



# Imprenditori e imprenditorialità dell'industria cosmetica in Italia

Le dinamiche di un settore  
protagonista del Made in Italy

**Andrea Colli — Università Bocconi**



**UNIPRO**  
Associazione Italiana delle Imprese Cosmetiche



1967-2007

## **Indice**

### **Premessa**

*Pattern* evolutivi del capitalismo italiano. L'emergere del Quarto Capitalismo.

### **1. L'indagine** pag. 7

1.1 - Le medie imprese dinamiche nella cosmetica italiana

1.2 - La ricerca: metodologia e principali finalità

### **2. Il quadro settoriale e le tendenze di lungo periodo** pag. 11

2.1 - Le linee evolutive nella cosmetica italiana

2.2 - I modelli imprenditoriali

2.3 - I *pattern* innovativi

2.4 - I posizionamenti e le nicchie

2.5 - I caratteri micro-strutturali

### **3. Considerazioni e proiezioni** pag. 25

### **Allegato** pag. 27

Le caratteristiche delle imprese operanti nel settore dei cosmetici.

L'analisi dei dati di bilancio

## Premessa

### **Pattern evolutivi del capitalismo italiano. L'emergere del Quarto Capitalismo.**

#### **Caratteri strutturali del capitalismo italiano.**

I mutamenti strutturali che hanno investito il sistema industriale italiano nel corso degli ultimi anni sono stati notevoli e hanno stravolto in profondità caratteri morfologici che apparivano oramai radicati e consolidati.

In particolare, alla vigilia degli **anni Novanta** gli assetti stabili dell'industria italiana prevedevano, da un lato, un apparato di grandi imprese, pubbliche e private, che si situava saldamente alla guida dei settori ad elevata intensità di capitale. Ne facevano parte anche imprese a capitale estero, che dominavano sovente e da tempo settori *technology intensive*, tra cui la chimica specializzata, l'energia, la farmaceutica. Il controllo delle grandi imprese sul mercato interno era comunque saldo, e costituiva per molte di loro pressoché la totalità del mercato di sbocco, con una ridotta propensione all'internazionalizzazione commerciale, e anche produttiva. Gli **anni Ottanta** avevano visto questa sezione del capitalismo industriale nazionale impegnata, non sempre con successo, in radicali ristrutturazioni dopo le turbolenze del decennio precedente che avevano riguardato i principali input del processo di produzione, il lavoro e l'energia.

All'estremo opposto della scala dimensionale operava il secondo elemento caratterizzante la morfologia industriale del Paese, ovvero il **sistema delle piccole imprese**. Emerso, come noto, quale vantaggio competitivo nel corso degli anni Settanta e Ottanta, il mondo dell'impresa minore manifestava caratteri abbastanza definiti che si coniugavano in un modello efficiente, in termini occupazionali, di crescita e penetrazione commerciale all'estero, incentivata dai fenomeni inflattivi e svalutativi che avevano caratterizzato i secondi anni Settanta e tutti gli anni Ottanta. Le piccole imprese operavano in settori ad elevata intensità di lavoro, in cui scarsissima era la penetrazione del capitale straniero. La **formula competitiva delle piccole imprese** si reggeva su due componenti importanti. Da un lato il **basso costo** del lavoro e in generale degli input del processo di produzione. Dall'altro, la particolare **configurazione organizzativo-territoriale** su cui il processo di produzione si plasmava. Imprese di fase si aggregavano in territori definiti e consentivano a chi si incaricava di organizzare il complesso operativo di disporre di prodotti finiti in modo rapido e flessibile. Il "distretto industriale" – come tali aggregati di piccole imprese vennero presto definiti – divenne da quel momento l'unità d'analisi principale attraverso cui leggere il mondo dell'impresa minore. I distretti erano caratterizzati da modalità produttive e di

sviluppo dell'innovazione che facevano largamente perno sugli aspetti relazionali caratteristici delle comunità di riferimento, che permettevano di spiegare l'efficiente funzionamento di un modello teoricamente caratterizzato da elevati costi di transazione.

All'inizio degli **anni Novanta**, insomma, l'ideale istantanea che catturava in estrema sintesi la fisionomia dell'industria italiana non mostrava molto di diverso da quanto cinquant'anni prima coglievano le ricerche pubblicate in sede di Assemblea Costituente, e che con efficacia descrittiva paragonavano l'industria italiana a un "mare di piccole e piccolissime imprese in cui galleggiano pochi giganteschi iceberg".

### **Le spinte al mutamento**

Questa struttura, relativamente cristallizzata, è andata soggetta a forti pressioni nel corso degli **ultimi quindici anni**. Le grandi imprese, sia quelle pubbliche che quelle private, hanno dovuto gestire uno dei **processi di privatizzazione** più intensi dell'Europa dell'ultimo quarto di secolo. Sebbene interrotto, tale processo ha segnato profondamente l'ala di vertice del capitalismo italiano, se non altro per l'eliminazione di una serie di "campioni nazionali", oppure la loro radicale trasformazione in termini di proprietà e controllo. Il mondo delle grandi imprese è stato pesantemente segnato anche dall'incipiente **processo di globalizzazione** che ha in primo luogo preso la forma di un crescente imporsi di un mercato di dimensioni continentali sotto la spinta del processo di unificazione europea. Il dominio sul (ma anche la dipendenza dal) mercato nazionale è andato per molti dei grandi gruppi sgretolandosi nel corso degli anni Novanta e ancora di più al volgere del nuovo millennio. Alle difficoltà strutturali si sono aggiunti alcuni problemi che hanno riguardato la leadership delle imprese, anche di quelle privatizzate, talora incapace di individuare programmi di sviluppo e di crescita coerenti col contesto in trasformazione, talora coinvolta in pratiche gestionali discutibili sotto il profilo della correttezza e della trasparenza.

L'altra faccia della luna, **i distretti**, non hanno, per parte loro, attraversato una fase di sviluppo pari a quella che aveva caratterizzato i decenni Settanta e Ottanta. Le ragioni del rallentamento sono state molteplici, in parte di natura uguale (ma di segno negativo) a quelle che ne avevano decretato il successo. L'elevata intensità di lavoro e il basso prezzo, che unito alla svalutazione ne aveva costituito un mix competitivo indiscutibile, erano e sono pesantemente sfidate da altre aree in Europa e fuori d'Europa in grado di essere maggiormente competitive. I **processi di delocalizzazione**, che sono stati attuati per reazione, in alcuni casi hanno sicuramente indebolito molti elementi relazionali di cui si è detto in precedenza.

Alla **fine del millennio**, la situazione non si presentava, insomma, particolarmente "in salute", o quantomeno in prospettiva destinata a perdere non poche posizioni della classifica dei Paesi più sviluppati. Non pochi commentatori leggevano il fenomeno con preoccupazione, e "**la fine dell'Italia industriale**" era un tema oggetto di dibattito, non solo nelle sedi accademiche ma anche in quelle istituzionali.

### **Il Quarto Capitalismo. I caratteri distintivi.**

Le spinte della globalizzazione che sono state sinora sommariamente descritte, avevano però avuto anche un altro effetto, che in maniera più nascosta aveva modificato alcuni dei caratteri strutturali del capitalismo italiano. Una vitalità crescente andava investendo una fascia dimensionale che sino a quel momento non aveva goduto di particolare notorietà. Le **imprese di dimensioni "medie"**, infatti, spiccavano in termini di *performance*, secondo qualsiasi parametro misurate. Si trattava e si tratta di un tipo di **capitalismo nuovo**, pressoché inesistente nel corso della lunga fase di formazione della base industriale, ma che, in una sorta di adattamento efficiente al mutamento nelle condizioni del contesto, fa ora la sua comparsa sulla scena, "**quarto**" in ordine di apparizione alle spalle di quello di grande impresa pubblica, del grande capitalismo familiare, delle piccole imprese polverizzate dei distretti.

Infatti, le **medie imprese del quarto capitalismo** mescolano caratteri di continuità con i modelli di capitalismo precedenti – in particolare con quelli legati alle piccole imprese e ai distretti – con significative differenze in grado di spiegarne, sia pure parzialmente, il successo che svariati indicatori – reddituali, finanziari, commerciali – continuano a far registrare. Paradossalmente, la "questione dimensionale" (la più dibattuta, dato che il concetto di "medietà" dimensionale appare fortemente intriso di soggettività, non da ultimo per via delle differenze intersettoriali di scala massima) è, a parere di chi scrive, la meno importante. Le **imprese medie sono diverse** dalle piccole e piccolissime, così come dalle grandi, in termini di volumi e di scala di produzione, ma soprattutto **in termini di strategie e politiche**. Si tratta innanzitutto di imprese che, dal punto di vista settoriale, non si collocano in settori e comparti molto differenti da quelli che, nel corso degli anni più recenti, caratterizzano il cosiddetto *Made in Italy*, settori che un tempo si definivano "leggeri" ma che hanno di recente perso tale connotazione per assumere quella, forse più consona, di "**offerta specializzata**". Si tratta insomma di interi comparti, ad esempio il meccano utensile, oppure di nicchie ben delimitate di più ampi settori industriali – la chimica – in cui le imprese più dinamiche assumono "comportamenti" fortemente omogenei, indipendentemente dalle specifiche produzioni svolte. E' caratteristica, ad esempio, la logica

competitiva di nicchia specializzata. I prodotti sono concepiti come **"specialties"** cui viene connesso peraltro un valore aggiunto elevatissimo in termini di servizio, il che li rende ulteriormente unici e specifici, generalmente **"tailored"**, soprattutto quando si tratta di beni intermedi e non direttamente acquistati dal consumatore finale. La componente di servizio connessa al prodotto, che scardina tutta una serie di consolidate appartenenze settoriali, finisce per essere in molti casi il principale elemento in grado di fare la differenza dal punto di vista competitivo, in particolare sui mercati in cui gli standard qualitativi devono comunque essere elevati.

Connessa al principio della nicchia specializzata, e sua principale conseguenza, è la **prospettiva strutturale di internazionalizzazione** che caratterizza queste imprese. Le nicchie specializzate impongono infatti una logica dimensionale sovranazionale, quando non mondiale, con una conseguenza diretta sull'enfasi che le imprese del Quarto Capitalismo sono chiamate a porre sugli aspetti distributivi, commerciali, ma anche, in vari casi, di internazionalizzazione produttiva. L'effetto immediato è visibile sulle vendite all'estero, che non di rado raggiungono un peso percentuale di molto superiore al 50% del totale.

Il principio dell'**offerta specializzata** coinvolge poi, a cascata, altri due elementi-chiave. Il primo è quello della **flessibilità operativa**. Ovvero, le imprese devono adattare le proprie strutture a frequenti mutamenti nella domanda e alle esigenze di volta in volta diverse che possono venire da specifici clienti. Il secondo è quello dell'**innovazione**. Le imprese del Quarto Capitalismo giocano le proprie politiche innovative su due livelli tra loro fortemente interconnessi. Il primo è quello dell'innovazione di prodotto, che coinvolge non poche energie e investimenti enfatizzando il ruolo della funzione di Ricerca e Sviluppo, di cui imprese di dimensioni relativamente contenute si dotano in misura considerevole e proporzionalmente rilevante. Il secondo livello è quello dell'innovazione di processo, che in alcuni casi si trova ad assumere un ruolo preponderante, soprattutto quando viene ad essere attuata tramite una serie di altre innovazioni, ad esempio quelle che riguardano le modifiche e i miglioramenti apportati ai macchinari di produzione.

Tale morfologia comportamentale convive con strutture organizzative e proprietarie che sono funzionali al mantenimento della **flessibilità** e della **rapidità decisionale**. Strutture organizzative piatte e verticistiche sono la regola, mentre i componenti della famiglia coinvolti in azienda sono dislocati nelle funzioni chiave. In ogni caso, il controllo familiare è saldo, corroborato da quote proprietarie di assoluta maggioranza. Considerati i livelli elevati di redditività e di *performances*, è scarso il ricorso alle fonti di finanziamento esterne e differenti dal credito bancario che è usato per le attività correnti. La necessità di mantenere

stretto il controllo dei vertici sull'impresa si traduce in generale nella diffusa riluttanza all'allargamento dell'azionariato a soci esterni, accolti solo nel caso di liquidazione di quote azionarie se imposto da eventuali necessità della famiglia.

Come appare abbastanza ovvio, il modello in questione non è esente da limiti e rischi, tanto maggiori quanto più le imprese restano legate ai modelli imprenditoriali e finanziari appena accennati e sono nel contempo sottoposte a dinamiche di sviluppo dimensionale che ne sfidano gli elementi strutturali. Al momento attuale, tuttavia, non sono disponibili studi adeguati a fornire una valutazione complessiva del tasso e delle cause di mortalità delle imprese del Quarto Capitalismo.

## 1. L'indagine

Come accennato in precedenza, le imprese del Quarto Capitalismo si annidano in una varietà piuttosto ampia di settori. Le mappature di cui disponiamo concordano nell'escludere dal novero dei comparti in cui si manifestano i segni di vitalità caratteristici delle medie imprese dinamiche quelli (per la verità pochi) in cui le caratteristiche della tecnologia e la fisionomia dei mercati di riferimento impongono la presenza della grande dimensione o in quelli stabilmente dominati dalle imprese multinazionali, che sono portatrici di inattaccabili vantaggi competitivi, in particolare di natura tecnologica. In ogni caso, sono ben pochi i comparti o le nicchie, in cui non si rintraccino le imprese medie dinamiche. Con una notevole continuità col passato, i settori privilegiati sono quelli che un tempo erano dominati dalle piccole e piccolissime imprese dei distretti, nei cosiddetti prodotti per la casa e per la persona. Secondo i dati resi disponibili dalle accurate ricerche svolte dall'Ufficio Studi di Mediobanca in collaborazione con Unioncamere (*Le medie imprese industriali italiane (1996-2003)*, Milano 2006, p. XV), i fatturati delle medie imprese si concentrano in prevalenza nell'alimentare (18.2 % del fatturato globale del campione analizzato, composto da 3370 imprese di media taglia<sup>1</sup>), nella meccanica (circa il 29%) e nei **beni per la persona e per la casa (27%)**.

### 1.1 Medie imprese dinamiche nella cosmetica italiana

E' tuttavia importante notare come le caratteristiche morfologiche cui si è fatto cenno in precedenza siano rintracciabili anche in settori per certi versi "atipici", in cui le medie imprese dinamiche si sviluppano in nicchie ben definite, manifestando a volte tendenze del tutto divergenti da quelle mediamente rintracciabili nel settore. Ne è un esempio significativo la chimica, in cui si può rintracciare – al di fuori dei comparti di base oramai dominati da imprese a controllo estero oppure caratterizzati da una bilancia commerciale fortemente deficitaria – una pattuglia di imprese medie in grado di occupare stabilmente e con successo nicchie di mercato mondiale offrendo prodotti e servizi in maniera specializzata, flessibile e orientata fortemente al cliente<sup>2</sup>.

Oggetto della presente indagine è un settore, quello della **cosmetica**, per certi versi molto simile a quello della chimica delle *specialties*, ma dotato di una serie di caratteristiche che tende per molti versi ad assimilarlo ancora di più ai comparti più classici e tradizionali del

---

<sup>1</sup> Con un numero di addetti compreso tra 50 e 499 e fatturati tra i 13 e i 290 milioni di Euro.

<sup>2</sup> Si veda al proposito il rapporto, a cura dell'Ufficio Studi di Federchimica e di Andrea Colli, "Il volto nuovo della chimica Italiana", Milano 2004, disponibile sul sito web di Federchimica all'indirizzo <http://www.federchimica.it/content.asp?Id=57#potenzialita>



*Made in Italy*. Si tratta infatti del settore la cui demografia è stata, per lungo tempo, caratterizzata dalla presenza di una forte polarizzazione dimensionale – un carattere peraltro ancora fortemente presente nel settore – che vede alcune grandi imprese, *branches* di grandi gruppi stranieri, talora presenti e attivi in Italia da molti decenni, contornate da un pulviscolo di imprese medie, piccole e piccolissime attive in qualità di terzisti oppure su mercati geograficamente ben definiti e in nicchie produttive molto specifiche.

Come appena accennato, poi, il settore è caratterizzato dalla relazione sempre più stretta con gli aspetti caratteristici del *Made in Italy*, in primis l'enfasi sulla fabbricazione di **beni per la persona con un elevato livello di creatività e di variabilità** nei prodotti. Non vanno inoltre trascurati gli elementi di **dinamismo tecnologico e di innovazione** sia nella produzione di intermedi che di prodotti finali, con l'ulteriore complicazione del mercato di consumo finale al quale spesso si accede tramite l'intermediazione di altri soggetti, tra cui, in posizione certo non trascurabile, la grande distribuzione, oppure *professionals* a loro volta a diretto contatto col consumatore finale.

In questo quadro, non mancano i segnali evolutivi nella direzione della presenza di imprese di taglia intermedia che sono caratterizzate da **livelli di dinamismo elevati**. Si tratta di una novità relativa all'interno di un settore dalle caratteristiche strutturali, come detto in precedenza, ben definite, ed in cui le imprese che sono legate alle grandi multinazionali costituiscono tradizionalmente il punto di riferimento per molti segmenti di un mercato che è oltremodo frammentato.

## **1.2 La ricerca. Metodologia e principali finalità**

La presente ricerca si pone quale principale obiettivo l'analisi e la definizione di alcune delle **caratteristiche strutturali** di un gruppo di **imprese appartenenti al settore cosmetico** che sono caratterizzate da dimensioni intermedie rispetto alla popolazione complessiva e da tassi di crescita dimensionale e da processi di internazionalizzazione superiori alla media. Si tratta di un **campione di una quindicina di aziende** (si veda l'elenco in calce alla presente relazione) che si reputa sia rappresentativo non certo della totalità delle imprese del comparto – che come detto tendono a polarizzarsi intorno ai due estremi dimensionali della piccola e della grande impresa multinazionale. Tuttavia si tratta di un **campione rappresentativo delle tendenze strutturali in atto** che possono segnalare una serie di *trend* particolarmente interessanti. Le imprese analizzate sono state pertanto selezionate non sulla base di criteri di oggettiva scientificità ma con il criterio della rappresentatività in

relazione ai rispettivi comparti o segmenti di attività, nonché alla specificità della loro area di business. L'approccio non è, ovviamente, immune da critiche; si è tuttavia optato per la soluzione analitica che è imperniata sullo studio di singoli casi rappresentativi – almeno in una prima fase – per enucleare, discutere e analizzare alcuni caratteri che sono considerati meritevoli di attenzione e riflessione. Caratteri che la casistica considerata permette di evidenziare con particolare efficacia.

