

Le aziende europee tendono a rivolgersi sempre più verso Paesi esteri per produrre e vendere i propri beni e servizi. L'Europa centro-orientale è una delle destinazioni preferite dagli imprenditori e investitori della "vecchia Europa". Attraverso una serie di interviste a imprenditori stranieri presenti nei Paesi dell'Europa centro-orientale sono stati analizzati e messi a confronto i principali fattori di traino del processo di internazionalizzazione. La Croazia è una importante destinazione di investimenti diretti esteri, provenienti in particolare dall'Italia e dall'Austria.

Croazia, mercato di sbocco per gli italiani

LEADER GLOCALISTI 2

di Matteo Ferrazzi e Debora Revoltella

La presenza di società straniere in Croazia sembra essere trainata non tanto dai vantaggi derivanti dai minori costi di produzione, quanto dallo sviluppo di nuove opportunità nel mercato locale. Gli investimenti diretti esteri sono, in larga parte, "market seeking" (cioè mirati al mercato, finalizzati a servire il mercato locale) piuttosto che "efficiency seeking" (cioè mirati all'efficienza, finalizzati a beneficiare dei minori costi di produzione). Benché di dimensioni contenute, con meno di 4,5 milioni di abitanti, il mercato croato è piuttosto interessante, poiché la popolazione è relativamente benestante e la domanda sofisticata. Non sorprende che la maggior parte degli investimenti diretti esteri (IDE) in Croazia sia stata destinata al settore dei servizi (settore finanziario, ICT, commercio al dettaglio e all'ingrosso, ecc.).

A causa della guerra, la Croazia ha perso terreno in occasione della prima ondata di delocalizzazione verso i Paesi dell'Europa dell'Est negli anni '90, e successivamente ha iniziato a competere per gli investimenti esteri con Paesi a più basso reddito. Più in generale, la competitività del settore manifatturiero è frenata dagli insufficienti IDE "greenfield", che avrebbero potuto contribuire a potenziare il livello tecnologico della produzione, e dal fatto che alcuni settori importanti (quali per esempio le costruzioni navali, le industrie metallurgiche, la produzione di prodotti petroliferi) non sono stati sottoposti a un'adeguata opera di ristrutturazione e privatizzazione. Pertanto, la Croazia non rappresenta nell'area una desti-



nazione privilegiata per la delocalizzazione della produzione in settori intensivi di manodopera (per esempio, industria tessile, del pelame, della manifattura di prodotti in legno, ecc.). Tuttavia può essere considerata piuttosto attraente per determinate tipologie produttive di qualità più elevata e a maggior valore aggiunto. Sebbene il costo del lavoro sia relativamente elevato rispetto ai Paesi vicini dell'Europa sud-orientale, anche la produttività è elevata. In tal senso, Calzedonia, azienda italiana leader nel settore del tessile e dell'abbigliamento, rappresenta un esempio interessante. Calzedonia produce calzini e calze, di marchi noti quali Calzedonia, Intimissimi e



Tezenis, presso diversi stabilimenti in Italia, nell'Europa dell'Est (Croazia, Bulgaria e Romania) e in Asia (Sri Lanka). Calzedonia si è affacciata sul mercato croato considerandolo in principio semplicemente come un mercato di sbocco. In seguito, l'azienda ha deciso di avviare la produzione in Croazia effettuando un investimento "greenfield", in uno specifico distretto industriale con una forte tradizione nel settore tessile. Calzedonia ha deciso di produrre in Croazia una gamma di prodotti di valore aggiunto medio-alto, nella convinzione che il costo del lavoro, benché relativamente elevato rispetto ad altri Paesi dell'Europa centrale e orientale, non può essere considerato ingente se relazionato alla produttività, e ciò offre la possibilità di produrre beni di alta qualità. In Croazia è stato più semplice raggiungere il desiderato rapporto tra costi e qualità. È interessante notare la scelta relativa al management. Le società del gruppo Calzedonia all'estero sono solitamente gestite da personale italiano proveniente dalla casa madre. La consociata croata, invece, è gestita da alti dirigenti croati; e la Croazia ora "esporta" manager che si occupano della gestione delle aziende anche in altri Paesi dell'Europa dell'Est. In virtù della stessa logica – che vede la produttività e la qualità, e non semplicemente i costi di produzione, come le principali forze motrici – altre aziende italiane hanno

