



Fondazione Nord Est
studi ricerche progetti

Quaderni FNE
Collana Ricerche, n. 1 – marzo 2001

IL NORD EST NELL'EUROPA DELL'EST
Gli imprenditori nell'area balcanico - danubiana
Appunti preliminari sui risultati
di *Fabio Turato*

Sommario

Europa allo specchio

La formazione dell'imprenditorialità

Il percorso generazionale

I corsi di formazione

Strategie d'impresa

Le motivazioni per trasferire l'attività all'estero

Le motivazioni per mantenere l'attività all'estero

La concorrenza imprenditoriale e le strategie

Il lavoratore locale

Problematiche interne all'impresa: le origini e le soluzioni

Dinamiche di genere: il ruolo delle donne

Criteri di selezione e metodi di assunzione

Assistenza finanziaria e mercato del lavoro

Le difficoltà per ottenere fondi e l'autofinanziamento

L'incentivazione fiscale

Assenza di grandi gruppi italiani e strategie ad ampio spettro

Il personale e le assunzioni

Istituzioni ed integrazione sociale

Formazione professionale e università

Problematiche socioculturali

Problematiche istituzionali

La "rete" dei rapporti

Mutamenti socioeconomici e rapporti territoriali

Poli, assi e centri di sviluppo: alcune strategie

Le sfide future: politiche, economiche, sociali

Un confronto fra Slovenia e gli altri paesi balcanici

Nota metodologica e responsabilità

Il questionario

Europa allo specchio

La globalizzazione economica sposta oggi con maggiore rapidità merci e persone in parti sempre più lontane del pianeta. In questo contesto, la delocalizzazione produttiva indica uno dei mezzi e dei processi maggiormente applicati dai paesi ad alta industrializzazione, per spostare parte delle attività produttive soprattutto in paesi liberisti (Europa centro orientale, India, Sud Est asiatico, America latina) e neoliberisti (Russia, Asia centrale)¹.

Questa ricerca sulla presenza dell'imprenditoria del Nord Est nei Paesi dell'Europa Sud Orientale (PESO) si propone, quindi, di definire il profilo della presenza di un modello socioculturale e socioproduttivo fuori dai confini nazionali. La delocalizzazione produttiva è un fenomeno che da molti anni è praticato con disinvoltura dalle imprese dei paesi industrializzati. L'Italia ha da sempre affidato questo ruolo alle sue principali aziende multinazionali ovvero FIAT, AGIP e Telecom. Con la caduta dei regimi dei Paesi dell'Est, la piccola e media impresa ha, invece, assunto un ruolo sempre più importante all'interno di queste economie in transizione.

In realtà, la presenza delle PMI nei paesi balcanici era di rilievo anche in anni precedenti la caduta del comunismo e l'indagine qui presentata chiarirà come il radicamento imprenditoriale, costruito nel corso degli anni, smentisca i sostenitori della cosiddetta delocalizzazione "mordi e fuggi". Generalmente, i detrattori del modello distrettuale lamentano atteggiamenti di puro sfruttamento delle società che ospitano le imprese delocalizzate. In realtà, non ci si accorge di un equivoco di fondo. Le PMI scelgono dove produrre sulla base di criteri soprattutto economici e fiscali. Nei Paesi dell'Europa Sud Orientale il consenso e l'ambiente istituzionale sono da sviluppare ed irrobustire nei prossimi anni. E' necessario chiarire che ognuno deve fare la sua parte: le imprese producono, le istituzioni regolano. In altri termini, è necessario non confondere la causa con l'effetto. E' la carenza istituzionale che non riesce a controllare il disagio dilagante di quei paesi, più che le imprese a causare il progressivo depauperamento sociale. La crisi delle istituzioni in molti paesi dell'Est ha permesso una riorganizzazione degli interessi che ha favorito la crescita e il radicamento del modello distrettuale. Questo modello di sviluppo – pur calato in un contesto socioculturale diverso dal Nord Est – ha dimostrato come anche all'estero sia possibile: riattivare reti sociali; organizzare ed utilizzare il *capitale sociale*; insegnare ad attivare imprese, spesso, sottoquotate; rischiare senza banche disponibili ai prestiti.

L'indagine indica come gli imprenditori delocalizzati del Nord Est abbiano identificato aspetti che vanno oltre il settore eminentemente economico, dimostrando come il modello distrettuale sia strettamente connesso alla realtà ed alle problematiche socioculturali che lo circondano. Gli imprenditori oggetto della ricerca hanno implicitamente identificato le tematiche di fondo che muovono le intenzioni del *Patto di Stabilità* per la ricostruzione dell'area balcanica, ovvero democratizzazione e diritti civili; cooperazione e ricostruzione economica; problemi di sicurezza.

La conferenza intergovernativa di Nizza non ha purtroppo chiarito quale sarà l'Europa del futuro. Se, dalle interviste condotte, il traguardo principale dei PESO risulta essere l'adesione all'Ue, deve allora essere chiaro quale sarà il modello di Europa che

¹ La suddivisione è di G. Picco in *World Peace Index*, Il Sole24ore, Rai News24, Banca Intesa. La suddivisione prevede: 1. Islam (Nord Africa, penisola arabica) e Israele, 2. Paesi comunisti (Cina, Corea N.), 3. Paesi neoliberisti (ex comunisti, CSI), 4. Paesi ad alta industrializzazione, 5. Paesi liberisti (Europa centro orientale, India, America latina), 6. Paesi in via di sviluppo (Africa sud equatoriale).

questi paesi rincorrono. I Paesi dell'Europa Sud Orientale rappresentano per noi uno specchio che ci deve fare interrogare in tempi brevi su che europei vogliamo essere e quale Europa vogliamo costruire.

La ricerca, di cui riportiamo i primi risultati, considera il fenomeno della delocalizzazione dal versante sociale e, in qualche misura, culturale. Nella consapevolezza che simili fenomeni non rispondano esclusivamente a categorie di natura economica, ma soprattutto tendano a costruire nuove reti sociali, nuovi rapporti con un territorio, una contaminazione fra modelli culturali. Da cui, peraltro, la stessa economia attinge per funzionare meglio. Dunque, la ricerca ha seguito un percorso di analisi di natura squisitamente qualitativo attraverso la raccolta approfondita di testimonianze di imprenditori che hanno delocalizzato (tutto o in parte) le loro attività produttive. Il carattere eminentemente esplorativo della ricerca ha sospinto a produrre i primi risultati, riportati nelle pagine che seguono, come una sorta di prima sgrezzatura dei rilevanti materiali e delle preziose testimonianze che gli imprenditori ci hanno consegnato. A questo *work in progress* seguirà successivamente un rapporto di ricerca maggiormente dettagliato e articolato.

La formazione della imprenditorialità

L'idea che gli imprenditori del Nord Est delocalizzati nei Paesi dell'Europa Sud Orientale (PESO) abbiano caratteristiche sociali, familiari e di formazione analoghe ai colleghi che continuano a lavorare solo in Italia, non è un esito da dare come acquisito. Questi primi due paragrafi vogliono sottolineare come, invece, esistano delle peculiarità e delle caratteristiche specifiche nella formazione e nel profilo imprenditoriale degli intervistati. In particolare emergerà come siano le particolarità legate allo studio, al genere, al nucleo familiare ed ai corsi di formazione, i fattori che delineano il profilo imprenditoriale degli imprenditori delocalizzati.

Il percorso generazionale

- *Lo studio.* Il percorso formativo familiare assume una chiara tendenza al continuo miglioramento del titolo di studio acquisito. Questo significa che la traiettoria generazionale nonno – padre – figlio segue una via di progressiva e diffusa acculturazione. E' questa una caratteristica rilevante poiché conferma la tendenza ad un continuo miglioramento formativo nell'intero Nord Est e smentisce vecchi pregiudizi ed immagini stereotipate, che legavano lo sviluppo dell'impresa alla bassa scolarità. La partecipazione e la durata degli studi è in costante e diffusa crescita in tutto il Nord Est². Nel campione di imprenditori intervistato emerge come appena 4 su 37 fra gli intervistati abbiano solo un titolo di scuola media inferiore, 20 abbiano ottenuto un titolo di studio superiore, ma addirittura 13 siano in possesso di una laurea. Di più, è opportuno sottolineare come esista una relazione diretta fra la propensione ad instaurare rapporti commerciali e produttivi con l'estero, e il livello di studi posseduto. Lo stesso Osservatorio sugli imprenditori del Nord Est, infatti, testimonia come a intrattenere rapporti con altri Paesi esteri siano in misura maggiore gli imprenditori che portano in tasca un diploma e, soprattutto, una laurea³.
- *Il genere.* Tutti gli intervistati (37) sono di genere maschile. Come dimostrato da recenti ricerche⁴, la presenza imprenditoriale femminile nel Nord Est è rappresentata in fase crescente solo nelle fasce di età più giovane. Nel Nord Est il 32,5% degli imprenditori è di genere femminile. Il numero delle donne impegnate nell'imprenditoria è inversamente proporzionale all'età. (Fino a 39 anni, 38,1%; da 40 a 49 anni, 29,3%; da 50 a 59 anni, 22,3%; oltre i 60 anni, 10,3%). Risulta, quindi, probabilmente prematuro trovare oggi un numero consistente di imprenditrici delocalizzate, ma è plausibile ipotizzare che la loro presenza sia destinata a crescere.
- *Le attività.* Solo nella minoranza dei casi (14) emerge come gli imprenditori delocalizzati siano i fondatori dell'impresa. Questo fattore rimane in linea con il modello distrettuale che vede, comunque, come rilevante per molti intervistati una fase di formazione lavorativa che passa attraverso più esperienze, sia in campo amministrativo che della produzione. Il fattore determinante, soprattutto per i più giovani, risulta però essere il fatto che nel momento in cui l'impresa si delocalizzava, nella mag-

² L. Bernardi, *La scolarità nel Nord Est*, in Nord Est 2000. Rapporto sulla società e l'economia, Fondazione Nord Est, Venezia, 2000.

³ D. Marini, *Imprenditori con tre "I": Inquieti Internazionalizzati e Innovatori*, Quaderni FNE, Venezia, Collana Osservatori, n.2 – gennaio 2001.

⁴ D. Marini, op. cit.

gioranza dei casi (22), gli intervistati entravano nell'impresa all'estero come dirigenti dell'azienda, a tutti gli effetti, direttamente al primo incarico.

- *Il nucleo familiare.* La ripartizione dell'azienda è soprattutto centrata sul rapporto di due o più parenti (13) o sulla singola proprietà (5). I casi nei quali vi è la partecipazione di soci esteri è contenuta a poco meno di un quarto (10). Gli intervistati mettono in evidenza come gravi situazioni problematiche, che abbiano comportato la rottura dei rapporti tra soci italiani ed esteri, siano documentate solamente in 2 casi. Rimane, comunque, il fatto che la "cattiva pubblicità" che tali situazioni portano con sé, rende particolarmente attenti gli imprenditori nella scelta e nel tipo di coinvolgimento dei partner stranieri in azienda. Anche ai livelli amministrativi principali risulta rilevante la presenza di altri familiari. Almeno da uno a tre familiari risulta impegnato in azienda (15) con incarichi di responsabilità amministrativa ai vari livelli, mentre scarso risulta l'impiego nel fornire know how nella logistica o nel settore ricerca e sviluppo.

