

Prefazione

Ing. Franco Terlizzese

Direttore Generale DGS UNMIG, Ministero Sviluppo Economico

Negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ha assunto un'importanza cruciale specie per i Paesi industrializzati, ad alto consumo energetico e di materie prime. Se da un lato la sostenibilità integra responsabilità ambientali, economiche e sociali da parte delle singole imprese, dall'altro lato chiama in causa anche governi e autorità locali nel favorire le condizioni per la promozione di modelli di produzione e consumo virtuosi e rispettosi delle generazioni future.

In questo contesto, il settore estrattivo appartiene alla categoria dei settori produttivi primari, unitamente ad agricoltura, pesca e forestazione. La sua importanza è massima, dato che fornisce un numero di settori produttivi pressoché infinito. Le materie prime sono in effetti alla base dello sviluppo economico e industriale di qualsiasi Paese. Recenti studi mostrano come il consumo pro capite di una vita di un individuo è di 1446 tonnellate di minerali e materie prime non energetiche (Minerals Education Coalition, 2017). Tra le materie prime non energetiche troviamo la sabbia, l'argilla, le pietre da costruzione, il gesso, il calcare, l'ardesia, il caolino, le marne, il marmo e il granito impiegati nei più disparati settori industriali, high e low-tech.

L'importanza di questo comparto appare quindi evidente. Ma la sua strategicità non dipende solo dalla sua interdipendenza con le varie industrie di produzione di beni. Le attività estrattive hanno un impatto considerevole anche sull'economia del Paese e i rispettivi benefici sono infatti legati alla creazione di attività imprenditoriali, con conseguente aumento dei livelli occupazionali e produzione di reddito. Se quindi i benefici di tali attività sono nelle mani di tutti i consumatori, dall'altro lato le esternalità negative si ripercuotono sui territori in cui è situato il sito estrattivo.

Data l'importanza di questo settore e i suoi impatti, la Commissione Europea si è impegnata nell'attuazione di una politica delle materie prime, di cui lo sfruttamento e l'approvvigionamento delle materie minerarie sono una componente importante. Il triplice obiettivo della valorizzazione, razionalizzazione e uso efficiente delle materie prime è stato espresso nell'iniziativa "Raw Materials Initiative" lanciata nel 2008, per proseguire con il pacchetto di misure sull'economia circolare del 2015 e con l'emanazione del pacchetto di economia circolare sui rifiuti del 2017. In particolare, la "Raw Materials Initiative" si concentra sulla ricerca e conoscenza delle risorse dispo-

nibili, sulla sicurezza degli approvvigionamenti in relazione ai procedimenti autorizzativi e sull'utilizzo concorrente dei siti con giacimenti minerari, nonché sul recupero e risparmio delle materie prime.

Nel pacchetto 2015, la Commissione Europea ha invece maggiormente focalizzato l'attenzione sull'utilizzo sostenibile delle risorse, sia da parte delle imprese che da parte dei consumatori, attraverso il ricorso a tecniche e modelli di recupero, riutilizzo e riciclo, traendo il massimo valore dalle materie prime e dalle materie prime seconde impiegate.

La fase del riuso è oggetto del pacchetto di misure del 2017: in questo caso le proposte legislative sui rifiuti concordate fissano obiettivi vincolanti in materia di riduzione dei rifiuti e norme aggiornate per ridurre la produzione di rifiuti, garantire un miglior controllo della gestione dei rifiuti, incoraggiare il riutilizzo dei prodotti e migliorare il riciclaggio in tutti i paesi dell'Unione Europea.

Sempre in una logica di minimizzazione dell'impatto ambientale, a livello nazionale la VIA – Valutazione di Impatto Ambientale – rappresenta uno strumento efficace di supporto per l'autorità per prevenire gli effetti negativi legati alla realizzazione dei progetti anziché combatterli successivamente. Il tratto preventivo di queste misure ne permette l'adozione in fase di valutazione dei progetti di insediamento delle attività estrattive in un determinato territorio, con relativa valutazione del rischio ambientale e dei meccanismi di compensazione da mettere in atto.

