

Facoltà di Economia

**Corso di laurea in Economia Aziendale –
Management Internazionale**

Tesi di laurea

**Il ruolo dell'internazionalizzazione produttiva nelle
scelte strategiche dell'impresa.**

Il caso della Tex-Moda in Tunisia.

Candidata

Sara Villi

Matricola: 138081

Relatore

Prof. Marco Ferretti

Anno accademico 2008/2009

A mio nonno Dino Villi

Introduzione

La questione dell'internazionalizzazione delle imprese a livello produttivo risulta in tempi odierni un tema sempre più centrale, con il quale qualsiasi impresa, a prescindere dalle dimensioni, ha la necessità di confrontarsi. L'emersione di nuovi Paesi nello scenario economico globale, la crescita sostenuta e inevitabile della competitività, con la conseguente guerra dei prezzi, induce le imprese a ricercare sempre più frequentemente forme di vantaggio competitivo laddove i fattori produttivi risultino meno costosi.

Il processo di internazionalizzazione produttiva risulta quindi molto complesso, prevedendo scelte particolarmente accurate nelle decisioni riguardo all'area geografica su cui investire e sulla tipologia di insediamento. Per poter procedere a una decisione conscia e responsabile, soprattutto conforme alle esigenze specifiche di ogni singola impresa, l'imprenditore deve innanzitutto procedere all'analisi e all'approfondita conoscenza del Paese obiettivo. Qualsiasi aspetto economico, politico, culturale o storico risulta essere importante ai fini di una corretta valutazione dei rischi e delle opportunità presenti, nonché per comprendere appieno la realtà in cui l'impresa ha deciso di inserirsi, spesso totalmente diversa da quella di origine.

Solitamente infatti, molti insuccessi di internazionalizzazione produttiva derivano dalla mancanza di un quadro completo ed esaustivo della situazione in cui l'impresa si trova ad operare, in quanto non sono state eseguite a priori opportune ricerche e analisi volte alla comprensione della nuova realtà e, entro certi limiti, all'adattamento dell'azienda ad essa.

Nello scenario commerciale relativo all'espansione estera delle imprese, si presentano da un lato le attività aziendali dei Paesi industrializzati, alla ricerca di nuove aree geografiche in cui produrre, e dall'altro i Paesi in via di sviluppo che, attraverso opportune normative in materia fiscale e aziendale, attraggono investimenti dall'estero con l'obiettivo di rafforzare il proprio tessuto economico, velocizzare i processi di ammodernamento del Paese, combattere gli alti livelli di disoccupazione e analfabetismo.

Attualmente, per le proprie mire espansionistiche, le imprese europee in generale e italiane in particolare, volgono l'attenzione a specifiche aree del globo, quali l'area asiatica, con investimenti in Cina, India, Taiwan, nei Paesi dell'Est europeo come Romania, Ungheria, Ucraina, in Brasile nonché nei cosiddetti Paesi Terzi Mediterranei, ovvero gli stati nordafricani che si affacciano sul Mediterraneo.

Questi ultimi hanno conosciuto nell'ultimo decennio un decisivo incremento degli investimenti provenienti dall'estero, in larga parte provenienti dalla penisola italiana, grazie alla vicinanza con il continente europeo e a condizioni politico-economiche piuttosto stabili in tutti i Paesi nordafricani.

Tra i vari Paesi Terzi Mediterranei, particolarmente interessante per investimenti esteri risulta la

situazione della Tunisia, caratterizzata da una posizione geografica indubbiamente strategica, trovandosi come crocevia in mezzo al Mediterraneo. Inoltre, il clima, la cordialità della popolazione, il basso costo dei fattori produttivi rispetto all'Europa, un vantaggioso regime fiscale per gli stranieri sono alcuni degli elementi che contribuiscono all'attrattività del Paese per molti settori dell'industria, dal comparto agro-alimentare, al tessile - abbigliamento, dall'elettronico, al turismo.

Il territorio risulta quindi una delle principali mete di espansione estera da parte non solo delle piccole e medie imprese italiane, ma anche da parte dei grandi gruppi industriali.

Considerando perciò l'obiettivo di una internazionalizzazione proficua, occorre effettuare accurate analisi su ogni aspetto del Paese. Una generale conoscenza storico-culturale, oltre alle indispensabili nozioni in materia tributaria e valutaria, sono essenziali per evitare spiacevoli gaffe interculturali che solitamente pregiudicano contatti e approcci in territorio straniero.

Attraverso la stesura di questo elaborato, la finalità che si intende perseguire è quella di donare innanzitutto una visione completa ed esaustiva del Paese Tunisia approfondendo ogni aspetto rilevante proprio all'interno di un'analisi-Paese. Nell'ultima parte dell'elaborato infine si procede, partendo da una preziosa esperienza personale, alla descrizione e valutazione di una tipica operazione di internazionalizzazione produttiva di una piccola impresa italiana operante nel settore abbigliamento.

Le dinamiche competitive in atto nel sistema economico mondiale probabilmente porteranno ad una trasformazione, non troppo lontana nel tempo, dei Paesi in via di sviluppo, rendendoli non soltanto produttori, bensì anche consumatori, ampliando così la varietà di tipologie di internazionalizzazioni su cui le imprese potranno concentrarsi.

INDICE

Introduzione	2
--------------	---

CAPITOLO PRIMO – Il contesto generale del Paese.

1. Congiuntura economica e prospettive di sviluppo dell'area	6
1.1 Quadro macroeconomico del Paese	6
2. Caratteristiche del territorio	14
3. Infrastrutture e servizi	16
4. Il sistema bancario e finanziario della Tunisia	17
4.1. La Banca Centrale tunisina	22
4.2 Il grado di apertura internazionale del sistema bancario e finanziario	23
5. La presenza industriale	24
5.1. Il settore dell'agricoltura e della pesca	25
5.2. Gli altri settori dell'economia	25
5.3. la privatizzazione delle imprese locali: i piani di sviluppo e la liberalizzazione economica	26
6. Caratteristiche politico-amministrative	29
6.1. La storia	29
6.2. La costituzione	36
6.3. Il sistema giudiziario	37
7. La struttura della popolazione	37
8. Presenza di comunità straniere	38
8.1. La comunità italiana	38
8.2. Le altre comunità presenti	42

CAPITOLO SECONDO – La situazione commerciale della Tunisia

1. L'Adesione agli accordi di libero scambio	44
1.1. L'adesione agli accordi euro-mediterranei	44
1.2. Le Convenzioni preferenziali concluse con i Paesi Arabi	47
1.3. La grande zona araba di libero scambio	50
1.4. Convenzione relativa allo scambio delle preferenze commerciali tra i Paesi membri dell'organizzazione della Conferenza islamica	51

2. Grado di apertura del Paese al commercio internazionale ed agli investimenti esteri	51
2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia	52
3. Grado di apertura agli investimenti esteri. Attività di investimento ed insediamenti produttivi nel Paese	55
4. La presenza delle imprese italiane in Tunisia	57
5. I finanziamenti a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane	61
6. Rischi e opportunità di investimento	63
6.1. Le opportunità di investimento	63
6.2. I Rischi e le relazioni internazionali	66

CAPITOLO TERZO – La delocalizzazione dell'impresa Tex-Moda.

1. Storia dell'azienda	71
1.1. Rete commerciale	73
2. Strategia di internazionalizzazione	73
3. L'internazionalizzazione in Tunisia	74
3.1 L'organizzazione della produzione all'estero	75
3.1.1. La fase di organizzazioni ordini	76
3.1.2. La fase dell'arrivo materie prime e predisposizione dell'ordine	77
3.1.3. L'ufficio Lectra System	78
3.1.4. Il lancio dell'ordine in produzione	79
3.1.5. La catena di montaggio	79
3.1.6. L'immagazzinamento e la fase di trasporto	81
3.2. Fattori di criticità riscontrati	82
Bibliografia	84

CAPITOLO PRIMO - Il contesto generale del Paese.

1. Congiuntura economica e prospettiva di sviluppo dell'area.

1.1 Quadro macroeconomico del Paese.

La Tunisia, grazie alla sua posizione strategica, affacciata sul Mar Mediterraneo e caratterizzata da un stabilità sia economica che politica, si presenta fortemente orientata all'Europa ed impegnata a diventare uno snodo industriale tra il mondo arabo e quello occidentale sempre più importante. Trampolino per i mercati europei ed africani, la Tunisia presenta opportunità economiche, di crescita e di investimento presenti e future tipiche dei paesi in via di sviluppo.

Lo confermano i dati macroeconomici, relativi all'anno 2008 che segnano una continua, seppur rallentata, crescita del Paese, nonostante una congiuntura internazionale difficile e le ricadute della crisi finanziaria mondiale.

La crescita nel corso del 2008 è aumentata del 4,7% a fronte del 6,3% nell'anno precedente¹. In generale l'economia ha mostrato una buona tenuta rispetto alla situazione economica internazionale sfavorevole, e ciò si spiega con l'aumento della produttività delle imprese manifatturiere, nonostante abbia registrato un ritmo più lento rispetto al 2007, con lo sviluppo dei servizi a pagamento, più specificatamente del turismo e delle comunicazioni, nonché gli scambi commerciali esteri sempre maggiormente integrati. Non bisogna trascurare tuttavia l'abbassamento significativo, a seguito del rallentamento della domanda estera, della produzione di alcuni settori della manifattura quali il tessile, l'abbigliamento, le industrie meccaniche ed elettriche.

Il governo tunisino, al fine di limitare gli effetti negativi derivanti dalla crisi economica e finanziaria sull'economia nazionale, ha preso a fine dicembre 2008 delle misure di carattere congiunturale con lo scopo di sostenere le imprese in difficoltà oltre a quelle che conoscono un calo drastico della loro produttività. Tra tali misure si registrano la partecipazione dello stato ai contributi sociali, il sostenimento dei costi di assicurazione delle esportazioni delle imprese, e misure strutturali per rilanciare l'attività economica e rafforzare la competitività delle imprese tunisine.

Un altro indicatore macroeconomico estremamente significativo è rappresentato dal tasso di inflazione, in termini di media mensile annua, il quale si è attestato al 5% contro una previsione del 3%. L'aumento del livello generale dei prezzi ha riguardato in particolar modo il settore alimentare, quello delle abitazioni, e del trasporto pubblico. Escludendo il settore alimentare, l'inflazione si è attestata al 4,2% contro il 3,4% dell'anno 2007. L'accelerazione ha riguardato sia il settore dei

¹ Fonte dati: Rapporto Scheda – Paese Tunisia a cura della Camera Tuniso – Italiana di Commercio ed Industria di Tunisi, 2009

servizi (4.7% rispetto al 2.8%), che i prodotti manufatti (4.1% contro 3.8%). Se dal calcolo dell'inflazione invece si esclude l'energia, l'inflazione si posiziona al 4,4% contro il 3% nel 2007, mentre i prezzi dell'energia sono cresciuti del 12% contro il 5,9% dell'anno precedente a seguito degli aggiustamenti dei prezzi dei carburanti e dell'elettricità. Pertanto se si escludono dal computo le componenti più volatili dell'inflazione, quest'ultima risulterà essere pari al 3,3% contro il 3,1% registrato nel 2007².

Le previsioni 2009 mostrano un tasso di inflazione pari a circa il 3,5%, soprattutto se continuerà il calo dei prezzi sul mercato mondiale relativo ai prodotti base sul mercato mondiale.

Altro indicatore macroeconomico rilevante riguarda il tasso di cambio del dinaro tunisino, per il quale, in termini di media annua, si è registrato un deprezzamento dello stesso nei confronti dell'euro pari al 2,9% rispetto al 2007. Il deprezzamento ha riguardato anche il cambio con lo yen, in misura ben maggiore e pari al 9,4% rispetto all'anno precedente. Nei confronti del dollaro americano invece si è registrato un apprezzamento del dinaro tunisino, in misura pari 4%².

Corso medio della divisa tunisina sul mercato interbancario

Moneta	Sigla	Unità	Valore
DINAR ALGERIEN	DZD	10	0,1787
RYAL SAUDIEN	SAR	10	3,4588
DOLLAR CANADIEN	CAD	1	1,2130
COURONNE DANOISE	DKK	100	25,3799
DOLLAR DES USA	USD	1	1,3018
LIVRE STERLING	GBP	1	2,0747
YEN JAPONAIS	JPY	1000	14,4698
DIRHAM MAROCAIN	MAD	10	1,6650
COURONNE NORVEGIEENNE	NOK	100	22,3905
COURONNE SUEDOISE	SEK	10	1,8540
FRANC SUISSE	CHF	10	12,5049
DINAR KOWEITTIEN	KWD	1	4,5238
DIRHAM DES EAU	AED	10	3,5318
EURO	EUR	1	1,8958
DINAR LIBYEN	LYD	1	1,0694
OUGUIYA MAURITANIEN	MRO	100	0,4986
DINAR DE BAHREIN	BHD	1	3,4410

² Fonte dei dati relativi all'inflazione e al tasso di cambio: Rapporto Tunisia; Aggiornamento al 2° Semestre 2008 – Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

RYAL QUATARI	QAR	10	3,5623
--------------	-----	----	--------

Fonte: Banque Centrale de Tunisie - Opérations en compte et comptant au 01/10/2009

Corso medio in dinari tunisini per il cambio manuale

Moneta	Sigla	Unità	Valore in dt
RYAL SAOUDIEN	SAR	10	3,449
DOLLAR CANADIEN	CAD	1	1,205
COURONNE DANOISE	DKK	100	25,335
DIRHAM DES EAU	AED	10	3,522
DOLLAR DES USA	USD	1	1,293
LIVRE STERLING	GBP	1	2,067
YEN JAPONAIS	JPY	1000	14,363
DINAR KOWEITIEEN	KWD	1	4,511
COURONNE NORVEGIEENNE	NOK	100	22,336
RYAL QUATARI	QAR	10	3,552
COURONNE SUEDOISE	SEK	10	1,852
FRANC SUISSE	CHF	10	12,423
EURO	EUR	1	1,885
DINAR DE BAHREIN	BHD	1	3,431
DINAR LIBYEN	LYD	1	1,056

Fonte: Banque Centrale de Tunisie - Opérations on compte et comptant au 01/10/2009

Sempre dai dati rilevati dal Rapporto Congiunto dell' Istituto per il Commercio Estero sulla Tunisia relativo al secondo semestre 2008, la bilancia generale dei pagamenti nel 2008 ha registrato un surplus di 2.050 MDT contro 883 MDT del 2007, registrando un miglioramento di 1.167 MDT. Purtroppo nonostante l'andamento positivo della bilancia generale dei pagamenti, si è registrato un aumento del deficit corrente di 982 MDT attestandosi così a 2.157 MDT. La bilancia delle operazioni correnti nel 2008 ha registrato un deficit di 2.157 MDT, rappresentante il 4.2% del PIL contro 1.175 MDT e 2.6% del 2007. L'aumento è attribuibile principalmente al maggiore deficit commerciale che, <<in termini FOB-FOB, è passato da un anno all'altro da 3.685 a 4.939 MDT. Al contrario, il saldo della bilancia dei servizi è migliorato di 485 MDT, raggiungendo 3.184 MDT. Il deficit della bilancia commerciale (FOB-CIF) è cresciuto di 1.574,1 MDT situandosi a 6.601,8 MDT contro 5.029,1 MDT del 2007. Parallelamente il tasso di copertura si è ripiegato di 1.6 punti per situarsi a 78,2% e ciò a seguito della progressione delle importazioni a un ritmo più accelerato

di quello delle esportazioni, cioè 23.7% e 21.8%, rispettivamente pari a 30.238,8 MDT e 23.637 MDT.>> (Fonte: Rapporto Congiunto dell'Istituto per il Commercio Estero sulla Tunisia – secondo semestre 2008).

La tabella sottostante indica i principali dati macroeconomici ai fini dell'Analisi – Paese.

Indicatore	Valore
Popolazione	10,486,339 (stime Luglio 2009.)
Struttura della popolazione per età	0-14 anni: 22.7% (maschi 1,227,238/femmine 1,149,796) 15-64 anni: 70.1% (maschi 3,701,661/femmine 3,652,322) 65 anni e oltre: 7.2% (maschi 352,003/femmine 403,319) (stime 2009)
Età Media	totale: 29.2 anni maschi: 28.7 anni femmine: 29.8 anni (stime 2009.)
Tasso di crescita della popolazione	0.98% (stima 2009)
Tasso di natalità	15.42 nascite/1,000 population (stime 2009)
Tasso di mortalità	5.2 morti/1,000 population (a Luglio 2009)
Tasso di migrazione interna	-0.4 migranti/1,000 population (2009 est.)
Urbanizzazione	Popolazione urbana: 67% del totale della popolazione (2008) Tasso di urbanizzazione: 1.7% all'anno (stima 2005-10)
Tasso di mortalità infantile	totale: 22.57 morti/1,000 nascite maschi: 24.81 morti/1,000 nascite femmine: 20.17 morti/1,000 nascite (stima 2009)

Aspettativa di vita alla nascita	Popolazione totale: 75.78 anni maschi: 73.98 anni femmine: 77.7 anni (stima 2009)
Popolazione sotto la soglia di povertà	7,4%
Indice di alfabetizzazione (popolazione al di sopra dei 15 anni che può leggere e scrivere)	Popolazione totale: 74.3% maschi: 83.4% femmine: 65.3% (2004)
Spese per l'educazione	7.3% del PIL (2005)
Forza lavoro	agricoltura: 55% industria: 23% servizi: 22%
Tasso di inflazione (prezzi al consumo)	5% (2008) 3.1% (2007)
PIL	\$ 40,35 billion (2008)
PIL - tasso di crescita reale	4,4% (2008) 6,5% (2007) 5,3% (2006)
PIL - composizione per settore	Agricoltura: 10,5% Industria: 37% Servizi: 52,5%
Investimenti	21,8% del PIL
Debito pubblico	48,4% del PIL (2008) 59,2% (2004)
Export	\$19,22 billion (2008); \$15,15 billion (2007)

Exports partners	Francia 28.4%, Italia 18%, Germania 9.6%, Libia 5.8%, Spagna 5% (2008)
Imports	\$ 23,23 billion (2008); \$18,02 billion (2007)
Imports partners	Francia 22.4%, Italia 20.1%, Germania 9.4%, Libia 4.8%, Spain 4.6% (2008)
Riserve di valuta straniera e oro	\$8.853 billion (31 December 2008 est.) \$7.854 billion (31 December 2007 est.)
Debito esterno	20.81 billion (31 December 2008) \$20.4 billion (31 December 2007)

Fonte: dati statistici tratti dal sito ufficiale della CIA (www.cia.gov) analisi Paese Tunisia.

Conti esterni

Tasso di copertura (Export FOB/Import) CAF in %)	77,8	79,4	78,2	1,6	-1,2
Deficit commerciale	4445	5027	6604	13,1	31,4
Entrate turistiche	2825	3077	3390	8,9	10,2
Redditi da lavoro (revenues du travail)	2010	2199	2436	9,4	10,8
Deficit corrente	824	1175	2109	351,0	934,0
In % del PIL	2,0	2,6	4,2	0,6	1,6
Entrate nette di capitale	3647	2105	4022	-1542,0	1917,0
Saldo generale della bilancia dei pagamenti	2773	883	2053	-1890,0	1170,0
Coefficiente dell'indebitamento estero (in % delle entrate correnti)	16,4	11,7	7,7	-4,7	-4,0
Tasso di indebitamento esterno (in % del RNDB)	47,4	43,4	42,6	-4,0	-0,8

Fonte: Banque Centrale de Tunisie, Ministère du Développement et de la coopération internationale, des Finances, Institut National de la Statistique et Bourse des Valeurs mobilières de Tunis.

