

Indice

Presentazione pag. 1

Sintesi pag. 3

L'Indagine di Federchimica sulle imprese
a maggioranza di capitale estero pag. 16

Principali informazioni sulle imprese estere
e sul loro ruolo nell'industria chimica italiana pag. 18

Le caratteristiche della presenza estera
nella chimica italiana pag. 23

I vantaggi di fare chimica in Italia
secondo le valutazioni delle imprese estere pag. 26

La R&S delle imprese estere in Italia pag. 29

I rapporti con la ricerca pubblica
delle imprese estere in Italia pag. 31

I giovani laureati chimici
secondo le valutazioni delle imprese estere pag. 32

Il contributo delle imprese estere
alla realtà socio-economica italiana pag. 33

Presentazione

L'industria chimica è chiamata in questi anni ad affrontare tutte le grandi sfide economiche e sociali del futuro: la globalizzazione, la necessità di dare nuova centralità all'innovazione, lo Sviluppo Sostenibile. In questi ambiti la chimica ha un ruolo centrale sia perché, appunto, anticipa i tempi, sia perché — quale produttore di beni essenzialmente intermedi — è in grado di fornire nuove soluzioni tecnologiche che trovano impiego in tutti i settori industriali e nella vita delle persone.

Le imprese chimiche a proprietà estera sono parte integrante del tessuto industriale italiano. Talvolta, invece, sono vissute dalle Istituzioni e dall'opinione pubblica con diffidenza come se "sfruttassero" il patrimonio italiano. Al contrario, la loro presenza in Italia — per la natura stessa del settore — è radicata e comporta una logica complessiva che non può considerare il Paese soltanto come mercato per i propri prodotti.

Per molti versi queste imprese — i loro manager e in generale le persone che ci lavorano — si sentono e sono italiane. Al tempo stesso il loro orizzonte di riferimento è il mondo intero. Per questa ragione, grazie alle imprese estere, l'Italia può affrontare più facilmente le sfide della globalizzazione.

Vivendo il confronto internazionale e la competizione anche con le altre filiali del gruppo di appartenenza, le imprese estere sono potenti sensori della competitività di sistema italiana. Di conseguenza, sono un punto di riferimento importante nel dialogo con le Istituzioni.

Federchimica ha condotto diversi studi sulla realtà delle imprese chimiche italiane a capitale estero. Le difficoltà e gli svantaggi di operare in Italia, che pesano fortemente su queste imprese così come su quelle a proprietà italiana, sono tristemente noti e sostanzialmente comuni a tutti i settori industriali. Si è pertanto deciso, in questa occasione, di enfatizzare soprattutto gli aspetti positivi.

In particolare — nella convinzione che le imprese chimiche italiane a capitale estero debbano essere considerate da tutti una risorsa — sono stati approfonditi i modi in cui esse creano valore dentro e fuori dai confini aziendali e costituiscono un fattore di crescita e sviluppo per tutto il sistema produttivo italiano.

Giorgio Squinzi
Presidente Federchimica

Sintesi

Le imprese a maggioranza di capitale estero (per semplicità in seguito indicate anche come "imprese estere") rappresentano **una risorsa preziosa per l'industria chimica in Italia**. Considerando solo quelle dotate di una presenza produttiva e non solo commerciale, risulta che

- impiegano quasi 40 mila addetti chimici, pari al 31% del totale settoriale, che diventano più di 85 mila se si considera anche l'occupazione indiretta attivata tramite gli acquisti e gli investimenti;
- con un valore della produzione realizzato in Italia prossimo ai 17 miliardi di euro ricoprono circa il 36% del totale e generano un indotto superiore ai 9.5 miliardi di euro;
- soddisfano il 44% della domanda italiana di chimica (anche attraverso importazioni dalla casa madre), stimabile in 27 miliardi di euro.

Quasi 40 mila addetti, più di 70 mila considerando anche l'occupazione indiretta attivata

Incidenza delle imprese estere sulla chimica in Italia

	Imprese estere	Quota su totale chimica in Italia
Imprese con produzione in Italia (numero)	288	16%
Valore della produzione in Italia (miliardi di euro)	16.8	36%
Export (miliardi di euro)	6.6	43%
Valore delle vendite in Italia (miliardi di euro)	26.9	44%
Spese di R&S (miliardi di euro)	211.9	37%
Investimenti fissi (miliardi di euro)	566.4	39%
Addetti (migliaia)	39.5	31%

Note: ultimo anno disponibile.

Tutte le elaborazioni escludono imprese estere attive in Italia solo a livello commerciale.

Dal valore della produzione in Italia sono escluse le importazioni della casa madre.

Il valore delle vendite in Italia include le importazioni dalla casa madre ed esclude le esportazioni di prodotti realizzati nella filiale italiana.

Fonte: Istat, Reprint e stime Federchimica

Presenza estera in Italia e in Europa (quota % sul totale degli addetti)

	Italia	Europa
Industria manifatturiera	10	21
Chimica e farmaceutica	44	42

Note: ultimo anno disponibile.

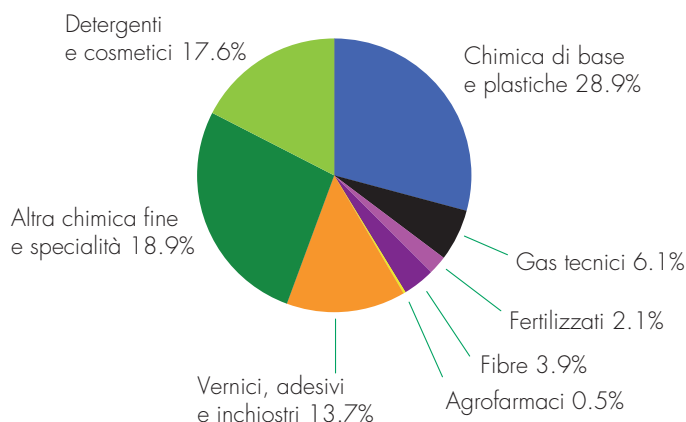
Media europea basata su Austria, Bulgaria, Rep. Ceca, Estonia, Italia, Lettonia, Paesi Bassi, Slovenia, Spagna, Francia, Lituania, Ungheria, Portogallo, Slovacchia, Svezia.

Fonte: Eurostat

È noto che l'Italia è deficitaria in termini di attrazione di investimenti diretti esteri: nel complesso dell'industria manifatturiera, infatti, solo il 10% degli

addetti lavora in imprese estere a fronte di una media europea pari al 21%. Nella chimica e farmaceutica, invece, la quota delle imprese estere, pari al 44%, è la più alta tra i settori industriali italiani ed è in linea con la media europea, a testimonianza del fatto che ciò **non va letto come sintomo di impoverimento dell'industria chimica italiana ma, al contrario, come un indice di capacità di attrazione.**

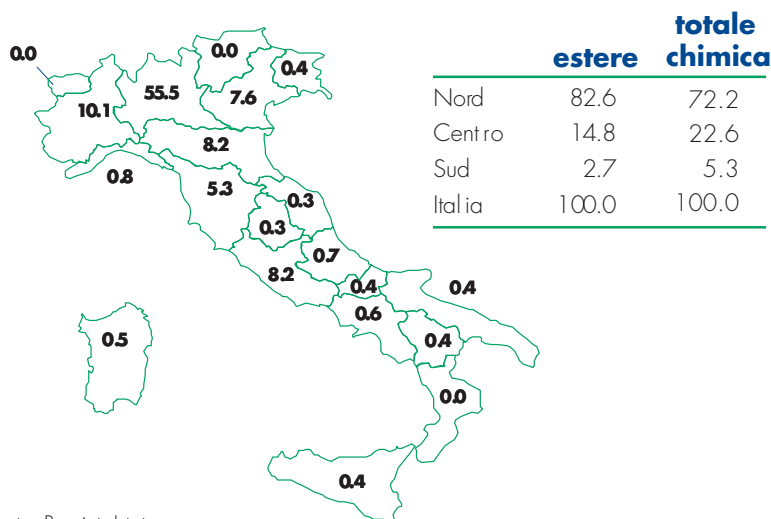
Addetti alle imprese estere per settore chimico (%)



Note: i dati sovrastimano la presenza estera nella chimica di base e nelle plastiche in quanto riflettono le attività anche solo commerciali e una classificazione basata sull'attività prevalente dell'impresa.

Fonte: Reprint

Distribuzione degli addetti delle imprese estere (%)



Fonte: Reprint, Istat

Le imprese a proprietà estera sono attive in tutti i settori della chimica italiana. Presentano una distribuzione geografica analoga a quella del comparto nel suo complesso, ma ancor più concentrata nelle regioni settentrionali e, in particolar modo, in Lombardia (che conta circa metà degli addetti delle imprese estere).

In Italia buona parte delle imprese chimiche di grandi dimensioni sono a capitale estero

Il ruolo delle imprese estere è importante anche perché, in effetti, **in Italia buona parte delle imprese chimiche di grandi dimensioni sono a proprietà estera:**

- la loro dimensione media è di 140 addetti mentre nell'insieme del settore è di 55;
- ricoprono quasi la metà dell'occupazione chimica nelle imprese sopra i 250 addetti;
- sulle circa quaranta imprese con un valore della produzione in Italia superiore ai 200 milioni di euro, 24 sono estere.

Occupazione in Italia delle imprese chimiche estere per classi di addetti

	Distribuzione % delle imprese estere	Quota % sugli addetti chimici totali
1-49 addetti	2.9	6.1
50-249 addetti	20.5	17.8
250 addetti e più	76.6	49.0
Totale	100.0	31.2

Nota: imprese facenti capo alla stessa casa madre considerate unitariamente.

Fonte: Reprint

È in parte legato alla dimensione aziendale un ulteriore aspetto di grande valore della presenza estera nella chimica italiana: la **ricerca e innovazione**.

- Il 72% delle imprese estere, dotate di una presenza produttiva, fa anche R&S nel nostro Paese.
- Circa 2400 ricercatori chimici italiani lavorano in imprese a proprietà estera e la loro quota sul totale degli addetti è in crescita (attualmente pari al 6%).
- La loro incidenza sulla spesa settoriale di R&S è stimata intorno al 37%, ma raggiunge addirittura il 57% se si considerano solo le forme di ricerca più strutturata (come è noto, infatti, molte PMI chimiche italiane fanno ricerca in modo poco sistematico, basandosi tipicamente sull'esperienza e sulla creatività).
- La collaborazione con la ricerca pubblica è più intensa: coinvolge il 43% delle imprese estere a fronte di una media di settore ferma al 28%.

Circa 2400 ricercatori chimici e il 37% delle spese di R&S settoriali

R&S realizzata dalle imprese estere in Italia

Spese di R&S

Milioni di euro	212
Quota sulla R&S totale della chimica	37%
Quota sulla R&S strutturata della chimica	57%

Adetti alla R&S

Numero	circa 2400
Quota % sul totale addetti	6%
Var. % 2002-2006	-0.9%

Collaborazione con la ricerca pubblica

Quota % di imprese	43%
--------------------	-----

Fonte: Federchimica, Istat

Nella maggioranza dei casi la presenza produttiva in Italia è finalizzata anche a servire i mercati esteri

Nella maggioranza dei casi (58%) la presenza in Italia non è finalizzata soltanto a servire il mercato locale, pur essendo quest'ultimo un aspetto rilevante data l'estesa base manifatturiera e il numero dei consumatori finali che rendono il Paese il terzo mercato a livello europeo.

- **Il 40% del campione esporta più della metà della produzione** realizzata in Italia.
- La propensione all'export è in crescita e raggiunge in media il 41%, un livello decisamente superiore al totale dell'industria chimica (29%).
- Complessivamente le imprese estere sono responsabili per circa il 43% delle esportazioni settoriali e rappresentano più della metà dei 40 maggiori esportatori in Italia.

