

5. LA DIMENSIONE ECONOMICA: L'ESPANSIONE DEL MODELLO ITALIANO NEI BALCANI OCCIDENTALI

di Raffaella Coletti e Andrea de Panizza¹

INTRODUZIONE

Le riflessioni sulla perdita di competitività dell'Italia sui mercati internazionali, da alcuni anni al centro del dibattito politico ed economico nazionale, si accompagnano frequentemente con l'attribuzione di un ruolo chiave al contributo del "Sistema Italia" di supporto all'internazionalizzazione, intendendo con questo termine le azioni e gli strumenti offerti in primo luogo dai ministeri e dalle ambasciate (anche attraverso l'azione diplomatica) e dagli enti pubblici preposti al sostegno dell'internazionalizzazione: Simest S.p.A. - Società Italiana per le Imprese all'estero, che offre supporto all'internazionalizzazione produttiva; ICE – Istituto per il Commercio con l'estero, che accompagna le imprese interessate a proiettarsi sui mercati esteri; SACE, società che assicura i progetti di investimento all'estero delle imprese italiane². A queste, si accompagnano le azioni e le strategie sostenute dalle rappresentanze nazionali del sistema camerale e confindustriale, portatrici dirette degli interessi delle imprese.

Il processo di decentramento di poteri dallo Stato alle Regioni, attribuendo a queste ultime competenze specifiche in materia di competitività del territorio regionale, nonché la crescente competizione fra territori³, in cui il processo politico si inserisce, rendono negli ultimi anni sempre più complesso il quadro degli attori che operano a supporto dei processi di internazionalizzazione. Si replica a livello regionale quanto registrato a livello nazionale, e istituzioni pubbliche (regioni), semipubbliche (agenzie regionali, camere di commercio) e private (associazioni imprenditoriali) elaborano strategie per stimolare e accompagnare l'internazionalizzazione delle imprese del proprio territorio, con l'obiettivo di recuperare competitività sui mercati esteri. La declinazione locale amplia il significato di "Sistema Italia" di supporto all'internazionalizzazione, articolando verticalmente (e non più solo orizzontalmente) le reti che lo compongono.

Nell'ambito dei territori balcanici, la presenza del Sistema Italia è invocata in modo sistematico. La rilevanza dell'area per l'economia italiana, legata alla prossimità geografica e alla vicinanza culturale e storica, sommata alle frequenti difficoltà che le imprese (soprattutto piccole) possono incontrare nell'operare in contesti spesso lontani da standard e procedure note (come quelle europee), rende l'accompagnamento offerto alle imprese un elemento fondamentale per il successo delle iniziative.

La specificità del contesto fa sì che non si possa fare esclusivo riferimento al sistema di supporto all'internazionalizzazione: in area Balcanica la definizione di "Sistema Italia" non può che comprendere anche quelle iniziative realizzate con fini differenti da quello economico, quali la cooperazione istituzionale e sociale; e dunque, gli attori economici sono solo alcuni dei numerosi soggetti che a questo sistema fanno riferimento.

L'indagine presentata in questo capitolo si propone di tracciare l'eventuale presenza del "Sistema Italia" in area balcanica dal punto di vista degli attori economici. Nella prima sezione (Paragrafo 1), attraverso l'analisi delle relazioni commerciali e finanziarie, si caratterizzano i legami economici tra l'Italia e i Paesi dei Balcani occidentali nelle loro articolazioni territoriali e settoriali, tracciandone

¹ Andrea de Panizza ha curato la redazione del primo paragrafo; Raffaella Coletti del secondo e del terzo.

² A queste strutture si affiancano altri due enti specificamente dedicati al Nord Est italiano: Finest (che svolge funzioni analoghe a quelle di Simest) e Informest (i cui compiti sono paragonabili a quelli dell'ICE).

³ "La nuova realtà che si manifesta nel mercato mondiale viene correttamente intesa se si applica il paradigma della competizione permanente fra territori. Non solo le imprese si fanno concorrenza, ma i territori, non solo gli Stati, ma le singole specifiche economie territoriali, siano esse istituzionalmente città, regioni, distretti industriali". Pacini (1999).

alcune prospettive evolutive. Nella seconda sezione (Paragrafi 2 e 3), utilizzando degli studi di caso, si propone una definizione delle tipologie di reti economiche che attraversano il bacino adriatico e delle modalità con cui queste si relazionano tra loro e con le reti istituzionali e sociali, andando (o meno) a comporre un “Sistema”.

1. L’INTEGRAZIONE ECONOMICA TRA REGIONI ITALIANE E PAESI DEI BALCANI OCCIDENTALI

1.1 I Paesi dei Balcani occidentali

L’ambito geografico trattato in questo capitolo comprende l’Italia e i paesi dei Balcani occidentali (PBO) rivieraschi, cioè l’Albania e le repubbliche ex-Jugoslave di Slovenia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Serbia e Montenegro⁴ includendo anche la Repubblica ex Jugoslava di Macedonia nella parte generale. Gli aspetti presi in esame sono l’interscambio commerciale, gli investimenti esteri, le altre relazioni di cooperazione e gli strumenti normativi, mettendo in luce opportunità economiche e aree di criticità.

Le caratteristiche socio-economiche sono profondamente diverse tra le due sponde dell’Adriatico. Sotto il profilo demografico, i PBO nel complesso hanno circa 26 milioni di abitanti, poco meno della metà dell’Italia; tuttavia, il loro Pil ai prezzi di mercato è pari a circa un quindicesimo di quello italiano. I PBO, d’altronde, costituiscono anch’essi un gruppo estremamente eterogeneo. A un estremo la Slovenia, il paese più piccolo in termini demografici – attualmente membro dell’Ue, unica tra le repubbliche della ex-Yugoslavia – a parità di potere d’acquisto ha un livello di reddito pro-capite all’incirca equivalente a quello della Puglia. All’altro estremo, Albania, Bosnia-Erzegovina e (ex) Federazione Serbo-Montenegrina hanno livelli di reddito pro-capite appena un quarto di quello sloveno, e il Kosovo, sotto l’amministrazione delle Nazioni Unite, che secondo le informazioni disponibili sarebbe addirittura meno della metà di questi ultimi (Tavola 1).

Tavola 1 – PBO e Italia: quadro demografico ed economico

	Popolazione (m. ab.; 2004)	PIL ai p.d.m. (mld €, 2004)	Pil p.c. (migl. PPA)*	Var. % del Pil (m.a. 2001-05)**
PBO	26,0	84,5	6,5	4,0
Albania	3,1	5,0	4,2	6,0
Bosnia-Erzegovina	3,8	6,3	4,6	5,6
Serbia e Montenegro	8,1	18,3	4,1	5,0
<i>Kosovo*</i>	2,5	1,8	1,4	<i>n.d.</i>
Croazia	4,4	25,5	9,8	3,7
Slovenia	2,0	23,5	17,1	2,7
(+ Macedonia ex RFJ)	2,0	4,1	6,1	4,6
ITALIA	58,8	1260,6	23,1	0,9

Fonti: Elaborazione su dati Banca Mondiale, FMI (*World Economic Outlook Database*) e di Contabilità Nazionale.

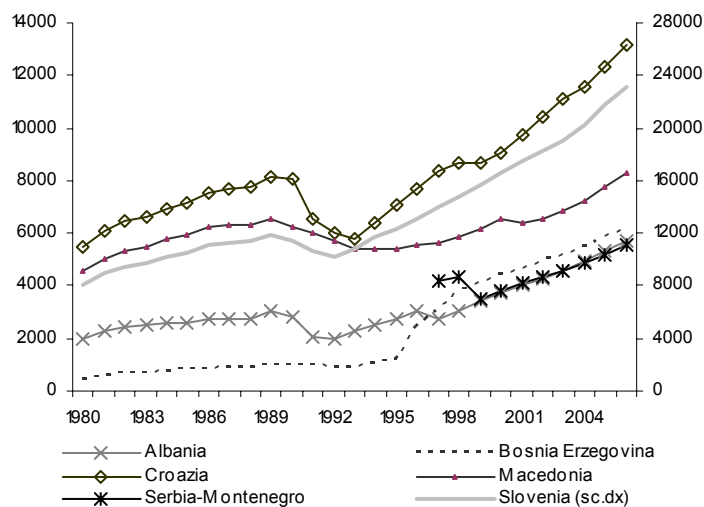
(*) Regioni italiane: livello 2002; PBO rapportato sulla base del livello relativo all’Italia nel 2005. (**) Regioni Italiane: 2001-2004

Le differenze di sviluppo tra le economie dell’area, storicamente ampie, si sono allargate in misura considerevole dopo la crisi iniziata con la fine del regime di Hoxa in Albania e i conflitti seguiti alla dissoluzione della Jugoslavia. Negli anni più recenti, tuttavia, a fronte della stagnazione sul versante italiano, nei PBO la crescita è accelerata soprattutto nelle economie più deboli (Figura 1). Questo processo è favorito dal partenariato con l’Unione europea, verso la quale l’intera area dei Balcani gravita con velocità diverse: dopo la Slovenia, Romania e Bulgaria diventeranno membri effettivi dal 2007, mentre Croazia e Macedonia hanno acquisito lo status di candidati e Albania, Bosnia-

⁴ Si noti che dal 3 giugno 2006, a seguito del referendum del 21 maggio 2006, la Repubblica del Montenegro è uno Stato indipendente. I dati elaborati in questo capitolo fanno congiuntamente riferimento a Serbia e Montenegro.

Erzegovina e Serbia-Montenegro sono definiti candidati potenziali. Tutti i PBO hanno già di fatto con l'Ue un trattato di libero scambio (in essere o in via di perfezionamento) nel quadro degli Accordi di Stabilizzazione e Associazione.

Figura 1 - Andamento del Pil pro-capite a PPA nei PBO, 1980-2006 (US\$)



Fonte FMI (*World Economic Outlook Database, sett. 2005*).

Nota: La recente rivalutazione del Pil della Bosnia-Erzegovina determina una rottura di serie

L'Italia, in particolare, costituisce un partner privilegiato, con rapporti politici, economici e di cooperazione molto stretti; anche se i PBO sono meno importanti per l'Italia in ragione delle sue maggiori dimensioni economiche, soprattutto le regioni costiere vanno sviluppando legami commerciali e finanziari rilevanti, confermando la valenza strategica del rafforzamento dei legami inter-adriatici. I rapporti economici interni all'area balcanica hanno un'importanza ovunque crescente, anche se diseguale, e nell'ultimo decennio sono stati favoriti dallo sviluppo di una rete di ca. 30 trattati bilaterali ora in via di armonizzazione, potenziamento e unificazione, nell'ambito di un Accordo di Libero Scambio innestato su quello dell'Europa Centrale (CEFTA), firmato a maggio 2006.

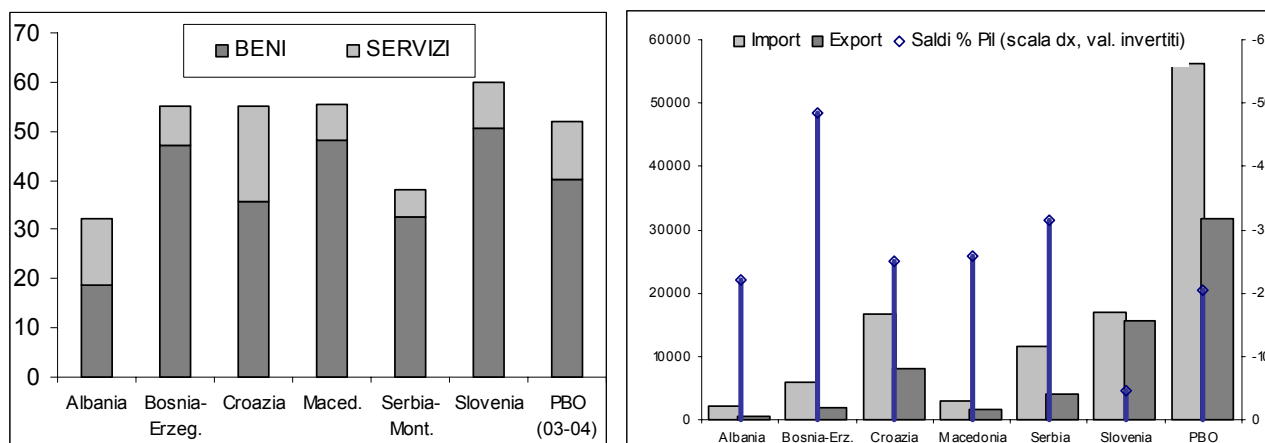
1.2 Le relazioni commerciali e finanziarie: una visione d'insieme

I PBO sono *piccole economie aperte*, che stanno sperimentando una trasformazione strutturale considerevole. Sono caratterizzate da scambi con l'estero in forte crescita e da un profilo strutturalmente deficitario nel commercio di beni, cui si contrappone un afflusso di investimenti importante e, in diversi casi, risorse finanziarie aggiuntive dalle rimesse e da altri trasferimenti (Figura 2).

Figura 2 – PBO: apertura commerciale e scambi con l'estero, Anno 2004:

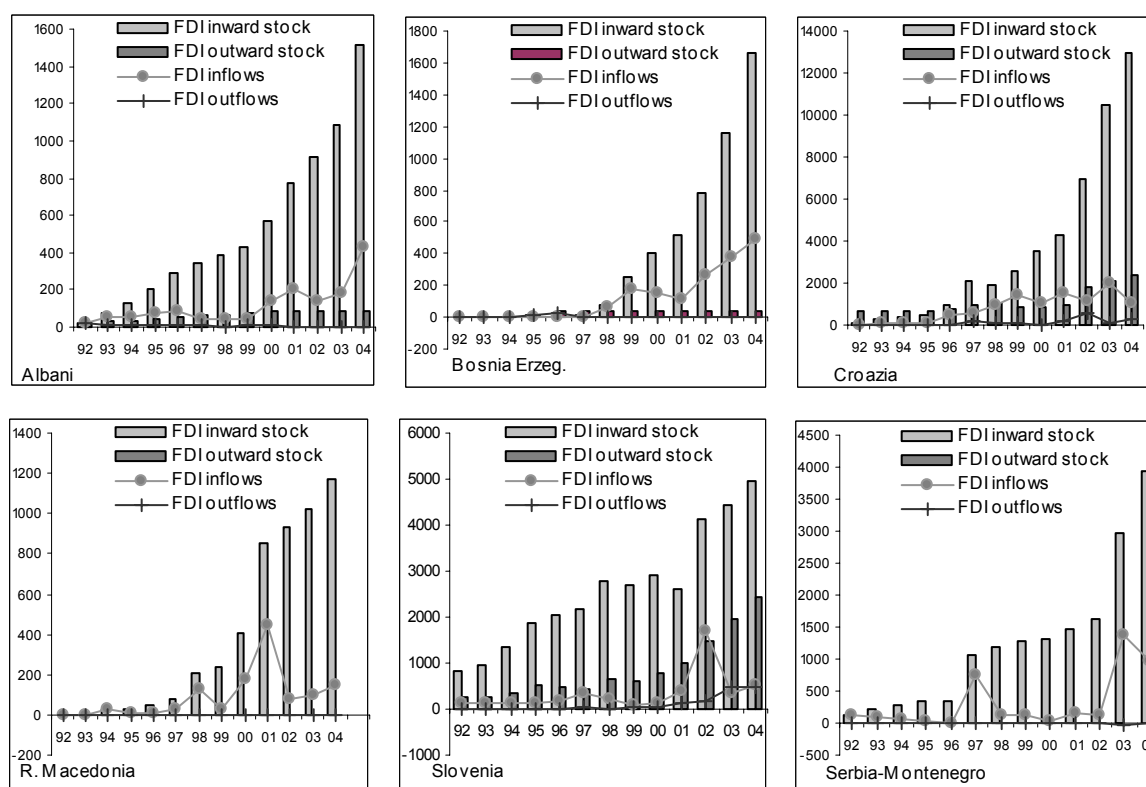
media imp-ex in % del Pil (sinistra);

scambi di beni in mln di \$ e saldi in % del Pil (destra)



Fonte: elaborazione su dati FMI, Unctad

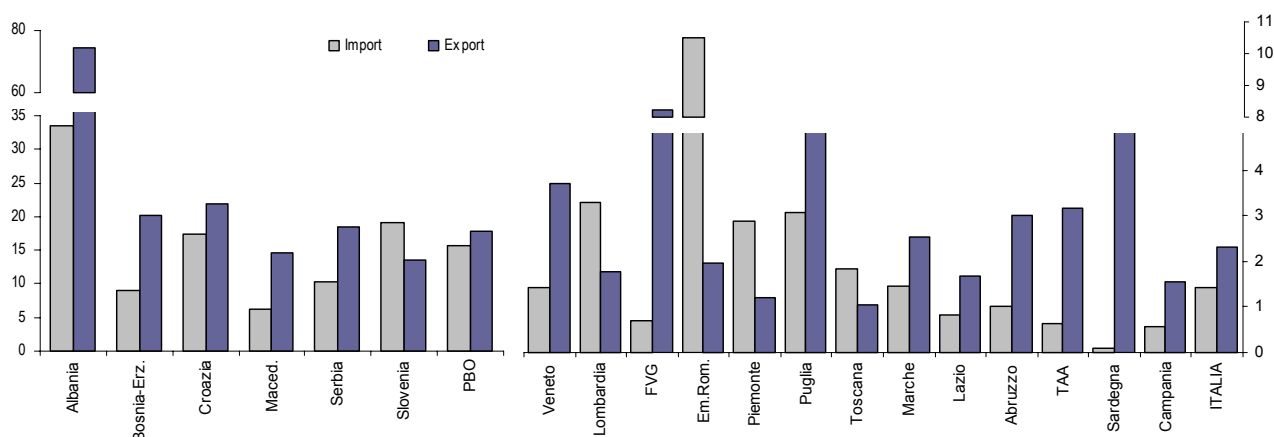
Figura 3 – PBO: Stock e flussi di investimenti diretti esteri, 1992-2004



Fonte: UNCTAD

L'Italia costituisce un mercato di sbocco di primaria importanza per tutti i PBO, con una quota tra il 15 e il 20% per il gruppo nel suo insieme, che nel caso dell'Albania supera il 70% (Figura 4). L'interscambio con i PBO rappresenta una frazione modesta del commercio estero italiano, ma in aumento e con saldi largamente positivi: tra il 1995 e il 2005, le esportazioni verso la regione sono passate dal 2,2 al 3,6% dell'export totale, e le importazioni dall'1,1 all'1,4%; il surplus commerciale con l'area nel 2005 ha superato i 2,4 mld di euro, a fronte di un deficit complessivo dell'interscambio di 9 mld di euro. L'importanza del commercio con i PBO rivieraschi, d'altro canto, è molto differenziata su basi regionali, con legami di prossimità particolarmente forti per Friuli-Venezia Giulia (FVG) e Puglia, ma rilevanti anche nel caso del Veneto, che ha un peso economico decisamente maggiore (Figura 4).