I corsi di formazione

Un approfondimento a parte merita la specifica formazione imprenditoriale degli intervistati. Abbiamo analizzato in precedenza come il livello di scolarità del campione seguisse traiettorie crescenti, in linea con le tendenze alla scolarizzazione del Nord Est. Dal momento in cui l'impegno imprenditoriale inizia però a farsi maggiormente pressante, si assiste ad un mutamento dei comportamenti degli intervistati.

- *La formazione.* I due terzi degli intervistati (26) dichiara di avere seguito in passato con interesse particolari corsi o scuole estive volte a delineare meglio il futuro profilo lavorativo. Questo periodo di preparazione corrisponde ad una fase precisa. Il miglioramento della formazione coincide, infatti, con la permanenza in patria; dal momento in cui le attività imprenditoriali diventano più impegnative, con la gestione dell'impresa delocalizzata, emerge come il proseguimento della formazione cambi profilo. Attualmente meno della metà degli intervistati (16) trova il tempo per impegnarsi almeno in un aggiornamento periodico.
- *Tipologie dei corsi.* Le caratteristiche della formazione imprenditoriale precedente alla gestione della ditta all'estero, evidenziano come i corsi frequentati dagli imprenditori mirassero maggiormente ad una domanda di progettazione attraverso studi sulla gestione delle produzioni, corsi di marketing ed analisi dei costi (17), corsi di lingue straniere ed informatica (3) spesso gestiti da istituti specializzati o università (6). Dal momento in cui subentra il trasferimento e la gestione dell'impresa delocalizzata, la domanda di aggiornamento sembra rimanere appunto *aggiornamento professionale* e non più *formazione per la progettazione*. La richiesta di corsi non si orienta più verso la progettazione, bensì verso corsi di specializzazione mirati nella gestione della produzione (11), spesso organizzati dalle associazioni di categoria, convegni del settore (3), pochi corsi di lingue straniere ed informatica (1) e progetti europei di formazione (1). Qualora università ed istituti specializzati non riescano ad eliminare questo gap formativo, strategico risulta il compito delle associazioni di categoria nel rispondere alle domande di gestione delle imprese delocalizzate.

Titoli di studio dei familiari

	Nonni materni	Nonni paterni	Padre
Elementari	18	21	17
Medie inf.	4	3	7
Medie sup.	1	2	4
Università	1	1	5
Nessuno	13	10	4
Tot.	37	37	37

Chi era imprenditore

	Frequenze assolute
Nessuno	14
Solo padre	9
Padre + nonni	12
Non risponde	2
Tot	37

Attività svolte prima di entrare in azienda

	I attività	II attività	III attività
Operaio	11	0	0
Impiegato	11	7	1
Dirigente	9	2	4
Nessuno	6	28	32
Tot	37	37	37

Prima attività svolta in azienda

	Frequenze assolute
Operaio	5
Impiegato	8
Dirigente	22
Di tutto	2
Tot	37

Ripartizione proprietà azienda

	Ripartizione
Tra parenti	13
Socio estero	10
Terzista	6
Unico proprietario	5
Tra parenti ed altri	2
Socio ita	1
Tot	37

Incarico familiari in azienda

	Frequenze assolute
Responsabile amministrativo	15
Ricerca / logistica / aspetti amministrativi	2
A tutti i livelli	1
Nessuno	19
Tot	37

Attualmente segue corsi di perfezionamento?

	Frequenze assolute
No	20
Si	16
Non risponde	1
Tot.	37

Corsi di perfezionamento seguiti attualmente

	Frequenze assolute
Corsi marketing+analisi costi / gestione produzione	11
Progetti formazione Ue	1
Convegni del settore	3
Lingua + informatica	1
Tot .	16

In passato ha seguito corsi di perfezionamento?

	Frequenze assolute
No	11
Si	26
Non risponde	0
Tot.	37

Corsi di perfezionamento seguiti in passato

	Frequenze assolute
Stage universitari	6
Business school / stage gestiti da professionisti	17
Lingua + informatica	3
Tot.	26

Strategie di impresa

“Delocalizzazione” è diventata da qualche anno la parola che spiega l’insieme dei processi che caratterizzano gli ultimi sviluppi del sistema mondiale degli scambi e della produzione⁵. Alle domande ed alle opportunità che queste dinamiche economiche pongono al mondo dell’impresa, una risposta di medio periodo è data dalla presenza e dall’interesse che le aziende del Nord Est dimostrano verso i Paesi dell’Europa Sud Orientale (PESO). Infatti, buona parte degli intervistati (16) opera all’estero da almeno cinque anni, mentre un numero considerevole (15) è presente con le proprie attività da sei / dieci anni.

- *Le motivazioni per trasferire l’attività all’estero.* Intuitivamente, la logica imprenditoriale più attenta al mercato rappresenta la dimensione che ha avuto il peso prevalente nella scelta. L’attenzione al minore costo dei prodotti (24) e la ricerca di nuovi mercati (14) sono le dimensioni che più hanno indirizzato la motivazione di trasferimento. A favorire tale opzione, risulta chiaramente la caduta dei regimi dell’Est e la conseguente apertura delle frontiere a nuovi flussi di investimenti verso l’estero per sviluppare nuove competenze imprenditoriali (7). Questo spostamento delle attività produttive delle imprese del Nord Est – pur non assumendo le caratteristiche di un “esodo” verso i paesi interessati – presagiva ed anticipava problematiche nazionali odierne. In particolare, veniva avvertita, unitamente ad una difficoltà di reperimento della manodopera nel Nord Est (7), una domanda di maggiore flessibilità del mercato del lavoro (2). E all’estero – quando non si presentava addirittura sotto forma di totale *deregulation* – le condizioni del mercato erano, e sono tuttora, più vantaggiose. Altri fattori locali risultavano poi essere determinanti. La progressiva frammentazione della Repubblica Jugoslava, con il corollario del dramma bosniaco e la scarsa presenza di criminalità organizzata, hanno decisamente favorito – ad esempio – lo spostamento di molte aziende verso Romania ed Albania⁶.
- *Le motivazioni per mantenere l’attività all’estero.* Anche nell’opzione di mantenere l’attività produttiva all’estero, la convenienza economica rimane il fattore centrale individuato dagli imprenditori intervistati (14). Il migliore contenimento dei costi del prodotto (9) e considerevoli vantaggi logistici – legati alla prossimità delle regioni geografiche – risultano elementi maggiormente caratterizzanti (8). La prossimità geografica risulta un aspetto determinante dell’integrazione economica e favorisce la creazione dei legami commerciali. E’ possibile, poi, individuare altri fattori di mantenimento che risultano maggiormente connessi alle caratteristiche della forza lavoro locale (7). Il livello di vita assai contenuto, e maggiormente modesto rispetto ai paesi ad alta industrializzazione come il nostro, produce una manodopera conveniente e non di rado caratterizzata, ormai, da una specifica cultura lavorativa nel settore (7). Quindi, gli ormai consolidati rapporti con il territorio in cui sono inserite le aziende e le stesse relazioni sociali con i lavoratori – più spesso formati professionalmente in azienda –, fanno sì che gli imprenditori delocalizzati assumano compor-

⁵ R. Schiattarella, *La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e di misurazione*, in Economia e politica industriale, il Mulino, Bologna, n. 103/99. G. Corò: *La delocalizzazione: minaccia, necessità o opportunità?*, in Nord Est 2000. Rapporto sulla società e l’economia, Fondazione Nord Est, Venezia, 2000.

⁶ G. Scotti, *Croazia, Operazione Tempesta*, Gamberetti editrice, Roma 1996; R. Ivekovic, *Autopsia dei Balcani*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999.

tamenti e strategie in senso adattivo rispetto all'ambiente circostante (4). Queste modalità di tipo relazionale li rende esportatori, più o meno consapevoli, di strategie di radicamento che indicano il trasferimento del modello distrettuale delle PMI, adattato alle realtà delle economie in transizione.

- *La concorrenza imprenditoriale e le strategie.* La strategia economica delle aziende verso i mercati dei PESO è riconducibile prevalentemente in due gruppi. In un primo caso, l'azione imprenditoriale si concretizza nel delocalizzare soprattutto le lavorazioni più semplici ed economiche (14). Nel secondo caso, annoveriamo quanti hanno scelto strategie più articolate (23). Tra questi imprenditori vi è chi ha scelto di delocalizzare tutte le lavorazioni (18), le produzioni più economiche unitamente ai procedimenti di controllo della qualità (4) e chi si accinge a delocalizzare lavorazioni sempre più qualificate (1). Sono soprattutto le imprese che da minore tempo si sono delocalizzate quelle che perseguono la prima strategia. Questo fattore è probabilmente collegato alla prudenza, che è generalmente dimostrata nei limitati investimenti all'estero dalle aziende che sono presenti da meno di cinque anni. Il secondo comportamento imprenditoriale evidenzia, invece, come questa fase di prudenza venga successivamente sostituita, nell'arco di sei – dieci anni, da mutamenti delle strategie di impresa. In quest'ultimo caso, si manifesta un progressivo *radicamento imprenditoriale* attraverso lo spostamento all'estero di altre lavorazioni, come i controlli sulla qualità del prodotto oppure lavorazioni sempre più qualificate. Molti scelgono lo spostamento di tutte le lavorazioni all'estero con il mantenimento nel Nord Est delle sole fasi progettuali e di design dei prodotti. Tuttavia pochi intervistati (5) dichiarano che sarebbero disponibili a spostare nuovamente le attività in altri stati. Infatti, nonostante venga riconosciuta spesso l'indubbia convenienza economica, emergono altri fattori determinanti all'atto di operare le future scelte strategiche. L'eccessiva distanza geografica diventa poi una problematica del tutto rilevante, così come la presenza di criminalità organizzata connessa alla scarsa forza delle istituzioni. Gran parte degli intervistati intende, quindi, non mutare strategie per il futuro, confermando un modello di *radicamento di medio periodo* (28). Un atteggiamento sensibilmente diverso da quello delle grandi imprese che scelgono spesso – anche per una maggiore facilità logistica – di spostare stabilimenti ed attività in tempi sempre più brevi ed in località economicamente più vantaggiose. Un ulteriore elemento che viene individuato dagli intervistati riguarda la concorrenza fra imprese. Essa risulta essere, infatti, uno degli elementi principali che spinge alla delocalizzazione delle imprese, ma questo processo di globalizzazione economica spesso incontra, paradossalmente, i concorrenti “sbagliati”. Se nell'area dei PESO è maggiore la presenza di aziende, tedesche (9), austriache (4) e francesi (3), spesso capita che la concorrenza venga fatta direttamente in “casa nostra” ovvero fra le stesse imprese italiane (14), se non addirittura fra le imprese del Nord Est. E' questo un problema presente da anni e che – insieme ad altri fattori che analizzeremo successivamente, non permette una presentazione sul piano internazionale delle aziende del Nord Est come sistema imprenditoriale organizzato. La recente approvazione di due leggi che orientano l'intervento italiano a sostegno delle imprese impegnate nei balcani, fa comprendere il ritardo e la distrazione con cui le istituzioni nazionali hanno sino ad oggi guardato all'area. Ora risulta opportuno impegnarsi per cercare di recuperare il tempo perduto⁷.