L'attività italiana nell'ambito del gruppo multinazionale

Quota italiana della produzione nel 2006	3.2%
Quota italiana delle vendite nel 2006	6.1%
Quota italiana degli addetti nel 2006	2.8%

Andamento della quota di produzione realizzata in Italia negli ultimi 5 anni (% imprese)

sul totale mondiale

- aumentata	27%
- stabile	52%
- diminuita	20%

sul totale europeo

- aumentata	32%
- stabile	57%
- diminuita	11%

Imprese che esportano più del 50% della produzione	40%
Quota media della produzione esportata	41%

Fonte: Federchimica

Andamento dell'attività chimica in Italia nel periodo 2002-2006

	Imprese estere	Totale imprese
Var. della produzione realizzata in Italia	19.0%	19.3%
Var. dell'export dalla filiale italiana	22.6%	24.0%
Var. delle vendite realizzate in Italia	25.3%	19.9%
Var. degli addetti in Italia	-7.2%	-7.4%

Fonte: Federchimica, Istat

Solo un quinto delle imprese estere segnala una riduzione della produzione realizzata in Italia

I mezzi di informazione tendono ad enfatizzare soprattutto i casi di abbandono di produzioni da parte di imprese estere. In realtà, non emerge che negli anni recenti le imprese chimiche a proprietà estera abbiano ridimensionato la loro presenza in Italia, **al contrario in molti casi l'hanno rafforzata.**

- Solo un quinto del campione segnala una riduzione della produzione realizzata in Italia.
- In 5 anni la quota di produzione mondiale realizzata in Italia è aumentata nel 27% dei casi, nel 32% se si considera la produzione europea.
- Nello stesso periodo gli addetti sono diminuiti del 7% circa, in linea con l'industria chimica nel suo complesso (e parte di tale calo dipende dall'esternalizzazione di attività prima svolte all'interno delle imprese chimiche).

La capacità di esportare delle filiali italiane di gruppi multinazionali è un forte indice di competitività della chimica italiana, cioè realizzata in Italia, ancor di più se si tiene conto della tendenza verso la razionalizzazione e la concentrazione delle produzioni nei Paesi che presentano vantaggi competitivi. In effetti, i manager delle imprese a capitale estero evidenziano una serie di punti di forza del "fare chimica" in Italia.

Punti di forza della chimica in Italia

Risorse umane (tecnici, manager, ricercatori)

Creatività
 Flessibilità
 Capacità di adattamento e reazione ai cambiamenti
 Orientamento al miglioramento continuo
 Capacità di lavorare sotto pressione
 Know how in determinate aree della chimica

Qualità e affidabilità dei fornitori di materie prime e impianti

Caratteristiche del mercato italiano

Terzo mercato europeo per dimensioni (circa 70 miliardi di euro)
 Clienti esigenti e di elevata qualità
 Clienti trend setter
 Numerosità dei clienti
 Imprenditorialità diffusa
 Disponibilità alla collaborazione per testare e sviluppare nuovi prodotti

R&S

Laureati di buon livello
 Know how in determinate aree della chimica
 Competitività in termini di costi e risultati
 Capacità di leggere e interpretare le esigenze del mercato
 Doti di creatività e problem solving
 Ricerca applicata e sviluppo prodotti

Fonte: Federchimica

La qualità delle **risorse umane** è l'aspetto più fortemente richiamato.

- La **creatività** è una vera competenza professionale in quanto diventa propensione all'innovazione e capacità di problem solving.
- La **flessibilità**, compenetrandosi con la creatività, comporta elevata reattività ai cambiamenti, orientamento al miglioramento continuo, capacità di lavorare sotto pressione, tutti elementi molto importanti per affrontare le maggiori sfide attuali del mercato.

Le caratteristiche del personale italiano lo rendono adatto ad affrontare le sfide del mercato globale

- Le **competenze tecniche e scientifiche** sono di alto livello, in particolare in numerose aree della chimica si riscontra un know how specifico e molto avanzato (alcuni esempi: materie plastiche e sistemi poliuretatici, chimica applicata al tessile e al cuoio, adesivi, membrane bitume — polimero, personal care e cosmetologia).
- Tali punti di forza non riguardano solo la chimica, ma **tutta la sua filiera**. In particolare l'affidabilità e la qualità dei fornitori di impianti consente di effettuare modifiche in tempi brevi, con costi relativamente contenuti e soluzioni spesso personalizzate e innovative.

Un mercato attrattivo per le sue dimensioni, ma soprattutto per le sue caratteristiche

Il mercato italiano è considerato attrattivo non solo per le sue dimensioni, ma anche per le **caratteristiche dei clienti**.

- Il cliente italiano — industriale e non — è molto esigente, di conseguenza un prodotto sviluppato per il nostro Paese può essere facilmente venduto in tutto il mondo.
- I clienti sono numerosi e, in particolare le PMI, sono molto aperte all'innovazione per cui è facile trovare un partner disposto a rischiare per testare e sviluppare nuovi prodotti.
- L'Italia in molti importanti settori clienti della chimica — in primis nel made in Italy ma non solo — rimane uno dei mercati più importanti a livello mondiale, se non per i volumi, per la qualità e la creazione di nuove tendenze.

Queste caratteristiche sono particolarmente interessanti se si considera che la globalizzazione porta le filiali italiane ad abbandonare le produzioni di massa (così come avviene negli altri Paesi avanzati) e a focalizzarsi su nicchie e sulla messa a punto di prodotti chimici spesso tailor made.

In diversi casi l'Italia si è affermata quale centro di competenza per la R&S di tutto il gruppo in determinati segmenti

Spesso le imprese multinazionali hanno razionalizzato la loro attività di R&S dando vita a "centri di competenza" che, situati in un Paese, lavorano per tutto il gruppo o comunque definiscono le linee di ricerca e coordinano tutti i progetti afferenti a determinate aree di business. In un buon numero di casi l'Italia si è affermata quale **centro di competenza per la R&S** di tutto il gruppo in determinati segmenti.

L'Italia presenta, infatti, buone opportunità con riferimento alla **ricerca e innovazione**. In generale si riconoscono

- il buon livello dei laureati chimici italiani, soprattutto sotto il profilo teorico, unito a forti motivazioni e propensione a imparare;
- la disponibilità di un know specific, a volta giudicato persino unico al mondo (chimica del fluoro, tessuti non tessuti in poliestere, poliuretani, poliolefine, polimeri speciali, chimica applicata al cuoio, adesivi, principi attivi per farmaci, additivi per la detersgenza);
- la capacità dei gruppi di ricerca di essere competitivi in termini di costi e risultati.

Forti capacità nel fare ricerca applicata e sviluppo prodotti

Complessivamente emerge una specializzazione italiana soprattutto verso la **ricerca applicata** e lo **sviluppo prodotti**, ambiti che presentano orizzonti temporali più brevi della ricerca di base. Ciò è favorito

- dalla numerosità di clienti vivaci e aperti alla sperimentazione;

- dalla capacità degli addetti chimici italiani di leggere e interpretare le esigenze del mercato;
- dalle loro doti di creatività e problem solving, che consentono di individuare rapidamente soluzioni innovative ed efficaci.

A parte alcuni casi di grande rilievo nazionale, **la ricerca di base tende a non essere realizzata in Italia**. Ciò dipende in misura rilevante dal fatto che i centri di ricerca pubblica italiani difficilmente rientrano in quel network internazionale di cui si avvalgono le imprese estere. Nonostante la dimensione aziendale e la forte impronta manageriale del responsabile della ricerca, che favoriscono indubbiamente il dialogo con la ricerca pubblica, le difficoltà evidenziate sono coerenti con quanto esprimono le PMI chimiche italiane:

- un sistema di finanziamento e di gestione delle carriere che non incentiva la collaborazione con il mondo produttivo;
- un'eccessiva polverizzazione e l'assenza (o difficoltà di identificare) centri di eccellenza dotati di sufficiente massa critica su ben definite aree di ricerca e attenti all'aspetto applicativo e di industrializzazione.

Talvolta le imprese a capitale estero vengono vissute dalle Istituzioni e dall'opinione pubblica con diffidenza come se "sfruttassero" le risorse italiane. Al contrario, **le imprese estere creano valore, anche al di fuori dei confini aziendali**. Innanzitutto — operando in un settore come quello chimico che fornisce essenzialmente beni intermedi ad ampio spettro di utilizzo — costituiscono un **fattore di crescita e di competitività per tutto il sistema produttivo italiano**. Si può persino affermare che l'Italia, grazie alle imprese estere, può affrontare più facilmente le sfide della globalizzazione.

Le **imprese clienti italiane** — industriali o chimiche a valle della filiera — hanno la possibilità di lavorare in partnership con attori, spesso leader a livello mondiale, per lo sviluppo di prodotti innovativi anche tailor made. È noto che le PMI, in particolare nei settori tradizionali, difficilmente sono in grado di fare ricerca strutturata e tendono ad acquisire l'innovazione dall'esterno. Una multinazionale chimica può allora essere un partner vincente:

- avendo una presenza radicata in Italia, **condivide la cultura dei clienti** e, di conseguenza, è in grado di interpretarne al meglio le esigenze;
- la **grande dimensione** e il **respiro internazionale** fanno sì che l'innovazione sia fortemente basata sulla ricerca strutturata, che richiede risorse finanziarie, capitale umano altamente qualificato e apparecchiature sofisticate;
- operando nel mercato globale, anche singole nicchie assumono la **necessaria massa critica**;
- l'**approccio alla ricerca** è **manageriale** e la gestione dei progetti efficiente, grazie a screening e reporting sistematici.

La ricerca pubblica è considerata un fattore di debolezza dell'Italia. Ciò penalizza soprattutto la ricerca di base

Grazie alle imprese estere, l'Italia può affrontare più facilmente le sfide della globalizzazione

Per le PMI italiane possibilità di partnership con imprese che fanno ricerca strutturata

Contributi positivi delle imprese chimiche estere

Indotto

Acquisti da fornitori italiani per 9.5 miliardi di euro

Ricerca e innovazione

Partner delle PMI italiane
Gruppi leader a livello mondiale
Condivisione della cultura locale
Ricerca strutturata
Approccio manageriale alla ricerca

Accesso ai mercati internazionali

Clienti
Fornitori

Sviluppo di competenze professionali

Know how globale
Competenze tecniche e manageriali
Cultura internazionale
Innovazione come atteggiamento mentale

Formazione presso Università e Scuola

Cultura scientifica
Cultura aziendale

Modelli organizzativi avanzati

Best practice generate in tutto il mondo
Qualità del management
Tensione verso il miglioramento continuo
Organizzazione come strumento di sviluppo del potenziale

Responsabilità sociale

Leadership
Cultura aziendale condivisa
Formazione dei dipendenti
Anticipazione dei vincoli normativi

Cultura associativa

Presenza in Italia radicata
Valore dello scambio di informazioni e del benchmarking
Sensore della competitività di sistema italiana
Personale di staff

Ambiente e sicurezza

Approccio avanzato sul piano organizzativo e gestionale
Diffusione delle best practice nelle imprese locali
Coinvolgimento dell'intera filiera

Fonte: Federchimica

Fornitori e clienti stimolati ad allargare i loro orizzonti

Le multinazionali chimiche rappresentano uno stimolo per i clienti e per i fornitori italiani ad **allargare i propri orizzonti** oltre i confini nazionali ed europei:

- fanno loro conoscere nuovi mercati;
- la domanda che esprimono tende ad innalzare gli standard qualitativi di tutta la filiera in cui sono inserite;

- la centralizzazione degli acquisti offre a imprese italiane (ad esempio di macchinari) l'opportunità di affermarsi quali fornitori per tutto il gruppo a livello europeo o mondiale.

Le imprese a capitale estero contribuiscono alla **formazione delle risorse umane** per tutto il sistema, generando un patrimonio a cui attingono anche le PMI chimiche e non:

- trasferiscono competenze specialistiche che l'Università non è in grado di offrire;
- creano cultura manageriale ma anche cultura internazionale, cioè capacità di adattarsi velocemente alle diverse realtà locali e di assumere l'innovazione come atteggiamento mentale;
- riconoscono grande attenzione ai giovani e, facendo formazione presso scuole e università anche attraverso strumenti innovativi, diffondono la cultura scientifica e di impresa.

Competenze tecniche e manageriali ma anche cultura internazionale

Un altro aspetto di grande rilevanza riguarda l'introduzione di **modelli organizzativi avanzati**, che rappresentano un punto di riferimento e tendono a diffondersi anche nelle PMI italiane (chimiche e non) per effetti di imitazione, attraverso la mobilità delle persone, all'interno delle filiere. Le imprese multinazionali, infatti,

- possono attingere alle best practice generate in tutto il mondo;
- contribuiscono a generare nuovo know how, grazie alla qualità del management e alla continua tensione al miglioramento;
- considerano i modelli organizzativi come uno strumento importante per sviluppare la produttività e il potenziale dei collaboratori;
- generano alchimie vincenti, ad esempio combinando la creatività e la propensione ad innovare tipicamente italiana con la capacità di fare sistema, favorita dall'introduzione di processi organizzativi strutturati.