Nonostante il quadro macroeconomico sia positivo, il Governo ha subito predisposto il raggiungimento di alcuni obiettivi fondamentali per un'efficiente sistema economico futuro. Questi riguardano nel medio termine la riduzione del debito pubblico estero e l'innalzamento degli standard qualitativi di vita della popolazione.

Confrontando il Paese con gli altri stati del mondo, da un punto di vista imprenditoriale il Forum Economico Mondiale di Davos (2007-2008) nel suo rapporto mondiale sulla competitività globale, colloca la Tunisia al primo posto nel Maghreb.

Oggi la Tunisia fa parte di un accordo con l'Unione Europea per l'instaurazione di una zona di libero scambio fra i Paesi del Mediterraneo. L'accordo, firmato il 17 Luglio 1995 ed entrato in vigore nel 1998, di durata illimitata, prevede relazioni basate sulla reciprocità e sul partenariato, con l'obiettivo di creare entro il 2010 una zona di libero scambio all'interno dello spazio economico euro mediterraneo. Ciò avviene nell'intento di agevolare la libera circolazione delle merci, servizi e capitali, creando una dinamica di cooperazione economica, politica e sociale, con l'istituzione di opportuni organismi per sorvegliarne il corretto funzionamento.

A tal proposito, proprio dal Gennaio 2009 la Tunisia è entrata ufficialmente a far parte di tale zona di libero scambio riguardante i prodotti industriali con l'Unione Europea.

L'accordo ha avuto un impatto positivo sull'economia tunisina e ha stimolato una maggiore competitività tra le imprese presenti nel territorio.

Chiaramente, l'entrata nella zona di libero scambio di per sé non avrebbe portato grandi vantaggi se questa non fosse stata accompagnata da altre riforme, in modo tale da percorrere un vantaggioso processo di adeguamento al nuovo sistema. Il Governo si è difatti mosso nel promuovere il libero commercio sia interno al Paese che esterno, sono state privatizzate alcune delle più importanti imprese statali, è stata effettuata una riforma fiscale, allo stesso tempo si è proceduto a consolidare la struttura delle reti di telecomunicazione, a promuovere le nuove tecnologie tramite opportuni incentivi, a rinnovare e adeguare porti e aeroporti, modernizzare e rendere più efficiente il sistema bancario, nonché impegnarsi nello sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale.

A livello economico, negli ultimi anni la Tunisia ha quindi conosciuto un forte sviluppo, abbandonando gradualmente il rigido controllo statale e lasciando spazio a un'economia di libero scambio. Il Paese sta ancora attraversando una delicata fase dell'ampio processo di sviluppo e apertura iniziato più di dieci anni fa con l'attuazione del programma di modernizzazione e di privatizzazione del settore economico chiamato "Programme de Mise à Nouveau". Proprio quest'ultimo ha stimolato finanziamenti e investimenti esteri, attestati a quota 870 milioni di euro

l'anno³.

Il programma “Mise à Nouveau” ha l'obiettivo di rafforzare la competizione internazionale della Tunisia nella zona di libero scambio e di sviluppare interventi finalizzati al miglioramento tecnologico delle imprese, alla qualificazione del personale impegnato nel sistema produttivo industriale e allo sviluppo di infrastrutture e servizi.

Tali politiche di attrazione imprenditoriale, assieme ai costi di manodopera ridotti, hanno accresciuto l'interesse degli investitori esteri: nel 2008 in Tunisia sono presenti più di 2970 imprese straniere, di cui 2600 all'incirca sono europee, e in particolar modo, 2300 di esse operano nel settore manifatturiero (comprendente il settore meccanico, tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature), circa 160 operano all'interno del settore alberghiero, circa 300 sono di servizi (informatica, telecomunicazioni, consulenza), circa 60 nel settore dell'energia e 80 nell'agricoltura⁴. L'80% delle imprese manifatturiere si sono stabilite in Tunisia come imprese off-shore e più della metà di esse sono società costituite da capitale interamente straniero, le quali riesportano la totalità della produzione in altri paesi.

Nella prima fase del programma “Mise à Nouveau”, il governo tunisino ha incanalato i propri sforzi nella preparazione delle imprese locali ad affrontare la concorrenza internazionale. Sono state individuate le imprese off-shore (società totalmente esportatrici) e si è proceduto ad una valutazione di quali interventi fossero necessari per la ristrutturazione produttiva e tecnologica delle imprese. Tale programma beneficia dei contributi della Banca Mondiale e dell'Unione Europea mentre quelli emessi dal Governo tunisino sono riservati esclusivamente alle imprese locali; le imprese estere invece possono parteciparvi attraverso la creazione di joint-venture con partner tunisini. La realizzazione del programma ha permesso di aumentare il livello occupazionale, mentre il volume dei beni esportati è passato dal 29,7% nel 1994 al 37,2% nel 2006⁵.

Ulteriori programmi sono stati attivati per accompagnare le imprese nel processo di apertura verso una maggiore concorrenza, tra i quali è noto il “programma nazionale di adeguamento delle imprese ai moderni standard industriali” a cui, per il momento, hanno aderito 3.470 imprese, a 75° delle quali è stata riconosciuta la certificazione ISO 9001⁶.

Un altro particolare ed importante intervento legislativo, che ha avuto ripercussioni positive sull'economia del Paese, riguarda la legge Finanziaria del 2007, elaborata sotto la direzione del Presidente della Repubblica all'interno del progetto “per la Tunisia di Domani”. La nuova legge ha diminuito la pressione fiscale sugli utili delle aziende dal 34% al 24% e la tassa sul valore aggiunto

³ Fonte dati: Rapporto Istituto Nazionale per il Commercio estero - secondo semestre 2008 sull'economia tunisina.

⁴ Fonte: Rapporto Istituto Nazionale per il commercio estero – secondo semestre 2008 sull'economia tunisina.

⁵ Fonte: Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Institut national de la statistique et BCT

⁶ Fonte dati: Articolo del Notiziario Economico della Farnesina.

riguardante i prodotti di lusso dal 29% al 18%⁷.

La politica economica tunisina si esplica tramite piani quinquennali di sviluppo economico e sociale. Il periodo 2007-2012 è stato programmato con l'XI piano quinquennale, il quale prevede in prima analisi il graduale riassorbimento della disoccupazione strutturale, in particolar modo dei giovani diplomati, con l'obiettivo di ridurre il tasso di disoccupazione e portarlo a quota 10-11% nel 2011. Altro importante obiettivo riguarda il consolidamento dell'economia e l'accelerazione della crescita superiore al 6%, in modo tale che il Paese possa rispondere più efficacemente alle sfide sociali e alle esigenze di convergenza economica. Sempre all'interno del piano è stata prevista una programmazione rivolta al consolidamento della trasparenza e delle riforme legislative, istituzionali e amministrative.

2. Le caratteristiche del territorio

Analizzando la conformazione del territorio tunisino secondo un approccio imprenditoriale, volto all'individuazione delle zone più opportune per insediamenti economici esteri, bisogna partire da una prima doverosa distinzione tra i tipi di industria che si sono sviluppati in territori ben diversi e distanti.

Innanzitutto, amministrativamente il Paese è diviso in 23 governatorati, suddivisi a loro volta in 199 distretti e ancora in comuni e *imadas*.

La Tunisia non solo attrae investimenti dall'estero nel campo del settore primario e secondario, ma, grazie al continuo sviluppo e alla sua varietà paesaggistica offre un proficuo bacino per gli investimenti nel settore terziario, in particolare nell'industria turistica.

Dopo una forte battuta d'arresto in conseguenza dei fatti dell'11 Settembre 2001, negli ultimi anni il mercato si è largamente ripreso, ampliandosi notevolmente.

A partire dal 2005 quindi il turismo è tornato a crescere e ha registrato aumenti significativi, soprattutto grazie alla competitività dei prezzi nel settore, a un aumento sostanziale degli investimenti in pubblicità sia nazionali che esteri, e alla ripresa generale del mercato turistico. Le zone più adatte all'insediamento di stabilimenti turistici sono sparse in tutto il Paese, e ben diversificate in conseguenza alle diversità che si riscontrano nelle diverse zone. Si passa infatti dalle zone turistiche balneari, presenti in misura maggiore sulla costa nord-est e attorno al Golfo di Tunisi, alle zone di montagna, meno conosciute dal turismo proveniente dall'estero ma più gradite dal turismo interno. Inoltre, il paesaggio desertico presente nella parte meridionale del territorio rappresenta una ulteriore attrattiva turistica, che ha generato opportunità di sviluppo di un'industria

⁷ Fonte: Guida agli investimenti nel Paese – Documento ICE aggiornato all'anno 2008.

turistica specifica, riguardante escursioni e soggiorni di vario genere all'interno del Sahara, nel rispetto dell'ambiente e del paesaggio.

Tale conformazione paesaggistica ha creato poli turistici di rilevante interesse a livello nazionale ed internazionale, quale, per citare solo alcuni esempi, la costa di Hammamet, nel nord est del Paese, Kelibia e Ain Draham ai confini con l'Algeria, l'isola di Djerba e le Kerkennah, le oasi del deserto di Tozeur, Douz, Ksar Ghilane (piccolissima oasi immersa nel deserto), Chott El Djerid, Tataouine e Matmata.

Anche il settore dei servizi è in continua crescita, grazie in particolar modo allo sviluppo di alcune aree urbane e alle migliori condizioni di vita, presenti soprattutto nella capitale.

Diverse invece sono le zone in cui si sono sviluppati i poli industriali ed economici propriamente detti.

Le maggiori zone urbanistiche sono cresciute soprattutto attorno alle principali vie di comunicazione interna e di commercio con l'estero. La zona indubbiamente più grande è quella che si è sviluppata attorno alla capitale Tunisi.

Tunisi, con i suoi 728.000 abitanti, si trova sulle rive di una laguna, accanto alla storica cittadina di Cartagine (Carthage). La città si è inizialmente sviluppata a partire dalla Medina, ovvero il mercato, centro storico degli scambi e del commercio. Successivamente, Tunisi si è estesa seguendo un modello urbanistico moderno e occidentale, occupando lo spazio tra la Medina e la laguna, per poi ampliarsi in direzione Nord e Sud. Oggi la città di Tunisi conta ben 19 quartieri:

- Bab Alioua
- Bab El Fellah
- Bab Saadoun
- Bab Souika
- Belvédère: Vi si trovano il più grande parco della città e lo zoo
- Berges du lac: Zona nuova sistemata sulla riva nord della laguna di Tunisi
- Borgel
- Cité Jardins
- El Manar
- El Menzah
- El Omrane
- Halfaouine
- La Cagna
- La Petite Sicile: quartiere in cui si stabilirono a inizi del Novecento le prime comunità

italiane.

- Montfleury
- Montplaisir
- Mutuelleville : Zona residenziale in cui si trova l'istituto universitario francese Pierre Mendès France
- Mendès France
- Ras Tabia

Le altre zone di maggiore interesse economico si affacciano tutte sul Mar Mediterraneo e si sono sviluppate attorno ai principali porti internazionali come la cittadina di Bizerte, a cinquanta km a ovest dalla capitale, Sfax, che risulta in testa alle città del Sud per traffico economico e popolazione assieme a Sousse. Infine la città di Nabeul, a circa settanta km a sud di Tunisi, divenuta importante per lo sviluppo dell'industria e dell'arte della terracotta e della ceramica decorata a mano.

Il Governo tunisino ha inoltre istituito delle zone (definite zone franche) in cui, nonostante le ridotte dimensioni delle cittadine che vi si trovano, vige una particolare disciplina normativa e fiscale propriamente studiata per attirare investimenti industriali in tali zone. Si tratta di località dell'entroterra prettamente rurali e scarsamente sviluppate, in cui la popolazione vive prevalentemente grazie all'agricoltura o al bestiame.

3. Infrastrutture e servizi

Il Governo tunisino è impegnato in una progressiva deregolamentazione e privatizzazione del settore delle infrastrutture e degli autotrasporti.

Tuttavia, fino ad oggi i collegamenti ferroviari e stradali sono gestiti dalla società nazionale delle ferrovie (SNCFT). Quest'ultima ha però previsto nel futuro la possibilità di partecipazioni da parte del settore privato all'interno della società.

La rete stradale si estende per 23.100 km (asfaltata solo per 18.226 km), mentre la linea ferroviaria è pari a 2190 km, attraversando il Paese da nord a sud collegando le città di maggiore interesse quali El Kef, Jendouba, Kasserine e Tozeur⁸.

Per quel che concerne il trasporto marittimo, sia di merci che di passeggeri, si individuano otto importanti porti dislocati in vari punti della costa: Tunisi, La Goulette, Radès, Biserta, Menzel Bourguiba, Sfax, Zarzis, Gabès e Sousse, a cui si aggiungono 22 porti più piccoli ed un terminal petrolifero a Skhira. Tra le compagnie di trasporto marittimo italiane più importanti, che servono

⁸ Fonte: Guida Paese Tunisia pubblicata da Assocamerestero Italia.

quotidianamente la tratta Tunisia-Italia, vanno ricordate le società Tarros, Grimaldi, Bongiorno S.r.l, Sirio, Martinelli, Faggioli, STC- Società Trasporti Combinati.

Il trasporto aereo di passeggeri è inoltre presente negli scali internazionali di Tunisi-Cartagine, Monastir e Djerba. Nello specifico, i collegamenti aerei da e verso l'Italia sono giornalieri, e gestiti dalla compagnia di bandiera tunisina, Tunis Air, e dall'Alitalia.

4. Il sistema bancario e finanziario della Tunisia

Il sistema finanziario tunisino si è notevolmente evoluto a partire dal 1988, dopo il quale sono state effettuate alcune riforme al fine di creare un vero e proprio mercato finanziario e diminuire il finanziamento del sistema economico da parte esclusiva del sistema bancario. A questo proposito è stato istituito un quadro legale appropriato e una infrastruttura tecnica moderna che risponde ai canoni internazionali, oltre che a una legislazione fiscale particolarmente incentivante. La modernizzazione del mercato della borsa tunisino è stata istituita dalla legge 94-117 del 1994 (Loi Portant Réorganisation du marché financier) la quale ha provveduto a creare la BVMT ovvero la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunisie (Borsa dei valori mobiliari della Tunisia). La BVMT è stata creata sottoforma di società anonima di diritto privato il cui capitale è esclusivamente detenuto dagli intermediari della borsa. La BVMT ha la piena gestione del mercato dei valori mobiliari ed è tenuta a pronunciarsi sull'ammissione, la sospensione o l'eventuale radiazione dei valori e dei prodotti finanziari presenti nei suoi mercati. Il sistema di quotazione adottato è di tipo elettronico, definito "Stock Exchange Management System". all'interno del funzionamento della BVMT, la sopracitata legge del 1994 ha istituito il CMF (Consiglio del Mercato Finanziario) con il compito di assicurare l'organizzazione dei mercati e vigilare sul loro buon funzionamento. È inoltre incaricato del controllo dell'informazione finanziaria e dell'applicazione di sanzioni per eventuali infrazioni al regolamento in vigore.

L'oggetto principale della Borsa tunisina è quello di organizzare l'incontro dell'offerta e della domanda di titoli e di permettere l'arbitraggio agli investitori, oltre che favorire lo sviluppo di emissioni pubbliche di titoli mobiliari e concorrere attivamente al finanziamento degli investimenti.

Dati sulla Finanza pubblica (in mdt)

Designazione	2006	2007	2008	Var. % 06/07	Var. % 07/08
Pressione fiscale (in % del PIB*)	20,5	20,8	22,5	0,3	1,7
Spese per investimenti e concessione prestiti	2861,6	3261,6	3556,6	14,0	9,0

Déficit budgétaire in % del PIB* escluse le privatizzazioni	2,9	2,9	1,2	0,0	-1,7
Indebitamento totale dello Stato/PIB* (in %)	53,7	50,0	47,5	-3,7	-2,5

Fonte: Banque Centrale de Tunisie - Rapport sur les indicateurs financiers

*Produit interne Brut

Principali indicatori del mercato finanziario (espresso in milioni di DT)

Designazione	2006	2007	2008	Variation e % 2006/2007	Var. % 2007/08
Capitalizzazione di borsa/PIB (in %)	13,3	14,3	16,5	1,0	2,2
Numero di società quotate	48	51	50	3,0	-1,0
Capitali scambiati	4607	1744	4130	-62,1	136,8
Fondi levés par appel public à l'épargne (Fondi destinati al risparmio)	1860	1969	1379	109,0	-590,0
Stato	1495	1480	735	-15,0	-745,0
Imprese	365	489	644	124,0	155,0
Contributo del mercato finanziario al finanziamento della FBCF del settore privato.	6,7	7,5	8,3	0,8	0,8
Indice TUNINDEX (base 1000=31/12/1997)	2331,1	2614,1	2892,4	12,1	10,6

Fonte: Banque Centrale de Tunisie - indicateurs financiers; Ministère du Développement et de la coopération internationale, Ministère des Finances, Institut National de la Statistique et Bourse des Valeurs mobilières de Tunis.

Nel Financial Stability Assessment on Security Regulation (FSSA), il Fondo Monetario Internazionale riporta che “la pubblica informazione sulle compagnie presenti in borsa e la protezione dei diritti degli shareholders è molto chiara”⁹. Il Fondo Monetario Internazionale ha inoltre raccomandato di promuovere maggiormente i compiti affidati al Consiglio del Mercato Finanziario, con la finalità di proteggere gli shareholders attraverso una maggiore regolamentazione.

Il FSSA del FMI pubblicato nel 2006 ha inoltre affermato che il governo tunisino si sta impegnando per la promozione della Governance delle banche tunisine.

Per ciò che concerne più propriamente il settore bancario presente sul territorio tunisino, occorre distinguere quattro diverse tipologie di banche: vi sono banche commerciali (o di deposito), banche

⁹ Report of Fincial System Stability Assesment - pag. 36

di sviluppo (altrimenti dette di investimento), banche off-shore e le banche di affari.

Esistono in Tunisia quattordici banche di deposito, sei banche di sviluppo, otto off-shore e due banche d'affari, come illustra la seguente tabella.