⁷ www.palazzochigi.it/servizi/provvedimenti/dettaglio.asp?d=2488 ; Disposizioni per la partecipazione italiana alla stabilizzazione, ricostruzione e sviluppo dei paesi dell'area balcanica. La legge è stata re-

La permanenza all'estero

Anni	Frequenze
0 – 5	16
6 – 10	15
11 – 15	4
16 – 20	1
Non risponde	1
Tot.	37

Motivazioni per trasferire in parte / tutta attività all'estero

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Minore prezzo prodotto	18	5	1	24
Cercare nuovi mercati	11	3	0	14
Sviluppo di competenze	6	0	1	7
No manodopera nel Nordest	0	7	0	7
+ flessibilità che in Italia	0	2	0	2
Guerra ex Yugo.	1	0	0	1
Imprenditoria poco sviluppata	1	0	0	1
No criminalità organizzata	0	0	1	1
Fav. cambiamenti eco – ist.	0	1	0	1
Non risponde	0	19	34	/
Tot.	37	37	37	/

Motivazioni per mantenere in parte / tutta attività all'estero

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Convenienza prodotto	12	2	1	14
Migliore contenimento costi	5	3	1	9
Vantaggi logistica	1	6	1	8
Convenienza manodopera	4	3	1	7
Cultura lavorativa nel settore	6	1	0	7
Sviluppare partnership	3	1	0	4
Testardaggine personale	2	0	0	2
Per non perdere tutto	1	0	0	1
Lingua	1	0	0	1
Nessuno	2	21	33	/
Tot	37	37	37	/

Tipo lavorazioni delocalizzate

	Frequenze
Tutte	18
Produzioni + economiche	14
Produzioni + eco, controlli di qualità	4
Produzioni sempre + qualificate	1
Tot	37

centemente approvata dalla Commissione esteri del Senato (8.3.2001) dopo che era rimasta bloccata per un anno in Commissione esteri della Camera. (Previsti 100 mld per il 2001, 100 mld per il 2002. Altri 120 mld nel triennio 2001 – 2003 per il *Fondo partecipazione italiana alla stabilizzazione, ricostruzione e sviluppo dei Balcani*). Beneficiari Simest, Ice, Informest, Unioncamere, Finest, le regioni, enti locali. (ANSA 8.3.2001). La seconda legge riguarda la convenzione tra la Farnesina e la Regione Friuli V. G. per l'attuazione della programma di ricostruzione dell'area Subdanubiana della Rep. di Croazia e prevede assistenza tecnica, formazione e progetti pilota per la ricostruzione del tessuto produttivo attraverso le PMI anche favorendo la creazione di società miste

Concorrenti impresa

Stati	Frequenze
Italia	6
Italia – Germania	4
Imprese italiane ed estere	4
Imprese locali	4
Francia – Germania – Austria	2
Austria – Germania	2
Francia – Germania – USA	1
Nessuno	14
Tot	37

Motivazioni cambiamenti di strategia

	Frequenze
+ Ue = maggiori controlli	1
Se conviene si delocalizza in altro stato	5
Trovare migliori subfornitori	1
Non cambieremo strategia	28
Non risponde	2
Tot	37

Il lavoratore locale

Lo stretto rapporto che lega impresa e lavoratori operanti nei Paesi dell'Europa Sud Orientale (PESO) si alimenta anche di immagini e costruzioni simboliche, che nascono da stereotipi ereditati e da esperienze vissute in prima persona. Diviene, così, significativo provare ad analizzare quanto avviene all'interno delle imprese delocalizzate, dove il posto di lavoro diventa il luogo d'incontro fra le diverse culture espresse, per un verso, dai modelli socioculturali della PMI e, dall'altro verso, da quelli espressi da un sistema economico pianificato, come è stato per molti anni nei paesi oggetto della ricerca⁸. In questo paragrafo verranno delineate le caratteristiche principali del *capitale sociale*, quindi i valori, la fiducia, le reti di conoscenze, i particolarismi presenti nelle aziende e nel rapporto fra imprenditori e lavoratori locali⁹.

- *Problematiche interne all'impresa: le origini e le soluzioni.* Le problematiche interne all'impresa possono essere ricondotte a due fattori principali. Il primo è relativo allo scarso livello ed alla qualità della formazione professionale dei lavoratori locali (16). In questo caso viene sottolineato il gap che intercorre fra la formazione lavorativa richiesta e la reale preparazione ed organizzazione nel lavoro. Il secondo fattore include problematiche relative ad aspetti che riguardano soprattutto la gestione del personale (5), in riferimento a particolari caratteristiche caratteriali (8), piccoli furti ed un livello non troppo elevato di fedeltà verso l'impresa (3). A questi aspetti si aggiungono caratteristiche legate ad una particolare mentalità di tipo "statalista" volta a de-responsabilizzare ed a disincentivare l'iniziativa personale sul lavoro, unita ad una particolare concezione del *tempo* sul luogo di lavoro (16) che descrive, almeno inizialmente, un "distacco" ed una distanza dalle dinamiche produttive. Le origini di queste problematiche sono identificate in una cultura del lavoro nata e cresciuta all'interno di un sistema scolastico-formativo inefficiente (17), se rapportato alle esigenze professionali dei modelli distrettuali. A questo fattore si aggiunge un profondo depauperamento (11), provocato a tutti i livelli, negli ultimi anni dei regimi dell'Est che ha successivamente alterato la percezione dei canoni di creazione di ricchezza e benessere (ma in questo le responsabilità si possono attribuire anche alle istituzioni occidentali, che hanno permesso molte privatizzazioni al passo di un *turbocapitalismo* che non ha previsto alcun ammortizzatore sociale)¹⁰. Le soluzioni suggerite dagli imprenditori intervistati alle problematiche descritte, sottolineano come l'intervento da attuare sia principalmente orientato verso l'innalzamento del livello scolastico-formativo. Forte fiducia (9) viene, infatti, espressa verso le nuove generazioni (soprattutto operaie ed impiegate). Considerate come più affidabili e meno corrotte, secondo gli imprenditori intervistati, presentano una maggiore spinta imprenditoriale ed una maggiore attenzione complessiva verso le dinamiche di sviluppo. Lo strumento migliore per un intervento – in linea con la cultura delle PMI del Nord Est – è rappresentato dalle scuole di formazione interne alle aziende (7) e

⁸ P. Sztompka, *La fiducia nelle società post – comuniste*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1996.

⁹ A. Mutti, *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, il Mulino, Bologna, 1998.

¹⁰ "... alcuni economisti nordamericani, forse influenzati da precedenti esperienze sudamericane, scrissero pagine memorabili (e ultracitate) consigliando ai governi post comunisti di smantellare "dal giorno alla notte" (*overnight*) il sistema economico pianificato. I risultati di questo approccio non sono stati molto incoraggianti, anche se ciò sembra avere un'importanza relativa...", in A. Segré, *I signori della transizione*, Stampa Alternativa, Viterbo, 1999.

dal *learning by doing*. Viene poi ribadito come soprattutto la domanda di nuove conoscenze professionali e lo scambio di informazioni fra le imprese (8) siano elementi da ampliare. A questi fattori vengono uniti una maggiore presenza attiva dell'imprenditore all'interno della situazione produttiva aziendale (8) ed un atteggiamento costruttivo nel trattamento di operai ed impiegati (1).

- *Dinamiche di genere: il ruolo della donna.* Un ulteriore fattore da sottolineare riguarda la particolare dinamica fra uomini lavoratori e donne lavoratrici sul posto di lavoro. In questo caso, dato il particolare tipo di studio, non era compreso nelle finalità della ricerca quantificarne la presenza lavorativa, ma le opinioni degli imprenditori descrivono problematiche significative. Generalmente più istruite, ma soprattutto, presentando una maggiore adattabilità alle situazioni di impresa, sono proprio le donne le più apprezzate. Anche a causa di una massiccia presenza sui posti di lavoro durante i passati regimi, le operaie e le impiegate presentano oggi in misura minore quella distorsione culturale verso la costruzione della ricchezza e del benessere, segnalandosi invece per una maggiore "cultura della responsabilità". In molti casi risultano essere il perno centrale di situazioni familiari critiche e, in quest'ultima situazione, il successo e l'apprezzamento sul posto di lavoro presentano il duplice aspetto della realizzazione personale e del sostentamento della famiglia (non a caso nei progetti di *microcredito* volti a formare cultura imprenditoriale i prestiti sono quasi sempre rivolti a piccoli gruppi di imprenditrici)¹¹.
- *Criteri di selezione e metodi di assunzione.* Gli anni di presenza sul territorio da parte delle aziende, ha permesso alle imprese di raccogliere una notevole quantità di esperienze e di costruire una considerevole rete di conoscenze. La rete di conoscenze locali (22) e la conoscenza diretta (18) costituiscono gli strumenti privilegiati per la cooptazione e la scelta di lavoratori e lavoratrici da assumere. In maniera molto meno rilevante gli imprenditori si rivolgono, infatti, ad agenzie specializzate nel reperimento di manodopera più o meno qualificata (6). Questo permette, spesso ma non in tutti i casi, di filtrare le assunzioni cercando di individuare i soggetti più capaci e meno problematici. Le caratteristiche che vengono maggiormente riconosciute ad operai/e ed impiegati/e sono soprattutto sintetizzabili nell'onestà (15) e nel senso di serietà ed appartenenza (nell'accezione di "fare parte") all'azienda (14). In maniera minore vengono invece sottolineati atteggiamenti di fedeltà all'impresa.

Problematiche interne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Concezione "tempo" sul lavoro	12	3	1	16
Formazione	7	8	1	16
Gestione personale	5	3	0	8
Organizzazione	4	1	0	5
Qualità lavoro / produzione	0	4	1	5
Corruzione	0	1	2	3
Gemmazione	0	1	0	1
Non risponde	9	16	32	/
Tot.	37	37	37	/

¹¹ *Progetto di microcredito per il Kosovo*, Federazione Industriali Veneto in collaborazione con Fondazione Choros ed ICS (Consorzio italiano di solidarietà).

