

L'internazionalizzazione produttiva delle imprese chimiche italiane

contributi

di Marco Mutinelli*, Vittorio Maglia e Juliette Vitaloni **

Fino a non molti anni fa la crescita multinazionale attraverso investimenti diretti all'estero era una via seguita quasi esclusivamente dalle imprese maggiori dei paesi industrializzati, le uniche in grado di realizzare una presenza diretta sui grandi mercati, superando ostacoli e barriere. Oggi uno dei significati profondi della globalizzazione è l'affermarsi di un'era di *internazionalizzazione diffusa*: i mercati si sono integrati e infrastrutturati, i costi di trasporto, di comunicazione e degli altri supporti per "andare all'estero" si sono drasticamente ridotti, le barriere – economiche, tecniche e istituzionali – tra i paesi si sono abbassate, nuovi protagonisti – imprese, industrie, paesi – si sono affacciati nell'arena competitiva, le preferenze e i gusti dei consumatori si traducono in una domanda che si affranca sempre più dagli ambiti strettamente nazionali; la presenza diretta sui principali mercati di sbocco, anche attraverso insediamenti produttivi, diviene fondamentale per sostenere la penetrazione commerciale, che non può più basarsi esclusivamente sulle esportazioni. Anzi, se in fasi economiche espansive la crescita multinazionale rappresenta una fondamentale modalità con cui l'impresa crea valore, remunera le risorse investite, estende i propri vantaggi competitivi, accede a nuove opportunità e mezzi per la crescita e il successo, nell'attuale contesto competitivo l'internazionalizzazione diviene una via obbligata per la sopravvivenza stessa dell'impresa, imposta da una nuova ecologia competitiva in cui la contrazione del mercato e la crescente pressione competitiva di concorrenti provenienti da ogni parte del mondo mettono in discussione la posizione dell'impresa sul

suo stesso mercato domestico. Nessuna impresa, di qualunque dimensione e settore di attività, può così ritenersi esente da un coinvolgimento nei processi di internazionalizzazione. L'evidenza di tutti i giorni è buona testimone della nuova condizione. Qualche dato è al proposito illuminante: a fronte di una popolazione di oltre centomila imprese industriali italiane esportatrici di beni, in larga parte di piccole e medie dimensioni, si può stimare che le imprese coinvolte in qualche operazione internazionale di natura non puramente mercantile siano oltre ventimila; tra di esse, oltre seimila sono quelle che hanno avviato iniziative più impegnative, quali, ad esempio, la presenza diretta all'estero in attività produttive e/o distributive. L'analisi di quanto avviene nell'industria chimica appare da questo punto di vista assai interessante. Drammaticamente tramontata nei primi anni novanta la prospettiva di una grande impresa nazionale, in grado di competere nella chimica di base con gli altri leader internazionali del settore, l'industria chimica in Italia si caratterizza oggi, oltre che per una consolidata presenza di imprese a capitale estero, responsabili del 36 per cento della produzione nazionale, per il ruolo significativo delle piccole e medie imprese, cui compete il 41 per cento della produzione nazionale, mentre alle imprese medio-grandi e grandi spetta il restante 23 per cento. Ebbene, a fronte dell'assenza di grandi imprese stabilmente inserite negli oligopoli internazionali e di spinte competitive verso strategie di delocalizzazione parziale o totale delle produzioni all'estero motivate principalmente da fattori di costo relativamente modeste, soprattutto in raffronto ad altri

* Università degli Studi di Brescia

** Federchimica

settori industriali, l'industria chimica italiana ha saputo coniugare nei primi anni del nuovo millennio ottime performance all'export con una interessante crescita della multinazionalizzazione produttiva. La propensione all'export delle imprese chimiche italiane risulta infatti in continua crescita, grazie alla forte propensione all'export degli impianti delle imprese a capitale estero, da un lato, e per effetto del sempre maggiore orientamento delle PMI verso i mercati esteri, dall'altro: nonostante la crisi, nel 2008 essa ha raggiunto il 39 per cento della produzione nazionale, con un progresso di 14 punti percentuali in 15 anni. Contemporaneamente sono aumentati anche gli investimenti produttivi all'estero, che nel 2008 vedono coinvolte 127 imprese, le quali hanno realizzato all'estero un fatturato pari a 8,3 miliardi di euro occupando più di 25 mila dipendenti oltre confine, con un aumento consistente e pari al 26 per cento rispetto all'inizio del nuovo millennio.