_Calzedonia in un primo tempo ha considerato la Croazia semplicemente un mercato di sbocco. In seguito ha avviato la produzione nel Paese con un investimento greenfield in un distretto con forte tradizione nel settore tessile

recentemente manifestato il proprio interesse per l'avviamento della produzione in Croazia: è il caso, per esempio, della Same Deutz-Fahr, azienda che produce trattori agricoli, e della Snaidero, attiva nel settore delle cucine. Entrambe le società hanno fatto ingresso nel mercato tramite l'acquisizione di aziende locali.

I settori caratterizzati da una forza lavoro qualificata sono competitivi a livello internazionale: tali settori comprendono l'industria chimica e petrolchimica, alcuni comparti dell'industria dei dispositivi elettrici e ottici, nonché i settori delle telecomunicazioni e dell'informatica. La Croazia, relativamente ad altri Paesi dell'Est, è considerata un polo scientifico, nonché un'ottima location per lo sviluppo di numerose attività ad elevata tecnologia, in particolare nel settore dei servizi e dell'assistenza. Le università, e più in generale il sistema formativo, garantiscono l'apporto di laureati e impiegati qualificati. A tal proposito, è rilevante l'esperienza di Siemens, la multinazionale tedesca leader nel campo delle ICT e delle attività ad alto contenuto di conoscenza. L'ingresso in



_La Croazia è già un Paese molto stabile, a basso rischio. Tale stabilità ha avuto ripercussioni positive sul quadro socio-economico. Nella foto a destra il presidente croato Stipe Mesic

Croazia da parte di Siemens risale al 1995, grazie ad alcune acquisizioni. Al contempo, Siemens si è espansa in molti altri Paesi dell'Europa centro-orientale, e il mercato della CEE rappresenta attualmente una quota rilevante degli affari globali della società. A livello di gruppo, il dipartimento Ricerca e Sviluppo ha assunto un ruolo leader in Croazia per quanto riguarda determinate attività, mentre la società croata rappresenta un importante centro di assistenza remota per molti altri Paesi della CEE e perfino dell'Europa occidentale. Anche la svedese Ericsson può contare su un centro di sviluppo in Croazia. In molti casi, la presenza di imprese in Croazia costituisce parte integrante di una strategia più generale che mira a creare delle reti regionali. Essendo alcuni grandi gruppi presenti in molti Paesi diversi, le aziende locali possono godere di importanti sinergie. È il caso della Siemens, di Billa, la più importante catena austriaca per la vendita al dettaglio (di proprietà del gruppo tedesco Rewe), e anche del gruppo edile austriaco Strabag. Siemens sta espandendo in numerosi Paesi le proprie atti-

vità attinenti ai servizi informatici, servendo così diversi clienti in paesi differenti. Billa, parte del gruppo Rewe dal 1995, ha avviato un processo di internazionalizzazione in Repubblica Ceca e in Polonia a metà degli anni '90. Si è affacciata sul mercato croato nel 1999, e successivamente in Bulgaria e Romania. L'espansione nella CEE fa parte di una strategia globale: il gruppo è presente anche in Russia e in alcuni Paesi asiatici. Strabag si occupa della costruzione di strade e autostrade e si è anch'essa spinta verso Est per la prima volta a metà degli anni '90. In particolare, Strabag sta sviluppando la rete stradale in Paesi le cui infrastrutture necessitano di un'opera di modernizzazione. Il gruppo è presente in 29 Paesi: vi sono consociate in Croazia, Bosnia, Slovenia, Serbia, Montenegro e altri Paesi della CEE quali Bulgaria, Romania, Polonia e Ungheria. La presenza in Ungheria e in Polonia risale agli inizi degli anni '90. In taluni casi, la Croazia è considerata non solo parte integrante di una strategia di espansione nei paesi dell'Europa centro-orientale, ma anche un "ponte" per accedere ad altri mercati dell'ex Jugoslavia (in particolare la Bosnia). È il caso, per esempio, dell'italiana Ferrero. Ferrero produce generi alimentari (cioccolatini, snack, caramelle) in Italia e in Polonia; e ha adottato una strategia finalizzata a scoprire nuovi mercati per espandere le pro-