La monografia di Ceruti e Gavinelli aggiunge una nuova prospettiva al settore delle materie prime non energetiche. L'opera offre infatti un punto di vista nazionale – in un comparto caratterizzato da elevato localismo – e permette ad un pubblico variegato fatto di studenti, professionisti e pubbliche amministrazioni, di conoscere da vicino un settore particolare del comparto minerario. Un comparto il cui output è nelle mani di ogni consumatore, come componente di un'infinità di beni di consumo. L'analisi delle autrici ci permette di esplorare il “dietro le quinte” di alcuni attori coinvolti nella realizzazione di questi beni di consumo e al tempo stesso di approfondire le dimensioni competitive del settore e le decisioni di una categoria importante di imprese che contribuisce allo sviluppo economico del nostro Paese.

Prefazione

Prof. Angelo Di Gregorio, ordinario presso Università Milano-Bicocca e direttore CRIET – Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio

In uno scenario competitivo caratterizzato da crescente complessità, turbolenza e incertezza, le imprese di oggi sono chiamate a sviluppare una sempre maggiore capacità di visione strategica che le possa indirizzare nelle proprie scelte e conseguenti azioni.

I fattori che hanno caratterizzato per molto tempo le nostre imprese italiane – quali ad esempio la dimensione medio piccola o micro, la struttura organizzativa relativamente semplice e la gestione il più delle volte incentrata sulla figura dell'imprenditore – hanno permesso loro di affermarsi nelle varie industrie esprimendo qualità nel prodotto e flessibilità nel rispondere alle richieste del mercato. Oggi, gli stessi tratti distintivi sembrano necessitare di una nuova contestualizzazione, alla luce delle sfide attuali. Le sfide sono più complesse e a tratti più imprevedibili. Il mercato richiede alta proattività, ma anche un approccio strategico non solo intuitivo alle opportunità di business.

Le imprese si trovano così tra due “fuochi”: da un lato vi sono le pressioni competitive che impongono reazioni veloci e puntuali e dall'altro lato vi è la necessità di prendere decisioni ponderate, al fine di investire le proprie risorse in modo corretto e profittevole, limitando il più possibile il rischio imprenditoriale.

Il tema della strategia si innesta tra queste dinamiche. L'impresa che fa strategia è in grado, anche se con risorse limitate, di riconoscere le opportunità quando si presentano e di avere una visione chiara della linea da seguire, così come la flessibilità di sfruttare queste opportunità. Una strategia efficace supporta l'impresa nell'individuazione degli obiettivi, così come nel processo decisionale e nel coordinamento delle risorse, favorendone il successo.

Tuttavia, se è vero che l'approccio strategico permette all'impresa di avere maggiori capacità di visione e quindi di azione, è parimenti ovvio che non si tratti di risultati che si determinano di per sé secondo un predeterminato sentiero. La capacità di attuare un piano strategico è infatti fortemente legata a un'analisi costante dei punti di forza e di debolezza interni, unitamente alla conoscenza e all'interpretazione delle dinamiche dell'ambiente esterno.

La strategia non può quindi prescindere dall'analisi. Comprendere in quale settore

e mercato sviluppare il proprio business, quali siano i fattori di vantaggio competitivo, o ancora, le dinamiche di alleanza e collaborazione tra attori, o viceversa le dinamiche di attacco e difesa, costituiscono la base conoscitiva su cui fondare qualsiasi tipo di strategia.

La strategia non prescinde nemmeno dalla struttura del settore in cui l'impresa opera. L'industria attraverso la sua struttura ed evoluzione influisce sulle decisioni strategiche dei suoi attori, così come l'insieme delle strategie adottate da tutti i attori influenza le prestazioni e l'evoluzione del settore stesso.