La metodologia scelta per l'analisi dei casi considerati è stata dunque quella dell'intervista "aperta", per cui alle imprese coinvolte nella ricerca è stato richiesto un semplice percorso di "anamnesi", guidato dall'intervistatore, con lo scopo di mettere in luce, tra gli altri:

- a) i principali **step evolutivi** nella vita dell'azienda
- b) gli elementi inerenti le **strategie e le politiche competitive**
- c) le politiche di **internazionalizzazione**
- d) gli aspetti di **innovazione** del prodotto e del processo produttivo
- e) i fattori legati agli **assetti proprietari**, in collegamento con quelli relativi alle strutture organizzative

La finalità dell'approccio imperniato sulla ricostruzione delle vicende "individuali" delle imprese è indirizzata all'ideale **identificazione di un insieme di "fatti stilizzati"** che siano utili a individuare un idealtipo, o una serie di idealtipi, di medie imprese dinamiche nel settore cosmetico per mettere in luce i caratteri strutturali, che sono presenti ed evidenti nella maggior parte dei casi considerati. Va subito sottolineato che non si tratta di elementi "costanti". Non mancano, infatti, significative eccezioni e "devianze", considerata anche la notevole diversità e il considerevole frastagliamento del settore che riunisce al proprio interno una varietà numerosa di imprese, che sono dislocate peraltro su fasi molto differenti del ciclo di produzione, sia intermedie che finali, e di cui il campione oggetto della ricerca offre un esempio significativo.

Un altro, ambizioso obiettivo della ricerca era quello di individuare, o quanto meno discutere, le **principali fonti di vantaggio competitivo** di cui le imprese analizzate beneficiano. Al di là, ovviamente, degli aspetti legati a *brand awareness* dei consumatori, che peraltro non sono comuni a tutti i casi, il principio è stato quello di analizzare le sorgenti di vantaggio competitivo in maniera complessiva, identificando le diverse aree di attività dell'impresa.

Il terzo punto di riflessione, che è peraltro connesso al precedente, riguarda il **rapporto tra le fonti "strutturali" di vantaggio competitivo** e l'appartenenza al più ampio e articolato settore del **Made in Italy**. In sostanza, il tema è qui relativo alla presenza di caratteri distintivi e comuni alle imprese medie internazionalizzate, che sono innovative e dinamiche in altri comparti (anche molto diversi) di produzione di beni e servizi per la casa e per la persona, e che rispondono al modello di *Made in Italy* più sopra ricordato. Infatti, i caratteri distintivi sono sempre di più quelli che sono connessi alla capacità di fornire prodotti di nicchia orientati a soddisfare le esigenze specifiche del cliente anche con una componente elevata di servizio.

Un approccio di questo tipo è stato reso possibile dalla forma analitica prescelta per sviluppare la presente ricerca, che è fortemente basata su un'indagine di carattere diacronico che ha lo scopo di individuare le **dinamiche strutturali di medio-lungo periodo** piuttosto che gli aspetti più strettamente connessi alle strategie di breve periodo, e alla gestione corrente. L'ambizione è, infatti, quella di individuare quegli elementi "strutturali" che siano in grado di spiegare il presente, sia nella loro natura di punti di forza che di debolezza, per introdurre nel quadro anche alcuni elementi utili a trarre qualche indicazione per il futuro in termini di politiche industriali e associative per il settore.

## 2. Il quadro settoriale e le tendenze di lungo periodo

L'evoluzione strutturale delle imprese e l'emergere di un "Quarto Capitalismo" nella cosmetica si connettono a una serie di trasformazioni che hanno luogo nel settore nel corso degli ultimi decenni. Sono trasformazioni che vale la pena di richiamare, poiché direttamente connesse all'emergere di forme d'impresa che mediante complessi processi di adattamento si adeguano al contesto.

### 2.1 Linee evolutive nella cosmetica italiana

L'evoluzione strutturale del settore cosmetico può vedersi articolata, in prima battuta, in **tre fasi** fondamentali.

La *prima*, che coincide grosso modo con la prima metà del ventesimo secolo, coincide con la nascita e la prima **affermazione di un mercato significativo** per prodotti relativi alla cura della persona. Il comparto non presenta, in questa fase, confini ben definiti. In esso si innestano le esperienze di produttori piccoli e piccolissimi, attivi in aree geograficamente ristrette che non di rado sono strettamente connessi con il settore farmaceutico. L'eccezione di rilievo è costituita dalla presenza di alcune filiali di gruppi multinazionali europei che si inseriscono all'inizio del secolo scorso sul mercato nazionale per sfruttare i solidi vantaggi competitivi in termini di conoscenze tecnologiche e di mercato, oltre che la leva costituita dall'immagine di *brand* indubbiamente molto solida. Il perimetro del settore è ovviamente, in questa fase, definito dalle esigenze del mercato e dalla struttura della domanda che è limitata agli strati più elevati della popolazione, che è relativamente poco dinamica, non particolarmente differenziata e in grado, appunto, di assorbire quantità limitate di prodotti standardizzati insieme a una quota non trascurabile di specialità locali.

La *seconda* fase coincide con il trentennio successivo alla seconda guerra mondiale ed è contraddistinta dall'**affermazione del settore cosmetico**, e più in generale dei prodotti per la cura della persona, che riflette una delle espressioni più efficaci delle grandi trasformazioni economiche, sociali e culturali in cui si declina il miracolo economico. Il rapido aumento della domanda di generi voluttuari che è spinto dall'incremento nei livelli di reddito riguarda, ovviamente, anche il comparto della cosmetica, che mantiene però, pur nelle fasi di intensa crescita, grosso modo la struttura demografica tratteggiata in precedenza. Si moltiplicano i produttori di piccole dimensioni, che fruiscono appunto della generalizzata intensificazione nell'uso dei prodotti cosmetici, anche se il loro raggio di penetrazione rimane talora geograficamente circoscritto e perciò non molti sono in grado di accedere al mercato su scala nazionale. Il secondo dato importante è la progressiva

trasformazione, nel corso del trentennio, dei rapporti tra la cosmetica più propriamente detta e la farmaceutica. La cosmetica diviene il punto di sbocco obbligato per molte imprese a originale vocazione farmaceutica che, in particolare a partire dalla fine degli anni Sessanta, a causa di una serie di trasformazioni nel contesto non sono più in grado di competere efficacemente nel settore. La scissione porta a riversare le competenze farmaceutiche – e quindi a elevato standard di prodotto – in alcuni dei settori della cosmetica che sono maggiormente prossimi agli aspetti di *health-care*. Il terzo dato “strutturale” è la persistente **presenza del capitale estero**. Le multinazionali – che ora non sono solo europee ma anche d’oltreoceano, sia quelle focalizzate sulla cosmetica che i gruppi a forte diversificazione – continuano ad approfittare delle posizioni di indubbio vantaggio competitivo per mantenere e spesso ampliare gli insediamenti stabili sul mercato italiano. Si manifesta in maniera evidente, soprattutto in questa fase, la relativa scarsità di barriere, soprattutto culturali, all’introduzione dei prodotti stranieri, che caratterizza la società italiana, nonché la possibilità di contare su risorse tecniche, finanziarie, manageriali che sono disponibili all’interno del più ampio bacino costituito dal gruppo internazionale. La presenza di alcune di queste imprese sul mercato italiano, come detto, già nella fase precedente la seconda guerra mondiale si traduce, infine, nella buona conoscenza delle specificità del mercato e dei comportamenti di consumo che ad esso sono connessi, riducendo ulteriormente costi e barriere per le imprese straniere che operano in Italia. In questa fase prende forma la struttura “classica” del settore, di cui si è detto nel paragrafo introduttivo, che è caratterizzata dalla forte **polarizzazione dimensionale** e dai fenomeni accentuati di **terzismo classico**, in parte incentivati dalle stesse multinazionali, in parte come conseguenza della attività di geniali “imprenditori puri”, tutti protesi a politiche di marketing basate sul marchio e sulla commercializzazione delle produzioni che sono materialmente eseguite da terzi.

La *terza* fase, che può essere collocata nell’arco temporale definito dagli ultimi venti anni, presenta una serie di altre **peculiari caratteristiche** per quanto concerne sia l’evoluzione della struttura della **domanda** e del **mercato**, sia la natura delle **strategie** e delle **strutture** delle imprese del settore. Si tratta della fase in cui la configurazione precedente comincia a subire delle pressioni e degli scompaginamenti, una fase pertanto su cui conviene focalizzare in maniera puntuale l’analisi svolta nelle pagine che seguono. In questo senso, vale la pena di ricordare, ad esempio, la ristrutturazione strategica di alcuni gruppi multinazionali che, al pari di ciò che avviene in altri comparti, optano per la riallocazione di alcune strutture produttive in un’ottica globale e, pertanto, depotenziano, o al contrario enfatizzano, le produzioni svolte in Italia. Contemporaneamente, il mercato del consumo finale è andato frastagliandosi ulteriormente. Da un lato, la diffusione della cosmetica su scala di massa ha spinto il mercato tradizionale verso livelli di saturazione. Dall’altro, si sono

affermati modelli di consumo nuovi, contraddistinti dalla rapidità di *turnover* molto elevata. Questi modelli hanno frammentato ulteriormente il mercato di consumo finale ampliando le opportunità e le scelte strategiche che gli imprenditori sono chiamati a prendere. Né va sottovalutato l'affermarsi, recente, dei modelli di consumo che tendono ad "agganciare" la cosmetica agli andamenti in altri comparti del complesso sistema del *Made in Italy*, primo fra tutti quello della moda, che proprio nei due-tre decenni considerati muove decisi passi verso i modelli globali di consumo e non più ristretti al mercato nazionale. Un altro elemento "entropico" è senza dubbio rappresentato dalle radicali **trasformazioni** che hanno investito i **canali distributivi**, con l'affermazione della grande distribuzione organizzata, che ha introdotto nuovi vincoli ma anche nuove opportunità, per le imprese del settore. Infine, nel corso dell'ultimo quarto di secolo, il settore ha registrato l'emergere di spinte di trasformazione del modello del terzismo classico che si era affermato nella fase precedente. Come accade in altri comparti, anche in quello cosmetico, il "terzista" va infatti catturando le fasi della **"catena del valore"** che erano in precedenza svolte, e gelosamente custodite, dai committenti, perché riferiti ad elementi più sensibili ai costi di transazione e quindi più difficilmente esternalizzabili, tra cui, ad esempio, la ricerca e sviluppo (cfr. *infra*).

Si tratta di un insieme di elementi che, con l'apertura di nuovi e ampi mercati di consumo, a partire dagli anni Novanta ha posto ulteriore pressione sulle tendenze evolutive in atto a livello settoriale.

## **2.2 Modelli imprenditoriali**

Le fasi più sopra tratteggiate coincidono con l'emergere di diversi **modelli imprenditoriali**, che esprimono dei caratteri stilizzati su cui vale la pena di focalizzare l'attenzione. Le regolarità con cui si manifestano sono, in questo caso, abbastanza evidenti, indipendentemente dal periodo considerato, anche se le diverse fasi hanno sicuramente giocato un ruolo decisivo nell'influenzare le tipologie degli imprenditori che fanno la loro comparsa sulla scena.

### **Speziali - imprenditori**

Una prima categoria è quella degli **"speziali"**, ovvero di un gruppo di soggetti che nasce all'interno del variegato mondo della farmaceutica – in particolare nel corso della prima fase del ciclo di vita del settore – e per molto tempo gioca un ruolo *borderline* nei due comparti, i quali sono tra l'altro più che limitrofi per larga parte della loro storia. Le origini nella farmaceutica sono considerate assolutamente rilevanti, come una sorta di patrimonio genetico, l'impronta primigenia cui le generazioni successive di imprenditori non sono

disposti a rinunciare facilmente anche quando per varie ragioni, dalla farmaceutica si "passa" alla fabbricazione dei prodotti cosmetici. Gli "speciali" declinano questa vocazione nel vantaggio competitivo che è costituito dalla prossimità concettuale delle loro produzioni a quella della formulazione farmaceutica, compresi gli standard qualitativi che vengono comunicati ai consumatori finali. E' interessante notare come alla categoria in questione appartengano le imprese nate nel corso della prima fase di sviluppo del settore, imprese multi-generazionali che hanno attraversato, magari con una certa difficoltà, le diverse fasi di sviluppo e di transizione del settore.

### **Produttori e uomini di mercato**

La seconda fase, quella che va dal secondo dopoguerra agli anni Ottanta, è dominata dalla presenza di figure differenti. Si tratta non di rado di soggetti che vantano una solida esperienza nel settore, in qualità di **tecnici di produzione**, oppure di **uomini di mercato (i commerciali)**, o entrambe le cose, se si tratta, come accade di frequente, di soci che intraprendono l'attività partendo da zero. In questo caso, gli ingredienti dell'azione imprenditoriale risiedono fondamentalmente nel mercato che essendo in rapida espansione facilita l'apertura continua di spazi, magari lasciati liberi dalle maggiori imprese – come detto straniere – da cui spesso i tecnici e i commerciali provengono nonché nella disponibilità di competenze tecniche e conoscenze di mercato. La filosofia imprenditoriale che sottintende queste esperienze è in generale fortemente incentrata sugli aspetti strettamente legati al prodotto, e non a caso è proprio in questa fase in cui si sviluppa la prima fase del terzismo classico, che il contenimento dei costi di produzione attraverso l'enfasi posta sulla standardizzazione produttiva è l'elemento competitivo di maggior rilievo. Accanto all'enfasi sul prodotto, altrettanta ne va poi sugli aspetti legati alla commercializzazione e alla vendita. Produzione e commercializzazioni sono in questa fase le classiche funzioni che i soci fondatori, o i componenti della famiglia, si spartiscono, e nell'**armonia della combinazione** risiede larga parte del successo e del consolidamento iniziale dell'attività.

### **Continuatori e creatori**

Le figure imprenditoriali che affollano la terza fase mostrano tratti somatici che sono ancora differenti da quelli tratteggiati fino ad ora. In non pochi casi si tratta di **seconde**, talvolta addirittura **terze generazioni** nel caso delle imprese più longeve. Non mancano tuttavia altri soggetti, le cui energie creative si sono coagulate intorno a progetti imprenditoriali molto originali ma che spesso portano con sé le esperienze provenienti dalla pratica di lungo

periodo nel settore in posizioni subordinate, anche di medio-alto livello. Esperienze pratiche pregresse che, tuttavia, si scontrano con un contesto competitivo e una struttura della domanda che sfugge ai criteri e ai ritmi della seconda fase, in quanto è sempre più frammentata e articolata in tutte le sue componenti, sia intermedie che finali. L'esempio più significativo è il **collegamento** sempre più stretto di alcune delle imprese di punta con gli andamenti di uno dei componenti "chiave" del *Made in Italy*, quello della **moda**. A partire dalle precoci intuizioni di rapporto con gli stilisti emergenti tra la fine degli anni Settanta e i primissimi anni Ottanta, il legame con il settore "trainante" si va facendo via via più complesso. Per alcuni versi, più stretto: l'ambito "**fashion**" **determina tendenze** molto più mutevoli che nel passato, imponendo alle imprese una capacità di reazione e una flessibilità più elevate. D'altro canto, si tratta di un rapporto per molti cruciale, vitale, e che richiede quindi una visione strategica di medio-lungo periodo per evitare i pericolosi fenomeni di *path dependence*. La scelta insomma di collegarsi sempre più a doppio filo con il mondo del *Made in Italy* e della moda, se per molti degli imprenditori di terza generazione ha costituito e costituisce la possibilità di intraprendere significativi percorsi di crescita, contribuisce tuttavia a introdurre un grado di instabilità e di imprevedibilità che in precedenza era sconosciuto al sistema.

L'impressione cui non è facile sfuggire, insomma, è che l'incremento della turbolenza interna al settore cosmetico nel corso degli ultimi quindici-venti anni risulti nell'affermarsi di modelli imprenditoriali sempre più complessi, in grado di accostare alla **creatività** e alla **propensione al rischio** la conoscenza adeguata delle dinamiche in atto a livello di mercato, oltre alla conoscenza accurata e dettagliata dei **processi produttivi**. Un elemento di particolare interesse è il persistente ruolo "formativo" che in non pochi casi, e in maniera diretta e indiretta, giocano le imprese a capitale estero. Indirettamente, **le multinazionali sono il benchmark** cui vengono paragonate le intuizioni imprenditoriali, in termini di margini e spazi di mercato, ma anche in termini innovativi, dal momento che in seno alle multinazionali stesse viene svolta la parte preponderante dell'attività di ricerca pura che è presente all'interno del comparto. Indirettamente e direttamente, le commesse delle multinazionali offrono ai piccoli produttori e ai terzisti l'opportunità di misurarsi coi grandi volumi e con ambienti e logiche competitive del tutto nuove, con il risultato non irrilevante di promuovere ed accelerare i processi interni di crescita, di sviluppo e di apprendimento. Un tema, questo, su cui si tornerà anche in seguito. Direttamente, non pochi fra gli imprenditori delle imprese più dinamiche del comparto vantano una esperienza più o meno lunga alle dirette dipendenze di imprese straniere, in seno alle quali è possibile cogliere, sperimentare le tecniche gestionali più all'avanguardia, e – cosa forse ancora più rilevante – sviluppare subito quegli atteggiamenti di forte **apertura nei confronti dell'esterno**, inteso come mercato sovrannazionale, internazionale, globale, secondo le modalità di cui si dirà in



seguito. Si tratta di un'impostazione che, peraltro, convive, in questa sezione della demografia imprenditoriale del comparto, con soggetti che si percepiscono invece come **continuatori di intuizioni pregresse**, che portano in sé un forte grado di affermazione sul mercato nazionale ma che proprio per tale ragione faticano – o rinunciano – a sviluppare percorsi di internazionalizzazione.

### **2.3 Pattern innovativi**

Le imprese coinvolte in questo rapido processo di crescita manifestano una serie di tratti caratteristici in relazione alla forma e alla **gestione del processo innovativo**. Non è semplice, tuttavia, trarre precise generalizzazioni, considerata la notevole varietà dei soggetti che sono coinvolti. All'interno del comparto, e tra le imprese più dinamiche, convivono infatti aziende caratterizzate da politiche innovative che sono molto diverse.

