

Imprenditori e imprenditorialità dell'industria cosmetica in Italia

Le dinamiche di un settore
protagonista del Made in Italy

Andrea Colli
Università Bocconi

Milano, 6 novembre 2007

La ricerca

- L'evoluzione del capitalismo italiano e l'emergere del "quarto" capitalismo
- L'industria cosmetica italiana (l'indagine)
 - linee evolutive
 - modelli imprenditoriali
 - modelli innovativi
 - posizionamenti e nicchie
 - caratteri microstrutturali
- L'industria cosmetica italiana (l'allegato)
 - struttura economica, finanziaria e patrimoniale

Caratteri strutturali del capitalismo italiano tra gli anni '80-'90

- grandi imprese italiane ed estere
 - tecnologia intensive
- Sistema delle piccole imprese
 - basso costo del lavoro
 - configurazione organizzativo territoriale

“un mare di piccole e piccolissime imprese in cui galleggiano pochi giganteschi iceberg”

Le spinte al mutamento degli ultimi quindici anni

- processi di privatizzazione
- processi di globalizzazione

= conseguenze contraddittorie

...il timore della "fine dell'Italia industriale" e

...l'emergere del "quarto" capitalismo

Il “quarto” capitalismo – caratteri distintivi delle imprese

- media dimensione
- offerta specializzata → nicchia specializzata
- prodotti come “specialities”
- flessibilità operativa e rapidità decisionale
- prospettiva strutturale di internazionalizzazione
- proprietà familiare

L'indagine: il contesto

- i beni per la persona producono un quarto del fatturato globale delle medie industrie (rapporto Mediobanca)
- il settore cosmetico è per molti versi simile a quello della chimica delle specialities
- ha una relazione stretta con gli aspetti caratteristici del Made in Italy
- segnala elementi di dinamismo tecnologico e di innovazione

La ricerca

Obiettivi: analisi e definizione di alcune delle caratteristiche strutturali di "medie" imprese

Metodo: campione rappresentativo delle tendenze strutturali in atto

Strumento: l'intervista, esplicitazione del percorso di anamnesi...

- step evolutivi
- strategie e politiche competitive
- innovazione
- assetti proprietari

La ricerca

- Finalità
- identificazione dell'insieme dei "fatti stilizzati"
 - individuazione delle fonti di vantaggio competitivo
 - individuazione delle dinamiche strutturali di medio-lungo periodo

Linee evolutive nella cosmetica italiana: tre fasi

1) Nascita e affermazione di un mercato significativo
(prima metà del ventesimo secolo)

- piccoli, piccolissimi locali e connessi alla farmaceutica
- presenza di gruppi multinazionali europei

Linee evolutive nella cosmetica italiana: tre fasi

2) Affermazione del settore cosmetico e dei prodotti per la persona (trentennio successivo alla seconda guerra mondiale)

- miracolo economico
- incremento del reddito e dei consumi
- presenza diffusa del capitale estero
- polarizzazione dimensionale
- accentuazione del fenomeno "terzismo"

Linee evolutive nella cosmetica italiana: tre fasi

3) Mutamenti strutturali della domanda e del mercato, della natura di strategie e strutture aziendali (ultimi trent'anni)

- ristrutturazione strategica grandi imprese internazionali
- mercato del consumo frastagliato
 - di massa
 - nuovi modelli
 - rapporto con fashion
 - trasformazione canali distributivi
 - catena del valore

Le performances del “campione emblematico”

L'analisi dei bilanci dice che....

- il settore è “in salute”
 - ROI, ROE, Ebitda a due cifre
 - gestione finanziaria efficiente
 - struttura patrimoniale solida

- la crescita è continua....
 - dal 1990 al 2006 la media annua è sopra il 3,5%
 - la quota destinata all'estero è cresciuta di più del doppio

I modelli imprenditoriali (“idealtipi”)

Speziali e imprenditori

Produttori e commerciali

Continuatori e creatori

I modelli imprenditoriali (“idealtipi”)

Speziali e imprenditori

- nascono dalla prima fase del ciclo di vita del settore
- all’interno del mondo farmaceutico
- passaggio alla cosmetica per
 - prossimità concettuale
 - standard qualitativi comunicati

I modelli imprenditoriali (“idealtipi”)

Produttori e commerciali

- solida esperienza nel settore
- provenienza da imprese internazionali
- enfasi sul prodotto, sulla commercializzazione e su entrambi
- imprenditorialità “green field”
- chiave del successo: armonia delle combinazioni organizzative dell’imprenditorialità (ognuno fa bene ciò che sa fare, non è così in altri settori...)

I modelli imprenditoriali (“idealtipi”)

Continuatori e creatori

- seconde e terze generazioni
- progetti imprenditoriali originali
- collegamento con il “fashion”
- contributo a determinare trends

Nel “quarto” capitalismo, in cosmetica....

All'incremento della turbolenza interna, il settore risponde con modelli imprenditoriali complessi caratterizzati da:

- creatività, propensione al rischio...ma conoscenza accurata dei processi produttivi
- ruolo formativo delle imprese a capitale straniero: le multinazionali, oggetto della seconda ricerca nei prossimi mesi, sono il benchmark cui vengono paragonate le intuizioni imprenditoriali
- apertura al mondo esterno

Pattern innovativi

Gestione del processo innovativo

- di prodotto
- di processo

nascono dei “developers”, imprenditori che...

- catturano le fasi più significative del processo di sviluppo dei nuovi prodotti
- ampliano il “raggio concettuale” del prodotto
- sviluppano in contemporanea progetti per clienti dalle esigenze differenti

Pattern innovativi

Caratteristiche trasversali dell'impresa cosmetica

- 1) time to market
- 2) flessibilità operativa
- 3) capacità di fornire produzioni specializzate e "su misura" in tempi rapidi...

che le rendono simili alle aziende del Made in Italy e le attribuiscono il ruolo di cerniera a cavallo tra la farmaceutica e il fashion

Posizionamenti e nicchie

Nicchie internazionali

- i processi di internazionalizzazione volontari o “al seguito” dei clienti più importanti
- la pressione sulle strutture organizzative

Gestione dei percorsi di crescita

- per salti
- progressivamente

Caratteri micro-strutturali

....mettono in evidenza opportunità e vincoli

- le dimensioni (e le forme di “disagio imprenditoriale”) e la relazione con le strategie di nicchia
- proprietà, controllo e management
 - strutture proprietarie familiari
 - stile direzionale accentrato e integrazione management
- finanza e sviluppo della crescita
- strutture organizzative e coerenza con le necessità attuali

Considerazioni e proiezioni

- il settore ha dovuto adattare le proprie strutture all'intensa evoluzione dello scenario competitivo
 - modelli imprenditoriali "in bilico" fra passato e futuro
 - aziende e imprenditori spesso intraprendono percorsi di crescita "in solitudine"
- il nuovo ruolo dell'ambito associativo
 - nuovi servizi
 - luogo di scambio e confronto