



Gli interventi della cooperazione
dei governi occidentali devono agire come
un meccanismo di leva per attirare investimenti
Un interesse dell'Ovest la transizione al mercato degli ex paesi socialisti dell'Europa orientale

Struttura produttiva rinnovata ed un nuovo modo di lavorare

ANTONIO SFILIGOJ*

L'Europa orientale sta attraversando una fase estremamente critica di passaggio dall'economia centralizzata a quella di mercato. È nell'interesse delle nazioni occidentali far sì che tale transizione sia coronata dal successo, nel duplice intento di assicurare la stabilità politico-sociale di questi paesi limitrofi e di stimolare la crescita economica generale, offrendo nuovi sbocchi ed opportunità di crescita alle imprese.

Rinnovare la struttura produttiva e dei servizi dell'Est è un compito estremamente difficile ed oneroso, gli interventi di cooperazione dei governi occidentali devono agire come un meccanismo di leva finanziaria che miri ad amplificarne gli effetti attirando gli investimenti dei privati. Anche per le aziende del modo di lavorare con i paesi dell'Est deve mutare radicalmente, si è infatti passati da un contesto di scambi commerciali che offriva garanzie governative di solvibilità clienti concentrati, operazioni che non richiedevano l'assunzione dei rischi operativi di impresa, ad un nuovo quadro di investimenti caratterizzato da moltitudine di interlocutori, incertezze, assenza di garanzie governative e, soprattutto, dalla necessità di partecipare attivamente all'attività locale delle iniziative.

I nuovi programmi, i metodi e gli strumenti della cooperazione internazionale debbono, per tener conto dei mutamenti avvenuti, svilupparsi nelle seguenti direzioni:

- a) approntare, a livello comunitario, nazionale e regionale gli strumenti finanziari di supporto alla creazione di joint venture e delle grandi infrastrutture.
- b) creare all'Est servizi in grado di ridurre i rischi e i costi per gli investitori.
- c) favorire, per quanto possibile, le esportazioni verso la Cee dei beni prodotti dalle joint venture, che potranno così avvantaggiarsi di costi (ad es. di manodopera) decisamente competitivi, oltre che dell'accesso privilegiato a risorse pregiate in particolare umane e intellettuali. Perseguendo queste direttive si offriranno stimoli a quelle imprese, sia grandi che piccole e medie, che sapranno cogliere tali opportunità per rafforzare la loro posizione competitiva anche all'interno del mercato unico europeo.

Gli scenari per gli investitori occidentali e italiani. La ricostruzione dell'Est impone la presenza sia delle grandi aziende, in grado di sostenere importanti investimenti con ottica di medio periodo, che delle piccole e medie imprese (Pmi), è infatti necessario intervenire sui seguenti aspetti:

Il rafforzamento delle grandi infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni, energia, ecc.) necessare a

una moderna economia

- l'estromissione delle lavorazioni e dei servizi non strategici dei grandi conglomerati (Kombinat) dell'Est. Tali unità possono divenire i nuclei di un tessuto di subfornitori ora pressoché inesistenti.
- il potenziamento dei servizi e delle reti di distribuzione commerciale.
- la creazione di una nuova classe imprenditoriale, che può nascere dalle capacità tecniche e di ricerca esistenti.
- la riconversione all'uso civile di tecnologie e capacità produttive militari.

Le Pmi italiane che pure rappresentano il modello che l'Est vorrebbe imitare e con il quale desidera integrarsi, si trovano a dover risolvere importanti problemi, tanto più difficili quanto minore è la dimensione aziendale, quali:

- valutare le prospettive di mercato.
- selezionare i soci
- valutare e risolvere gli aspetti

La ricostruzione impone la presenza di grandi e piccole imprese

organizzativi e legali locali relativi in particolare alla proprietà.

- infrastrutturare i siti.
- accedere a strumenti internazionali di finanziamento.
- limitare il rischio impresa.
- formare il personale locale.
- ridurre le spese generali di investimento ovvero i costi indiretti non strettamente legati all'attività produttiva.
- accelerare i tempi di operatività degli investimenti.
- ricompattare gli utili.
- minimizzare gli oneri e massimizzare i profitti.

Per far fronte a tutte queste esigenze, le aziende, soprattutto se di dimensioni modeste, devono appoggiarsi ad infrastrutture locali di servizio che offrano supporti all'insieme delle funzioni imprenditoriali (non solo a quelle finanziarie) che siano in grado di dare anche una valida risposta al problema della formazione del personale.

È evidente, infine, che tali centri di servizi devono costituire parte integrante di quel sistema per gli investimenti all'Est che i governi europei stanno approntando e di cui fanno parte la Simest, la Banca Europea per la ricostruzione e lo sviluppo, il Centro Offshore di Trieste e la Finanziaria di Fordenone, i progetti dell'iniziativa Pentagonale ecc.

