo cosmetico rappresenta una quota relativamente ristretta del fatturato complessivo.

Come accennato in precedenza, per tutti i gruppi intervistati la presenza sul mercato italiano è di portata *almeno* pluridecennale. Quasi sempre avviata da fasi esplorative di natura commerciale, e radicatasi negli anni postbellici, è sfociata poi in investimenti diretti sia sotto forma di iniziative greenfield che di acquisizioni successive di imprese italiane già presenti nel settore, per poi subire negli ultimi anni una serie di riorientamenti a seguito delle strategie di razionalizzazione seguite a livello corporate, che hanno visto alternativamente:

- a) il potenziamento e/o la specializzazione ulteriore di impianti produttivi esistenti in Italia nel quadro di una ottimizzazione della supply chain a livello internazionale
- b) la chiusura di attività produttive, il loro trasferimento all’estero, e il ritorno allo svolgimento in Italia di funzioni puramente commerciali da parte delle filiali.

In pressoché tutti i casi analizzati, anche se con qualche significativa eccezione, si è riscontrata la tendenza del mantenimento di uno stretto controllo da parte della casa madre sulle filiali, sia in termini di funzioni più sofisticate, come la ricerca e sviluppo, che di politiche commerciali.



Tuttavia, in non pochi casi è emersa con chiarezza la capacità, o quantomeno il tentativo da parte delle controllate nell'adottare comportamenti e strategie finalizzati a tener conto delle specificità del contesto nazionale in cui si trovano ad agire, anche in relazione alla propria specifica storia pregressa. Infatti, sia per le imprese estere avviate come pure attività commerciali che per quelle che si sono evolute attraverso strategie di acquisizione di imprese già esistenti, magari radicate in ambito locale/nazionale, almeno sino agli anni Ottanta è prevalsa una filosofia *country specific*, seguita, nel corso dell'ultimo decennio del XX secolo, da un ritorno a strategie di matrice più globale.

La qualificazione (talvolta di non facile effettuazione) della natura dei rapporti tra livello corporate e filiale nazionale è risultata di notevole importanza quando posta in relazione con i profili imprenditoriali che emergono dall'analisi dei diversi casi, esposti nel successivo paragrafo.

### **3. Le categorie analitiche**

Le interviste svolte hanno permesso l'individuazione di alcuni profili stilizzati in cui raggruppare le imprese a capitale estero presenti nel settore. Da tener presente è anche il fatto che si tratta di categorie all'interno delle quali è possibile che le imprese "transitino" nel corso del tempo, sia in base alle politiche intraprese a livello corporate, sia in base ai gradi di autonoma imprenditorialità che le filiali locali riescono a ottenere da parte del centro.

#### *3.11 "mercatisti"*

La prima categoria è rappresentata dalle imprese per cui la presenza sul mercato italiano si risolve nella sostanza in un approccio di natura

meramente commerciale. L'Italia è considerata, in questi casi, un mercato importante: storicamente, a livello internazionale, la Penisola rappresenta per queste imprese, sia attive nella fascia media che in quella alta, un potenziale di mercato considerevole. In quasi tutti i casi si tratta del quarto/quinto mercato dopo gli Stati Uniti, l'Inghilterra, la Francia, la Germania, esattamente in linea, peraltro, con quanto rilevato dalle più recenti statistiche di settore (Colipa 2007, p. 8). Si tratta, inoltre, di un ambito fino al recente passato caratterizzato da non elevatissime barriere all'entrata: nonostante un elevato livello di concorrenza accentuata, non accade – a causa della frammentazione di canali distributivi e più in generale del mercato stesso dal punto di vista meramente geografico - come nel caso francese di doversi confrontare con un forte competitor nazionale, leader pressoché in ogni segmento di mercato. Per molte delle imprese comprese in questa categoria la presenza di un mercato abbastanza ampio e discretamente dinamico è stato l'iniziale fattore di localizzazione commerciale, cui non ha in genere fatto seguito una strategia di investimento diretto. Significativamente, le esigenze della domanda sono state soddisfatte tramite prevalentemente l'importazione di prodotti pensati e realizzati all'estero, che hanno in non pochi casi incontrato un durevole gradimento da parte del consumatore italiano, grazie anche a spinte considerevoli di natura commerciale.