Una prima, rilevante distinzione è quella tra **innovazione di prodotto** e **innovazione di processo**<sup>3</sup>. Tra le imprese analizzate, in termini generali, non è l'innovazione di prodotto a giocare la parte più rilevante. Nel caso di quelle "plurigenerazionali", le innovazioni di prodotto appaiono di fatto marginali, anche perché la fidelizzazione duratura dei consumatori a formulati consolidati è solida, in particolare quando si analizza il campo dei para-farmaci. Nel caso delle imprese più direttamente toccate dagli aspetti più voluttuari del consumo cosmetico le vere e proprie innovazioni di prodotto sono, per unanime ammissione, svolte da alcune, poche, grandi imprese multinazionali. Si tratta di innovazioni di base, non frequentissime, di cui tutto il comparto si trova a beneficiare, quasi per "contagio". Il settore non si distingue particolarmente (almeno, non più di altri) per innovazioni di processo produttivo strettamente intese, nel senso dello sviluppo e dell'adattamento di tecnologie per il recupero e l'incremento dell'efficienza produttiva.

La qualità del prodotto e l'efficienza del processo di produzione sono, insomma, considerate le premesse indispensabili per mantenere le posizioni di primato nell'ambito di un settore in cui le pratiche competitive sono particolarmente accese. Non si tratta, tuttavia, degli elementi più adeguati a spiegare il successo di queste imprese, o quantomeno a spiegarlo

---

<sup>3</sup> Metodi alternativi all'uso di animali per i test sugli ingredienti, formulazioni cosmetiche sempre più sicure, messa a punto di metodi sempre più sofisticati per la valutazione della sicurezza dei prodotti, sviluppo di prodotti nuovi per combattere i segni dell'età legati all'invecchiamento cutaneo, ampio ricorso all'uso di nanotecnologie nella formulazione dei prodotti.

Sono queste le issues principali che il **Consorzio RTC – Ricerche e Tecnologie Cosmetologiche**, promosso da Unipro e partecipato da oltre 140 aziende e 20 Università italiane, indica nelle proprie pubblicazioni quali tematiche prioritarie dell'attività di ricerca ed innovazione tecnologica svolta dalle imprese.

nella sua interezza. Si ha l'impressione che vi siano almeno due elementi strategici in grado di stimolare i comportamenti innovativi che determinano le differenze di dinamismo tra le imprese.

### **I "developers"**

Il primo, che si verifica soprattutto dove sono coinvolti i processi di lavorazione per conto terzi, è spiegabile con la tendenza a **"catturare" le fasi più significative del processo di sviluppo di nuovi prodotti**, quelle fasi che in precedenza erano considerate dalle imprese di *branding* e commercializzazione come un *asset* strategico irrinunciabile, che andava controllato da vicino e tendenzialmente internalizzato. I terzisti più dinamici, insomma, quelli di "seconda generazione", intraprendono sempre più frequentemente l'attività di **progettazione, sviluppo, test e introduzione di nuovi prodotti**, compreso il disbrigo delle pratiche burocratiche e amministrative. Si tratta di un processo che, per sua natura, sviluppa una forte selezione. In primo luogo, richiede a chi lo intraprende di fare investimenti che sono di norma al di là di ciò che la gestione corrente permette. Addirittura, in alcuni casi, di apertura di nuove strutture produttive, nel caso anche all'estero, per soddisfare le necessità dei committenti globalizzati.

Secondariamente, dagli aspetti più di tipo produttivo l'enfasi va, in queste imprese, a convergere sulla capacità di sviluppare prodotti nuovi che siano adeguati allo *standing* e al mercato di clienti tra loro generalmente in aspra competizione. Il che significa sviluppare solide competenze di ricerca e sviluppo, di marketing operativo, ma anche una inattaccabile reputazione che permette ai clienti finali di decentrare, con profitto di tutti, funzioni tanto strategiche e cruciali che normalmente, secondo teoria, andrebbero controllate tanto strettamente da venire internalizzate. Che producano per i grandi gruppi internazionali o che sfruttino la forza commerciale degli stilisti del *Made in Italy*, persino quando interagiscono con la grande distribuzione organizzata, gli "sviluppatori" si comportano in maniera radicalmente differente dal *subcontractor* tradizionale, giungendo a **controllare le fasi cruciali del processo di creazione di nuovi prodotti**. La caratteristica rilevante dei "developers" è inoltre la capacità di incorporare o integrare, non solo le fasi ad elevato valore aggiunto, ma anche quella di **ampliare il raggio "concettuale" del prodotto**. L'impressione abbastanza evidente è, infatti, che il punto chiave sia sempre meno il prodotto in sé, e sempre più quell'insieme di contenuti che potrebbero essere definiti "di servizio" (appunto di ricerca, ma anche di carattere logistico, di disbrigo di pratiche burocratiche, di *packaging* e *designing*). Un altro elemento rilevante in questo processo, vale la pena di sottolinearlo, è il fatto che il singolo *developer* sia in grado di sviluppare una

serie consistente di prodotti diversi, ciascuno per volumi relativamente contenuti, mantenendo la dimensione media relativamente elevata e quindi minimizzando i costi di produzione e quelli generali. Il che, come si mostrerà tra breve, non significa intraprendere strategie di volumi elevati a basso costo, ma la capacità di sviluppare in rapida successione, persino in contemporanea, **progetti per clienti dalle esigenze differenti** in termini di tipologia, qualità del prodotto, rapidità di esecuzione della commessa.

A questo proposito, vale la pena di sottolineare come il decentramento da parte dei committenti di una serie di funzioni strategiche, non attinenti al processo produttivo ma a quello più propriamente di ricerca applicata e sviluppo di prodotti innovativi, implica l'accurata definizione dei ruoli e delle responsabilità cui solo in parte assolve il dettaglio contrattuale sempre più sofisticato. In altri termini, il peso dei **rapporti personali che gli imprenditori riescono ad instaurare con i committenti** gioca ancora un ruolo rilevante, decisivo e – come accennato in precedenza – finisce per esaltare l'efficienza delle strutture su base individuale e familiare rispetto a quelle che sono invece caratterizzate dalle relazioni di natura più impersonale.

### ***Time to market e flessibilità***

Gli elementi ora menzionati costituiscono il secondo elemento cruciale per valutare la capacità di *overperformance* di alcune tra le imprese medie "di punta" della cosmetica italiana. Si tratta, in questo caso, di **caratteristiche trasversali** e relativamente comuni a molte delle imprese analizzate, indipendentemente dalla loro specifica collocazione all'interno del comparto.

Si tratta a dire il vero di due elementi tra loro strettamente legati: il primo è il ***time to market***, ovvero la capacità di soddisfare in tempi estremamente rapidi le richieste dei clienti, ed eventualmente apportare modifiche alle commesse in corso di lavorazione. Il secondo, è la **flessibilità operativa**, ovvero la capacità di sviluppare una molteplicità di progetti e di commesse quasi contemporaneamente, con tempi e costi di attrezzaggio molto ridotti e con una considerevole velocità di realizzazione.

In questa prospettiva, le imprese cosmetiche analizzate mostrano i tratti di una significativa somiglianza con le imprese del "quarto capitalismo", così come sono state tratteggiate nei paragrafi posti in apertura di questo saggio, collocandosi pienamente nel solco di uno dei

tratti caratteristici del *Made in Italy*, ovvero la **capacità di fornire produzioni specializzate e customizzate in tempi rapidi** e con il contenimento significativo dei costi strutturali conseguente allo sfruttamento pieno e flessibile della struttura produttiva. Come appare evidente da tutti i casi analizzati, nel corso degli ultimi quindici anni il comparto ha subito l'iper-accelerazione delle proprie dinamiche competitive e di mercato, un dinamismo che ha di fatto accentuato il **ruolo di "cerniera"** che la cosmetica riveste, a cavallo tra la farmaceutica e il vasto e articolato mondo della moda. In particolare, la sempre maggiore tendenza che è manifestata dal settore, a seguire ritmi e tendenze in atto nel comparto **fashion**, ha avuto come conseguenza l'immediato incremento del *turnover* in termini di referenze e di prodotti.

## 2.4 Posizionamenti e nicchie

### Nicchie internazionali

La conseguenza più importante delle strategie che sono state identificate nel paragrafo precedente si manifesta, sebbene non in tutti i casi, nella lettura dei percorsi di internazionalizzazione seguiti dalle imprese. Si tratta, per inciso, di un altro tratto che è comune alle imprese caratteristiche del "quarto capitalismo" nazionale. Per inciso, **l'internazionalizzazione**, a parte alcune isolate esperienze, è un fenomeno recente, proprio della terza fase di evoluzione del comparto, che si lega appunto all'individuazione di nicchie di mercato di dimensione non più locale/nazionale ma che ora assumono ampiezza sovranazionale. I *developers* – cui è demandato in gran parte il processo in questione – si trovano di fronte clienti che operano ormai su scala globale, e le nicchie disponibili, numerose e di diversa ampiezza, hanno economicamente senso solamente se sono concepite e dimensionate su scala internazionale. L'internazionalizzazione, nella stragrande maggioranza dei casi, è di tipo commerciale, e solo di rado produttiva, anche se avviene in genere per percentuali significative del fatturato complessivo. Uno degli aspetti più interessanti del processo di **internazionalizzazione** riguarda gli effetti che tali spinte hanno sull'organizzazione, effetti il cui rilievo sarà probabilmente da valutarsi nel medio-lungo periodo. Chi si trova, in maniera volontaria, o a volte **al seguito dei clienti più importanti**, coinvolto in percorsi di internazionalizzazione, pone la propria struttura organizzativa sotto pressione, una pressione che non è solo determinata dagli aumenti di produzione, ma anche dalla necessità di articolare – anche grazie all'ausilio, da tutti riconosciuto dell'associazione di categoria – le conoscenze, non di rado piuttosto scarse, dei mercati che si vanno ad approcciare. Tra le imprese intervistate vi sono probabilmente quelle più intensamente coinvolte nel processo di internazionalizzazione e che, perciò, tendono a mostrare un dinamismo maggiore, e una stratificazione di conoscenze di mercato

e sui trend della domanda globale in grado di fare probabilmente, in futuro, la differenza all'interno delle punte più avanzate del comparto stesso.

### **Crescere per sopravvivere**

Il tema dell'internazionalizzazione e delle pressioni cui viene sottoposta l'intera struttura permette di introdurre un altro elemento, quello della **gestione dei percorsi di crescita**, che in non pochi casi sono molto rapidi, talora quasi incontrollabili. Sono percorsi di crescita che fanno la differenza tra le imprese appartenenti al medesimo comparto e che ad esempio, come detto in precedenza, portano alcuni "terzisti" a trasformarsi in *developers* autonomi, assumendo in sé porzioni significative della catena del valore di produzione. La crescita è interpretata da tutte le imprese analizzate come un fatto necessario, anche se è chiara la consapevolezza che si tratta di un processo complesso e che richiede il radicale ripensamento delle strutture portanti dell'azienda, come tra breve si sottolineerà. Non è un caso che di fronte alla possibilità di crescere talora prevalgano le preoccupazioni e le cautele, soprattutto quando il processo implica non solo l'allargamento dimensionale ma anche la gestione di rapporti con l'estero, un terreno che per molti è ancora complicato e, nella fase iniziale, è gestito non direttamente ma attraverso lo strumento dell'agente, magari plurimandatario. La chiara sensazione, da tutti condivisa, è che quando il **processo di crescita** è intrapreso per una serie di ragioni legate sia allo stato della tecnologia sia alle esigenze dei mercati, esso debba svolgersi **"per salti"** e non in maniera progressiva. Il che aggiunge altri elementi di complessità al quadro.

I salti dimensionali richiedono, infatti, oltre all'iniziativa imprenditoriale, almeno altri due elementi chiave. Il primo, **risorse finanziarie aggiuntive** in misura tale da oltrepassare le possibilità derivanti dall'autofinanziamento che sono espresse dalle imprese. Il secondo, la propensione alla creazione di strutture organizzative complesse – o comunque relativamente *più* complesse di quelle allo stato attuale. Si tratta di elementi, come si vedrà, in certa misura "stridenti" con i caratteri fisionomici che queste imprese, pur dinamiche, attualmente mostrano. La criticità della crescita è confermata da tutte le imprese intervistate, con una sorta di *"mixed feeling"*: da un lato nella sua natura di opportunità quasi necessaria che è funzionale alla sopravvivenza futura, come elemento in grado di "fare la differenza" tra *competitors*. Dall'altro, nel suo essere elemento di rottura nel rapporto tra le strategie e le strutture sino ad ora seguito dalle imprese che hanno conseguito un rapido successo di mercato.

## 2.5 I caratteri micro-strutturali

Il tema della crescita, che è stato discusso nel paragrafo precedente, permette di sviluppare degli elementi di riflessione critica su alcuni caratteri di base delle imprese più dinamiche del comparto, posti in relazione con le trasformazioni nelle caratteristiche del contesto e del quadro competitivo in cui operano. Si tratta di **elementi strutturali** che sono relativi agli aspetti della proprietà, del controllo, dello stile imprenditoriale, delle strutture organizzative e dei modelli di finanziamento. Da un lato, questi elementi collocano pienamente queste imprese nel solco dei modelli consolidati di "media impresa" italiana. Dall'altro, essi evidenziano una serie di punti critici che sono meritevoli di riflessione soprattutto nella prospettiva di medio-lungo periodo. In quanto "caratteri strutturali", inoltre, essi presentano tratti importanti di "resilienza", ovvero di tenace persistenza nel lungo periodo, il che ne esalta ulteriormente la natura, che è insieme di opportunità e di vincolo.

### Le dimensioni

Le imprese più dinamiche del settore cosmetico presentano oramai dimensioni non trascurabili in termini di *turnover* annuali, e che si assestano su soglie che vanno da qualche decina a qualche centinaio di milioni di Euro (si veda, a titolo di esempio, l'elenco delle aziende intervistate in calce a queste pagine). Ciò le colloca a buon diritto nell'ambito di quella classe dimensionale "intermedia" che oggi rappresenta, come è stato sottolineato nei paragrafi iniziali di questo saggio, la sezione più promettente del capitalismo nazionale, quella che è caratterizzata sia dai tassi di crescita più sostenuti, e dalle *performances* più solide, sia dalla più dinamica proiezione internazionale.

Un problema rilevante per il ricercatore è, sicuramente, capire se quella attuale è la classe dimensionale ottima in cui si situa questa sezione del comparto. Se per alcune imprese l'impressione è confermata, per altre le spinte e le tendenze alla crescita dimensionale manifestano invece una sorta di **"disagio imprenditoriale"** che in futuro potrebbe esprimersi in iniziative di allargamento dimensionale tramite percorsi di crescita interna ma anche esterna tramite operazioni di fusione e acquisizione, soprattutto in ambito internazionale. L'operare su nicchie di mercato di dimensioni che sono molto spesso globali ha come effetto la necessità di mantenere la leadership di nicchia anche quando questa si amplia con l'accesso progressivo al consumo cosmetico di mercati che in precedenza erano estranei ad esso.

Le dimensioni delle imprese, pertanto, crescono all'ampliarsi del mercato, mantenendosi tuttavia oggettivamente medio-piccole nella comparazione complessiva con i leader maggiori del settore. La **relazione tra dimensioni "intermedie" e strategie di nicchia** stimola, tuttavia, altre riflessioni. Un interrogativo importante riguarda, ad esempio, la coerenza tra le dimensioni e il posizionamento di queste imprese. I casi analizzati confermano come la dimensione sia una variabile importante nel mantenere, e se possibile esaltare, le componenti strategicamente più importanti analizzate in uno dei paragrafi precedenti, ovvero il *time to market* e la flessibilità operativa. Gli interrogativi più pressanti riguardano pertanto la tensione tra le spinte alla crescita, evidenziate nelle righe precedenti, e il mantenimento delle caratteristiche in questione, soprattutto in ragione del fatto che l'incremento dimensionale mette sotto pressione altri elementi strutturali delle imprese analizzate. A questo proposito non sono da trascurare gli elementi "classici" che intervengono nelle dinamiche di sviluppo delle imprese familiari coinvolte in rapidi processi di crescita. Il decentramento decisionale e la delega delle responsabilità tendono a privilegiare, come detto, i componenti della famiglia proprietaria non sfuggendo in ciò a tutte le problematiche e le tensioni del caso che la crescita in corso tende ulteriormente ad enfatizzare.

### **Proprietà, controllo e management**

Le differenze, anche significative, tra le imprese del medesimo comparto si attenuano quando si esaminano altri aspetti strutturali a livello microeconomico. Il presente paragrafo si focalizzerà in prevalenza sugli aspetti relativi alla proprietà, al controllo, e al riflesso di questi caratteri sulla gestione e sulle strutture organizzative delle imprese. Dal punto di vista delle **strutture proprietarie**, le omogeneità sono significative tra le imprese di più recente fondazione (nel corso della terza fase evolutiva del settore) e quelle risalenti alle prime fasi più sopra ricordate. La proprietà che è fortemente concentrata ed è di natura individuale, al massimo familiare, prevale. I fondatori-proprietari, o i loro diretti eredi occupano saldamente le posizioni di comando in seno ai consigli d'amministrazione e agli organi direttivi della società. Come conseguenza immediata, le posizioni dirigenziali chiave sono, non solo formalmente, occupate dai componenti della famiglia, in particolare ricorrendo all'ausilio delle nuove generazioni. Lo **stile direzionale** è in generale fortemente accentrato, anche se in tutti i casi non manca il coinvolgimento più o meno consistente di figure manageriali nel vero senso del termine, cui vengono in particolare delegati *task* che vanno al di là delle specifiche competenze possedute dall'imprenditore/fondatore o dai membri della sua famiglia.

La concentrazione della proprietà e del controllo è percepita in quasi tutti i casi come un'opportunità, solo in pochi è percepita come un vincolo, quantomeno in prospettiva. Le opportunità sono unanimemente fatte discendere dalla possibilità di mantenere consistente la rapidità decisionale senza l'eccessivo appesantimento dato dal dibattito interno, che pure non è assente. E' difficile sfuggire all'impressione, peraltro, che nei casi che sono stati esaminati la concentrazione e l'identificazione della proprietà e del controllo dell'impresa in seno a un ristrettissimo gruppo di comando consenta sovente l'assunzione, da parte del *top management*, di rischi e di responsabilità che sono probabilmente preclusi a chi opera nelle imprese con strutture burocratiche complesse e che sono caratterizzate da una minore propensione al rischio. L'impressione è proprio che in questo risieda uno degli elementi di indiscutibile vantaggio delle imprese qui considerate. Il verticismo decisionale e operativo è insomma coerente con gli aspetti strategici più sopra evidenziati come elementi chiave nella struttura competitiva delle imprese in questione, che è imperniata sulla velocissima risposta alle trasformazioni nella domanda (*time to market*) e sulla conseguente necessità di una elevata flessibilità operativa, non solo su scala nazionale ma anche globale.