Banche di deposito	Banche di sviluppo	Banche off-shore	Banche d'affari
La Banque du Sud (B.S.)	Banque de coopération du Maghreb Arabe (BCMA)	L'Arab Banking corporation (ABC)	L'International Maghreb Merchant Bank (IMMB)
La Banque de Tunis (BT)	Banque de Tunisie et des émirats d'Investissement (BTEI)	Loan Investment corporation (LINC)	La Banque d'Affaire de Tunisie (BAT)
L'Amen Banque	Banque Tuniso Quataire d'Investissement (BTQI)	L'Union Tunisienne des Banques (UTB)	
L'Union Internationale des Banques (UIB)	Banque Tuniso Koweitienne de développement (BTKD)	North African International Bank (NAIB)	
La Société Tunisienne de Banque (STB)	Société Tuniso Saoudienne d'Investissement et de Développement (STUSID)	Citi Bank	
L'Arab Tunisian Bank (ATB)	Banque Arabe Tuniso Libyenne de développement et de commerce extérieur (BTLN)	Tunisian International Bank (TIB)	
La Banque Nationale Agricole		Alubaf International Bank (AIB)	

La Citi Bank		Beit Ettamouil Saoudi Tounsi (BEST)
La Banque de l'Habitat		
La Banque Internationale Arabe de Tunisie		
La Banque Tunisienne de Solidarité		
La Banque Franco Tunisienne		
L'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie		
L'Arab Banking Corporation (ABC on shore)		

Fonte: Banque Centrale de Tunisie – Structure du système financier tunisien

Tra le banche di commercio sopra elencate, ve ne sono alcune totalmente private come l'Arab Tunisian Bank, l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie, la Citi Bank, la Banque de Tunis e Amen Banque.

Escludendo la Amen Banque, le altre banche sopracitate hanno una partecipazione straniera e in tre casi (ATB, UBCI, e Citi Bank) anche di maggioranza.

Le banche di sviluppo invece differiscono dalle precedenti in quanto, ai sensi dell'art. 6 della legge n. 94-25 del 7 febbraio 1994, sono <<società la cui attività principale consiste nella partecipazione al capitale sociale di imprese e nella concessione di crediti a medio e lungo termine>> (art. 6 legge n. 94 – 25 del 7 febbraio 1994).

<<Queste banche possono anche concedere, alle condizioni fissate dalla Banca Centrale tunisina, prestiti a breve termine alle imprese a cui partecipano detenendo la maggioranza del capitale e alle società i cui progetti abbiano finanziato; possono inoltre ricevere depositi per il loro personale e per

le società in cui detengano la maggioranza del capitale>> (Fonte: “Il sistema bancario tunisino; Antonio Lo Monaco, 2009 – documento Confindustria”).

Diversa rispetto alle banche commerciali appare pure la disciplina che regola le banche off-shore, contenuta nella legge n. 85-108 del 6 dicembre 1985.

La peculiarità delle banche off-shore non riguarda tanto la residenza, bensì l’oggetto dell’attività svolta. <<Tali banche sono infatti autorizzate a concedere credito in qualsiasi forma e a partecipare al capitale di quelle imprese off-shore totalmente esportatrici. In via accessoria, ma con preventiva autorizzazione della Banca Centrale tunisina, possono anche lavorare con società residenti. Oltre a svolgere la loro attività con operazioni esclusivamente in valuta, un’altra peculiarità di queste banche è quella di poter concedere finanziamenti in valuta a breve, medio e lungo termine senza la preventiva autorizzazione della Banca Centrale (mentre le banche commerciali possono concedere finanziamenti in valuta solo a breve termine, ossia per periodo non superiore a 12 mesi).

Un altro elemento caratterizzante le banche off-shore riguarda la maggiore flessibilità che esse hanno nella concessione di finanziamenti in valuta; ciò consente loro di chiedere anche il 50% di garanzie dell’importo finanziato, a differenza di tutti gli altri istituti bancari che necessitano di una garanzia a copertura del 100% dell’importo>> (fonte: “Il sistema bancario tunisino; Antonio Lo Monaco, 2009 – documento Confindustria”).

La quarta tipologia di banche presenti in territorio tunisino è quella delle banche d’affari. Queste ultime forniscono alle imprese particolari servizi di ingegneria finanziaria, oltre che di supporto alla creazione, sviluppo e ristrutturazione delle aziende. Ai sensi dell’art. 6 bis della legge 94-25 del 7 febbraio 1994, <<le banche d’affari sono autorizzate a svolgere attività di core business per operazioni connesse all’attività bancaria>>.

Fino al 2002 il sistema bancario tunisino è stato caratterizzato quasi completamente dal controllo statale. Tuttavia, a partire dal 2002 si è proceduto all’implementazione di un processo di privatizzazione che ha condotto all’acquisizione delle due più grandi banche da parte del settore privato. Nonostante questo passo in avanti, le banche maggiormente importanti per determinati settori, quale la Banque de l’Habitat per la concessione di mutui; la Banque de l’Agriculture per ciò che concerne il settore agricolo e la Société Tunisienne des Banques per il settore turistico.

La possibilità di una possibile privatizzazione di queste ultime società bancarie appare quindi abbastanza remota.

Una sorta di accordo di non concorrenza stipulato tra tutti i principali attori del sistema bancario ha prodotto una forte rigidità dei tassi d’interesse, all’incirca pari al 5,1%.

<<Sia le persone fisiche che quelle giuridiche sono tenute a rimpatriare la valuta straniera derivante dall’esportazione di merci all’estero, nonché quella derivante dal pagamento di servizi resi

all'estero e di ogni altro reddito derivante da attività svolte all'estero e di cederne la conseguente valuta alla BCT.

Tale obbligo di cessione non riguarda:

- La valuta straniera messa a disposizione degli intermediari autorizzati nel quadro delle loro attività ordinarie e utilizzate per i bisogni delle loro intermediazioni sui mercati dei cambi;
- I beni in valuta versati in conti professionali in valuta o in dinari convertibili;
- Le rimesse o i prodotti dei beni detenuti all'estero e i beni in valuta detenuti all'estero e dichiarati alla BCT conformemente agli artt. 16 e 18 del Codice dei cambi e versati in conti speciali in valuta o in dinari convertibili>> (Fonte: "Il sistema bancario tunisino"; Antonio Lo Monaco, 2009 – documento Confindustria).

Gli investitori esteri hanno piena libertà di trasferimento degli utili ai sensi della legge 93-48. Se tuttavia si tratta di società miste, il suddetto trasferimento è possibile solo per la percentuale corrispondente alla quota di società appartenente all'investitore straniero. Per quanto riguarda il trasferimento del plus-valore realizzato durante il periodo di attività, esso è consentito qualora risulti da una contabilità regolare e dall'autorizzazione da parte della BCT di tutte le operazioni bancarie relative al trasferimento dei profitti all'estero.

Il settore bancario tunisino è inoltre composto da banche quotate nella borsa dei valori mobiliari e banche che non lo sono. Le banche quotate rappresentano più del 55% della capitalizzazione di borsa del mercato. Le istituzioni bancarie quotate sono undici, analizzandone la composizione, vi troviamo banche pubbliche, banche a capitale privato tunisine e Filiali di istituzioni straniere.

4.1. La Banca Centrale tunisina

Creata il 19 Settembre 1958, la Banque Centrale de Tunisie risulta essere un'istituzione pubblica nazionale dotata di personalità civile e di autonomia finanziaria. La missione primaria della Banca Centrale è quella di mantenere la stabilità dei prezzi, e a questo fine essa è incaricata di:

- supervisionare la politica monetaria
- controllare i circoli monetari
- Supervisionare il buon funzionamento dei sistemi di pagamento
- controllare gli stabilimenti di credito
- preservare la stabilità e la sicurezza dei sistemi finanziari.

La Banca Centrale concorre alla politica economica dello Stato, proponendo le misure più opportune ai fini di un miglioramento della bilancia dei pagamenti e di uno sviluppo dell'economia nazionale. La Banca Centrale è inoltre incaricata della gestione delle riserve nazionali in divisa.

4.2 Il grado di apertura internazionale del sistema bancario e finanziario

La deregolamentazione finanziaria, il partenariato Tunisia - Unione Europea con uno scenario di liberalizzazione economica a livello mondiale sempre più accentuato portano alla riflessione sul settore bancario tunisino, il quale si sta notevolmente trasformando, introducendo in Tunisia una varietà di prodotti finanziari con l'obiettivo di raggiungere gli standard internazionali. Tale evoluzione, cominciata attorno alla fine degli anni Ottanta, consiste in un programma di ristrutturazione e ammodernamento del sistema bancario e finanziario, riformando i mercati dei capitali, ridefinendo le professioni bancarie, migliorando la qualità dell'attivo bancario, facendo fronte all'abbassamento dei tassi e alla debolezza dell'attività economica.

Tale politica è stata perseguita innanzitutto tramite la privatizzazione delle maggiori banche statali, anche se al riguardo ancora permangono imprese finanziarie e bancarie controllate dal governo.

A partire dal 1996, il Governo tunisino ha attuato un particolare programma volto alla liberalizzazione dei mercati finanziari. Lo Stato, grazie all'intermediazione della Banca Centrale della Tunisia (BCT) ha proceduto alla diminuzione del TMM (Tasso del Mercato Monetario) portandolo da 10,25% a 6,82%. Ciò ha permesso la nascita di un circolo concorrenziale, mentre la BCT ha lasciato un margine di tre punti percentuali attorno al TMM per la fissazione dei tassi creditori e debitori dei diversi prodotti bancari.

La Tunisia ha poi messo in atto a partire dalla fine del 1999 la fase finale del programma che mira alla completa liberalizzazione del mercato finanziario, tuttora in esecuzione¹⁰.

La cooperazione finanziaria, favorita dal Governo tunisino, è incentivata inoltre dal 1996 dal programma MEDA, completato e integrato dalla Banca Europea degli Investimenti (BEI) la quale ha concesso finanziamenti per assicurare l'assistenza finanziaria della Tunisia nel periodo 1996-1999, con una cifra pari a circa 451,4 M euro¹¹.

<<Il regolamento MEDA costituisce il principale strumento della cooperazione economica e finanziaria del partenariato euro mediterraneo. Varato nel 1996 (MEDA I) e modificato nel 2000 (MEDA II), consente all'Unione europea (UE) di fornire un aiuto finanziario e tecnico ai paesi a sud del Mediterraneo, tra i quali la Tunisia>> (Fonte: www.europa.eu – programma MEDA).

Il settore bancario tunisino nel periodo 2002 - 2006 ha conosciuto una crescita significativa, grazie all'intervento del Governo in materia e al sostegno dei programmi di partenariato, attraverso lo sviluppo dei prodotti e l'espansione dell'attività di credito, traducendosi in un innalzamento del

¹⁰ Fonte: Article "Marché bancaire tunisien: les conditions de l'ouverture" - Chmengui Bilel - Décembre 2005

¹¹ Fonte: www.europa.eu – programma MEDA

prodotto nazionale netto. Sono stati effettuati significativi sforzi per la modernizzazione dei sistemi d'informazione e l'espansione delle filiali bancarie.

5. La presenza industriale.

La Tunisia presenta una situazione industriale piuttosto complessa, in cui vi sono alcuni settori chiave strategici che, nonostante il buon andamento, potrebbero migliorare le proprie performances.

Numero di imprese operanti per settore tessile e abbigliamento.

Attività	TE*	ATE*	TOTALE
Filatura	8	27	35
Tessitura	11	37	48
Rifinitura	19	15	34
Calzifici	169	47	216
Confezione, trama&ordito, maglieria	1397	165	1526
Altre industrie tessili	263	130	393

Fonte: Agenzia di promozione dell'Industria - Giugno 2008

Legenda:

* TE: Totalmente Esportatrici

* ATE: Altre da Totalmente Esportatrici

N.B.: Alcune imprese operano in più attività contemporaneamente.

Come contraltare dei successi economici e del continuo seppur lento sviluppo sociale oltre all'immagine positiva di cui gode la Tunisia all'estero, la situazione della democrazia interna soffre tuttavia dell'autoritarismo presidenziale, mentre rimane molto forte la censura sulla stampa e sulle forme di organizzazione culturale e politica espresse in particolar modo dai ceti meno abbienti.

5.1 Il settore dell'agricoltura e della pesca.

Nel 1998 il Governo tunisino ha raggiunto l'obiettivo dell'autosufficienza alimentare nei prodotti di

largo consumo quali carne e latte, grazie ad azioni mirate da parte dello Stato che hanno previsto in larga misura aiuti finanziari al settore agricolo, in modo tale da ridurre la domanda di importazione. Per quanto riguarda proprio il settore agricolo, esso risente purtroppo delle condizioni climatiche difficili, della divisione eccessiva dei terreni agricoli, e del mantenimento di un sistema monocolturale che penalizza la produttività. La Tunisia è uno dei principali produttori mondiali di olio d'oliva e discreti introiti in valuta sono assicurati dalla tradizionale produzione di datteri.

Nel settore dell'agricoltura e in quello della pesca oggi possono partecipare alle quote societarie anche eventuali partner stranieri. Proprio al fine di ristrutturare i terreni demaniali per un loro maggiore sfruttamento, si è pensato inoltre di proporre a imprenditori sia tunisini che stranieri, la locazione di 6685 ettari di terreno, di cui circa il 30% costituito da vigneti¹².

Il patrimonio zootecnico, è costituito da numerosi allevamenti di caprini, ovini e bovini, ricavandone carne, lana e pelli, mentre è quasi del tutto assente l'allevamento di suini, in quanto non vi è domanda interna a causa dei divieti imposti dalla legge islamica riguardo all'assunzione di carne suina.

Lo sviluppo della pesca è stato promosso negli ultimi anni attraverso iniziative di modernizzazione delle barche e delle navi, lo sviluppo delle infrastrutture portuali e degli impianti di refrigerazione. Particolari sforzi sono stati inoltre destinati allo sviluppo di opportuni circuiti di distribuzione. Tra i vari incentivi offerti per promuovere gli investimenti nel settore, appare l'aiuto all'acquisto di nuove imbarcazioni e agevolazioni al partenariato con imprese straniere.

5.2. Gli altri settori dell'economia

Oltre all'agricoltura e alla pesca, la Tunisia è molto importante dal punto di vista industriale, con un tessuto economico in costante sviluppo e un numero di imprese, tunisine e straniere, in continua crescita.

Le attività industriali preponderanti, fanno riferimento al settore tessile e all'abbigliamento, al comparto dei pellami e delle calzature e all'industria agroalimentare. I primi due comparti costituiscono i settori trainanti dell'economia. Sono inoltre presenti in misura significativa industrie del settore elettrico, elettronico, chimico – farmaceutico e dei materiali plastici.

I settori petrolifero e minerario, che hanno costituito per decenni i punti di forza dell'industria e delle esportazioni, a partire dal 1993 hanno cominciato a perdere forza al punto da avviare l'importazione di risorse energetiche. La causa di questo fenomeno è individuabile nella caduta dei prezzi a livello mondiale e della scarsa competitività presente in Tunisia all'interno del settore. Oltre a ciò, si deve considerare che le produzioni di petrolio e di gas nei giacimenti di El-Borma e di

¹². Fonte: Enciclopedia De Agostini – la Tunisia

Ashtart diminuiscono progressivamente a causa dell'impoverimento delle riserve.

Oltre all'industria tessile e all'abbigliamento, una delle maggiori risorse del settore è rappresentata dal turismo, collocando la Tunisia tra le mete più frequentate nel bacino del Mediterraneo.

Il Governo ha realizzato recentemente significativi investimenti al fine di sviluppare il settore e migliorare la qualità dei servizi. Particolare attenzione è stata riposta nella diversificazione dei prodotti turistici e nelle promozioni commerciali al fine di donare un certo rilievo alle bellezze naturali ma anche culturali del Paese.

Per ciò che concerne i trasporto aerei, accanto a sei aeroporti internazionali dislocati in vari punti del territorio (Tunisi-Cartagine, Monastir, Djerba - Zarzis, Sfax, Tozeur e Tabarca), si è aggiunto nel 1998 l'aeroporto di Gafsa, (nel quadro della promozione delle regioni interne). Ad esso dovrebbe seguire la realizzazione di un ulteriore scalo aeroportuale nei dintorni di Tunisi, a Enfida, che dovrebbe servire soprattutto il trasporto turistico verso le zone di Nabeul e Hammamet.

5.3 la privatizzazione delle imprese locali: i piani di sviluppo e la liberalizzazione economica.

L'economia tunisina viene programmata attraverso piani quinquennali di sviluppo e attualmente è in corso l'XI piano di sviluppo varato dal Governo.

A partire dagli anni Sessanta, la Tunisia ha perseguito politiche mirate a sviluppare l'industria, facendo particolare riferimento al settore tessile, agroalimentare ed estrattivo. Contemporaneamente, sempre in quegli anni è stata varata una riforma agraria sviluppando un sistema di produzione e distribuzione su base cooperativistica.

Tuttavia tali politiche non dettero i risultati sperati, in quanto non si raggiunsero i livelli obiettivo riguardo lo sviluppo della struttura economica e il miglioramento della produttività delle imprese.

Nel corso degli anni Settanta, la Tunisia seguì una politica già utilizzata da altri Paesi arabi e denominata "infatih": quest'ultima prevede l'adozione di un sistema di mercato volto all'incentivo degli investimenti privati e all'intensificazione degli scambi con i Paesi esteri.

La politica aveva l'obiettivo di sviluppare l'industria manifatturiera nella prospettiva di aumentare da un lato le esportazioni e dall'altro di ampliare il mercato interno, rafforzando il tessuto economico locale.

La progressiva apertura verso l'esterno del Paese si è attuata in maniera più celere grazie anche alle tendenze di delocalizzazione industriale sempre più frequenti a livello mondiale. Tuttavia, anche in questo caso, lo sviluppo delle esportazioni relative al settore industriale non registrò particolarmente positivi, dal momento che le importazioni rimasero di molto superiori alle esportazioni.

Durante gli anni Ottanta invece, si assistette a livello mondiale alla caduta dei prezzi del petrolio, a cui si aggiunsero, per la Tunisia, altri fattori quali la contrazione dei flussi turistici, la diminuzione

delle rimesse degli emigrati, l'aumento del debito estero e il deficit della bilancia dei pagamenti. Tale situazione impose un'attenta riflessione e una rivisitazione radicale della politica economica fino ad allora attuata. Tra il 1987 e il 1991, il Governo, grazie al supporto del Fondo Monetario Internazionale e della Banca Mondiale, ha adottato un programma di aggiustamento strutturale basato sull'apertura delle frontiere, il contenimento della spesa pubblica e le privatizzazioni. Inoltre si è perseguito l'obiettivo di rendere più efficaci le imprese, nell'ambito della concorrenza internazionale, stimolando in particolar modo l'iniziativa privata.

Ma solo a partire dai primi anni Novanta, la Tunisia si è esplicitamente mossa nell'attuazione di una vera e propria economia di mercato.

Ciò ha comportato innanzitutto la progressiva conversione delle imprese pubbliche in imprese private. Il processo di privatizzazione delle imprese tunisine è ancora oggi in fase di sviluppo ed è cominciato circa dieci anni fa, con la privatizzazione delle prime banche commerciali e la creazione della prima società di telecomunicazioni totalmente privata (Tunisiana), la quale ha permesso di introdurre per la prima volta la concorrenza in un settore strategico e bisognoso di sviluppo come quello della telefonia.

In particolar modo, il processo di privatizzazione ha portato fino ad oggi alla conversione di 13 delle 400 imprese pubbliche e alla liquidazione di 5 aziende statali in perdita¹³, che hanno costituito i primi segnali da parte del sistema tunisino verso una maggiore efficienza e verso la promozione dell'afflusso di capitali provenienti dall'estero. Appartengono tuttora al controllo statale molte imprese non amministrative, come riportato in tabella.

Principali imprese pubbliche e stabilimenti pubblici a carattere non amministrativo

Denominazione impresa	Sigla
Régie Nationale des Tabacs et des Allumettes	RNTA
Manufacture des Tabacs de Kairouan	MTK
Banque Nationale Agricole	BNA
Société Tunisienne de Banque	STB
Banque de l'Habitat	BH
Banque Tunisienne de	BTS

¹³ Fonte dati: Enciclopedia De Agostini, la Tunisia.