Nel tempo, le imprese hanno sviluppato competenze e strumenti analitici per difendersi, reagire o confrontarsi con i concorrenti, nonché per modificare l'ambiente competitivo in cui sono integrati. In campo economico, l'analisi delle industrie, così come dei concorrenti, è un momento necessario per pianificare la strategia aziendale. Mentre la sequenza logica dei passaggi all'interno dello sforzo analitico può apparire facilmente condivisa e persino banale – sapere cosa si cerca per analizzarlo, analizzare per interpretare e capire, capire per decidere – il modo in cui l'azienda può attuare tale sequenza è forse meno ovvio. La numerosità dei modelli di analisi e di predizione degli scenari presenti in letteratura, lo dimostra.

Il lavoro di Ceruti e Gavinelli affronta l'importante tematica delle strategie competitive per lo sviluppo del business, analizzando un settore importante seppure poco conosciuto dal vasto pubblico: il settore delle materie prime non energetiche. Si tratta di una realtà che condivide alcune peculiarità delle PMI italiane (dimensione, gestione, centralità dell'imprenditore, orientamento al prodotto e al cliente) e che per la pervasività dell'utilizzo dei suoi output, ossia le materie prime non energetiche, può rappresentare un barometro interessante della situazione italiana.

La ricerca nella sua prima parte offre un'importante introduzione teorica sulle strategie competitive e sulle dinamiche dei gruppi strategici. Nella seconda parte della monografia, i principi teorici vengono applicati all'indagine svolta su un vasto campione di imprese italiane attive nel settore delle materie prime non energetiche, i cui risultati sono stati elaborati con tecniche statistiche e analisi fattoriali. La parte finale è invece dedicata alle sfide e alle prospettive di sviluppo di tali imprese.

Introduzione

È pensiero diffuso che il settore estrattivo coinvolga risorse quali petrolio, carbone, gas naturale, oro e metalli preziosi. Tali materie prime sono infatti quelle che maggiormente sono coinvolte nelle questioni economiche di pubblico dominio dato il valore economico posseduto e le valenze simboliche che suscitano nell'immaginario delle persone. Tuttavia, nel settore estrattivo sono ricomprese anche tutte quelle attività connesse all'estrazione da siti produttivi (cave o miniere) di materie prime non energetiche.

Si tratta di materie prime come la sabbia, l'argilla, le pietre ornamentali e le pietre da costruzione che, nonostante il ridotto valore economico unitario, sono fondamentali per una molteplicità di settori a valle. Basti pensare che la sabbia è impiegata all'interno di differenti processi produttivi come, ad esempio, realizzazione di opere di difesa, di filtri per l'acqua, di pannelli fotovoltaici, di vetro, di microprocessori e di abrasivi. L'argilla è invece una delle principali materie prime utilizzate nel settore chimico, cosmetico e delle costruzioni. Anche le pietre ornamentali e da costruzione hanno le più svariate destinazioni in quanto, una volta lavorate, vengono utilizzate o per ricavarne beole, graniti, serizzi o per rivestimenti o, ancora, in architettura. Allo stesso modo, il gesso trova impiego come fertilizzante, nell'edilizia, nella creazione di materiale per cancelleria o nella scultura e persino in campo medico e alimentare. Il calcare, invece, viene impiegato per le costruzioni stradali e nell'industria dell'acciaio, della chimica e del cemento. Da ultimo l'ardesia, input necessario all'interno dei processi produttivi per la fabbricazione delle lavagne, viene utilizzata principalmente per ricoprire i tetti degli edifici.