Origini delle problematiche interne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Formazione culturale	12	5	0	17
Povertà storica	6	5	0	11
Mutamento sociocult. in atto	4	0	0	4
Politica industriale inesistente	1	0	0	1
Mentalità balcanica	1	0	0	1
Non so	2	0	0	2
Non risponde	11	27	37	/
Tot.	37	37	37	/

Soluzioni problematiche interne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Attesa nuove generazioni	6	2	1	9
Scambio know how	8	0	0	8
Scuola formazione interna	7	0	0	7
Controllare situazione	4	4	0	8
Trattare bene operai	1	0	0	1
Non risponde	11	31	36	/
Tot.	37	37	37	/

Titolo di studio operai ed operaie

	Operai	Operaie
Basso	21	16
Medio	4	4
Alto	3	4

Titolo di studio impiegati ed impiegate

	Impiegati	Impiegate
Basso	4	2
Medio	9	12
Alto	7	9

Caratteri e caratteristiche attribuite ad operai ed impiegati

	Operai/e	Impiegati/e	tot
Onestà	8	7	15
Senso appartenenza	8	6	14
Onestà+senso appartenenza	4	5	9
Fedeltà impresa	1	3	4
Fedeltà imp.+senso app.	2	2	4
Fedeltà imp.+ onestà	2	2	4
Non risponde	12	12	/
Tot	37	37	/

Metodi per assunzione operai ed impiegati

	Operai/e	Impiegati/e	tot
Rete conoscenze locali	11	11	22
Conoscenza diretta	8	10	18
Conosc. dir. + Rete conosc.	4	4	8
Agenzia specializzate	3	3	6
Tutti	1	1	2
Non risponde	10	8	/
Tot	37	37	/

Assistenza finanziaria e mercato del lavoro

Qualora venga adeguatamente sostenuto, il modello delle PMI sembra rappresentare il tipo di modello industriale più adatto per favorire sviluppo economico e stabilità sociale delle economie in transizione¹². Questo modello di sviluppo si accompagna ad una azione di democratizzazione che è in grado di favorire l'integrazione con l'Europa ed in particolare con l'Italia¹³. Uno dei problemi fondamentali è, allora, quello di realizzare nei PESO un sistema creditizio in grado di sostenere lo sviluppo. L'obiettivo, quindi, è quello di puntare verso la crescita di un sistema bancario che, attraverso riforme, miglioramenti nelle privatizzazioni e con la creazione di meccanismi di concorrenza, riformi le grosse banche di Stato.

- *Le difficoltà per ottenere fondi e l'autofinanziamento.* La grande maggioranza degli intervistati sottolinea come non riesca ad ottenere fondi di sostegno di alcun genere per la promozione ed il sostegno della propria attività (29). Solo una minoranza dichiara di avere accesso a fondi dell'Unione europea oppure di tipo ministeriale a vario titolo (8). In questo contesto, FINEST viene identificata come l'unico interlocutore a cui rivolgersi per avere risposte, ma spesso ne viene osservata una eccessiva distanza ed una tendenza alla burocratizzazione dei procedimenti. Molto rilevante, invece, risulta l'autofinanziamento delle attività imprenditoriali (29). E' questo un fattore significativo che si coniuga con una matrice di origine culturale – il “fare da sé”, ma che esprime nel contempo una difficoltà di comunicazione e di collegamento fra centri creditizi ed imprese. Questa mancanza di dialogo si alimenta, in parte, dalle cattive esperienze di qualche collega imprenditore e, in parte, per la mancanza di un forte polo bancario nazionale di riferimento che operi in zona. La sensazione generale che gli interpellati comunicano è che, in realtà, manchi una sostanziale strategia di fondo da parte delle agenzie bancarie italiane.
- *L'incentivazione fiscale.* Se, per quanto riguardava le forme di finanziamento, gli intervistati descrivono una situazione burocratica complessa e carente di informazioni, per quanto riguarda le forme di incentivazione fiscale la situazione appare migliore. In questo caso, quasi la metà degli intervistati (15) dichiara di essere a conoscenza e di praticare forme di sgravio fiscale a vario titolo. Unitamente ad una mancanza di circolazione delle informazioni e delle opportunità di alleggerimento dagli oneri fiscali, vengono comunque praticate forme di incentivazione fiscale per investimenti che arrivano anche a superare la decina di miliardi (11).
- *Assenza di grandi gruppi italiani e strategie ad ampio spettro.* Per quanto riguarda l'organizzazione creditizia sul territorio, gli intervistati delineano un particolare profilo bancario. Viene apprezzata spesso l'azione dei gruppi creditizi tedeschi per le sinergie che riescono ad attivare con le rispettive imprese nazionali e le banche locali (9), tanto che alcuni imprenditori intervistati scelgono spesso di appoggiarsi agli istituti germanici. Viene riconosciuta l'assenza di una strategia di gruppi bancari italiani organizzati, nonché la mancanza della seria condivisione del rischio d'impresa

¹² G. Gomel, Banca d'Italia, *Fasi di sviluppo dei sistemi bancari e dei mercati finanziari nei PESO*, relazione presentata al Convegno: “Quale sviluppo per i paesi dell'Europa sud – orientale? Una prospettiva basata sulla piccola e media impresa per l'integrazione con l'Ue”, Bari, 15 – 16 febbraio 2001.

¹³ ANSA, *Balcani: modello PMI per lo sviluppo*, 15.2.2001.

da parte delle banche¹⁴. La domanda che emerge da parte degli intervistati riguarda una maggiore presenza azionaria italiana all'interno del processo di privatizzazione ed acquisizione dei poli bancari dei PESO, capace di venire incontro alle esigenze delle imprese delocalizzate.

- *Il personale e le assunzioni.* Il mercato del lavoro offre prospettive più ottimistiche. Quasi i due terzi degli intervistati dichiara di avere intenzione di procedere ad assunzioni nell'anno corrente (20). Seguendo i criteri di assunzione descritti in precedenza, gli intervistati hanno intenzione di assumere personale del luogo (23), ma anche personale italiano da impiegare all'estero in qualità di formatore di professionalità. Infatti, in previsione dell'ampliamento delle attività e delle fasce di mercato, le figure professionali oggetto delle future assunzioni sono quelle connesse alla produzione (11). Questi fattori, uniti alla forte domanda di professionalità e ad una marcata fiducia verso le nuove generazioni descritta in precedenza, fanno riflettere sulle *teorie di delocalizzazione selvaggia* che avevano spesso caratterizzato i primi momenti di questo processo di spostamento produttivo e ri-orientano nel medio – lungo periodo la presenza delle imprese del Nord Est nei paesi dell'Europa sud orientale.

Ottenimento fondi

	Frequenze
Si	8
No	29
Tot	37

Reperimento fondi per attività

	Frequenze
Fondi Ue	3
Fondi ministeriali	5
Nessuno	29
Tot	37

Rilevanza autofinanziamento in azienda

	Frequenze
Poco importante	2
Non molto importante	1
Importante	5
Molto importante	29
Tot	37

Esistono forme di incentivazione fiscale?

	Frequenze
Si	15
No	10
Non so	11
Tot	37

¹⁴ L'annunciata fusione di Unicredito con il gruppo di Banca Intesa (Unintesa) ha attualmente subito uno stop. La fusione avrebbe portato al controllo dei principali gruppi bancari di Slovenia (Unicredito / Zagrebicka Banka / SKB slovena) e Croazia (Unicredito / Zagrebicka Banka / Splitska Banka e Banca Intesa – Banca Commerciale Italiana / Privredna Banka), in Il Sole 24ore, 30.1.2001 e Notizie Est #393.

Tipologie di incentivazione fiscale

	Frequenze
Esenzioni fiscali per investimenti	11
Esenzioni fiscali oltre i 10 mld.	1
Utili non tassati per 10 anni	1
Non so	13
Nessuno	11
Tot	37

Organizzazione del sistema finanziario

	Frequenze
Piccole banche	9
Grandi istituti	8
Gruppi stranieri	3
Istituti a rischio	2
Non so	2
Non risponde	13
Tot	37

Altre forme di sostegno finanziario

	Frequenza
Finest	1
Società miste & fallimenti	2
Finanziamenti da Ue o istituti mondiali	2
Non so	8
Nessuno	24
Tot	37

Le previsioni di assunzione

	Frequenza
Si	20
No	12
Dipende dal mercato	5
Tot	37

Qualora assumesse quale sarebbe la provenienza del personale

	Frequenza
Del luogo	23
Non del luogo	11
Non so	3
Tot	37

In quali figure professionali?

	Frequenza
Solo operai	11
Solo impiegati	2
Operai + impiegati (ita e non)	3
Quadri	0
Di tutto	7
Nessuno	14
Tot	37

Istituzioni ed integrazione sociale

L'area balcanica individua nel Patto di stabilità uno degli strumenti principali messi in atto per la rinascita della società e dell'economia locale dei PESO. In questa prospettiva i progetti e l'azione perseguita paiono decisamente di lungo periodo¹⁵. La domanda di una legge quadro italiana sull'organizzazione dell'intervento imprenditoriale, nonché il lento avvio dei progetti "quick start" del Patto, hanno sensibilmente rallentato il coordinamento delle iniziative nell'area. Pur riconoscendo tutte le difficoltà che un approccio di tipo globale alle problematiche dei balcani comporta (così come promosso dal Patto di stabilità), tuttavia lentezze e disinteresse delle istituzioni nazionali ed internazionali hanno sino ad oggi prevalso. Difficile immaginare un intervento deciso sino a quando non venga sufficientemente normalizzata la situazione della Federazione Yugoslava e chiariti i futuri assetti politico – istituzionali degli altri paesi dell'area¹⁶. È in questo periodo che, ad un anno e mezzo dalla proclamazione del documento di Colonia¹⁷, le aziende delocalizzate del Nord Est hanno continuato, quasi in solitudine, a tessere relazioni con le realtà sociali ed istituzionali dei paesi balcanici. Com'è plausibile attendere, la costruzione di tali relazioni non è avvenuta facilmente, ma si è dovuta distreggiare di fronte a numerose difficoltà. Le maggiori hanno riguardato i rapporti con la formazione e la burocrazia amministrativa. Mentre, risulta stretto il rapporto con le comunità locali, con una forte domanda di scambio di conoscenze e di nuove tecnologie.

- *Formazione professionale e università.* Il collegamento con scuole di formazione professionale e corsi universitari, che indirizzino e qualificino la manodopera, rimane molto spesso una chimera. Meno di un settimo degli intervistati dichiara infatti di mantenere rapporti (continuativi o a termine) con le istituzioni scolastiche. Spesso questi pochi scambi partono dall'iniziativa di qualche imprenditore oppure da rappresentanti delle istituzioni locali particolarmente intraprendenti. I pochi corsi di formazione professionale si sviluppano tramite stage ed avvengono con scuole locali (5) - ma in quel caso le problematiche logistiche e di strumentazione sono più che notevoli - oppure presso scuole professionali italiane (6) - ma in questo caso le problematiche connesse alla gestione di studenti extracomunitari in Italia è, da un punto di vista burocratico, un percorso ad ostacoli che disincentiva la scelta di questa via. Quale le soluzioni proposte dagli interpellati? Soprattutto la formazione interna. L'alternativa alla carenza di collegamenti formativi istituzionali diventano i corsi di avviamento al lavoro gestiti ed organizzati dall'impresa stessa. Una considerazione a parte merita il rapporto con l'università. Scarsissimi risultano essere, in questo caso, i rapporti con le imprese, parimenti a quanto avviene per l'intero sistema produttivo del Nord Est¹⁸. Le uniche facoltà che dimostrano qualche interesse verso l'area balcanica sono quelle di Trieste (4), Udine (1), Venezia (1) e Trento (1). Si tratta però spesso di corsi formativi mirati che non riescono (ancora) a diventare modello e vo-

¹⁵ D. Marini, F. Turato, *Microcredito un ponte verso i Balcani*, Il Sole Nord Est, 22.5.2000.