Per non poche di queste imprese alla considerazione della assoluta necessità della presenza sul mercato italiano in quanto mercato "importante" in termini di volumi assorbiti, si affianca anche quella dell'importanza percepita di essere presenti in un ambito in cui la cultura, e in particolare quella estetica, rappresenta una componente di rilievo nell'immaginario collettivo. La "cultura" italiana dello stile, dell'estetica e

del bello è insomma percepita come vantaggio di localizzazione importante, anche se l'impressione generale è che ben poco di questi elementi sia in grado di risalire a livello corporate, con riflessi sulle strategie di prodotto. Il mercato italiano è, insomma, ancora importante in termini di volumi, ma anche un importante fattore d'immagine, irrinunciabile per gruppi globali.

In alcuni casi, tuttavia, l'essere presenti in Italia non è scevro da problematiche. Su tutte, spiccano quelle della relazione con il sistema distributivo.

Per chi si trova a commerciare prodotti di medio-alto segmento, infatti, le difficoltà che vanno affiggendo il tradizionale sistema di vendita al dettaglio imperniato sulle profumerie a fronte dell'incalzare della grande distribuzione organizzata crea non pochi problemi, se paragonato a quanto invece avviene in altri ambiti geografici in cui ad esempio, il consolidato sistema del department store permette ai marchi di livello medio-alto di mantenere una propria elevata visibilità e impatto. Né i canali farmaceutico e parafarmaceutico sembrano, al momento, in grado di sostituire autonomamente il vecchio sistema, almeno non in tempi rapidi e senza un impegno diretto in questa direzione da parte delle imprese, impegno che si prospetta oneroso e, al momento, non intrapreso con decisione da alcuno.

Una situazione, è bene ricordarlo, aggravata dal fatto che le imprese che cadono all'interno della categoria in analisi sono in generale contraddistinte da gradi di autonomia nella formulazione delle strategie, delle campagne commerciali e più in generale dei rapporti con il sistema produttivo nazionale sostanzialmente contenuti, quando non inesistenti. È solo molto raramente che minimi margini operativi sono concessi, in generale sulle campagne pubblicitarie le cui tipologie restano, ad ogni modo, decise

centralmente. Nel caso di investimenti – presumibilmente di una non piccola portata – finalizzati alla costruzione di un nuovo canale distributivo, caratterizzato da logiche differenti dall’attuale e pertanto bisognoso di formazione ad hoc sia per la clientela che per la forza di vendita, appare poco probabile, per ammissione degli stessi intervistati, che sia dai “mercattisti” che provenga l’impegno decisivo in tal senso.

A un livello più generale la categoria in questione manifesta interazioni estremamente limitate con il comparto nel suo complesso, e tantomeno con la filiera produttiva in esso contenuta. Paradossalmente, anche il rapporto con un mondo apparentemente tutto italiano come quello degli stilisti è sottratto, come è logico attendersi, alle competenze delle filiali nazionali, italiane in questo caso, e gestito a livello di casa madre in una logica del tutto astratta rispetto all’ambito nazionale, e senza che la filiale locale si trovi a svolgere una benché minima attività di collegamento e intermediazione. Il rapporto con il livello corporate si risolve, insomma, nel modello tradizionale dell’impresa globalmente presente su molteplici mercati attraverso filiali in prevalenza di natura commerciale che tendono a riproporre, intatti, i prodotti, gli stili e i modelli di consumo sviluppati a livello “centrale”.

### *3.2 Gli “estroversi”*

Un secondo modello comportamentale è rappresentato da imprese che, pur mantenendo molte delle caratteristiche della categoria precedente (prima fra tutte quella di muoversi secondo linee strategiche globali e a crescente grado di centralizzazione della produzione) non disdegnano un maggiore coinvolgimento con il comparto nazionale nel suo complesso.