prie attività commerciali. Dalla Croazia, inizialmente tramite un ufficio di rappresentanza a Zagabria, la società fornisce non solo il mercato croato, ma anche un bacino più ampio nell'area dei Balcani, comprendente tutti i Paesi dell'ex Jugoslavia, l'Albania e la Bulgaria. Molti dei mercati dell'ex Jugoslavia sono considerati particolarmente complessi, a causa dell'instabilità che ha caratterizzato l'ultimo decennio, e sono per di più di dimensioni ridotte. Ferrero, per esempio, potendo già vantare una consolidata esperienza nell'area (è presente in Jugoslavia dalla fine degli anni '70), ha potuto servire tali mercati dalla Croazia, riducendo così i costi ed i rischi. Per il futuro è prevista anche l'apertura di un ufficio di rappresentanza in Serbia.

La prossimità territoriale – in particolare con l'Austria, con le regioni italiane del Nord-est, che rappresentano uno dei principali poli produttivi d'Italia, e con le regioni italiane che si affacciano sull'Adriatico (importanti per il turismo) – rappresenta una variabile chiave per l'avvio di attività imprenditoriali in Croazia. La vicinanza è importante dal punto di vista della logistica, in particolare nel caso del commercio all'ingrosso e al dettaglio, ma anche per lo sviluppo delle risorse umane. Si tratta di un aspetto molto importante, considerata la necessità, nelle attività a maggior valore aggiunto, di forza lavoro qualificata. I dirigenti, gli addetti alla formazione e i lavoratori possono raggiungere Zagabria o la costa Adriatica in meno di un'ora in aereo (e in poche ore in auto) partendo dalla casa madre in Italia o Austria, e viceversa. A tal riguardo, va notato che in sole due regioni italiane su 20 (Veneto e Friuli Venezia Giulia, nel nord-est d'Italia) si concentra all'incirca il 50% del totale dei flussi commerciali manifatturieri tra la Croazia e l'Italia.

La vicinanza e le dimensioni ridotte del mercato croato rendono il Paese particolarmente idoneo agli investimenti da parte delle piccole e medie imprese (le PMI). Ciò è particolarmente importante per l'Italia, poiché le PMI costituiscono l'elemento portante del settore produttivo italiano. Le PMI incontrano solitamente numerose difficoltà nell'avvio e nello sviluppo di nuove attività nei grandi Paesi dell'Europa occidentale o nei lontani Paesi asiatici. Tra le PMI, è significativa l'esperienza di Bonfanti: il produttore italiano di caffè "è partito da zero", e in meno di dieci anni è riuscito ad affermare in Croazia il proprio

marchio di caffè (Bonfanti Espresso Italiano) che compete, con una rilevante quota di mercato, con altri attori internazionali. Tali opportunità non sono altrettanto diffuse nei Paesi più grandi (in cui le economie di scala rivestono un ruolo importante) e che possono essere considerati già "saturi". Tramite l'espansione all'estero, piuttosto che nel Paese d'origine, le piccole e medie imprese riescono a svilupparsi, specialmente in termini dimensionali, e a trarre profitto da tale espansione (economie di scala, acquisizione di conoscenze ed esperienze, rapporti con le banche).