Solidarité	
Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises	BFPME
Régie Nationale des Alcools	RNA
Agence Tunisienne de Solidarité	ATS
Centre Informatique du Ministère des Finances	CIMF
Tunisie Trade Net	TTN
Office des Logements du Ministère des Finances	OLMF
Ecole Nationale des Finances	ENF
Société Tunisienne de Garantie	SOTUGAR
Société El-Boniene	El-Boniene
Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances	STAR
Compagnie Tunisienne pour l'Assurance du Commerce Extérieur	COTUNACE

Fonte: Ministero delle finanze della Repubblica Tunisina.

Nel 1995 inoltre, il Governo ha siglato un accordo con l'Unione Europea, impegnandosi a rimuovere le barriere doganali entro un periodo di massimo 12 anni (accordi di libero scambio).

Tuttavia, sempre nel 1995 le autorità hanno rafforzato i vincoli al commercio internazionale al fine di ridurre le importazioni e risanare la bilancia commerciale.

Per quanto riguarda la politica fiscale invece, essa è sempre stata attenta a incrementare il benessere della collettività, pur tentando di mantenere al contempo la stabilità economica e politica.

Negli ultimi dieci anni, numerosi sono i sussidi che sono stati destinati all'istruzione, all'acquisto dei

generi alimentari di base e al sostentamento delle fasce più povere della popolazione. Il salario minimo è stato aumentato nel 1996 anche se in misura non sufficiente per far fronte alla continua perdita del potere di acquisto da parte della valuta nazionale dovuta all'inflazione. Altri aiuti sono stati erogati dallo Stato per promuovere lo sviluppo delle imprese che esportano manufatti locali.

<<La politica monetaria viene realizzata dalla Banca Centrale (che opera sotto il controllo del governo) all'insegna della prudenza, manifestatasi con una graduale riduzione dei tassi d'interesse. La politica valutaria non ha potuto svolgere alcun ruolo nella promozione dello sviluppo locale, essendo stata mantenuta, ancora negli anni Novanta, la non convertibilità del dinaro tunisino (il cui valore è stabilito in base all'andamento di un paniere costituito dalle monete dei Paesi con cui la Tunisia ha i maggiori scambi commerciali). Infine, la politica strutturale ha promosso la modernizzazione delle infrastrutture industriali e l'implementazione di pratiche commerciali improntate alla trasparenza e all'efficienza>> (Fonte: Enciclopedia de Agostini – la Tunisia).

6. Caratteristiche politico-amministrative.

6.1 La storia

La storia in territorio tunisino risale alla fondazione di Cartagine nell' 814 a.C. da parte dei fenici, con lo scopo di creare uno snodo centrale negli scambi commerciali che si intrattenevano all'epoca tra i Paesi del Mediterraneo. Già all'epoca dunque, le popolazioni mediterranee si resero conto dei particolari vantaggi derivanti dalla posizione geografica del territorio in esame. La cittadina di Cartagine, venne costruita come colonia di Tiro dalla principessa Elissa (o Didone) e adibita a porto commerciale.

La leggenda riguardante la fondazione di Cartagine racconta che, chiesta in moglie dal ricco re libico che aveva venduto il territorio per la colonia, Didone, per fedeltà allo sposo defunto, si immolò su un rogo.

Nel VI secolo a.C., Cartagine conquistò la Sicilia e strinse un'alleanza duratura con gli etruschi.

Lo Stato cartaginese, che in origine era una monarchia, a partire dal 480 a.c. si costituì come repubblica oligarchica, gestita da una ristretta minoranza di aristocratici.

Alla fine del V secolo (409-406 a.C.) i Cartaginesi, guidati da Annibale, tentarono la riconquista della Sicilia: dopo una iniziale vittoria, furono successivamente sconfitti, perdendo così i diritti sul territorio.

Nel frattempo venivano periodicamente rinnovati i patti di navigazione stipulati tra Cartagine e Roma, i quali risalgono al 348 a.C. e al 306 a.C.

Lo Stato punico mantenne inoltre buoni rapporti con l'Egitto, il quale all'epoca (III secolo a.C.) comprendeva la Fenicia, la Palestina, e la Cirenaica. Tolomeo, re d'Egitto, aveva adottato il sistema monetario fenicio e in conseguenza di ciò gli scambi commerciali con la repubblica cartaginese si intensificarono significativamente.

La pace con Roma durò tuttavia fino al momento in cui i romani non conquistarono l'Italia meridionale. Chiaramente il conflitto scoppiò ancora una volta per il possesso conteso della Sicilia, scatenando in tal modo la prima guerra punica, (264-241 a.C.).

I Romani riuscirono a ottenere il possesso di quasi tutta l'isola, ma negli anni seguenti Cartagine si rifece delle perdite subite conquistando la Spagna, fondando Cartagena e concludendo con Roma un trattato (226 a.C.) che la impegnava a non oltrepassare il fiume Ebro. Lo scoppio della seconda guerra punica fu causata da Cartagine, la quale infranse i patti precedentemente stipulati. La guerra (219-202 a.C.), si concluse con un trattato in virtù del quale Cartagine dovette pagare una forte indennità, perse tutta la flotta e i possedimenti, salvo quelli africani.

Invasa successivamente dai Vandali (430), i quali ne fecero la loro Capitale mentre provocarono alla popolazione forti disagi a causa di continue persecuzioni nei confronti dei cristiani, il territorio tunisino, liberato grazie all'imperatore Giustiniano, era oggetto di continue contese da parte dei popoli mediterranei, contribuendo così allo stratificarsi all'interno della regione delle culture più diverse e varie.

Il dominio arabo

Dopo la liberazione dal popolo vandalico, tutto il territorio nordafricano venne invaso dagli Arabi, i quali furono i primi a coniare per l'intera area il termine Maghreb. A livello economico, tra le varie dinastie arabe che si succedevano, particolarmente importante fu la dinastia hafsida (dal nome del suo antenato Abū Hafs). I tre secoli durante i quali gli Hafsidi rimasero sul trono (1236-1574) furono per la Tunisia intrisi di sviluppo economico-commerciale, e di miglioramento dal punto di vista politico-militare. Gli Hafsidi, definiti "principi della fede", misero in atto una politica di espansione verso l'Algeria e la Tripolitania; allo stesso tempo procedettero a una ferma politica difensiva nei confronti delle velleità di supremazia della nuova dinastia merinide del Marocco. Inoltre seppero respingere numerosi tentativi di invasione da parte dei Francesi, di cui i più importanti si registrarono nel 1270 e nel 1389. A livello commerciale gli Hafsidi incrementarono le relazioni con i Paesi europei, cercando ulteriori scambi con gli Stati italiani e iberici.

La dinastia conobbe la sua fine a causa del simultaneo attacco invasore di spagnoli e ottomani, nel XVI secolo. Nel 1574 la Tunisia divenne così una provincia del sultano di Costantinopoli, fino al 1590, anno in cui la provincia passò sotto il diretto controllo e amministrazione dei capitani della

flotta corsara, i quali ne fecero uno Stato barbaresco la cui attività fondamentale riguardava la pirateria.

Uno di tali capi (denominato *bey*) nel 1705 riuscì a introdurre con la forza la successione ereditaria della suprema autorità in seno alla sua famiglia huseynita.

Sotto la dinastia huseynita, pur con i tratti aggressivi propri dei capi corsari, la Tunisia mantenne relazioni politico-commerciali con gli altri Stati del Mediterraneo. Tra questi, gli sforzi maggiori vennero compiuti dalla Francia, la quale aprì nel 1577 un consolato a Tunisi ed ottenne nel 1665 il diritto di precedenza e la rappresentanza di altri interessi stranieri. Tutto ciò chiaramente veniva fatto nell'intento di impossessarsi di basi sul territorio tunisino; ma all'epoca riuscì solo, l'8 agosto 1830, ad ottenere un protettorato sulla Reggenza.

Lo sfondo politico della penetrazione commerciale francese venne in primo piano successivamente all'occupazione dell'Algeria (1830), nel momento in cui si faceva più massiccia sul territorio la presenza inglese, cui si aggiunse quella italiana.

Fu proprio sull'Italia che il bey si appoggiò per cercare di diminuire la pressione imposta dai Francesi, verso cui la Tunisia aveva un significativo indebitamento e la Francia minacciava una soluzione "algerina".

Il governo italiano, dal suo canto, fece intendere che i suoi interessi nel territorio della Reggenza non erano molto differenti da quelli francesi e che le sue iniziative, non avendo come obiettivo il dominio politico, non potevano preoccupare Parigi e dovevano trovare il consenso inglese. Tuttavia, se da un lato il consenso inglese non mancò, dall'altro la reazione di Parigi consistette nel rivendicare pienamente ed esclusivamente il controllo della Reggenza e di considerare le intenzioni italiane in Tunisia come un tentativo di concorrenza di natura politica.

Nonostante la reazione francese, il ministero italiano Cairoli continuò nello sforzo di ampliare la penetrazione economica all'interno del Paese. Successivamente all'aggiudicazione da parte di un'impresa italiana anziché francese dell'asta per la gestione della ferrovia Tunisi- La Goletta, il governo francese invase la Reggenza e impose al bey Muhammad VI la firma (12 maggio 1881) del Trattato del Bardo, con il quale la Tunisia veniva posta sotto il protettorato francese. I termini del protettorato furono precisati con un successivo documento, il Trattato della Marsa dell'8 giugno 1883. Per oltre un ventennio a partire dalla firma del Trattato del Bardo, il bey e la popolazione tunisina mantennero un atteggiamento di accettazione nei confronti del governo coloniale, mentre la Francia gestiva di fatto qualsiasi campo della vita politica ed economica della colonia, dall'amministrativo al giudiziario, dal finanziario all'economico.

Dal punto di vista amministrativo, il potere centrale fino ad allora detenuto dai ministri del bey,

passò nel 1885 al Generale francese residente a Tunisi, al segretario generale della Residenza e ai direttori di vari rami amministrativi. Nel medesimo anno, venne promulgata una legge per la registrazione delle terre che condusse all'espropriazione di ampie aree a favore dei coloni francesi.

Solo successivamente a pressioni politiche insistenti, all'inizio del XX secolo fu permessa la partecipazione degli Arabi tunisini agli organi consultivi della Residenza.

Nello stesso periodo, attorno al 1907 nacque il movimento dei Giovani Tunisini, il quale si faceva portavoce di ideali come l'autodeterminazione, l'uguaglianza tra francesi e tunisini, nonché la volontà di una Costituzione che sancisse l'indipendenza nazionale tunisina. Essi erano portatori di nuovi ideali e insistevano sulla necessità di rinnovare la mentalità, le ideologie e i costumi della società tunisina al fine di ottenere l'indipendenza nazionale.

A questo proposito fu significativa la presenza di una delegazione tunisina a Parigi, nel 1919, per chiedere al presidente degli Stati Uniti Wilson che il principio dell'autodeterminazione dei popoli fosse applicato anche al caso Tunisia.

L'anno successivo prese vita il partito del Destur (o Desturiano), Partito liberal-costituzionale con un programma in nove punti, tra cui: la creazione di un'assemblea eletta a suffragio universale da Francesi e Tunisini in parità; un governo responsabile verso l'assemblea; la separazione dei poteri; la possibilità di riservare alcuni posti direttivi ai Tunisini meritevoli; la parità di condizioni nel rapporto d'impiego per Tunisini e Francesi; consigli municipali elettivi; istruzione primaria obbligatoria; la possibilità di distribuzione ai Tunisini di terre demaniali da mettere a coltura; la libertà di stampa e di riunione.

<<Il Destūr, nonostante il controllo poliziesco cui era sottoposto e i colpi inferti ai suoi quadri direttivi, si mostrò molto attivo. Insieme ai partiti europei di ispirazione marxista e alle organizzazioni sindacali - il 12 ottobre 1924 era sorta la Confederazione generale tunisina del lavoro -, contribuì notevolmente al fermento politico e sociale che caratterizzò la vita tunisina attraverso comizi, campagne di stampa, invii di delegazioni a Parigi, chiusura di negozi>> (Fonte: Enciclopedia de Agostini – La storia del popolo tunisino).

La frattura all'interno del Destūr avvenne successivamente alla decisione del generale Manceron di dichiarare illegale tale formazione politica. Nel marzo del 1934, durante il congresso di Qsar Hillāl, l'ala di estrema sinistra del movimento che era decisa a portare avanti la questione riguardo alla "fine del protettorato" uscì dal partito. Tale frazione del movimento trovò i suoi capi in Muhammad Matarī e Habib Burghiba (o Habīb Bourguiba), quest'ultimo con la carica di segretario generale, impostò un'organizzazione completamente diversa facendo leva soprattutto sulle masse. Il partito Desturiano si scisse così in due tronconi, denominati Vecchio e Nuovo Destūr (o Neo Destūr) e ciascuno con i propri interessi e metodi di lotta politica non si riavvicinarono più.

L'autorità francese, che già non aveva tollerato l'attività del partito desturiano, tollerò ancor meno le sommosse del neo destur volte a soppiantare l'autorità dei vecchi desturiani nella conduzione del nazionalismo tunisino. A questo proposito, l'autorità francese ordinò l'internamento in una zona del Sahara dei principali esponenti de nuovo partito, ovvero di Habib Bourghiba, Salāh Ben Yūsef e di altri dirigenti neodesturiani.

La lotta per l'indipendenza

La lotta per la conquista dell'indipendenza fu offerta ai nazionalisti tunisini dalla seconda guerra mondiale. I tedeschi, successivamente allo sbarco degli Alleati in Algeria nel Novembre 1942, occuparono immediatamente la Tunisia favorendo l'insorgere di sommosse nazionaliste. Essi quindi liberarono i detenuti politici e non ostacolarono lo sforzo di autonomia compiuto dal bey Muhammad al-Monsef a partire dal 1942.

<<Dopo aver preteso riforme che aprivano tutti gli impieghi ai Tunisini e stabilivano l'insegnamento primario obbligatorio in lingua araba per gli stessi, il bey costituì il 31 dicembre un governo nazionale presieduto dal vicepresidente del Gran consiglio Mohammed Chenik e composto da membri sia neo-desturiani (Matarī) sia desturiani (Salāh, Ferhāt)>> (Enciclopedia de Agostini – La storia del popolo tunisino).

Tuttavia, dopo la sconfitta delle forze dell'Asse la Tunisia passò sotto il comando delle truppe anglo-statunitensi e della Francia libera. Quest'ultima accusò facilmente al-Monsef e Bourghiba di collaborazionismo, provvedendo in tal modo la deposizione del bey e alla sua sostituzione con Muhammad el-Amīn. La Francia fu così libera di riprendere il controllo sulla Tunisia, bloccando il movimento nazionalista e dichiarando illegali i partiti che lo rappresentavano.

Il mutato assetto del mondo coloniale e gli spostamenti nell'equilibrio delle forze internazionali presenti dopo la seconda guerra mondiale hanno progressivamente eliminato i motivi propri alla base del protettorato francese. Dopo la guerra, la Francia cercò di aprire un dialogo con la parte moderata della borghesia araba riguardo alle opportune riforme, ma il risultato non fu quello atteso in quanto da una parte i Francesi non intendevano concedere libertà e dall'altra la classe moderata non era in grado di influenzare l'opinione pubblica araba che obbediva al partito neodesturiano.

Proprio il ritorno di Bourghiba nel 1949 consentì l'inizio delle trattative franco-tunisine e <<il programma che egli espose a Parigi nell'aprile del 1950, tendeva a un serio e onorevole compromesso basato sulla rinuncia alla completa indipendenza>> (fonte: Terre e popoli del mondo – Enciclopedia de Agostini).

Tuttavia, a Parigi restavano insormontabili e difficilmente gestibili le pressioni ostili dei coloni, le cui polemiche e manifestazioni sfociarono nell'arresto di Bourghiba (1952) e di altri esponenti neo-

desturiani. La Francia aveva inoltre molte difficoltà nel gestire le ribellioni nazionalistiche, così che nel 1954 ripresero i negoziati che portarono nel 1955 a una serie di accordi molto precisi nel senso dell'autonomia.

Il passaggio successivo, dall'autonomia all'indipendenza fu molto veloce e fu sancito da un protocollo del 1956 che sancì l'abolizione del protettorato. I rapporti con la Francia rimasero comunque molto tesi e sarebbero tornati pressoché normali solo a partire dal 1963, anno in cui i francesi abbandonarono la base militare che avevano conservato nella città di Biserte.

Nel 1956, Bourghiba vinse le elezioni e divenne capo dello Stato, proclamando così la Repubblica (luglio 1957) e riunendo nella sua persona anche la funzione di capo del Governo.

Il governo presieduto da Bourghiba negli anni successivi all'indipendenza, ebbe decisiva importanza per quanto concerne la modernizzazione e laicizzazione della vita sociale della Tunisia, con politiche mirate al settore educativo, allo sviluppo dei diritti delle donne e alla struttura economica. In particolar modo, a partir dai primi anni Sessanta, il governo tunisino attuò una politica specifica e rivolta a rafforzare l'intervento statale, promuovendo la costituzione di cooperative commerciali e agricole e modificando il nome del suo partito in "Partito socialista desturiano".

Nel 1964, Bourghiba procedette all'espropriazione di numerose terre appartenenti a cittadini stranieri causando un ulteriore irrigidimento dei rapporti con la Francia. Nonostante comunque le difficoltà registrate con il Governo francese, la Tunisia in quegli anni si allineò a un orientamento piuttosto filooccidentale per ciò che concerne a politica estera, sviluppando qualche rapporto anche con i Paesi dell'area comunista.

Alla fine del periodo pieno di riforme volute da Bourghiba, il suo regime divenne sempre più autoritario. A prova di ciò, tra il 1974 e il 1975, Bourghiba venne eletto dal popolo presidente a vita del partito e della Repubblica.

Dopo una iniziale crescita economica, costantemente accompagnata dall'intensificarsi degli squilibri tra diverse regioni e delle disparità sociali, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta emersero gravi difficoltà economiche che condussero a un forte aumento della disoccupazione, e all'inizio di dure lotte sociali. Tali scontri vennero duramente repressi e il regime applicò dure misure restrittive ai sindacati nonché ai dissidenti nei confronti del potere.

Durante gli anni Ottanta, la Tunisia attraversò un forte periodo di incertezza, dettato dalle aspre tensioni sociali e politiche, dalle difficoltà economiche e dalla questione riguardante la successione di Bourghiba, ormai anziano. In un simile contesto, si sviluppò in Tunisia il movimento integralista islamico che, seppur duramente represso dal Governo, riuscì comunque a organizzarsi clandestinamente e far breccia all'interno della popolazione.

Bourghiba, in tale scenario caotico e incerto venne duramente contestato e sempre più isolato, fino a quando fu deposto dalla carica nel novembre 1987, venendo dichiarato incapace di governare per motivi di salute. Egli venne prontamente sostituito dal generale Zayn al 'Abidīn Ben 'Alī, allora ministro degli Interni e primo ministro.