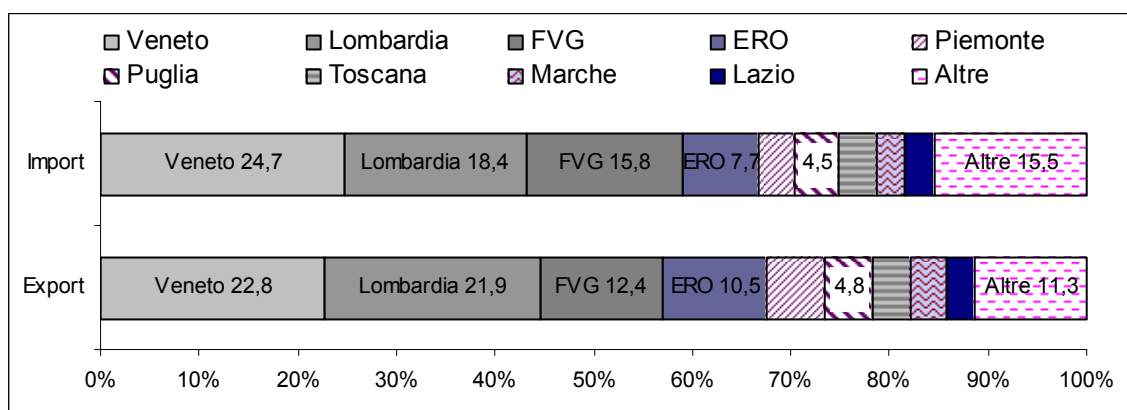
Figura 4 – Quote dell'Italia nel commercio estero dei PBO e quote dei PBO nel commercio estero dell'Italia e delle regioni italiane che più contribuiscono all'interscambio bilaterale. Anno 2004



Fonti: Unctad, Istat

Il Veneto è, infatti, anche il principale partner commerciale dei PBO e, insieme con Lombardia, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna, raggiunge una quota prossima al 70 per cento sia dell'export che dell'import nazionale con l'area (Figura 5).

Figura 5 – quote delle regioni italiane nel commercio di beni coi PBO. Anno 2004, valori percentuali



Nota: Compresa la Macedonia ex RFJ; valori percentuali al netto della quota non attribuibile a singole regioni (ripartita proporzionalmente) e compresi gli scambi di energia elettrica.

Tra i PBO, invece, Slovenia e Croazia insieme pesano per quasi il 70% in entrambi i flussi commerciali con l'Italia, e la Slovenia è il primo fornitore (col 37%, contro il 31% della Croazia; Tavola 2).

Tavola 2 – I Paesi dei Balcani Occidentali nel commercio estero italiano – quote percentuali e valori in milioni di euro; esportazioni, importazioni e saldi. Anno 2004

	(% PBO)						PBO (% Mondo)	MONDO (mln €)
	Albania	Bosnia Erz.	Croazia	Maced.	Serbia-Mont	Slovenia		
Export	8,8	6,2	33,6	2,1	14,0	35,4	2,3	284.413
Import	7,8	6,8	31,1	4,3	13,2	37,4	1,5	285.634
Saldi (mln di euro)	243	110	864	-49	349	706	2.253	-1.221

Fonte: elaborazione su dati Istat – statistiche sul commercio con l'estero

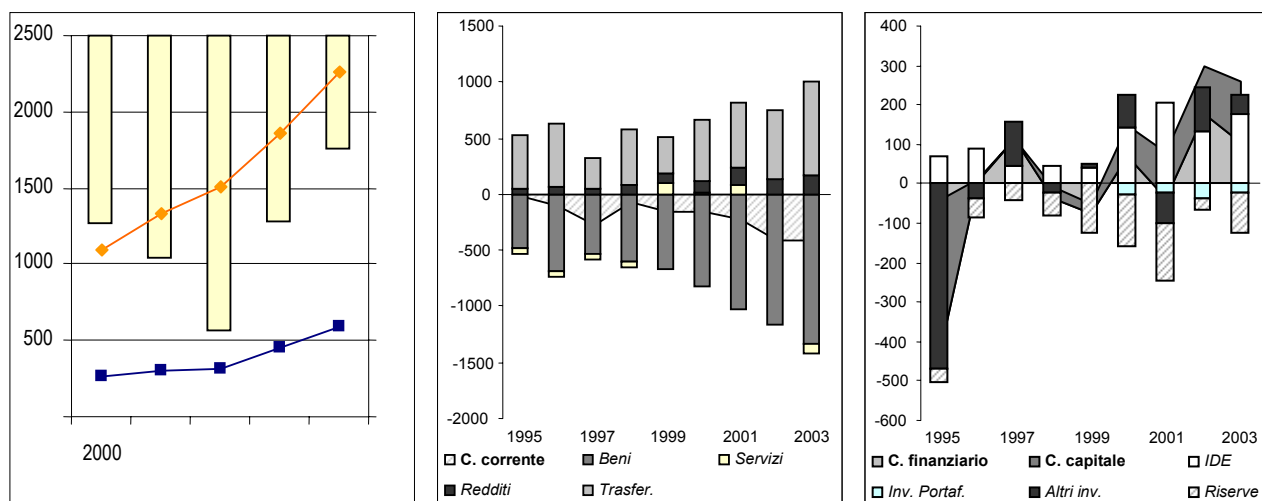
Tali quote, come accennato, variano in funzione della prossimità e della specializzazione relativa. Così, se il Friuli Venezia Giulia è in generale la regione italiana per la quale l'interscambio col complesso dei PBO è più rilevante, la Slovenia assorbe oltre la metà delle esportazioni verso l'area nel caso dello stesso FVG, mentre la Croazia è relativamente più importante per il Veneto; la Slovenia è pure 'sovra-rappresentata' in Piemonte e Lombardia, ma per una questione di

composizione merceologica più che geografica. Un altro esempio notevole d'influenza della prossimità nelle direttrici dell'interscambio è, come si vedrà, quello dell'Albania con la Puglia, che si estende anche alle altre regioni adriatiche centro-meridionali (Molise, Marche, Abruzzo).

1.3 L'Albania

La crescita economica robusta (6% annuo in media nel quinquennio 2001-2005) è andata associata a una notevole espansione dell'interscambio, con un profilo strutturalmente deficitario nella componente beni, più o meno compensato dalle rimesse e dagli investimenti diretti esteri (Figure 6).

Figura 6 – Albania: andamento della Bilancia commerciale e dei Pagamenti (saldo); milioni di dollari USA

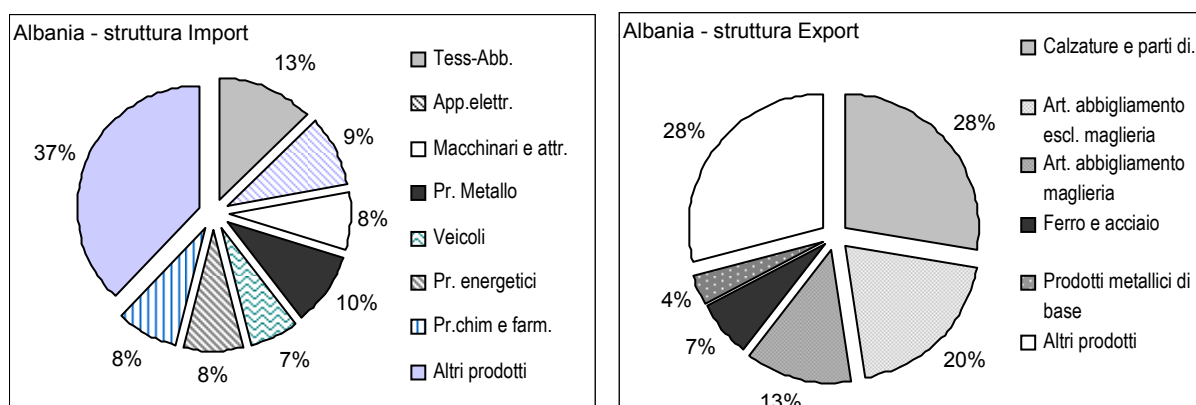


Fonte: Unctad, *Yearbook of International Trade Statistics*.

Nota: a) I saldi normalizzati sono calcolati come rapporto tra saldi e totale dell'interscambio, in percentuale; b) nel conto finanziario, le riserve internazionali, per la loro funzione di compensazione, sono riportate con il segno meno se in aumento e col segno più se in diminuzione

La struttura del commercio estero albanese mostra una forte concentrazione delle esportazioni in pochi ambiti merceologici, con i comparti dell'abbigliamento e calzature che insieme pesano per oltre il 60 per cento, i minerali circa il 10 e i prodotti in metallo circa il 5 per cento. Sul versante delle importazioni, in ragione della debolezza relativa del sistema produttivo, la voce più importante è costituita dai macchinari e attrezzature per uso industriale e domestico (17% compresi gli apparecchi elettrici ed elettronici), seguita dai prodotti tessili e dell'abbigliamento (13%), spinti dall'import di semi-lavorati per l'esportazione (Figura 7).

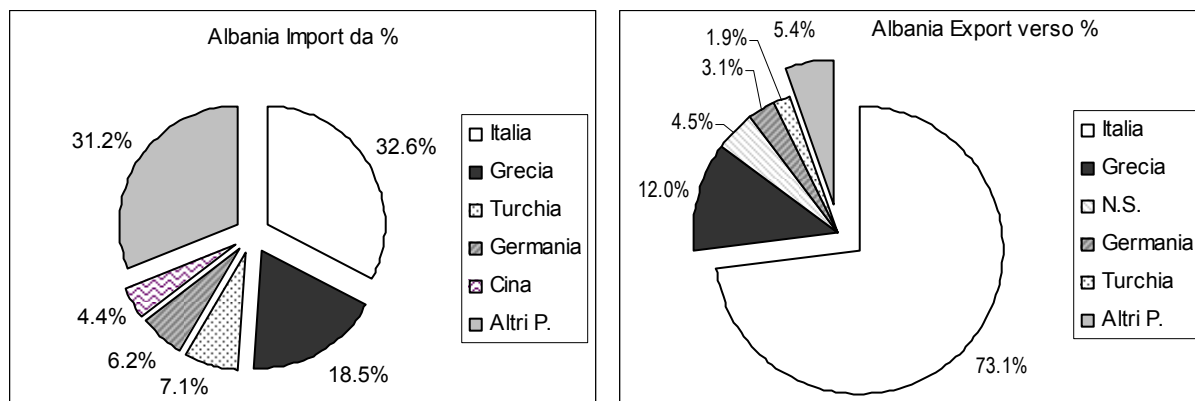
Figura 7 – Albania: composizione merceologica del commercio internazionale di beni, Anno 2004



Fonti: UN Statistical Division e Unctad

Dal punto di vista geografico, l'Italia è di gran lunga il primo partner commerciale, assorbendo poco meno di tre quarti dell'export e fornendo ancora quasi un terzo delle importazioni, anche se il primato dell'Italia come fornitore va gradualmente erodendosi. In ragione del forte squilibrio della bilancia commerciale albanese, il saldo è ampiamente in attivo per l'Italia: nel 2004, le importazioni italiane dall'Albania sono state pari a 339 mln di euro, e le esportazioni a 583 (figure 8).

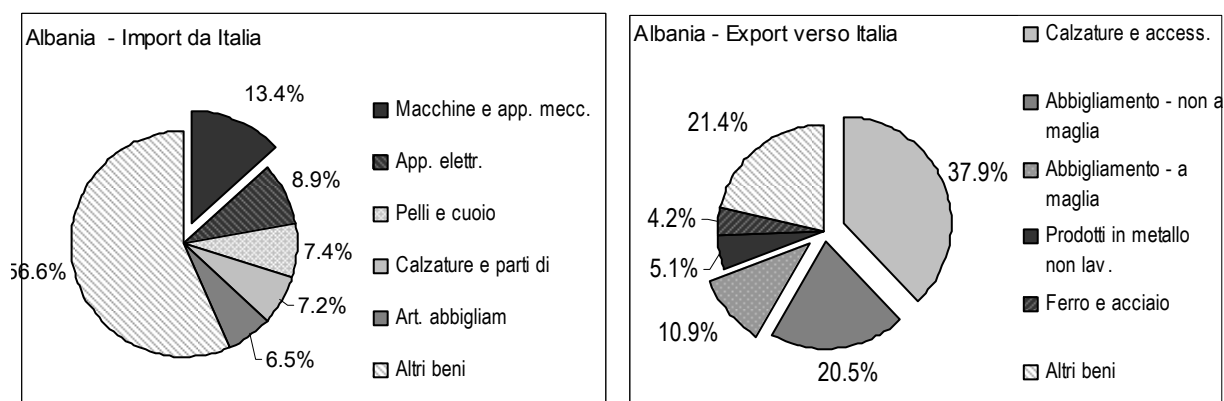
Figure 8 – Albania: composizione geografica del commercio internazionale di beni, Anno 2004



Fonti: UN Statistical Division e Unctad

La composizione dell'interscambio tra i due paesi ricalca, enfatizzandole, le caratteristiche merceologiche già illustrate. Infatti, tra le esportazioni albanesi verso l'Italia, il peso delle calzature (e semi-lavorati) è pari a poco meno del 40%, quello dei prodotti d'abbigliamento di circa il 30%, e quasi il 10% quello dell'industria metallurgica. Corrispondentemente, in testa tra le voci dell'import vi sono il comparto delle macchine e apparecchi meccanici e quello degli apparecchi elettrici (13,4 e 8,9 per cento, rispettivamente), seguite dai pellami e da altri prodotti del comparto tessile-abbigliamento-calzature, a dimostrazione dell'importanza della delocalizzazione di attività produttive in tali filiere (Figura 9).

Figura 9 – Albania: struttura dell'interscambio commerciale con l'Italia, Anno 2004



L'interscambio è molto concentrato anche territorialmente a livello regionale, con la Puglia che risulta destinataria del 42% dell'export verso l'Italia e fornitrice del 36% dell'import dal nostro Paese. A grande distanza segue la Lombardia (17 e 13% rispettivamente), che presenta una forte specializzazione nell'import di prodotti in metallo e una minore nel tessile e abbigliamento. Il commercio con la Puglia è dominante nei prodotti dei due settori di punta del commercio estero albanese, del tessile - abbigliamento e, soprattutto, cuoio-pelletteria. L'interscambio in quest'ultimo settore, il più cospicuo, è fortemente eccedentario per l'Albania, che importa input (cuoio, parti) ed esporta semilavorati e calzature, a riprova della delocalizzazione realizzata dalle imprese pugliesi. Queste mostrano di saper sfruttare il vantaggio di conoscenza che deriva dalla prossimità anche in

altri settori, quale il cartario - editoriale (con un indice di specializzazione dell'export S_i pari a 5,7),⁵ i prodotti della lavorazione dei minerali non-metalliferi ($S_i = 7,4$) e nella fornitura di macchine e apparecchi elettrici. L'interscambio della Lombardia, secondo partner, si concentra sia nel tessile abbigliamento e, benché con volumi minori, nell'importazione di prodotti in metallo (ca. il 60% del totale), settore in cui le Marche costituiscono invece il principale fornitore. Una parte cospicua del surplus commerciale italiano è ottenuto grazie alle esportazioni di macchinari, che originano da un numero più ampio di regioni, affiancando la prossimità territoriale alla specializzazione.

Nel 2004, lo stock degli investimenti diretti esteri (IDE) nel paese ha raggiunto circa 1,5 miliardi di dollari, di cui oltre 400 milioni nell'ultimo anno. La quota dell'Italia, secondo i dati più recenti disponibili (2001) sarebbe di poco inferiore al 50%. Circa i 2/3 degli IDE presenti in Albania sono concentrati nelle attività distributive, mentre l'industria occupa poco meno del 20%, e gli altri servizi meno del 10%. Gli investimenti italiani sono localizzati principalmente lungo la costa. Si tratta di interventi di piccole-medie imprese che operano per il 35% nel settore edile; per il 21% nel settore tessile e calzaturiero (produzione "a façon"); per il 16% nel commercio e servizi; per l'8% nell'industria agro alimentare (Rapporto ICE-MAE 2005); le privatizzazioni previste nel corso del 2006 (assicurazioni, elettricità) offrono discrete opportunità alle imprese italiane in grado di collaborare con partner locali.

1.4 Bosnia Erzegovina

La Bosnia Erzegovina (BiH), dopo gli accordi di pace del 1995 ha avviato un complesso percorso di ricostruzione economica e politica, ancora in corso, ampiamente sostenuto dagli aiuti internazionali.⁶ La crescita dell'economia negli ultimi anni è stata vigorosa, e con questa l'espansione degli scambi commerciali e finanziari.

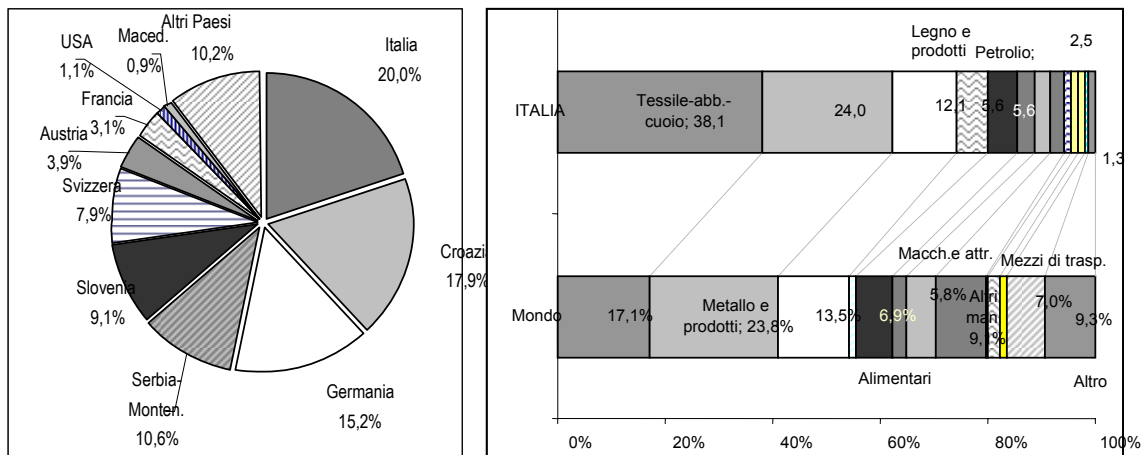
I flussi commerciali sono in rapida crescita, con una stima in valore per il 2005 del +25 per cento per l'export e del +8/10 per cento per l'import; la bilancia commerciale risulta però deficitaria per ca. 3 miliardi di €, con un tasso di copertura pari ad appena un terzo delle importazioni. I primi mercati sono l'Italia, la Croazia e la Germania, con quote tra il 15 e il 20 per cento (fluttuanti, per la rilevante dinamica commerciale) e, nel complesso, un intercambio vivace con le altre repubbliche ex Jugoslave (Figura 7). La Croazia è anche il primo fornitore, con una quota intorno al 20 per cento, seguita da Serbia e Montenegro, Germania e Slovenia, ciascuna con una quota dell'11-12 per cento, e dall'Italia, con 8,5 per cento. Rispetto agli altri principali fornitori, l'interscambio con l'Italia risulta relativamente più equilibrato, con un tasso di copertura dell'import di ca. il 60% nel 2004, e di poco superiore al 50% nel primo semestre 2005 (225 mln di € contro 118).

La Bosnia Erzegovina vanta una discreta specializzazione in diversi comparti della manifattura e, in particolare, nella filiera della lavorazione dei metalli, nell'industria del legno e in quella dell'abbigliamento e calzature, che si ritrova con alcune differenze anche nell'export verso l'Italia (Figura 10).