Un punto di riferimento nella creazione di modelli organizzativi avanzati

La leadership di mercato impone alle imprese a proprietà estera di essere leader anche nella **responsabilità sociale**:

- in presenza di una struttura articolata e "dispersa" su diversi Paesi, un'intensa attività formativa è volta a creare cultura aziendale, intesa come l'appartenenza di tutti i collaboratori in tutto il mondo a principi e valori condivisi che devono ispirare i comportamenti quotidiani;
- il perseguimento del miglioramento continuo, la presenza globale e l'importanza riconosciuta alla reputazione inducono ad anticipare i vincoli normativi (ad esempio in tutta l'area della sicurezza, salute e del rispetto ambientale).

Imprese leader anche nella responsabilità sociale

Nel settore chimico le imprese estere sono portatrici di una forte **cultura associativa** e rappresentano, in tale ambito, una risorsa e un fattore di stimolo; basti pensare che, da esse, proviene il 70% dei partecipanti ai gruppi di lavoro tecnico-scientifici di Federchimica. Queste imprese

- considerano come un vero valore lo scambio di informazioni, la condivisione di pratiche aziendali e modelli, il benchmarking;
- vivendo il confronto internazionale, sono potenti "sensori" della competitività di sistema italiana e attori in grado di suggerire modelli più efficaci sulla base dell'esperienza di altri Paesi;

Forte cultura associativa: dalle imprese estere proviene il 70% dei partecipanti ai gruppi di lavoro tecnico-scientifici di Federchimica

- essendo spesso di grandi dimensioni, possono impegnare personale tipicamente di staff in un'attività che esula parzialmente dal business aziendale in senso stretto.

Presenza radicata, l'Italia non è un semplice mercato di sbocco

La **forte partecipazione alla vita associativa** delle imprese chimiche a capitale estero dipende anche dal fatto che la loro presenza in Italia, per la natura stessa del settore, è radicata e comporta una logica complessiva e non soltanto attenta al Paese inteso come mercato di destinazione dei propri prodotti. Quasi sempre, infatti, la presenza è di natura produttiva e, anche quando prevalentemente commerciale, richiede comunque risorse umane altamente qualificate e opportunamente formate, innovazione, gestione attenta a livello ambientale e della sicurezza.

Associano un approccio gestionale avanzato all'attenzione — condivisa con le imprese nazionali — per salute, sicurezza e ambiente

Proprio nell'area di **salute, sicurezza e ambiente** (HSE) il contributo delle imprese estere alla diffusione delle best practice è di grandissimo rilievo. Rispetto alle imprese attive solo sul mercato locale, ciò che caratterizza le multinazionali non è tanto l'attenzione ai temi di HSE — condivisa da tutte le imprese del settore — quanto l'**approccio avanzato da un punto di vista organizzativo e gestionale**. Salute, sicurezza e rispetto ambientale, infatti, non si conseguono semplicemente rispettando le norme e adottando comportamenti di "buon senso", ma richiedono specifiche competenze tecniche e manageriali, procedure, tecnologie e sistemi di gestione.

Le best practice si diffondono anche nelle imprese locali, chimiche e non

In effetti, molte delle iniziative e dei corsi di formazione organizzati da Federchimica nascono dallo stimolo delle imprese multinazionali. Per citare solo gli esempi più emblematici,

- Responsible Care® — il programma a base volontaria con il quale le imprese chimiche adottano un sistema volto a migliorare continuamente prodotti, processi e comportamenti — è nato in Canada e si è andato diffondendo in tutto il mondo proprio attraverso l'esperienza delle multinazionali;
- il riconoscimento della necessità di coinvolgere l'intera filiera nell'impegno verso gli obiettivi di HSE ha portato a concepire la Product Stewardship, un sistema di gestione che coinvolge l'intero ciclo di vita del prodotto e quindi tutta la filiera;
- attraverso l'adesione al Servizio Emergenza Trasporti (S.E.T.) — che si propone di fornire un supporto specialistico nella gestione di emergenze nell'ambito del trasporto di prodotti chimici — le imprese estere (ma anche quelle italiane) mettono a disposizione delle Istituzioni le loro competenze tecniche e gestionali.

Le inefficienze del Sistema Paese penalizzano le imprese a capitale estero anche nella competizione con le altre filiali del gruppo

Nella percezione delle imprese multinazionali vi sono numerosi punti di forza del fare chimica in Italia. D'altro canto, non si possono non considerare gli **svantaggi dell'operare in Italia**. Questo tema, infatti, è particolarmente sentito dalle imprese a proprietà estera che — come parte di gruppi internazionali — si trovano per molti versi a competere con le altre filiali del gruppo. Si tratta di fattori di penalizzazione tristemente noti e comuni a tutti i settori industriali perché legati alle inefficienze del **Sistema Paese**.

Quelli che, nella testimonianza delle imprese chimiche estere, appaiono come i più gravosi sono

- la **burocrazia estenuante a livelli paradossali**, in particolare per quanto concerne i permessi e le autorizzazioni per ampliare un impianto produttivo;
- le **inefficienze a livello infrastrutturale e il costo elevato dell'energia**.

Tutti questi aspetti ostacolano ovviamente la produzione, ma è emerso che scoraggiano anche la R&S a causa delle sinergie esistenti tra le due attività. La ricerca risulta penalizzata anche a causa dell'elevata pressione fiscale e della lentezza e incertezza nella concessione di finanziamenti pubblici.

Se i fattori negativi dell'operare in Italia fossero adeguatamente affrontati attraverso una politica industriale a favore della competitività, le imprese chimiche a capitale estero — così come quelle italiane — potrebbero rafforzare la loro presenza, sviluppando a pieno il potenziale di crescita insito nei punti di forza del fare chimica in Italia.

Il ruolo delle imprese chimiche italiane a capitale estero

L'Indagine di Federchimica sulle imprese a maggioranza di capitale estero

Imprese estere: dimensioni e caratteristiche della presenza in Italia, ricerca e innovazione, contributo positivo alla realtà italiana

Nell'affrontare il tema delle imprese a maggioranza di capitale estero (per semplicità in seguito indicate anche come "imprese estere") sono stati approfonditi tre aspetti di grande rilevanza:

- le dimensioni, le caratteristiche e le ragioni della loro presenza in Italia;
- l'attività di ricerca e innovazione che realizzano in Italia;
- il ruolo positivo che le imprese estere rivestono nei confronti del sistema socio-economico italiano.

Delineare il profilo delle imprese estere, vale a dire le modalità e le finalità della presenza in Italia, oltre che avere valore in sé, consente anche di valutare i fattori di attrazione dell'Italia nei confronti di un'attività manifatturiera complessa e sofisticata come quella chimica.

Globalizzazione e crescente concorrenza dei Paesi a basso costo rendono sempre più importante l'attività di ricerca e innovazione quale strumento per difendere e sostenere la competitività industriale in aree avanzate come l'Italia. In questa occasione si è quindi ritenuto opportuno dedicare particolare attenzione al tema della ricerca e innovazione realizzata dalle imprese estere in Italia. È noto, infatti, che le imprese italiane, per la loro dimensione spesso ridotta e forse anche per limiti di carattere culturale, fanno poca innovazione basata sulla ricerca. Diventa quindi interessante verificare se le imprese estere considerino in qualche misura vantaggioso fare ricerca chimica in Italia e se collaborino con soddisfazione con la ricerca pubblica.

Le imprese estere creano valore anche al di fuori dei confini aziendali e sono un fattore di crescita e sviluppo

Talvolta le imprese a capitale estero vengono vissute dalle Istituzioni e dall'opinione pubblica con diffidenza come se "sfruttassero" le risorse italiane. Al contrario, l'Indagine ha voluto far emergere i tanti modi in cui le imprese estere creano valore, anche al di fuori dei confini aziendali, e costituiscono un fattore di crescita e di sviluppo.

L'Indagine ha coinvolto una cinquantina di imprese a maggioranza di capitale estero attive nei settori della chimica (esclusa farmaceutica). È stato previsto un questionario e, per circa la metà delle imprese, un'intervista telefonica di approfondimento. Le imprese presenti in Italia da un punto di vista puramente commerciale sono state escluse nonostante siano una realtà senza dubbio importante. Ciò, al fine di consentire un raffronto omogeneo con le imprese chimiche a maggioranza di capitale italiano.

Il campione ricopre circa il 50% dell'universo di riferimento in termini sia di valore della produzione realizzato in Italia, sia di addetti. Tale livello di rappresentatività consente di cogliere soprattutto gli aspetti qualitativi, che sono stati privilegiati nell'Indagine, mentre vanno considerati con cautela i risultati di natura strettamente quantitativa.

Al fine di presentare le imprese estere da un punto di vista quantitativo sono state utilizzate le fonti ufficiali disponibili: l'indagine che l'Istat integra con tutte

le informazioni a sua disposizione (Inward statistics on foreign affiliates) e la banca dati ICE-Reprint.

Normalmente le analisi condotte sulle imprese a capitale estero enfatizzano gli svantaggi dell'operare in Italia, che peraltro sono tristemente noti e sostanzialmente comuni a tutti i settori industriali essendo essenzialmente legati alle inefficienze del Sistema Paese. In questo caso, di conseguenza, si è preferito enfatizzare gli aspetti positivi, che sono probabilmente meno conosciuti.

Per dovere di completezza non si può, comunque, evitare un accenno a questo tema particolarmente sentito dalle imprese a proprietà estera che, come parte di gruppi internazionali, si trovano per molti versi a competere con le altre filiali del gruppo. I fattori di penalizzazione emersi durante l'Indagine sono sostanzialmente gli stessi che evidenziano anche le PMI chimiche italiane. La dimensione mediamente grande delle imprese a capitale estero, dunque, può forse mitigare ma assolutamente non annulla l'effetto negativo sulla competitività aziendale.

La burocrazia estenuante è sicuramente l'aspetto più penalizzante dal punto di vista sia dei costi, sia dei tempi. È particolarmente paradossale quanto sia complicato ottenere i permessi e le autorizzazioni per ampliare un impianto produttivo. Si tratta, peraltro, di ostacoli molto difficili da spiegare alla casa madre e che rischiano di compromettere una decisione di investimento a favore dell'Italia.

Ulteriori fattori di perdita di competitività sono le inefficienze a livello infrastrutturale e il costo elevato dell'energia. In merito a quest'ultimo aspetto, è stato citato un caso in cui la Svizzera è stata preferita per la realizzazione di un investimento produttivo, nonostante il mercato di destinazione principale del prodotto fosse l'Italia. È chiaro che l'Italia non può competere con i Paesi emergenti con riferimento a variabili quali il costo della manodopera. È, tuttavia, inaccettabile che i fattori di sistema esponano l'Italia al rischio di delocalizzazione in altri Paesi avanzati.

Tutti questi aspetti ostacolano ovviamente la produzione, ma è emerso che scoraggiano anche la R&S a causa delle sinergie esistenti tra le due attività. La ricerca risulta penalizzata anche a causa dell'elevata pressione fiscale e della lentezza e incertezza nella concessione di finanziamenti pubblici.

Le inefficienze del Sistema Paese penalizzano le imprese a capitale estero anche nella competizione con le altre filiali del gruppo

Principali informazioni sulle imprese estere e sul loro ruolo nell'industria chimica italiana

Quasi 40 mila addetti, più di 70 mila considerando anche l'occupazione indiretta attivata, per un valore della produzione prossimo ai 17 miliardi di euro

Nella chimica italiana le imprese estere sono una realtà molto significativa. Si stima che quelle dotate di una presenza non solo commerciale, ma anche produttiva in Italia siano 288 per un valore della produzione pari a quasi 17 miliardi di euro nel 2005 (sono escluse le attività puramente commerciali e le vendite da importazioni dalla casa madre). Le imprese a proprietà estera ricoprono complessivamente una quota della produzione chimica in Italia valutata intorno al 36%, decisamente superiore rispetto alla media dell'industria manifatturiera italiana (20%).

Si stima che lavorino in società a proprietà estera quasi 40 mila addetti chimici, una quota pari al 31% dell'occupazione complessiva del settore. Considerando anche l'occupazione attivata attraverso gli acquisti e gli investimenti, si arriva a stimare che più di 85 mila italiani lavorano, direttamente o indirettamente, per le imprese chimiche a proprietà estera. Le vendite realizzate in Italia dalle imprese estere nel 2005 sfioravano i 27 miliardi di euro (incluse le importazioni dalla casa madre) soddisfacendo circa il 44% della domanda italiana di prodotti chimici.