A fronte di tale situazione, Federchimica ha deciso di lanciare un'indagine approfondita sulle ragioni che hanno portato le imprese chimiche italiane ad intraprendere strategie di

crescita sui mercati internazionali non più basate solo sull'esportazione di prodotti, ma anche e soprattutto sull'avvio e/o acquisizione di attività produttive all'estero. Questo contributo propone i principali risultati di tale indagine.

L'internazionalizzazione produttiva delle imprese chimiche italiane

Secondo le informazioni rese disponibili dalla banca dati Reprint, le imprese chimiche italiane che svolgono attività produttive all'estero tramite imprese controllate o partecipate sono oggi 127; la consistenza complessiva delle attività industriali partecipate all'estero è misurata da 286 imprese partecipate oltre confine, le quali occupano circa 25.100 dipendenti e realizzano un fatturato aggregato di 8,3 miliardi di euro (Tav. 1). Nella grande maggioranza dei casi, le imprese italiane detengono il controllo delle attività partecipate all'estero, la cui incidenza supera il 90 per cento del totale in relazione a tutti gli indicatori considerati (numero di imprese, dipendenti e fatturato).

Tavola 1 – Internazionalizzazione produttiva delle imprese chimiche a capitale italiano

	2000	2008 (a)	var. %
Imprese investitrici (numero)	102	127	24,5
Imprese estere partecipate (numero)	217	286	31,8
Dipendenti delle imprese estere partecipate (numero)	19.905	25.100	26,1
Fatturato delle imprese estere partecipate (milioni di euro)	6.403	8.300	29,6

(1) Dati preliminari.

Fonte: banca dati Reprint, ICE-Politecnico di Milano

I dati presentati nella tavola 1 sottolineano la significativa crescita delle attività multinazionali delle imprese chimiche a capitale italiano nei primi anni del nuovo millennio. Tra il 2000 e il 2008 il numero delle multinazionali italiane attive nel settore è cresciuto di 25 unità (+24,5 per cento). Incrementi ancora più significativi si riscontrano in relazione alla consistenza delle attività estere: il numero delle imprese partecipate oltre confine è cresciuto del 31,8 per cento, quello dei dipendenti all'estero del 26,1 per cento e il fatturato delle partecipate estere del 29,6 per cento. In questo periodo, lo sviluppo delle attività all'estero è risultato

per le imprese chimiche più accelerato della media complessiva riferita al settore industriale, tanto che il grado di multinazionalizzazione produttiva dell'industria chimica, misurato dal rapporto tra i dipendenti delle consociate estere e i dipendenti in Italia delle imprese a capitale italiano (ovvero, il rapporto tra i dipendenti all'estero e i dipendenti domestici, dal cui computo sono esclusi i dipendenti delle imprese a controllo estero, le quali per definizione non possono contribuire alla crescita multinazionale delle imprese a capitale italiano), supera oggi il 30 per cento ed è di quasi cinque punti percentuali più

elevato della media dell'industria manifatturiera, alla quale era viceversa inferiore all'inizio del secondo millennio. Dal punto di vista della ripartizione geografica delle attività produttive all'estero (Tav. 2), oltre la metà dei dipendenti delle consociate delle imprese italiane si trova negli altri paesi dell'Ue-15 (52,1 per cento); al Vecchio continente spetta nel complesso poco meno del 70 per cento del totale, di cui l'11,9 per cento ai paesi dell'Est europeo. Poco meno del 20 per cento degli addetti è localizzato

nelle Americhe (10,9 per cento America Latina e 8,2 per cento Nord America), mentre l'incidenza complessiva delle rimanenti aree geografiche si attesta all'11,2 per cento del totale. Rispetto alla ripartizione complessiva delle attività industriali partecipate all'estero dalle imprese italiane, il settore chimico vede crescere il peso dell'Europa Occidentale, delle Americhe e del Medio Oriente, mentre la presenza delle imprese italiane risulta notevolmente inferiore alla media in Africa, nel resto dell'Asia e in Oceania.

Tavola 2 – Ripartizione geografica dei dipendenti all'estero delle imprese chimiche a capitale italiano, 2008

	peso %	I.S. (a)
Unione Europea (15 paesi)	52,1	1,47
Europa centro-orientale	11,9	0,49
Altri paesi europei	5,7	1,41
Africa settentrionale	1,6	0,26
Altri paesi africani	0,4	0,28
America settentrionale	8,2	1,29
America centrale e meridionale	10,9	1,13
Medio Oriente	2,6	10,32
Asia centrale	1,7	0,8
Asia orientale	4,5	0,49
Oceania	0,2	0,28
Totale	100	1,00

(a) IS - indice di specializzazione: rapporto tra l'incidenza degli addetti nell'area geografica considerata sul totale degli addetti all'estero per il settore chimico e la medesima incidenza per l'intera industria manifatturiera italiana.