⁵ L'indice di specializzazione settoriale - territoriale [S_i] è stato computato come rapporto tra la quota delle esportazioni del settore (i) verso il paese (j), $x_{i,j}$ e la loro quota sull'export totale (X_i): pertanto, si ha $S_i=0$ quando non c'è nessuna esportazione nel settore i verso il paese j; $S_i=1$ quando la quota $x_{i,j}$ coincide con quella generale X_i ; $S_i>1$ quando c'è una specializzazione positiva.

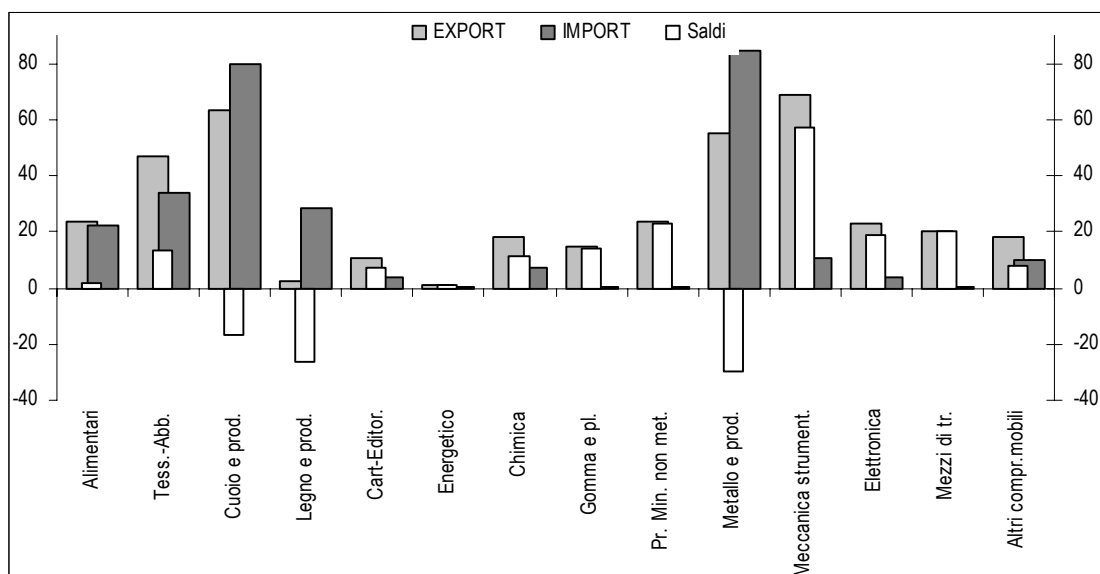
⁶ A tutt'oggi coesistono però come entità sub-statali con amministrazioni proprie la Federazione di Bosnia-Erzegovina e la Repubblica Sprska.

Figura 10 – Esportazioni della Bosnia Erzegovina, a) per destinazione e b) per settore merceologico (Italia e Mondo a confronto), Anno 2004



Come può vedersi dalla figura 10, le principali esportazioni della Bosnia Erzegovina verso l'Italia sono rappresentate, nell'ordine, dai prodotti metallurgici, dell'industria del cuoio, della pelletteria e calzature, del tessile abbigliamento e del legno; le industrie metallurgica, della lavorazione del legno e della pelletteria sono gli unici settori che offrono un contributo positivo alla bilancia commerciale bosniaca, mentre l'interscambio è in favore dell'Italia in tutti gli altri comparti della manifattura. Le principali voci dell'export italiano sono costituite dai prodotti della meccanica strumentale, della lavorazione del cuoio, del tessile - abbigliamento. I settori della lavorazione del metallo, del tessile - abbigliamento, della pelletteria e calzature e, in misura minore, l'industria alimentare, presentano rilevanti flussi intra-industriali che, come si vedrà, in parte originano dalla delocalizzazione di alcune lavorazioni da parte di imprese italiane. I principali contributi al surplus della bilancia commerciale italiana derivano dai settori delle macchine e apparecchi meccanici, della lavorazione dei minerali non metalliferi (maioliche e materiali da costruzione), dell'elettronica, dei mezzi di trasporto (Figura 11).

Figura 11 – L'Interscambio manifatturiero dell'Italia con la Bosnia-Erzegovina: esportazioni, importazioni e saldi in mln di euro. Anno 2004



Dal punto di vista territoriale, Veneto, Lombardia e Friuli Venezia Giulia, insieme contribuiscono per circa l'80% alle importazioni dell'Italia dalla BiH, e per poco meno del 70% alle esportazioni, dove l'Emilia Romagna ha una quota superiore al 10%. I prodotti commerciati sono molto differenziati su basi regionali. In particolare, il Veneto ha una posizione dominante (80% delle esportazioni, 85% dell'import) nel comparto calzaturiero e della pelletteria, la Lombardia risulta

originare oltre la metà dell'import nel settore metallurgico e oltre il 30% del relativo export, il Friuli Venezia Giulia è destinatario di oltre il 40% dell'import di prodotti in legno e origina circa la metà dell'export, mentre l'Emilia è leader nell'interscambio dei prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi: tutti questi casi, sia pure con intensità diversa, indicano la presenza di un forte traffico di perfezionamento in settori corrispondenti alle specializzazioni relative delle singole regioni. Al tempo stesso, l'intensità di questi legami si estende anche ad altri settori, in particolare nei casi del Veneto e del Friuli Venezia Giulia.

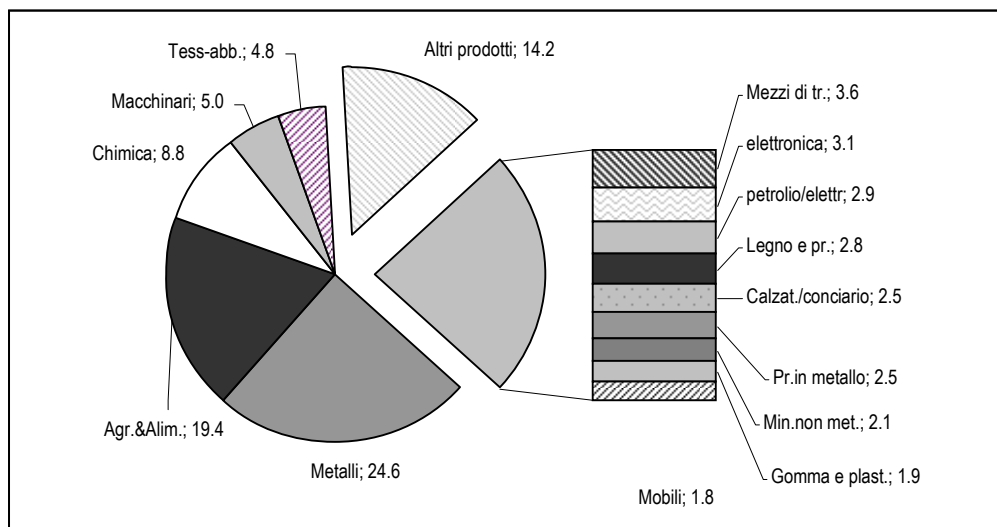
In un tessuto economico caratterizzato dalla privatizzazione delle imprese ex pubbliche, gli IDE originati dall'Italia sono relativamente modesti, anche se i dati ufficiali non colgono l'intero ammontare degli investimenti che, eventualmente, transitano per le piazze finanziarie e altri canali: a fine 2004, il nostro paese risulta il nono investitore in ordine di importanza, con uno stock di appena 50 milioni di € su un totale di ca. 1,9 miliardi. Secondo le informazioni ICE, in BiH operano 55 società italiane direttamente e/o in Joint ventures con imprese locali. In particolare, l'Unicredit è attualmente la seconda banca del Paese, con quasi 100 sportelli in complesso,⁷ mentre nella manifattura vi sono investimenti in settori dove la BiH ha una tradizione di specializzazione, come nel settore delle lavorazioni ferrose (Danieli, in collaborazione con la BiH Steel), della lavorazione del legno e dei mobili (Corà e Top Sedia, rispettivamente), delle calzature (Olip Italia), oltre che nell'estrazione e distribuzione del gas (Sol Spa; Liquigas) e nel settore medico (DKS Loversan). Inoltre, di particolare interesse sono la realizzazione in corso di un cluster di imprese italiane organizzato dall'Unione industriali della provincia di Venezia, e le attività sostenute da Italproject nel Distretto di Brčko.

1.5 Serbia e Montenegro

La popolazione di Serbia e Montenegro, considerate congiuntamente, è pari al doppio di quella della Croazia e alla somma di tutte le altre repubbliche ex Jugoslave; tuttavia, l'economia della ex federazione serbo-montenegrina (quasi interamente costituita dalla Serbia), se valutata a cambi correnti ha una dimensione inferiore a quelle della Croazia e della Slovenia (Tavola 1). Pur avendo un livello di reddito pro-capite storicamente inferiore rispetto a questi paesi, almeno in parte si tratta di una distorsione dovuta al livello dei prezzi interni e al recupero, impetuoso, ma tuttora incompleto dalle conseguenze dei conflitti che hanno caratterizzato l'evoluzione recente dell'area. Pertanto, l'economia di Serbia e Montenegro ha una potenzialità cospicua, anche se al momento presenta squilibri ampi (soprattutto per la Serbia, inflazione relativamente elevata, debito pubblico ed estero, deficit delle partite correnti). In particolare, pur con un interscambio ancora relativamente modesto il tasso di copertura è meno del 30 per cento delle importazioni (pari a ca. 11 mld di euro nel 2004), ma in aumento. Mentre le importazioni coprono l'intera gamma merceologica, le esportazioni presentano una forte concentrazione nella manifattura di base e, in particolare, nelle prime lavorazioni metallurgiche (alluminio, rame, ferro), che da sole costituiscono quasi un quarto del totale, in quelle agro-alimentari (zucchero e miele, conserve di frutta), che ne rappresentano quasi il 20%; pure abbastanza consistenti sono le esportazioni chimiche (8-9%), nella meccanica e la lavorazione dei metalli, nei settori della manifattura tradizionale (industria conciaria e delle calzature, nella lavorazione del legno, di prodotti tessili e dell'abbigliamento (Figura 12).

⁷ Unicredit nel 2004 ha acquisito la Universal Banka Sarajevo, il terzo Istituto bancario del Paese, con una quota di ca. il 14 per cento sull'attivo attraverso la sua controllata croata Zagrebačka Banka; tuttavia, attraverso la recente acquisizione della Hvb si è trovato a controllare anche la Central Profit Banka, quarta nel paese, con una quota del 7,9 per cento.

Figura 12 – Esportazioni della Serbia e Montenegro per gruppi di prodotti



Fonte: elaborazione su dati Unctad

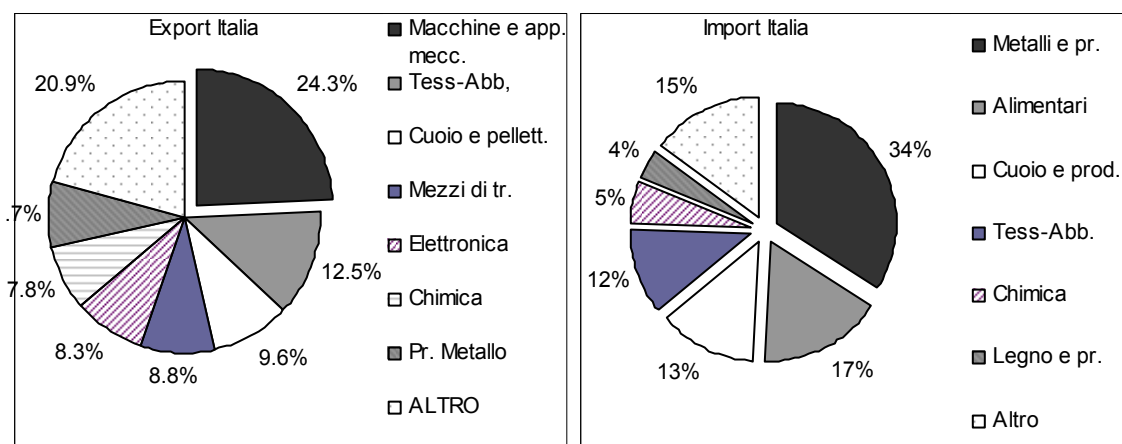
Dal punto di vista geografico, nel 2004 i paesi dell'ex Jugoslavia insieme assorbivano quasi un terzo dell'export di Serbia e Montenegro; l'Italia costituisce il secondo mercato di sbocco dopo la Bosnia Erzegovina, con una quota di ca. il 13%, seguita dalla Germania col 10%. Questa è anche il primo fornitore, seguita dalla Federazione Russa e dall'Italia, che ha una quota di poco inferiore al 10% (Tavola 3).

Tavola 3 – Serbia e Montenegro: principali mercati di sbocco e fornitori; anno 2004 e dinamica rispetto al 2003

	Valore (milioni di \$)	Var.% 2004/03	Quote 2004 (%)
EXPORT			
1 Bosnia-Erzegovina	630.3	+36.5	17.0
2 Italia	486.0	+39.2	13.1
3 Germania	372.7	+27.1	10.1
4 Repubblica Macedone	266.9	-19.3	7.2
5 Slovenia	163.6	+74.4	4.4
TOTALE	3701.0	+34.3	100.0
IMPORT			
1 Germania	1501.2	+41.9	13.5
2 Federazione Russa	1401.2	+36.9	12.6
3 Italia	1065.4	+42.7	9.6
4 Cina	524.6	+69.9	4.7
5 USA	424.8	+103.1	3.8
TOTALE	11139.2	+49.0	100.0

L'interscambio con Serbia e Montenegro è largamente eccedentario per l'Italia (Tavola 2), e caratterizzato da una forte concentrazione in entrambi i flussi (Figura 13).

Figura 13 – Composizione merceologica dell’interscambio tra Italia e Serbia-Montenegro; Anno 2004



Fonte: Istat – Statistiche sul commercio con l’estero

Le due componenti di specializzazione serbo-montenegrina – lavorazioni dei metalli e agroalimentare – sono ampiamente rappresentate, e insieme costituiscono circa la metà dell’import italiano. A queste, si aggiungono con quote del 12-13% ciascuna anche le produzioni tessili e dell’abbigliamento e quelle calzaturiere e della pelletteria, per le quali l’Italia risulta con ampio margine il principale cliente. La meccanica strumentale costituisce di gran lunga la prima voce dell’export italiano, con una quota di quasi un quarto sul totale. Seguono i prodotti dell’industria tessile e dell’abbigliamento (12,5%), dell’industria conciaria e calzaturiera (circa il 10%) e, poco più giù in graduatoria, quelli in metallo (quasi l’8%): questi tre gruppi, insieme, costituiscono una rilevante componente intra-industriale degli scambi, che si trova spesso associata all’affidamento di lavorazioni (esportazione di materie prime, reimportazione di semilavorati). In un contesto di investimenti diretti dall’Italia relativamente modesti (non facilmente censibili in generale), ad eccezione dell’acquisizione della Delta Banka da parte di Unicredit (350 mln di euro), è notevole la presenza stabile di imprese italiane (anche di dimensioni medio-piccole) con attività nella manifattura tradizionale e nella trasformazione agricola: nella lista delle 50 principali imprese industriali italiane presenti in Serbia stilata dall’ICE, se ne trovano 10 conciarie e calzaturiere, 7 di abbigliamento (e tre di distribuzione), 6 nella lavorazione dei metalli, uno zuccherificio. Parzialmente in associazione con questo fenomeno, l’import dalla Serbia nel 2005 ha avuto un’impennata (+120% nel primo semestre), che ha portato l’Italia ad essere il primo mercato in assoluto.

Dal punto di vista territoriale, le principali regioni esportatrici sono la Lombardia (27%), il Veneto (17%), l’Emilia Romagna (11,6%) e il Friuli Venezia Giulia (quasi il 9%). Queste stesse regioni insieme originano anche oltre il 60% dell’import, con un’interessante collegamento tra connotazione merceologica e specializzazioni regionali. Infatti, poco meno del 50% dell’import alimentare ha per destinazione iniziale l’Emilia Romagna, mentre la Lombardia assorbe quasi il 70% del totale delle importazioni della filiera del tessile-abbigliamento, e origina quasi la metà dell’export, e ha pure un ruolo di leadership nel settore metallurgico. Il Veneto è, invece, il primo partner nel settore del cuoio e pelletteria, dove però i flussi sono più dispersi tra le regioni.

1.6 Croazia

La Croazia, con ca. 4,5 milioni di abitanti, è il secondo paese dell’area per dimensioni economiche. Dopo un periodo di sviluppo sostenuto, la necessità di procedere a una stabilizzazione macroeconomica, anche in vista dell’adesione all’Ue, negli ultimi anni ha determinato un rallentamento della crescita, senza peraltro ancora conseguire risultati soddisfacenti in termini di controllo dei prezzi, della bilancia dei pagamenti e del debito pubblico. Dal punto di vista degli scambi commerciali, la Croazia continua ad avere una posizione strutturalmente deficitaria. L’Italia

è di gran lunga il primo partner commerciale, con una quota superiore al 20 per cento nelle esportazioni croate e di poco superiore al 15% nell'import. L'interscambio è abbastanza diversificato, ma con una prevalenza di alcuni settori (Tavola 4): nell'export croato, nelle filiere del tessile abbigliamento, dei mezzi di trasporto, della lavorazione del legno e del metallo e nelle materie prime; nell'export italiano, ancora nel tessile-abbigliamento (in questo caso non solo come traffico di perfezionamento, ma anche come mercato finale per prodotti di alta e bassa gamma), del cuoio e, soprattutto, la meccanica strumentale, i prodotti della lavorazione del metallo e del legno.

Tavola 4 – Commercio estero bilaterale Italia – Croazia: import ed export dell'Italia nei principali settori merceologici – valori percentuali e totali; Anno 2004

	Alim	Tess- Abb	Cuoio e pr.	Legno e pr.	Chimica	Metallo e pr.	Macch. e app.mecc.	Mezzi di tr.	Mobili e altro	Altri prodotti	Totale (mln €)
Import	4,2	20,3	5,9	7,1	6,7	8,0	2,6	17,7	2,9	24,6	1.347
Export	5,3	14,0	4,6	0,6	7,6	17,0	14,4	7,9	6,0	22,6	2.212
<i>Saldi(mn€)</i>	<i>59</i>	<i>35</i>	<i>24</i>	<i>-82</i>	<i>79</i>	<i>267</i>	<i>283</i>	<i>-63</i>	<i>93</i>	<i>170</i>	865

Dal punto di vista territoriale, il Veneto ha un ruolo di primissimo piano in entrambi i flussi dell'interscambio (assorbendo poco meno del 40% delle importazioni e originando quasi un terzo dell'export), che diventa di assoluta preminenza nelle industrie tessili e dell'abbigliamento e nella filiera del cuoio e calzature. Per le esportazioni, a distanza seguono Lombardia (chimica e metalmeccanica), Emilia Romagna (alimentare) e Friuli (alimentare, legno e prodotti, metalli).