Incidenza delle imprese estere sulla chimica in Italia

	Imprese estere	Quota su totale chimica in Italia
Imprese con produzione in Italia (numero)	288	16%
Valore della produzione in Italia (miliardi di euro)	16.8	36%
Export (miliardi di euro)	6.6	43%
Valore delle vendite in Italia (miliardi di euro)	26.9	44%
Spese di R&S (milioni di euro)	211.9	37%
Investimenti fissi (milioni di euro)	566.4	39%
Addetti (migliaia)	39.5	31%

Note: ultimo anno disponibile

Tutte le elaborazioni escludono imprese estere attive in Italia solo a livello commerciale.

Dal valore della produzione in Italia sono escluse le importazioni della casa madre.

Il valore delle vendite in Italia include le importazioni dalla casa madre ed esclude le esportazioni di prodotti realizzati nella filiale italiana.

Fonte: Istat, Reprint e stime Federchimica

Presenza estera in Italia e in Europa (quota % sul totale degli addetti)

	Italia	Europa
Industria manifatturiera	10	21
Chimica e farmaceutica	44	42

Note: ultimo anno disponibile.

Media europea basata su Austria, Bulgaria, Rep. Ceca, Estonia, Italia, Lettonia, Paesi Bassi, Slovenia, Spagna, Francia, Lituania, Ungheria, Portogallo, Slovacchia, Svezia.

Fonte: Eurostat

È noto che l'Italia è deficitaria in termini di attrazione di investimenti diretti esteri: nel complesso dell'industria manifatturiera, infatti, solo il 10% degli addetti lavora in imprese estere a fronte di una media europea pari al 21%. Nella chimica e farmaceutica, invece, la quota delle imprese estere, pari al 44%, è la più alta tra i settori industriali italiani ed è in linea con la media europea, a testimonianza del fatto che ciò **non va letto come sintomo di impoverimento dell'industria chimica italiana ma, al contrario, come un indice di capacità di attrazione.**

Grado di concentrazione dello stock di investimenti diretti esteri nella chimica italiana

Quota progressiva sugli addetti

Primi 5 investitori	17%
Primi 10 investitori	28%

Tipologia e anno di realizzazione dello stock di investimenti diretti esteri nella chimica italiana

Greenfield	41%
Acquisizioni	59%

1900-1949	8%
1950-1959	3%
1960-1969	1%
1970-1979	2%
1980-1989	35%
1990-1999	37%
2000-2005	13%

Paesi investitori nelle imprese chimiche estere in Italia

Quota sugli addetti

USA	30%
Germania	17%
Francia	12%
Regno Unito	8%
Paesi Bassi	6%
Svizzera	6%
Giappone	4%
Svezia	2%
Spagna	2%
Unione europea	57%

Fonte: Reprint

L'analisi del grado di concentrazione degli investimenti diretti esteri evidenzia che, accanto a un certo numero di realtà molto più grandi delle altre, sono presenti tante attività di dimensioni più contenute. I primi 5 investitori per dimensione rappresentano il 17% degli addetti impiegati in imprese chimiche estere, considerando i primi 10 si arriva al 28%.

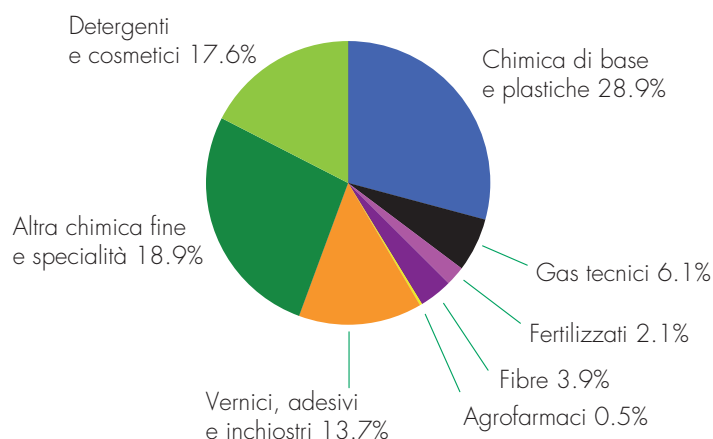
L'acquisizione negli anni Ottanta e Novanta di attività italiane è stata occasione di sviluppo e maggiore orientamento ai mercati esteri

Circa il 41% dello stock di investimenti diretti esteri nella chimica italiana è di tipo greenfield. In prevalenza, quindi, l'attuale presenza estera deriva dall'acquisizione di attività di grandi e piccole imprese italiane (59%) avvenuta principalmente a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta. Per queste imprese, l'acquisizione da parte di un gruppo multinazionale ha talvolta consentito di evitare la chiusura e spesso ha costituito occasione di sviluppo e di crescente orientamento all'esportazione. Il principale Paese investitore in Italia sono gli USA (26% delle imprese a proprietà estera e 30% dei corrispondenti addetti). L'Unione europea rappresenta complessivamente il 61% delle imprese estere e il 57% dei corrispondenti addetti. Germania (17% degli addetti) e Francia (12% degli addetti) sono nell'ordine il secondo e il terzo Paese investitore in Italia.

Presenti in tutti i settori della chimica, ma particolarmente nella chimica fine e delle specialità

Le imprese estere sono attive in tutti i settori della chimica italiana, ma rivestono una quota relativamente più importante nella chimica fine e specialistica (44% degli addetti) e nei gas tecnici (49%). Rispetto al 2001, si riscontra un peso crescente dei settori della chimica fine e specialistica e della chimica per il consumo in linea con quanto sta avvenendo, più in generale, nell'industria chimica italiana.

Addetti alle imprese estere per settore chimico (%)



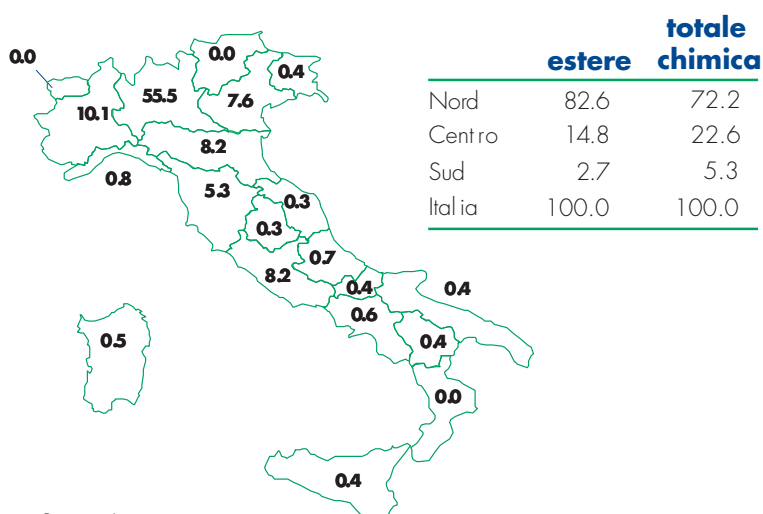
	2001	2005	Var.
Chimica di base, plastiche, gas tecnici, fertilizzanti	39.9%	37.1%	-2.8
Fibre	5.8%	3.9%	-1.9
Chimica fine e specialità	37.1%	41.4%	+4.3
Chimica per il consumo	17.2%	17.6%	+0.4

Note: i dati sovrastimano la presenza estera nella chimica di base e nelle plastiche in quanto riflettono le attività anche solo commerciali e una classificazione basata sull'attività prevalente dell'impresa.

Fonte: Reprint

La distribuzione geografica delle imprese estere è analoga a quella della chimica nel suo complesso, ma presenta una concentrazione ancora maggiore nel Nord Italia. Spicca, anche in questo caso, la Lombardia che, da sola, accoglie circa la metà degli addetti delle imprese estere.

Distribuzione degli addetti delle imprese estere (%)



Fonte: Reprint, Istat

Le imprese estere sono una grande risorsa per l'industria chimica italiana anche perché rappresentano buona parte delle realtà di grandi dimensioni.

- La dimensione media delle imprese chimiche a proprietà estera è pari a 140 addetti, mentre nell'insieme del settore è di 55 addetti.
- Il 49% dell'occupazione nelle imprese sopra i 250 addetti lavora in multinazionali a proprietà estera.
- Della quarantina di imprese chimiche che realizzano in Italia un valore della produzione superiore ai 200 milioni di euro, ben il 60% sono estere.

In Italia buona parte delle imprese chimiche di grandi dimensioni sono a capitale estero

Sulla quarantina di imprese che realizza più di 200 milioni di euro, 24 sono estere

Occupazione in Italia delle imprese chimiche estere per classi di addetti

	Distribuzione % delle imprese estere	Quota % sugli addetti chimici totali
1-49 addetti	2.9	6.1
50-249 addetti	20.5	17.8
250 addetti e più	76.6	49.0
Totale	100.0	31.2

Nota: imprese facenti capo alla stessa casa madre considerate unitariamente

Fonte: Reprint

Anche se vanno letti con molta cautela, i dati disponibili indicano un fatturato per addetto superiore dell'11% circa per le imprese chimiche a proprietà estera rispetto alla media di settore. In parte questo differenziale potrebbe essere dovuto alla difficoltà di escludere completamente le filiali estere puramente commerciali. In ogni caso sembrerebbe emergere una maggiore produttività delle imprese estere che trova, peraltro, conferma anche considerando i singoli settori chimici.

È già stato evidenziato che le imprese estere sono normalmente di grandi dimensioni (anche quando la filiale in Italia è piuttosto piccola bisogna tenere conto che fa parte di un grande gruppo internazionale). È noto che, in generale, le imprese di grandi dimensioni tendono a presentare una maggiore produttività, grazie alla più elevata capacità di investimento in capitale fisico e umano. Ciò è vero anche per l'industria chimica: infatti, in Italia le imprese con più di 250 addetti hanno un fatturato per addetto quasi triplo rispetto a quelle con meno di 50 addetti.

Parametri caratteristici nell'industria chimica in Italia

(migliaia di euro salvo diversa indicazione)	Imprese estere	Imprese in Italia
Fatturato per addetto	426	382
Costo del lavoro per dipendente	52	41
Investimenti per addetto	13	10
-----	-----	-----
Addetti per impresa (numero)	140	55

Nota: stima sulla dimensione media delle imprese in Italia ottenuta escludendo le imprese con meno di 5 addetti.

Fonte: Reprint, Istat

Le imprese multinazionali sono mediamente più produttive e non solo perché più grandi

La moderna teoria dell'internazionalizzazione ha dimostrato che le imprese multinazionali sono più produttive e mostrano performance migliori non soltanto perché più grandi. Produrre in un mercato estero comporta costi aggiuntivi rispetto a un'impresa nazionale a causa della necessità di acquisire informazioni sulla realtà locale. Di conseguenza, solo le imprese più produttive hanno la possibilità di internazionalizzarsi e questo in virtù di vantaggi proprietari che controbilanciano il costo di gestire un'attività produttiva all'estero. Tali vantaggi riguardano tipicamente la proprietà intellettuale, il capitale umano e le competenze manageriali e organizzative, tutti aspetti molto importanti in un'attività — come quella chimica — complessa e science-based.

In effetti, rispetto alla media di settore, le imprese estere presentano più elevati investimenti per addetto e maggiori costi del lavoro per dipendente. Ciò riflette

- un grado di qualificazione del personale mediamente più elevato;
- forse retribuzioni maggiori a parità di qualifica al fine di accaparrarsi i migliori talenti e limitare il turnover dei dipendenti che potrebbe indebolire i vantaggi competitivi specifici dell'azienda;
- il fatto che la frammentazione dei diversi stadi della produzione a livello internazionale consente alle singole filiali di concentrarsi su uno spettro più ristretto di attività, cioè su quello che sanno fare meglio.