Ad esempio, per i finanziamenti alle joint venture, la disponibilità all'Est di servizi di certificazione di bilancio (e quindi anche di competenze amministrative e contabili allineate alle normative comunitarie, direttiva Cee n. 78880) è condizione indispensabile per permettere l'azione delle sopracitate società finanziarie istituzionali.

Elementi di un sistema per la promozione degli investimenti.

Un modello validamente proponibile per i Centri di Servizi all'Est è quello del Bic - Business Innovation Centre - di Trieste, che con le 20 nuove aziende ad alta tecnologia con oltre 160 addetti create in soli due anni costituisce un esempio tangibile di successo.

Il Bic offre servizi logistici finanziari, garanzie, supporti amministrativi e contabili, di consulenza d'impresa (marketing, acquisti, strategia direzionale), tecnici (controllo qualità, accesso a risorse scientifiche) e soprattutto formazione, adattati alle particolari esigenze dei neo imprenditori. Le prestazioni del Bic sono fornite sia direttamente dal proprio personale che attraverso società di servizi che possono essere anche esterne e completamente indipendenti dal Centro.

Il successo di Bic Trieste nasce da:

- la definizione di un progetto chiaro e l'adozione di una gestione che valorizzano le potenzialità delle imprese, in sintonia con le opportunità del territorio quali le risorse intellettuali ed economiche, le particolarità della domanda, gli specifici fattori geografici e infrastrutturali di sviluppo, le caratteristiche dell'offerta di beni e servizi esistenti.
- la messa a disposizione di spazi, servizi, strumenti finanziari, risorse tecniche ed attività formative di qualità, adattati alle esigenze specifiche delle imprese e del governo.

Sulla base dell'esperienza di Trieste si stanno creando centri all'Est che si rivolgono sia alle imprese locali che a quelle italiane ed europee in genere, alle quali offrono un contesto ottimale per gli investimenti.

L'interesse per questo modello di cooperazione è vivissimo, come dimostrano le molte iniziative già avviate in Ungheria, Jugoslavia, Cecoslovacchia, Unione Sovietica, nonché dal fatto che il programma comunitario Phare preveda esplicitamente la costituzione di Bic all'Est per promuovere la crescita dell'imprenditorialità, soprattutto in settori tecnologicamente innovativi.

Seed Spa. Seed - Services for Eastern Economic Development - Spa è la società recentemente costituita

dalla Spi Spa (Gruppo Iri) e dalla Regione Friuli Venezia Giulia per promuovere gli investimenti e veicolare le imprese italiane, incluse quelle piccole e medie, all'Est.

Gli interventi di Seed appartengono alle seguenti tipologie:

- a) creazione di nuove imprese (es. progetto di Eic, Eastern Europe Innovation Centre, a Capodistria (Yu)).
- b) ristrutturazione di aziende esistenti (ad es. valutazioni di imprese in Cecoslovacchia, Croazia, ristrutturazioni di aziende nella zona franca di Leningrado).
- c) interventi integrati sul territorio che comprendono, creazione di infrastrutture, servizi alle imprese, promozione e finanziamento degli investimenti (ad es. il progetto per la zona industriale di Pecs, in Ungheria).

Lo strumento operativo e la principale referenza di Seed è il Bic. Va sottolineato che la Società, per propria missione, si propone come strumento di veicolamento di risorse imprenditoriali e consulenziali.

Il nodo delle strutture locali di servizio alle aziende

da essa indipendenti, che vengono attivate in stretta collaborazione con organismi pubblici italiani, comunitari, e dei paesi dell'Est, per dare all'azione massima efficacia e valore istituzionale.

I centri di servizi (Bic) all'Est. Le prestazioni previste per i Bic all'Est comprendono identificazione di opportunità, certificazione di partner, ricerca e infrastrutturazione di aree e di immobili, consulenza legale e fiscale, servizi amministrativi e contabili, selezione e formazione del personale, accesso e finanziamenti locali, certificazione di bilanci.

Un ruolo determinante per il successo dei Centri l'avranno i servizi finanziari alle imprese: capitale di avvio (seed e venture capital) leasing, servizi assicurativi, tecnici e informativi.

È dunque evidente l'interesse a coinvolgere nei Bic sia a livello statuario che operativo gli istituti bancari locali, le Associazioni di imprenditori, le Camere di Commercio, i rappresentanti del governo (Comuni, Regioni, ministri dell'Industria e della Ricerca scientifica, ecc.) delle nazioni che li ospitano.