## **Finanza**

Il verticismo decisionale, peraltro, è garantito dalla tendenza a limitare, in principio e per quanto possibile, il ricorso alle fonti esterne di finanziamento che esulino dai tradizionali canali bancari, e che risultino nella presenza di soggetti in qualche modo in grado di limitare l'assoluta libertà decisionale dei vertici famigliari. Ovviamente, si tratta di una situazione che è consentita da due condizioni. La prima, dalla considerevole disponibilità di risorse che deriva a queste imprese da una posizione dominante all'interno della propria nicchia; la seconda che, allo stato attuale, le imprese analizzate non soffrano di particolari tensioni sotto il profilo finanziario e reperiscano senza difficoltà le risorse di cui abbisognano dai normali canali bancari (*vedi l'analisi dei bilanci allegata alla ricerca*).

Il **finanziamento della crescita** diventerà probabilmente un tema rilevante nel momento in cui, come è auspicato da quasi tutte le imprese analizzate, sarà necessario affrontare le ulteriori necessità di crescita, che si configura a gradini e non progressiva. Sia l'espansione all'estero per incremento di volume commerciale sia quella conseguente a investimenti diretti *green* o *brownfield*, richiederanno risorse in misura tale da implicare l'eventuale coinvolgimento di prestatori di capitale esterni il cui impatto sulle pratiche gestionali è tutto da valutare. Infatti tra i soggetti analizzati che vantano esperienze in questo campo (intervento di fondi di *private equity*) vi sono esperienze anche diametralmente opposte. Allo stesso modo, sembra che, al di là dell'oggettivo successo conseguito da alcune imprese



nell'esperienza di quotazione borsistica, questo canale di finanziamento sia utilizzato, e utilizzabile, per altri scopi che di solito sono la liquidazione di parti del capitale per finalità di altra natura.

### **Strutture organizzative**

Un altro elemento che si connette agli aspetti di matrice proprietaria e gestionale è quello che concerne le **strutture organizzative** delle imprese che si sono andate sviluppando rapidamente sotto le pressioni che derivano dai ritmi intensi di crescita. Anche nei casi in cui la proiezione internazionale è più accentuata, le strutture molto piatte persistono come permanenze tenaci del passato e i livelli decisionali che separano i vertici dalle articolazioni operative sono non di rado definiti solo "dalla rampa delle scale o da un piano d'ascensore". E' ovvio che, anche in questo caso, le strutture organizzative manifestino un grado elevato di **coerenza con le attuali necessità** in termini di strategie competitive delle imprese, basate sulla flessibilità e sulla rapidità ma che in prospettiva costituiranno un altro elemento aggiuntivo di frizione nel corso dell'eventuale prosecuzione del processo di crescita. In prospettiva, il bilanciamento tra le necessità di strutturazione organizzativa che sono imposte dal processo di crescita e dell'espansione sui mercati internazionali e la necessità di mantenere un livello elevato di flessibilità decisionale, sarà una delle sfide di maggiore rilevanza cui l'attuale *community* imprenditoriale sarà presto chiamata a rispondere. In questo senso, l'attuale approccio ai nuovi mercati esteri che si esprime con l'impiego di agenzie commerciali potrebbe rivelarsi insufficiente e inadeguato, e richiedere nuove strategie commerciali e di penetrazione.

### 3. Considerazioni e proiezioni

L'impressione generale che si ricava dall'analisi dei casi esaminati è quella di un comparto che, nel corso degli ultimi quindici anni, ha dovuto adattare le proprie strutture all'intensa evoluzione nello scenario competitivo. Una sezione del tessuto imprenditoriale ha compiuto questo percorso trasformando radicalmente le proprie strutture, in parte sviluppando approcci competitivi e strategie peculiari. Ne è emersa una pattuglia che è in probabile incremento numerico, di imprese di dimensioni più elevate rispetto alla media del settore, che sono contraddistinte da strategie di nicchia specializzata, dall'elevata propensione all'innovazione di servizio al cliente, dalla tendenza marcata all'internazionalizzazione, sia commerciale sia produttiva. I modelli imprenditoriali che scaturiscono da questa evoluzione sono, per molti versi, **modelli imprenditoriali "in bilico"**, ovvero sono ancora profondamente radicati in un passato che è fatto di energie individuali, ed un futuro in cui l'incremento dimensionale, le spinte all'internazionalizzazione, i rapidi mutamenti nello scenario competitivo richiederanno elevate capacità di delega e un'articolazione organizzativa in grado di far fronte alla complessità senza discapito della flessibilità e della snellezza decisionale.

Un altro elemento significativo, e per nulla scontato, è che le imprese analizzate si trovano ad **intraprendere il processo evolutivo menzionato in totale autonomia**; si distaccano dalla massa delle piccole e piccolissime imprese che costituiscono la base numerica rilevante del comparto; individuano i percorsi di sviluppo che ne provocano l'affermazione ma per molti versi anche il loro "isolamento". Si tratta, insomma, di esperienze imprenditoriali che sono coraggiose, che ottengono perciò un premio significativo in termini di *performance* a prezzo tuttavia dell'assunzione di un insieme di rischi e di incognite (compresa quella della successione imprenditoriale) di notevole rilievo, cui i vertici imprenditoriali si trovano a dover rispondere, spesso, in totale solitudine.

Il fatto di trovarsi in una situazione "a metà del guado" richiede, invece, la consapevolezza solida e completa delle condizioni generali che non sono soltanto quelle di contesto ma anche quelle in cui l'impresa stessa si trova in base alla propria storia pregressa. In questa prospettiva, l'ambito associativo ricopre una funzione fondamentale, non soltanto in relazione ai servizi concreti che vengono offerti (ad esempio, relativi al sostegno alle esportazioni) ma anche come luogo in cui le problematiche potenziali che riguardano l'adattamento delle strategie e delle strutture delle imprese alla mutevolezza del contesto,

possono essere sottoposte a verifica e confronto. L'associazione di categoria si trova – e si troverà in futuro - in questo modo a giocare un ruolo probabilmente meno "istituzionale" (in termini di fornitura di servizi tradizionali) ma decisamente rilevante in termini di sensibilizzazione delle imprese – o meglio, di una specifica categoria dei propri associati - verso l'identificazione e l'approfondimento comune di una serie di criticità ed opportunità, di cui non sempre gli imprenditori che sono concentrati sul frenetico *day by day management*, hanno l'adeguata consapevolezza e quindi la sufficiente considerazione per rimettersi continuamente in gioco, alla ricerca di possibili soluzioni per lo sviluppo.

### Aziende intervistate

	<i>Azienda</i>	<i>Fatturato 2006 (mln euro)</i>	<i>Prodotti principali</i>
1	EUROITALIA	190	profumi
2	MIRATO group	174	profumi, creme, balsami, igiene
3	INTERCOS group	105	make-up
4	DEBORAH ITALIA	84	make-up, profumi, creme
5	PAGLIERI PROFUMI	77	profumi
6	I.C.R. – I.T.F.	59	profumi
7	L'ERBOLARIO	55	erboristeria
8	FARMACEUTICI CICCARELLI	45	dentifrici, creme
9	GAMMA CROMA	43	make-up
10	DAVINES	39	acconciatura, creme
11	CIP 4	39	igiene personale
12	COSMINT	36	profumi, creme, igiene personale
13	ISTITUTO GANASSINI	32	igiene personale, creme
14	FRAMESI	23	prodotti professionali per acconciatori

**Le caratteristiche delle imprese operanti nel settore dei cosmetici.**

**L'analisi dei dati di bilancio**

A cura di Francesco Saviozzi – Università Bocconi

1. Obiettivi e metodologie dell'analisi
2. Analisi dimensionale e struttura del settore
3. Performance
4. Gestione corrente
5. Struttura patrimoniale
6. Dinamicità e crescita
7. Le aziende del campione emblematico
8. Riflessioni conclusive

## Obiettivi e metodologia dell'analisi

La presente indagine di carattere esplorativo è volta a costruire un'immagine, una fotografia, del settore dei cosmetici in Italia a partire dai risultati e dagli indici di bilancio delle aziende che operano all'interno di questo contesto. Si tratta, come vedremo, di un settore piuttosto ristretto in grado di esprimere un numero di aziende con personalità giuridica vicino alle 500 unità. I confini di questo ambito produttivo sono alquanto sfumati. In questa indagine il settore è stato inteso nella sua accezione più ristretta, ossia prendendo a riferimento le aziende appartenenti al settore dei cosmetici (codifica ATECO 24520)<sup>4</sup> e un campione selezionato di aziende validato da UNIPRO considerato emblematico delle aziende che operano nella produzione e distribuzione di cosmetici in Italia.

Obiettivo dell'analisi è di individuare, a partire da una classificazione di carattere dimensionale, le peculiarità e le specificità delle aziende operanti nel settore dei cosmetici con particolare riferimento alla loro performance in termini di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario e al loro sviluppo nel tempo. La sintesi delle analisi permetterà di tracciare i contorni della struttura del settore quale ulteriore strumento conoscitivo.

Al fine di sviluppare l'indagine sul settore si è proceduto a riclassificare i bilanci delle imprese, confrontando i dati del 2002 con quelli del 2005. La base dati utilizzata per le analisi è il database AIDA, che contiene informazioni relative ad un campione di 500.000 imprese localizzate in Italia, e riguardanti il bilancio, la localizzazione, il settore di appartenenza, definito in termini di codici ATECO, gli assetti societari<sup>5</sup>.

La popolazione di imprese con personalità giuridica attive nel settore è composta, come si è detto, da circa 500 unità. I valori medi dei principali indicatori presi in considerazione per la popolazione delle imprese sono sintetizzati nella tabella 1.

Il dato medio evidenzia la dimensione medio-piccola delle imprese, una discreta redditività<sup>6</sup> e una struttura patrimoniale equilibrata.

**Tabella 1 - Medie dei principali indicatori, dati 2005**

Variabili	Numero Imprese	Media
Ricavi 2005	445	9.349.959
Dipendenti 2005	189	54
ROI 2005	306	8,3
ROE 2005	413	9,4
ROS 2005	426	4,6
Rotazione capitale investito	443	1,2
Debt/Equity 2005	437	2,0
Ricavi pro capite	151	332
Indice di liquidità 2005	444	1,02
Indice di disponibilità 2005	443	1,41

<sup>4</sup> Secondo il censimento dell'industria ISTAT 2001, le imprese attive nel settore (codice ATECO 24520) sono complessivamente 923 con 14.187 addetti. La differenza numerica rispetto alle aziende che vengono analizzate in questa indagine è data dalle società di persone.

<sup>5</sup> Ai fini del presente lavoro è stata utilizzata la versione WEB.

<sup>6</sup> Si prenda a tal proposito a riferimento che il ROE medio e il ROI medio a livello delle aziende europee sono rispettivamente pari a circa il 13% e al 9%.

Le analisi sono state sviluppate secondo i seguenti assi principali:

- le dimensioni delle aziende e la identificazione di particolari categorie dimensionali in grado di definire la struttura del settore;
- le performance delle aziende in termini di redditività e produttività;
- l'efficienza della gestione corrente;
- la struttura e l'equilibrio patrimoniale;
- le dinamiche in atto nel settore nel triennio 2002-2005 in termini di crescita dimensionale e equilibrio reddituale;
- il confronto fra le aziende del "Campione emblematico" e le altre aziende del settore.

A beneficio di una più corretta comprensione dei risultati delle analisi occorre rilevare che:

- L'indagine prende a riferimento il nucleo del settore a livello italiano; non è in grado di cogliere, per evidenti ragioni di complessità, la pervasività dell'ambito produttivo dei cosmetici che ad evidenza coinvolge settori (e conseguenti classificazioni) affini, come ad esempio la produzione di farmaceutici, la produzione di prodotti chimici, la fabbricazione di oli essenziali e via dicendo;
- Lo stesso campione su cui concentreremo la nostra attenzione raccoglie aziende che assumono configurazioni della rete del valore diverse tra loro e in cui coabitano aziende particolarmente focalizzate sui processi produttivi e aziende maggiormente vocate alle attività distributive (all'ingrosso e al dettaglio);
- Il campione comprende alcune aziende diversificate di grandi dimensioni il cui perimetro di azione si spinge anche al di fuori del settore dei cosmetici con riflesso sui valori aggregati rappresentati a bilancio.

### **Analisi dimensionale e struttura del settore**

La dimensione media delle aziende presenti nel settore è di poco meno di 10 milioni di euro.

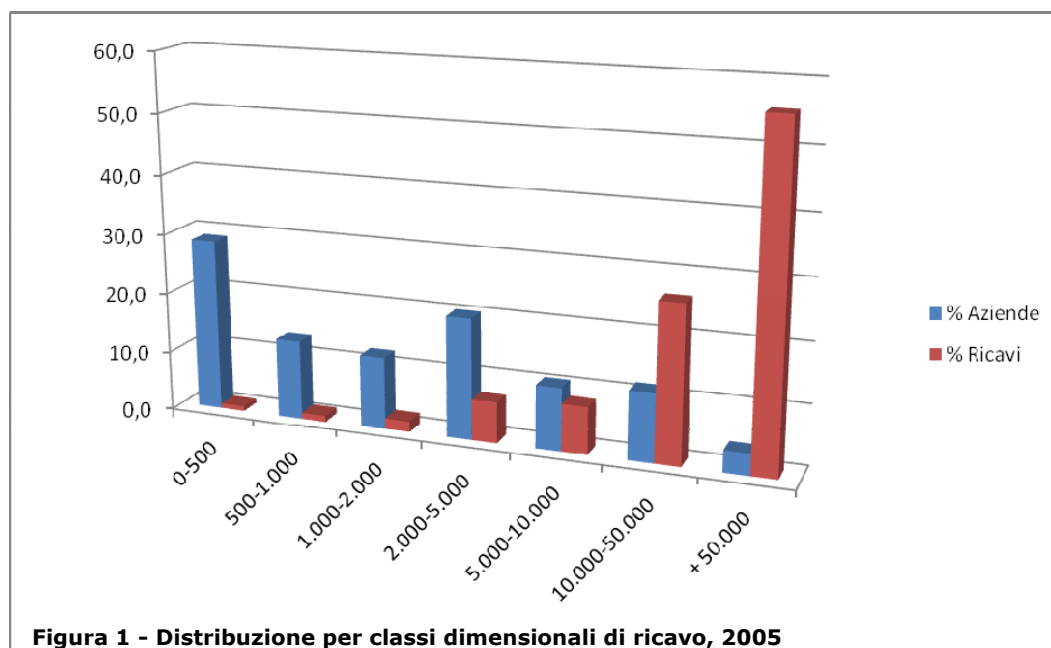
Al fine di definire una struttura del settore, le aziende sono state riclassificate secondo 7 categorie dimensionali (vedi tabella 2).

**Tabella 2 - Le categorie dimensionali utilizzate per l'indagine (in euro)**

1	0 - 500.000
2	500.000 - 1.000.000
3	1.000.000 - 2.000.000
4	2.000.000 - 5.000.000
5	5.000.000 - 10.000.000
6	10.000.000 - 50.000.000
7	più di 50.000.000

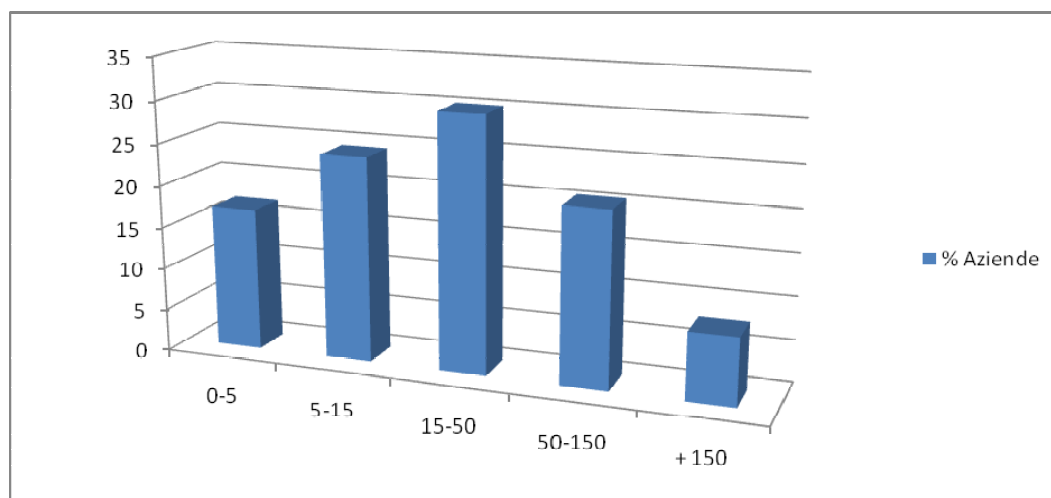
L'analisi della ripartizione percentuale delle aziende e dei ricavi da esse generati rivela che la struttura del settore si caratterizza per la presenza di quattro gruppi principali di imprese (figura 1):

- un gruppo ristretto di imprese di **grandi o grandissime dimensioni** (3,6% delle aziende, meno di 20 unità) che generano oltre il 55% dei ricavi totali, con fatturato ben oltre i 50 milioni di euro ciascuna;
- un insieme di imprese di **dimensioni medio-piccole** (fatturato tra i 5 e i 50 milioni di euro), circa il 22% delle aziende, che generano il 34% del fatturato complessivo;
- un campione abbastanza nutrito (circa 32% delle aziende) di **piccole imprese** fra 1 e 5 milioni di euro, che rappresenta circa il 9% del fatturato complessivo;
- una popolazione molto ampia di **microimprese** con fatturato al di sotto di 1.000.000 di euro che rappresenta quasi il 42% delle aziende presenti nel settore e che genera solo l'1,7% del fatturato complessivo.



**Figura 1 - Distribuzione per classi dimensionali di ricavo, 2005**

L'analisi attraverso le classi dimensionali di dipendenti (figura 2) evidenzia una particolare **concentrazione nella classe con dipendenti tra le 15 e le 50 unità** (oltre il 30% delle aziende) e in quella con dipendenti **tra le 50 e le 150 unità** (circa il 21%).