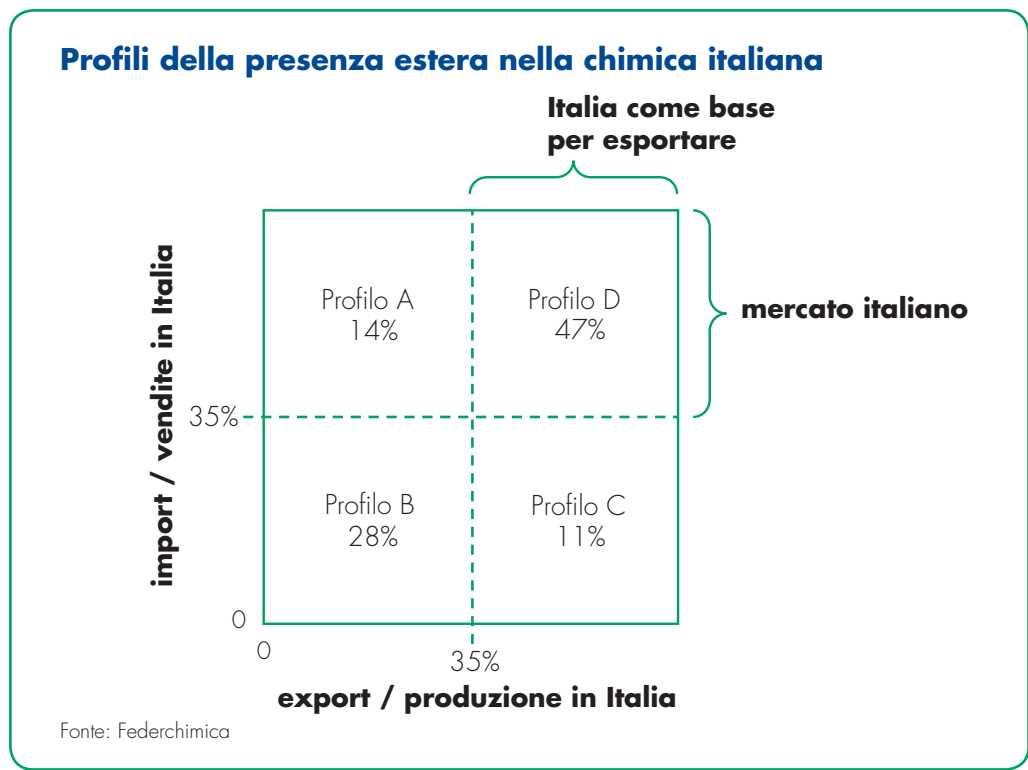
Le caratteristiche della presenza estera nella chimica italiana

Può essere interessante approfondire la natura della presenza estera in Italia, vale a dire se questa è legata prevalentemente all'interesse verso il mercato nazionale oppure se il Paese è considerato anche quale base produttiva per esportare.

Bisogna premettere che il mercato italiano rientra sicuramente tra le motivazioni principali dell'investimento in Italia: il 55% delle imprese considera "molto importanti", tra le ragioni della presenza non solo commerciale ma anche produttiva, la dimensione del mercato italiano e la necessità di essere vicini ad esso al fine di adeguare i propri prodotti alle esigenze locali.

Il mercato italiano dei prodotti chimici è grande e va presidiato

Ovviamente si può servire il mercato italiano mediante produzione locale oppure mediante importazioni dalla casa madre. D'altro canto, la produzione realizzata in Italia può essere destinata solo al mercato locale oppure essere anche esportata. Sono state considerate la quota di importazioni sulle vendite in Italia e la quota esportata di produzione realizzata in Italia. Utilizzando un valore soglia pari, in entrambi i casi, al 35% sono stati evidenziati quattro possibili profili della presenza in Italia.



- Nel 14% delle imprese la quota sulle vendite in Italia di importazioni dalla casa madre è elevata, mentre è limitata la quota di produzione esportata. La presenza in Italia in questo caso è prevalentemente commerciale, cioè finalizzata a servire il mercato locale (profilo A).

- Nel 28% delle imprese si associa, a una contenuta propensione all'export, anche una limitata quota di importazioni sulle vendite in Italia. Anche in questo caso la presenza è finalizzata a servire il mercato domestico ma, diversamente dal caso precedente, ciò comporta una rilevante presenza produttiva in Italia. I costi di trasporto, infatti, non rendono convenienti le importazioni.
- Nell'11% dei casi la quota di importazioni sulle vendite in Italia è ridotta, mentre è elevata la produzione esportata. L'Italia è quindi utilizzata come base produttiva per servire altri mercati (profilo C).
- Il caso più frequente (47%) vede elevate sia la produzione esportata, sia la quota di vendite da importazioni. Nuovamente quindi l'Italia è utilizzata come base per esportare, tuttavia viene attivato anche un consistente flusso di import. Quest'ultimo riguarda essenzialmente materie prime o semi-lavorati, che vengono trasformati in Italia, oppure alcune linee di prodotti mentre per altre la domanda interna è soddisfatta dalla produzione locale (profilo D).

Nella maggioranza dei casi la presenza produttiva in Italia è finalizzata anche a servire i mercati esteri

Emerge quindi che la presenza estera, nella maggioranza dei casi (58%), è finalizzata non solo a servire il mercato locale, ma anche a utilizzare l'Italia come base produttiva per servire i mercati esteri. Normalmente al forte flusso di esportazioni si accompagna un consistente flusso di importazioni per due ragioni:

- le esportazioni derivano dalla trasformazione di input importati;
- i vantaggi competitivi della filiale italiana, e dunque la sua specializzazione produttiva, non riguardano tutto il portafoglio prodotti del gruppo multinazionale ma solo determinate produzioni (per le altre ci si serve di importazioni dalla casa madre).

Le imprese estere generano il 44% dell'export chimico italiano

Le imprese a proprietà estera generano un export rilevante.

- Il 40% del campione esporta più della metà della produzione realizzata in Italia.
- La quota della produzione esportata in media è pari al 41%, superiore quindi alla propensione all'export dell'industria chimica totale (29%).
- Complessivamente le imprese estere sono responsabili per circa il 43% delle esportazioni del settore chimico.
- Considerando i 40 maggiori esportatori della chimica in Italia, si stima che più della metà siano imprese estere (tra i primi 15 esportatori si stima siano addirittura 10).

Le importazioni attivate dalle imprese estere sono anche più significative. Infatti, se la produzione realizzata dalla filiale italiana rappresenta in media il 3% circa di quella mondiale, il peso dell'Italia in termini di vendite è il doppio (6%). Le imprese estere sono, in effetti, responsabili per circa il 60% dell'import chimico complessivo dell'Italia.

Solo un quinto delle imprese estere segnala una riduzione della produzione realizzata in Italia

Durante il periodo 2002-2006 la crescita del valore della produzione estera complessiva realizzata in Italia è stata pari al 19%, la crescita dell'export pari al 23%. Solo un quinto circa delle imprese segnala una riduzione della produzione realizzata in Italia. Queste indicazioni vanno lette con cautela in quanto il campione dell'Indagine non aveva una copertura totalitaria. Si tratta, co-

munque, di performance sostanzialmente in linea con la media dell'industria chimica italiana. Analoga è anche la riduzione nel numero di addetti (-7%).

Il fatto che l'export sia cresciuto più della produzione porta a concludere che negli ultimi anni la quota destinata ai mercati esteri è aumentata leggermente (ciò è avvenuto in maniera anche più marcata per le imprese chimiche a capitale italiano). D'altro canto, le vendite in Italia delle imprese estere sono cresciute di più (+25%) sia della produzione, sia delle vendite totali nel mercato italiano (cioè la domanda italiana di chimica è sempre più soddisfatta da queste imprese).

L'attività italiana nell'ambito del gruppo multinazionale

Quota italiana della produzione nel 2006	3.2%
Quota italiana delle vendite nel 2006	6.1%
Quota italiana degli addetti nel 2006	2.8%

Andamento della quota di produzione realizzata in Italia negli ultimi 5 anni (% imprese)

sul totale mondiale

- aumentata	27%
- stabile	52%
- diminuita	20%

sul totale europeo

- aumentata	32%
- stabile	57%
- diminuita	11%

Imprese che esportano più del 50% della produzione	40%
Quota media della produzione esportata	41%

Fonte: Federchimica

Andamento dell'attività chimica in Italia nel periodo 2002-2006

	Imprese estere	Totale imprese
Var. della produzione realizzata in Italia	19.0%	19.3%
Var. dell'export dalla filiale italiana	22.6%	24.0%
Var. delle vendite realizzate in Italia	25.3%	19.9%
Var. degli addetti in Italia	-7.2%	-7.4%

Fonte: Federchimica, Istat

La capacità di esportare è indice di competitività. Lo è ancor di più con riferimento alle filiali italiane di gruppi multinazionali. In queste realtà, infatti, vi è una tendenza verso la razionalizzazione e la concentrazione delle produzioni nei Paesi che presentano vantaggi competitivi.

L'esistenza di punti di forza nel fare chimica in Italia è confermata anche dall'andamento della quota italiana sulla produzione complessiva del gruppo di appartenenza negli ultimi 5 anni.

In 5 anni la quota di produzione mondiale realizzata in Italia è aumentata nel 27% dei casi, diminuita solo nel 20%

Il 27% delle imprese dichiara che tale quota è aumentata a fronte del 20% che afferma che è invece diminuita (il restante 52% indica una sostanziale stabilità). Facendo riferimento alla sola produzione realizzata in Europa, le imprese che indicano un aumento della quota italiana sono il 32% (solo l'11% segnala un calo).

I mezzi di informazione tendono ad enfatizzare soprattutto i casi di abbandono di produzioni da parte di imprese estere. Diversamente da quanto si sarebbe portati a pensare, emerge invece che le imprese chimiche a proprietà estera negli anni recenti non hanno ridimensionato la loro presenza produttiva in Italia, anzi in molti casi l'hanno rafforzata.

I vantaggi del fare chimica in Italia secondo le valutazioni delle imprese estere

Dall'Indagine di Federchimica e dalle interviste di approfondimento sono emersi i punti di forza identificati dalle imprese estere alla base della loro presenza produttiva in Italia.

Punti di forza della chimica in Italia

Risorse umane (tecnici, manager, ricercatori)

- Creatività
- Flessibilità
- Capacità di adattamento e reazione ai cambiamenti
- Orientamento al miglioramento continuo
- Capacità di lavorare sotto pressione
- Know how in determinate aree della chimica

Qualità e affidabilità dei fornitori di materie prime e impianti

Caratteristiche del mercato italiano

- Terzo mercato europeo per dimensioni (circa 70 miliardi di euro)
- Clienti esigenti e di elevata qualità
- Clienti trend setter
- Numerosità dei clienti
- Imprenditorialità diffusa
- Disponibilità alla collaborazione per testare e sviluppare nuovi prodotti

R&S

- Laureati di buon livello
- Know how in determinate aree della chimica
- Competitività in termini di costi e risultati
- Capacità di leggere e interpretare le esigenze del mercato
- Doti di creatività e problem solving
- Ricerca applicata e sviluppo prodotti

Fonte: Federchimica

Risorse umane

L'aspetto che viene richiamato maggiormente è la qualità delle risorse umane; ben il 64% delle imprese del campione lo identifica come "molto importante". In particolare vengono indicate come caratteristiche chiave la creatività (51%), la flessibilità (49%) e, in misura inferiore, la disponibilità di risorse umane altamente qualificate a un costo relativamente contenuto, soprattutto se paragonato ai Paesi dell'Europa Occidentale (21%).

La creatività rappresenta una vera e propria competenza professionale in quanto si tramuta in forte propensione all'innovazione e capacità di problem solving. La flessibilità, compenetrandosi con la creatività, comporta un'elevata reattività ai cambiamenti, orientamento al miglioramento continuo e capacità di lavorare sotto pressione. Si tratta di aspetti molto rilevanti perché rappresentino le maggiori sfide attuali del mercato.

In effetti, i manager italiani sono molto apprezzati dalle realtà multinazionali, tanto è vero che spesso vanno a ricoprire posizioni importanti in altre sedi del gruppo o persino nella sede centrale. La capacità di adattamento e risposta in tempi rapidi è comunque centrale in tutte le aree: nelle funzioni manageriali, ma anche nella ricerca e nelle attività più strettamente manifatturiere. Ad esempio, per uno stabilimento l'innalzamento dell'efficienza dei processi produttivi rappresenta un fattore di competitività importante.

La chimica impiega risorse umane altamente qualificate. Creatività e flessibilità si combinano quindi necessariamente con competenze tecniche e scientifiche. In particolare, le imprese intervistate segnalano la presenza in Italia di un know how specifico e avanzato con riferimento a numerose aree: ad esempio le materie plastiche e i sistemi poliuretanici, la chimica applicata al tessile e al cuoio, gli adesivi, le membrane bitume-polimero, il personal care e la cosmetologia.

In alcuni casi ciò ha fatto sì che l'Italia si affermasse in una determinata linea di prodotti come unico produttore mondiale o europeo per tutto il gruppo multinazionale. Talvolta la filiale italiana, con riferimento al suo business di specializzazione, realizza persino il training professionale a tutti gli addetti del gruppo.