Appare quindi evidente che l'industria estrattiva delle materie prime non energetiche abbia un'importanza considerevole per lo sviluppo civile di ogni Paese ma, nonostante permei costantemente sulla vita degli individui, non sempre ne viene percepita l'importanza nella quotidianità. Il settore estrattivo è, dunque, cruciale e strategico sebbene rimanga spesso confinato solamente alle esternalità negative strettamente connesse alle attività di cava o miniera. In altri termini, esiste una forte componente territoriale relativa a tutta una serie di diseconomie che l'attività estrattiva può generare. Infatti, dove ci sono benefici diffusi ed effetti negativi concentrati sul territorio, accade generalmente che le attività finiscano con lo scontrarsi con evidenti fattori di conflittualità e accettabilità presso la popolazione locale.

La complessità normativa e l'elevato numero di soggetti coinvolti negli atti amministrativi non fanno altro che incidere negativamente su questi aspetti. Inoltre, con l'esaurimento dei siti estrattivi, per garantire continuità nell'approvvigionamento di materie prime destinate alla produzione di molteplici beni a valle, si rende necessario non solo individuare nuovi giacimenti, ma anche investire sempre più nel riutilizzo delle materie prime seconde nel rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile, così come voluto dall'Unione Europea.

Tenute presenti queste considerazioni, il presente lavoro approfondisce il tema delle strategie competitive applicate ad un settore e si propone di *fornire una metodologia integrata per implementare un'analisi competitiva che analizzi le dinamiche in atto nel settore estrattivo in tema di strategie aziendali adottate*. Per rispondere a tale domanda di ricerca, due sono gli snodi fondamentali: innanzitutto occorre definire i confini di settore ed individuare quali imprese rientrano nell'analisi; secondariamente, una volta tracciati i confini di settore, è necessario individuare quali strategie perseguono le imprese che vi appartengono e verificare l'esistenza di eventuali raggruppamenti strategici.

Al fine di individuare una metodologia che permetta di svolgere un'analisi competitiva del settore, appare utile esaminare dapprima il contesto in cui il settore estrattivo è inserito. Il capitolo 1, utilizzando il modello della triple bottom line, illustra e contestualizza il settore dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Il secondo capitolo è invece dedicato all'analisi della letteratura in tema di modelli teorici ideati per la realizzazione di analisi di settore, contributi che hanno fornito una definizione di strategia aziendale, tipologie di strategie adottabili e concettualizzazione dei gruppi strategici. Duplice è invece la finalità del terzo capitolo: da un lato, vengono presentati i risultati di un questionario somministrato alle imprese in tema di produzione, gestione dell'offerta, competitività, internazionalizzazione, innovazione, economie circolari e sostenibilità ambientale e, dall'altro, vengono individuate alcune mappe di posizionamento, attraverso lo strumento PCA – Principal Component Analysis. Infatti, l'analisi delle componenti principali permette di individuare quelle variabili latenti che identificano i tratti distintivi delle strategie implementate dalle imprese di settore. Grazie a tale approccio, nel quarto e ultimo capitolo, è stato possibile tracciare un quadro attuale del settore estrattivo e individuare alcune tipologie di comportamento strategico intorno alle quali poter raggruppare le aziende.

Capitolo 1

Il settore estrattivo in Italia: un'analisi del contesto

Come detto, le materie prime hanno un peso considerevole per lo sviluppo dei Paesi ma, al contempo, sono correlate a una serie di connotazioni negative connesse allo sfruttamento dell'ambiente a scapito delle generazioni future. Infatti, le attività estrattive sono spesso legate a tutte quelle diseconomie prodotte sul territorio che, nei casi estremi, possono generare situazioni di conflittualità con la popolazione locale in termini di consenso e accettabilità. Appare evidente che il settore estrattivo sia strettamente legato ad aspetti che coinvolgono lo sviluppo sostenibile. Sebbene esistano in letteratura diverse definizioni (Daly, 1990; Malinvaud, 1995; Sachs e Santarius, 1997; Casoni e Polidori, 2002; Lanza, 2002; Davico 2004; Wackernagel e Rees, 2004; Borghesi e Vercelli, 2005, Murlo 2007), lo sviluppo sostenibile può essere inteso come “la progettazione di un sistema economico e sociale che assicuri nel tempo l'aumento dei redditi reali, e quindi l'obiettivo della crescita, ma anche l'aumento di altri indicatori quali i livelli di istruzione, i servizi sanitari, ovverosia, in un'unica definizione, il miglioramento della qualità della vita e dei fattori che ad essa concorrono, ambiente compreso” (Casoni e Polidori, 2002, p. 3). Il concetto di sostenibilità può quindi essere riferito alle condizioni necessarie per ottenere un'esistenza sostenibile, ai mezzi socio politici per conseguire tale obiettivo e a particolari strategie da utilizzare per risolvere i problemi contingenti (Wackernagel e Rees, 2004).