In questi casi, sebbene il rapporto con il sistema produttivo della cosmetica italiana sia limitato e marginale – magari tramite l’impiego di terzisti puri semplicemente incaricati di colmare picchi di produzione riducendo costi di trasporto e logistica, soprattutto nel caso di imprese orientate al mass market – i trend e le caratteristiche del mercato di consumo interno sono considerate di importanza rilevante e degne di particolare attenzione, almeno sotto due profili.

a) Il primo è quello degli stili di consumo e delle esigenze espresse dalla domanda, che hanno come esito, non di rado coronato da successo, il tentativo di far risalire a livello corporate una serie di stimoli e suggerimenti, che vanno dalla modalità di impostazione delle campagne pubblicitarie annuali, al suggerimento di modifiche nei prodotti, o nelle tecniche di vendita sulla base delle suggestioni che provengono dal mercato italiano. In questo caso, l’essere presenti in Italia è naturalmente concepito come una necessità al pari della categoria precedente, anche in relazione agli elevati volumi di consumo, con in aggiunta, però, la possibilità che le tendenze peculiari che si generano e manifestano a livello nazionale riescono a risalire al livello corporate, con effetti di spill-over – ovvero di esternalità positive - per tutto il gruppo. Ciò pare tanto più vero quanto più il rapporto con i terzisti e con altre componenti della filiera non si risolve in una pura relazione di committenza, ma coinvolge questi ultimi in programmi di sviluppo di nuovi prodotti, con sovente un riflesso diretto sul gruppo intero.

In questa prospettiva, le relazioni tra l’headquarter e la filiale italiana appaiono caratterizzate da un grado moderatamente più elevato di libertà, e prevedono per quest’ultima la possibilità di adattare tutta una serie di elementi decisi a livello centrale alle specificità locali. In questo quadro, è a

volte addirittura possibile che innovazioni di natura prevalentemente commerciale introdotte e sviluppate sul mercato italiano costituiscano un benchmark di riferimento a livello complessivo.

b) in secondo luogo, contrariamente a quanto visto nel caso precedente, nel caso degli “estroversi” le peculiarità caratteristiche del mercato italiano, soprattutto in termini di stili di consumo e di caratteristiche strutturali del sistema distributivo sembrano non essere percepite del tutto come vincoli, ma anche come una serie di interessanti opportunità formative. Nei casi più dinamici di questa categoria, ad esempio, la struttura frammentata del sistema distributivo italiano, divergente da quella di altri Paesi avanzati, europei e non, è considerata alla stregua di una “palestra” in cui apprendere, affinare, testare tecniche commerciali replicabili in contesti simili, ad esempio nell’Europa dell’est o in alcuni mercati asiatici.

### *3.3 Gli interattivi*

Le multinazionali “interattive” costituiscono la terza categoria stilizzata in cui si possono suddividere gli intervistati. Si tratta di imprese che vantano – anche se non necessariamente – una lunga permanenza sul mercato italiano, sia di matrice commerciale che di natura produttiva tramite investimenti diretti. Anche in questo caso, è bene sottolinearlo, valgono molte delle considerazioni svolte in precedenza: l’Italia sicuramente considerata un mercato importante, un mercato “simbolo”, un mercato in cui “non è possibile non esserci”, oltre che una realtà contraddistinta da particolari criticità che possono però diventare benchmark utili a interpretare le strutture di consumo e commerciali in molti dei paesi emergenti. Gli “interattivi”, tuttavia, sono contraddistinti da una significativa capacità di sviluppare interazioni fruttuose (e in genere di segno biunivoco, ovvero in

grado di generare effetti positivi in entrambe le direzioni) col resto della filiera del comparto, e più in generale con il tessuto produttivo e commerciale nazionale. Tali interazioni possono ravvisarsi sotto diversi profili:

- a) ove sono presenti ancora strutture produttive – magari evolutesi in “stabilimenti eccellenti” al servizio dell’intero gruppo su scala globale o almeno europea, la capacità di sviluppare in loco tecnologie di prodotto e di processo genera non di rado effetti positivi di spill over sul comparto, tramite la propagazione di standard e competenze.
- b) un secondo livello relazionale è – come notato anche nelle ricerche citate in precedenza – quello che si viene a stabilire con i terzisti, soprattutto quando questi ultimi vengono coinvolti nella progettazione di prodotti o addirittura nella modifica di processi produttivi. Il rapporto è, in questi casi, chiaramente di natura biunivoca. In alcuni casi, gli intervistati hanno sottolineato il fatto che se per i terzisti il rapporto con l’impresa committente si risolve positivamente in termini di acquisizione di standard tecnologici e qualitativi, per il committente non di rado il terzista si rivela una fonte preziosa di informazioni sul mercato, ma anche di ispirazioni per incrementare la qualità del processo di produzione. Un analogo discorso può essere fatto anche per i produttori di macchine utensili, che nel caso dell’Italia sembrano essere percepiti come un importante asset con cui sviluppare adeguate interazioni soprattutto per la nota flessibilità nella progettazione di soluzioni ad hoc per soddisfare le specifiche necessità del cliente.