Qualità e affidabilità dei fornitori di input e di impianti

Le imprese intervistate evidenziano che i punti di forza delle risorse umane italiane — in termini di preparazione, creatività e flessibilità — non riguardano solo gli addetti del settore chimico ma tutta la filiera. In particolare la qualità e affidabilità dei fornitori di impianti e di materie prime è considerata "molto importante" rispettivamente dal 23% e dal 19% delle imprese. Il buon livello dei fornitori italiani di impianti consente di effettuare modifiche in tempi brevi, con costi relativamente contenuti e con soluzioni spesso personalizzate e innovative.

Il 64% delle imprese indica la qualità delle risorse umane tra le ragioni principali della presenza produttiva in Italia

Le caratteristiche del personale italiano lo rendono adatto ad affrontare le sfide del mercato globale

I punti di forza delle risorse umane italiane riguardano la chimica ma anche tutta la sua filiera

Dimensioni del mercato italiano

L'Italia ha un'estesa base manifatturiera e la vicinanza al cliente è importante soprattutto per le produzioni specialistiche

Come si è già accennato, tra le ragioni della presenza in Italia molte imprese chimiche a proprietà estera indicano le dimensioni del mercato (55%). L'Italia ha una estesa base manifatturiera e, per la chimica nel suo complesso, rappresenta il terzo mercato europeo. In alcune aree, ad esempio nelle vernici in polvere o negli ausiliari per il tessile e il cuoio, il peso dell'Italia è anche maggiore.

Le dimensioni del mercato di sbocco non giustificano di per sé la presenza produttiva delle multinazionali dato che il mercato può essere servito anche attraverso le importazioni. In alcuni casi, può essere necessario collocare la produzione in prossimità degli utilizzatori a causa degli elevati costi di trasporto di prodotti a basso valore unitario. D'altro canto, la vicinanza al cliente consente, soprattutto con riferimento alle produzioni più specialistiche, di adattare il prodotto alle esigenze specifiche degli utilizzatori, di fornirlo in tempi brevi e garantire un servizio adeguato.

Qualità elevata dei clienti italiani e disponibilità alla collaborazione per testare e sviluppare nuovi prodotti e nuove applicazioni

Il mercato italiano è considerato attrattivo non soltanto per le sue dimensioni. Numerose imprese considerano "molto importanti" la qualità elevata dei clienti italiani (45%) e la loro disponibilità a collaborare per sviluppare e testare nuovi prodotti (26%). Queste motivazioni spingono le imprese estere a mantenere in Italia anche una presenza di tipo produttivo, oltre a quella commerciale.

Il cliente italiano è esigente: un prodotto sviluppato per l'Italia può essere venduto in tutto il mondo

Innanzitutto il cliente italiano tende ad essere molto più esigente della media. Ciò significa che un prodotto sviluppato per il mercato italiano è bene accettato anche nel resto del mondo. Ciò è vero per i clienti industriali, ma è altrettanto vero per il consumatore finale (e, di conseguenza, vale anche per le imprese estere attive nei settori della cosmetica e della detergenza).

In Italia si trovano tanti clienti, soprattutto PMI, disposti a rischiare e a collaborare per lo sviluppo di nuovi prodotti

Le imprese chimiche, per la loro natura di fornitrici di beni per lo più intermedi, lavorano per il successo del cliente. D'altro canto, hanno bisogno dei clienti per testare i nuovi prodotti, migliorarli e individuarne tutte le potenzialità applicative. La peculiarità italiana consiste nella numerosità degli attori. Di conseguenza, in Italia i clienti sono tantissimi e la collaborazione è particolarmente intensa e vitale. Molte imprese chimiche a proprietà estera lavorano in vera e propria partnership con le PMI italiane attive soprattutto (ma non solo) nei settori tradizionali del made in Italy (tessile, cuoio, arredamento, ceramica, ecc.). Infatti, la dimensione mediamente ridotta delle imprese italiane le porta a ricercare la competitività in altri fattori, prima fra tutti l'innovazione. Di conseguenza, le PMI presentano forti doti di imprenditorialità e apertura alla sperimentazione.

In molti comparti l'Italia rimane il mercato più importante a livello mondiale se non per i volumi, per la qualità e la creazione di nuove tendenze

Le grandi multinazionali chimiche, in numerosi business, considerano l'Italia come uno tra i più importanti mercati a livello mondiale magari non in termini di volumi, ma sicuramente in termini di qualità e creazione delle nuove tenden-

ze. Mantenere la leadership in questi mercati richiede una presenza forte e proattiva in Italia. La globalizzazione tende a portare i gruppi multinazionali a razionalizzare la propria presenza nel mondo. L'abbandono delle produzioni di massa e la focalizzazione su nicchie (con la messa a punto di prodotti chimici spesso tailor made) consente di mantenere una base produttiva in Italia.

La R&S delle imprese estere in Italia

Spesso la presenza produttiva di imprese a capitale estero comporta anche un'attività di R&S in Italia: dall'Indagine emerge che ciò avviene nel 72% dei casi. Probabilmente questo dato è sovrastimato in quanto il campione include soprattutto le imprese estere con una presenza più radicata in Italia. In ogni caso, i dati Istat confermano l'importanza delle imprese estere con riferimento alla R&S: la loro incidenza sulla spesa complessiva di R&S dell'industria chimica è stimata intorno al 37%, ma raggiunge il 57% se si considerano le forme di ricerca più strutturata.

Come è noto, infatti, le imprese chimiche italiane — per lo più di dimensioni ridotte — tendono a fare ricerca in una forma poco strutturata, basata tipicamente sull'esperienza e sulla creatività. Le filiali di multinazionali, invece, sono normalmente inserite in realtà di grandi dimensioni e strutturate. Si stima che gli addetti alla R&S impiegati nelle imprese a capitale estero siano circa 2400 e, dall'Indagine, emerge che questi, tra il 2002 e il 2006, hanno subito un leggero calo (-0.9%) comunque decisamente inferiore rispetto all'occupazione complessiva (-7.2%). Di conseguenza, la quota di addetti dedicati alla R&S in Italia è aumentata nel tempo e attualmente stimata intorno al 6%.

Il 72% delle imprese estere fa R&S in Italia. A queste fa capo il 37% delle spese di R&S dell'industria chimica in Italia

Circa 2400 ricercatori chimici italiani lavorano in imprese estere

R&S realizzata dalle imprese estere in Italia

Spese di R&S

Milioni di euro	212
Quota sulla R&S totale della chimica	37%
Quota sulla R&S strutturata della chimica	57%

Adetti alla R&S

Numero	circa 2400
Quota % sul totale addetti	6%
Var. % 2002-2006	-0.9%

Collaborazione con la ricerca pubblica

Quota % di imprese	43%
--------------------	-----

Fonte: Federchimica, Istat

Circa un quinto delle imprese del campione identifica, tra le ragioni più importanti della loro presenza produttiva, le sinergie con l'attività di ricerca e innovazione realizzata in Italia. In effetti questo aspetto diventa sempre più

Un quinto delle imprese considera molto importanti le sinergie tra produzione e R&S realizzate in Italia

strategico in quanto la globalizzazione spinge molte imprese verso il progressivo abbandono in Italia, così come in altri Paesi avanzati, delle produzioni più di massa e verso la focalizzazione su nicchie e prodotti specialistici ad elevato valore aggiunto.

In diversi casi l'Italia si è affermata quale centro di competenza per la R&S di tutto il gruppo in determinati segmenti

Spesso le imprese multinazionali hanno razionalizzato l'attività di R&S dando vita a "centri di competenza" che, situati in un Paese, lavorano per tutto il gruppo o comunque definiscono le linee di ricerca e coordinano tutti i progetti afferenti a determinate aree di business. In un buon numero di casi l'Italia si è affermata quale centro di competenza grazie

- al buon livello dei laureati chimici;
- alla disponibilità di un know how specifico — a volte giudicato persino unico al mondo — in determinate aree (ad esempio chimica del fluoro, tessuti non tessuti in poliestere, poliuretani, poliolefine, polimeri speciali, chimica applicata al cuoio, adesivi, principi attivi per farmaci, additivi per la detergenza);
- alla capacità dei gruppi di ricerca di essere competitivi in termini di costi e risultati;
- talvolta anche grazie alla presenza di un network efficiente che coinvolge Università e centri di ricerca italiani.

Forti capacità nel fare ricerca applicata e sviluppo prodotti

A parte alcuni casi di grande rilievo nazionale, normalmente la ricerca di base viene condotta nella casa madre o in altri Paesi. Si riconosce invece all'Italia una forte capacità nel fare ricerca applicata e sviluppo prodotti, ambiti che presentano orizzonti temporali più brevi e necessità più stringenti di rapido conseguimento dei risultati. Ciò dipende

- dalla numerosità di clienti italiani vivaci e aperti alla sperimentazione;
- dalla capacità degli addetti chimici italiani di leggere e interpretare le esigenze del mercato;
- dalle loro doti di creatività e problem solving che consentono di individuare in tempi brevi soluzioni innovative ed efficaci.

Il fatto che la ricerca di base venga effettuata normalmente nella casa madre (e non in Italia) in parte è legato alla concentrazione in quella sede delle attività a carattere più strategico. In realtà però questo è sempre meno vero in quanto le multinazionali tendono a sfruttare i vantaggi localizzativi delle loro diverse filiali non solo per quanto concerne la produzione, ma anche con riferimento alle funzioni commerciali o di ricerca. In effetti, non soltanto tra le imprese a capitale estero ma più in generale in tutta l'industria chimica in Italia, solo una quota minoritaria delle spese di R&S è destinata alla ricerca di base (9%).

Sembrirebbe quindi emergere una sorta di specializzazione della ricerca chimica italiana verso l'ambito più strettamente applicativo. In altre parole le multinazionali tenderebbero a valorizzare una vocazione italiana. A conferma di questa interpretazione, alcune delle imprese intervistate descrivono il rapporto con la casa madre in tema di ricerca come complementare.

I rapporti con la ricerca pubblica delle imprese estere in Italia

Il 43% delle imprese del campione dichiara di avere in essere forme di collaborazione con la ricerca pubblica italiana, una quota decisamente superiore alla media del settore ferma al 28% (secondo dati Istat riferiti al periodo 1998-2000). Si tratta del 60% circa delle imprese estere che hanno un'unità di R&S in Italia.

Collabora con la ricerca pubblica il 43% delle imprese estere contro una media di settore ferma al 28%

Nel 21% dei casi la qualità della collaborazione con Università e centri di ricerca pubblici italiani viene identificata tra le ragioni più importanti della presenza produttiva nel Paese. Un certo numero di imprese a proprietà estera, dunque, collabora con soddisfazione con la ricerca pubblica italiana. Il dialogo è senz'altro favorito dal fatto che si tratta

Organizzazione articolata e forte impronta manageriale favoriscono il dialogo con la ricerca pubblica

- di imprese generalmente grandi,
- dotate di un'organizzazione articolata,
- in grado di dedicare tempo e risorse a un confronto e interscambio di informazioni che, per essere proficuo, deve avvenire in modo continuativo (anche per garantire il perseguimento di obiettivi comuni in tempi ben definiti).

A tal fine è particolarmente importante la presenza di un responsabile della ricerca con un profilo altamente qualificato non solo dal punto di vista tecnico-scientifico, ma anche sul piano manageriale. Ciò consente, infatti, di identificare nel vasto panorama della ricerca pubblica eventuali conoscenze e tecnologie funzionali allo sviluppo dell'impresa e di intravedere nei risultati della ricerca di base le potenzialità applicative e di industrializzazione.

D'altro canto, numerose imprese estere considerano la ricerca pubblica come un fattore di debolezza dell'Italia. Ciò penalizza soprattutto la ricerca di base che richiede una forte connessione tra pubblico e privato. I centri di ricerca pubblica italiani, infatti, difficilmente rientrano in quel network internazionale di cui si avvalgono le imprese estere per la ricerca di base.

La ricerca pubblica è considerata un fattore di debolezza dell'Italia. Ciò penalizza soprattutto la ricerca chimica di base

Nella ricerca applicata l'impresa è più facilmente autonoma, tuttavia la difficoltà di interazione con la ricerca pubblica italiana viene comunque considerata come un'occasione perduta. In generale, si riscontra

- una scarsa propensione al dialogo con il mondo produttivo;
- un sistema di finanziamento che non incentiva la collaborazione;
- un sistema di gestione delle carriere che, considerando unicamente le pubblicazioni scientifiche, induce i ricercatori pubblici a concentrare la loro attività solo su determinati temi — tralasciando l'aspetto applicativo e di industrializzazione — e spesso senza sviluppare una competenza approfondita su settori specifici;
- un'eccessiva polverizzazione e l'assenza (o difficoltà di identificare) centri di eccellenza dotati di sufficiente massa critica su ben definite aree di ricerca.