Assunto saldamente il potere, Ben ali dovette innanzitutto fronteggiare le pressanti rivendicazioni riguardo a una politica più democratica. A questo proposito egli abolì la carica di presidente a vita nel 1988, introdusse un mandato presidenziale quinquennale e proclamò la fine del regime monopartitico. Nonostante tali misure volte a una liberalizzazione del Paese, il regime continuò comunque a essere caratterizzato da un forte autoritarismo. Il partito socialista desturiano continuò di fatto ad essere predominante nella vita politica del Paese, e il presidente venne rieletto ripetutamente

In modo plebiscitario. Al tempo stesso, il presidente cercò di frenare la crescita delle organizzazioni integraliste islamiche, alle quali venne negato il riconoscimento legale. Forti restrizioni vennero attuate anche agli esponenti delle opposizioni laiche, ai gruppi che rivendicavano il rispetto dei diritti umani e ai sindacati. D'altro canto, nonostante le politiche economiche tendenzialmente liberiste, negli anni Novanta si acuì il malcontento della popolazione, causato da un tasso di disoccupazione molto alto e quindi dalla mancanza di prospettive di lavoro.

L'accordo di associazione con l'Unione Europea, finalizzato alla creazione di una zona di libero scambio e firmato nel 1995, fu quindi accolto positivamente, per la spinta che imprimeva allo sviluppo commerciale dell'area mediterranea. Allo stesso tempo, esso cominciò a destare forti preoccupazioni riguardo agli effetti della concorrenza dell'industria europea nei confronti di quella tunisina. L'Accordo comunque faceva parte del più ampio programma di rafforzamento dei legami con i Paesi europei seguendo un orientamento filooccidentale iniziato da Bourghiba e seguito da Ben Ali.

Tuttavia i rapporti con la Francia subirono un deterioramento all'inizio del 2000, quando il governo francese accusò il paese nordafricano di non rispettare i diritti umani. Anche le relazioni con gli altri Paesi nordafricani furono inizialmente difficili: ad esempio, l'Unione del Maghreb Arabo (comprendente oltre alla Tunisia, il Marocco, la Mauritania, la Libia e l'Algeria) trovò grandi difficoltà a costituire un fronte compatto fin dalla crisi della Guerra del Golfo, scaturita dall'invasione irachena del Kuwait dell'agosto 1990. <<La Tunisia fu in prima linea nel tentativo di trovare una soluzione negoziale della crisi; dopo il fallimento della via diplomatica mantenne un atteggiamento neutrale, disapprovando l'intervento della forza multinazionale guidata dagli Stati Uniti contro l'Iraq.>> (Fonte: Enciclopedia de Agostini – la storia tunisina). In conseguenza del suo atteggiamento neutrale, si registrò un raffreddamento dei rapporti con alcuni Paesi arabi quali

l'Egitto, il Kuwait e l'Arabia Saudita. Tuttavia, la lunga attività diplomatica attuata da Ben Ali permise di ricostruire i rapporti con i Paesi della medesima area geografica.

Il governo negli anni ha mantenuto una posizione molto forte contro il terrorismo internazionale, anche se non ha direttamente preso parte alla guerra di Stati Uniti e Gran Bretagna contro l'Iraq avviata nel Marzo 2003. <<Il regime di Zin el Abdin Ben Ali, che si è ulteriormente consolidato dopo il referendum costituzionale del maggio 2002, ha mostrato timidi segnali di apertura verso le opposizioni, facendo scarcerare alcuni prigionieri politici>> (Fonte: Enciclopedia de Agostini – la storia tunisina). Nel 2004, le elezioni presidenziali hanno riconfermato Ben Ali quale presidente della Repubblica e il suo partito continua a riaffermarsi e a mantenere una salda maggioranza.

6.2 La costituzione.

Successivamente al riconoscimento dell'indipendenza tunisina da parte della Francia, il 25 luglio 1957, l'Assemblea costituente dichiarò decaduta la monarchia e venne costituito un governo repubblicano presieduto da Habīb Bourguiba, nominato successivamente presidente a vita nel 1975.

La Costituzione della Repubblica tunisina fu promulgata il 1° giugno 1959 e in base a essa il Presidente della Repubblica è capo dello Stato e del Governo, il quale detiene il potere esecutivo.

Tra i compiti del presidente, vi è quello di vigilare sulla corretta attuazione delle norme costituzionali, di elaborare la politica generale dello Stato (informando poi l'Assemblea), di nominare i ministri e il primo ministro. Ha inoltre il potere di emanare decreti durante il periodo di vacanza parlamentare.

Il presidente della Repubblica è anche comandante in capo delle forze armate e nomina le autorità civili e militari. L'Assemblea nazionale, composta di 163 membri detiene il potere legislativo. Quest'ultima e il Presidente della Repubblica vengono eletti a suffragio universale diretto ogni cinque anni.

Dal 1988 inoltre la Tunisia ha adottato un sistema multipartitico nel quale sono vietati partiti costituiti su base religiosa.

All'interno dell'Assemblea quindi, 144 membri vengono eletti attraverso il sistema maggioritario in collegi uninominali, mentre altri 19 membri ricoprono i seggi riservati alle opposizioni politiche e vengono divisi in misura proporzionale ai voti ottenuti da ciascuna lista. La concessione di seggi in misura proporzionale ai voti è stata adottata apportando un emendamento alla Costituzione nel 1994.

6.3 Il sistema giudiziario

La Costituzione stabilisce che l'autorità giudiziaria è indipendente e i magistrati, nell'esercizio delle

loro funzioni, sono sottomessi solo all'autorità della legge. I magistrati vengono nominati per decreto su proposta del Consiglio Superiore della Magistratura, il quale è composto dal Presidente della Repubblica e da alti magistrati. Si prevede inoltre una "quota rosa", consistente nella riserva di almeno due posti all'interno del Consiglio da assegnare a giudici donna.

Il potere giudiziario è composto da due gradi di giudizio. L'istanza più alta spetta alla Corte di Cassazione che giudica il diritto e non il merito dei processi.

Le strutture giudiziarie presenti in territorio tunisino sono riportate nella tabella sottostante.

Denominazione	Numero di istituzioni presenti nel Paese.
Corte di Cassazione	1
Corti d'Appello	10
Tribunali di prima istanza	23
Tribunali Cantionali	83

Fonte: Le système judiciaire tunisien – Ministère de la justice et des droits de l'homme (www.e-justice.tn)

L'odierno ordinamento giudiziario è entrato in vigore quando il Paese ha ottenuto l'indipendenza, momento in cui sono stati aboliti i vecchi tribunali religiosi, sostituiti dai tribunali civili. Tra le varie norme, il Codice civile entrato in vigore due anni dopo l'indipendenza, prevede l'abolizione della poligamia, l'età minima per contrarre matrimonio e la legge sul divorzio. In Tunisia è ancora oggi in vigore la pena di morte, attuata solo in straordinari e rari casi.

7. La struttura della popolazione

La popolazione tunisina odierna raggiunge i circa 10.378.140 abitanti (dati 2008), con una densità media di 677 abitanti per km². La maggior parte della popolazione e dei centri abitati, con una percentuale pari al 70%, è concentrata lungo le coste, mentre il restante 30% vive nelle aride regioni centrali e settentrionali¹⁴.

Nel corso dei secoli il territorio è stato oggetto di invasioni o colonizzazione da parte di diversi popoli, tra cui i romani, i vandali, gli arabi e i turchi, di conseguenza non deve stupire l'eterogeneità e la miscela di tradizioni, usi e costumi nonché di etnie che hanno abitato il territorio nel corso dei secoli. I francesi, che si sono insediati in Tunisia dal 1881, oggi rappresentano un'esigua minoranza pari allo 0,2% della popolazione.

La principale etnia infatti è costituita dagli arabi (98%), cui seguono gli antichi berberi (1,7%) che occupano le regioni nel sud del Paese. Sul territorio è inoltre presente una piccola comunità di

¹⁴ Fonte dati statistici: Enciclopedia Encarta 2008.

tuareg.

Anche la comunità europea è un'esigua minoranza, essendo presente per l'1%, stessa percentuale di presenza è rappresentata dagli ebrei.

La lingua ufficiale è l'arabo, ma gli anni di colonizzazione francese hanno permesso che quest'ultima sia un idioma conosciuto dalla maggior parte della popolazione, oltre ad essere insegnato nelle scuole. L'idioma berbero invece, seppur presente, sopravvive solamente all'interno delle piccole comunità che risiedono nelle zone desertiche meridionali.

La religione riconosciuta e di stato è rappresentata dall'Islam, professata dal 98% della popolazione. I musulmani tunisini seguono principalmente la dottrina saudita. Sul territorio sono comunque presenti minoranze di cristiani (1%) ed ebrei (1%).

Per quanto riguarda l'istruzione, essa è obbligatoria e gratuita dai 6 ai 16 anni. L'istruzione secondaria si articola invece in un sistema di college e di università, i cui insegnamenti vengono impartiti sia in arabo che in francese. Il tasso di alfabetizzazione della popolazione adulta è pari al 76,2% nel 2005, uno dei più alti all'interno dei paesi nord africani¹⁵. Le università, le biblioteche e gli istituti culturali sono tuttavia concentrati quasi esclusivamente in gran parte concentrati nella capitale.

8. Presenza di comunità straniere

8.1 La comunità italiana

Nel considerare le possibilità di internazionalizzazione produttiva in territorio tunisino, non si può non gettare uno sguardo a quella che è stata e che è tuttora la presenza straniera, e in particolare italiana, all'interno del tessuto economico tunisino.

Documenti attestanti la presenza di italiani in Tunisia risalgono al periodo della Restaurazione italiana. Inizialmente solo alcuni individui scelsero di rifugiarsi in Tunisia mentre successivamente, in concomitanza con i moti rivoluzionari in Italia, le ondate migratorie si fecero più massicce. Nei primi anni del secondo decennio del 1800 giungevano a Tunisi soprattutto carbonari provenienti dall'Italia meridionale, i quali non necessariamente vi si stabilivano in quanto la città nordafricana era considerata spesso una meta di passaggio per poter raggiungere altre località come Alessandria d'Egitto o Marsiglia. Risulta perciò difficile stabilire il numero esatto di italiani che effettivamente sbarcavano e si installavano nel Paese anziché ripartire. Le difficoltà a determinare numeri esatti sono inoltre accentuate dalla frequente mancata registrazione presso gli uffici dell'anagrafe da parte degli stranieri. Infatti, spesso gli italiani arrivavano clandestinamente oppure dichiaravano falsi nomi o non si presentavano al consolato. Uno tra i personaggi più importanti che approda verso la

¹⁵ Fonte dati: Enciclopedia Encarta, 2008 – Struttura della popolazione tunisina.

fine del 1834 nel porto della Goletta e di cui una lapide posta su Palazzo Gnecco a Tunisi ne ricorda il passaggio, fu Giuseppe Garibaldi.

La vita quotidiana degli esuli non era molto semplice. «Molti di essi, se avevano la fortuna di essere sostenuti dai concittadini già da tempo a Tunisi, potevano sperare di riprendere le attività professionali che avevano esercitato in patria. I sudditi del regno delle Due Sicilie si trovavano in più gravi difficoltà. Usufruivano di un sussidio consolare che tuttavia non permetteva di vivere decorosamente, soprattutto quando l'esule era accompagnato dalla famiglia, fatto d'altronde piuttosto frequente. Spesso la loro era una condizione di totale miseria, tanto che alcuni, per campare la vita, erano stati costretti a mendicare» (E. Michel, *Esuli italiani in Tunisia*, 1941, p. 43). Alcuni italiani una volta arrivati in Tunisia traevano rendimento dall'insegnamento dell'italiano sia a bambini italiani che tunisini; non deve stupire quindi che all'epoca (inizi del 1800) la lingua italiana fosse quella più conosciuta e parlata dopo l'arabo. A questo proposito fu di estrema importanza l'opera del carbonaro livornese Pompeo Sulema che, nel 1831, insieme alla sorella Ester organizzò la prima vera scuola che era laica e prevedeva l'insegnamento di tutte le materie in italiano.

non tutti gli emigrati comunque conducevano una vita di stenti e povertà. Molti italiani arrivati in Tunisia ne individuarono immediatamente le potenzialità e divennero così commercianti di olio d'oliva, grano, pelli e lane, che esportavano verso le località della penisola italiana. Altri invece si lanciarono in attività che in un paese musulmano fino ad allora non erano presenti, come il commercio dei vini o l'allevamento e il commercio dei maiali, prodotti che venivano poi commercializzati all'interno della comunità cristiana oppure erano destinati all'esportazione.

La presenza italiana sul territorio fu inoltre particolarmente positiva, in quanto promosse la modernizzazione del Paese importando dal continente europeo tecniche di lavorazione e conoscenze specifiche nei più svariati settori di cui la popolazione locale non era a conoscenza. Un tipico esempio fu l'istallazione, nel 1860, delle prime macchine a vapore per macinare il frumento ed altri cereali ad opera di un imprenditore siciliano.

Lungo tutto l'arco dell'Ottocento, la comunità italiana cresceva rapidamente e aveva trovato il suo centro naturale nel quartiere della Goletta (o Goulette) e della Piccola Sicilia. All'epoca, numerose leggi regolavano la vita degli italiani all'interno del Paese.

«Già prima dell'Unità d'Italia, erano stati firmati trattati fra i vari stati italiani e il bey di Tunisi per proteggere e salvaguardare i diritti degli italiani. Nel 1868, venne firmato il primo accordo dopo l'unificazione dell'Italia. Il trattato in questione garantiva agli Italiani residenti in Tunisia il mantenimento della nazionalità, la libertà di commercio e di possesso di beni immobiliari, oltre

che il beneficio dell'immunità in quanto dipendevano, per l'amministrazione della giustizia, dal proprio consolato>> (Fonte: tratto dal sito www.italianiditunisia.com – sezione Storia. A cura di F. Bonura – M.Brondino – B. Francolini; Marinette Pendola 2004).

Nella seconda metà del 1800 la comunità italiana fu particolarmente attivo, promuovendo la creazione di una Camera di Commercio (1884), istituendo la Banca Siciliana e distribuendo il quotidiano “L'Unione”. Nacquero inoltre cinema, scuole, ospedali ed altri enti e associazioni dedicati in particolar modo agli italiani e gestiti dagli stessi, nonostante ciò essi vivevano comunque in sintonia con la popolazione locale con la quale intrattenevano frequenti interazioni.

<< Se gli italiani in Tunisia erano già circa 25.000 nel 1870, in occasione del censimento del 1926 se ne registrarono circa 89.216, di cui migliaia residenti alla Goletta. Fino alla data del protettorato, la Tunisia era un paese di Capitolazioni, un paese in cui in sostanza i cittadini stranieri godevano del privilegio di extra-territorialità, sottostando perciò alle leggi del proprio stato, rappresentato dal console, come se fossero nel proprio paese. Dopo l'avvento del protettorato, gli accordi firmati a Parigi il 28 settembre 1896 consentirono agli Italiani di mantenere la propria nazionalità senza nessun tipo di scadenza, con un passaggio naturale dunque da padre in figlio, di conservare l'autonomia delle scuole, sebbene con il mantenimento dello statu quo, e delle associazioni culturali, di poter esercitare liberamente le proprie attività professionali>> (Fonte: tratto dal sito www.italianiditunisia.com – sezione Storia. A cura di F. Bonura – M.Brondino – B. Francolini; Marinette Pendola 2004).

Nonostante gli accordi firmati, le autorità coloniali erano preoccupate dal fatto che la comunità italiana era molto più numerosa di quella francese.

Infatti dalla seconda metà del XIX° secolo, la popolazione italiana comincia a crescere rapidamente. La convivenza tra francesi e italiani non era quindi particolarmente facile, soprattutto nel momento in cui il protettorato francese cominciò a non rispettare gli accordi attraverso una serie di decreti che ponevano limitazioni all'esercizio delle libere professioni.

Al fine di rallentare il flusso migratorio dall'Italia verso le coste tunisine, dal 1930 in poi si autorizzava l'ingresso nel Paese soltanto a coloro già provvisti di un contratto di lavoro.

<< Nonostante gli Italiani fossero protetti dalle Convenzioni del 1896, molti, dal secondo decennio del 1900, furono indotti a cambiare nazionalità per una serie di agevolazioni di carattere sociale e soprattutto per i salari più elevati che erano riservati ai francesi (i quali percepivano, oltre alla paga, il cosiddetto *tiers colonial*, cioè un'indennità del 33,33% dello stipendio). Inoltre il possesso della nazionalità francese avrebbe permesso l'accesso agli impieghi statali e parastatali>> (Fonte: tratto dal sito www.italianiditunisia.com – sezione Storia. A cura di F. Bonura – M.Brondino – B. Francolini; Marinette Pendola 2004).

Francesco Bonura (in Gli italiani in Tunisia ed il problema della naturalizzazione, Roma, 1929, p.4), riferisce che fra il 1921 e il 1924 si contarono 2402 naturalizzazioni, fra cui 2030 di Italiani. E' comunque molto difficile quantificare il fenomeno delle naturalizzazioni e non sempre le cifre e gli studi a proposito concordano. Bruno Francolini («La Tunisia e il lavoro italiano», in Bollettino della R. Società Geografica Italiana, Serie VII, Vol. IV, Fasc. n° 3 - marzo-aprile 1939, p. 265) riporta i dati fino al 1936 tratti da statistiche francesi, come riportato nella tabella sottostante.

Andamento del numero di naturalizzazioni	Naturalizzazioni
ANNO	NUMERO
1924	1.350
1925	1.812
1926	1.311
1927	1.194
1928	1.607
1929	1.330
1930	949
1931	1.060
1932	1.194
1933	1.275
1934	536
1935	510
1936	222

Fonte: “La Tunisia e il lavoro italiano” in Bollettino della R. Società Geografica Italiana, Serie VII, Vol. IV, Fasc. n° 3 - marzo-aprile 1939, p. 265

Gli accordi Laval - Mussolini stipulati nel 1935 risolsero definitivamente la situazione degli Italo - tunisini. <<Essi prevedevano, per quanto riguarda la questione della nazionalità, quanto segue:

- I nati prima del 1945 avrebbero mantenuto la nazionalità italiana;
- I nati fra il 1945 e il 1965 avrebbero avuto la possibilità di scegliere la nazionalità una volta raggiunta la maggior età;
- I nati dopo il 1965 sarebbero diventati automaticamente francesi>>.

(Fonte: tratto dal sito www.italianiditunisia.com – sezione Storia. A cura di F. Bonura – M.Brondino – B.

Nel maggio 1943, successivamente all'entrata nella Capitale degli alleati e la riconquista del territorio da parte delle autorità coloniali, la Francia ha la possibilità di liquidare definitivamente la questione italiana, chiudendo tutte le scuole e le associazioni culturali gestite da italiani. Fu così che la comunità italiana si avviò a una rapida francesizzazione e a una significativa e continua diminuzione, che si accentuò maggiormente successivamente al sequestro dei beni degli stranieri, nel 1964 da parte di Habib Bourghiba.