¹⁶ T. Favaretto, *Patto di stabilità e possibili approcci all'incerto quadro balcanico*, Est - Ovest 1/2000, ISDEE, Trieste.

¹⁷ Il testo ufficiale, *Patto di stabilità per l'Europa Sud - Est*, è del 10 giugno 1999. Successivamente resoconto sommario V sessione "L'attuazione dei Quick Start Projekt", Conferenza internazionale: "Europa e Balcani: un patto di Stabilità per le riforme e lo sviluppo", Fondazione Cini / Aspen Institute Italia, Venezia, 18 – 19 giugno 2000.

¹⁸ Rinviamo, a questo proposito, agli analoghi esiti dell'Osservatorio sugli imprenditori del Nord Est: D. Marini, op. cit.

lano per la diffusione delle iniziative. Risulta necessario, ad esempio, incentivare gli scambi fra studenti e professori di università italiane ed estere con assegni e contratti di movimento fra i diversi paesi. Qualche passo in questa direzione oggi è già stato compiuto ed è quella, con ogni probabilità, la direzione da seguire¹⁹. L'obiettivo potrebbe essere più elevato e dovrebbe coinvolgere professori e studenti in *programmi Erasmus* volti a distribuire le conoscenze e creare i contatti fra le Facoltà universitarie.

- *Problematiche socioculturali.* Dalle interviste al campione emerge come il contatto imprenditoriale con le realtà sociali di questi paesi risulti molto sviluppato. In questo quadro le argomentazioni che meritano un particolare approfondimento sono inerenti la *gestione delle diversità etno-linguistiche* presenti nell'area e l'impatto locale *dell'immagine italiana all'estero*. Le principali problematiche socioculturali sono, infatti, collegate a come gestire le diversità sul posto di lavoro²⁰. Con il termine "diversità" intendiamo l'incontro che avviene fra una forma valoriale che ha espresso il modello delle PMI del Nord Est ed una mentalità collettivista e nazionale (17), che ha visto una atrofizzazione di categoria valoriali quali la fiducia oppure l'iniziativa (personale e di impresa)²¹. In questo quadro, la sconfitta della povertà diffusa viene descritta dagli imprenditori come un fattore determinante (3) per migliorare la situazione sociale di questi paesi. Un secondo aspetto identificato è la problematica connessa al disfacimento dei legami familiari (3). A questo processo pare molto spesso che solo le donne cerchino di porre un rimedio. La crisi dei legami familiari colpisce più di frequente gli uomini, che non riescono a ritrovare una propria collocazione sociale ed uno status all'interno delle società dei paesi balcanici. Come affermato in precedenza, oltre alla funzione riproduttiva e di accudimento nella famiglia, sono sempre più spesso le donne ad assumere un ruolo centrale nella società divenendo il principale sostegno economico familiare²². Un terzo aspetto problematico all'interno delle aziende è identificabile nella diffusione dei pregiudizi etno – linguistici. Di fronte a simili questioni, gli imprenditori hanno cercato di offrire una prima – seppur parziale – risposta. Mediante la convivenza nei luoghi di lavoro, l'azione degli intervistati è, a questo proposito, indicativa. Nelle imprese si cerca di assumere indistintamente sia operai/e che impiegati/e di diversi gruppi linguistici. Alla luce delle difficoltà presenti nella ricostruzione dell'area balcanica di una vita sociale comune, questo diventa un esempio significativo, nonché un luogo di soluzione del conflitto ed un tentativo di riconciliazione. Infine, una ulteriore problematica individuata riguarda la promozione dell'immagine italiana all'estero. In questo caso, risultano essere rare le manifestazioni che abbiano promosso il sistema italiano all'estero (4), alle quali gli intervistati abbiano partecipato. In compenso, molte paiono essere le indicazioni per attivare diverse, nuove ed articolate proposte di promozione. Due sembrano essere le linee che tracciano la direzione delle indicazioni offerte dagli intervistati: quella *valoriale/societaria* e quella *istituzionale/economica*. La prima direttrice indica come, per la ricostruzione del tessuto sociale, venga avvertita una domanda di

¹⁹ Ad esempio, il problema della fatturazione delle collaborazioni fra professori ed imprese non deve diventare l'ennesima barriera burocratica fra aziende e ricerca con il rischio di trasformarsi in una semplice consulenza.

²⁰ R. Arbitrio, *Il conflitto etnico*, Franco Angeli, Milano, 1998.

²¹ P. Sztompka, *La fiducia nelle società post – comuniste*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1996.

²² G. Marcon, *Dopo il Kosovo. Le guerre nei balcani e la costruzione della pace*, Asterios Editore, Trieste, 2000.

maggior presenza culturale italiana all'estero. Questo dovrebbe avvenire attraverso la diffusione della lingua italiana, di particolari programmi di insegnamento e di un coinvolgimento maggiore all'interno delle istituzioni locali mediante una partecipazione alla crescita di centri giovanili e biblioteche (6). L'obiettivo sarebbe quello di promuovere forme valoriali positive che mantengano, promuovano e riscoprano qualità sociali scomparse o dimenticate nelle società post comuniste. In questa ottica fondamentale appare il rapporto con alcune delle ONG dimostratesi più vicine alle realtà di quei paesi. La seconda direttrice è quella istituzionale / economica. In questo caso, forti riserve vengono spesso espresse verso le autorità italiane e soprattutto nei confronti dell'ICE per la mancanza di coordinamento e non di rado per il disinteresse espresso verso le PMI nei balcani (10). La domanda si concretizza nelle richieste di maggiori tutele sui prodotti (marchi di qualità), semplificazioni burocratiche sulle questioni migratorie (per stage o scambio lavoratori - studenti) e formazione qualificata in Italia di quadri che possano delineare traiettorie di probabile sviluppo delle aree o dei sistemi produttivi distrettuali all'estero. La domanda di "accompagnamento istituzionale" risulta molto avvertita, così come la richiesta di superamento di vecchie incomprensioni che non hanno ragione di esistere quando si opera in paesi con le tipologie di problemi descritti.

- *Problematiche istituzionali.* Il paragrafo precedente introduceva alcune problematiche istituzionali delle imprese nell'area balcanico – danubiana. Sulla scia di quanto individuato in precedenza, le problematiche burocratiche risultano essere le più gravi (16). Questo fattore permette di individuare la distanza che ancora esiste fra i paesi oggetto della ricerca e l'UE. I criteri di acquisizione dell'*acquis* comunitario per aderire all'Unione, prevedono una riforma ed una omologazione dei sistemi burocratici dell'amministrazione pubblica (17), ed in modo particolare delle dogane²³. A questi fattori si uniscono, inoltre, problematiche connesse alla criminalità diffusa ed a livelli di corruzione spesso endemici. La criminalità organizzata è pronta a strumentalizzare – come in buona parte ha già fatto – il cattivo funzionamento e la complessità fiscale e burocratica²⁴. Infatti, all'esterno del microcosmo imprenditoriale è proprio il complessivo contesto politico – sociale, con la scarsa presenza delle istituzioni, l'aspetto che maggiormente inquieta gli intervistati (10). A questo si aggiungono, quindi, tutti i problemi innescati dalla scarsità dei controlli (6) – furti, ordine pubblico – e dal disinteresse istituzionale (10) – carenze infrastrutturali, politiche socioeconomiche poco incisive. Le origini di queste problematiche vengono individuate nei lunghi decenni dei regimi, che hanno bloccato lo sviluppo economico (18) e nel successivo brusco passaggio alle "privatizzazioni" delle economie di libero mercato dei paesi dell'Europa balcanica (10). Le soluzioni che vengono suggerite offrono, però, qualche spiraglio di ottimismo. Infatti, l'adesione all'UE ed il suo cammino di riforme, viene considerato come la principale via da seguire per cercare di migliorare la situazione (9), insieme agli aiuti finanziari per riavviare servizi ed infrastrutture (6). In questo quadro, il Patto di stabilità rappresenta lo strumento più

²³ F. Turato, *Unione europea: la sfida dell'ampliamento*, in N/E analisi e commenti, Newsletter della Fondazione Nord Est, Venezia, n.8, ottobre 2000. A parte la Repubblica di Slovenia – che con ogni probabilità aderirà all'Ue entro il 2004 – gli altri paesi oggetto della ricerca (Albania, Croazia, Romania) vi aderiranno in date variabili tra il 2008 ed il 2010.

²⁴ Mentre la Romania e la Slovenia paiono ancora immuni da manifestazioni mafiose violente ed organizzate, in Croazia resistono gruppi malavitosi attivi; ma è soprattutto il caso dell'Albania quello a preoccupare maggiormente anche se recentemente si sono registrati miglioramenti. (Adnkronos/Ign 11.3.2001).

adatto per avviare grandi progetti infrastrutturali – con tutti i “rischi-carrozzone” che una iniziativa del caso inevitabilmente porta con sé.

- *La “rete” dei rapporti.* Istituzioni, imprese ed associazioni di categoria locali costituiscono il tessuto relazionale principale delle imprese delocalizzate all'estero. Un rapporto intenso e continuativo risulta emergere negli scambi con le istituzioni. Tuttavia, il cattivo funzionamento dell'amministrazione pubblica spinge gli interessati a ricercare rapporti privilegiati con personaggi di varia influenza nella burocrazia locale. Infatti non è un caso se i rapporti più frequenti siano proprio con i funzionari doganali (9). Per quanto riguarda i rapporti con le altre ditte, sia italiane che straniere, vengono costruite relazioni al fine di limitare la sottrazione reciproca di manodopera in particolari periodi di alta produttività (18). Più assenti paiono risultare le associazioni di categoria nazionali. Se le CCIAA locali o le organizzazioni ad esse assimilabili, vengono abbastanza frequentemente contattate (6), minori risultano i contatti con le associazioni di categoria (3). Nello scambio di relazioni un ruolo centrale è occupato dall'utilizzo di nuove tecnologie. Anche se per ora *internet* è quasi sempre assimilato alla pubblicità ed allo scambio di e-mail, emerge come tramite questo strumento sia stata intuita la potenzialità dell'abbattimento delle distanze. Infatti, anche se in misura minore, alcune imprese attivano videoconferenze e qualche portale di ricerca applicato al “business to business”. Anche se spesso bisogna fare i conti con le infrastrutture locali e linee telefoniche di scarsa qualità, è stata intrapresa una via che nei prossimi anni cambierà il modo di lavorare anche di queste imprese soprattutto nella fase di progettazione. Le ditte del manifatturiero risentiranno in maniera minore di questi effetti, ma comunque anche queste aziende dovranno fare i conti con cambiamenti nell'area finanziaria, bancaria, commerciale, di acquisto²⁵. Così come l'ingegnerizzazione di processo o prodotto subiranno cambiamenti che la rivoluzione digitale ineluttabilmente imporrà a coloro che vorranno rimanere in gara²⁶. Se nella *old economy* si poteva dire che il “grande mangiava il piccolo”, nella *new economy* pare che il “più veloce mangi il più lento”: tutto ciò rappresenta una sfida anche per la *real economy* che governa quotidianamente le PMI.