Fonte: banca dati Reprint, ICE-Politecnico di Milano

Un fondamentale contributo alla consistenza complessiva delle attività multinazionali delle imprese chimiche a proprietà italiana viene come prevedibile dalle imprese di maggiori dimensioni, alle quali compete il 23 per cento della produzione nazionale del settore. La tavola 3 riporta la graduatoria delle imprese chimiche italiane con vendite globali superiori ai 100 milioni di euro. Tale insieme si è progressivamente allargato negli ultimi anni, a testimonianza del processo di crescita dimensionale in atto nel settore, e risulta oggi composto da 38 imprese, tre sole delle quali vantano un fatturato consolidato superiore alla soglia del miliardo di euro. Queste imprese possono essere considerate a tutti gli effetti tra gli esponenti del cosiddetto "quarto capitalismo", riconosciuto da molte ricerche come un fondamentale elemento di vitalità del sistema industriale italiano. Si tratta infatti di imprese fortemente orientate verso la crescita attraverso l'internazionalizzazione produttiva, l'impegno nella ricerca e nella

qualità, caratterizzate da un'elevata specializzazione e spesso leader, a livello mondiale o europeo, nel loro segmento di attività. Delle 38 imprese considerate, solo sette realizzano interamente in Italia la loro produzione; al contrario, ben 24 sono quelle che realizzano oltre confine oltre il 25 per cento della produzione globale e nove realizzano all'estero oltre la metà della produzione complessiva. Nondimeno, il numero complessivo di soggetti investitori (127) testimonia con efficacia di come l'internazionalizzazione produttiva della chimica italiana non riguardi esclusivamente le imprese di medio-grandi e grandi dimensioni, ma interessi anche un insieme crescente di piccole e medie imprese: sono infatti ormai un centinaio le PMI chimiche italiane che possono contare su almeno una filiale o joint-venture produttiva all'estero. Occorre sottolineare come realizzare un impianto all'estero comporti per le PMI del settore chimico uno sforzo

Tavola 3 – Le principali imprese chimiche a capitale italiano, anno 2008

Dati in milioni di euro

	Vendite mondiali	Produzione all'estero	% estero su totale
Polimeri Europa	6.300	1.479	23,5
Mossi & Ghisolfi	1.845	1.404	76,1
Mapei	1.646	944	57,4
Radici Group	957	382	39,9
Gruppo Bracco	675	211	31,3
Gruppo P&R	649	206	31,7
Polynt	582	83	14,3
Gruppo Colorobbia	480	241	50,2
Gruppo C.O.I.M.	480	190	39,6
Gruppo Sol	460	172	37,4
Gruppo Siad	426	156	36,6
Gruppo Mauro Saviola	417	159	38,1
Gruppo Sapio Industrie	397	13	3,3
Gruppo Lamberti	385	87	22,6
Gruppo Aquafil	384	174	45,3
Dobfar Holding	380	70	18,4
Gruppo Sipcam-Oxon	345	185	53,6
Montefibre	265	178	67,2
Intercos	254	101	39,8
Gruppo Zobebe	228	166	72,8
Isagro	213	85	39,9
Esseco Group	203	92	45,3
Gruppo Desa (Italsilva)	190	0	0
Reagens	182	107	58,8
Syndial – Attività diversificate	179	0	0
3V Partecipazioni Industriali	172	50	29,1
F.I.S.	168	0	0
Indena / Gruppo IdB Holding	152	26	17,1
Inver	140	40	28,6
Mirato Group	135	0	0
Gruppo Polyglass	123	47	38,2
Sinterama	120	50	41,7
Giovanni Bozzetto	117	66	56,4
Fluorsid	107	3	2,8
Lechler	105	0	0
ICAP-Sira	103	0	0
Gruppo Sol.Mar.	103	0	0
Silvateam	100	55	55

Fonte: Federchimica

economico, organizzativo e tecnologico certamente superiore a quello richiesto alle PMI di altri settori industriali. Inoltre la chimica, per le sue caratteristiche, resta ancora oggi un settore dove un paese industrializzato mantiene condizioni favorevoli di competitività e di conseguenza la spinta verso l'estero non è sentita dalla piccola impresa come necessaria.