Attualmente vivono in Tunisia circa 3000 italiani, di cui una minoranza (circa 900) appartenente alla vecchia comunità. Nel quartiere di El Menzah della capitale, si è insediata inoltre l'unica scuola italiana presente in territorio tunisino, riconosciuta dal Ministero degli Affari Esteri italiano, all'interno del cui complesso è presente la scuola dell'infanzia, la scuola primaria e secondaria di primo e secondo grado.

anno	tunisini musulmani	tunisini ebrei	francesi	italiani	maltesi	totale
1921	778	1540	772	2449 (40,8%)	381	5997
1926	1998	2074	1264	2921 (33,8%)	299	8653
1931	2274	843	2233	3476 (37,5%)	332	9260
1936	2343	1668	2713	3801 (35,0%)	265	10 862

FONTE: Paul Sebag; Tunis et l'histoire d'une ville- ed. l'Harmattan; 1998

8.2 Le altre comunità presenti

Oltre alla comunità italiana, in Tunisia rimane ancora un'esigua minoranza francese, mentre in passato esisteva anche una consistente comunità di ebrei, discendenti dai commercianti spagnoli e portoghesi che si insediarono dapprima a Livorno, e successivamente, con l'intensificarsi dei commerci sulle coste tunisine, decisero di trasferirsi. A questo proposito vennero chiamati ebrei livornesi.

Negozianti e banchieri dai molteplici interessi, gli ebrei svilupparono varie attività nei secoli XVII°

e XVIII°. << Esse divennero a tal punto importanti da prendere posto in un suk, il suk-el-Grana, ovvero Mercato dei Livornesi, che crebbe fino a toccare gli altri mercati. In qualità di esportatori, avviarono verso la città d'origine e quindi verso la Toscana prodotti agricoli (soprattutto cereali e legumi), prodotti artigianali (stoffe), ma soprattutto merci portate fino a Tunisi dalla carovane transahariane e molto ambite in Europa, come piume di struzzo, avorio e polvere d'oro. Importavano in Tunisia prodotti di qualità, soprattutto tessili, ma anche marmo di Carrara in quantità per i palazzi beilicali e le moschee. Nonostante pagassero, in quanto ebrei, diritti doganali superiori rispetto a quelli pagati dai mercanti musulmani o cristiani, i Livornesi accrebbero in modo notevole gli scambi commerciali fra i due porti>> (Fonte: Paul Sebag (*Histoire des juifs de Tunisie*, Parigi, 1991, pp. 85-86)).

CAPITOLO SECONDO - La situazione commerciale della Tunisia.

1. L'Adesione agli accordi di libero scambio

La Tunisia ha stabilito nel tempo legami molto importanti con i Paesi sia africani che europei.

Per quanto riguarda i Paesi Maghrebini e Arabi, la Tunisia ha stipulato accordi preferenziali commerciali. Si tratta di accordi bilaterali che istituiscono gradualmente una zona di libero scambio e sono stati conclusi durante gli ultimi quattro anni con la Turchia, l'Egitto, la Giordania, il Marocco, l'Iraq e la Libia. Altri accordi bilaterali sono in corso di trattativa con altri paesi della regione. Nel 2004, la Tunisia ha anche firmato un accordo per la creazione di una zona di libero scambio con i paesi dell'EFTA.

Per quanto riguarda i rapporti con i Paesi europei invece, il passo più importante è stato effettuato nell'accettare di entrare a far parte della zona di libero scambio euro-mediterranea.

1.1. L'adesione agli accordi euro-mediterranei.

La firma degli accordi di libero scambio euro mediterranei, che ha avuto luogo nel luglio 1995, stabiliscono un'associazione tra la Repubblica tunisina e la Comunità europea e i suoi membri, a livello economico.

L'entrata in vigore dell'accordo risale al 1998, da tale data, entro dieci anni, si è proceduto allo smantellamento di ogni tipo di barriera e dazio doganale all'importazione, escluse chiaramente alcune liste di beni il cui commercio permane sotto determinati vincoli.

Gli obiettivi dell'accordo sono quelli di instaurare le condizioni, soprattutto in territorio tunisino, per la liberalizzazione progressiva degli scambi di beni, servizi e capitali, per sviluppare gli scambi e permettere un maggior dialogo e cooperazione tra le parti, non solo dal punto di vista economico ma anche sociale, culturale e finanziario.

Le due parti hanno stabilito in maniera progressiva una zona di libero scambio, in un periodo massimo di 12 anni a partire dall'entrata in vigore, e rispettando le disposizioni del GATT 94 e degli altri accordi multilaterali sul commercio di beni, annessi all'accordo OMC.

Per quanto riguarda le esportazioni, tutti i prodotti industriali originari della Tunisia sono ammessi nella Comunità europea in franchigia dei diritti di dogana e delle tasse equivalenti.

Per quanto concerne l'importazione in Tunisia invece, i prodotti industriali originari della Comunità beneficiano di uno smantellamento dei diritti di dogana e delle tasse equivalenti in maniera progressiva, secondo lo schema seguente che prevede liste di prodotti:

	Smantellamento	tariffario
Designazione	Durata	Data di inizio
Lista II (annesso n. 3 dell'accordo)	5 anni	a partire dal 1996
Lista III (annesso n. 4 dell'accordo)	12 anni	a partire dal 1996
Lista IV (annesso n. 5 dell'accordo)	8 anni	a partire dal 2000

Fonte: Ministero del Commercio tunisino, www.commerce.gov.tn.

Sono esclusi dallo smantellamento tariffario, i prodotti facenti parte dell'annesso n. 6 dell'accordo. Per ciò che concerne i prodotti agro alimentari, l'accordo di associazione prevede la ripartizione del diritto di dogana in una parte industriale e in un'altra prettamente agricola. In virtù della dichiarazione comune relativa all'articolo 10 dell'accordo, il consiglio di associazione Tunisia - UE ha fermato, nella riunione di Bruxelles del novembre 1999, i diritti di dogana imposti alle importazioni di prodotti agricoli trasformati originari della Comunità.

Lo smantellamento tariffario della parte industriale invece sarà oggetto di decisione nel prossimo futuro.

Prodotti agricoli e prodotti della pesca.

Le disposizioni dell'accordo prevedono una più grande liberalizzazione del settore per gli scambi commerciali e la fissazione di un regime di scambio di prodotti agricoli applicabili a partire dal 01/01/2001. Il nuovo regime, instaurato dalla legge n. 2001-25 dell'8 Marzo 2001 ha portato la modifica dei protocolli agricoli annessi all'accordo nel 1995.

L'esportazione dei prodotti agricoli dalla Tunisia è disciplinata dal protocollo n.1 dell'accordo e, in maniera particolare per l'industria dell'olio di oliva, si prevede l'esonero totale di tasse doganali, integrando il prodotto in maniera definitiva all'interno dell'accordo.

I prodotti della pesca esportati dalla Tunisia sono ammessi nella Comunità in franchigia, e senza limitazioni quantitative.

Salvaguardia, misure antidumping e di compensazione, regole di origine.

L'accordo di associazione prevede la possibilità di applicare le seguenti misure:

- la revisione del calendario di smantellamento di un prodotto nel caso si riscontrino particolari situazioni di difficoltà, sempre restando all'interno del periodo massimo di 12 anni, dopo aver richiesto il parere del Comitato di associazione;
- il ristabilimento di diritti di dogana per le industrie nascenti e per certi settori particolarmente in difficoltà. Le tasse ristabilite non possono eccedere il 25% e il valore delle importazioni concernenti la modifica non può eccedere il 15% del totale delle importazioni proveniente dalla comunità. Il periodo di ristabilimento non può superare i 5 anni e cessa una volta terminato il periodo di transizione pari a 12 anni.
- le industrie nascenti possono, a titolo eccezionale e dopo aver ottenuto il parere del Consiglio della Comunità, di beneficiare di ulteriori 3 anni dopo la scadenza del periodo di transizione.
- altre misure di salvaguardia sono state introdotte, ispirandosi ai principi del GATT 94 e concernenti in particolar modo i prodotti agricoli e industriali. Tali regole permettono di avere delle disposizioni appropriate in caso di dumping.

Vi è inoltre una disciplina riguardante le regole di origine da applicare alle merci negli scambi tra la Tunisia e la Comunità europea.

Sono considerati come originari della Tunisia (o della Comunità europea) i prodotti interamente ottenuti in Tunisia o i prodotti ottenuti in Tunisia senza l'utilizzo di materie provenienti dal Paese medesimo, se abbiano avuto una lavorazione o una trasformazione sufficiente in territorio tunisino.

I prodotti ottenuti con materiali originari dall'Algeria o dal Marocco sono considerate come materie originarie della Tunisia a condizione che gli scambi tra la Tunisia e l'Algeria, la Comunità e l'Algeria, la Tunisia e il Marocco, la Comunità e il Marocco prevedano le stesse regole di origine.

Le consegne o le trasformazioni effettuate nella Comunità (o in Tunisia), oppure in Algeria o in Marocco, sono considerate come se fossero state fatte in Tunisia (o nella Comunità), se i prodotti ottenuti sono ulteriormente oggetto di consegna o trasformazione in Tunisia.

Tale regime preferenziale previsto dall'accordo è applicabile unicamente ai prodotti e ai materiali che sono trasportati nel territorio della Comunità e in quello tunisino, senza toccare altri territori.

La prova del carattere originario dei prodotti è data dal certificato di circolazione della merce denominato EUR1.

All'interno dell'accordo è stato inoltre previsto il diritto di stabilimento delle imprese di una parte, nel territorio dell'altra, promuovendo la liberalizzazione delle forniture di servizi dalle imprese di una parte verso i consumatori dell'altra.

Sono considerati inoltre incompatibili con gli obiettivi dell'accordo:

- gli accordi e le associazioni tra imprese che possono modificare il meccanismo della concorrenza
- le posizioni dominanti, di una o più imprese
- qualsiasi aiuto pubblico che rischi di falsare il gioco della concorrenza

Nei primi cinque anni inoltre dall'entrata in vigore dell'accordo (che può essere prorogato di 5 anni in 5 anni dal Consiglio), la Tunisia ha potuto assegnare aiuti pubblici alla ristrutturazione delle imprese.

I monopoli di stato a carattere commerciale entro 5 anni dall'entrata in vigore dell'accordo, in modo tale da eliminare le discriminazioni tra le imprese di entrambe le parti in materia di approvvigionamento e commercializzazione della merce.

Per ciò che concerne le imprese pubbliche e le imprese ai quali sono stati concessi diritti speciali, non vi sono misure che in possano turbare gli scambi commerciali tra le due parti.

Per la realizzazione degli obiettivi fissati dall'accordo, è stato istituito un comitato di associazione, incaricato della gestione dell'accordo sotto al riserva delle competenze attribuite al Consiglio, e si riunisce a livello di funzionari di entrambe le parti. La presidenza del consiglio dell'associazione è esercitata a turno da un membro del Consiglio dell'Unione Europea e un membro del governo della Repubblica tunisina.

La presidenza del comitato di associazione è invece esercitata a turno da un rappresentante della presidenza del Consiglio dell'Unione Europea e da un rappresentante del Governo della Repubblica Tunisina.

Gli esportatori tunisini, inoltre, per beneficiare di una via preferenziale nell'esportazione verso i mercati europei, sono tenuti a

- determinare la posizione tariffaria del prodotto considerato
- per i prodotti agricoli, assicurarsi di verificare se essi beneficino di un trattamento preferenziale nel quadro dell'accordo,
- assicurarsi che le eventuali contingenze tariffarie o le quantità di referenza siano rispettate
- rispettare e vigilare sui criteri di origina
- fare in modo che la regola della spedizione diretta sia applicata
- preparare le necessarie prove documentarie.

1.2. Le Convenzioni preferenziali concluse con i Paesi Arabi.

Il Governo tunisino nel corso dell'ultimo decennio ha provveduto all'intensificazione delle relazioni non solo con l'Unione Europea, ma anche con gli altri Paesi arabi, stringendo rapporti

particolarmente forti con Egitto, Marocco, Libia, Algeria, Giordania, Mauritania, Kuwait.

Tunisia - Egitto

La Tunisia e l'Egitto hanno firmato un accordo nel Marzo 1988 per la creazione di una zona di libero scambio a partire dal 01/01/2008.

L'accordo prevede lo smantellamento progressivo di due liste di beni prodotti in Tunisia e in Egitto, oltre allo smantellamento progressivo dei diritti di dogana e delle tasse equivalenti comprese tra lo 0% e il 20%. Dallo smantellamento sono escluse alcune liste di beni.

Tunisia - Marocco

La Convenzione ha avuto luogo il 16 Marzo 1999, sempre per la creazione di una zona di libero scambio, con un periodo transitorio limite entro il 31 dicembre 2007. Essa prevede l'applicazione di un diritto unico per l'esportazione delle merci pari al 17,5% per i prodotti di origine di entrambi i Paesi. Lo smantellamento progressivo della lista contenente i prodotti tunisini, conformemente al calendario, è come segue:

Smantellamento progressivo relativo a una lista di prodotti di origine e provenienza marocchina:

A partire dall'entrata in vigore del trattato	Smantellamento del 37%
A partire dal 01/01/2000	Smantellamento del 45%
A partire dal 01/01/2001	Smantellamento del 53%
A partire dal 01/01/2002	Smantellamento del 60%
A partire dal 01/01/2003	Smantellamento del 69%
A partire dal 01/01/2004	Smantellamento del 75%
A partire dal 01/01/2005	Smantellamento del 80%
A partire dal 01/01/2006	Smantellamento del 85%
A partire dal 01/01/2007	Smantellamento del 93%
A partire dal 01/01/2008	Franchigia

Fonte: tratto da www.commerce.gov.tn; les conventions preferentielles avec les pays arabes et les accords de libre échange.

Smantellamento progressivo relativo a una lista di prodotti di origine tunisina:

A partire dall'entrata in vigore	Smantellamento del 10%
A partire dal 01/01/2000	Smantellamento del 20%
A partire dal 01/01/2008	Smantellamento del 30%
A partire dal 01/01/2002	Smantellamento del 45%
A partire dal 01/01/2003	Smantellamento del 50%
A partire dal 01/01/2004	Smantellamento del 60%
A partire dal 01/01/2005	Smantellamento del 70%
A partire dal 01/01/2006	Smantellamento del 80%
A partire dal 01/01/2007	Smantellamento del 90%
A partire dal 01/01/2008	Franchigia

Fonte: tratto da www.commerce.gov.tn; les conventions preferentielles avec les pays arabes et les accords de libre échange

Tunisia - Giordania

La convenzione risale al 22 Aprile 1998 in cui si prevede uno schema di esonero totale dal pagamento di diritti e tasse per l'importazione di prodotti giordani e l'esportazione di prodotti tunisini verso la Giordania. Lo smantellamento tariffario prevede una diminuzione tariffaria del 10% all'anno, a partire dall'entrata in vigore dell'accordo, ovvero il 1999. Il tasso di realizzazione dello smantellamento ad oggi è pari all'80%.

Gli accordi con Kuwait, Mauritania, Libia e Algeria.

Ulteriori accordi sono stati presi con il Kuwait, la Mauritania, la Libia e l'Algeria.

La stipula di un trattato per la creazione di una zona di libero scambio con il Kuwait ha avuto luogo nel 1988, con il quale si è proceduto all'esclusione della franchigia tutti i prodotti di origine tunisina o kuwetiana che sono così liberamente scambiabili tra i due Paesi.

Con la Libia, l'accordo è stato firmato nel 2001, con entrata in vigore a partire dal 01/01/2002 e precede la piena libertà di scambio per i prodotti aventi origine tunisina o libica.

Tunisia e Algeria hanno invece firmato il primo accordo in materia nel 1981, prevedendo una percentuale del 50% ai fini del riconoscimento dell'origine del prodotto.

In tutti i casi i certificati di origine del prodotto sono rilasciati dalla Camera di Commercio e dell'Industria, dopo essere approvati dal Servizio Dogana.

1.3. La grande zona araba di libero scambio

Il programma esecutivo della convenzione della facilitazione e dello sviluppo degli scambi commerciali intra-arabi, firmato nel 1981 sotto l'auspicio della Lega degli Stati Arabi, costituisce il quadro della costituzione della grande zona araba di libero scambio. Questo programma è stato adottato nel 1997 dal Consiglio Economico e Sociale della Lega Araba. Tale programma prevede la creazione di una zona di libero scambio araba, in un periodo di tempo pari a dieci anni a partire dal 01/01/1998.

Il periodo di transizione è stato ridotto a otto anni, con l'accelerazione dello smantellamento tariffario del 20% nel 2004 e del 20% nel 2005, deciso nel 2003 dal Consiglio della lega Araba.

Inoltre i paesi arabi si sono impegnati a:

- eliminare tutte le restrizioni quantitative e le misure non tariffarie applicate agli scambi tra Paesi arabi.
- precedere allo smantellamento progressivo e lineare dei diritti di dogana e delle relative tasse, del 10% annuo durante il periodo 01/01/1998 - 01/01/2003, del 20% nel 2004 e del 20% nel 2005, per arrivare successivamente all'esonero totale.

Attualmente 17 Paesi arabi applicano il programma di smantellamento come segue:

- 17 Paesi applicano l'esonero totale dei diritti di dogana e delle relative tasse a partire dal 2005. Si tratta sei Paesi Tunisia, Marocco, Libia, Giordania, Egitto, Siria, Iraq, Libano, Qatar, Kuwait, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Bahrein, Oman.
- tre paesi beneficiano di un trattamento preferenziale dal momento che si tratta di paesi meno avanzati. Si tratta della Palestina, dello Yemen e del Sudan. Per essi, si prevede l'esonero totale dei diritti di dogana e delle tasse per le esportazioni originarie di questi paesi verso altri membri della zona. Per quanto riguarda i prodotti esportati verso questi paesi, si prevede uno smantellamento del 20% annuo per il Sudan a partire dal 01/01/2006 fino all'esonero totale previsto per il 2010; uno smantellamento del 16% per lo Yemen, a partire dal 2005 fino al 2009 e del 20% per il 2010 (così da raggiungere l'esonero totale).

Dal programma di libero scambio sono esonerati tutti i prodotti facenti parti della lista proibita, ovvero la lista araba comune dei prodotti vietati per motivi di sicurezza, di religione, di salute o di protezione ambientale. Tali prodotti quindi non beneficiano dello smantellamento progressivo, e sono sottomessi alle disposizioni del diritto comune in materia di commercio esterno.

Altri prodotti esclusi dal programma di smantellamento in maniera provvisoria, beneficiano fin da subito dell'esonero totale delle tasse. Si tratta di prodotti agricoli, definiti dal calendario agricolo stagionale arabo (per un massimo di 10 prodotti e 45 mesi totali per Paese), che possono essere

esclusi dall'esonero delle riduzioni tariffarie a livello di importazioni per il periodo previsto nel calendario. All'interno di tale tipologia di eccezioni vi è una lista di prodotti industriali per i quali i paesi hanno domandato e ottenuto dal consiglio economico e sociale della Lega degli stati arabi delle eccezioni per certi prodotti industriali sensibili. Le eccezioni valgono per un periodo pari a 3 anni a partire dal 16 settembre 1999. I paesi che hanno espresso la richiesta sono Marocco, Giordania, Siria, Libano, Egitto, Tunisia.

È stato inoltre adottato un protocollo di origine, oltre a un modello di certificato di origine araba. Il protocollo prevede la presenza all'interno del prodotto del 40% del valore aggiunto locale affinché i prodotti scambiati siano originari e beneficino quindi dello smantellamento progressivo dei diritti di dogana.

Il certificato di origine viene rilasciato dalla camera di commercio e dell'industria. In particolar modo, instaurando la nuova zona di libero scambio, si elimina l'obbligo di imposizione del Visa dell'ambasciata del paese di importazione sul certificato di origine tra i 13 paesi firmatari.