Tipo di collaborazione con Scuole professionali ed Università

	Formaz prof. Italia	Formaz prof. estero	Università Italia	Università estero
Corsi FSE	1			
Contratti form.	2			
Stage	2			
Corsi c/o scuole locali		5		
Università TS			3	
Univ. TS, UD, VE			1	
Università TN			1	
Università Parigi				2
Univ. tedesche / greche				1
Università Lubiana				1
Prenderemo contatti				1
Nessuno	32	32	32	32
Tot	37	37	37	37

²⁵ P. Savona, *Piccole imprese. Senza futuro chi resterà fuori dalla rete*, Corriere della sera, 4.2.2001.

²⁶ M. Colombari, *Il Nord Est e la rivoluzione digitale*, in N/E analisi e commenti. Newsletter della Fondazione Nord Est, Venezia, n.1, gennaio 2000.

Collegamento a Scuole professionali ed Università

	Formaz prof. Italia	Formaz prof. estero	Università Italia	Università estero
Si	6	5	5	5
No	31	32	32	32
Tot	37	37	37	37

Problematiche socioculturali

	Frequenze
Differente mentalità / formazione culturale	17
Non so	9
Bisogni primari	3
La famiglia	3
Istruzione	1
Nessuna	2
Tot	35

Appartenenza linguistica operai

	Frequenze
romeni	18
romen+cro+ser+bosn	1
cro+ser	1
romen+ung	1
ita+cro	1
albanesi	2
croati	2
sloveni	3
cro+ser+slo	1
romeni+rom	1
Non risponde	6
Tot	37

Appartenenza linguistica impiegati

	Frequenze
romeni	20
cro+ser	1
ita+cro	1
albanesi	2
cro	2
slo	3
cro+ser+slo	1
Non risponde	7
Tot	37

Quali le iniziative più adatte per promozione immagine italiana all'estero

	Frequenze
+ TV ita all'estero	2
Trasmettere valori	2
Eliminare imprese che speculano	1
Aiuto per scuole	1
Aiuto per centri giovanili / biblioteche	1
Promuovere marchi di qualità	1
Maggiore impegno autorità ita	10
Presentazioni / promozioni mirate	2
Stage / scambio lavoratori-studenti	1
Condivisione rischio d'impresa	1
Formazione quadri-delocalizz in Italia	1
Iniziative di sponsorizzazione	1
Non so	5
Nessuna	8
Tot	37

Tipologia partecipazione a manifestazioni per immagine ita all'estero

	Frequenze
Fiere campionarie / convegni	9
Iniziative ICE, CCIAA, Assessorati, informest	4
Nessuna	24
Tot	37

Problematiche istituzionali all'estero

	Frequenze totali (I – II – III scelta)
Burocrazia	16
Qualità controlli finanza	9
Conoscere meglio aspetti normativi	5
Ricambio / instabilità politica	3
Gli stessi che esistono in Italia	3
Meno stato in economia	2
Risolvibili	2
Non risponde	14

Problematiche esterne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Burocrazia doganale	14	2	1	17
Contesto pol / soc in transizione	6	3	1	10
Carenze infrastrutturali	2	4	1	7
Ordine pubblico	4			4
Politiche industriali inesistenti	3			3
Furti	1	1		2
Imprenditoria poco sviluppata	1	1		2
Scarsi investimenti ita		1		1
Sistemazione tecnici ita	1			1
Non risponde	4	25	34	/
Tot.	37	37	37	/

Origine problematiche esterne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Regime ha bloccato sviluppo eco	18		0	18
Brusco passaggio socioeco	9	1	0	10
Strutture / servizi per tecnici	1		0	1
Burocrazia ita	1			1
Guerra ex Yugo	1		0	1
Ritardo sui paesi I fascia Ue		1	0	1
Non so	7	34	0	/
Tot	37	37	0	/

Soluzioni problematiche esterne all'impresa

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Avvicinamento per adesione Ue	8	1		9
Aiuti finanz. per servizi e infrast.	5		1	6
Cambio generazionale	1	3	1	5
Minore corruzione politica	3	2		5
Aiuti a istituzioni per ordine pubbl	1	2	1	4
Migliore finanza e org. amminstr.	3		1	4
Cambio mentalità imprese	2			2
Migliore vita per tecnici italiani	2			2
Non so	2			
Non risponde	10	29	33	/
Tot.	37	37	37	/

Rapporti con istituzioni / imprese / associazioni (I – II – III scelta)

	Rapporti con istituzioni	Rapporti con altre imprese	Rapporti con associazioni
Funzionari dogana	9		
Sindaco	5		
Ministero per l'industria	4		
Ufficio per il lavoro	3		
Ambasciatore	3		
Ufficio tasse	2		
Presidente repubblica	1		
Presidente regione	1		
CCIAA locali (o simili)			6
Club di imprese italiane (Ass.categ)			3
Altre ditte ita o estere		18	
Fra amministratori / dirigenti		4	
Console onorario		2	

Utilizzo rete internet

	Frequenze
Si	31
No	6
Tot	37

Tipologie di utilizzo rete internet

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Scambio e - mail	23	1		24
Pubblicità	4	2		6
Business to business		2	1	3
Videoconferenze	2			2
Home banking	1			1
Creazione portali di ricerca			1	1
Creazione banche dati	1			1
Nessuna	6	32	35	/
Tot.	37	37	37	/

Mutamenti socioeconomici e rapporti territoriali

Le linee di ricostruzione dell'area balcanica seguono traiettorie segnate dagli accordi internazionali e, nel quadro descritto, le imprese giocano a tutti i livelli un ruolo fondamentale per la rinascita delle società dei paesi dall'area balcanico – danubiana. In questo paragrafo, gli imprenditori intervistati delineano le traiettorie di sviluppo della regione secondo una prospettiva economica. L'approccio regionale scelto attraverso gli accordi internazionali vede attualmente il recupero di un ruolo centrale da parte della Federazione Yugoslava²⁷. E' questo un aspetto rilevante che è stato messo in rilievo anche nell'ambito delle interviste. I progetti del Patto di stabilità decolleranno in questa primavera, a condizione che le situazioni politico-istituzionali dell'area rimangano in equilibrio²⁸.

- *Poli, assi e centri di sviluppo: alcune strategie.* Dalle interviste condotte emerge come la maggioranza degli imprenditori contattati consideri la propria azienda collocata lungo assi di sviluppo socioeconomico. Chi non ritiene di essere situato lungo questi direttrici, ritiene invece di avere eseguito una scelta innovativa ed anticipatoria sul presente, prevedendo il futuro sviluppo dell'area dove si è insediato. Le tipologie dei centri di insediamento aziendale tendono quindi a riaffermare il *modello distrettuale* (15). Le scelte, comunque, paiono prevalentemente di due tipi: una prima tende a recuperare le aree dei vecchi kombinat che, grazie alla presenza di altre aziende simili precedentemente insediate, sono stati in parte recuperate almeno nelle infrastrutture principali (18). Una seconda scelta è invece di tipo urbano (6). In questo caso le imprese scelgono di delocalizzarsi in prossimità di centri urbani medio – grandi, se non direttamente nella capitale. I vantaggi di ordine politico – commerciale sono decisamente maggiori se non altro per via di una questione strettamente logistica. In tutti e due i tipi di delocalizzazione viene comunque lamentata la necessità di un miglioramento delle infrastrutture o, comunque, un miglioramento dei collegamenti. I *collegamenti* sono infatti fattori strategici per lo sviluppo dell'area e del sistema imprenditoriale. Un notevole interesse viene infatti espresso per l'ampliamento della rete autostradale soprattutto per collegare le regioni di Arad e Timis a Belgrado. Così come il corridoio n. 5 è visto come fondamentale per lo sviluppo commerciale di Slovenia e Croazia ed il corridoio n. 8 per rilanciare il porto di Durazzo, Tirana e l'Albania. In questa parte della ricerca, emerge come gli imprenditori esprimano non solo opinioni su aspetti maggiormente connessi alla realtà socioeconomica locale, bensì intravedano anche linee di sviluppo strategico più ampie. I prossimi mesi chiariranno meglio se saranno rimaste solo intuizioni oppure le istituzioni competenti avranno saputo raccogliere questi segnali per tradurli in servizi alle imprese delocalizzate²⁹. I risultati della ricerca sottolineano, inoltre, come esista una marcata richiesta di ingrandimento degli attuali poli distrettuali delocalizzati (12) ed una domanda di creazione di nuovi centri di sviluppo sul modello delle PMI (12). Inoltre, viene indicato come importante uno spostamento delocalizzativo verso

²⁷ Adriaticus, *I nuovi progetti occidentali ridisegnano i balcani*, in *liMes* 5/2000, Mondadori, Milano.

²⁸ I finanziamenti previsti superano complessivamente i 3.400 miliardi di lire. *L'attuazione dei Quick Start Projekt*, Conferenza internazionale: "Europa e Balcani: un patto di Stabilità per le riforme e lo sviluppo", Fondazione Cini / Aspen Institute Italia, Venezia, 18 – 19 giugno 2000.

²⁹ Fine Marzo 2001 assegnazione appalti dei 24 (erano 35) "quick start projekt" rimasti. Approvazione DDL su ruolo imprese italiane nell'area balcanica. *Ndr.*

le aree più interne dei paesi oggetto della ricerca (14). La “delocalizzazione interna”, favorirebbe la crescita dell’economia diffusa e la redistribuzione delle redditività (4). Questa *ramificazione imprenditoriale* si inserirebbe in contesti socioeconomici ancora svantaggiati ed avrebbe come effetto di intervenire anche sui bisogni primari e sulle povertà di altre regioni balcaniche (6). Qualora la delocalizzazione interna riuscisse a seguire una traiettoria di questo genere i mutamenti sarebbero del tutto rilevanti. Dopo dieci anni di “libero mercato” lo stesso rapporto centro-periferia interno agli stati stessi risulta sensibilmente cambiato, così come è cambiato in relazione alle produzioni. Spesso, infatti, i centri delle produzioni delle ditte del Nord Est sono di fatto spostate nelle periferie dei paesi dell’Est. E le vecchie periferie urbane dei paesi dell’Est sono ormai nuovi centri di sviluppo locale.