Questi aspetti sembrano associati anche alla presenza di investimenti diretti e accordi di collaborazione in ambito manifatturiero, sui quali però non si hanno informazioni esaurienti per i casi di molte PMI. Considerando gli IDE, l'Italia risulta essere il quinto paese investitore, con una quota ufficialmente inferiore al 6% (Tavola 5) ma che, secondo stime ICE, in termini reali sarebbe però più vicina al 10% (equivalente a uno stock non rivalutato di ca. un miliardo di dollari). La posizione delle imprese italiane è di particolare rilievo in alcuni comparti dei servizi, con una posizione di leadership nel settore bancario (Unicredit e Banca Intesa insieme detengono quasi la metà del mercato) e assicurativo (Generali), una presenza notevole anche nella grande distribuzione attraverso la Coop (si veda lo studio di caso nella seconda parte del capitolo), e una più difficilmente censibile nel settore turistico (campeggi). Nel caso della manifattura, si segnalano invece nel tessile abbigliamento la presenza di stabilimenti di Benetton e Calzedonia, e di un contoterzismo abbastanza diffuso per PMI italiane; lo stesso accade nella filiera della lavorazione del legno (dalla materia prima ai mobili, dove pure è censita la presenza di varie società, tra cui la Calligaris) e in quella agro-alimentare (Agricola Valdarno, ma anche un numero crescente di fornitori locali che vanno adeguandosi agli standard elevati richiesti dalla Coop, che può agire da volano anche sul mercato italiano); in ambiti a know-how elevato, infine, si segnala la produzione di vetri ad alta tecnologia da parte della FININD Isoclima.

Tavola 5 – Stock di IDE in Croazia: quote dei principali paesi investitori (val. % e totale in mld di \$; 1993–2004)

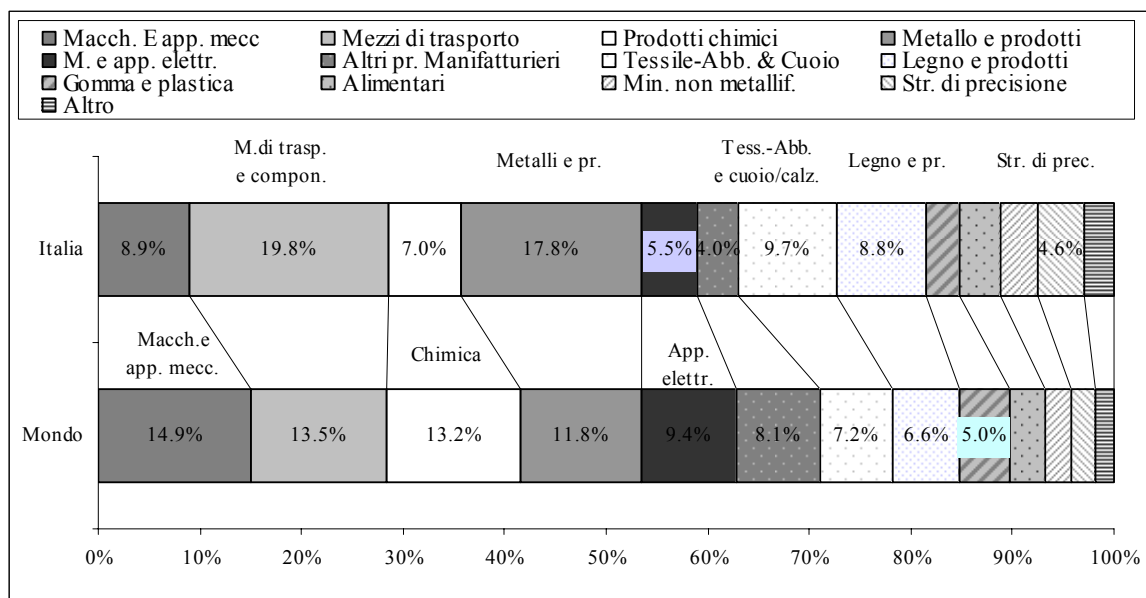
Austria	26,2%	Lussemburgo	5,6%
Germania	20,1%	Slovenia	3,5%
Stati uniti	14,0%	Regno unito	2,0%
Ungheria	6,2%	Francia	1,7%
Italia	5,9%	<i>Altri paesi</i>	<i>8,9%</i>
Paesi bassi	5,8%	Totale (mld US \$)	10,7

1.7 Slovenia

La Slovenia, in virtù delle sue condizioni istituzionali e socio-economiche, è l'unico PBO che ha acquisito lo status di membro dell'Ue dal 2004 e, primo tra i Nuovi Paesi Membri dell'Unione, dal 2007 potrà anche entrare a far parte dell'area dell'euro. Con un livello del Pil pro-capite a parità di potere d'acquisto superiore a quello medio del Mezzogiorno italiano, la crescita economica si è

mantenuta relativamente robusta (ca. il 4% annuo nell'ultimo biennio) e, con questa, l'andamento del commercio estero. Al riguardo, la Slovenia è anche l'unico PBO ad avere un saldo commerciale (largamente) attivo, grazie ad esportazioni abbastanza diversificate, che abbracciano diversi ambiti a tecnologia medio-alta: il comparto dei beni strumentali rappresenta ca. il 15% del valore dell'export, e di poco inferiore è il peso dell'industria dei mezzi di trasporto (componentistica auto) e di quella chimica, mentre le esportazioni di apparecchi elettrici si avvicinano al 10% del totale (Figura 14).

Figura 14 – Composizione merceologica delle esportazioni della Slovenia: totale e verso l'Italia (medie 2002-03)



Fonte: UNCTAD

L'Italia costituisce il secondo partner commerciale dopo la Germania, con una quota appena sotto il 20% dell'import sloveno, e di circa il 12% dell'export, mentre la Germania ha una quota di circa il 20% in entrambi i flussi: a differenza di tutti gli altri PBO, in cui la bilancia commerciale tedesca è fortemente eccedentaria e quella italiana più bilanciata, nel caso della Slovenia accade l'opposto, con un saldo positivo per l'Italia pari a ca. 700 mln di euro nel 2004 e oltre 1 mld nei primi 10 mesi del 2005, mentre la bilancia tedesca è grosso modo in pareggio. Tale evidenza è una possibile indicazione di un maggior radicamento delle imprese tedesche, che in questo paese hanno opportunità nei settori industriali avanzati, ma anche di alcune peculiarità dell'interscambio con l'Italia, di cui pure la Slovenia è il primo partner commerciale tra i PBO, col 36% per cento dell'import e il 37% dell'export. Con riferimento al commercio tra i PBO è invece da segnalare il rapido sviluppo degli scambi con la Croazia, attualmente quarto partner commerciale.

La composizione merceologica dell'interscambio tra Italia e Slovenia mostra alcuni punti di similitudine con gli altri paesi della regione, ma anche alcune differenze sostanziali, alle quali corrisponde pure una importante diversità nell'intensità e nelle caratteristiche dei flussi a livello regionale.

Come già per gli altri PBO, l'Italia costituisce il primo mercato per molti prodotti dei settori tradizionali del Tessile-Abbigliamento e della lavorazione del legno, e nei prodotti in metallo, sovrarappresentati nelle esportazioni verso l'Italia rispetto a quelle complessive. Tuttavia, nel caso sloveno le produzioni tradizionali pesano relativamente poco nell'interscambio, mentre un ruolo di primo piano hanno le industrie della componentistica per auto (quasi il 20% delle esportazioni verso l'Italia, contro il 13,5 dell'export totale) e, in misura minore, degli strumenti di precisione, mentre quote rilevanti (ma inferiori rispetto alle esportazioni complessive) hanno pure la meccanica strumentale, la chimica e l'elettronica, che pure hanno avuto un rapido sviluppo negli anni più

recenti (Figura 20). Questi stessi settori sono, con poche differenze, anche i più rappresentativi nell'export italiano, delineando un quadro in cui il commercio intra-industriale, anche in questo caso parzialmente associato a forme di delocalizzazione, si concentra in produzioni a maggior contenuto tecnologico.

Come può vedersi dalla Tavola 6, i principali settori d'esportazione sia per l'Italia che per la Slovenia sono quelli della lavorazione del metallo, dei mezzi di trasporto, della meccanica strumentale, delle macchine elettriche ed elettroniche. Gli attivi principali, per l'Italia si realizzano nella meccanica strumentale, seguita dai prodotti petroliferi raffinati, dell'industria chimica, e delle lavorazioni in metallo; per la Slovenia, invece, il principale attivo si ha nella fornitura di energia elettrica, seguita dalla voce generica delle 'merci varie'.

Tavola 6 – Italia: composizione merceologica dei flussi commerciali con la Slovenia (valori percentuali) e saldi settoriali (milioni di euro); anno 2004

	Metallo e pr.	Mezzi di tr.	Macchine e app. mecc	Chimica	Petrol.	Elettronica	Tess-Abb	Gomma-Plast.	Alim	Min.nM	Altri man.	Cartario-ed	Cuoio e pr.	Legno e pr.	Energia el.	non man e varie
EXPORT (%)	17.6	14.0	13.8	10.0	8.4	6.5	6.4	3.6	3.6	3.5	3.2	3.0	2.7	1.0	0.0	2.6
IMPORT (%)	16.8	19.0	7.2	6.1	0.1	8.7	5.9	3.0	2.3	2.2	3.0	2.8	0.9	4.1	7.2	10.8
Saldi (Mld €)	137	19	205	135	193	10	53	35	46	46	25	25	49	-41	-117	-113.6

A questa composizione merceologica corrisponde un *pattern* regionale molto diverso da quello visto per gli altri PBO, e abbastanza articolato. Considerando i principali settori d'interscambio (ad eccezione di quello della raffinazione, in cui oltre metà dell'export italiano viene dalla Sicilia), Veneto, Lombardia, Friuli ed Emilia Romagna hanno una presenza diffusa in tutti i settori, ma con alcune specificità molto marcate, che intrecciano le caratteristiche di specializzazione con altri fattori. Il Veneto è leader nell'industria tessile e dell'abbigliamento; la Lombardia è leader nei settori chimico, delle lavorazioni del metallo e della meccanica strumentale. Il Friuli è il primo importatore in assoluto (quasi il 30%), con una forte concentrazione nei prodotti dell'industria automobilistica, in cui come esportatore primeggia invece l'Abruzzo, che risulta però essere anche il primo importatore di macchinari (in entrambi i casi senza commercio intra-industriale).

Tali andamenti, e in particolare la specializzazione friulana, sono in parte associati alla presenza di investimenti diretti esteri. Infatti, la maggioranza delle circa cento imprese italiane operanti in Slovenia (prevalentemente in forma di partecipazione finanziaria) sono attive nel settore dei mezzi di trasporto (trattori; materiale ferroviario e rotabile – la Costaferroviaria possiede l'80% della società slovena di settore) e della componentistica (motori, componenti auto e mezzi agricoli; da segnalare la Joint venture tra la GbR e il Gruppo Prevent per la produzione di rivestimenti per auto per la Volkswagen) e nei beni strumentali (macchine per la lavorazione della pelle). In termini generali, va notato che a differenza degli altri PBO la Slovenia non ha finora privatizzato su larga scala le imprese manifatturiere di stato (la Valbruna SpA è in predicato per l'acquisizione del principale produttore di acciaio – Aironi, da quasi tre anni) né ha dimesso le industrie di rete. Inoltre, non presenta per le industrie italiane quei vantaggi nel costo del lavoro che spesso sono la determinante principale dell'investimento nei settori tradizionali. La capacità d'attrazione di capitali è comunque considerevole (ca. 5 mld di euro di IDE nel 2003, e 5,5 mld nel 2004), anche se l'Italia in quest'ambito occupa solo la sesta posizione, con ca. 350 mln di euro nel 2004 contro 1,6 mld dell'Austria, appena al di sopra della Croazia. Tra le principali società a controllo italiano si segnalano, nel settore finanziario, l'acquisizione della quota di maggioranza della Banka Koper da parte del S. Paolo-IMI, e la Centurion Financial Service, joint-venture tra Banca Friuladria (Intesa) e la AMEX per l'emissione di carte di credito American Express e altri servizi finanziari; sono però

pure attive aziende tessili (si segnala l'Aquasava acquisita al 90% dalla Bonazzi). Società a capitale italiano sono state censite dall'ICE pure nella distribuzione d'abbigliamento, la produzione di pelletteria, la produzione occhiali e montature (Safilo, che ha acquisito la Carrera Optyl), la distribuzione gas naturale (Italgas, attraverso la controllata Adriaplin; Acegas-Aps di Trieste e Padova ha un accordo con la Petrol per la costruzione di un gasdotto costiero), il commercio (Autogrill), la produzione di zucchero, la distribuzione di caffè torrefatto, le costruzioni civili (Grassetto), la distribuzione stampa, i semilavorati in legno, i mobili e la relativa ferramentaria (Technical, in joint-venture con la Prometal), la produzione di elettro-medicali, la distribuzione di componentistica auto, i prodotti chimici, ecc., per un'occupazione stimata in ca. 4000 addetti. Da parte slovena si registrano, invece, investimenti ancora modesti (in parte da PMI) prevalentemente in area frontaliera e nel settore distributivo.

1.8 Tendenze

L'Italia condivide con la Germania (e in misura minore con l'Austria) forti interessi economici nell'area balcanica e, in particolare, nei PBO. Tuttavia, mentre la presenza tedesca si sostanzia soprattutto in una grande capacità di penetrazione commerciale, quella italiana bilancia maggiormente gli scambi di merci con la delocalizzazione di attività produttive in settori tradizionali – spesso ad opera di PMI – ed è associata anche a una posizione di forza nel settore finanziario.

L'interscambio con l'Italia, per i PBO nel complesso, ha una forte concentrazione dell'export nei settori del Tessile-Abbigliamento, delle Calzature, della metallurgia e prodotti in metallo, dell'industria del legno; per la Slovenia e in misura minore la Croazia, economicamente più avanzate, a queste si affiancano anche altre produzioni (metalmecanica, chimica, ecc.), mentre per l'Italia questi stessi settori sono associati a quelli tradizionali della meccanica strumentale e al complesso dei beni di consumo.

I flussi commerciali, nelle due direzioni, sono influenzati in misura notevole dal traffico di perfezionamento (esportazione dall'Italia di materie prime/semilavorati, importazione di semilavorati/prodotti finiti). Già ora si riscontrano le condizioni e i segnali di una graduale estensione dell'integrazione a produzioni più sofisticate all'interno delle filiere del vestiario, del mobile e della metallurgia, e ad altri settori industriali e dei servizi (forti potenzialità offre lo sviluppo dei servizi avanzati).

Tra le regioni italiane, la Lombardia, come nel resto del suo commercio internazionale, tende ad essere un punto di snodo di importazione. Al tempo stesso, è notevole la proiezione internazionale verso l'area dei PBO per la filiera del tessile-abbigliamento; il Veneto ha consolidato in tutti i PBO una rete produttiva, oltre che di scambi, concentrata nei settori delle filiere del vestiario (tessile-abbigliamento; calzaturiero, accessori), il Friuli Venezia Giulia nei settori della lavorazione del legno e, insieme alle regioni citate, del metallo, mentre l'Emilia Romagna riprende la sua specializzazione nell'industria alimentare e nella meccanica strumentale, e la Puglia incrocia una forte concentrazione settoriale nelle filiere del 'vestire' con quella geografica verso l'Albania, rimanendo praticamente assente dagli scambi con gli altri PBO.

A queste tendenze corrisponde l'insediamento di numerosi operatori italiani su basi stabili, anche di piccole e medie dimensioni, con investimenti sia di sostituzione che *greenfield*. Notevoli prospettive offre pure l'esempio di investimento su basi territoriali (distrettuali) in corso di realizzazione nell'area di Brcko.

La presenza di imprese italiane, per il momento, corrisponde principalmente all'attività di delocalizzazione produttiva nei settori della manifattura tradizionale nei quali l'Italia rappresenta il primo partner in tutti i PBO. Tuttavia, è possibile anche identificare elementi e opportunità di allargamento e approfondimento dei rapporti economici, che vanno oltre gli ambiti commerciale e della delocalizzazione motivata principalmente dal minor costo della manodopera locale,

eventualmente in associazione con la disponibilità di materie prime: un processo che, superando i vantaggi comparati “di prima evidenza”, che hanno spesso consentito la sopravvivenza delle imprese, riesca a cogliere anche i vantaggi prospettici che ne favoriscono lo sviluppo, creando al tempo stesso nuove opportunità in loco.

Al riguardo, una valenza strategica per il rafforzamento dei legami imprenditoriali assume in generale il ruolo finanziario di primo piano che le banche italiane hanno assunto in quasi tutti i PBO, benché questo scaturisca essenzialmente da una logica di presidio di mercato, come nel caso di alcune attività commerciali. Inoltre, soprattutto in prospettiva, le decisioni di investimento e i rapporti di collaborazione possono collegarsi anche alla disponibilità di competenze tecniche specialistiche e di università e centri di ricerca di livello europeo. È, questo, un ambito ancora scarsamente esplorato (con alcune eccezioni soprattutto in Slovenia), che può tuttavia offrire opportunità notevoli sia per l'Italia che per i PBO.

2. GLI ATTORI ECONOMICI ITALIANI NEI BALCANI OCCIDENTALI: LIMITI ED OPPORTUNITÀ PER LA COSTRUZIONE DI UN SISTEMA PAESE⁸

2.1 Gli attori economici italiani nei Balcani occidentali: una presenza crescente

I dati relativi all'interscambio e agli Investimenti diretti esteri evidenziano la crescente rilevanza, sotto il profilo economico, dell'area dei Balcani occidentali per le imprese italiane. Come sottolinea Viesti (2002), tra Italia e Paesi dell'Europa sud orientale "vi è una significativa dimensione locale dell'integrazione, con un forte peso della geografia". Dal punto di vista di questi Paesi, nonostante alcune difficoltà di relazione, legate ai trascorsi storici e politici⁹, l'Italia è generalmente vista come possibile motore della crescita e dello sviluppo. A questo quadro, si sono aggiunti negli ultimi anni fattori specifici di stimolo, che possono essere in gran parte ricondotti alle politiche maturate in seno all'Unione Europea.

L'aumento dell'attrattività, sotto il profilo economico, dell'area dei Balcani occidentali è infatti riconducibile, in primo luogo, al Processo di Associazione e Stabilizzazione, che contribuisce alla creazione di condizioni di sicurezza e solidità nell'area, che rappresentano la preconditione indispensabile per investimenti di natura economica. All'appello dell'area ha inoltre contribuito in varia misura il processo di allargamento dell'Unione Europea: l'ingresso dei nuovi Stati membri dell'Europa dell'est, nel 2004, ha posto i Balcani occidentali al centro della nuova Europa, ribadendo la rilevanza strategica della loro posizione; la prospettiva di adesione che riguarda i Paesi dell'area agevola il processo di avvicinamento agli standard europei in tutta una serie di ambiti, facilitando la trasparenza dei mercati ed aumentando la sicurezza degli imprenditori; la prossima adesione implica un aumento del potere d'acquisto nell'area e un conseguente ampliamento dei mercati, che già attualmente crescono a tassi molto più elevati rispetto a quelli della “vecchia” Europa.