1.4. Convenzione relativa allo scambio delle preferenze commerciali tra i Paesi membri dell'organizzazione della Conferenza islamica.

La convenzione, adottata dal Comitato Permanente per la Cooperazione Economica e Commerciale tra i Paesi islamici prevede lo scambio di preferenze commerciali tra i Paesi signatari.

Per quanto riguarda le regole di origine, la Convenzione prevede che il valore non originario del prodotto non debba superare il 60% del valore FOB del prodotto fabbricato nei Paesi membri della Convenzione. Quest'ultima è entrata in vigore nell'ottobre 2002 dopo la ratifica da parte di 10 Paesi dell'Organizzazione ed è entrata in vigore nel Giugno 2005.

2. Grado di apertura del Paese al commercio internazionale ed agli investimenti esteri

La dipendenza dell'economia tunisina dagli scambi con l'estero è significativa, dato che nel 2007 le esportazioni e le importazioni rappresentano rispettivamente il 40.3% ed il 50.7% del PIL¹. Secondo i dati dell' Index of Economic Freedom, la Tunisia è definita "mostly unfree", con una votazione pari a 3 su 5 e con un voto di 5 relativo al grado di protezionismo per la politica di commercio estero¹. Secondo il "The Heritage Foundation Institute" invece, la Tunisia è considerata come "economia principalmente protetta", nonostante stia attuando enormi sforzi verso una

¹ Fonte: dati statistici tratti da: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Aggiornamento al 2° semestre 2008 sulla Tunisia.

maggior apertura.

<< La Tunisia ha intrapreso la liberalizzazione del proprio commercio con l'estero nel 1990, divenendo membro del GATT. Ad oggi, il commercio estero è retto dalla legge n. 94-41 del 07/03/1994.

Sono previsti 3 regimi di importazione:

- i prodotti liberi all'importazione che rappresentano oltre il 90% dei prodotti importati;
- i prodotti esclusi dal tale regime e sottoposti ad autorizzazione all'importazione dal Ministero del Commercio, ovvero i prodotti della sanità, dell'igiene, della sicurezza, della protezione della flora e della fauna, e altri beni (tappeti, vini) particolarmente protetti;
- i prodotti esclusi a titolo transitorio dal regime della libertà, e sottoposti a speciale autorizzazione (es.: vetture da turismo) >> (Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – aggiornamento al 2° semestre 2008 sulla Tunisia).

Circa il 75% dell'interscambio al giorno d'oggi viene realizzato con l'Unione Europea, con la quale si è avviata già da un decennio la fase di abbattimento dei dazi doganali prevista dall'Accordo di Associazione. L'azzeramento dei dazi doganali prevede alcune limitate eccezioni e se permangono meccanismi di fatto di contingentamento delle importazioni di alcuni prodotti. << La finanziaria 2008 ha proseguito l'opera di riduzione generalizzata dei dazi doganali, che si affianca allo smantellamento tariffario per i prodotti industriali con l'UE. E' stata così stabilita una riduzione dei picchi tariffari, portati dal 73% al 60%, e dei tassi ordinari dei dazi doganali, portati dal 22% al 17%. E' stato anche deciso di far beneficiare di un esonero totale o di un tasso ridotto del 10% le materie prime ed i beni strumentali necessari per lo sviluppo del Paese>> (Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – aggiornamento al 2° semestre 2008 sulla Tunisia).

Il nuovo rapporto mondiale sulla competitività per il 2008-2009 elaborato, come ogni anno, dal Forum Economico Internazionale di Davos, classifica la Tunisia al 36° posto mondiale su un totale di 134 Paesi industrializzati ed emergenti, con un punteggio di 4.58, attestandosi il primato economico in Africa e il quinto posto a livello arabo.

2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia.

I rapporti economici tra Italia e Tunisia sono molti intensi; a prova di ciò l'Italia si registra anche nel 2008 come secondo partner commerciale della Tunisia, sia come cliente che come fornitore. Il Paese maghrebino costituisce inoltre il secondo mercato per i prodotti italiani nel Mediterraneo, dopo la Turchia.

La collaborazione avviata in tutti i settori ha permesso di costruire un partenariato economico-

commerciale molto intenso. I buoni rapporti tra i due Paesi sono stati suggellati dalla costituzione del Trattato di Amicizia, Buon Vicinato e Cooperazione, firmato nel 2003, e che prevede periodiche consultazioni politiche sulle principali tematiche bilaterali ed internazionali.

Nell'anno 2007 l'interscambio commerciale ha raggiunto quota 5.381 milioni di €, con un saldo positivo della bilancia commerciale per l'Italia pari a 463 milioni di €².

In particolar modo, tra le principali voci dell'export italiano si registrano macchinari, materiali meccanici ed elettrici, prodotti tessili, abbigliamento e cuoio. Tra gli elementi dell'import ritroviamo nuovamente le voci appartenenti al tessile, abbigliamento e cuoio, materiali meccanici ed elettrici. Le tipologie di materiale importato ed esportato fanno intuire l'esistenza di attività di traffico di perfezionamento passivo abbastanza sostanziose.

INCIDENZA INTERSCAMBIO SUL COMMERCIO ESTERO ITALIANO (2007)	
Esportazioni verso la Tunisia sul totale delle esportazioni italiane	0,81
Importazioni dalla Tunisia sul totale delle importazioni italiane	0,66

Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Dati interscambio

Totale import	mld € 8,113
Totale export	mld € 6,703
Totale import da Italia	mld € 1,553
Totale export verso Italia	mld € 1,433
Saldo interscambio con l'Italia	mld € -0,12
Investimenti esteri	mld € 1,134
Investimenti italiani	mld € 0,994

Fonte: Guida Paese Tunisia a cura di: Camera Tuniso – Italiana di Commercio ed Industria, 2009

L'interscambio totale nel 2008 ha raggiunto invece la cifra di 5.277 milioni di Euro, in lieve calo (-1,5%) rispetto al 2007. Il saldo positivo della bilancia commerciale per l'Italia è stato nel 2008 pari a circa 619 milioni di Euro, con una crescita del 37,3% rispetto all'anno precedente.

Le principali voci del nostro export nei confronti della Tunisia comprendono macchinari di varia tipologia (circa il 13%), i tessuti (intorno al 12%) ed i prodotti petroliferi raffinati (11% circa). Le importazioni dalla Tunisia verso l'Italia riguardano principalmente i settori del tessile (circa il 36%), quello degli oli e grassi vegetali e animali (intorno all'11%) e quello calzaturiero (circa il 10%, in forte crescita nel 2008).

² Fonte dati: Ministero degli Affari Esteri, documento sui Rapporti bilaterali Italia – Tunisia.

L'imprenditoria italiana è oggi presente in Tunisia con circa 680 imprese totalmente italiane o a partecipazione mista, che impiegano più di 55.000 addetti, per un totale di investimenti pari a circa 100 milioni di euro annui³. La Tunisia presenta caratteristiche ideali e particolarmente vantaggiose per gli investitori italiani, dettate dalla vicinanza geografica, dalla stabilità del sistema politico e sociale, e da una normativa particolarmente favorevole in materia di incentivi, oltre che dal basso costo dei fattori di produzione rispetto a quelli europei.

Gli imprenditori italiani investono soprattutto nei settori chimico e gomma, elettrico ed elettronico, nell'edilizia, nei trasporti, nel turismo, nell'agro-alimentare e agricolo, cuoio e calzature, abbigliamento e tessile.

Nonostante il già solido partenariato economico, si prevede un ulteriore rafforzamento della presenza delle imprese italiane nei prossimi anni, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione a opere infrastrutturali relative a progetti di modernizzazione del Paese nei più svariati settori, come quello dei trasporti marittimi, dei servizi aeroportuali, del settore turistico e dell'energia. Proprio in quest'ultimo settore si registra una rilevante collaborazione economica tra i due Paesi. A questo proposito, con l'obiettivo di integrare sempre maggiormente i sistemi elettrici europei con quelli maghrebini, si sta lavorando per la definizione di un progetto congiunto gestito da Italia e Tunisia e denominato ELMED, i cui dettagli tecnici sono stati definiti dalla Dichiarazione Congiunta firmata a Tunisi il 7 agosto 2008 dal Ministro Scajola e dal Ministro tunisino dell'Industria e dell'Energia, Chelbi. << E' prevista la realizzazione di un elettrodotto sottomarino, i cui lavori sono previsti avere inizio entro il 2011, della capacità di 1.000 MW, costruito e gestito da una società mista integrata da TERNA e dalla tunisina STEG, e di una centrale elettrica da 1.200 MW nei pressi di El Haouaria, per un valore complessivo di investimenti previsti pari a circa 2 miliardi di Euro. Il combustibile prescelto per l'alimentazione della centrale (gas o carbone pulito) verrà deciso in base alle offerte presentate nella relativa gara internazionale dalle imprese interessate>> (Fonte: Rapporti bilaterali economici Italia – Tunisia tratto dal sito www.esteri.it).

Nel settore degli idrocarburi è risulta essere molto importante la presenza sul territorio dell'ENI, la quale gestisce il gasdotto Transmed che permette di collegare la Sicilia con l'Algeria.

Alcune ulteriori prospettive per gli italiani che vorrebbero investire nel Paese nordafricano potrebbero derivare dalla progressiva integrazione delle filiere agro – alimentari tunisine, all'interno del Partenariato Euro – Mediterraneo.

³ Fonte: Ministero degli Affari Esteri – Documento sui rapporti bilaterali Tunisia – Italia.

3. Grado di apertura agli investimenti esteri. Attività di investimento ed insediamenti produttivi nel Paese

Per ciò che concerne la normativa in materia di investimenti produttivi stranieri nel Paese, si fa riferimento al Codice degli Investimenti del 1993 (legge 93-120), il quale copre tutti i settori d'attività escludendo quello minerario, energetico, finanziario e del commercio interno, che sono regolamentati da un'apposita e specifica normativa.

In Tunisia gli investimenti stranieri beneficiano di un'attenzione particolare: gli IDE verso il paese nordafricano si sono attestati a 870 Milioni di Euro in media annua nel corso degli ultimi dieci anni, contro i 756 Milioni di USD realizzati dal Marocco ed i 1.006 Milioni di USD realizzati dall'Egitto, mercati comunque di taglia molto maggiore⁴. La loro evoluzione, in rapida ascesa, ha fatto sì che attualmente essi finanzino il 10% degli investimenti produttivi, generino il 34% delle esportazioni ed abbiano creato 1/6 degli impieghi. Le attività che hanno accesso privilegiato ai vantaggi fiscali e finanziari dello Stato sono svariate, tra cui vi sono l'esportazione, lo sviluppo regionale dell'agricoltura, la promozione della tecnologia, delle attività di ricerca e sviluppo (R&D) e del risparmio energetico, la lotta contro l'inquinamento e la protezione dell'ambiente, la creazione di nuove piccole e medie imprese (PMI) e, infine, l'investimento di consolidamento o sostegno. Per investimenti in tali settori è necessario che i relativi progetti siano depositati presso gli uffici competenti e la richiesta di autorizzazione deve essere sottoposta all'approvazione della Commissione Superiore per gli Investimenti. Gli stranieri possono investire anche in attività agricole affittando le terre da sfruttare per un periodo massimo di 40 anni. Il codice prevede rilevanti incentivi per le società totalmente o parzialmente esportatrici: le off-shore importano (o acquistano dal mercato locale) i beni strumentali e le materie prime in regime di esonero totale dai diritti doganali e dall'Iva. Tra i maggiori privilegi fiscali accordati alle società parzialmente esportatrici vi è la deduzione, dal reddito imponibile, dei redditi provenienti dall'attività di esportazione per i primi 10 anni, a partire dalla prima operazione di export.

Nell'ambito del sostenuto mutamento dell'economia tunisina che si sta verificando in questi ultimi anni e del proprio orientamento verso un'economia liberale, attualmente circa il 90 % dell'attività economica in Tunisia è in mano ai privati. All'interno del settore privato, i poteri di massima autonomia decisionale sono riconducibili alle figure di gerente e co-gerente (direttore e vice direttore), solitamente proprietari dell'impresa.

Le zone franche e le società totalmente e parzialmente esportatrici.

Anche in Tunisia, come in altri paesi che attraggono numerosi investimenti dall'estero, sono state

⁴ Fonte dati: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli investimenti in Tunisia, luglio 2008.

create due zone franche. Si tratta delle zone di Zarzis, nel Sud-Est, localizzata in un punto strategico per i contatti con i due importanti mercati limitrofi: la Libia e l'Algeria, e Bizerte, situata a Nord-Est del Paese e particolarmente interessante per le aziende che hanno rapporti commerciali con i mercati del Mediterraneo. Le zone franche vengono chiamate Parchi di Attività Economiche (PAE) e al loro interno, gli investimenti possono essere realizzati da tutte le persone, residenti e non, fisiche o giuridiche, nel settore industriale, commerciale e dei servizi che siano orientati totalmente all'esportazione, quindi in modalità off-shore.

Il vantaggio reale che tali zone offrono in materia di investimenti esteri è rappresentato dai servizi amministrativi e commerciali interamente gestiti dall'Autorità gerente della zona. Tra i vari servizi, all'interno delle zone franche viene offerto un regime fiscale particolarmente vantaggioso. Le imprese che vi operano infatti sono soggette, in funzione della loro attività in Tunisia, solo al pagamento delle tasse sulla società, a partire dall'11° anno dopo la prima esportazione, e quelle dopo la deduzione del 50% degli utili provenienti dalle esportazioni.

Gli investimenti realizzati dalle imprese con sede nelle zone franche danno diritto a una deduzione degli utili o dei profitti investiti nella sottoscrizione del capitale iniziale della società o nel suo aumento, degli utili o profitti netti soggetti alle imposte sui guadagni delle persone fisiche o all'imposta sulle società. Inoltre il personale straniero, così come gli investitori e i rappresentanti stranieri incaricati della gestione dell'impresa, beneficiano del pagamento di un'imposta forfettaria sui redditi pari al 20% del reddito lordo, e dell'esonero dai dazi doganali, e dalle tasse di effetto equivalente.

Ulteriori benefici fiscali sono concessi all'interno delle cosiddette "zone di decentramento", territori lontani dai principali centri abitati, prevalentemente rurali, in cui il Governo tunisino cerca di consolidare l'economia incentivando l'apertura e il convoglio di investimenti esteri. In tali zone appare di significativa rilevanza la presa a carico da parte dello Stato dei contributi di sicurezza sociale e pensionistici per i primi 5 anni di attività, esonerando così le aziende straniere dal sostenimento di questo costo.

Inoltre, sono concessi vantaggi accordati in relazione all'attività di esportazione che riguardano la sospensione della TVA per gli acquisti di materie prime e semi-lavorati utilizzati per produrre prodotti finiti destinati all'esportazione, il rimborso dei diritti doganali e delle tasse sugli analoghi prodotti importati e sui beni strumentali in percentuale correlata alla cifra di affari esportata nonché l'esenzione dall'imposta sulle società in proporzione alla cifra di esportazione.

Ulteriori incentivi sono costituiti poi dalla possibilità di ottenere contributi a fondo perduto, pari al 15% degli investimenti e al 70% delle spese in elettronica.

Infine, ulteriori privilegi specifici (a seconda della regione) possono essere concessi dalle autorità

locali allorquando si tratti di investimenti ritenuti particolarmente importanti per l'economia tunisina.

Per quanto riguarda invece le imprese che non esportano la totalità della produzione, la normativa in vigore considera tali aziende come residenti e devono perciò rimpatriare in Tunisia il ricavato delle loro esportazioni. Ai fini dello svolgimento delle loro attività possono comunque essere autorizzate all'apertura di conti professionali in divise convertibili alimentate dai loro proventi, fino ad un massimo del 20%, e utilizzati per il pagamento delle loro spese all'estero. Inoltre, gli investitori non residenti possono ritrasferire il capitale investito in divise e gli utili che ne sono scaturiti. Tale garanzia rimane, in caso di cessione o liquidazione, anche se il ricavato è superiore al capitale inizialmente investito.

Per ciò che riguarda il regime fiscale, i vantaggi previsti in linea generale comprendono lo sgravio parziale delle imposte sui redditi o sugli utili investiti nella sottoscrizione in contanti del capitale o nell'aumento di questo. È inoltre previsto il pagamento della TVA sulle attrezzature al tasso ridotto al 10% e l'esonero dalle imposte doganali. I ricavati delle operazioni di esportazione sono esonerati dal pagamento delle relative imposte per i primi 10 anni di attività, mentre vi si pagano imposte, in misura del 50% negli anni successivi. Vengono poi concessi dal governo locale eventuali premi d'investimento o agevolazioni tramite la parziale copertura delle spese infrastrutturali sostenute.

4. La presenza delle imprese italiane in Tunisia

Il quadro della presenza delle imprese italiane in Tunisia, non comprende soltanto le tantissime piccole e medie imprese, direttamente gestite dagli imprenditori italiani, ma si estende anche ad una significativa presenza di imprese di grandi dimensioni.

Partendo innanzitutto da una divisione di tipo merceologica, i dati rilevano indubbiamente che la maggior parte delle imprese presenti in Tunisia si trovano nel settore tessile e abbigliamento (di cui fa parte il 40 % circa del totale delle imprese italiane in Tunisia), all'interno del quale si distingue il gruppo ELDO srl per il suo dinamismo con le sue società in Tunisia. Il gruppo ha recentemente lanciato un progetto in procinto di essere realizzato per la creazione di un « Distretto Industriale della Moda » che vedrà la delocalizzazione in Tunisia di circa 70-100 aziende italiane di tutta la filiera tessile/abbigliamento/moda. Sempre in questo settore va segnalata anche la presenza di noti gruppi industriali come la BENETTON, il Gruppo Tessile MIROGLIO-GVB (con tre unità produttive in Tunisia), il Gruppo MARZOTTO e l'azienda TACCHINI⁵.

Gli altri investimenti italiani si sono diretti invece verso i settori chimico e gomma (20 %), elettrico ed elettronico (10%), edilizia, trasporti, turismo (10%), meccanico e metallurgico (8%), agro-

alimentare ed agricolo (7%), cuoio e calzature (5%). Nel 2002, vi è stato un ulteriore investimento diretto italiano da parte di BENETTON, mentre nel 2001 è stata registrata la costituzione di una joint-venture per la produzione di vino su una estensione di circa 1000 ettari da parte della ditta siciliana CALATRASI⁵.

Occorre segnalare il forte investimento effettuato dalla ditta umbra COLACEM che dopo avere acquistato il cementificio CAT (Ciments Artificiels de Tunisie) ha avviato una profonda ristrutturazione degli impianti di produzione oltre che di carattere organizzativo portando il totale dell'investimento ad oltre 80 milioni di euro.

Molto significativa inoltre la presenza di grandi imprese italiane all'interno del settore energetico come ENI, AGIP e SNAM PROGETTO. Nel comparto dei trasporti si registra l'attività di FIAT AUTO, FIAT IVECO, (la quale ha creato una nuova linea di produzione a Sousse, nel Centro-Est del paese) e PIAGGIO. È inoltre presente l'ALITALIA, che collega l'Italia alla Tunisia mediante due voli giornalieri. Le società MESSINA, TARROS, BONGIORNO srl, SIRIO, FAGGIOLI, STC (SOCIETÀ TRASPORTI COMBINATI) gestiscono invece i trasporti marittimi ed intermodali di merci tra l'Italia e la Tunisia. Sempre più numerose anche le banche italiane presenti in Tunisia: sono infatti presenti direttamente tre banche italiane e, attraverso accordi di collaborazione, altre sei.