- *Le sfide future: politiche, economiche, sociali.*

Politica. La domanda principale che emerge dalle interviste riguarda la stabilità politica (16). Questa richiesta si manifesta in una forma particolarmente articolata in quanto viene avvertita come necessario un forte consolidamento delle riforme attuate sino ad oggi. Questo processo dovrebbe avvenire attraverso lo svecchiamento della classe politica, una maggiore trasparenza nella gestione delle questioni di interesse nazionale ed una dura battaglia contro la corruzione. Le richieste espresse sintetizzano l’analisi della situazione politica dei paesi dove le imprese operano. La modernizzazione della classe politica appare, insieme ad ulteriori riforme strutturali, come fondamentale per l’avvicinamento e l’adesione all’Unione Europea (13). Viene, inoltre, avvertita la necessità di un minore peso della politica nelle questioni economiche (6) ed una maggiore attenzione alle politiche perequative di tipo sociale (6). Molto considerata risulta la questione tuttora irrisolta delle minoranze etniche da tutelare e del rientro dei profughi dalla guerra di Bosnia (5), autentiche “mine vaganti” nel panorama sociale dei paesi balcanici³⁰. In questo quadro, l’attuazione di progetti di cooperazione transfrontaliera appare come uno strumento ideale per riattivare e rinsaldare nel medio – lungo termine i rapporti sociali ed economici³¹.

Economia. Nel settore economico viene evidenziata una forte richiesta di servizi e soprattutto di un miglioramento dell’organizzazione complessiva (11). Ovvero un miglioramento delle infrastrutture, la ricerca di un piano di sviluppo che possa permettere un radicamento del modello produttivo attraverso un’oculata gestione delle privatizzazioni (9) ed un aumento del prodotto interno lordo (9). Unitamente a questi aspetti risulta necessario abbassare l’inflazione (5) ed intervenire a sostegno delle fasce più deboli (4). Questo fattore è strategico per gestire le economie in transizione di questi paesi e per ricercare una “cultura della reciprocità” per uno sviluppo equilibrato³².

Società. Le PMI delocalizzate mantengono un rapporto privilegiato con le società che le hanno accolte e le problematiche sociali risultano particolarmente sentite, se non altro per gli effetti negativi che possono avere sulla produzione industriale. Nelle interviste vengono spesso descritte situazioni al limite del possibile a causa delle ca-

³⁰ Entro il 2001 dovrebbero rientrare 20.000 profughi serbi in Krajina, e tuttora irrisolta è la questione di rientri serbi in Slavonia orientale (Croazia) e dei croati di Bosnia. ICS, Consorzio italiano di Solidarietà, *Dossier ricostruzione balcani*, Roma, 2001; <http://ics.mir.it/libri/dossiercostruzione2001.doc>

³¹ L’iniziativa comunitaria Interreg III B CADSES (Central, Adriatic, Danubian and South-eastern European Space) vede come beneficiari Enti, Associazioni, PMI nel periodo 2000 – 2006.

³² C.A. Ciampi, in *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, F.R. Pizzuti (a cura di) Donzelli, Roma, 1999.

renze sanitarie e nel campo dell'istruzione. Non di rado sono le stesse imprese che vengono incontro ai loro occupati per risolvere questioni particolarmente delicate, oppure per “chiudere un occhio” su piccoli (e qualche volta anche più grandi) furti commessi all'interno della fabbrica stessa. L'investimento da praticare presso le generazioni più giovani è individuato come fondamentale per investire validamente in un futuro socioeconomico. La riduzione della povertà diffusa resta uno degli obiettivi primari delle istituzioni ed indirettamente anche delle nostre imprese.

Individuazione assi di sviluppo

	Frequenze
Romania	Romania
Bucarest	2
Bucarest – Pitesti	1
Timisoara – Belgrado	5
Timisoara – Budapest	2
Timisoara – Bucarest – Oradea	1
Ungheria – Moldavia – Ucraina	2
Corridoio n.4	1
Albania	Albania
Durazzo porto	1
Durazzo – Tirana	1
Corridoio n.8	1
Croazia / Slovenia	Croazia / Slovenia
Karlovac	1
Corridoio n.5	4
Gorizia – Lubiana	1
Nessuno	14
Tot	37

Tipologia dei centri di sviluppo

	Frequenze
Distretto	15
La capitale	6
Area pre – distretto tipo ita	3
Regioni interne del paese	3
Nessuno	10
Tot	37

In futuro poli più grandi o nuovi poli

	Frequenze
Nuovi poli	12
Poli più grandi	12
Non devono ingrandirsi gli attuali poli	4
Non risponde	9
Tot	37

Collocazione nuovi poli

	Frequenze
Delocalizzare in aree interne al paese	14
Utilizzare aree ex kombinat	1
Cooperazione transfrontaliera	1
Porti	1
Periferie aree urbane	1
Non so / non risponde	19
Tot	37

Motivazione delle nuove allocazioni

	Frequenze
Maggiore ramificazione imprenditoriale	6
Intervenire su bisogni primari / povertà	4
Manodopera e prezzi + bassi	3
Decentrare produzioni da capitale	2
Tradizioni produttive	2
Non so / non risponde	20
Tot	37

Le sfide politiche

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
Stabilità politica	14	1	1	16
Avvicinamento / adesione Ue	10	3		13
Meno potere politica in economia	4	2		6
Combattere povertà		5	1	6
Tutela minoranze	1	3	1	5
Maggiore istruzione	1		2	3
Onestà classe politica	2			2
Leader democratico forte	1			1
Non so	2	2	2	6
Nessuno	2	21	30	/
Tot.	37	37	37	/

Le sfide economiche

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
+ servizi ed organizz complessiva	10	1		11
Aumentare Pil	7	2		9
Privatizzazioni	3	6		9
Radicamento modello produttivo	2	3	3	8
Interventi a sostegno fasce deboli	5	2	1	8
Abbassare inflazione	5			5
Incentivare agricoltura	2	2		4
Da cultura imp. a cultura manager			1	1
Non so	2	1	1	4
Nessuno	1	20	31	/
Tot.	37	37	37	/

Le sfide sociali

	I scelta	II scelta	III scelta	Tot.
+ servizi popolazione	15	2		17
Crescita culturale complessiva	7	1		8
Gestire crescita remunerazioni	6			6
Rinascita classe media	1	3	1	5
Garantire sicurezza	1	3		4
Integrazione etnica	2			2
Non so	1	1		2
Nessuno	4	27	36	/
Tot.	37	37	37	/

Un confronto fra Slovenia e gli altri paesi balcanici

Il recente vertice di Nizza, conclusosi nella metà del dicembre 2000, ha evidenziato la necessità di impedire che l'allargamento della Unione europea avvenga a scapito dell'integrazione. L'incontro doveva essere preparatorio per le prossime adesioni alla Comunità che avverranno non prima del 2004³³. Le tre grandi riforme istituzionali in discussione avevano come scopo primario la gestione e la regolamentazione dei futuri equilibri europei³⁴. A prescindere dai contraddittori risultati che in parte si sono raggiunti al termine del vertice, esiste ancora un margine di tempo per correggere ed aggiornare le decisioni rimaste in sospenso.

In questo quadro di movimento istituzionale è nata, durante l'analisi dei dati, l'idea di tentare di misurare la "distanza" che separa alcuni paesi oggetto della ricerca dal paese più vicino all'adesione con l'UE, ovvero la Slovenia. Analizzando le problematiche esterne all'impresa e le sfide future, a seconda dello stato di delocalizzazione, si è evidenziato quali siano i temi più vicini e quelli più lontani ad una soluzione tale da potere motivare un reale avvicinamento ai criteri di adesione UE.

Complessivamente le problematiche esterne alle aziende risultano sempre collegate alla burocrazia doganale ed al contesto sociopolitico in transizione. Questi aspetti riguardano, secondo gli imprenditori intervistati, tutti i quattro paesi oggetto della ricerca. Le differenze, semmai, emergono in altri settori.

Problematiche esterne all'impresa per stato di delocalizzazione

	Slovenia	Alb + Cro + Rom	Albania	Croazia	Romania
Burocrazia doganale	2	15	1	2	12
Contesto pol / soc in transizione	1	9	1	1	7
Carenze infrastrutturali		7	1	1	5
Ordine pubblico		4	4		
Politiche industriali inesistenti		3	1	1	1
Furti		2			2
Cultura imp poco sviluppata		2		1	1
Scarsi investimenti ita		1		1	
Sistemazione tecnici ita		1		1	

Dal punto di vista dell'ordine pubblico e della criminalità in genere, la Slovenia risulta presentare livelli problematici più bassi, se confrontata soprattutto con l'Albania. Inoltre, negli altri stati emergono problemi infrastrutturali rilevanti con politiche industriali ancora da avviare in maniera incisiva.

Le sfide che i paesi dovranno invece affrontare in maniera decisa riguardano diversi livelli: dalla politica, all'economia, fino alla società. Il mantenimento della stabilità politica raggiunta con le riforme degli ultimi anni appare come l'obiettivo principale da perseguire, nel senso della assimilazione dei principi democratici fondamentali, come l'alternanza. Seguire questa direzione permetterà di continuare nel cammino intrapreso

³³ I sei paesi candidati sono: Cipro, Estonia, Polonia, Slovenia, Repubblica Ceca, Ungheria. In F. Turato, *Unione europea: la sfida dell'ampliamento*, in N/E analisi e commenti, Newsletter della Fondazione Nord Est, Venezia, n.8, ottobre 2000.

³⁴ Riforma della Commissione, ponderazione dei voti nel Consiglio dei Ministri ed estensione dei settori in cui il Consiglio vota a maggioranza, in *I dubbi di Nizza*, Internazionale n.365, 15.12.2000.

per l'avvicinamento all'adesione all'UE. Altri elementi risultano evidenziare come la Slovenia sia sostanzialmente in una posizione maggiormente favorita. Gli intervistati sottolineano come siano ancora da incentivare politiche per il miglioramento dell'istruzione e di abbattimento della povertà (soprattutto Albania e Romania), nonché di tutela delle minoranza soprattutto in Slavonia e in Krajina (Croazia). Alla politica viene richiesta, quindi, una minore presenza nell'economia e quindi maggiori standard di onestà nell'amministrazione della cosa pubblica.

Le sfide politiche per stato di delocalizzazione

	Slovenia	Alb+ Cro + Rom	Albania	Croazia	Romania
Stabilità politica	2	14	3	1	10
Avvicinamento / adesione Ue	2	11		5	6
Combattere povertà		6		1	5
Tutela minoranze		5		4	1
Meno potere pol. in economia		6			6
Maggiore istruzione		3			3
Onestà classe politica		2	1		1
Leader democratico forte		1			1

In campo economico, soprattutto in Slovenia viene individuata la necessità di aumentare il prodotto interno lordo per avvicinarsi ai parametri di ricchezza dei quindici. Anche in questo caso viene ancora avvertita e sottolineata la richiesta di miglioramento della situazione complessiva, ma la sensazione che se ne può trarre è che in realtà questo paese abbia intrapreso la strada del risanamento economico. Per Albania, Croazia e Romania la situazione si presenta più complessa ed articolata.