- c) Propria delle imprese “interattive” è, inoltre, una spiccata tendenza a sviluppare relazioni strette con il mercato di consumo finale, in particolare quando si tratta della cosiddetta utenza professionale. In questo caso appare abbastanza evidente il fatto che le imprese interagiscono anche sulla base di una serie di “gradi di libertà” non trascurabili nella gestione ad esempio delle campagne promozionali o delle politiche commerciali, secondo un modello di impresa “globale”, più incline, cioè, a valorizzare le specificità dei mercati locali. Si tratta, ovviamente, di strategie generali, definite a livello “corporate”, ma che le filiali italiane pongono in essere in maniera particolarmente attiva.
- d) La giustificazione della presenza in Italia, tuttavia, in alcuni casi non si limita a questi meccanismi di interazione, pur di rilievo, col sistema nazionale e con la filiera del comparto. Alcune delle imprese analizzate sottolineano come l’”ambiente” italiano (inteso in senso lato come ambito culturale, laboratorio di gusti e tendenze, disponibilità di competenze raffinate nelle industrie e nelle attività creative) generi opportunità che trascendono gli aspetti meramente commerciali, di quote di mercato. L’Italia è, in altri termini, percepita come un ambito in grado di generare una serie di “competenze immateriali” soprattutto di matrice stilistica, da riflettere sul prodotto, sul suo packaging, sulle sue politiche di commercializzazione, del tutto uniche. Si tratta di competenze immateriali che derivano dall’essere immersi in “reti” – nel mondo fashion, dello stile, dell’immagine, della comunicazione in generale – che permettono la generazione di un “valore aggiunto” che le filiali italiane possono riflettere a loro vantaggio a livello corporate.



#### **4. Integrarsi conviene**

L'appartenere a una delle tre categorie di cui in precedenza può, naturalmente, essere l'esito di scelte strategiche molto precise intraprese a livello centrale, scelte che finiscono per conferire alla filiale italiana maggiori o minori gradi di autonomia nel posizionamento, nei rapporti commerciali e di mercato, di inserimento insomma nell'ambito locale.

In altri casi, sono le caratteristiche del prodotto, il suo essere più o meno orientato alla distribuzione di massa oppure a nicchie di mercato molto specifiche, che forzatamente impongono comportamenti strategici alle imprese, riducendo i margini di interazione col sistema produttivo complessivo del comparto.

Tuttavia, alcune considerazioni rilevanti attengono alla relazione che intercorre tra il livello di interazione stesso e il "vantaggio competitivo" che la filiale vanta, non tanto e non solo sul mercato nazionale (e in quelli limitrofi, ove sia presente una certa attività di commercio internazionale) quanto nei confronti delle politiche e delle scelte intraprese a livello corporate.

Un dato che emerge con estrema franchezza da tutte le interviste effettuate è quello del progressivo, naturale spostamento di peso e rilevanza dai mercati tradizionalmente rilevanti (quelli occidentali e in particolare quelli europei) verso quelli emergenti, sia europei che extraeuropei (per una efficace rappresentazione statistica dei trend, si veda Colipa 2007). Ne risulta l'indebolimento relativo e la perdita di peso e rilevanza delle filiali che insistono su mercati per quanto importanti, a tendere sempre meno dinamici. In altre parole, il vantaggio di localizzazione costituito dall'essere presenti su un mercato interessante, caratterizzato da elevati volumi e alto dinamismo potrebbe non costituire più la determinante delle scelte di

investimento in Italia, con il risultato di indebolire la posizione delle filiali in seno all'equilibrio complessivo del gruppo. Il mantenimento di posizioni di rilievo appare, invece, più strettamente connesso alla possibilità di acquisire, da parte della filiale italiana, un "valore aggiunto" spendibile a livello di gruppo. Un valore aggiunto che deriva, ovviamente, non dal possesso di superiori conoscenze di natura tecnologica o inerenti al prodotto – che sono, nella generalità dei casi, patrimonio della casa madre – quanto dall'accumulazione di asset immateriali generati dall'interazione sempre più approfondita con l'"ambiente" italiano, in generale e nello specifico del comparto e della sua filiera, ponendosi in relazione stretta con i terzisti più dinamici così come con i più diretti competitors.