Nell'analisi delle motivazioni sottostanti le scelte di investimento diretto all'estero delle imprese chimiche italiane è bene ricordare come il settore chimico sia estremamente composito e complesso e raccolga sotto un'unica definizione settoriale produzioni e prodotti estremamente eterogenei: esso è infatti l'unico settore industriale che lega il proprio nome ad una disciplina scientifica

fondamentale, lo studio delle proprietà e delle trasformazioni della materia, e non alle caratteristiche delle materie prime impiegate e/o del mercato di destinazione. Ciò si riflette nella molteplicità delle motivazioni che hanno spinto le imprese italiane ad espandere internazionalmente le proprie attività produttive, generando una eterogeneità di modelli di crescita multinazionale, le cui tipologie appaiono strettamente connesse alle caratteristiche intrinseche dei processi e dei prodotti, da un lato, e a specifiche strategie aziendali, dall'altro. In ogni caso, è possibile affermare che il processo di crescita multinazionale del settore è fondamentalmente spinto dall'esigenza delle imprese di proporsi come fornitori globali e seguire i propri clienti, specialmente se multinazionali,

aprendo nuovi stabilimenti all'estero e garantendo un elevato livello di servizio e la vicinanza al cliente. Di conseguenza, esso consiste in una vera e propria espansione internazionale delle imprese, mentre nel complesso marginali appaiono nel settore i fenomeni di delocalizzazione della produzione, cioè di trasferimento di attività dall'Italia all'estero.

Volendo tentare una tassonomia delle strategie di crescita multinazionale delle imprese chimiche italiane, un primo importante insieme strategico è quello delle imprese la cui struttura di costo è caratterizzata da un'incidenza dei costi di trasporto in grado di inibire di fatto la commerciabilità di un prodotto oltre una certa distanza dallo stabilimento in cui esso è prodotto. È questo il caso delle maggiori imprese operanti nella produzione di gas industriali e di prodotti chimici per l'edilizia (in particolare per i prodotti ad elevato peso specifico), per i quali la produzione all'estero è apparsa già nei primi anni Ottanta via pressoché obbligata da percorrere per crescere sui mercati internazionali.

Vi è poi un gruppo di imprese che producono specialità chimiche destinate ad essere utilizzate nei settori tipici del *made in Italy* (tessile, cuoio e calzature, arredamento, alimentare, ecc.), nei quali un fattore critico di successo è spesso rappresentato dalla vicinanza ai clienti finali attraverso laboratori applicativi. A partire dagli anni Novanta queste imprese si sono trovate a fronteggiare un mercato domestico stagnante, se non in decisa contrazione, a fronte di significativi processi di delocalizzazione delle attività produttive delle imprese clienti verso i paesi a basso costo del lavoro dell'Europa centro-orientale e dell'Asia. I percorsi di crescita multinazionale di queste imprese hanno conseguentemente seguito il classico modello "*follow the customer*", che prescrive che il produttore segua i clienti nelle loro scelte di internazionalizzazione produttiva, soprattutto con riferimento a combinazioni prodotto-mercato che rendono scarsamente praticabile la via delle esportazioni. In questo caso, le scelte strategiche operate dai produttori italiani prevedono spesso la localizzazione all'estero delle fasi finali del processo produttivo e/o dei prodotti a minore valore aggiunto, nonché di alcune attività più strettamente *market-making*, mentre le fasi