I principi dello sviluppo sostenibile riguardano quindi una molteplicità di sfere, da quella mondiale, europea, nazionale a quella locale, che delineano il quadro all'interno del quale si collocano gli obiettivi da raggiungere per l'attuazione dello sviluppo stesso. In altri termini, le politiche ambientali, e più in generale le politiche di sostenibilità, sono frutto di processi che coinvolgono diversi livelli di governo (Lewanski, 1997).

In Tabella 1 vengono illustrati i principi dello sviluppo sostenibile che costituiscono la base di discussione degli studi dedicati a questo tema. In questo contesto, il settore estrattivo è evidentemente molto coinvolto dato il suo forte legame con il territorio in cui l'attività si esplica. Infatti, da un lato, l'ubicazione dell'attività estrattiva è legata alla presenza di giacimenti minerari coltivabili e, dall'altro, le operazioni estrattive inevitabilmente alterano l'ambiente e il paesaggio oltre che coinvolgere i cittadini esposti alle emissioni prodotte dalle operazioni di coltivazione. A questo si aggiunga che le attività estrattive sollevano la questione dell'esaurimento delle risorse non rinnovabili.

TABELLA 1 – I principi dello sviluppo sostenibile

| | Principi |
|-------------------------------|--|
| Sfera economica | Massimizzazione del benessere dell'umanità |
| | Assicurare un uso efficiente di tutte le risorse naturali e non |
| | Identificare ed internalizzare i costi ambientali e sociali |
| | Mantenere e migliorare le condizioni per le aziende |
| Sfera sociale | Assicurare un'equa distribuzione dei costi e dei benefici dello sviluppo per tutti gli esseri umani |
| | Rispettare e rinforzare i diritti fondamentali dell'uomo, compresi l'autonomia culturale, politica e civile, la sicurezza personale, la libertà sociale ed economica |
| | Assicurare un continuo miglioramento delle condizioni di vita ed impedire che il depauperamento delle risorse naturali le renda indisponibili per le generazioni successive, sostituendole con altre forme di capitale |
| Sfera ambientale | Promuovere una responsabile gestione delle risorse naturali e dell'ambiente, che ponga anche rimedio ai danni del passato |
| | Minimizzare i rifiuti e i danni ambientali durante tutta la catena dell'approvvigionamento |
| | Esercitare il principio di precauzione quando gli impatti sono incerti o sconosciuti |
| | Operare tenendo in conto i limiti dell'ecosistema |
| Sfera della governance | Privilegiare i processi decisionali partecipati |
| | Incoraggiare la libera impresa per mezzo di un sistema di regole ed incentivi equo e trasparente |
| | Evitare l'eccessiva concentrazione di potere |
| | Assicurare la trasparenza garantendo a chiunque sia interessato l'accesso ad informazioni significative ed accurate |
| | Assicurare decisioni ed azioni responsabili, basate su analisi comprensibili ed attendibili |
| | Incoraggiare la cooperazione per costruire un clima di fiducia e identificare obiettivi e valori condivisi |
| | Assicurare che le decisioni siano prese al livello appropriato, aderendo, quando possibile, al principio di sussidiarietà |

Fonte: MMSD Breaking new ground.