Complessivamente la prossimità geografica, i differenziali di costo, le prospettive di crescita dei mercati e la vicinanza culturale e storica rendono i Balcani occidentali naturale area di gravitazione per le aziende italiane, che possono spesso fare conto anche su legami territoriali e personali consolidati. L'interesse degli imprenditori è fondato su obiettivi diversi (reperimento di materie prime, abbattimento del costo del lavoro, conquista di nuovi mercati ecc.) e non è uniformemente

⁸ Si ringraziano tutte le persone che hanno collaborato alla ricerca offrendo la propria disponibilità e condividendo informazioni. La responsabilità di quanto scritto è dell'autrice.

⁹ Per una panoramica delle relazioni tra Italia e Balcani occidentali si rimanda a dell'Agnes e Squarcina (2002).

distribuito sul territorio balcanico: particolare attenzione viene dedicata ai territori di Serbia e Croazia, seguiti dall'Albania e solo marginalmente da Bosnia Erzegovina e Macedonia. L'interesse verso la Serbia è legato alle dimensioni potenziali del mercato, non solo perché, con i suoi 8 milioni di abitanti circa, è il Paese più grande tra quelli dei Balcani occidentali, ma anche perché è l'unico Paese dell'Europa sud-orientale a vantare un Accordo di libero scambio con la Russia, che le permette l'accesso ad un mercato di 150 milioni di persone. L'appeal della Croazia è invece prevalentemente legato al superiore livello di sviluppo raggiunto, che la pone in netto vantaggio rispetto agli altri Paesi dell'area sia in termini di potere di acquisto della popolazione sia in merito a regole di maggiore trasparenza nell'ambito delle istituzioni pubbliche con cui le imprese che investono nell'area sono chiamate a interagire.

Accanto alle imprese, e in funzione della crescente attenzione dedicata da queste ultime all'area dei Balcani occidentali, si registra, negli ultimi anni, una significativa presenza in questi paesi di progetti e iniziative degli enti che, a vario titolo, accompagnano le PMI italiane nei percorsi di internazionalizzazione. Del resto, la specificità del contesto balcanico, ancora caratterizzato da una "più diffusa corruzione, istituzioni pubbliche meno solide e infrastrutture meno sviluppate" (Viesti, 2002) rispetto ai Paesi di nuova adesione, rende in questi territori il ruolo di tali enti di particolare rilievo, sia nell'ambito di azioni di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane, sia nella realizzazione di progetti che contribuiscano a migliorare l'ambiente in cui le imprese si trovano ad investire. Fra di essi figurano sia enti più tradizionalmente impegnati nel sostegno alla proiezione estera delle imprese (quali Consorzi export o enti del sistema camerale), sia enti per i quali tale sostegno rappresenta una relativa novità (in particolare associazioni industriali o di categoria).

La numerosità dei soggetti che operano nell'ambito dell'internazionalizzazione in Italia è riconducibile ad una serie di aspetti, fra cui la crescente autonomia dei territori nel quadro del decentramento politico e amministrativo e la non chiara distribuzione dei compiti fra i diversi attori¹⁰; in ogni caso tali enti risultano estremamente attivi, non solo nell'accompagnare le imprese soddisfacendo le loro esigenze espresse, ma anche nell'assumere un ruolo proattivo e di indirizzo verso territori reputati di rilevanza strategica. In questo quadro, l'attenzione rivolta all'area balcanica è cresciuta nel corso degli ultimi cinque anni; complessivamente, Romania e Bulgaria rimangono al momento attuale i paesi dove si concentra il maggior numero di interventi, ma con l'ingresso di questi Paesi nell'UE nel 2007 si attendono nuovi equilibri, più favorevoli ai Paesi che rimangono esterni all'Unione (e che usufruiscono dei fondi messi a disposizione nell'ambito del nuovo strumento IPA – Instrument for Pre Accession Assistance). Fra di essi al momento attuale l'attenzione è principalmente concentrata in Serbia e Croazia, in funzione dell'interesse delle imprese e in considerazione delle effettive migliori prospettive di mercato. A questi si affianca un interesse specifico verso Albania e Macedonia, legato al tragitto del Corridoio n. 8¹¹.

Infine, risulta crescente nei Paesi considerati la presenza di Banche italiane¹². Il processo di concentrazione bancaria, cui si assiste negli ultimi anni, con il conseguente aumento dimensionale degli Istituti di credito, è uno dei fattori che sta alimentando l'internazionalizzazione del sistema

¹⁰ Si veda a questo proposito Coletti (a cura di) (2006).

¹¹ L'asse Mar Adriatico - Mar Nero che, nel suo tracciato principale, si sviluppa lungo la direttrice *Durazzo – Tirana – Skopje – Sofia – Burgas e Varna* con l'interconnessione marittima verso i porti italiani di Bari e Brindisi ed il Corridoio Adriatico. Il Corridoio 8 è quindi un asse strategico tra il Mare Adriatico e il Mar Nero, che collega le regioni meridionali adriatico ioniche dell'Italia attraverso i porti di Bari e Brindisi con l'Albania (Durazzo, Tirana), la Macedonia (Skopje) e la Bulgaria (Sofia) con terminali i porti di Burgas e Varna sul Mar Nero. Per maggiori informazioni: <http://www.infrastrutturetrasporti.it/page/standard/site.php?p=cm&o=vh&id=245>; <http://www.cemt.org/online/infrastr03/corridormaps.htm>

¹² Sull'internazionalizzazione del sistema bancario, si vedano: Oriani (a cura di), (2006); ABI (2006).

bancario italiano¹³. In questo quadro, l'area dell'Europa orientale e dei Balcani presenta importanti margini di profitto per le Banche italiane, soprattutto in uno dei suoi settori di attività prevalente¹⁴, ossia l'intermediazione classica di tipo tradizionale. Rispetto ai Paesi dell'Europa dell'Est, l'area dei Balcani Occidentali si caratterizza inoltre per una minore presenza relativa di Banche estere, e dunque una minore competizione e un più ampio margine di operatività.

La diffusione dell'imprenditoria e delle strutture di supporto all'internazionalizzazione dell'Italia non stupisce, in considerazione di un dinamismo che caratterizza da sempre le imprese italiane sui mercati esteri sotto il profilo commerciale, e della preminenza dei Balcani come area di destinazione dei (relativamente più ridotti) IDE italiani¹⁵. Resta però da chiedersi se l'azione di questi soggetti sia o meno inserita in una "proiezione balcanica" nazionale, attraverso l'attivazione di sinergie e l'avvio di un processo di coordinamento.

Obiettivo di questo capitolo è dunque interrogarsi in merito all'esistenza o meno di un "Sistema Italia" (sotto il profilo della presenza economica) nei territori oggetto di analisi ma anche, più in generale, offrire un quadro delle relazioni che gli attori economici intrattengono fra di loro e con gli attori politici, istituzionali e sociali in territorio balcanico, al fine di individuare eventuali spunti su cui il sistema potrebbe essere articolato e rafforzato.

Il quadro è stato indagato mediante lo strumento degli studi di caso, che si sono concentrati sulle azioni dei principali soggetti che operano in area balcanica: imprese, camere di commercio, associazioni di categoria, banche. Gli studi di caso realizzati rappresentano esempi di reti che si realizzano nell'ambito del mercato, dunque secondo motivazioni *profit seeking*. Il primo criterio di selezione adottato è stato quello di individuare casi in cui si configurassero delle reti, secondo la definizione che di queste è offerta dalla letteratura¹⁶. Gli studi di caso hanno inoltre tentato di indagare i principali approcci che è possibile rilevare in materia di internazionalizzazione economica, ovvero 1) la realizzazione da parte della rete del sistema camerale di attività di promozione e sostegno al commercio con l'estero; 2) la realizzazione di iniziative dirette a facilitare gli investimenti all'estero, ad esempio attraverso le attività di supporto delle associazioni imprenditoriali; 3) la realizzazione di investimenti esteri da parte di imprese. A questi si aggiunge il caso dell'internazionalizzazione del sistema bancario.

Sono stati dunque indagati: l'operato dell'Associazione Sportello Area Balcanica di Vicenza; l'investimento dell'Associazione Industriali di Venezia a Brcko (Bosnia Erzegovina) per la costituzione di un parco industriale; l'investimento in Croazia della Coop Nord Est; la rete Unicredit nei Balcani occidentali. Per una esposizione delle indagini si rimanda al paragrafo successivo; mentre si tenta nelle pagine che seguono di sintetizzare i principali spunti di riflessione emersi e le conclusioni cui permettono di giungere.

¹³ "In massimo grado la globalizzazione ha coinvolto (in senso attivo e passivo, cioè vedendo alternativamente le banche come soggetti o come oggetti del processo) innanzitutto le banche di grandi dimensioni e quelle che effettuano quote massicce di intermediazione mobiliare nel segmento wholesale. La grande dimensione è del resto indispensabile per essere protagonisti sui mercati internazionali e quindi su quelli globali." Ruozi , Zara (2003)

¹⁴ Si veda Ruozi, Zara (2003).

¹⁵ "Nella graduatoria dei maggiori Paesi investitori all'estero, l'Italia oscilla tra l'undicesima e la tredicesima posizione, con un profilo di internazionalizzazione ben lontano dal livello raggiunto in termini di commercio estero (settima posizione nel 2004 tra i grandi paesi esportatori) (...) Emerge nitidamente come la presenza relativa delle imprese italiane segua da vicino un modello di *gravitazione geografica*: si nota infatti come l'indice sia decisamente più elevato nei Balcani (massimo valore dell'indice, normalizzato a 100), nel Mediterraneo (indice 84), in Medio Oriente (indice 65) e nell'Europa centro-orientale (Peco, indice 62)" Mariotti , Mutinelli (2006).

¹⁶ Per un approfondimento della letteratura relativa alle reti, si rimanda al capitolo 9 relativo alla metodologia .

2.2 Attori economici e soggetti politici: vicini eppure lontani

Le indagini realizzate rappresentano solo alcuni esempi delle numerose iniziative che i soggetti economici italiani portano avanti nei Balcani occidentali. Le caratteristiche di tali iniziative, che emergono dalle analisi, possono però in una certa misura essere generalizzate, con riguardo in particolare alla presenza e all'intensità delle relazioni degli attori economici italiani, fra di loro e con le istituzioni locali e nazionali. In questo modo, gli studi di caso offrono un importante contributo per tracciare una prima valutazione in merito alla esistenza o meno di un "Sistema Paese" che si muove nel processo di internazionalizzazione dell'Italia in territorio balcanico.

Un primo dato che appare rilevante sottolineare è legato al significativo grado di autonomia degli attori di mercato. Tali attori mostrano un notevole dinamismo e realizzano esperienze di grande interesse, soprattutto grazie ad una significativa capacità di mobilitare risorse (proprie del settore privato) che li rende in una certa misura indipendenti e privi di vincoli esterni (che in altri ambiti si manifestano in termini di risorse finanziarie dedicate dagli attori politici e istituzionali). Emerge dunque un quadro di relazioni stabili e radicate, caratterizzate da un significativo interscambio con gli attori locali (anche se con diversi gradi di intensità), che si avvantaggiano della prossimità geografica e, soprattutto, culturale con i Paesi balcanici.

Forse anche a causa di tale autonomia, complessivamente, gli studi di caso sembrano confermare in territorio balcanico l'ipotesi di una sostanziale assenza di un "Sistema Italia". L'azione dei singoli attori o della rete di attori che si configura in una relazione o in un investimento, non sembra inserirsi in alcun modo in una logica di sistema, ma configura piuttosto rapporti biunivoci fra l'attore/i italiano/i e i partner locali. L'interazione con i diversi attori istituzionali si realizza soprattutto attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari messi in campo dall'Italia; il rapporto tra soggetti economici italiani che operano sul territorio appare generalmente assente o saltuario; generalmente del tutto assenti risultano i rapporti con gli attori sociali¹⁷.

Accanto alla propensione endemica degli attori italiani (siano esse PMI o enti locali), che spesso tendono a muoversi in assoluta indipendenza e autonomia, un'altra causa di tale mancanza di sistema potrebbe essere ricercata nella debolezza dell'organizzazione nazionale, che non sempre offre un chiaro quadro di riferimento e indirizzo¹⁸. Tuttavia appare anche opportuno chiedersi quanto, al di là della retorica, la ricerca di un "Sistema Italia" sia o meno funzionale all'operato degli attori economici; e quanto, dunque, essi auspichino o meno una tale forma di coordinamento (e siano dunque disposti, eventualmente, ad aderirvi). Una analisi più approfondita degli studi di caso, condotta con riguardo alle relazioni con il sistema istituzionale, può offrire interessanti spunti di riflessione.

Nel primo caso, quello dell'Associazione Sportello Area Balcanica, si rilevano legami deboli, sia con le istituzioni nazionali italiane sia con la Regione Veneto; di contro, l'Associazione vanta una importante relazione con il tessuto vicentino, dove i rapporti con le controparti balcaniche vengono inquadrati in una logica sistemica. Tale risultato, come richiamato nel testo relativo a questo caso, deriva da un importante sforzo che la provincia di Vicenza sta realizzando negli ultimi anni per una promozione sistemica del proprio territorio; dal punto di vista delle relazioni con Regione e strutture nazionali, il caso dell'Associazione è invece esemplificativo della grande quantità di soggetti, di più o meno grandi dimensioni (camere di commercio, associazioni imprenditoriali, agenzie di sviluppo ecc.), che offrono supporto all'internazionalizzazione delle imprese locali basandosi essenzialmente sui *desiderata* delle imprese e senza realizzare alcun coordinamento con altre analoghe strutture,

¹⁷ Una eccezione è rappresentata dal primo studio di caso, relativo all'Associazione Sportello Area Balcanica, la cui esperienza in ambito economico si fonda su un trascorso di natura umanitaria.

¹⁸ Si veda a questo proposito Gallo, Silva (2005); Coletti (2006).

all'interno del proprio territorio regionale o a livello nazionale. Con riguardo alle cause che determinano tale mancanza di coordinamento, è opportuno sottolineare che questa non sembra, almeno nel caso vicentino, derivare da una mancanza di volontà o di interesse, quanto piuttosto, più banalmente, dalla scarsità di personale e risorse, che impone una selezione delle attività che è possibile realizzare; in questi casi (che sono poi la maggior parte), in assenza di uno stimolo chiaro da parte delle istituzioni regionali o nazionali, ci si concentra sulla soddisfazione dei bisogni delle imprese del territorio. In un quadro come quello dell'Associazione, la mancanza di un coordinamento a livello regionale e nazionale costituisce un limite indiretto: perché genera dispersione di risorse su iniziative che spesso si sovrappongono, e perché implica il rischio di perdere credibilità di fronte alle controparti locali, che, a fronte della grande numerosità di soggetti operanti sul territorio, faticano a individuare referenti chiari per le relazioni con l'Italia.

Diversi gli spunti che emergono dall'analisi dell'investimento dell'Associazione Industriali Venezia a Brcko (Bosnia Erzegovina). In questo caso, si tratta di una Associazione imprenditoriale che non opera genericamente a supporto dei processi di internazionalizzazione, ma che si trova coinvolta in un progetto di investimento in coordinamento con le imprese associate; tale progetto è peraltro inserito nell'ambito di un più generico obiettivo di sviluppo dell'area di Brcko, avviato da una autorità locale (il Comune di Venezia). Nell'ambito dell'iniziativa, Unindustria vanta un legame molto stretto con Finest Spa; per quanto riguarda invece gli altri attori italiani, istituzioni nazionali e sistema bancario in testa, l'Associazione industriali lamenta uno scarso coinvolgimento, anche a fronte di esplicite richieste; in particolare con riguardo al Sistema nazionale, è opportuno sottolineare che lo scarso coinvolgimento attuale si contrappone ad una iniziale partecipazione significativa al progetto, mediante supporto finanziario (Ministero degli Affari esteri) e operativo (Uffici ICE a Ambasciata). Nell'ultimo anno è inoltre uscito dal progetto anche il Comune di Venezia, che aveva mantenuto una partecipazione nell'investimento tramite la propria *multiutility* Vesta Servizi. L'esempio offerto in questo caso pone innanzitutto in evidenza che la mancanza di coordinamento non si realizza solo fra enti del territorio e enti di livello nazionale, ma anche fra questi ultimi (in questo caso Finest ed eventuali altri attori). Inoltre, la apparente indisponibilità a collaborare delle istituzioni nazionali e del sistema bancario, almeno nel modo in cui vorrebbe l'Associazione industriali, mette in evidenza una difficoltà di dialogo fra i diversi livelli. L'opportunità per l'Associazione industriali, e in generale per tutti gli attori impegnati in progetti di investimento di una certa dimensione, di inserirsi in un'ottica di sistema, appare evidente. Sebbene infatti non appaia necessario un apporto istituzionale per lo sviluppo dell'iniziativa vera e propria, la necessità di un contributo in termini di politica bilaterale appare sostanziale in ambito diplomatico (soprattutto alla luce delle problematiche affrontate negli ultimi anni – richiamate nel testo dello studio di caso – che hanno portato al significativo rallentamento degli investimenti). Inoltre la redditività degli investimenti per le imprese italiane e lo sviluppo economico dell'area di Brcko, che rappresentano le motivazioni strategiche alla base dell'investimento, non possono prescindere da investimenti in settori quali l'energia e la logistica, di competenza di livelli superiori di *governance* (in particolare il livello nazionale o europeo). Infine, sembra importante sottolineare almeno altri due aspetti provenienti da questo studio di caso: in primo luogo, la apparente perdita di interesse e di appoggio del Governo italiano all'iniziativa, alla quale inizialmente era stato dedicato tempo e risorse, suggerisce una mancanza di chiare strategie e priorità a livello politico e istituzionale, quanto meno in rapporto alle iniziative portate avanti dagli attori del territorio; in secondo luogo, il progetto mostra la potenzialità di una efficace integrazione fra progetti di sviluppo economico con progetti di cooperazione allo sviluppo se inquadrati in un'appropriata programmazione e pianificazione.

Il caso della Banca Unicredit mette in luce ancora un'altra fattispecie: vista la sua rilevanza, e il peculiare ruolo degli istituti bancari, la Banca potrebbe costituire un importante asse attorno al quale costruire un sistema di internazionalizzazione verso i Balcani. Le relazioni con le istituzioni

nazionali sembrano al momento essenzialmente limitate al rapporto con il Ministero delle attività produttive, per via della gestione di un fondo di microcredito nell'area; non appaiono, al momento, contatti di natura più strategica. Per quanto riguarda il ruolo che la Banca potrebbe esercitare nei confronti delle PMI, pur essendovi concreta disponibilità ad accompagnarle nei contesti in cui la Banca opera (mediante gli appositi desk), vi è la necessità che siano soggetti terzi a promuovere l'attenzione imprenditoriale verso i territori in cui la Banca si pone come importante veicolo per l'internazionalizzazione, non essendo questa attività di pertinenza della banca stessa. Rispetto agli attori istituzionali italiani, dunque, Unicredit non ha necessità di inserirsi in un quadro sistemico, ma, di contro, le istituzioni nazionali potrebbero utilizzare la Banca come strumento nella creazione di un sistema, valorizzandone il ruolo come veicolo per l'internazionalizzazione del territorio, attraverso un accompagnamento delle imprese verso quelle aree in cui tale supporto è presente.