iniziali del processo e le produzioni a maggior valore aggiunto, che consentono margini più elevati, sono rimaste saldamente in Italia, dove viceversa sono state rafforzate le funzioni tecnologiche e manageriali. Diverse imprese hanno sottolineato come la conquista di quote di mercato sui prodotti "poveri", realizzati localmente, abbia consentito all'impresa di aumentare anche le vendite dei prodotti a maggiore valore aggiunto, la cui produzione è rimasta in Italia, compensando le perdite di volume determinate dallo spostamento della produzione dei prodotti "poveri" destinati ai mercati di insediamento. L'adozione di queste strategie ha pertanto finora consentito alle imprese chimiche di contenere significativamente la contrazione dei livelli occupazionali in Italia, quando non di mantenerli inalterati o addirittura incrementarli, sia pure a fronte di contrazioni anche importanti del mercato domestico. Va sottolineato come in alcuni casi il calo del mercato domestico determinato dal massiccio trasferimento all'estero delle produzioni a valle dei settori del *made in Italy* abbia avuto proporzioni tali da spingere alcune imprese chimiche a trasferire all'estero talune produzioni, essendo sceso il grado di sfruttamento dei relativi impianti a livelli tali da renderli non più economicamente giustificabili. Tale modello di internazionalizzazione della produzione, che appare in crescita in questi ultimi anni, è quello che più si avvicina a quello della delocalizzazione. Occorre peraltro sottolineare due importanti aspetti. In primo luogo, a differenza del modello "classico" della delocalizzazione, in questo caso le produzioni spostate all'estero non sono destinate alla reimportazione in Italia, in quanto rilocalizzate in prossimità dei nuovi mercati di sbocco che hanno sostituito quello domestico (principalmente Asia ed Est europeo). In secondo luogo, l'alternativa a tali delocalizzazioni sarebbe quella dell'abbandono *tout court* da parte dell'impresa italiana delle relative produzioni, il che implicherebbe una diminuzione del giro d'affari complessivo dell'impresa e finirebbe con il mettere a rischio gli investimenti in R&S necessari per mantenere competitive le altre produzioni rimaste in Italia (quelle a più elevato valore aggiunto, che in genere mantengono l'economicità anche per livelli produttivi modesti).

Nel caso dei gas industriali, le due spinte

all'internazionalizzazione produttiva sopra descritte – rilevanza dei costi di trasporto, modello *follow the customer* – si sono talvolta sovrapposte, determinando l'insediamento di unità produttive nell'immediata prossimità di importanti clienti industriali (come peraltro avviene anche sul mercato domestico). In alcuni casi, soprattutto di imprese di medio-grandi dimensioni, le scelte di internazionalizzazione risultano strettamente connesse a strategie di rafforzamento tecnologico e di integrazione verticale e orizzontale delle attività industriali, che si collegano a criteri di presenza geografica ("una ciminiera in ogni continente"). Si tratta per lo più di imprese in concorrenza diretta con le grandi imprese multinazionali del settore, rispetto alle quali le imprese italiane cercano di recuperare lo svantaggio di una minore integrazione orizzontale e verticale, mentre possono far valere maggiore flessibilità, velocità di risposta, maggiore livello di servizio al cliente.

Molte imprese di piccole e medie dimensioni limitano invece il proprio raggio d'azione ad un'unica e più o meno ristretta nicchia di mercato, non presidiata dalle grandi imprese proprio a causa della sua limitata estensione e delle difficoltà che esse incontrano nell'offrire soluzioni personalizzate alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente. Il ricorso alla strategia della nicchia è più diffuso tra le PMI piuttosto che tra le grandi imprese anche perché risponde al desiderio della PMI di limitare la complessità da gestire, in termini di tipologia dei bisogni dei clienti da dover soddisfare, eterogeneità delle competenze da dover presidiare, processi produttivi e risorse umane da dover gestire, concorrenti da contrastare. Così, all'interno del circoscritto ambito della nicchia, la PMI si rivela essere ottima interprete dei bisogni dei clienti, a fronte dei quali riesce a fornire risposte personalizzate e ad elevato contenuto di servizio. Con il passare del tempo l'accumulo di know-how e competenze tecniche specialistiche alimenta il vantaggio competitivo anche nei confronti della grande impresa. Talvolta, tuttavia, la dimensione della nicchia è talmente limitata che il raggiungimento della leadership e il suo mantenimento sono subordinati alla capacità dell'impresa di presidiare i principali mercati esteri con il medesimo livello di attenzione e cura dedicato al mercato domestico. Questo

è possibile solo nella misura in cui l'impresa è in grado di fornire anche ai clienti esteri lo stesso supporto specialistico, le stesse risposte personalizzate e lo stesso livello di servizio che essa è in grado di dare ai clienti domestici; non di rado, ciò è possibile solo operando attraverso un presidio diretto del mercato di sbocco.