Queste considerazioni hanno fatto sì che il settore divenisse già nel passato oggetto di specifiche iniziative ed appositi studi relativi alle materie prime, sia a livello mondiale – Conferenza di Stoccolma (1972), Conferenza delle Nazioni Unite a Rio de Janeiro (1992) e vertice di Johannesburg (2002) per citarne alcuni – sia a livello comuni-

tario come, ad esempio, il vertice di Parigi (1972), il trattato di Amsterdam (1999), il Consiglio Europeo di Vienna (1998), di Helsinki (1999), di Lisbona e Nizza (2000).

Negli ultimi anni, la Commissione Europea si è impegnata nell'attuazione di una concreta politica delle materie prime, che assicuri a livello comunitario la certezza degli approvvigionamenti di materiali per lo sviluppo ordinato dei diversi settori produttivi vincolati all'utilizzo di risorse naturali minerarie. Lo sfruttamento delle risorse naturali, di cui le materie prime rappresentano una componente importante, costituisce obiettivo prioritario della Commissione ai fini della valorizzazione, razionalizzazione ed uso efficiente delle stesse materie prime, per le quali è applicata l'ormai nota politica dei tre pilastri: ricerca e conoscenza delle risorse disponibili, sicurezza degli approvvigionamenti in relazione ai procedimenti autorizzativi e all'utilizzo concorrente dei siti con presenza di giacimenti minerari, recupero e risparmio delle materie prime. Tali principi sono alla base dell'Iniziativa Materie Prime (Raw Materials Initiative) nata nel 2008.

Più recentemente, nel 2015 la Commissione Europea ha adottato un ambizioso pacchetto di misure sull'economia circolare per aiutare le imprese e i consumatori europei a effettuare la transizione verso un'economia dove le risorse vengono utilizzate in modo più sostenibile. Attraverso un maggior ricorso al riciclaggio e al riutilizzo, le azioni proposte costituiscono "l'anello mancante" nel ciclo di vita dei prodotti, a beneficio sia dell'ambiente che dell'economia. Il pacchetto ha l'ambizione di voler trarre il massimo valore e il massimo uso dalle materie prime, dai prodotti e dai rifiuti, promuovendo risparmi di energia e riducendo le emissioni di gas a effetto serra. La proposta comunitaria sull'economia circolare avrà significativi riflessi sul settore delle materie prime relativamente all'obiettivo del risparmio delle risorse minerarie mediante recupero, riciclo e riuso dei materiali inerti provenienti da scavi e demolizioni o dei rifiuti provenienti dall'attività estrattiva. Infine, è di recente emanazione (fine 2017) l'aggiornamento del pacchetto di economia circolare, ed in particolare sui "rifiuti". Le proposte legislative sui rifiuti concordate fissano obiettivi vincolanti in materia di riduzione dei rifiuti e norme aggiornate per ridurre la produzione di rifiuti, garantire un miglior controllo della gestione dei rifiuti, incoraggiare il riutilizzo dei prodotti e migliorare il riciclaggio in tutti i paesi dell'UE. L'accordo al momento modifica le direttive riguardanti il quadro sui rifiuti, i rifiuti di imballaggio, le discariche, i rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche, i veicoli fuori uso, le pile e gli accumulatori e i rispettivi rifiuti di pile e accumulatori.

Dalla breve introduzione fatta sin qui, appare evidente che un'impresa che sceglie di operare nel settore delle materie prime ha necessità di fornire un rendiconto sulle tre principali dimensioni della propria performance: economica, sociale ed ambientale. Tali principi sono alla base del concetto di sostenibilità e della cosiddetta triple bottom line, termine coniato nella seconda metà degli anni '90 da John Elkington. Poiché la sostenibilità integra responsabilità ambientali, economiche e sociali da parte delle singole imprese, la prima parte di questo volume inquadra il settore estrattivo nel suo complesso dal punto di vista delle componenti della triple bottom line: il contesto ambientale, il contesto economico ed, infine, quello sociale.