Per quanto riguarda infine il caso Coop Nord Est (che al momento gestisce quattro supermercati in Croazia), come nell'ipotesi dell'Associazione industriali di Venezia a Brcko la fattispecie che si realizza è quella di un investimento all'estero. Come nel caso di Brcko, dunque, la Coop Nord Est si avvantaggerebbe di un miglioramento della rete di trasporto e della logistica, nonché di interventi mirati a incrementare l'efficienza e la trasparenza delle dogane¹⁹; in quanto azienda privata, la Coop Nord Est non può agire direttamente su questi aspetti, ma vengono chiamati in causa progetti di cooperazione finalizzati all'*Institution Building*, alla formazione, al trasferimento di know how o all'intervento fisico sulle rotte di trasporto. Inoltre, l'inserimento in un quadro sistemico offrirebbe all'azienda l'opportunità di una concertazione con le altre imprese operanti in loco in merito ai migliori luoghi dove effettuare gli investimenti (verso i quali le iniziative potrebbero essere poi dirette dalle istituzioni nazionali attraverso meccanismi di incentivazione), al fine di rendere più sostenibile e al tempo stesso generatrice di sviluppo anche l'azione imprenditoriale. Il caso della Coop offre inoltre un altro importante spunto, unico esempio di buona pratica in merito alla relazione con il sistema Italia: lo studio di caso mette infatti in luce un'importante relazione in loco con l'Ambasciata italiana. Da questo punto di vista, lo studio evidenzia il rilevante ruolo di coordinamento sul territorio che può essere effettuato dalle Ambasciate, che possono costituire punto di incontro e snodo delle azioni dei singoli attori che operano nel Paese considerato, facilitando il coordinamento e il supporto alle iniziative portate avanti.

2.3 Uno sguardo al futuro: quali opportunità per costruire il Sistema Paese

Si può partire da questo elemento per provare a tracciare alcune conclusioni. Complessivamente, se da un lato gli studi di caso confermano la sostanziale mancanza di un "Sistema" nella proiezione economica dell'Italia verso i Balcani occidentali, essi mettono anche in luce una propensione diffusa negli attori economici a guardare con favore l'eventuale attivazione di forme di coordinamento.

Tale risultato appare influenzato in modo determinante dalla particolarità del contesto balcanico, dove la mancanza di un quadro normativo chiaro e condiviso (come avviene nei Paesi aderenti all'UE), nonché gli aggiustamenti strutturali ancora in corso, rendono complesso per gli attori economici operare in piena autonomia; inoltre si può ipotizzare che, almeno in parte, la disponibilità degli attori economici ad aprire spazi di collaborazione nei loro percorsi di internazionalizzazione dipenda da una complessiva maturazione nei confronti di tali percorsi: "è come se si stesse chiudendo una prima fase di presenza sui mercati esteri, contrassegnata dall'azione imprenditoriale individuale, quasi esplorativa e in taluni casi arretrante e se ne aprisse una seconda, caratterizzata

¹⁹ Quello della trasparenza nelle dogane è un tema fondamentale in materia di cooperazione con l'area e preso in considerazione anche dal Patto di stabilità per l'Europa Sud Orientale attraverso il Programma Ttfse (Trade & Transport Facilitation in Southeast Europe), mirato a combattere la corruzione e i traffici illegali agli attraversamenti di frontiera e lungo le direttrici più consolidate.

da una maggiore strutturazione, da una strategia più diffusa per una nuova collocazione sui mercati internazionali” (Fondazione Nord Est, 2003).

In questo quadro, il dialogo degli attori economici con i soggetti politici e istituzionali appare un fondamentale fattore per il successo di lungo termine. Gli studi di caso suggeriscono che tale dialogo dovrebbe articolarsi in almeno due diverse dimensioni: una dimensione *in loco* e una dimensione di strategia nazionale.

Con il primo termine si fa riferimento alla opportunità della costruzione di una rete efficiente di comunicazione e scambio nei contesti di destinazione degli investimenti, con la duplice finalità di costruire una “rete di sicurezza” per gli imprenditori e di evitare la sovrapposizione delle iniziative sviluppando, di contro, sinergie e valorizzando complementarità; lo studio di caso relativo all’investimento della Coop Nord Est mette in evidenza come tale ruolo possa potenzialmente essere esercitato in modo efficace dalle Ambasciate italiane. Con il secondo termine si richiama non solo l’esigenza di elaborare delle linee di indirizzo per una promozione armonica del Sistema Italia, ma soprattutto la necessità, espressa da diversi attori, di valorizzare gli sforzi dei singoli con un’azione collettiva, in cui le iniziative di competenza delle istituzioni nazionali e locali (*institution building*, infrastrutture, dogane ecc.) con un diretto impatto sui progetti dei privati vengano con questi armonizzati in base ad una strategia comune, che consenta di individuare priorità e ottenere il maggior ritorno possibile per gli sforzi complessivamente messi in campo. In tutti i casi considerati, sussiste presso gli attori economici la diffusa consapevolezza dell’intreccio esistente fra la rete economica e le relazioni di carattere istituzionale, soprattutto nella misura in cui queste ultime possono garantire la creazione di un tessuto che renda sostenibili nel tempo gli investimenti effettuati.

Meno presente appare, di contro, l’attenzione verso le interconnessioni esistenti fra cooperazione economica e cooperazione di carattere sociale, intendendo con questo termine gli interventi più direttamente mirati al miglioramento del livello di vita della popolazione locale (soprattutto portati avanti da organizzazioni non governative). Nonostante in territorio nazionale sia crescente il dibattito sui legami che possono essere rintracciati e rafforzati in questo ambito²⁰, gli attori economici non sembrano propensi a cogliere tali interconnessioni, né a farsi carico di attività e obiettivi che non rientrano nella propria *mission*.

Ciononostante, un approccio sistemico che valorizzi le interconnessioni fra i diversi progetti realizzati in ambito più strettamente economico con quelli di cooperazione istituzionale, consentirebbe potenzialmente inoltre di moltiplicare le ricadute positive degli investimenti effettuati anche nei territori di destinazione (con, come effetto indiretto, quello di un significativo ritorno di immagine per l’Italia).

Alcuni esempi infatti mostrano come, se realizzate a determinate condizioni, le attività economiche possano divenire importanti veicoli di sviluppo per i territori di destinazione. Ci si riferisce ad alcune modalità di effettuare investimenti all’estero (con particolare riguardo al caso Coop Nord Est), ma si sottolinea inoltre che positivi effetti indiretti sullo sviluppo dei paesi sembrano essere offerti nell’ambito della creazione di legami transnazionali fra soggetti di natura privata, quali le associazioni industriali e di categoria (come avviene ad esempio tra associazioni vicentine a croate). Questo tipo di legami appare particolarmente rilevante alla luce della relativa novità di questo tipo di strutture nei Paesi dell’area balcanica, dove l’eredità storica e politica è priva di forme di concertazione e partecipazione delle imprese alla vita politica e sociale. La nascita di questo tipo di

²⁰ Si richiama a titolo di esempio il Convegno organizzato dalla Regione Friuli Venezia Giulia il 5 ottobre 2006 a Udine, dal titolo “Cooperazione e internazionalizzazione: incompatibilità, sinergie, sintesi”. Una breve sintesi dell’iniziativa è disponibile alla pagina: http://www.balcanicooperazione.it/notizie/cooperazione_vs_internazionalizzazione_forse_no

strutture nei Paesi balcanici è legata all'esplicito obiettivo di ricalcare un modello occidentale di partecipazione dei soggetti economici alla vita istituzionale. In questo senso le associazioni italiane, nel perseguire relazioni stabili che facilitino l'operare delle imprese italiane in loco, possono in realtà contribuire al raggiungimento di obiettivi ben più ambiziosi, quali i processi di democratizzazione dei Paesi in cui operano.

A fronte di queste considerazioni si rende opportuna e auspicabile la presenza di un coordinamento di natura istituzionale: da un lato per tentare di indirizzare gli interventi degli attori economici verso modalità generatrici di sviluppo²¹; dall'altro per valorizzare le complementarità fra interventi di natura economica e interventi di cooperazione istituzionale.

In questo ultimo ambito, l'esempio offerto dal caso dell'investimento dell'Associazione Industriali di Venezia a Brcko mostra come, nonostante le istituzioni nazionali siano le prime ad essere chiamate in causa (in virtù delle relazioni bilaterali con i Paesi dei Balcani occidentali nel cui ambito possono articolarsi le linee guida lungo le quali indirizzare l'azione dei singoli soggetti), anche gli enti locali (nell'esempio considerato il Comune di Venezia) siano potenzialmente soggetti attivi dell'armonizzazione delle diverse iniziative che si realizzano nei territori di destinazione. Peraltro, le ridotte dimensioni dei Paesi in oggetto, nonché le difficoltà dell'Italia a fare Sistema nel suo complesso, chiamano fortemente in causa le Regioni, quali soggetti in grado di attivare (sempre nel quadro degli indirizzi di politica nazionale) partenariati fra territori che offrano uno sfondo e un quadro di riferimento organico per le azioni degli attori economici e sociali. Di conseguenza, l'azione di armonizzazione e indirizzo che si suggerisce potrebbe essere esercitata dal Governo nazionale, potrebbe essere utilmente declinata a livello regionale, per una concreta *Governance multilivello* dei processi di proiezione estera, peraltro in piena coerenza con il crescente processo di decentramento amministrativo in corso in Italia.

Richiamando le potenziali dimensioni di intervento individuate (una dimensione *in loco* e una dimensione di strategia nazionale), si sottolinea che al momento attuale sussiste apparentemente un impegno in merito al primo aspetto evidenziato, in particolare con la Legge 56/2005²² - che prevede la creazione di sportelli pilota per l'integrazione logistica e funzionale fra la Rete diplomatica e gli uffici ICE - gestita dal Ministero per il Commercio internazionale e le Politiche europee. Nonostante il cambio di governo renda difficile ipotizzare quanto la Legge troverà concreta applicazione, si tratta comunque di un tema esplicitato e tenuto in diretta considerazione.

Poco si è invece ancora fatto in merito al secondo aspetto, soprattutto in termini di dialogo con gli attori privati; anche in questo ambito tuttavia si registrano alcuni segnali di cambiamento, quantomeno in alcuni tentativi di armonizzazione dell'operato dei diversi ministeri nella proiezione verso i territori balcanici²³ e nel recente tentativo di disegnare un quadro congiunto di azioni fra Governo e Regioni italiane per gli interventi in area balcanica e del mediterraneo²⁴.

²¹ Si veda a questo proposito ad esempio la letteratura inerente la responsabilità sociale di impresa:

http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_it.htm,

<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuTematiche/csrs/Presentazione/default.htm?baseChannel=csrs>

²² Legge 31 marzo 2005, n. 56: "Misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore", pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n.91 del 20 aprile 2005 – Supplemento ordinario n.69

²³ A questo proposito si veda in particolare l'operato del Dipartimento Politiche di Sviluppo (Ex Ministero dell'economia e delle finanze, attualmente Ministero per lo sviluppo economico). Il 14 dicembre 2005 è stata avviata una strategia congiunta fra Ministero economia e Finanze, Ministero degli affari esteri, Ministero delle attività produttive e Ministero dell'economia e dei trasporti, mirata a ribadire l'interesse dell'Italia verso i Balcani e avviare un coordinamento operativo fra le diverse strutture, con l'obiettivo generale di sviluppare le relazioni economiche. L'idea strategica alla base dell'accordo è rafforzare le linee orizzontali di collegamento con i Balcani, nella convinzione che le

3. STUDI DI CASO

3.1 Le reti del sistema camerale: l'Associazione Sportello Area Balcanica

Le camere di commercio dedicano una rilevante parte delle loro attività a iniziative mirate all'internazionalizzazione (secondo l'ufficio Relazioni internazionali di Unioncamere, le 103 camere italiane spendono circa 75 milioni di Euro annui a questo fine). I principali ambiti di attività sono legati ai temi della formazione e della promozione, nonché della cooperazione con strutture omologhe. Le attività vengono svolte direttamente dalle camere o, più spesso, attraverso la costituzione di strutture ad hoc, che possono essere caratterizzate da diversi profili giuridici (aziende speciali, associazioni ecc.).

La prossimità geografica rende l'area dei Balcani occidentali di particolare interesse per numerose Camere, soprattutto quelle affacciate sul versante adriatico, che si sono fatte negli anni portatrici di esperienze significative di contatto: si ricorda in particolare l'attivismo della Camera di Commercio di Trieste, di Bari e soprattutto di Ancona, che ospita la Segreteria permanente del Forum delle Camere di Commercio dell'Adriatico e dello Ionio²⁵. A livello di coordinamento nazionale, si segnalano interessanti iniziative di Mondimpresa (braccio operativo di Unioncamere per l'internazionalizzazione)²⁶ e di Unioncamere, che con la quota di sua competenza dei fondi della Legge 84/2001²⁷ ha sostenuto progetti delle singole camere mirati a favorire la creazione di un quadro di riferimento stabile per l'azione delle imprese, fondato sulla collaborazione con le camere di commercio locali.

In questo quadro può essere parzialmente fatta rientrare l'esperienza dell'Associazione Sportello Area Balcanica, costituita dalla Provincia e dalla Camera di Commercio di Vicenza. L'operatività dell'Associazione si fonda su un'esperienza di tipo umanitario, che si è negli anni trasformata in un sostegno alla cooperazione economica²⁸. L'attuale Associazione Sportello Area Balcanica

relativamente ridotte relazioni commerciali fra Regioni del Mezzogiorno e Balcani occidentali (circa il 10% dell'export totale italiano) potrebbero triplicare nei prossimi 10 anni in caso di rimozione di alcuni ostacoli. Per maggiori informazioni Ministero dello Sviluppo Economico. Dipartimento per le Politiche di Sviluppo. *Major and minor interventions to improve connections between Italy's Mezzogiorno and the Balcan Region* (www.dps.mef.gov.it)

²⁴ Si fa in particolare riferimento all'iniziativa del Ministero degli affari esteri in collaborazione con il Ministero dell'economia e finanze che, insieme alle Regioni italiane, ha dato vita ad un Programma mirato alla realizzazione di Progetti di internazionalizzazione nei Balcani e nel Mediterraneo, finanziato sul Fondo per le Aree Sottoutilizzate (FAS). Per l'area dei Balcani lo stanziamento è di 8 milioni di Euro, per la realizzazione di progetti integrati negli ambiti tematici definiti dal Programma (sviluppo socioeconomico, interconnessioni materiali e immateriali, ambiente e sviluppo sostenibile, dialogo e cultura, sanità e welfare).

²⁵ L'iniziativa è nata nel 2001 da un'idea della Camera dell'Economia di Spalato, al fine di fare incontrare i vari enti camerali dei Paesi che si affacciano sull'Adriatico, per discutere problematiche comuni all'intera area transfrontaliera e promuovere congiuntamente progetti di cooperazione. Il progetto si propone di coordinare ed armonizzare le azioni delle Camere di Commercio presenti in tutti i Paesi che si affacciano sul mare Adriatico, al fine di curare l'integrazione giuridica ed amministrativa, sviluppare progetti di promozione dell'area, fare sistema nell'ottica di una macro regione adriatica. Il Forum si è dotato di una propria struttura organizzativa permanente attraverso la costituzione di una associazione volontaria trans-nazionale senza scopo di lucro "Associazione Forum delle Camere di Commercio dell'Adriatico e dello Ionio". Per maggiori informazioni: www.forumaic.org

²⁶ Segnatamente i progetti Integra e Integra Plus, che hanno portato alla costituzione di una rete fra strutture di supporto all'internazionalizzazione localizzate in 22 Paesi dei Balcani e del Mediterraneo. Integra è una rete internazionale di Centri servizi a supporto delle imprese, impegnata in 23 Paesi in attività di informazione e promozione per favorire la cooperazione internazionale. La rete internazionale ha iniziato le sue attività nel 2002, ed è costituita da 75 Centri esteri e da 73 Centri italiani appartenenti a 18 regioni. Per maggiori informazioni www.integra-network.net

²⁷ Per un approfondimento sulla Legge 84/01 si rimanda al capitolo 3 relativo alle relazioni politiche fra Italia e Balcani

²⁸ Dall'estate del 1991 la Camera di Commercio, il Comune e la Provincia di Vicenza hanno avviato una serie di interventi umanitari (prevalentemente localizzati in Croazia e Serbia), finalizzati a prestare assistenza alimentare, sanitaria e sociale alle popolazioni sconvolte dalla guerra. Le attività hanno portato alla creazione di legami

(denominazione acquisita nel 2002) operava inizialmente solo in Croazia; ha poi allargato il suo ambito di azione a Serbia e Montenegro, Bosnia Erzegovina, Slovenia, Macedonia, Romania e Bulgaria. Le esperienze e le relazioni costituite in fase di intervento umanitario hanno rappresentato per l'Associazione il fondamentale passo per acquisire una conoscenza approfondita del territorio e per acquistare credibilità di fronte ai partner locali, che si sono rivelate preziose nel momento in cui l'Associazione ha iniziato ad operare in ambito di cooperazione economica.

Sebbene lo Statuto dell'Associazione preveda tuttora la possibilità di realizzare iniziative di solidarietà oltre che di cooperazione economica, negli ultimi anni l'attività si è concentrata in questo ultimo ambito. Nel tempo, si è assistito dunque ad una evoluzione e trasformazione della rete, che da soggetto di cooperazione allo sviluppo si è trasformato in soggetto di cooperazione economica.

L'Associazione Sportello Area Balcanica rappresenta attualmente un importante punto di snodo della rete che collega gli attori del sistema produttivo vicentino (in particolare l'Associazione industriali, l'Associazione artigiani, l'API Vicenza e le principali banche operanti sul territorio, Banca Popolare di Vicenza e Unicredit) con i Paesi dei Balcani occidentali (camere di commercio, associazioni industriali ecc.). L'Associazione rappresenta una declinazione geografica (alla luce della peculiare rilevanza dei Balcani per il sistema produttivo del Nord Est) di un modello "di sistema" adottato dal territorio di Vicenza in materia di promozione economica, e che ha trovato la sua maggiore espressione nella costituzione dell'azienda speciale della camera di commercio "Vicenza Qualità", che realizza una promozione unica del "Sistema Vicenza" sui mercati internazionali. Le principali attività dell'Associazione consistono nella partecipazione/organizzazione di workshop, seminari e missioni da e verso i Balcani, nello scambio di informazioni e best practice e nell'accompagnamento offerto alle imprese vicentine interessate a realizzare iniziative specifiche (ad esempio progetti di delocalizzazione, subfornitura o alta formazione) in area balcanica.