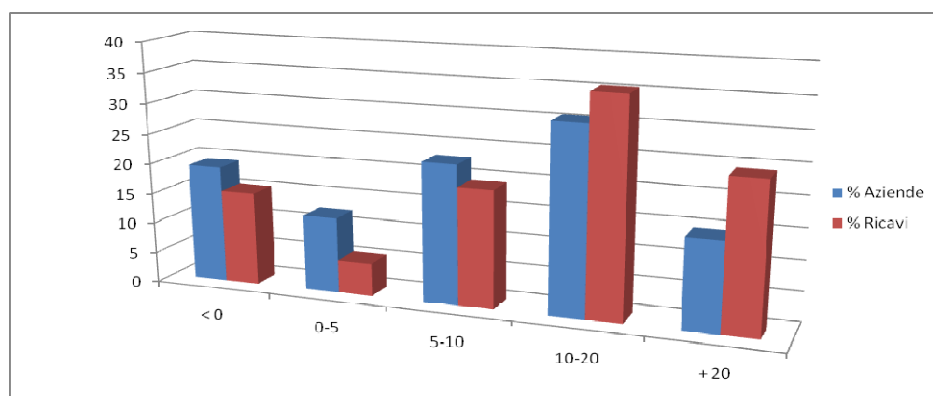


**Figura 2 - Distribuzione per classi di ricavo (numero di aziende e ricavi generati per classe, % sul totale campione)**

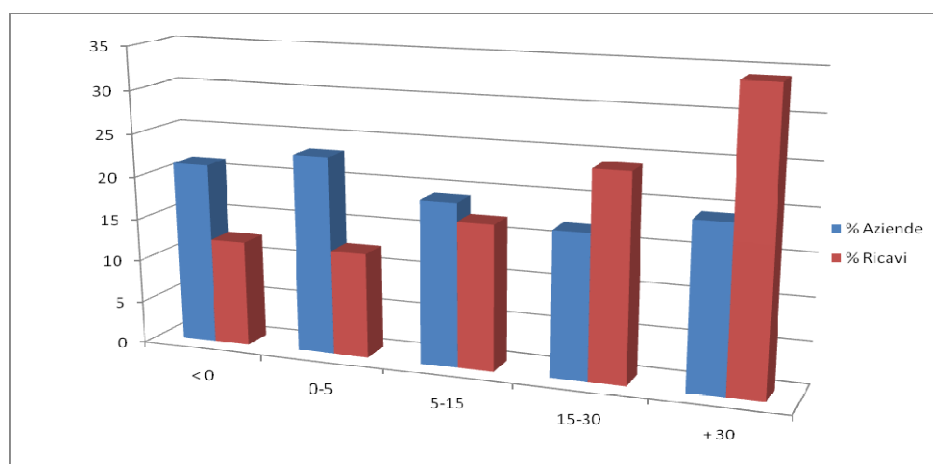
## Performance

L'analisi congiunta di redditività e di efficienza delle aziende attraverso il ROI e ROE (figura 3 e 4) permette di identificare alcuni elementi di rilievo che meritano di essere sottolineati:

- a **livello aggregato** le aziende del settore hanno conseguito nel 2005 un **ROI** medio pari a 8,3 e un **ROE** pari a 9,4;
- esiste una quota di aziende che rispetto ai due indicatori consegue risultati poco soddisfacenti (il 20% delle aziende ha un ROE e un ROI negativo). Tale risultato è riconducibile alla presenza diffusa di piccole aziende a proprietà familiare, che spesso remunerano i propri soci-lavoratori all'interno della propria struttura di costi e non con dividendi. Se focalizziamo l'attenzione sulle aziende con ROE negativo, rileveremo che la dimensione media, confrontando la % di ricavi generata con la % di aziende presenti, è ridotta rispetto alla media;
- esiste altresì una quota consistente di imprese nel settore (circa il 36%) che presenta una **redditività interessante** (ROE superiore al 15%).



**Figura 3 - Distribuzione per classi di ROI 2005 (numero di aziende e ricavi generati per classe, % sul totale campione)**

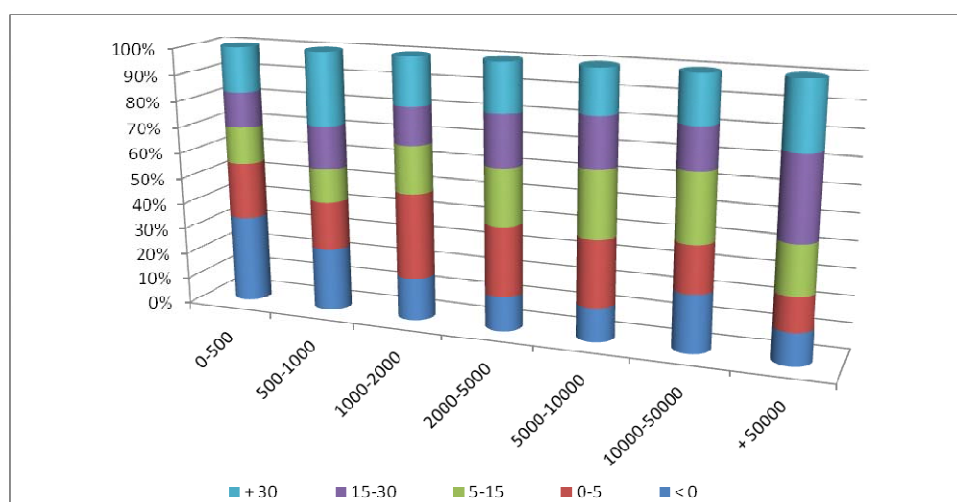


**Figura 4 - Distribuzione per classi di ROE 2005 (numero di aziende e ricavi generati per classe, % sul totale campione)**



La figura 5 ci permette di evidenziare come a ciascuna classe dimensionale, corrisponda un determinato profilo di redditività<sup>7</sup>, come suggerito dalle considerazioni precedenti:

- si noti come le microimprese (fino a 500.000 euro di fatturato) evidenziano il profilo di redditività più debole del campione. Tendono a concentrarsi nelle classi inferiori di ROE; oltre il 50% delle aziende di questa dimensione hanno un ROE inferiore al 5%, il 30% un ROE negativo;
- nella successiva classe dimensionale (500.000 - 1.000.000) il profilo di redditività pare essere polarizzato tra i due estremi - nella classe di ROE superiore (oltre il 30%) e nella classe di ROE inferiore (al di sotto dello 0%);
- la classe dimensionale tra 1.000.000 e 2.000.000 euro mostra una tendenza diversa; vi è una forte concentrazione nella classe di redditività bassa (ROE tra lo 0 e il 5%);
- nelle classi dimensionali tra i 2.000.000 e i 10.000.000 di euro si riscontra un profilo di redditività simile. La ripartizione nelle diverse classi è equilibrata; quasi il 60% delle aziende consegue un ROE oltre il 5%, meno del 10% delle aziende ha redditività negativa;



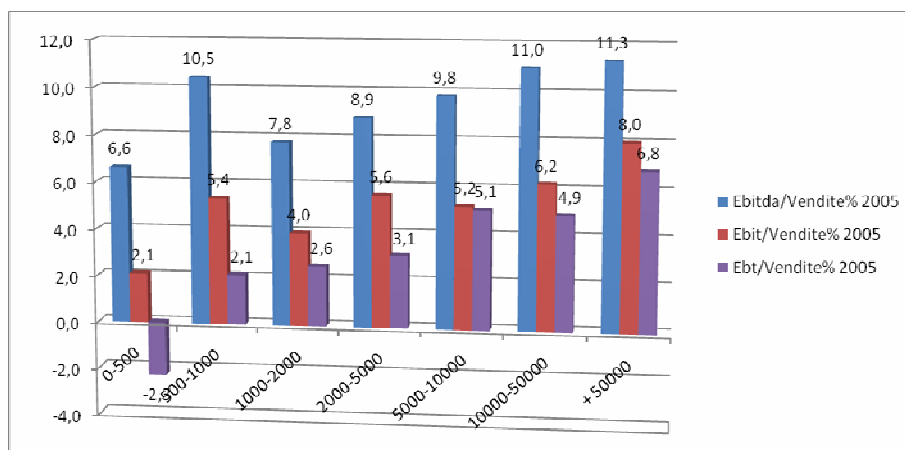
**Figura 5 - Concentrazione delle classi dimensionali rispetto alle classi di ROE 2005**

- la classe dimensionale successiva (tra i 5.000.000 e i 10.000.000 di euro) evidenzia un aumento sostanziale delle aziende con redditività negativa;
- nelle aziende di maggiori dimensioni (oltre i 50 milioni di ricavi) si riscontra il profilo di redditività migliore del campione, con una spiccata concentrazione (circa il 56% delle aziende) nella classe di ROE oltre il 15%.

Possiamo provare ad indagare ulteriormente le differenze che caratterizzano le diverse classi dimensionali attraverso l'analisi della **struttura del conto economico riclassificato**. La figura 6 rappresenta per ciascuna categoria di aziende il peso percentuale di Ebitda (Margine operativo lordo), Ebit (Reddito operativo) e Ebt (Utile ante imposte) sulle vendite complessive. Questa scomposizione ci permette di valutare il livello di redditività della gestione caratteristica e l'incidenza degli ammortamenti e della gestione finanziaria:

- l'Ebitda rappresenta mediamente l'8-9% delle vendite. Il grafico mostra un tendenziale miglioramento dei risultati al crescere della dimensione aziendale. Fa eccezione la classe dimensionale tra 500.000 e 1.000.000 di euro; la differenza tra i risultati di questa categoria e quella successiva è data da una necessità di maggiore strutturazione (in particolare per quanto riguarda i servizi generali) che il cambio dimensionale impone;

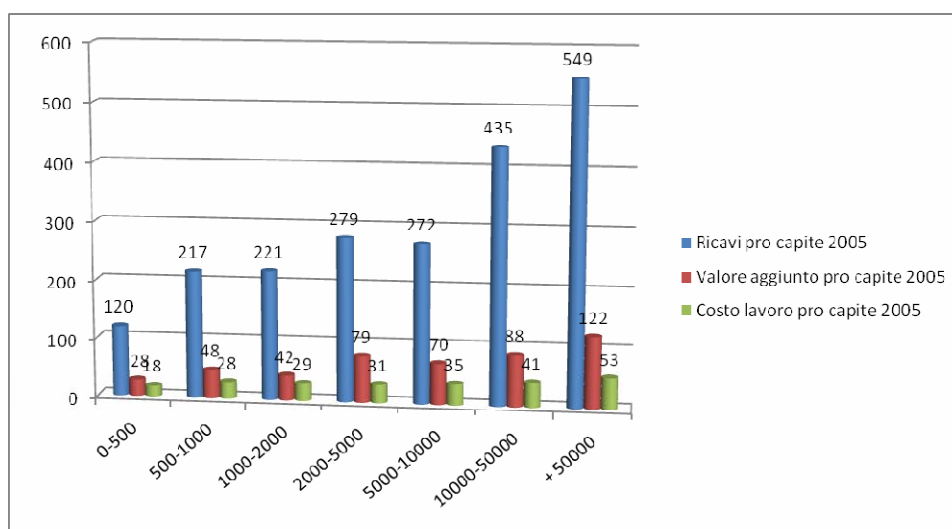
<sup>7</sup> L'analisi qui riportata, per esigenze di sintesi, utilizza solo il ROE quale parametro di redditività.



**Figura 6 - Struttura del conto economico, dati 2005**

- Il peso degli ammortamenti sul conto economico (dato dalla differenza tra l'incidenza di Ebitda e dell'Ebit) si attesta mediamente intorno al 5%. Le aziende nelle classi dimensionali tra i 2.000.000 e i 5.000.000 e sopra i 50.000.000 di euro evidenziano un'incidenza minore (intorno al 3%), che è collegata alla presenza di economie di assorbimento della capacità produttiva, economie di scala o a un diverso grado di ammortamento delle immobilizzazioni. L'incidenza maggiore degli ammortamenti si evidenzia nelle classi dimensionali inferiori.
- La gestione finanziaria incide sulla struttura del conto economico mediamente per circa il 2-3%. Anche in questo caso si evidenzia una certa debolezza delle aziende di dimensioni minori, in cui la gestione finanziaria incide per il 4%. Da una parte tale differenza è imputabile ad un maggior grado di indebitamento, dall'altra è correlata ad una maggiore difficoltà e quindi ad una maggiore onerosità per aziende di dimensioni minori nell'accedere al capitale di debito. Le aziende di dimensioni maggiori (sopra i 5.000.000 di euro) evidenziano un peso minore della gestione finanziaria. Questa circostanza è anche data dal fatto che aziende di queste dimensioni sono maggiormente strutturate nel gestire la liquidità in eccesso al fine di conseguire interessi attivi.

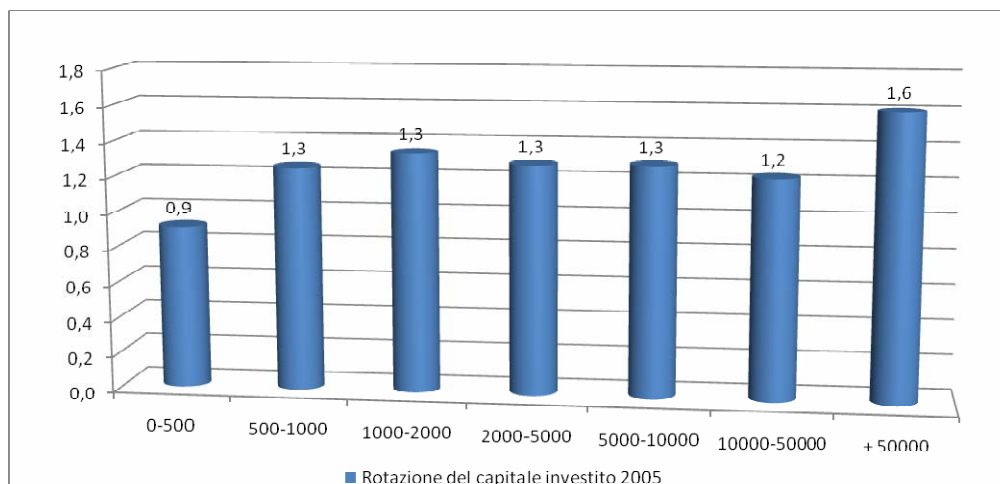
La figura 7 riporta gli indici di produttività, misurati in termini di ricavo, di valore aggiunto e di costo del lavoro pro capite. Le categorie dimensionali intermedie con ricavi tra i 500.000 e i 10.000.000 di euro hanno ricavi pro capite omogenei, tra i 200 e i 300 euro. Le aziende di dimensioni maggiori si distaccano notevolmente da questi valori con livelli di produttività 2-3 volte superiori.



**Figura 7 - Indici di produttività 2005**

L'analisi, infine, dell'**indice di rotazione del capitale investito**, sul quale si riflettono le scelte degli investimenti e l'efficienza dell'utilizzo di tale capitale, nonché l'intensità del capitale caratteristica del settore, evidenzia, coerentemente con i risultati precedentemente esposti (figura 8):

- un basso livello di rotazione capitale investito nella categoria di imprese di dimensioni molto ridotte;
- un livello intermedio di rotazione del capitale (circa 1,3 volte) che accomuna le categorie dimensionali intermedie e che potremmo definire caratteristico del settore e del modello produttivo correlato. Si tratta di un valore in linea con quello delle realtà manifatturiere;
- un livello sostanzialmente superiore di rotazione del capitale investito (1,6 volte) nelle aziende di grandi dimensioni, probabile segno del fatto che tali aziende si caratterizzano per un modello produttivo nettamente differenziato rispetto alle altre aziende.

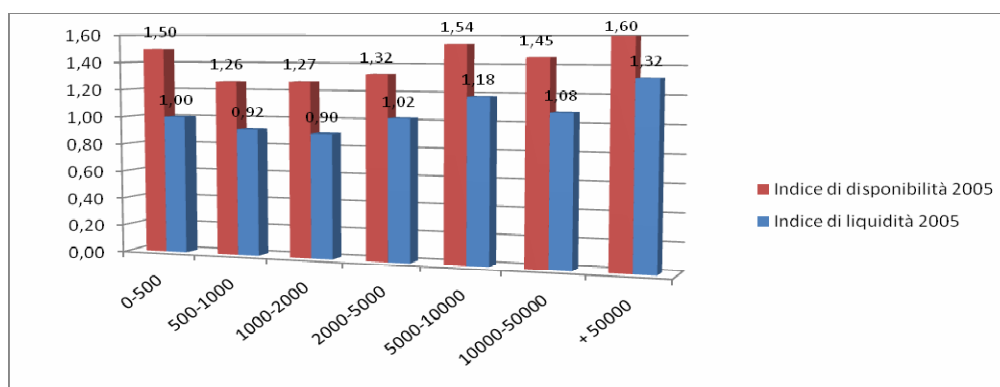


**Figura 8 - Rotazione del capitale investito**

### Gestione corrente

L'analisi delle aziende del campione rispetto a **indici di liquidità e di disponibilità**, quale misura della capacità di queste ultime di far fronte ai propri impegni a breve termine con le risorse a breve disponibili, evidenzia buoni risultati. L'indice di disponibilità medio è pari a 1,4, l'indice di liquidità medio di poco superiore a 1.

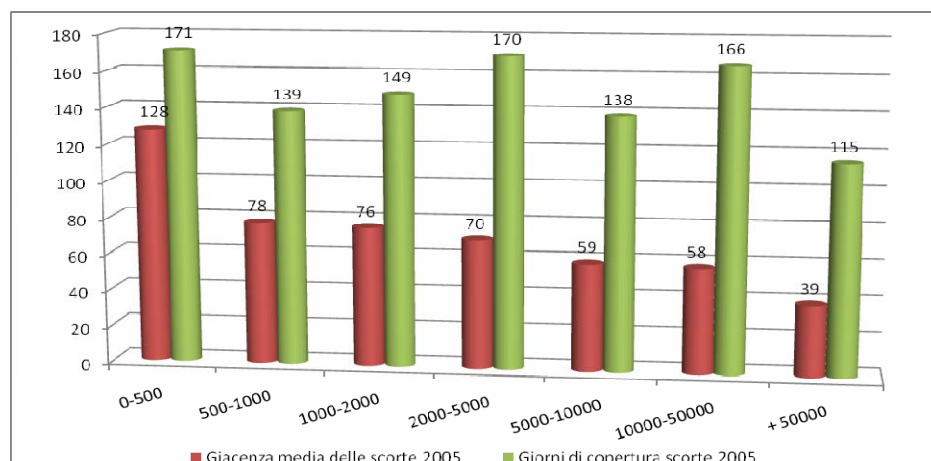
L'analisi dell'andamento medio degli indici per classi di ricavo (figura 9), evidenzia come le microimprese e le aziende di maggiori dimensioni siano le più liquide. Le aziende tra i 500.000 e i 5.000.000 di euro sono da questo punto di vista più deboli.