## **5. Il ruolo dell'Unipro**

Una domanda esplicitamente posta a tutte le imprese intervistate ha riguardato il ruolo atteso dell'associazione di categoria, in cui molto spesso si trovano a esprimere una presenza particolarmente attiva e vitale.

Dalle interviste effettuate emergono attese molto differenti nei confronti dell'associazione, delle sue funzioni, delle sue potenzialità e del ruolo che al suo interno le imprese multinazionali si trovano a giocare. Al di là del consueto e generalizzato apprezzamento per i servizi svolti – in particolare quelli relativi agli aspetti di matrice normativa che per imprese attive su mercati geografici talora molto differenziati possono risultare cruciali, e di non facile gestione – all'Unipro vengono, unanimemente, riconosciute due funzioni.

La prima è quella di svolgere in maniera efficace il ruolo che le è proprio di rappresentante degli interessi della categoria, interessi che in assenza

dell'ambito associativo finirebbero per essere perseguiti in maniera frammentaria, particolaristica e pertanto sub ottimale.

In questo senso vengono messe in evidenza le funzioni di Public Affairs, sia nei rapporti con gli enti italiani sia, soprattutto, nella partecipazione attiva alla governance dell'associazione europea recentemente riformata.

Unipro rappresenta, infatti, il quarto stato membro dal punto di vista del business cosmetico e il secondo, per l'articolazione e la competenza della struttura organizzativa.

Un secondo tema di considerazione si riferisce al Crisis Management. All'Unipro è richiesto di far fronte con efficacia e tempestività agli attacchi, provenienti dal mondo dei consumatori e dai media, che minacciano talvolta la reputazione dell'intera industria cosmetica, non solo italiana.

La seconda è costituita dal fatto di rappresentare l'ambito naturale in cui è possibile sviluppare una interazione diretta e tangibile con il resto della filiera e del comparto.

Questo secondo punto appare di particolare rilievo se connesso alle considerazioni espresse in precedenza relativamente all'acquisizione di "valore aggiunto" da parte delle filiali. Se è vero che un suo incremento passa attraverso il raggiungimento di una maggiore "embeddedness", o coinvolgimento, col sistema produttivo nazionale, è probabilmente grazie anche all'ambito associativo che ciò può avvenire in maniera efficace.

Ciò significa probabilmente la necessità di una riflessione in questo senso da parte dell'Unipro stessa, chiamata a prendere maggiore consapevolezza del proprio ruolo di "hub" all'interno di una rete di relazione, tra imprese

nazionali e filiali di imprese estere al fine di sostenere il rafforzamento reciproco dei principali attori presenti nel comparto.

In questo senso si assegna all'Unipro il compito di saper cogliere le tendenze del mercato e del business per trovare la sintesi equilibrata tra tendenze che talvolta sono contrapposte o divergenti.

Le imprese multinazionali riconoscono il ruolo di “benchmark” che viene loro attribuito dall'imprenditoria cosmetica italiana e sono al tempo stesso disponibili a partecipare attivamente alla vita associativa sia nei gruppi di canale che nei comitati tecnici.

Infine, in qualche caso, si registra la consapevolezza e l'intenzione di partecipare attivamente alla governance di Unipro, soprattutto nella definizione degli obiettivi e delle strategie di medio – lungo periodo.

## **Riferimenti bibliografici**

Colipa 2008: Colipa, *The European Cosmetic, Toiletry and Perfumery Market 2007*, Colipa 2008

Federchimica 2008: Federchimica, Ufficio Studi, *Il ruolo delle imprese estere della chimica in Italia*, Federchimica 2008

Global Insight 2007: Global Insight, *A Study of the European Cosmetic Industry*, 2007

Ipsos - Confindustria, *Attraction Italy. Opinion of Foreign Companies*, s.i.d.

Onida 2007: Fabrizio Onida (a cura di), *Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia*, Milano, Egea 2007