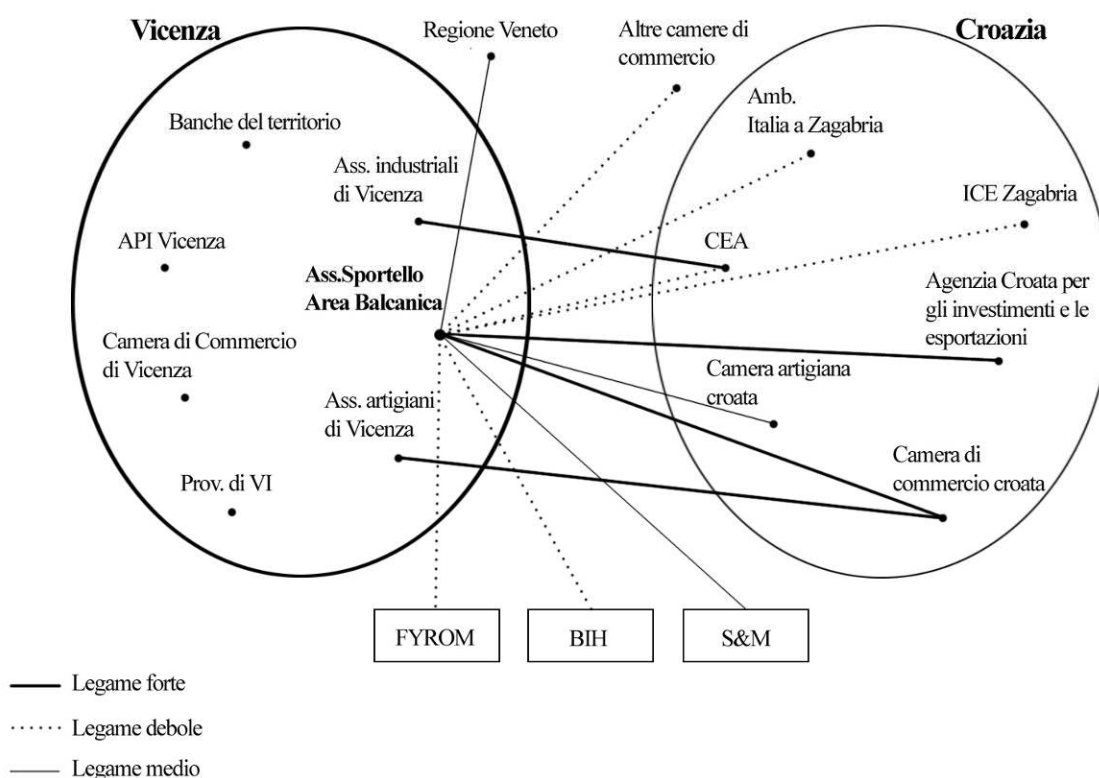
Le relazioni più radicate dell'Associazione sono in Croazia e in Serbia, originariamente destinatarie degli interventi di natura umanitaria. Nel caso della Croazia, sulla quale si è concentrata l'indagine del presente studio di caso, le principali controparti possono essere individuate nelle locali Camera di Commercio, Camera artigiana, Associazione Imprenditoriale (Croatian Employees Assotiation – CEA) e nell'Agenzia Croata per la promozione delle esportazioni e degli investimenti. Come si nota, si configura la relazione fra un sistema provinciale sul versante italiano e strutture di livello nazionale sul versante croato. Tale situazione può ricondursi da un lato al significativo decentramento delle funzioni di promozione e internazionalizzazione cui si assiste in Italia; dall'altro alla ridotta dimensione dei Paesi dei Balcani occidentali, simili per dimensioni ai territori regionali dell'Italia.

Dal punto di vista degli attori croati, presso i quali è stata effettuata l'indagine di campo, Vicenza rappresenta un importante interlocutore; del resto le reti con enti italiani sono frequenti, anche se con diversi gradi di radicamento e rilevanza. La numerosità di attori italiani con cui ci si relaziona non sembra rappresentare un limite per le organizzazioni imprenditoriali o camerali croate, con le quali è possibile collaborare sul terreno di diverse iniziative; la problematica emerge però con riguardo al livello nazionale, che si trova spesso disorientato di fronte alla quantità di soggetti italiani che operano sul territorio e intessono relazioni istituzionali e, a causa della non sempre chiara distribuzione di competenze fra i diversi attori, trova difficoltà nell'individuare di volta in volta gli interlocutori appropriati con cui relazionarsi in funzione di specifiche esigenze.

significativi, attraverso i quali le istituzioni locali dei Paesi balcanici hanno espressamente richiesto una collaborazione sotto il versante economico, per avviare percorsi di sviluppo e rilancio.

In termini di *Governance* multilivello, l'unico ambito in cui l'Associazione ha recentemente avviato uno stretto coordinamento con i livelli verticalmente superiori (Regione Veneto, sistema nazionale di supporto) è quello progettuale²⁹; per il resto ci si limita a sporadiche collaborazioni, attuate anche fuori dal territorio regionale, con altre camere di commercio (in particolare Trieste e Ancona), Province e Università. L'autonomia della struttura viene ricondotta da un lato al poco personale a disposizione per le numerose attività, che implica l'impossibilità di offrire adeguata circolazione alle informazioni e rallenta la gestione dei rapporti con i numerosi interlocutori; dall'altro alla mancanza di una regia governativa e di un chiaro indirizzo politico.

LA RETE DELL'ASSOCIAZIONE SPORTELLO AREA BALCANICA IN CROAZIA



Si rappresentano le relazioni tra l'Associazione Sportello Area Balcanica, e dunque il "Sistema Vicenza", e i Paesi dei Balcani occidentali, in particolare la Croazia. Il diverso spessore delle linee rimanda alla differente intensità delle relazioni fra i soggetti; lo spessore dei cerchi indica l'intensità delle relazioni all'interno dei territori, forti e strutturati nel caso di Vicenza. L'Associazione rappresenta il principale punto di snodo, ma non mancano esempi di relazioni strutturate fra enti di Vicenza e croati che non passano attraverso l'Associazione.

²⁹ Attraverso la collaborazione con la Regione del Veneto, l'Associazione partecipa a progetti finanziati dalla Commissione Europea o dalla Legge 84 del 2001 Si tratta in particolare di: progetto comunitario MIGREST (finanziato attraverso la linea B5 – 3003 per il periodo 2003-2005), mirato allo studio dell'impatto dell'immigrazione, soprattutto sui Paesi confinanti, conseguente all'apertura dell'U.E. a nuovi Paesi candidati; progetto INDE (finanziato nell'ambito del programma comunitario INTERREG IIIB CADSES per il periodo 2004-2006), mirato a favorire la conoscenza e le relazioni tra le imprese venete e quelle dei Paesi dell'area CADSES; progetto LODE (finanziato tramite l'art.7 della L.84 del 2001 per il periodo 2004-2006) finalizzato a rafforzare le istituzioni locali per avvicinarle alle esigenze economiche del territorio, allestendo un sistema di servizi pubblici capace di soddisfare le esigenze delle PMI e della popolazione, qualificando l'offerta di lavoro locale e collegandola alla domanda.

3.2 La creazione di distretti industriali all'estero: la rete dell'Unione Industriali di Venezia nel Distretto di Brcko (Bosnia Erzegovina)

La creazione di distretti industriali all'estero rappresenta una modalità di internazionalizzazione sostenuta anche a livello nazionale³⁰, nell'ambito dei Ministeri delle attività produttive e degli affari esteri. Il valore aggiunto di questo tipo di approccio consiste essenzialmente nella possibilità offerta al singolo imprenditore di muoversi in gruppo con altri soggetti, limitando dunque i timori e i vincoli legati agli investimenti all'estero per le piccole imprese. Alla dimensione di rete relazionale che il distretto porta con sé, e alla riproduzione di esternalità positive che lo caratterizza (spillover tecnologici, disponibilità di una forza lavoro specializzata ecc.), si aggiunge inoltre sempre più una dimensione di rete produttiva, dal momento che le produzioni industriali sono sempre più specializzate e riguardano in genere una singola parte di un prodotto, che può essere completato solo con l'apporto di diverse imprese; l'internazionalizzazione di un intero distretto, piuttosto che della singola azienda, permette sotto questo punto di vista di realizzare in loco prodotti completi, senza necessità di reimportare il pezzo prodotto o trovare nell'immediato partner locali affidabili.

Il progetto dell'Unione industriali di Venezia a Brcko (Bosnia Erzegovina)³¹ si colloca in questo quadro, ed appare particolarmente di rilievo perché si inserisce nell'ambito di una collaborazione fra territori che nello sviluppo del progetto non ha riguardato solo il piano strettamente economico. Il progetto, per la sua evoluzione, rappresenta inoltre un esempio significativo di problematiche che possono emergere nel rapporto con Paesi terzi.

Le origini del progetto risalgono all'interesse personale di Roberto D'Agostino, membro dell'Unione Industriali di Venezia e Assessore alla Pianificazione Strategica del Comune di Venezia nei primi anni di questo decennio. Nell'ambito dei contatti istituzionali mantenuti con la Bosnia Erzegovina nel suo ruolo di Assessore, D'Agostino ha immaginato un percorso di cooperazione strutturato con l'area di Brcko, con l'obiettivo di fornire una risposta pacifica e di sviluppo al cantone, e ha coinvolto in questo processo l'Unione Industriali di Venezia. Nell'ambito di tale percorso è stato realizzato un piano urbanistico per la zona industriale di Brcko (finanziato dal Governo italiano con 380.000 Euro); a seguito di alcune missioni tecnico – istituzionali, nel 2002 fu costituita una Società di Scopo, "Progetto Brcko Srl", come costola di Uniprom (società di servizi dell'Unione Industriali), comprendente anche il Distretto di Brcko³². Nello stesso anno, l'Unione industriali ha siglato un accordo con il Distretto di Brcko per la concessione dell'area in cui costituire il parco industriale; il progetto era pronto a partire. Tuttavia l'accordo fu invalidato dalla legge nazionale bosniaca, che prevedeva una gara per l'assegnazione del terreno. I tempi burocratici, nonché tre cambi di amministratori locali, hanno portato al lancio della gara nel dicembre 2004; ma la medesima è stata annullata perché l'Unione Industriali di Venezia compariva come unico partecipante, e anche questo era in disaccordo con la legge nazionale. Nel giro di alcuni mesi è stata modificata la legge nazionale eliminando la clausola che richiedeva la necessità di più di una offerta, e nel giugno 2005 il secondo bando ha finalmente portato all'assegnazione del terreno.

³⁰ http://www.esteri.it/ita/7_44_106.asp

³¹ Il Distretto autonomo di Brcko è nato con gli accordi di Dayton. Non essendo presente nell'area un'etnia prevalente, è retta da un Governo composto da rappresentanti delle tre etnie, sottoposto al controllo internazionale (Ufficio dell'Alto rappresentante). Si tratta dunque di una realtà giuridicamente autonoma collocata in uno spazio geografico molto interessante, a 10 km dall'autostrada che collega Lubiana, Zagabria e Belgrado e alla confluenza della Sava, grosso porto della rete fluviale paneuropea.

³² Le controparti locali sono rappresentate da Distretto di Brcko (nelle figure del Sindaco e dell'Assessore all'urbanistica), il responsabile della locale Agenzia di Sviluppo e, soprattutto, l'Ufficio dell'Alto Rappresentante presso Brcko.

L'Unione Industriali, durante questo periodo, ha dovuto operare non solo per mantenere rapporti con l'amministrazione Distretto di Brcko e giungere alla soluzione dell'*empasse*, ma anche nel rapporto con gli investitori di "Progetto Brcko Srl", sfiduciati dal percorso preso dall'iniziativa e pressati da una tempistica e logica di produzione, molto più stretta di quella burocratica. Peraltro nell'ultimo periodo è gradualmente uscito dal progetto il Comune di Venezia, sino a questo momento presente tramite la *multiutility* Vesta Servizi, che ha ritirato la propria partecipazione a seguito di una riorganizzazione interna.

In ogni caso, dal giugno 2005 il progetto ha ripreso vigore. Il 24 gennaio 2006 la Società ha siglato una convenzione con il Distretto di Brcko che prevede 15 anni di tempo per insediarsi in 70 ettari di terreno. Il Parco industriale dovrebbe iniziare ad essere operativo nel corso del 2007³³. La società Brcko Srl, per il supporto al proprio investimento, persegue inoltre un canale privilegiato con il sistema bancario: non è riuscita sinora a creare relazioni con banche italiane, e sta quindi avviando contatti con istituti del Nord Europa.

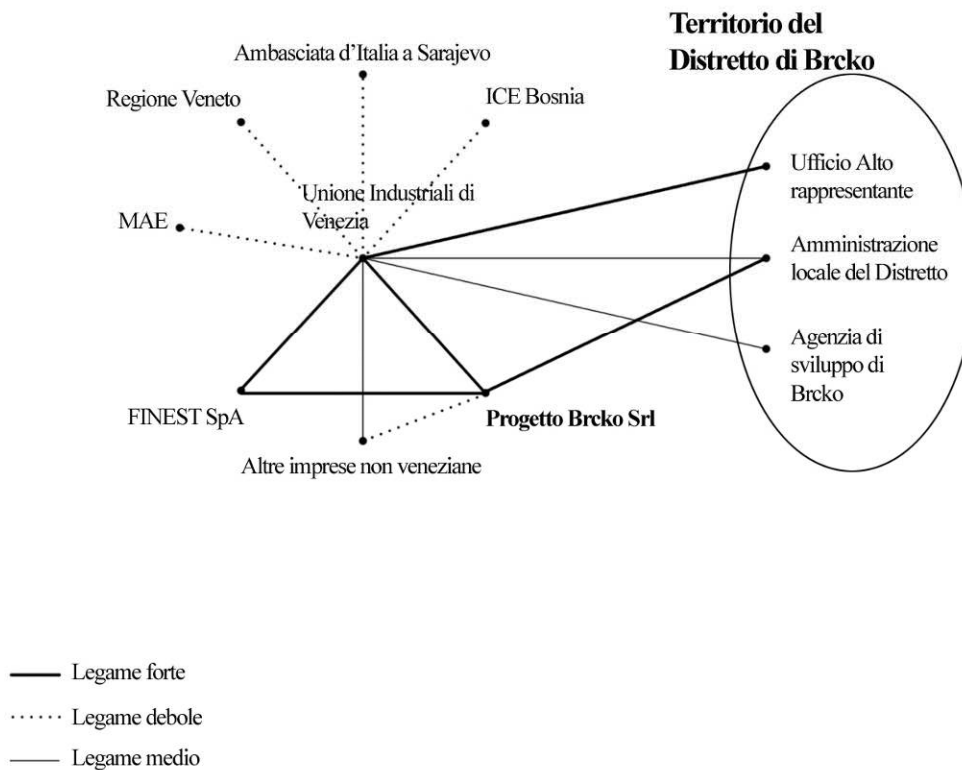
Complessivamente, nonostante la portata dell'investimento, l'iniziativa dell'Associazione industriali di Venezia appare piuttosto isolata, non solo con riguardo al sistema bancario, ma anche in relazione al sistema nazionale. Il supporto del "Sistema Italia" è apparso significativo all'avvio dell'iniziativa (con il finanziamento per il piano urbanistico, un finanziamento sulla legge 212/92 da parte del Ministero degli affari esteri³⁴ e attraverso l'impegno dell'Ambasciata italiana in Bosnia e dell'ufficio ICE locale), ma è poi sostanzialmente venuto a mancare. Oltre ad un collegamento con un progetto Interreg Cadses³⁵, l'unico soggetto fortemente presente nell'iniziativa è Finest SpA, che può considerarsi coprotagonista del progetto di investimento.

³³ Non solo i soci di Brcko Srl, ma anche aziende diverse possono effettuare investimenti, le cui proposte vengono valutate e selezionate da Brcko Srl anche in considerazione del previsto impatto ambientale. Dunque, pur essendo i soci di Brcko Srl prevalentemente impegnati nel settore meccanico, si prevede lo sviluppo di un distretto multisettoriale; è già presente l'interesse di aziende tedesche nei settori della grande distribuzione, della cellulosa e agroalimentare e di aziende italiane nel settore agroalimentare.

³⁴ Il progetto, approvato nel 2003, era mirato alla realizzazione di studi di fattibilità e attività formative rivolte ai quadri intermedi del Distretto di Brcko. Nelle attività di formazione sono state coinvolte l'Università di Venezia e l'Università di Zagabria.

³⁵ L'iniziativa si è avvalsa dei risultati di un progetto INTERREG Cadses (concluso nell'autunno 2005) della Regione del Veneto, relativo alla logistica marittima e fluviale e all'implementazione delle autostrade del mare (in Croazia, Serbia e Montenegro e Bosnia Erzegovina).

LA RETE DEL PROGETTO BRCKO



Si rappresenta la rete costituita nell'ambito del progetto di creazione di un parco industriale nel distretto di Brcko. Le relazioni tra i diversi soggetti sono indicate con un diverso spessore, in base alla loro forza/debolezza. Il nodo principale è rappresentato dalla Società progetto Brcko Srl, che vede la partecipazione di imprese dell'Unione industriali di Venezia, della Finest S.p.A e dell'Amministrazione locale del Distretto di Brcko. Il principale referente istituzionale per l'Unione Industriali nel territorio del distretto è però rappresentato dall'Ufficio dell'Alto rappresentante. Risultano deboli le relazioni con la Regione e con gli attori del "Sistema Italia", con la significativa eccezione di Finest, che affianca l'Unione Industriali nella realizzazione del progetto di investimento.

3.3 L'investimento all'estero di una impresa-rete: la Coop Consumatori Nordest in Croazia

Fra tutti i Paesi dei Balcani occidentali, la Croazia è quello che appare più vicino all'Europa, sia in termini politici (è il più vicino all'adesione) sia in termini economici e sociali. L'Italia, primo partner commerciale del Paese, vanta fortissimi legami storici e culturali; ma proprio i trascorsi storici (legati alla questione territoriale istriana e alla presenza della comunità italiana) sono alla base di un diffuso atteggiamento di diffidenza nei confronti degli italiani.

In termini istituzionali e con riguardo al versante economico, il governo croato è sostanzialmente favorevole all'attrazione di Investimenti Diretti Esteri, e il contatto con le istituzioni centrali per le imprese e istituzioni italiane appare dunque più agevole di quanto non avvenga a livello locale, dove le resistenze alla presenza italiana sono più pronunciate; allo stesso tempo, però, è tra enti subnazionali che si realizzano le forme di legame e cooperazione più significative, soprattutto fra Nord Est italiano e Nord Ovest Croato. Dal punto di vista degli investimenti privati, tutto ciò si traduce in

una significativa attenzione e presenza delle imprese italiane nel Paese, che però si trovano spesso a dover gestire resistenze e opposizioni da parte della pubblica amministrazione.

In questo quadro, si inserisce la presenza della Coop Consumatori Nordest in Croazia. La Coop Consumatori Nordest, operativa nei territori del Friuli Venezia Giulia, in Veneto ed Emilia Romagna, è una delle nove grandi cooperative operanti in Italia nel campo della distribuzione. In quanto azienda di distribuzione, la Coop si configura come impresa-rete, dal momento che opera in stretto collegamento con numerose imprese fornitrici. Inoltre, la particolarità del modello di gestione delle cooperative³⁶ fa sì che, oltre agli aspetti strettamente economici e commerciali, l'investimento della Coop in Croazia configuri "l'importazione" di un modello di *governance* specifico.