Il Centro Offshore di Trieste e il polo di servizi della Regione Friuli-Venezia Giulia. L'operatività del Centro Offshore e della Finanziaria regionale è oggetto di altri interventi di questo convegno che illustreranno la legge 19/91 che prevede la messa in funzione di servizi per: raccolta di fondi su mercati internazionali, intermediazione e assistenza al commercio internazionale, mercato di emissione e compensazione di lettere di credi-

to, borsa negoziazione a termine di merci, borsa rischi assicurativi per l'Est europeo e l'Unione Sovietica, quotazione presso le borse di Trieste e Venezia delle valute e dei titoli dei paesi interessati alle attività di cooperazione.

Occorre rilevare l'importanza che il Centro di Trieste potrebbe avere per favorire lo sviluppo e la crescita economica dei paesi dell'Est, in coerenza con la propria missione costitutiva. Anche sotto il profilo della riuscita economica dell'iniziativa, l'orientamento ai mercati dell'Est potrebbe divenire l'elemento di differenziazione competitiva in ambito internazionale.

Uno scenario di sviluppo in questo senso dell'Offshore triestino prevede che le attività di compensazione per le operazioni di trading e di Borsa valute non convertibili permetteranno di attirare il risparmio delle imprese che operano sui mercati dell'Est. Tali fondi depositati presso le banche del Centro, in presenza di adeguate strutture di servizio residenti e dell'Est, potranno progressivamente essere veicolati in operazioni di investimento. Le prestazioni che potranno essere offerte comprenderanno: fattibilità, organizzazione e finanziamento di joint venture, certificazione di bilancio, certificazione e promozione degli investimenti, consulenze su aspetti legali, di mercato, di rischio impresa, selezione del personale, e inoltre formazione manageriale, finanziaria, assicurativa, sul trading, ecc. Saranno proprio questi servizi, e i contatti che si stabiliranno tra gli individui che ad essi faranno capo, che distingueranno l'Offshore triestino da quelli di Lussemburgo, isole della Manica, Cipro, Lichtenstein, Malta ecc.

Secondo questa impostazione, il Centro di Trieste dovrà essere aperto ad operatori con diverse competenze professionali, anche in competizione tra loro deve essere inoltrata la presenza di soggetti dell'Est e di società di consulenza anche di non grandi dimensioni purché di altissima qualificazione.

Conclusioni. Il Sistema descritto appare completo, necessario e urgente, ma anche di complessa attuazione, il suo successo dipenderà pertanto dal contributo di tutti gli operatori interessati dell'Ovest e dell'Est. L'ampia gamma di servizi e la concorrenza interna tra gli operatori assicureranno all'iniziativa non solo un successo economico durevole ma soprattutto il raggiungimento della missione istituzionale per la quale essa è stata avviata.

In questo contesto, il Gruppo Iri, tramite la Spi e le sue controllate Bic Trieste e Seed propongono una chiara strategia di intervento.

* Direttore dei Services for Eastern Economic Development Spa

(Questo testo verrà inserito in un libro di prossima pubblicazione sugli investimenti all'Est, curato da Maurizio Guandalini, introduzione di Gianni De Michelis)

Intervista al presidente delle coop associate dell'Urss, Tichonov

«Se le riforme fossero partite in tempo non saremmo alla crisi»

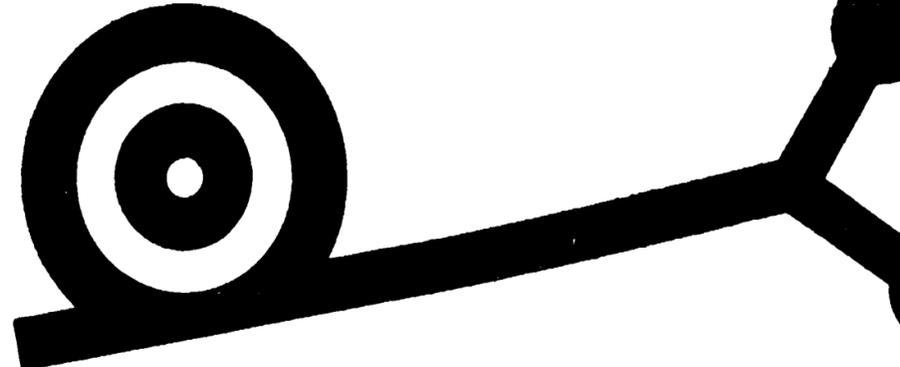
AGOSTINO BAGNATO

Prof. Tichonov, lei è noto come presidente dell'Unione delle Cooperative associate dell'Urss, organizzazione che ha fondato nel 1988, ma è molto conosciuto in Occidente e in Italia come uno degli economisti che si è battuto per le riforme e la politica di mercato nella Russia e nelle altre Repubbliche dell'Unione Sovietica. Come giudica la situazione economica del suo paese? La sopportazione della gente è ai limiti e si sono già verificati saccheggi in alcune città della Siberia. Lei ha sempre criticato Gorbaciov per le sue incertezze. Come giudica le ultime misure del governo Eltsin?