Complessivamente emerge un mondo della ricerca pubblica frastagliato in cui la collaborazione, anche quando esiste e funziona, si basa sulla conoscenza personale e sulla buona volontà del singolo, piuttosto che essere sistematica.

I giovani laureati chimici secondo le valutazioni delle imprese estere

Ottima preparazione teorica dei laureati chimici italiani, ma manca un'adeguata conoscenza della realtà aziendale

Le imprese multinazionali hanno la possibilità di valutare la qualità dei giovani laureati italiani in discipline chimiche (chimica e chimica industriale, ingegneria chimica, CTF) in una logica di confronto con gli altri Paesi in cui sono presenti. In questo senso il loro giudizio ha particolare valore.

In generale le imprese intervistate considerano il livello della preparazione universitaria ottimo sotto il profilo teorico. Manifestano però preoccupazione rispetto a una tendenza recente verso la proliferazione delle università e dei corsi di laurea, che rischia di andare a scapito della qualità. Valutano, invece, positivamente l'introduzione delle lauree triennali, che però in altri Paesi esistono da molto più tempo.

Vengono comunque segnalati rilevanti punti di debolezza:

- le competenze sviluppate non riguardano tutte le aree della chimica;
- sono poco specialistiche al punto che spesso nemmeno la tesi di laurea rappresenta un'occasione per approfondire il momento applicativo e gli stessi dottorati di ricerca non corrispondono alle esigenze delle imprese;
- vi è una scarsa apertura internazionale e un'insufficiente familiarità con la lingua inglese (anche perché sono pochi gli studenti che partecipano al programma di scambi Erasmus);
- risultano carenti le conoscenze di base in ambito economico e, più in generale, nell'esperienza della realtà aziendale.

Di conseguenza — nonostante la buona disponibilità ad imparare, doti di creatività e forti motivazioni, in particolare verso le posizioni di R&S — i giovani laureati chimici italiani impiegano più tempo per diventare operativi e, anche nella ricerca, rischiano di non prestare la dovuta attenzione ai vincoli economici.

Diverse imprese segnalano una certa difficoltà a trovare giovani laureati, anche a causa della cattiva immagine di cui soffre la chimica. Il problema, peraltro, è ancor più sentito con riferimento ai periti chimici, il cui livello qualitativo è oltretutto andato peggiorando negli anni.

Il contributo delle imprese estere alla realtà socio-economica italiana

Talvolta le imprese a capitale estero vengono vissute dalle Istituzioni e dall'opinione pubblica con diffidenza come se "sfruttassero" le risorse italiane. Al contrario, l'Indagine ha fatto emergere che **le imprese estere creano valore, anche al di fuori dei confini aziendali.**

Contribuiti positivi delle imprese chimiche estere

Indotto

Acquisti da fornitori italiani per 9.5 miliardi di euro

Ricerca e innovazione

Partner delle PMI italiane

Gruppi leader a livello mondiale

Condivisione della cultura locale

Ricerca strutturata

Approccio manageriale alla ricerca

Accesso ai mercati internazionali

Clienti

Fornitori

Sviluppo di competenze professionali

Know how globale

Competenze tecniche e manageriali

Cultura internazionale

Innovazione come atteggiamento mentale

Formazione presso Università e Scuola

Cultura scientifica

Cultura aziendale

Modelli organizzativi avanzati

Best practice generate in tutto il mondo

Qualità del management

Tensione verso il miglioramento continuo

Organizzazione come strumento di sviluppo del potenziale

Responsabilità sociale

Leadership

Cultura aziendale condivisa

Formazione dei dipendenti

Anticipazione dei vincoli normativi

Cultura associativa

Presenza in Italia radicata

Valore dello scambio di informazioni e del benchmarking

Sensore della competitività di sistema italiana

Personale di staff

Ambiente e sicurezza

Approccio avanzato sul piano organizzativo e gestionale

Diffusione delle best practice nelle imprese locali

Coinvolgimento dell'intera filiera

Fonte: Federchimica

Indotto

Il 64% degli acquisti delle imprese estere avviene da fornitori italiani

Le imprese chimiche a proprietà estera, attraverso i loro acquisti di beni e servizi, generano in Italia un indotto. Si potrebbe pensare che tale indotto sia molto limitato in quanto gli acquisti sono gestiti dalla casa madre e, di conseguenza, non coinvolgono fornitori italiani. In realtà dall'Indagine emerge che

- le imprese estere hanno, in media, più di 800 fornitori italiani,
- complessivamente questi soddisfano circa il 64% dei loro acquisti.

Emerge cioè che le filiali estere di imprese multinazionali intrecciano intensi legami con il tessuto economico e produttivo italiano.

Indotto pari ad almeno 9.5 miliardi di euro

Nel settore chimico gli acquisti di beni e servizi in media rappresentano l'88% del fatturato. Di conseguenza, si può stimare che — attraverso i loro acquisti — queste imprese generino in Italia un indotto pari a 9.5 miliardi di euro. Si tratta di una stima prudente in quanto non tiene conto dell'indotto generato dalle filiali prevalentemente commerciali.

Ricerca, innovazione e competitività

Una delle peculiarità del settore chimico, connessa alla sua natura di bene intermedio e di industria basata sulla scienza, consiste nella capacità di trasferire tecnologia e innovazione ai clienti industriali.

Presenza in Italia radicata e condivisione della cultura dei clienti

Le imprese estere presenti in Italia fanno parte di gruppi chimici spesso leader a livello mondiale. A maggior ragione, quindi, rappresentano un fattore di competitività per i loro clienti, tipicamente PMI italiane. Ai fini dello sviluppo di prodotti innovativi (spesso tailor made), l'interazione con il cliente è fondamentale. Per questa ragione la presenza in Italia è radicata, tanto che le filiali di imprese a maggioranza di capitale estero per molti versi si considerano italiane. Solo condividendo la cultura dei clienti, infatti, sono in grado di interpretarne al meglio le esigenze. Questa relazione è particolarmente forte con i settori del made in Italy, al punto che il loro successo nel mondo spesso dipende da prodotti chimici sviluppati in collaborazione con imprese a capitale estero.

Ampia disponibilità di risorse, cultura e respiro internazionale favoriscono la ricerca.

- Sono disponibili risorse umane altamente qualificate e apparecchiature sofisticate.
- I ritorni della ricerca sono maggiori in quanto il mercato di destinazione è globale e, di conseguenza, anche singole nicchie assumono la necessaria massa critica.
- L'approccio alla ricerca è manageriale e la gestione dei progetti tende ad essere particolarmente efficiente grazie ad attività sistematiche di screening e di reporting. Ciò consente anche di superare un approccio puramente technology push, attento cioè solo agli aspetti tecnici ma non finalizzato fin da principio al mercato.

La dimensione tipicamente grande dell'impresa estera, ma anche la sua appartenenza a un gruppo multinazionale, fa sì che l'innovazione sia uno strumento sistematico di sviluppo e non un'attività da perseguire occasionalmente come spesso avviene nelle piccole realtà. In questo senso l'innovazione è parte della cultura aziendale e viene gestita attraverso modelli organizzativi avanzati.

Ciò è particolarmente importante se si considera che l'industria manifatturiera italiana è specializzata in settori tradizionali e dominata dalle PMI, che difficilmente sono in grado di fare ricerca e che tendono ad acquisire l'innovazione dall'esterno. La loro eccellenza consiste

- nel dare una lettura innovativa delle esigenze del mercato (quindi nell'esprimere un bisogno di innovazione);
- nel collaborare proattivamente al fine di adattare alla loro realtà un prodotto o una tecnologia.

Per fare questo, la partnership con un grande gruppo chimico internazionale può essere vincente.

Spesso le imprese a capitale estero producono sostanze destinate ad altre imprese chimiche a valle della filiera. Anche in questo caso, si tratta di realtà tipicamente di piccole e medie dimensioni che trovano nel grande gruppo multinazionale un prezioso partner per la ricerca.

Le imprese estere tendono, inoltre, ad avere rapporti di collaborazione più intensi con la ricerca pubblica. Considerate le difficoltà di dialogo tra Industria e Scienza in Italia, ciò rappresenta uno stimolo potenzialmente importante al fine di orientare maggiormente la ricerca pubblica alle esigenze delle imprese.

Accesso di clienti e fornitori ai mercati internazionali

Le imprese chimiche a capitale estero, operando sui mercati mondiali, possono spingere i clienti italiani ad allargare i propri orizzonti facendo loro conoscere nuovi mercati e le esigenze che esprimono.

D'altro canto, sempre più spesso i grandi gruppi chimici centralizzano gli acquisti. Di conseguenza, alcune imprese italiane si sono affermate quali fornitori del gruppo a livello europeo o addirittura mondiale. Ciò è avvenuto, ad esempio, per i fornitori di impianti e macchinari che hanno così potuto ampliare la loro area di influenza.

Le realtà multinazionali si caratterizzano per gli elevati standard di qualità. Tendono, pertanto, a essere molto esigenti verso i fornitori e a generare, anche nei confronti dei clienti, effetti di imitazione molto positivi per la competitività. In questo senso si può quindi affermare che le imprese multinazionali sono un elemento di dinamismo per tutto il tessuto industriale italiano e che, grazie a loro, l'Italia può affrontare più facilmente le sfide della globalizzazione.

Per le PMI italiane possibilità di partnership con imprese che fanno ricerca strutturata

I fornitori di imprese chimiche globali sono stimolati ad allargare i loro orizzonti

Grazie alle imprese estere, l'Italia può affrontare più facilmente le sfide della globalizzazione

Formazione e sviluppo di competenze professionali

Le imprese chimiche in generale, ma ancor di più le multinazionali, impiegano risorse umane altamente qualificate.

Durante gli anni Ottanta e Novanta, alcune grandi aziende — e in particolare la Montedison — facevano da “nave scuola” per tutto il sistema, formando un serbatoio di professionalità chimica e manageriale che successivamente — attraverso la mobilità delle persone — veniva trasferito alle altre imprese, chimiche e non, di dimensioni piccole o grandi, italiane ed estere (in quest’ultimo caso attraverso l’acquisizione di imprese italiane o di parti stesse della Montedison). La fine di questa grande realtà industriale italiana ha senza dubbio impoverito la chimica, soprattutto proprio sul piano della formazione di competenze scientifiche e professionali.

Le imprese chimiche a capitale estero contribuiscono alla formazione professionale di tutto il sistema

Oggi la competizione globale ha fatto sì che le imprese chimiche, anche le più grandi, abbiano una struttura organizzativa snella e caratterizzata dalla presenza necessariamente più limitata di figure di staff e di giovani da formare. Di conseguenza, non esistono più grandi navi scuola comparabili con il passato. È comunque indubbio che le imprese chimiche a capitale estero, grazie anche alla loro massa critica, contribuiscono in modo rilevante alla formazione professionale di tutto il sistema:

- spesso trasferiscono competenze specialistiche che l’Università non è in grado di offrire;
- non è raro che PMI chimiche o imprese clienti italiane attingano a questo patrimonio.

Le imprese multinazionali hanno accesso a un know how globale e creano cultura internazionale, in senso lato e come cultura di business. Attraverso il continuo scambio di collaboratori ad alto potenziale con la casa madre, sviluppano la capacità

- di adattarsi più velocemente alle diverse culture locali,
- di assumere l’innovazione come atteggiamento mentale,
- di leggere le esigenze del mercato e i suoi mutamenti.

Competenze tecniche e manageriali ma anche cultura internazionale

Il confronto con culture e modi di comportamento diversi favorisce non solo lo sviluppo professionale in termini di competenze tecniche e manageriali, ma anche la crescita della persona. Molti tra coloro che hanno lavorato in gruppi chimici internazionali sono poi diventati affermati manager in posizioni chiave del sistema produttivo italiano.

Grande attenzione ai giovani e formazione presso scuole e università per diffondere cultura scientifica e di impresa

Queste imprese riconoscono grandissima importanza al tema dell’attrazione dei giovani talenti verso i temi scientifici e la realtà delle aziende. Di conseguenza, e in virtù del fatto che dispongono di risorse adeguate, spesso la loro attività di formazione coinvolge anche il momento didattico attraverso

- lezioni in università e nelle scuole superiori,
- strumenti innovativi di insegnamento (quali i business game),
- l’offerta di stage e la realizzazione di tesi di laurea presso l’azienda,
- la vera e propria sponsorizzazione di corsi di laurea in chimica.