La scelta di investire nei Balcani, e dunque l'internazionalizzazione della rete della Coop Consumatori Nordest, è maturata fra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000, nel quadro di una fase di consistente crescita del mercato della distribuzione e a fronte di investimenti effettuati da parte dei principali gruppi di distribuzione europei, sin dai primi anni '90, nei Paesi dell'Europa centro orientale (in particolare Ungheria, Repubblica Ceca e Polonia). La scelta di effettuare l'investimento ha rappresentato per Coop Nordest una sorta di test, in un Paese relativamente piccolo, per capire se il sistema cooperativo era in grado di muoversi verso l'estero. L'attenzione verso i Balcani occidentali derivava prevalentemente dalla considerazione che si trattava di un mercato ancora sostanzialmente inesplorato da parte dei grandi distributori esteri, mentre nei Paesi dell'allargamento la situazione era avviata verso una rapida saturazione. Nell'area, la scelta della Croazia è imputabile a diversi fattori: innanzitutto non vi era la presenza di distributori in posizione dominante (come era invece il caso della Slovenia, con un grande distributore con il Governo come azionista di riferimento) e il mercato era per lo più in mano alla piccola distribuzione; in secondo luogo si prevedeva uno sviluppo rapido del mercato e un potere d'acquisto in crescita; vi era inoltre una certa credibilità del diritto, in particolare immobiliare, non presente ad esempio in Serbia; ed era, fra tutti i Paesi dell'area, quello più vicino all'adesione all'Unione europea.

L'ingresso nel mercato, attraverso la costituzione di una Srl di diritto locale (la Hipermarketi Coop d.o.o), è avvenuto nel marzo 2002, quando la Coop Nordest è subentrata nella gestione alimentare di un centro commerciale appena fuori Zagabria gestito dal Gruppo Zamparini. Tra il 2002 e il 2004, sono stati aperti un Ipercoop a Zagabria (settembre 2002), uno a Osiek e uno a Spalato, con un investimento complessivo di circa 100 milioni di Euro³⁷. Gli ipermercati offrono per il 60% prodotti alimentari, e per il restante 40% prodotti extra-alimentari. Hanno complessivamente in Croazia più di 500 dipendenti e circa 1000 fornitori, di cui l'80% croati; l'importazione dall'Italia è soprattutto legata alla componente agroalimentare.

Le principali problematiche incontrate dalla Coop nel suo investimento erano inizialmente legate alle dinamiche contrattuali con i fornitori: l'azienda, proveniente da una posizione di grande forza sul mercato e da una partnership quarantennale con l'industria agroalimentare italiana, si è trovata a confrontarsi con una situazione profondamente diversa da quella italiana e dell'Europa occidentale, con una grossa componente di mercato nero e un'alta inaffidabilità delle imprese. Negli anni, il

³⁶ Le cooperative si caratterizzano per un modello di *governance* particolare, sia all'interno di ciascuna dove, nonostante le ingenti dimensioni (in Italia ci sono circa 6 milioni di soci Coop; la Coop Nordest ha circa 400.000 associati) si tenta di ascoltare i soci e dar loro rappresentanza, sia nel contesto della Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori ANCC – Coop (che raccoglie 150 cooperative), dove le decisioni vengono prese per consenso e si realizza un raccordo fondato sull'autonomia e sulla collaborazione. L'Associazione Nazionale si configura dunque come una rete di cooperative territoriali, che a loro volta sono costituite da reti di consumatori.

³⁷ Nell'immediato futuro è prevista l'apertura di un altro ipermercato a Zagabria, con la parallela uscita dalla gestione alimentare del centro commerciale fuori città.

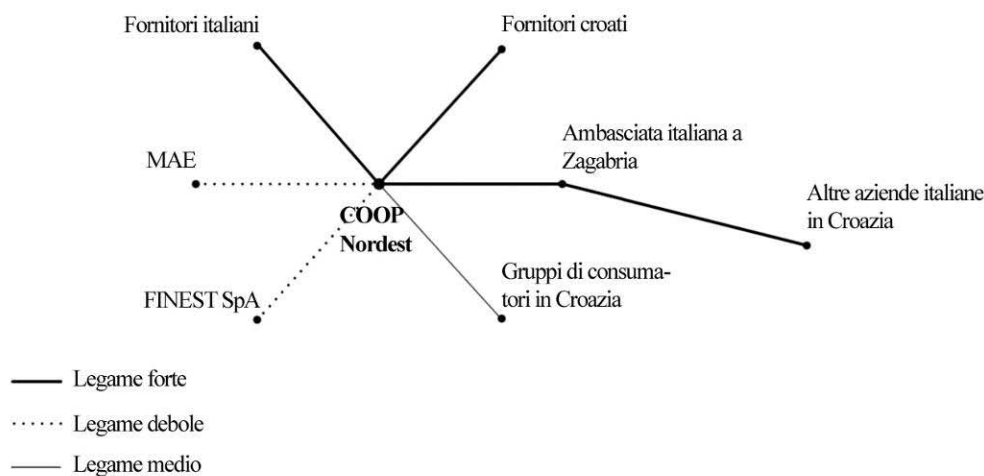
rapporto con la Coop ha fatto sì che le imprese locali iniziassero a rispettare le regole e la tempistica richiesta, e attualmente i primi 20 fornitori croati in termini di importanza sono ormai avvezzi ad operare in base a standard europei, con una ricaduta positiva in termini di sviluppo anche estero delle loro produzioni, ed a dimostrazione del fatto che un certo modo di fare impresa può portare con sé sviluppo e formazione.

Un secondo ordine di problemi è invece legato all'atteggiamento a volte negativo delle istituzioni verso l'Italia, spesso criticata ma considerata anche come possibile motore di sviluppo. In questo ambito, di una certa rilevanza è il raccordo con le istituzioni nazionali, e in particolare con l'Ambasciata italiana a Zagabria. Il ruolo dell'Ambasciata ha tratto un significativo impulso nel nuovo Ambasciatore (Amb. Alessandro Grafini) alla fine del 2003, che ha replicato nel Paese un esperimento già collaudato in Bulgaria (sua precedente sede): è stato creato un Comitato consultivo delle imprese italiane, eletto da tutte le imprese che operano nel Paese, che si riuniscono in Assemblea a cadenza biennale. Il Comitato è composto da 14 membri, presieduto dall'Ambasciatore e coordinato dall'Addetto Commerciale dell'Ambasciata e dal direttore di ICE Zagabria, e costituisce un importante spazio di condivisione di esperienze, messa in comune di problematiche e proposizione di attività. Il Comitato offre inoltre uno spazio di dialogo con le istituzioni governative italiane, e rappresenta un gruppo compatto per affrontare le problematiche che possono sorgere con le istituzioni croate nell'esercizio delle attività imprenditoriali (problemi di concessioni, dogane, spazi ecc.) Grazie alla partecipazione al Comitato, la Coop mantiene relazioni continue con i principali attori italiani operanti sul territorio (inclusi il Sistema bancario, con Unicredit e Banca Intesa, e il Sistema Assicurativo con le Generali).

Infine, un ultimo elemento di debolezza è individuabile nelle difficoltà che spesso accompagnano i movimenti delle merci provenienti dall'Italia, legate sia alla necessità di ammodernamento di alcune reti di trasporto e della rete logistica, sia alla non sempre trasparente ed efficiente gestione delle dogane.

In termini di utilizzo di strumenti del "Sistema Italia", la Coop ha inizialmente sfruttato un finanziamento della Legge 212/92 per attività di formazione per i dipendenti croati; inoltre, all'atto degli investimenti negli ipermercati di Osiek e Spalato è subentrata nella partecipazione societaria la Finest S.p.a. Il coinvolgimento della Finest, più che ad esigenze di tipo finanziario, è riconducibile alla volontà di "fare sistema" con il Friuli Venezia Giulia, e fungere da esempio rispetto a piccoli e medi imprenditori interessati ad avvalersi dei servizi della struttura.

LA RETE DEL PROGETTO BRCKO



Nel grafico vengono descritte le relazioni che la rete Coop Nordest ha instaurato nella realizzazione dell'investimento in Croazia. Il diverso spessore delle linee indica diversi gradi di intensità delle relazioni. Le relazioni con gli attori del "Sistema Italia" si concretizzano nel supporto iniziale del MAE tramite un finanziamento della legge 212/92 e nella partecipazione della Finest Spa, che però hanno un peso relativamente ridotto rispetto al totale dell'investimento. La rete stabilita con i fornitori italiani e croati comincia ad assumere contorni stabili, soprattutto grazie alla progressiva standardizzazione delle procedure da parte di questi ultimi. A partire dal 2004, con la costituzione del Comitato consultivo e dell'Assemblea delle imprese italiane in Croazia, si è strutturato un legame forte con l'Ambasciata italiana in Croazia e, per suo tramite, con le imprese italiane presenti sul territorio.

3.4 L'internazionalizzazione del sistema bancario: la rete Unicredit.

A partire dal 1999, il Gruppo Unicredit³⁸ ha dedicato particolare attenzione all'Europa centrale e orientale, ritenuta fondamentale parte del mercato europeo nel suo insieme. Nell'area, nel 2004 la Banca era presente in 8 Paesi: Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Bulgaria, Romania, Turchia, Croazia e Bosnia. Il 27 ottobre del 2005, la fusione tra il Gruppo Unicredit e la Banca tedesca HVB (che già comprendeva Bank Austria) ha portato ad un forte impulso a questo processo, tanto che la rete Unicredit vanta attualmente presenze in 16 Paesi dell'Europa Orientale e balcanica (esclusi gli uffici di rappresentanza): agli otto in cui era presente prima della fusione si sono aggiunti Ungheria, Slovenia, Serbia e Montenegro, Ucraina, Lituania, Lettonia, Estonia e Russia. Al gennaio 2006 sul territorio la Banca vantava circa 2.800 filiali, 48.000 dipendenti, 16.4 milioni di clienti e 41 miliardi di Euro di impieghi totali.

Gli investimenti della Banca nei Paesi dell'Europa orientale e balcanica – fatti salvi i casi in cui l'inserimento nei Paesi è avvenuto tramite HVB – sono stati realizzati attraverso l'acquisizione di banche locali con una forte vocazione internazionale. Nell'ambito dei Balcani occidentali, attualmente il Gruppo Unicredit è leader del mercato in Croazia con la Zagrebacka Banka, la più grande banca croata (con circa un quarto del settore bancario del Paese); ha una quota di mercato superiore al 20% in Bosnia Erzegovina (con Unicredit Zagrebacka Banka e HVB Central Profit

³⁸ Il Gruppo ha iniziato la sua evoluzione nel 1998, con l'aggregazione di CreditoItaliano e Rolo Banca 1473 (Gruppo Credito Italiano) con Cariverona, Cassa di risparmio di Torino e Cassamarca (UniCredito), seguita nel 1999 dall'ingresso nel Gruppo di Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto e di Cassa di Risparmio di Trieste.

Banka) e superiore al 5% in Serbia e Montenegro (con la HVB Bank Serbia). E' inoltre presente con un ufficio di rappresentanza in Macedonia, mentre è assente in Albania.

L'attenzione rivolta ai Balcani occidentali e gli obiettivi perseguiti nell'area si inseriscono nella complessiva strategia verso l'Europa dell'est, anche se nei territori dell'Ex Jugoslavia (Slovenia e Croazia escluse) e in Albania la presenza di banche occidentali è ridotta, a causa dei più elevati fattori di rischio³⁹. Tale strategia è fondata su alcuni punti chiave, che possono essere identificati in: l'attribuzione di un importante ruolo al management locale; l'attivazione di economie di scala e di prodotto e di sinergie tra i diversi membri del gruppo; l'uniformazione dei modelli commerciali e dei sistemi informativi; l'attuazione di strategie di segmento simili (anche se con riguardo alle esigenze dei diversi Paesi); la valorizzazione delle eccellenze locali nell'ambito di tutto il Gruppo; l'uso delle banche del Gruppo per espansioni geografiche mirate (come nel caso della Zagrebacka Banka verso la Bosnia); il radicamento nelle realtà locali, tramite la partecipazione e la sponsorizzazione di eventi culturali e sociali; la partecipazione alla vita culturale e politica dei Paesi (anche attraverso contatti con le istituzioni locali, nazionali ed europee e il mondo non governativo). In termini strettamente bancari, le strategie variano invece da Paese a Paese, e sono legate alla situazione di partenza: nel caso dei Balcani occidentali, in Bosnia e Croazia l'obiettivo del Gruppo è quello di mantenere la leadership di mercato, mentre nel caso della Serbia la Banca mira a migliorare la sua posizione di mercato.

La strategia seguita da Unicredit nel rapporto con le banche locali è fondata su dialogo e sulla collaborazione, anche se sulla base di linee guida chiaramente espresse dal gruppo a cui ciascuna banca deve attenersi. La scelta di non imporre modelli gestionali troppo rigidi dall'alto deriva dalla convinzione di poter ottenere risultati migliori nel lungo termine attraverso processi di partecipazione. A questi si affiancano attività formative per tutte le banche del gruppo, svolti periodicamente a Milano o in sedi decentrate. Coerentemente con questo approccio, la presenza di espatriati italiani nelle banche locali è molto limitata. Nel caso della Zagrebacka Banka l'intervento di Unicredit è stato improntato ad apportare innovazioni di prodotto più che di metodo, dal momento che si trattava di una struttura di una certa rilevanza e con una buona organizzazione: in Croazia, pur trattandosi della principale banca del Paese, sono presenti solo quattro espatriati; in Bosnia Erzegovina la Banca è prevalentemente controllata tramite la Croazia. Nel caso della Serbia, la gestione della Banca passa attraverso HVB.

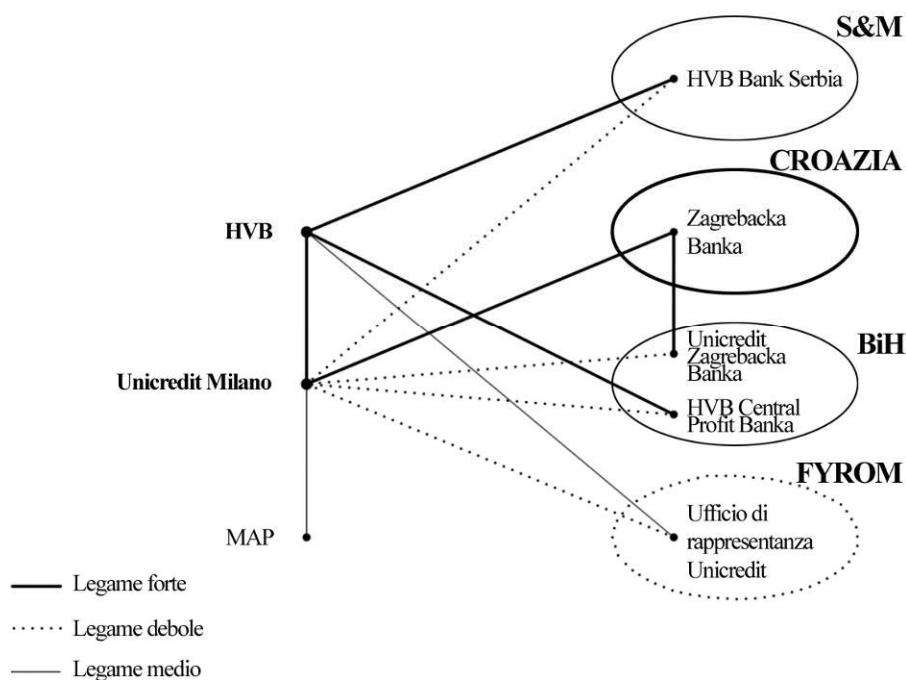
Le principali motivazioni alla base degli investimenti nell'Europa orientale e balcanica sono legate alla profittabilità del mercato (attuale e prevista), molto più elevata di quella riscontrabile nei Paesi dell'Europa occidentale. Allo stesso modo, la Banca non trascura il possibile ruolo di veicolo per l'internazionalizzazione delle imprese italiane ed europee, potenziale questo che è stato confermato da numerose indagini presso gli imprenditori, secondo i quali la presenza di una banca italiana rappresenta un innegabile valore aggiunto. A questo fine, in ciascuna banca del gruppo è istituito un Desk (denominato New Europe Desk) gestito da un dirigente italiano affiancato da personale locale, e finalizzato a offrire supporto a tutte le necessità delle imprese italiane interessate ad operare nel Paese. L'assistenza va dalla consulenza legale e commerciale fino al finanziamento vero e proprio. Lo stesso desk si occupa inoltre di una più vasta fascia di clientela internazionale, ponendosi come gruppo che opera con competenze europee in Paesi terzi. I desk operano su una doppia linea di rapporto: rispondono infatti alla Banca di appartenenza e ad un centro di coordinamento unico

³⁹ Per quanto riguarda in particolare la presenza di Banche italiane sul territorio dei Balcani occidentali, questa si limita sostanzialmente a Banca Intesa (tra le prime tre Banche in Croazia e Serbia e da poco presente sul mercato bosniaco), a San Paolo IMI (che ha acquisito da Capitalia – 40% - e dal Ministero delle Finanze albanese – 40% - l'80% della Banca italo-albanese) e alla Banca Popolare Pugliese, che sempre in Albania ha acquisito alcune filiali dell'albanese Dardania Bank. Maggiormente presenti risultano invece le banche italiane (in particolare Capitalia, San Paolo IMI e Monte dei Paschi di Siena) nell'Europa orientale.

localizzato a Milano. Il modello di lavoro di ciascun desk, coerentemente con l'approccio della banca, viene improntato a linee guida comuni ma stabilito nello specifico in accordo fra la sede di Milano e la sede locale. In parallelo, in Italia opera del personale specificamente dedicato ad offrire assistenza per i processi di internazionalizzazione delle imprese.

Tuttavia sia in Bosnia sia in Croazia l'evoluzione della clientela italiana nei desk appare marginale. Contrariamente al caso della Bosnia, in Croazia questo non sembra dipendere da uno scarso interesse delle imprese italiane, quanto piuttosto dalla parallela presenza sul territorio di Banca Intesa. In ogni caso, il desk croato opera molto con clientela tedesca e austriaca (soprattutto a seguito della fusione con HVB), ed è stata istituita una funzione di supporto anche per gli imprenditori croati interessati ad investire all'estero. Oltre alle attività proprie della Banca, nel maggio 2004 Unicredit ha siglato un accordo con il Ministero delle attività produttive per gestire un fondo rotativo di microcredito (del valore complessivo di 6,3 milioni di Euro) in Romania, Bulgaria, Croazia, Serbia e Montenegro, Bosnia Erzegovina, Macedonia e Albania. La fase pilota di gestione del fondo è stata avviata in Bulgaria nel corso del 2006.

LA RETE DEL GRUPPO UNICREDIT NEI BALCANI OCCIDENTALI



Nel grafico è sinteticamente rappresentata la rete del Gruppo Unicredit nell'area dei Balcani occidentali. Il diverso spessore delle linee indica il grado di intensità delle relazioni, crescente al crescere dello spessore. I nodi principali della rete sono rappresentati da Unicredit e HVB, i due gruppi che si sono fusi nel 2005. Il più forte legame nell'area di Unicredit Milano è con la Zagrebacka Banka, tramite la quale viene controllata la Unicredit Zagrebacka Banka in Bosnia ed Erzegovina; la gestione dell'HVB Bank Serbia è affidata prevalentemente a HVB. Il diverso spessore dei cerchi che rappresentano i Paesi indica il diverso grado di radicamento sul territorio del Gruppo Unicredit, molto forte in Croazia, medio in Serbia e Bosnia e debole in Macedonia, dove è presente solo un ufficio di rappresentanza gestito da HVB. Il rapporto privilegiato con il MAP è legato alla gestione del fondo di microcredito.