L'estesa e gradevole costa adriatica, già nota a molti turisti, offre opportunità importanti anche nel settore del turismo. Tali opportunità sono particolarmente rilevanti per gli imprenditori italiani già attivi sull'altra sponda del Mar Adriatico. In generale, la qualità e la quantità dei servizi legati al turismo non sono ancora in linea, in Croazia, con le potenzialità del Paese e con le aspettative del turista proveniente dall'estero. E proprio per questo motivo vi sono ancora numerose opportunità in diverse aree legate al settore: a) costruzione di alberghi, abitazioni, campeggi, villaggi, poiché le strutture esistenti sono piuttosto obsolete; b) gestione delle strutture, beneficiando dell'esperienza sviluppata in altre località balneari italiane; c) attività di tour operator, sia in Croazia che in Italia. Vi è poi la possibilità di creare dei legami e delle sinergie tra tali attività. Neppure il turismo d'affari è sviluppato secondo il suo potenziale. In generale, la domanda è consistente, ma l'offerta turistica in Croazia non è del tutto soddisfacente dal punto di vista qualitativo. È presumibile che, nell'immediato futuro, il processo di privatizzazione del settore turistico, che è ancora piuttosto frammentato, produrrà un forte interesse. Proprio per questo, parallelamente a un'accelerazione del processo di privatizzazione, si attendono maggiori investimenti tramite l'acquisizione di strutture locali (e non "greenfield").

Il grado di sviluppo delle infrastrutture croate è relativamente buono ed esse rappresentano un importante fattore competitivo del Paese, con ottime prospettive di miglioramento per il futuro, in particolare per quanto riguarda la rete ferroviaria, i porti, le condutture e la produzione di energia. Alcuni elementi critici potrebbero essere legati alle infrastrutture di collegamento con i Paesi confinanti: l'efficienza dei trasporti in Croazia sarà inevitabilmente



_Il turismo, e le aree a esso collegate, è un settore che presenta ancora notevoli potenzialità

legata all'efficienza degli stessi in Slovenia e Bosnia, per esempio, e alla necessità di coordinamento dei diversi progetti infrastrutturali (probabilmente a livello europeo) sarà cruciale. Il trattamento fiscale delle imprese è paragonabile a quello di altri Paesi dell'Europa centro-orientale; per quanto attiene al clima generale delle attività produttive, nonostante i miglioramenti legati all'e-government e alle zone industriali, vi sono ancora notevoli ostacoli burocratici; una scarsa pianificazione urbana e un'insufficiente tutela dei diritti di proprietà relativamente al mercato immobiliare rappresentano ulteriori carenze.

Per quanto riguarda gli aspetti più propriamente negativi, alcuni imprenditori lamentano la presenza di una sorta di protezionismo che talvolta rappresenta l'occasione per tutelare le attività di imprenditori locali a spese degli imprenditori stranieri e a detrimento della concorrenza. Tale attitudine è ovviamente legata al sistema burocratico, poiché riguarda la circolazione delle merci attraverso i confini o le autorizzazioni da parte delle autorità locali.

Riguardo alle prospettive future, le aziende intervistate continuano a scorgere opportunità

nel mercato croato, in particolare nel settore dei servizi. Viene messo in evidenza il fatto che non è stato ancora sfruttato appieno il potenziale di settori quali il commercio al dettaglio e il turismo. Gli imprenditori hanno già rilevato importanti e rapidi cambiamenti in numerosi campi (infrastrutture e burocrazia, per esempio), e si aspettano ulteriori miglioramenti per il futuro, congiuntamente al processo di convergenza legato all'Unione Europea. Il processo di convergenza UE è considerato dagli imprenditori stranieri un elemento importante. La Croazia è già un Paese molto stabile, a basso rischio, e tale stabilità ha avuto ripercussioni positive sul quadro socio-economico. La Croazia ha avviato le trattative di adesione all'UE nel mese di ottobre del 2005. Il processo di convergenza tenderà ad accrescere la concorrenza e l'efficienza in molti settori, contribuendo all'apertura del mercato locale agli investitori privati. I fondi UE stanno anche stimolando la domanda d'infrastrutture creando così opportunità nel settore delle costruzioni. Con tutta probabilità, il quadro generale delle attività economiche in Croazia sarà condizionato anche dal processo di convergenza all'UE di altri Paesi dell'ex Jugoslavia, che sono legati all'EU tramite i programmi di stabilizzazione: infatti, la Croazia potrà beneficiare della stabilizzazione e della crescita dell'intera area.