**Figura 9 - Indici di liquidità e disponibilità 2005**

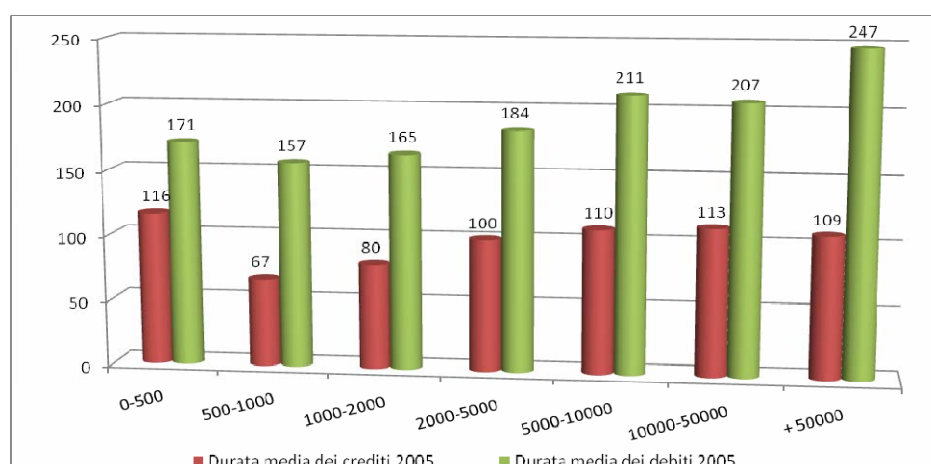
Proviamo ora ad approfondire l'analisi della **efficienza nella gestione corrente** attraverso le principali determinanti, nello specifico la durata media delle scorte (figura 10) e la durata media di crediti e debiti commerciali.

La **giacenza media complessiva delle scorte** (84 gg) e i giorni di copertura delle scorte (157 gg) sono medio-alti<sup>8</sup> e si differenziano sostanzialmente in funzione delle categorie dimensionali. Se le aziende di grandi dimensioni mostrano dati notevolmente migliori rispetto alla media, così non si può dire delle aziende di dimensioni molto ridotte. Anche in questo caso aziende di dimensioni intermedie paiono avere risultati abbastanza omogenei e contribuiscono sostanzialmente a definire lo standard di settore.



**Figura 10 - Efficienza della gestione delle scorte, dati 2005**

La **durata media dei debiti e dei crediti** delle aziende del campione è rispettivamente di circa 183 giorni e 101 giorni (figura 11). Aziende di dimensioni più grandi hanno durata dei crediti più lunga a cui corrisponde una durata dei debiti sostanzialmente maggiore; si tratta di una circostanza normale per cui al crescere della dimensione aziendale si associa di consueto una crescita nel potere contrattuale verso i fornitori. Prova ne è il fatto che per aziende di dimensioni maggiori la differenza tra la durata di crediti e debiti arriva a superare le 100 giornate, mentre per aziende di dimensioni minori si riduce anche a meno di 80 giornate.

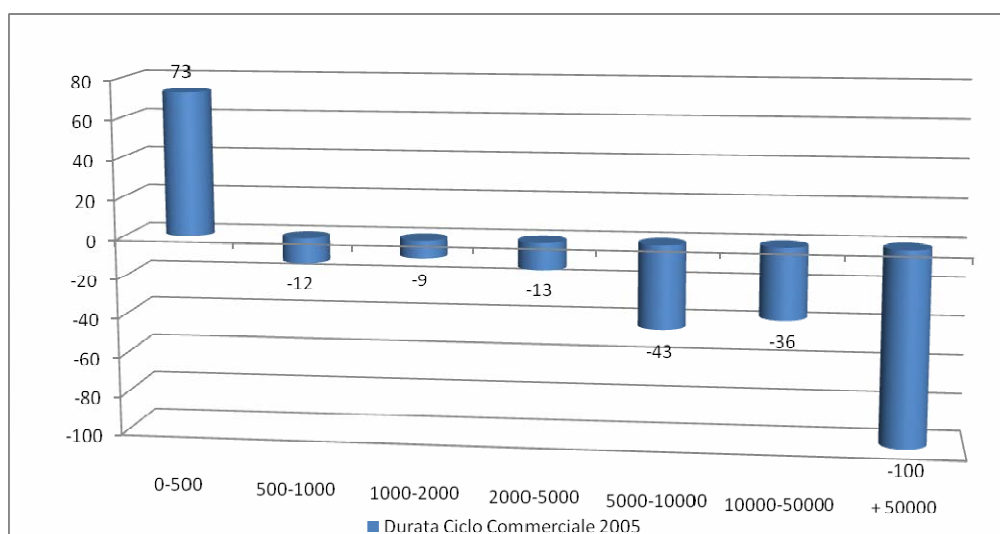


**Figura 11 - Efficienza della gestione di crediti e debiti, dati 2005**

<sup>8</sup>Il dato medio per la giacenza delle scorte a livello europeo è di circa 40 giornate. Bisogna tuttavia sottolineare che il valore oscilla considerevolmente in funzione delle caratteristiche di settore.

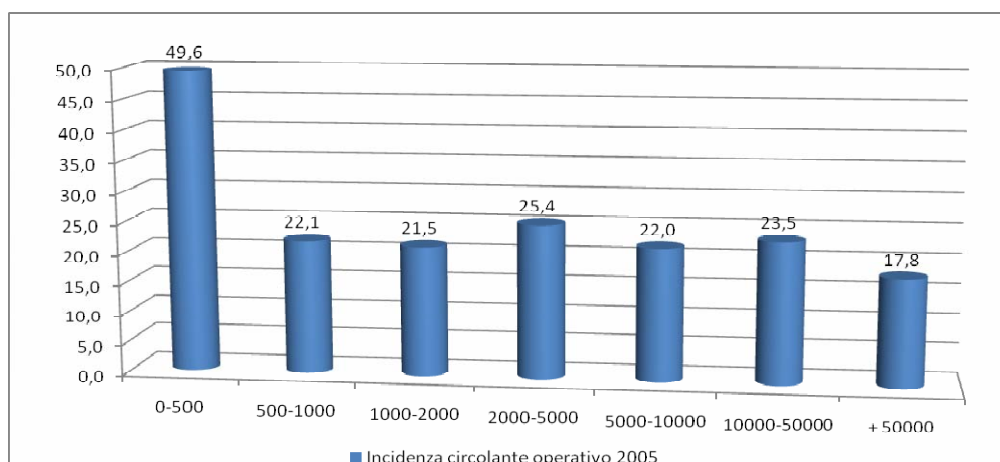
L'analisi della **durata netta del ciclo commerciale** (figura 12), che consolida i risultati relativi alla gestione delle scorte e dei crediti e debiti, evidenzia che:

- le aziende con fatturato inferiore ai 500.000 euro hanno un ciclo commerciale fortemente negativo, in cui la durata dei crediti e delle scorte supera sostanzialmente la durata dei debiti con riflesso sulla crescita del capitale circolante operativo;
- le aziende tra i 500.000 e i 5.000.000 di euro condividono risultati simili con una durata del ciclo commerciale di poco positiva;
- le aziende di dimensione tra i 5.000.000 e i 50.000.000 di euro hanno una durata del ciclo commerciale nettamente inferiore rispetto alle aziende di dimensione minore;
- le aziende di grandi dimensioni spiccano per l'efficienza di gestione dei crediti e dei debiti e del magazzino distaccandosi sostanzialmente dalle altre aziende per i risultati conseguiti.



**Figura 12 - Durata del ciclo commerciale 2005**

L'**incidenza del capitale circolante operativo** nelle diverse categorie dimensionali (figura 13) mostra risultati coerenti con l'analisi finora condotta sulle sue principali determinanti.

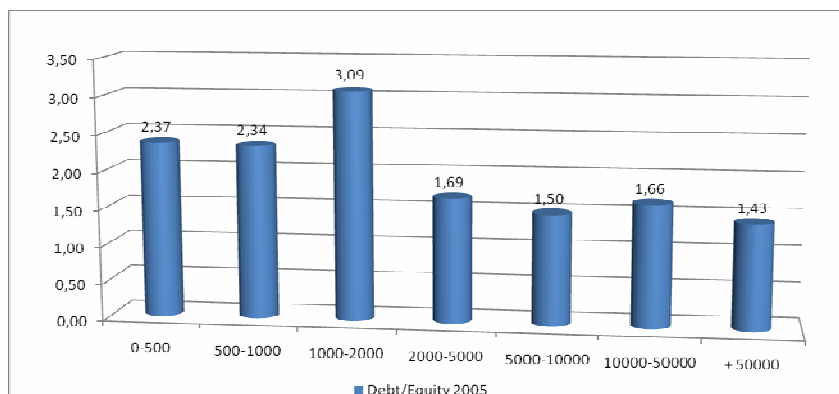


**Figura 13 - Incidenza del circolante operativo 2005**

## Struttura patrimoniale

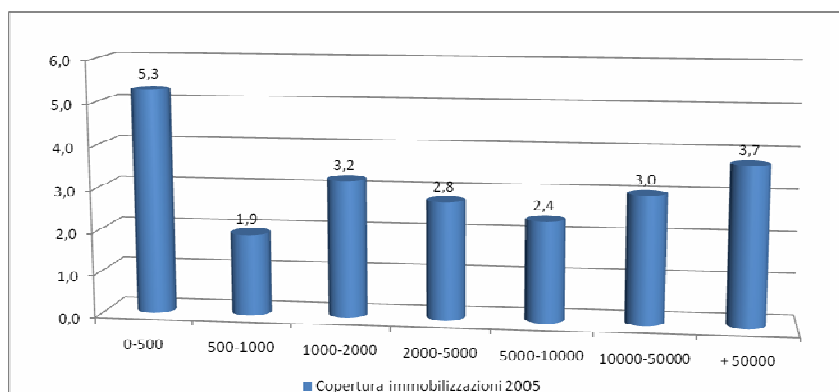
L'**analisi dell'equilibrio patrimoniale** si concentra sulle relazioni esistenti fra investimenti a medio lungo termine e fonti a medio-lungo termine; fra investimenti a breve e fonti a breve. Abbiamo già analizzato il rapporto tra attività correnti e debiti correnti evidenziando la diffusa solidità delle imprese del settore. Focalizziamo qui l'attenzione sull'equilibrio tra fonti e impieghi di medio-lungo termine.

L'**analisi del grado di indebitamento** (rapporto Debt/Equity) relativa al 2005 (figura 14) rileva la presenza di una struttura patrimoniale solida, in particolare nelle aziende di dimensioni superiori ai 2.000.000 di euro<sup>9</sup>. Le imprese di dimensioni minori (in particolare con fatturato tra 1.000.000 e 2.000.000 di euro) evidenziano un moderato problema di sotto-patrimonializzazione.



**Figura 14 - Debt/Equity ratio 2005**

L'**indice di copertura delle immobilizzazioni** (figura 15), quale rapporto della somma tra patrimonio netto e debiti di medio-lungo termine e il valore delle immobilizzazioni, ci permette di analizzare la coerenza tra fonti e impieghi di medio-lungo termine. Il valore medio a livello settoriale è pari a 3,5. Ciò indica la presenza di un buon equilibrio patrimoniale in cui gli impieghi di medio lungo termine sono finanziati interamente da fonti di medio-lungo termine. Si riscontrano valori decisamente superiori rispetto alla media per le aziende di piccolissime dimensioni. Tale circostanza può essere data dalla ridotta presenza di immobilizzazioni (coerente con modelli produttivi di tipo artigianale).



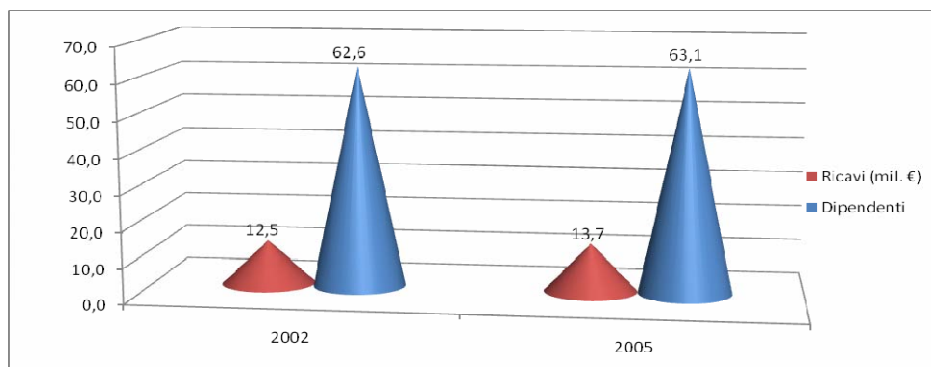
**Figura 15 - Indice di copertura delle immobilizzazioni 2005**

Nelle aziende di dimensione tra 500.000 e 1.000.000 di euro l'indice di copertura delle immobilizzazioni è invece nettamente inferiore alla media. Questo valore segnala che le aziende di questa dimensione investono maggiormente in immobilizzazioni rispetto alle aziende di dimensione minore, senza modificare sostanzialmente la struttura delle fonti.

<sup>9</sup> A livello europeo il grado medio di indebitamento è vicino a 2.

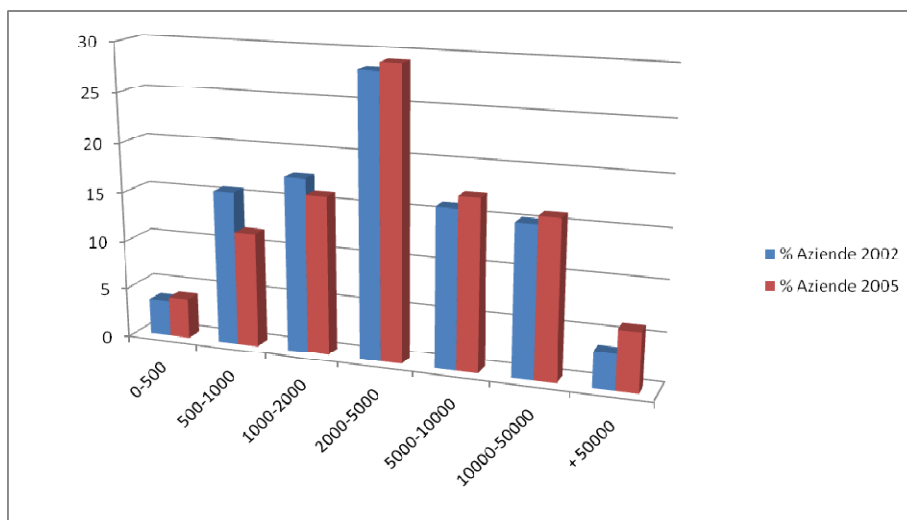
## Dinamicità e crescita

Al fine di valutare la **crescita delle aziende** del settore abbiamo messo a confronto i valori di alcuni indicatori negli anni 2002 e 2005. A tale scopo abbiamo creato un sottocampione di aziende per le quali il database AIDA fornisce i dati di bilancio per entrambi gli anni presi in esame. Il sottocampione su cui si basano le considerazioni successive è composto da circa 250 imprese<sup>10</sup>.



**Figura 16 - Media complessiva dei ricavi e dei dipendenti, confronto 2002-2005**

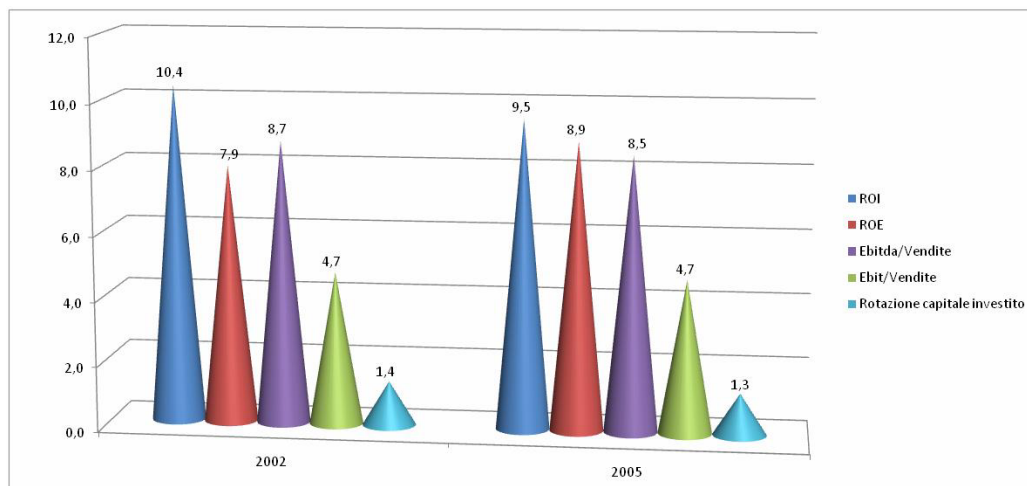
I valori relativi ai **ricavi** e ai **dipendenti** (figura 16) mostrano una lieve crescita nella dimensione media delle imprese del campione, che passa da un ricavo medio pari a 12,5 milioni di euro nel 2002 a 13,7 milioni di euro nel 2005 e da 62,6 a 63,1 dipendenti medi.