Le interazioni con il mondo della formazione sono preziose per tutto il settore in quanto contribuiscono ad orientare la didattica a temi di interesse dell'industria.

Modelli organizzativi avanzati

Le imprese chimiche multinazionali possono attingere alle best practice generate in tutto il mondo. Di conseguenza, arricchiscono la cultura industriale introducendo modelli organizzativi avanzati che trovano poi applicazione anche nelle realtà locali e di piccole e medie dimensioni.

Trasferimento alla realtà locale di best practice generate in tutto il mondo

L'organizzazione è considerata uno strumento importante

- per il pieno sviluppo della produttività dei dipendenti e del capitale umano;
- più in generale, per ottenere il massimo dalle risorse disponibili.

Vengono, pertanto, messi a punto appositi strumenti per il raggiungimento di determinati obiettivi. Solo per fare alcuni esempi, si va dalle indagini sul clima aziendale, che vedono coinvolto tutto il personale, a forme organizzative orizzontali e non gerarchiche che favoriscono la responsabilizzazione e lo spirito di iniziativa.

I modelli organizzativi sono considerati strumenti per sviluppare la produttività e il potenziale dei collaboratori

I sistemi di valutazione e sviluppo professionale tendono ad essere formalizzati e possono avvalersi di spazi organizzativi grandi, consentendo — ad esempio — la rotazione delle responsabilità, delle aree di business e dei Paesi di localizzazione.

L'incontro di culture diverse genera alchimie vincenti. In generale si riconosce agli italiani forte creatività e propensione all'innovazione, ma carenze sul piano della capacità di fare sistema. L'introduzione di processi organizzativi strutturati consente allora di aumentare la produttività, sviluppando nel modo migliore il potenziale di creatività e innovazione.

Cultura aziendale e responsabilità sociale

Per le imprese chimiche a proprietà estera la leadership di mercato impone di essere leader anche sul tema della responsabilità sociale. D'altro canto, queste imprese — avendo una struttura articolata e "dispersa" su diversi Paesi — riconoscono massima importanza alla cultura aziendale, intesa come l'appartenenza di tutti i collaboratori in tutto il mondo a principi condivisi che ispirano i comportamenti quotidiani.

La leadership di mercato impone di essere leader anche in materia di responsabilità sociale

Normalmente è presente un codice di corporate compliance cui si accompagna un'intensa azione formativa, diretta a creare consapevolezza, e un'attività regolare di audit. Varie iniziative vengono, inoltre, promosse al fine di coinvolgere attivamente i dipendenti e favorire il loro riconoscimento nei valori aziendali. Al di là di tutte le procedure, infatti, è la responsabilità individuale quella che garantisce fino in fondo trasparenza e responsabilità sociale dell'azienda.

Ruolo proattivo all'interno delle associazioni imprenditoriali

La competitività dell'industria chimica dipende fortemente dalle condizioni di sistema, che sono al di fuori del controllo della singola impresa: basti pensare a normative e Pubblica Amministrazione, infrastrutture, energia, formazione e ricerca pubblica.

Le imprese chimiche estere sono potenti sensori della competitività di sistema italiana

Le imprese chimiche a proprietà estera — proprio perché vivono il confronto internazionale — rappresentano dei potenti "sensori" della competitività di sistema italiana. Di conseguenza, sono un punto di riferimento importante nel dialogo con le Istituzioni. Inoltre, sono in grado di suggerire modelli più efficaci sulla base dell'esperienza di altri Paesi.

Forte cultura associativa per condividere informazioni e modelli aziendali

D'altro canto, sono portatrici di una forte cultura associativa. In parte ciò dipende dal fatto che si tratta di imprese di grandi dimensioni, in grado quindi di impegnare personale tipicamente di staff in un'attività che esula parzialmente dal business aziendale in senso stretto. Tale atteggiamento, tuttavia, riflette anche una cultura manageriale che considera come un valore

- lo scambio di informazioni,
- la condivisione di pratiche aziendali e modelli,
- il benchmarking.

Proviene da imprese estere il 70% dei partecipanti ai gruppi di lavoro tecnico-scientifici di Federchimica

A testimonianza del ruolo particolarmente attivo delle imprese chimiche a proprietà estera in ambito associativo, basta osservare che esse rappresentano più del 70% dei partecipanti complessivi a tutti i comitati e i gruppi di lavoro di natura tecnico-scientifica operativi all'interno di Federchimica.

In altre associazioni imprenditoriali la presenza delle imprese estere è stata a lungo vissuta come problematica in una logica di contrapposizione con le imprese nazionali. Nell'esperienza di Federchimica, invece, le imprese a capitale estero hanno sempre partecipato attivamente e a pieno titolo, costituendo — anzi — un fattore di stimolo e una risorsa preziosa.

La forte partecipazione delle imprese chimiche a capitale estero alla vita associativa dipende anche dal fatto che la loro presenza in Italia, per la natura stessa del settore, è radicata e comporta una logica complessiva e non soltanto attenta al Paese inteso come mercato di destinazione dei propri prodotti. Quasi sempre, infatti, la presenza è di natura produttiva e, anche quando è prevalentemente commerciale, richiede comunque risorse umane altamente qualificate e opportunamente formate, innovazione, gestione attenta a livello ambientale e della sicurezza.

Salute, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale

Coinvolgendo la trasformazione della materia e comportando la gestione di sostanze potenzialmente pericolose, la chimica è un'attività complessa, sofisticata e soggetta a un'ampia regolamentazione. L'industria chimica è fortemente impegnata nel promuovere salute, sicurezza e rispetto ambientale: basti pensare che — in base alle statistiche Inail sulla frequenza degli infortuni — la chimica è il comparto più sicuro tra i grandi settori industriali.

Talvolta le multinazionali sono vittima della diffidenza delle Istituzioni e dell'opinione pubblica. Si tratta di una diffidenza ingiustificata in quanto queste imprese, operando nel mercato mondiale, considerano la reputazione come un vero e proprio asset. Un singolo episodio — ad esempio un incidente — può compromettere tale reputazione ben al di là dei confini dello stabilimento e persino del Paese in cui è avvenuto. Viene, perciò, riconosciuta massima importanza agli obiettivi di HSE che normalmente rientrano nella stessa mission aziendale.

Le imprese a capitale estero non si uniformano soltanto alla realtà italiana ma tendono a perseguire gli standard propri dei mercati più restrittivi in cui operano, anticipando spesso i vincoli normativi in materia di salute, sicurezza e ambiente.

Rispetto alle imprese attive solo sul mercato locale, ciò che caratterizza le imprese multinazionali non è tanto l'attenzione ai temi di HSE — condivisa da tutte le imprese del settore — quanto l'approccio avanzato da un punto di vista organizzativo e gestionale. Salute, sicurezza e rispetto ambientale, infatti, non si conseguono semplicemente adottando comportamenti di "buon senso", ma richiedono specifiche competenze tecniche e manageriali, procedure, tecnologie e sistemi di gestione.

Contribuiscono a generare il know how necessario

- l'elevata qualità del management;
- la presenza di figure di staff;
- la ricerca sistematica delle "migliori pratiche aziendali" (best practice);
- la continua tensione al miglioramento, che porta alla realizzazione di iniziative sempre nuove che costituiscono la via maestra per l'individuazione di best practice via via più efficaci.

In questa sorta di laboratorio permanente, si va dall'inclusione degli indicatori di sicurezza tra le misure di performance dei manager a un recentissimo sistema di identificazione degli autotrasportatori attraverso l'iride (solo per citare alcuni esempi).

Le imprese multinazionali non soltanto adottano pratiche virtuose e tecnologie all'avanguardia ma, rappresentando un modello di riferimento, ne favoriscono la diffusione. Ciò avviene attraverso diversi canali. Innanzitutto, trattandosi di imprese leader di mercato, generano un effetto di imitazione nelle concorrenti italiane.

Un ulteriore canale di diffusione molto rilevante è dato dalla mobilità delle persone. L'inserimento in imprese italiane chimiche o utilizzatrici, magari di piccole o medie dimensioni, di lavoratori con precedenti esperienze presso grandi realtà multinazionali comporta la possibilità di assorbire la cultura, le competenze tecniche e manageriali ivi sviluppate.

Il mondo associativo rappresenta uno strumento importante per la diffusione in tutta l'industria chimica di esperienze aziendali di successo nell'ambito della gestione di salute, sicurezza e ambiente.

In effetti, molte delle iniziative e dei corsi di formazione organizzati da Federchimica nascono dall'esperienza e dallo stimolo delle imprese multinazionali. Questo è il caso, ad esempio, di Responsible Care[®], il programma a base

Le multinazionali chimiche spesso anticipano i vincoli normativi

Un punto di riferimento nella creazione di modelli di gestione avanzati

Le best practice si diffondono nelle PMI italiane chimiche e non

volontaria con il quale le imprese chimiche adottano un sistema volto a migliorare continuamente prodotti, processi e comportamenti nelle aree di salute, sicurezza e ambiente. Nato in Canada nel 1984, il programma è andato diffondendosi progressivamente in tutto il mondo, nel 1992 è stato introdotto da Federchimica in Italia, dove oggi conta 177 imprese e 457 stabilimenti. Altri esempi di condivisione di modelli gestionali avanzati sono il crisis management e l'analisi dei quasi incidenti. Le imprese multinazionali hanno spinto alla realizzazione, in Federchimica, del "Progetto Observer", la banca dati sulla rilevazione e sull'interpretazione dei cosiddetti "Quasi Incidenti" (Near Misses) che permette una gestione più efficiente nella prevenzione degli eventi incidentali.

I benefici generati in Italia dalla presenza delle imprese estere non riguardano solo l'industria chimica. L'intera filiera in cui è inserita un'impresa multinazionale è indotta ad adeguarsi a standard elevati in quanto l'impegno verso la qualità e la responsabilità sociale — spesso soggetto anche a certificazioni — non può prescindere dal comportamento di clienti e fornitori.

In questa prospettiva è concepita la Product Stewardship, un sistema di gestione che coinvolge l'intero ciclo di vita del prodotto e quindi l'intera filiera, dall'estrazione e produzione delle materie prime fino allo smaltimento dei rifiuti, passando per le fasi di produzione e distribuzione. Va, peraltro, ricordato che spesso le imprese a capitale estero producono sostanze utilizzate da altre imprese chimiche. Di conseguenza, l'adozione della Product Stewardship da parte dei grandi gruppi multinazionali favorisce la diffusione di modelli avanzati di gestione anche alle imprese italiane di piccole e medie dimensioni.

In questa stessa logica il programma Responsible Care® è stato esteso anche ai distributori di prodotti chimici e, ancora più recentemente, ai trasformatori di materie plastiche, che per lo più sono PMI. Un altro caso analogo riguarda la richiesta rivolta, da parte di grandi gruppi chimici a proprietà estera, ai fornitori di servizi di logistica affinché partecipino al sistema SQAS (Safety and Quality Assessment System) che consente loro (e ad eventuali subvettori) di sottoporsi alla valutazione da parte di esperti secondo diversi parametri di sicurezza e di intraprendere — se necessario — azioni correttive.

Le imprese estere collaborano con le Istituzioni e contribuiscono a promuovere un clima di fiducia reciproca

Le imprese estere sono molto attive anche sul fronte della collaborazione con le Istituzioni e con le Comunità locali perché possiedono la massa critica per farlo e sono consapevoli dell'importanza di creare nei confronti dell'ambiente esterno un clima di reciproca fiducia.

Un esempio emblematico riguarda il S.E.T. — Servizio Emergenza Trasporti — che si propone di fornire un supporto specialistico alle Pubbliche Autorità (in particolare Vigili del Fuoco) nella gestione di emergenze nell'ambito del trasporto di prodotti chimici su strada, per ferrovia o via mare. Anche in questo caso, le imprese multinazionali hanno fornito (e forniscono) un contributo molto significativo mettendo a disposizione delle Istituzioni le loro competenze tecniche e gestionali, in particolare ai fini della formazione dei Vigili del Fuoco.

Per informazioni contattare la
Direzione Centrale
Analisi Economiche
-Internazionalizzazione

Tel. +39 02 34565.337
Fax +39 02 34565.459
aei@federchimica.it

Finito di stampare nel mese di Luglio 2008