Il vincolo dimensionale incide peraltro sulle scelte di internazionalizzazione, costringendo a selezionare con grande attenzione le opportunità di insediamento. La piccola azienda non si può permettere di fallire pesantemente un'operazione di investimento all'estero, che potrebbe metterne in discussione la stessa sopravvivenza. L'impegno su un fronte assorbe dunque, almeno nel medio periodo, tutte le risorse disponibili e non consente di valutare altre opportunità. Molte le PMI che hanno investito nei paesi limitrofi dell'Europa occidentale, nei quali il rischio percepito è relativamente basso; ma non mancano i casi in cui le scelte si sono dirette altrove, in particolare verso l'Europa centro-orientale e meridionale ovvero verso il Medio Oriente. A fronte della difficoltà di insediarsi in mercati ormai saturi, dove i concorrenti potevano vantare un forte posizionamento, le scelte insediative si sono dirette verso mercati meno sofisticati, ma con dinamiche di crescita interessanti per il medio-lungo periodo collegate sia al miglioramento del tenore di vita e dell'aumento di beni di consumo durevoli, sia alla crescita dell'industria locale per via delle delocalizzazioni delle imprese occidentali. Un interessante aspetto emerso dall'indagine promossa da Federchimica riguarda le ricadute indirette dell'internazionalizzazione produttiva, ovvero i benefici, economici e non, preventivati in occasione dell'investimento e che invece emergono da un'analisi ex-post. Dal punto di vista economico, la possibilità di gestire e ottimizzare gli approvvigionamenti su scala globale consente di ottenere risparmi anche significativi nell'acquisto delle materie prime, che spesso nella struttura dei costi delle imprese rappresentano, soprattutto nel caso di materie prime di origine petrolifera, una voce assai più importante del costo del lavoro. Le accresciute dimensioni complessive dell'azienda consentono di meglio ammortizzare gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo, in impianti tecnologici e

in attività di marketing e di supporto post-vendita ai clienti. Ma i benefici più importanti si rilevano sul fronte organizzativo e gestionale: la maggiore complessità gestionale comporta la necessità di ristrutturare l'intera organizzazione aziendale, rafforzando la struttura manageriale e le funzioni di staff e introducendo strumenti formalizzati di pianificazione e di controllo; la "cultura dell'internazionalizzazione" si diffonde attraverso l'intera organizzazione, a partire dalle cose più semplici (ad esempio, la necessità di utilizzare la lingua inglese da parte dei manager); crescono le occasioni di confronto e di scambio di esperienze con i manager delle consociate e delle controparti estere e dunque le possibilità di crescita professionale dei manager interni. Alcune imprese hanno sottolineato come l'investimento all'estero abbia "costretto" l'azienda ad aggiornare le proprie competenze impiantistiche, soprattutto quando gli stabilimenti italiani erano relativamente datati.

Non mancano le esperienze negative, anche se il bilancio complessivo appare largamente attivo. Per l'impresa, l'internazionalizzazione è una decisione complessa, accompagnata come si è visto da un processo di trasformazione aziendale fondamentale ma spesso irreversibile, che riguarda gli assetti finanziari, la struttura organizzativa e tecnica, il posizionamento sul mercato, la gestione delle risorse umane. Anche per l'impresa meglio dotata di competenze e risorse, il rischio è importante e non eludibile, poiché le operazioni internazionali vengono spesso decise e implementate senza la possibilità di esercitare piena razionalità: troppi e imprevedibili sono i fattori da considerare,

mai perfettamente conosciuti sono i mercati e le condizioni ambientali all'estero. La ricerca di minimizzare i rischi può portare ad investimenti di scala sub-ottimale, che non consentono di cogliere appieno le opportunità di crescita sul mercato internazionale; in altri casi, si sono riscontrate difficoltà anche importanti nel garantire un adeguato livello qualitativo delle produzioni locali, soprattutto nei paesi più lontani (America Latina e soprattutto Cina). A proposito di quest'ultimo paese, va sottolineato come la presenza delle imprese chimiche italiane sia ancora assai modesta, nonostante numerose imprese abbiano valutato tale opportunità, proprio a causa degli elevati rischi associati dai potenziali investitori all'investimento diretto in quel paese: alcuni concorrenti esteri, che hanno investito in passato, hanno fallito e si sono ritirati; i clienti italiani presenti in loco (veicolo fondamentale per l'acquisizione a basso costo di informazioni sui mercati esteri) sono ancora relativamente pochi; appare difficile individuare interlocutori locali sufficientemente affidabili; infine, emergono forti incertezze riguardo agli aspetti normativi, assai importanti nel settore chimico. Questi problemi sono assai meno rilevanti in Europa occidentale, l'area di gran lunga di maggiore insediamento delle imprese chimiche italiane; qui piuttosto i problemi nascono nel caso di acquisizione di concorrenti dimostratisi assai poco efficienti, che hanno comportato la necessità di pesanti interventi di ristrutturazione, non previsti al momento dell'investimento iniziale. Ma anche chi ha dovuto attraversare un processo di *trials and errors*, riconosce che l'internazionalizzazione ha rappresentato un momento fondamentale nella crescita dell'azienda.