**Figura 17 - Distribuzione per classi di ricavo, 2002 e 2005**

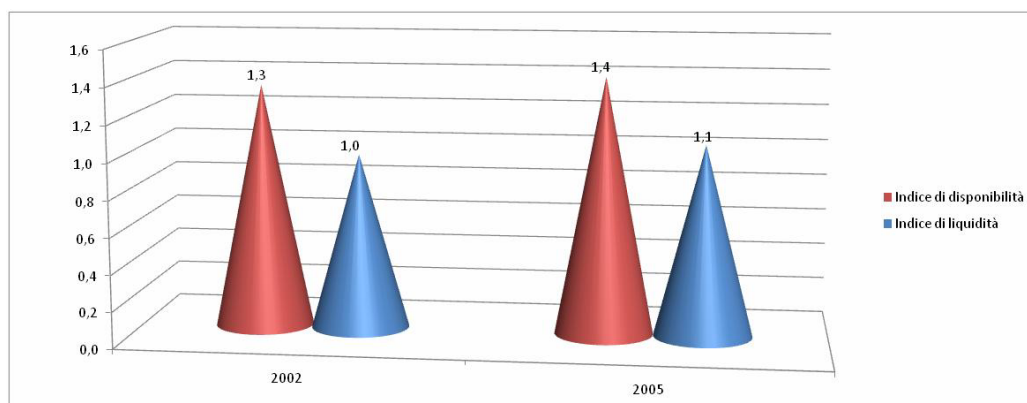
La figura 17, che riassume la **dinamica della dimensione aziendale** nel periodo 2002-2005 per le diverse categorie dimensionali, evidenzia che la crescita si è manifestata nella presenza relativa di imprese nelle classe dimensionali a partire dai 2 milioni di euro. In maniera corrispondente il numero di imprese nelle classi dimensionali minori (500.000 – 2.000.000 di euro) si è ridotto.

<sup>10</sup> Il settore è caratterizzato da un elevato grado di turnover delle imprese. Per questo motivo i dati di bilancio per i due anni presi in considerazione sono disponibili solo per la metà delle aziende del campione complessivo.



**Figura 18 - Performance medie delle aziende, 2002 e 2005**

Se la **dimensione** delle aziende è cresciuta nel triennio, le **performance** delle aziende mostrano risultati complessivamente stabili (figura 18). Si evidenzia l'incremento di un punto percentuale del ROE, mentre scendono il ROI, che è passato da 10,4% a 9,5%, l'Ebitda/Vendite (da 8,7% a 8,5%) e la rotazione del capitale investito (da 1,4 a 1,3).

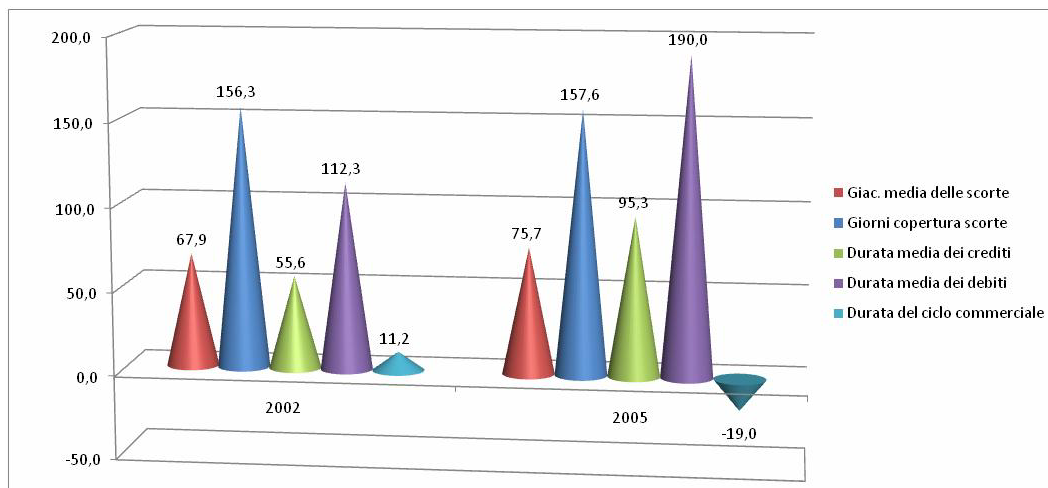


**Figura 19 - Indice di liquidità e disponibilità, 2002 e 2005**

Volgendo la nostra attenzione all'**efficienza della gestione corrente** possiamo evidenziare un lieve miglioramento degli indici di disponibilità e di liquidità nel periodo (figura 19).

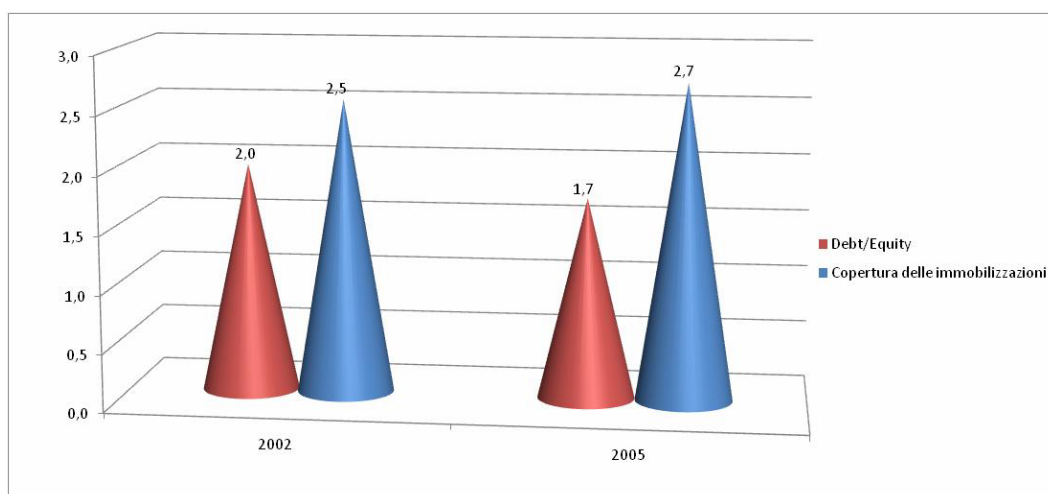
Tale miglioramento pare essere influenzato dalla riduzione della durata del ciclo commerciale (figura 20). Tra il 2002 e il 2005 si sono riscontrati notevoli aumenti nella durata dei crediti (+40 giorni) e dei debiti (+78 giorni), nonché dei giorni di giacenza delle scorte.





**Figura 20 - Indicatori relativi alla durata del ciclo commerciale, 2002 e 2005**

Tale circostanza ha contribuito ad aumentare il valore del capitale investito delle aziende e può rappresentare una spiegazione della riduzione del ROI e della rotazione del capitale investito.

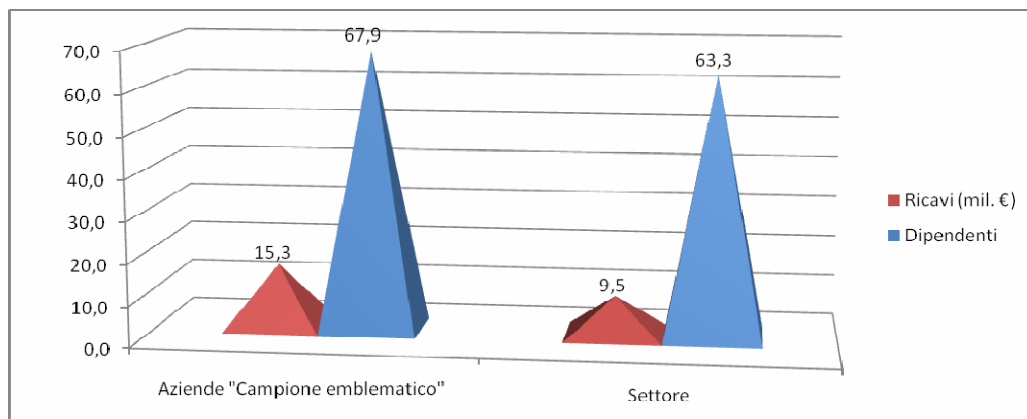


**Figura 21 - Struttura patrimoniale, 2002 e 2005**

L'equilibrio della struttura patrimoniale è complessivamente migliorato (figura 21); si è ridotto il rapporto tra debiti e patrimonio netto, mentre è migliorato l'indice di copertura delle immobilizzazioni.

### Le aziende del "Campione emblematico"

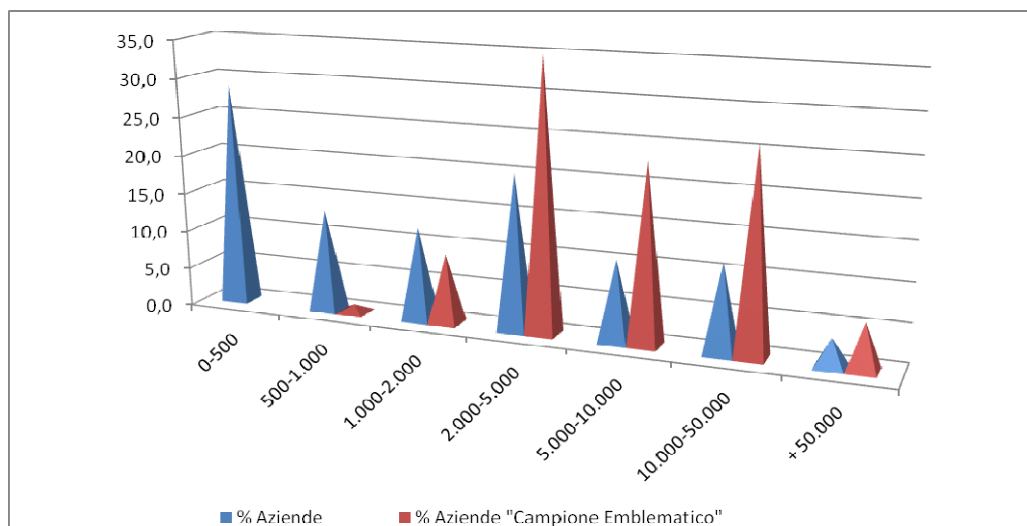
Proviamo ora ad approfondire le caratteristiche delle aziende appartenenti al "Campione emblematico" (selezione UNIPRO) attraverso il confronto dei loro indici economici, finanziari e patrimoniali con quelli settoriali già indagati. Come precedentemente evidenziato si tratta di imprese che si dedicano esclusivamente alle attività legate alla produzione e distribuzione di cosmetici e possono essere quindi considerate emblematiche.



**Figura 22 - Ricavi e dipendenti medi per azienda, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

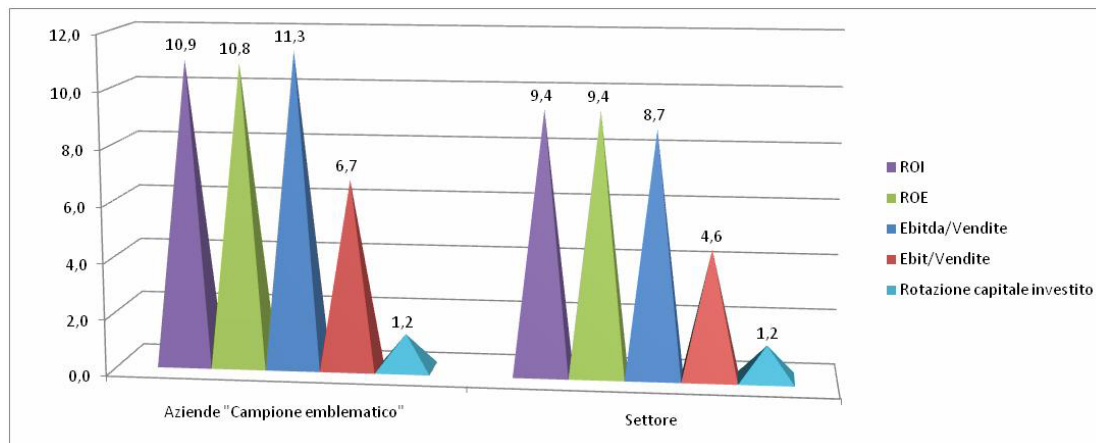
Come illustrato dalla figura 22, le **aziende "emblematiche"** hanno una **dimensione superiore alla media del settore con ricavi medi** pari a 15,3 milioni di euro e in media circa 68 dipendenti.

La figura 23 evidenzia come le aziende del "Campione emblematico" si concentrino nelle classi dimensionali superiori, in particolare tra i 2 e i 50 milioni di euro.



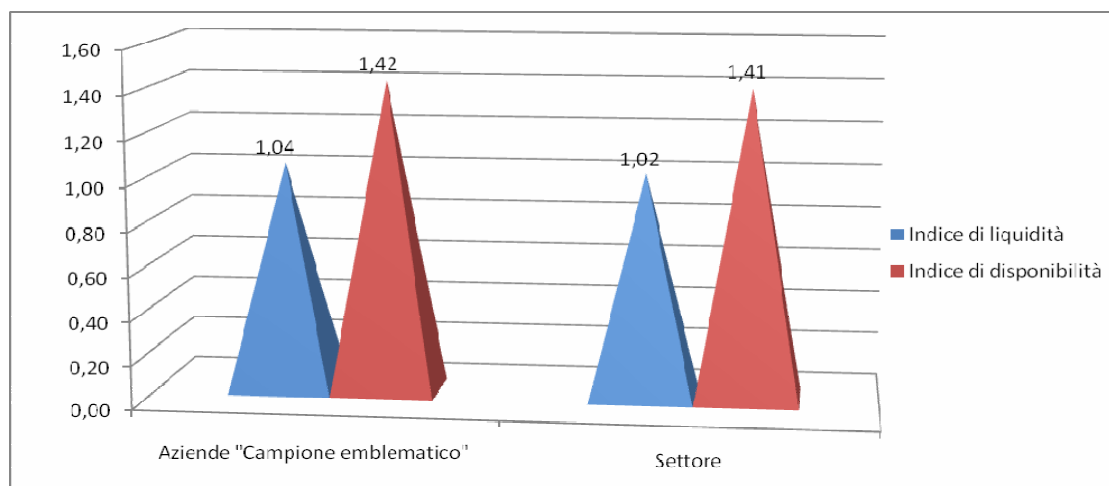
**Figura 23 - Distribuzione per classi dimensionali di ricavi, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

L'analisi della performance evidenzia per queste aziende risultati nettamente superiori alla media. I differenziali di ROI (circa 1,5%) e ROE (circa 1,4%) sono legati in particolare ad una **migliore struttura del conto economico**: Ebitda/Vendite e Ebit/Vendite sono entrambi superiori di oltre il 2%. La rotazione del capitale investito è in linea con il risultato complessivo settoriale.



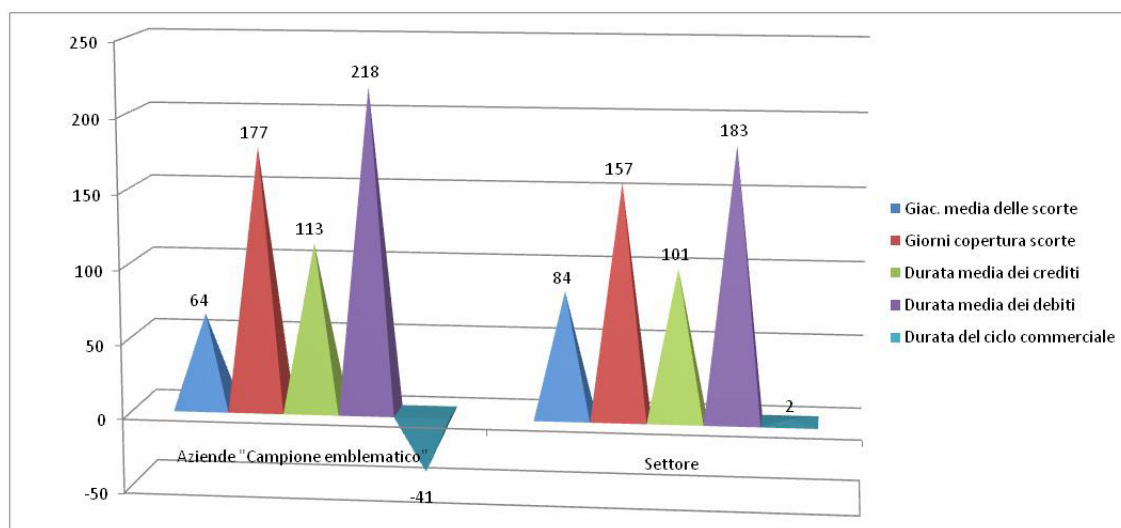
**Figura 24 – Performance medie delle aziende, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

Gli indicatori relativi alla gestione corrente evidenziano **indici di liquidità e disponibilità in linea** con i buoni valori settoriali (figura 25).



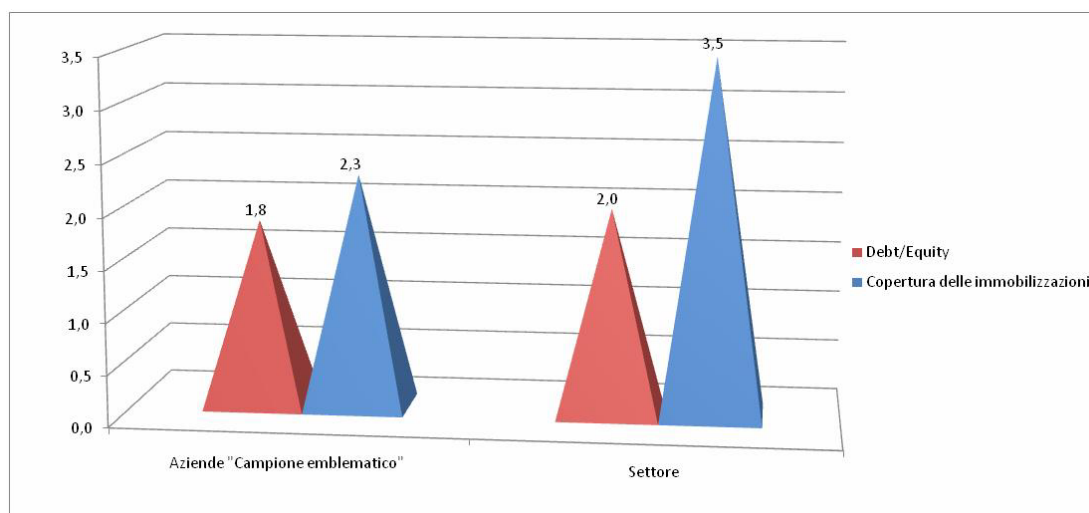
**Figura 245 - Indice di liquidità e disponibilità, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

Le aziende "emblematiche" mostrano una **durata minore del ciclo commerciale** (figura 26). Tale risultato è da imputarsi in particolare a una minore durata nella giacenza delle scorte (circa 20 giorni in meno) e a una durata nettamente superiore dei debiti (di circa 35 giornate), nonostante le durata dei crediti risulti essere superiore (di più di 10 giorni).