Le sfide economiche per stato di delocalizzazione

	Slovenia	Alb+ Cro + Rom	Albania	Croazia	Romania
+ servizi e organizz complessiva	2	9	1	1	7
Aumentare Pil	1	8	2	2	4
Privatizzazioni		9	1	2	6
Radicamento modello produttivo		8	2		6
Interventi sostegno fasce deboli		8	1	1	6
Abbassare inflazione		5		1	4
Incentivare agricoltura	1	2	1		2
Da cultura imp. a cult. manager		1			1

In questi paesi devono ancora essere completate le privatizzazioni e l'inflazione si mantiene ancora sopra i livelli di guardia con punte preoccupanti. Gli interventi a sostegno delle fasce di popolazione più deboli tardano ad essere applicate e questo, secondo parte degli intervistati, ritarda anche il radicamento di un modello produttivo come quello distrettuale.

Le sfide sociali per stato di delocalizzazione

	Slovenia	Alb + Cro + Rom	Albania	Croazia	Romania
+ servizi popolazione	2	15	2	3	10
Crescita culturale complessiva	1	7	1	1	5
Gestire crescita remunerazioni	1	5			5
Rinascita classe media		5		4	1
Garantire sicurezza		4	2		2
Integrazione etnica	1	1		1	

Viene evidenziata la mancanza di una crescita culturale complessiva che possa permettere la rinascita del ceto medio e favorire la diffusione di una mentalità orientata a dimostrare minore diffidenza verso l'Unione europea. Tentando delle conclusioni, dalle immagini offerte dagli intervistati, viene infatti presentata una gerarchia nell'avvicinamento alla Comunità europea. La Slovenia appare certamente la Repubblica che ha iniziato prima delle altre, e con pre-condizioni più favorevoli, la via che porterà all'adesione (legami storici con l'area tedesca, criminalità organizzata non endemica, breve conflitto bellico, privatizzazioni discutibili ma che, se non hanno arricchito la popolazione, almeno non l'hanno ulteriormente impoverita). Questo non significa che oggi gli standard di vita sloveni siano paragonabili a quelli dei paesi industrializzati ma la differenza che emerge nel raffronto con Croazia, ma soprattutto, con Albania e Romania è del tutto evidente.

La Croazia è appena uscita da un lungo periodo di dittatura nazionalista e sta muovendo passi importanti nella soluzione delle problematiche socioeconomiche e sociopolitiche che la riguardano³⁵. Gli intervistati riconoscono una situazione che è in miglioramento, ma che risente ancora della mancata risoluzione dei traumi della guerra (rientro profughi, tutela minoranze, restituzione dei beni) e che da un punto di vista strettamente sociale non presenta – soprattutto in alcune aree del paese – situazioni pienamente pacificate. Risulta però essenziale una penetrazione economica della Croazia, che è da tempo in una posizione ricettiva e comunque ben disposta verso il nostro paese. Esportare il modello vincente della PMI significa affermare l'unico possibile mezzo di sviluppo economico – oltre al turismo – di un paese che ha visto ridursi drasticamente il proprio mercato di consumatori con la caduta della ex Jugoslavia. Diventa, quindi, importante promuovere il sistema d'impresa del Nord Est, anche attraverso attività di expertise per la divulgazione e la trasmissione del modello stesso³⁶.

Albania e Romania presentano le situazioni più intricate. Se infatti la Romania annovera un grande numero di imprese delocalizzate, anche in virtù dell'assenza di una forte criminalità organizzata, la stessa considerazione non può valere per l'Albania. In questo caso gli intervistati individuano, infatti, una forte domanda di garanzie di sicurezza nell'ordine pubblico. La forte domanda di chiarezza ed onestà nella gestione della cosa pubblica da parte della classe politica locale, va di pari passo con la richiesta di collegamenti infrastrutturali che possano permettere scambi e collegamenti in tempi più

³⁵ E. Cocco, F. Strazzari, *La Croazia si riscopre balcanica*, in *liMes* 5/2000, Mondatori, Milano.

³⁶ R. Barbarulo, *La nuova primavera croata*, in *N/E analisi e commenti*, Newsletter della Fondazione Nord Est, Venezia, n.3 marzo 2000.

rapidi. In questa direzione un ruolo sarà ritagliato anche per le imprese italiane in aree interne come la Slavonia, ma anche nelle regioni litoranee da Trieste a Saranda³⁷.

La “distanza” dall’UE di questi due paesi viene descritta come molto elevata. In agenda l’adesione è prevista infatti fra il 2008 ed il 2010 per la Romania ed oltre il 2010 per l’Albania. Rimane, quindi, un ampio margine di tempo in cui operare riforme ed interventi strutturali. Il lavoro, in questa direzione, certo non manca³⁸.

³⁷ Adriaticus, *Infrastrutture: quale ruolo per le imprese italiane?*, in N/E analisi e commenti, Newsletter della Fondazione Nord Est, Venezia, n.3 marzo 2000.

³⁸ G. Arbore Popescu, *Competenza e onestà: le ultime chances*, in Acque & Terre, Venezia, 6/2000.

Il questionario

I PROFILO IMPRENDITORIALE

Da quanti anni l'impresa opera all'estero e come è nata la decisione di intraprendere l'attività all'estero?

... E quali sono invece le motivazioni che hanno convinto al fine di mantenere l'attività all'estero?

Quali sono le problematiche principali che ha incontrato nello svolgimento della sua attività all'estero all'interno dell'impresa?

Saprebbe indicarmi alcune proposte per migliorare la situazione?

In relazione ai problemi incontrati all'interno dell'azienda, saprebbe individuare le origini di queste problematiche?

Quali sono le problematiche principali che ha incontrato nello svolgimento della sua attività all'estero all'esterno dell'impresa?

Saprebbe indicarmi alcune proposte per migliorare la situazione?

In relazione ai problemi incontrati all'esterno dell'azienda, saprebbe individuare le origini di queste problematiche?

Chi sono i concorrenti nel settore in cui Lei opera? (ditte italiane, tedesche, altri). Quali risultati ottengono: migliori, peggiori oppure uguali ai suoi? E perché?

Che tipo di lavorazioni è stato scelto di produrre all'estero? In futuro si pensa di modificare questa scelta? Se sì per quale motivo?

Quanti familiari (del titolare) lavorano nell'impresa e con quale incarico?

Utilizza la rete internet per reperire e/o trasmettere informazioni e/o conoscenze da investire all'interno della Sua azienda? Come viene (se viene) utilizzata la rete?

II FORMAZIONE IMPRENDITORIALITA'

Quali e quante attività ha svolto prima di diventare dirigente / imprenditore "a tempo pieno"?

Quale era la sua professione all'inizio della attività dell'azienda?

Quali titoli di studio avevano conseguito suo padre ed i suoi nonni?

... Dove e come hanno maturato un'esperienza imprenditoriale?

Attualmente segue dei corsi di perfezionamento nel settore in cui opera?

... E in passato?

III ASSISTENZA FINANZIARIA E MERCATO DEL LAVORO

Oggi come è ripartita la proprietà della azienda?

Quando si è deciso di procedere alla unione/fusione/divisione e per quali motivi? Sarebbe ricostruire le tappe che hanno portato a questa decisione?

Ha ottenuto forme di finanziamento agevolato per l'inizio della sua attività?

Se esistono, conosce quali siano le forme di incentivazione fiscale all'impresa presenti nello stato in cui Lei opera? Quali sono?

Quanto è rilevante l'autofinanziamento all'interno della sua impresa?

Come è strutturata l'organizzazione locale del sistema finanziario alle imprese?

Esistono altre forme di sostegno finanziario o incentivazione imprenditoriale della sua impresa? Se sì quali?

Sono previste nuove assunzioni? Il personale sarà del luogo? In quali figure professionali sono previste le assunzioni?

SCHEDA n°1

Supponga ora di delineare uno o più profili dei lavoratori della Sua azienda...
(maschi, femmine, titolo di studio, gruppo, caratteri, metodo di assunzione)

IV ISTITUZIONI E INTEGRAZIONE SOCIALE

Potrebbe elencare in ordine di importanza quali sono le tre personalità del mondo ISTITUZIONALE (all'estero) con le quali mantiene rapporti più stretti o con le quali comunque è in contatto per motivi connessi alla sua attività?

Quali sono i problemi di carattere istituzionale che la sua attività incontra in quest'area?
Quali le soluzioni?

Potrebbe ora elencare invece quali sono in ordine di importanza le tre personalità del mondo IMPRENDITORIALE (all'estero) con le quali mantiene rapporti più stretti o con le quali comunque è in contatto per motivi connessi alla sua attività?

...Quali sono invece le tre personalità del mondo delle ASSOCIAZIONI a carattere cooperativo e/o socioculturale (all'estero) con le quali mantiene rapporti più stretti o con le quali comunque è in contatto anche non esclusivamente per motivi connessi alla sua attività?

Quali sono le problematiche di ordine socioculturale che la sua attività incontra in quest'area?

La sua azienda è direttamente collegata a progetti di formazione professionale con istituti dell'area dove opera? (stage, particolari forme contrattuali)

... E con istituti di formazione professionale italiani?

Se sì, di che tipo di collaborazione si tratta?

Vi sono collegamenti con le Università italiane o estere? Se sì di che tipo?

Questi legami esistevano precedentemente all'arrivo della sua azienda oppure sono nati in quel momento o in fasi successive?

La sua azienda partecipa o ha partecipato a momenti di promozione economica o culturale dell'immagine e della cultura italiana all'estero?

Da questo punto di vista, quali sono – o quali potrebbero essere – le iniziative da promuovere nell'area in generale e nel suo specifico settore di intervento?

V MUTAMENTI SOCIOECONOMICI E RAPPORTI TERRITORIALI

L'area dove la sua impresa opera è attraversata da assi territoriali strategici per lo sviluppo infrastrutturale dello Stato?

Esiste uno specifico territorio, una città o una rete di località che rappresenta un centro o un polo di sviluppo importante per la sua azienda? Se sì quale? Per quali motivi?

Secondo lei dovrebbero ingrandirsi gli attuali poli di sviluppo oppure sarebbe necessario incentivarne la creazione di nuovi?

Se sì, in quale area? Per quale motivo?

Al termine di questa intervista vorremmo tentare un bilancio. Le condizioni di sviluppo di uno Stato dipendono da un insieme di fattori che definiscono il profilo delle potenzialità di un Paese.

Al fine di migliorare anche le precondizioni dell'attività imprenditoriale, quali sono le sfide dal punto di vista sociale che lo Stato dove Lei opera dovrà affrontare nei prossimi 5 anni?

... E quali dal punto di vista politico?

... E quali sono le sfide dal punto di vista economico che lo Stato dove Lei opera dovrà affrontare nei prossimi 5 anni?

Come valuta oggi la sua attività imprenditoriale all'estero? Tornerebbe sulle sue decisioni?

Cambiarebbe Stato per impiantare una nuova attività?

Smetterebbe, preferirebbe tornare in Italia?

Tornerebbe alle stesse condizioni oppure a condizioni diverse prima di ampliare o diversificare le attività?

INFORMAZIONI SULL'INTERVISTATO

Nome e cognome.....

Età.....

Sesso.....

Area (Stato – Regione – Città)

Denominazione azienda.....

Incarico.....

Titolo di studio.....