È vero, il quadro complessivo dell'economia è desolante e non si può guardare al futuro senza gravi preoccupazioni. Le tensioni sociali sono molto alte e possono aumentare nelle prossime settimane con la liberalizzazione dei prezzi, misura che, peraltro, è assolutamente necessaria. La responsabilità di quanto sta accadendo è di Gorbaciov e del gruppo dirigente che egli ha nominato; entrambi non hanno voluto avviare concrete riforme economiche e hanno perso tempo prezioso e credibilità. Il programma economico di Eltsin contiene la sintesi delle proposte che gli economisti progressisti e le organizzazioni economiche e imprenditoriali hanno fatto a suo tempo a Gorbaciov. Se le riforme fossero state avviate in tempo, la situazione oggi sarebbe diversa e sarebbe anche più facile attuare il programma avviato da Eltsin. Io sono particolarmente contento di poter constatare come le proposte che di volta in volta vengono avanzate dalle forze economiche e imprenditoriali e progressiste vengono prese in attenta considerazione da Eltsin.

Quale ruolo svolge oggi la cooperazione russa e cosa può fare in più nel quadro delle riforme economiche avviate dal governo Eltsin?

Le cooperative, in quanto soggetti economici democratici, di carattere volontario e che rischiano per la propria attività, hanno il compito di contribuire a creare il mercato e le imprese libere, a insegnare a intraprendere, investire, rischiare, guadagnare. Il governo di Eltsin sostiene lo sviluppo della cooperazione libera perché è convinto che le cooperative sono fondamentali per la crescita economica della Russia e per dare impulso all'iniziativa priva-



Le coop contribuiscono a creare un vero mercato

Oggi oltre cinque milioni di lavoratori sono soci di circa 200.000 cooperative che operano nei campi più importanti dell'economia, a cominciare dalla distribuzione. La prossima tappa è incrementare l'attività all'estero, sviluppando la collaborazione commerciale e imprenditoriale con le imprese occidentali. A questo fine corrisponde anche la legislazione per il commercio estero che è stata approvata dal Parlamento russo.

Lo scenario che lei presenta pone

I rapporti sono condizionati dalla vecchia Unione

tutti gli effetti. Come giudica l'atteggiamento dell'Occidente e della Cee verso la Russia? Cosa concretamente si può fare per migliorare i rapporti economici?

I rapporti sono troppo condizionati dal centro, dalla vecchia struttura dell'Urss che non esiste più. Oggi nessuno è in grado dal centro di dare ordini o di agire per conto di una Repubblica. Pertanto, diventa difficile poter definire programmi di intervento di qualsiasi tipo al di fuori



delle singole Repubbliche, bisogna riconoscere che venti occidentali sono stati. Per migliorare le relazioni economiche e sociali l'Occidente deve riconsiderare la Russia come Stato indipendente anche perché in tal modo se saranno semplificate, i rapporti con l'Occidente e la Cee non mi risulta, sono su questo. Di conseguenza, nel futuro, la Russia dovrebbe migliorare i rapporti con l'Occidente e la Cee. Come sono i rapporti della cooperazione europea particolare con la Cee? Come sono i rapporti della cooperazione europea particolare con la Cee? L'Unione delle cooperative, avere rapporti con le cooperative di Paesi europei. Possono le relazioni avviate stann risultati positivi. Sono costatare che la colla con la Lega è ormai molto esistono le condizioni per in modo concreto le relazioni.

Gli incontri di Roma hanno un contributo molto importante in questa direzione. Le iniziative della Lega nel settore costruzioni e del consumo, la società di assicurazione manageriale, impegnate a sviluppare con la nostra organizzazione non convinto che sono le basi per una proficua azione.

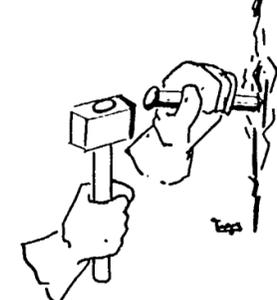
spazioimpresa de l'Unità

INVESTIRE ALL'EST

Prospettive economico-commerciali nel mercato della prossima generazione

Giuseppe Castelli
Federico Galdi
Victor Uckmar
Vladimir Sciumilov
Mario Ronconi
Luigi Marcolongo
Valerio Barbieri
Carlo De Filippis
Giberto Gabrielli

a cura di Maurizio Guandalini
prefazione di Giorgio Napolitano



FRANCO ANGELI