**Figura 25 - Indicatori relativi alla durata del ciclo commerciale, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

La **struttura patrimoniale** del "Campione emblematico" è solida, con un rapporto Debt/Equity migliore rispetto al settore. L'indice di copertura delle immobilizzazioni è tuttavia nettamente inferiore pur potendo essere considerato in assoluto soddisfacente (figura 27).



**Figura 26 - Struttura patrimoniale, confronto aziende "Campione emblematico" e settore, 2005**

## Riflessioni conclusive

L'analisi fin qui condotta ci permette di rilevare alcune evidenze che caratterizzano le imprese operanti nel settore dei cosmetici.

### *Un settore in salute*

L'indagine è stata sviluppata con la finalità di indagare l'equilibrio reddituale, finanziario e patrimoniale delle aziende presenti del settore con una focalizzazione su quattro dimensioni chiave:

- Performance (redditività, margini, produttività)
- Gestione Corrente
- Struttura Patrimoniale
- Crescita nel periodo 2002-2005

L'analisi congiunta delle quattro dimensioni restituisce l'immagine di un **settore in salute**; nel complesso le aziende evidenziano buoni risultati.

Occorre rilevare la presenza di alcune aziende che dal punto di vista strutturale sono più deboli. Il dato per cui il 20% delle aziende del settore, in particolare di dimensioni più piccole, consegue un ROE negativo richiede di riflettere sulle cause di questa difficoltà nella logica dell'economia complessiva del settore.

Al contempo, a fronte di dati medi di settore di buon livello, trovano risalto le elevate performance di un gruppo di aziende eccellenti:

- Per quanto riguarda la **redditività** il 15% delle aziende ha un ROI superiore al 20%, il 20% delle imprese ha un ROE superiore al 30%; l'Ebitda/Vendite tocca punte dell'11% e l'Ebt/Vendite il 7%;
- L'analisi delle **gestione corrente** evidenzia la presenza di gruppi di aziende con **indice di disponibilità** pari a 1,6 e **indice di liquidità** pari a 1,3 con un'alta efficienza nella gestione delle scorte (sotto i 40 giorni) e una durata del ciclo commerciale estremamente favorevole (con punte intorno ai -100 giorni);
- La **struttura patrimoniale** di una parte consistente di aziende risulta essere particolarmente solida con un rapporto Debt/Equity anche al di sotto l'1,5 e una ottima capacità di finanziare impieghi di medio-lungo termine con fonti di medio-lungo termine.

Quali sono dunque le possibili fonti di tali risultati?

La nostra indagine è partita dai dati di bilancio, ossia valori che rappresentano il risultato di uno sforzo imprenditoriale che perdura nel tempo e che non è facilmente misurabile in termini strettamente numerici. Nella letteratura di strategia, il successo delle imprese è spiegato in termini di continuità e coerenza, di efficienza, di crescita e, in particolare, di innovazione. Il potenziale innovativo in particolare deriva dalla disponibilità di asset strategici (ad esempio di natura tecnologica), di competenze distintive e di condizioni organizzative che facilitino processi di apprendimento e di condivisione di informazioni, trova espressione nella reputazione dell'impresa, nell'introduzione di nuovi prodotti sul mercato, nella costante relazione con i propri clienti attraverso il presidio dei canali di distribuzione più appropriati e lo sviluppo di un marchio riconosciuto e ben posizionato.

Quando l'innovazione si associa alla sostenibilità economico-finanziaria i settori si sviluppano e crescono. Le aziende del settore dei cosmetici hanno investito nel tempo nell'insieme di questi fattori. I risultati di questo sforzo sono ben visibili.

*Diverse tipologie di attori e diversi ruoli*

L'analisi dei risultati di bilancio delle aziende ha evidenziato la presenza di una struttura settoriale in cui operano aziende che partendo da una classificazione di carattere dimensionale (tabella 3), si differenziano nettamente dal punto di vista delle performance e delle specificità degli equilibri reddituali e patrimoniali.

**Tabella 3 - Dati di sintesi dei profili dimensionali presenti nel settore (1)**

<b>Classe dimensionale</b>	<b>% Aziende</b>	<b>% Ricavi</b>	<b>Media Dipendenti</b>
<b>0-500</b>	29	1	3
<b>500-1000</b>	13	1	6
<b>1000-2000</b>	12	2	9
<b>2000-5000</b>	20	7	19
<b>5000-10000</b>	11	8	36
<b>10000-50000</b>	11	26	76
<b>+ 50000</b>	4	56	242

La tabella di sintesi (tabella 4) ci guida nella lettura di questa classificazione, identificando in funzione di ciascuna classe dimensionale e per ciascuna categoria di indicatore i valori inferiori (-), in linea (=) o superiori alla media (+).

A prima vista la tabella sembrerebbe suggerire che la dimensione aziendale costituisca un fattore discriminante per conseguire un rilevante vantaggio competitivo all'interno del settore.

Sono dunque solo le grandi o grandissime aziende ad essere investite del ruolo di guida nel definire le traiettorie di sviluppo del settore a livello nazionale e internazionale?

**Tabella 4 - Dati di sintesi dei profili dimensionali presenti nel settore (2)**

Classe dimensionale	Performance			Gestione Corrente		Struttura patrimoniale
	Redditività	Margini	Produttività	Equilibrio di breve	Ciclo commerciale	
<b>0-500</b>	---	---	---	=	---	+
<b>500-1000</b>	=	+	-	-	++	--
<b>1000-2000</b>	=	=	-	-	+	-
<b>2000-5000</b>	++	++	=	=	=	=
<b>5000-10000</b>	++	++	=	++	+	+
<b>10000-50000</b>	=	++	++	++	+	++
<b>+ 50000</b>	+++	+++	+++	+++	+++	+++

La domanda merita una risposta più articolata. Se il ruolo delle grandi aziende non può essere messo in discussione occorre tuttavia riflettere sul ruolo che ciascuna tipologia di attore riveste all'interno di questo ambito competitivo e come questo possa essere valorizzato<sup>11</sup>.

- Le **microimprese** (fino a 1.000.000 euro di fatturato) sono aziende in questo momento in maggiore difficoltà per quanto attiene la loro struttura economico-finanziaria. Al contempo si tratta di attori importanti nell'economia del settore perché sono complementari all'offerta e perché sono portate a focalizzarsi su nicchie di mercato inesplorate sia dal punto di vista dei bisogni espressi sia dal punto di vista territoriale. Difficilmente riescono a essere motore di sviluppo perché nessuna di queste imprese ha da sola la dimensione e le risorse necessarie per guidare un processo di cambiamento e affrontare nuovi ambiti competitivi. Vanno stimulate nei loro processi di innovazione e sviluppo imprenditoriale.

- Le **piccole imprese** (da 2 a 5 milioni di euro) sono fondamentali per la loro numerosità e per il loro potenziale. Per questa categoria di imprese occorre accertare se il contesto determini un ricambio frequente e se le logiche settoriali non impongano un salto dimensionale. In particolare il confronto con i mercati e con i concorrenti stranieri evidenzia come il ruolo critico della dimensione minima necessaria per competere sia affrontato con determinazione e che la crescita diventi un valore guida all'interno di queste imprese. Si rende quindi necessario stimolare le piccole imprese a essere competitive anche al di fuori del proprio contesto territoriale di riferimento.

- Le **medie imprese** (da 5 a 50 milioni di euro) sono le aziende che oggi definiscono i caratteri dominanti del settore dei cosmetici e garantiscono stabilità e continuità col passato. Queste aziende si confrontano oggi con il problema di sostenere in maniera strutturata le sfide della globalizzazione, da una parte senza snaturare il loro rapporto con il territorio di origine e dall'altra identificando formule competitive sostenibili per affrontare i grandi player che operano a livello internazionale. Il tema della dimensione relativa rispetto ai concorrenti internazionali è

<sup>11</sup> I nomi utilizzati per le diverse categorie di imprese sono stati scelti in funzione delle caratteristiche della struttura del settore. Nella terminologia comune tali definizioni vengono abitualmente utilizzate per identificare aziende di dimensioni diverse (es. Mediobanca identifica con il termine medie imprese aziende che conseguono un fatturato tra i 13 e i 250 milioni di euro)

critico. A livello settoriale vanno seguite con grande attenzione, perché devono essere incoraggiate a diventare sempre più solide, perché una loro eventuale crisi potrebbe mettere a rischio l'economia del settore.

- Le **grandi imprese** (oltre i 50.000.000 euro) sono attori che a livello settoriale svolgono un ruolo fondamentale, perché rappresentano un rilevante bacino di occupazione, e perché sono maggiormente in grado di mobilitare e valorizzare risorse. Si tratta di aziende che sono abituate a competere con un numero limitato di altri player all'interno di scenari globali e con modelli di business altamente diversificati. Un eventuale stato di sofferenza di uno di questi attori può mettere a dura prova la tenuta del settore. Rappresentano una categoria di imprese da coinvolgere in riflessioni sull'innovazione, sullo sviluppo e sulla visibilità del settore.

L'analisi si è concentrata sulle aziende appartenenti al cosiddetto "**Campione emblematico**", in cui sono rappresentate quelle aziende che per posizionamento e attività presidiate all'interno della rete del valore del settore, identificano l'**archetipo delle aziende italiane produttrici e distributrici di cosmetici**.

I risultati delle analisi hanno evidenziato i seguenti elementi di rilievo:

- Si tratta di aziende mediamente più grandi delle aziende presenti nel settore con una particolare concentrazione nelle categorie delle piccole e delle medie imprese (come da definizione precedente);
- Le performance in termini di redditività sono superiori alla media settoriale; da rilevare in particolare il differenziale positivo di oltre 1,5 % in termini di ROI e ROE e una struttura del conto economico decisamente migliore;
- La gestione corrente mostra risultati migliori rispetto ai risultati settoriali, in particolare per quanto riguarda la durata del ciclo commerciale;
- La struttura patrimoniale è solida.

Le aziende appartenenti a questo **campione** selezionato si caratterizzano dunque per la spiccata **specializzazione** nei processi caratteristici del settore e le **competenze distintive** unite a un **profilo economico-finanziario di rilievo**. Possono essere considerate aziende di riferimento perché sono maggiormente in grado di agire da fondamentali catalizzatori di processi di sviluppo per la loro capacità di valorizzare risorse e competenze. Si tratta di aziende da coinvolgere su traiettorie di crescita a livello nazionale e internazionale, con l'obiettivo di rafforzare la competitività e il posizionamento del settore.

#### *Un settore da presidiare*

Le imprese hanno registrato nel periodo 2002-2005 una crescita dimensionale, e risultati di performance stabili; si tratta quindi di un vero e proprio processo di sviluppo. Il dato fa riflettere perché in controtendenza con ciò che è avvenuto nel medesimo periodo in altri ambiti settoriali italiani che hanno maggiore visibilità (es. mobile, tessile, ecc.).

Questa circostanza ci permette di aprire una riflessione sul ruolo del settore dei cosmetici all'interno del frastagliato sistema economico italiano. Se prendiamo a riferimento il posizionamento dei settori produttivi italiani rispetto alla quota di mercato relativa a livello mondiale e alla crescita media dell'export possiamo posizionare i diversi settori rispetto alle due dimensioni nei seguenti quattro quadranti<sup>12</sup> (figura 28):

1. I settori trainanti: I settori presenti nel quadrante riflettono i punti di forza storici del Sistema Paese (l'orafo, il mobile, il tessile, gli elettrodomestici, ecc.). Si tratta di settori tradizionali e maturi caratterizzati da una forte pressione sui costi a livello internazionale. L'ascesa di paesi produttori a basso costo rappresenta un seria

---

<sup>12</sup> Modalità di definizione dei quadranti: Quadrante 1 – la crescita media annua del settore negli ultimi dodici anni supera la media della crescita annua delle esportazioni mondiali per lo stesso periodo, la quota di mercato dell'Italia rispetto al best competitor supera il valore medio; Quadrante 2 – la crescita media annua del settore negli ultimi dodici anni super la media della crescita annua delle esportazioni mondiali per lo stesso periodo, la quota di mercato dell'Italia rispetto al best competitor è inferiore al valore medio; Quadrante 3 – la crescita media annua del settore negli ultimi dodici anni è inferiore alla media della crescita annua delle esportazioni mondiali per lo stesso periodo, la quota di mercato dell'Italia rispetto al best competitor è superiore al valore medio; Quadrante 4 – la crescita media annua del settore negli ultimi dodici anni è inferiore alla media della crescita annua delle esportazioni mondiali per lo stesso periodo, la quota di mercato dell'Italia rispetto al best competitor è inferiore al valore medio. Le frecce verdi e rosse identificano inoltre se l'Italia rispetto alla di mercato sullo specifico settore sta guadagnando o perdendo terreno.

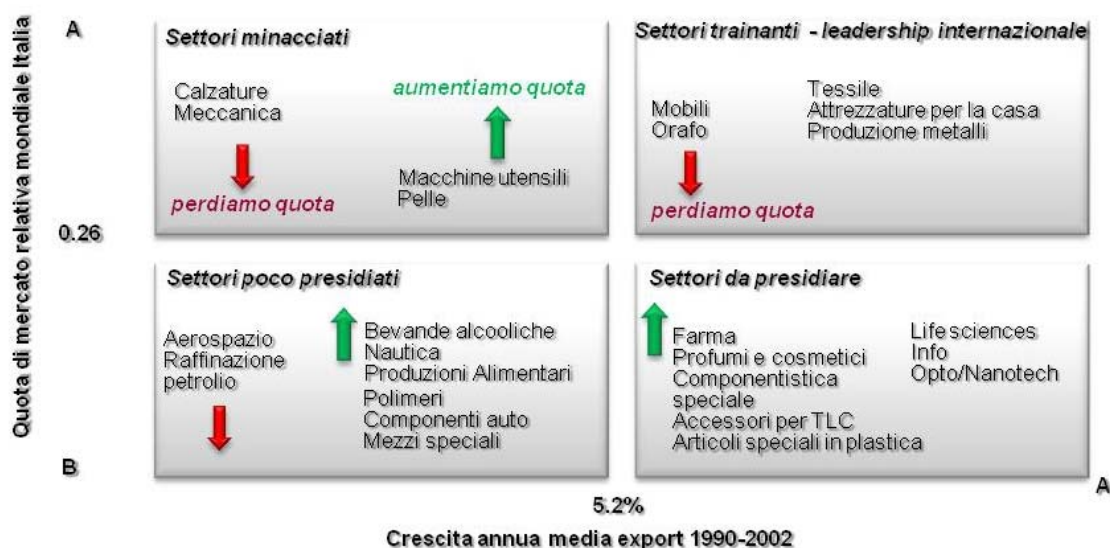
Fonte: Nostra rielaborazione rispetto a Annushkina, Dubini, "Il posizionamento dell'Italia nell'export internazionale" in Dubini (a cura di) "L'attrattività del sistema paese. Territori, settori, imprese.", Sole24Ore, 2006; Fonte dei Dati: Unctad



minaccia e le vie per difendere il posizionamento competitivo raggiunto nel passato e oggi in progressiva erosione sono legate a una focalizzazione su mercati di nicchia o top-end e alla delocalizzazione produttiva.

2. I settori da presidiare: questi settori (in particolare, **profumeria e cosmetici**, medicinali e prodotti farmaceutici, bevande non alcoliche) si caratterizzano per una elevata vivacità nell'export, in cui le strategie di differenziazione basate su brand forti, sulle competenze, sugli investimenti in ricerca e sviluppo e sulla qualità sono premianti. La difficoltà maggiore che le aziende affrontano in questi ambiti competitivi è legata alla mancanza della massa critica. Gli elevati costi fissi (ricerca e sviluppo, investimenti pubblicitari, know-how, ecc.) che sono necessari per garantire un'elevata qualità dei prodotti costituiscono una importante barriera allo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali e al consolidamento e alla crescita di questi settori.

Il settore italiano dei **cosmetici**, ha evidenziato nel periodo **1990-2002 una crescita dal 3,9% al 5,8%** nella quota relativa di esportazioni a livello mondiale con una crescita media annua del 9% nel periodo. Nel 2002 il settore ha pesato solo per lo 0,6% sulle esportazioni italiane nel mondo.



**Figura 27 - Il posizionamento dei settori produttivi italiani in termini di quota di mercato relativa a livello internazionale e crescita media dell'export nel periodo 1990-2002**

3. I settori minacciati: all'interno del quadrante si posizionano i settori in cui i tassi di crescita nel periodo 1990-2002 sono stati relativamente bassi, nonostante la importante presenza dell'Italia sui mercati internazionali. Anche qui ritroviamo i settori "tradizionali" grazie ai quali l'Italia ha costruito la propria crescita nel dopoguerra, come ad esempio i prodotti in pelle, le calzature, i macchinari e le macchine utensili. Il problema che si pone per questi settori è la valutazione della sostenibilità nel lungo periodo della attuale posizione competitiva.

4. I settori poco presidiati: i settori presenti in questo quadrante sono al momento di ridotta rilevanza strategica per l'Italia. La quota di mercato relativa dell'Italia e il tasso di crescita sono relativamente bassi. Questi settori (ad esempio legati alla produzione di bevande alcoliche, di prodotti caseari, alla produzione di mezzi di trasporto, ecc.) sono condizionati da una crescente competizione sul prezzo e sono legati alla disponibilità di materie prime (metalli, prodotti agricoli, ecc.).

Il sistema economico italiano si caratterizza per una articolazione settoriale in cui i cosiddetti settori di punta sono minacciati da una crescente concorrenza internazionale. Le leve competitive (in particolare il costo dei fattori produttivi) non sono facilmente difendibili; i risultati ottenuti nel passato difficilmente possono costituire una protezione o una garanzia per la competitività futura.

Per converso i **settori da presidiare** rappresentano una **rilevante opportunità** attorno a cui costruire le politiche industriali del Sistema Paese perché in grado di valorizzare risorse e competenze differenziali e difficilmente imitabili. Il settore italiano dei cosmetici è tra quei settori da seguire attentamente e da sviluppare in una logica sinergica rispetto ai settori più affermati che tradizionalmente fanno parte del Made in Italy. Da una parte il settore insieme ad altri ambiti produttivi è stato capace di crescere in un scenario di congiuntura internazionale negativa che ha messo a dura prova i settori di punta più riconosciuti. Dall'altra si tratta di un ambito produttivo che ha nel tempo intessuto forti relazioni con le aziende che fanno parte del Sistema del Made in Italy diventando un importante interlocutore per la diversificazione e l'innovazione del modello di offerta e la valorizzazione dei grandi brand.