La presenza delle imprese italiane nel settore tessile – abbigliamento.

La Tunisia è largamente conosciuta a livello imprenditoriale per la produzione nel settore tessile e abbigliamento; difatti l'attività delle confezioni è quello che mobilita la maggior parte degli investimenti del settore. I prodotti vengono successivamente destinati sia al mercato interno, ma sempre più frequentemente a quello internazionale.

Sono infatti numerose le aziende europee che, nell'ambito di una sempre maggiore integrazione produttiva tra le due sponde del Mediterraneo, realizzano in off-shore una parte spesso consistente del processo in Tunisia, al fine di abbassare i costi di produzione.

Il settore abbigliamento conta all'incirca 977 imprese a partecipazione straniera di cui 415 in partenariato principalmente con investitori dell'Unione Europea e 562 a capitale al 100% straniero⁶. In particolar modo, all'interno degli investimenti stranieri, le imprese italiane del settore abbigliamento-tessile si attestano al secondo posto, (22%) dopo quelle francesi (40%)⁶.

Le aziende off-shore presenti in territorio tunisino producono principalmente per un target medio o

⁵ Fonte: Documento dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero; la Grande distribuzione in Tunisia - La presenza di imprese italiane in Tunisia – Giugno 2005.

⁶ Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia"

medio - alto e possono vendere sul mercato interno fino a un massimo del 20% della loro produzione.

Nel Paese vengono prodotte moltissime marche italiane ed europee in generale, attraverso la produzione in stabilimenti di proprietà oppure mediante fornitori terzi.

Il mercato locale del tessile abbigliamento è invece detenuto da tre principali marche tunisine: Mabrouk (che produce abbigliamento per donna, uomo e bambino), Makni (abbigliamento esclusivamente maschile) e Blue Island (per donna e ragazza).

<<La partecipazione dei capitali esteri, in quasi mille imprese tunisine, la presenza d'impres di fama internazionale come BENETTON o VAN LAACK così come la co-produzione per grandi committenti, è la prova della competitività della Tunisia in tale settore sia sotto il profilo dei costi di produzione sia per la capacità di quest'industria di offrire un servizio flessibile e completo ai committenti e di rispondere così ad una richiesta in costante evoluzione>> (Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia").

In uno scenario simile, sono molte le opportunità di investimento diretto oppure di collaborazione produttiva tra imprese italiane e aziende tunisine locali. Le opportunità maggiori al giorno d'oggi, sembrano essere presenti nei seguenti comparti del settore:

- Nobilitamento dei tessuti (attività già realizzata da alcune imprese straniere)
- Fornitura di servizi con lo sviluppo di piattaforma nel design e nello stilismo.
- Realizzazione di articoli a base di tessuti tecnici
- Miglioramento della gamma dei prodotti.

Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia".

A questo proposito, i capi maggiormente prodotti dalle imprese del settore abbigliamento presenti sul territorio tunisino sono:

- Pantaloni jeans: con l'integrazione degli effetti di moda e la continua ricerca di nuove tecniche di lavaggio.
- Vestiti di maglieria
- Abiti da lavoro
- Biancheria intima.
- Produzione di tessuti biologici.

Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia".

Il settore Cuoio - calzature

La Tunisia è caratterizzata da un'antica tradizione riguardante la lavorazione delle pelli e del cuoio. Le aziende del settore, assemblatrici o produttrici si concentrano prevalentemente attorno alle zone industriali di Tunisi, Biserte, Sfax e Nabeul, contando all'incirca 302 società, metà delle quali opera in regime off-shore, con un totale di 30.000 addetti⁷. All'interno di tale settore si registrano circa 60 imprese italiane, specializzate nella produzione delle calzature o delle sue componenti. Si è inoltre registrata la tendenza da parte degli imprenditori italiani del settore, a raggrupparsi in base alla zona di origine: si registra così una consistente presenza di imprenditori toscani che si sono installati nella zona di Nabeul, mentre alcuni imprenditori marchigiani hanno preferito le zone di Biserte e Tunisi.

Il settore è abbastanza dinamico, anche in conseguenza del fatto che tale campo di attività è da molti secoli già radicato all'interno del territorio a un livello artigianale. Sfruttando quindi le competenze locali di livello artigianale, sono state implementate tecniche di lavorazione innovative delle pelli, permettendo così alle imprese di raggiungere standard qualitativi anche molto elevati.

Tuttavia, all'interno del settore del cuoio e delle calzature occorre effettuare un'opportuna distinzione. Le aziende locali, nella produzione della calzatura rimangono ancora qualitativamente distanti dalle imprese italiane presenti in loco, mentre hanno raggiunto degli standard elevati nella produzione degli accessori in pelle, riuscendo a soddisfare anche elevate ed importanti esigenze provenienti da marche internazionali. Gli export del settore sono destinati prevalentemente all'Italia, non a caso il 60% del totale delle esportazioni si registra verso la penisola italiana⁷.

Il successo del settore si deve quindi alla presenza sul territorio di know-how, alla possibilità di offrire una varietà nella gamma dei prodotti, all'ottimizzazione tramite la razionalizzazione dei costi e alla rapidità di consegna.

La possibilità di produrre grandi volumi con costi di produzione competitivi, assieme alla forte reattività nella catena "creazione–produzione–messa sul mercato" permette al territorio tunisino di attirare non solo grandi gruppi industriali ma anche piccole e medie imprese operanti nel settore. Da non sottovalutare anche la domanda del mercato interno riguardante il settore calzature, in costante crescita grazie all'aumento continuo della capacità di spesa da parte della popolazione locale, che permette l'inizio di importazioni dall'estero di marche straniere.

Il settore dei Cosmetici.

⁷ Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia".

Il mercato dei prodotti cosmetici in Tunisia è in costante crescita, connesso alle importazioni verso il Paese effettuate principalmente da Francia, Italia e Spagna.

<<Nel 2005 la Tunisia ha importato prodotti cosmetici per un valore di circa 39 milioni di Euro. Oltre al consumo locale la Tunisia rappresenta un'ottima base logistica per esplorare ed operare nel mercato libico ed algerino, anch'essi totalmente dipendenti dagli acquisti dall'estero>> (Fonte: Associazione internazionale per lo sviluppo della cooperazione est-ovest; "Il sistema Moda-Persona; Made in Italy in Tunisia"). Nel territorio è presente una discreta produzione di cosmetici, che conta 128 imprese di varie dimensioni, di cui 30 hanno carattere industriale e realizzano l'80% della produzione del settore. La produzione locale è quasi esclusivamente destinata al mercato interno (70%) mentre la percentuale rimanente è destinata alle esportazioni. La produzione locale è assorbita per circa il 70% dal mercato nazionale e il rimanente va all'esportazione.

Il settore gioielleria.

Nel settore della gioielleria non si può non menzionare la presenza del corallo rosso, nella zona di Tabarka, città portuale nel Nord-Est del Paese. Il corallo presente nella zona di Tabarka fa parte della specie presente nel Mediterraneo *Corallum Rubrum*, rinvenibile anche in Spagna, Italia, Francia e Grecia. Dal momento che le quantità di corallo presenti in Italia sono assai modeste, la Tunisia si è specializzata nella sua lavorazione ed esportazione.

5. I finanziamenti a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane

Gli italiani che progettano investimenti diretti sul suolo tunisino possono, e devono, tenere in considerazione la possibilità di ottenere finanziamenti agevolati a sostegno dell'internazionalizzazione da parte di enti italiani preposti a questo scopo. In particolar modo, l'agenzia italiana SIMEST, gestisce strumenti ed eroga fondi per gli imprenditori con idee di investimento all'estero. Nel caso particolare, per gli investimenti destinati al territorio tunisino, SIMEST svolge importanti attività. Una delle attività basilari riguarda gli studi di prefattibilità e fattibilità. L'agevolazione è rivolta alle imprese che predispongono studi collegati a investimenti, esportazioni o all'aggiudicazione di commesse: vengono finanziati il costo del personale e le altre spese di natura tecnica connesse allo studio.

Un altro sostegno molto più concreto che può concedere SIMEST agli imprenditori, è quello di partecipare al capitale sociale e concedere finanziamenti a tasso agevolato per l'implementazione di una nuova attività. SIMEST può acquisire una partecipazione fino al 25% nel capitale sociale delle imprese all'estero, sia partecipate interamente da imprese italiane, sia realizzate nella forma di imprese miste con partner locali. La partecipazione di SIMEST consente all'impresa italiana

l'accesso alle agevolazioni (contributi agli interessi) per il finanziamento della propria quota di partecipazione nell'impresa estera costituita in paesi extra UE.

Alle aziende italiane che attuano processi di internazionalizzazione, SIMEST fornisce anche servizi di assistenza tecnica e di consulenza professionale. La gamma dei servizi include attività di scouting (ricerca di opportunità all'estero), iniziative di matchmaking (reperimento di soci), studi di prefattibilità/fattibilità, assistenza finanziaria, legale e societaria relativi a progetti di investimento all'estero per i quali è prevista una successiva partecipazione SIMEST.

Vengono finanziati i costi, anch'essi collegati ad investimenti od esportazioni, che le imprese devono sostenere per programmi di assistenza relativi all'installazione di macchinari, all'attività di formazione e, più in generale, tutte le spese strettamente collegate al programma.

In particolare, per quanto riguarda le altre attività di internazionalizzazione in Tunisia SIMEST gestisce programmi specifici di penetrazione commerciale, con l'obiettivo di favorire la presenza stabile e qualificata delle aziende italiane nei paesi esterni all'Unione Europea, attraverso sedi di rappresentanza permanenti all'estero, uffici o filiali di vendita, centri d'assistenza ai clienti, magazzini, depositi e show-room. Il finanziamento può essere concesso anche per il potenziamento di strutture già operanti.

Facilita la partecipazione delle imprese italiane a gare indette in paesi esterni all'Unione Europea, mediante il finanziamento a tasso agevolato delle spese sostenute.

L'agevolazione consente alle imprese italiane esportatrici di beni di investimento, di offrire agli acquirenti/committenti esteri dilazioni di pagamento a medio/lungo termine a condizioni e tassi d'interesse competitivi, in linea con quelli offerti da concorrenti di paesi OCSE. L'intervento avviene in forma di contributo agli interessi su finanziamenti concessi da banche italiane o estere. Le esportazioni agevolabili possono riguardare: forniture di macchinari, impianti, studi, progettazioni, lavori e servizi.

Nel 2004 Simest ha firmato due accordi con la Fipa, (cioè la Simest tunisina) e la Camera di Commercio tunisina per promuovere la realizzazione di joint-venture italo - tunisine. La Simest mette a disposizione per l'area del Mediterraneo il fondo Finmed, che ammonta a 64,1 milioni, da cui si potrà attingere per creare nuove imprese a capitale misto. La Società Italiana può inoltre partecipare al capitale sociale fino a una quota massima del 49%⁸.

I fondi messi a disposizione per le imprese italiane che vogliono investire in Tunisia sono secondo l'Abi, 500 milioni, di cui finora sono stati utilizzati 177 milioni, pari al 35% del totale.

⁸ Fonte: www.simest.it

6. Rischi e opportunità di investimento

6.1. Le opportunità di investimento

A partire da Maggio 2005 il Governo tunisino concede agli investitori stranieri l'acquisto di terreni ed edifici industriali, così come di terreni ed edifici destinati ad attività economiche di carattere turistico, senza la previa autorizzazione delle autorità di governo.

La Tunisia ha firmato accordi di promozione e di protezione reciproca degli investimenti con la Francia e l'Italia. Il Paese attrae gli investimenti stranieri, sia sotto forma di IDE che sotto quella di acquisizioni di portafoglio (con particolare riferimento alle imprese privatizzate) per i seguenti motivi: accesso libero al mercato dell'Unione, risorse umane qualificate e competitive, economia liberale, infrastrutture adeguate in un ambiente attraente, un regime politicamente stabile, un quadro legislativo, normativo ed amministrativo che ne facilita gli insediamenti, il costo competitivo dei fattori di produzione (luce/acqua e gas).

L'equilibrio dei fondamentali macroeconomici, ottenuto attraverso l'esercizio di un'accorta politica economica e monetaria, posta in essere secondo i suggerimenti del Fondo Monetario Internazionale e supportato da numerosi finanziamenti ottenuti dalle banche internazionali e dai Paesi donatori, ha contribuito a migliorare l'immagine del Paese anche attraverso favorevoli notazioni da parte delle agenzie di rating. In questo quadro vanno analizzate le scelte strategiche che la Tunisia ha adottato; scelte che hanno consentito alla sua economia di integrarsi a quella occidentale, grazie all'impiego di misure ispirate alla libera iniziativa ed alle regole della concorrenza e del mercato. Gli investimenti stranieri hanno raggiunto la quota del 10% degli investimenti produttivi, hanno generato il 34% delle esportazioni ed hanno creato 1/6 degli impieghi.

Il costo dei fattori produttivi

Come già accennato in precedenza, il costo dei fattori di produzione in Tunisia costituisce uno degli elementi di attrazione di imprese straniere volte alla delocalizzazione della produzione.

Di regola, il salario viene negoziato liberamente tra datore di lavoro ed impiegato, nel rispetto dei minimi legali fissati per legge, oppure viene fissato dal contratto collettivo.

Il salario minimo garantito per legge, denominato formalmente come Salario Minimo Interprofessionale Garantito (S.M.I.G.), corrisponde a circa 207,828 dinari al mese per il regime di 40 ore settimanali, e di 239,824 dinari mensili per il regime di 48 ore settimanali⁹.

A livello aziendale, oltre al salario negoziato, i contributi a carico del datore di lavoro (chiamati comunemente CNSS) che l'imprenditore deve sostenere, sono pari al 15,5%. Inoltre, I fondi speciali

⁹ Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli Investimenti in Tunisi, Luglio 2008. Ufficio ICE di Tunisi.

per conto dello Stato che le imprese devono versare ammontano allo 0,5%, mentre la Tassa di Formazione Professionale (TPF) è pari all'1%⁹. Sono tuttavia esonerati dal pagamento del Fondo Speciale per conto dello Stato e dal TPF le imprese totalmente esportatrici. Inoltre, sono totalmente esonerati dal pagamento degli oneri sociali per 5 anni a partire dall'effettiva data di avvio della produzione gli investimenti realizzati nei settori dell'industria e dei servizi che sono insediati nelle zone di incoraggiamento allo sviluppo regionale, nonché i nuovi promotori. Alla stessa agevolazione hanno diritto inoltre le imprese che impiegano lavoratori dipendenti tunisini aventi almeno un diploma "Baccalaureato +2".

Un esonero pari al 50% degli oneri sociali, per 5 anni, è invece riservato a quelle imprese che creano nuovi posti di lavoro e coloro che impiegano lavoratori dipendenti tunisini aventi un diploma di "baccalaureato +4".

I contributi sociali ammontano al 24,5%, di cui il 17,5% è interamente a carico del datore di lavoro, mentre la quota rimanente (7,50 %) rimane a carico del dipendente, in quanto gli viene detratta dallo stipendio lordo per la pensione¹⁰.

In Tunisia, i contributi fiscali per i cittadini in linea di massima ammontano a circa il 30-35 %, mentre quelli a carico del datore di lavoro ammontano al 3% , di cui l'1% viene destinato al fondo di promozione degli alloggi sociali e il restante 2% rappresenta la tassa di formazione professionale. I contributi fiscali a carico del dipendente vengono invece pagati sulla base dell'applicazione di un ammontare risultante del manuale fiscale " barème de calcul des retenues à la source au titre des traitements et salaires" che dipende dallo stipendio.

¹⁰ Fonte dati: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli Investimenti in Tunisi, Luglio 2008. Ufficio ICE di Tunisi.

Salari mensili dei quadri ed operai (a titolo indicativo):

Direttore tecnico : 1000/1.200 Dinari Tunisini (DT)

Ingegnere qualificato : 1.000/2.000 D.T.

Ingegnere : 800/1.200 D.T.

Tecnico specializzato : 700/1.200 D.T.

Tecnico : 600/900 D.T.

Contabile di 1° livello: 500/900 D.T.

Aiuto Contabile : 350/500 D.T.

Operaio specializzato : 300/400 D.T.

Commesso/fattorino : 250/350 D.T.

Operaio non specializzato : 200/300 D.T.

Apprendista : 70/100 D.T.

Fonte: Ufficio ICE di Tunisi, sezione per la Promozione degli Scambi dell'Ambasciata d'Italia di Tunisi

Il costo del lavoro non rappresenta tuttavia l'unico fattore produttivo.

Anche i costi degli altri fattori produttivi quali luce, acqua e gas sono minori rispetto a molti Paesi europei.

Le agevolazioni, di cui gli investitori esteri possono beneficiare, sono molteplici e di varia natura. Per quanto riguarda le imprese totalmente esportatrici (off-shore), gli stranieri, oltre alla possibilità di detenere il 100% del capitale sociale, sono esenti dal pagamento delle imposte sulle società per i primi dieci anni di attività, con pagamento di solo il 50 %, a partire dall'undicesimo anno. Inoltre godono del rimborso della TVA (Tassa sul Valore Aggiunto) per gli acquisti effettuati localmente presso soggetti " non imponibili ", per beni e materiali necessari per la costruzione della sede dell'impresa e del rimborso dei diritti e oneri doganali sulle attrezzature, materie prime e materiali importati o acquistati localmente per lo stesso scopo. I soli oneri ai quali esse sono soggette sono i diritti e le tasse relativi ad eventuali autoveicoli da turismo posseduti, tasse di risanamento, i contributi per la sicurezza sociale salvo le disposizioni per il personale straniero oggetto di convenzioni. Anche le imprese dislocate nelle zone di decentramento non sono soggette al pagamento di quest'ultimi contributi.

Proprio per le imprese che sono installate in zone di decentramento, vi è per legge la totale presa a carico da parte dello Stato degli oneri per la sicurezza, per un periodo pari a 5 anni e un contributo dello Stato per la realizzazione delle strutture (quali la costruzione dei capannoni).

Infine, per quanto concerne i quadri dirigenziali delle imprese che hanno nazionalità straniera essi

possono essere assunti all'interno dell'azienda in un numero massimo pari a quattro. I salari devono loro essere corrisposti in Tunisia per il 50 % in valuta attraverso conti I.N.R.E. (Intérieurs non Résidents Exportation) aperti a loro nome¹¹.

<< Le imprese residenti devono invece pagare i loro quadri stranieri integralmente in dinari, sempre attraverso i suddetti conti, consentendo ai titolari di trasferire i loro salari nella misura del 50 %. I salari degli stranieri sono inoltre soggetti ad un'imposizione forfettaria pari al 20% dell'ammontare lordo>>. (Fonte dati: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli Investimenti in Tunisi, Luglio 2008 - Ufficio ICE di Tunisi).

6.2. I Rischi e le relazioni internazionali

Rischio Paese

Per quanto riguarda il rischio Paese, la Sace ha confermato la Tunisia all'interno della Classe A, nella Categoria 3/7 - Consensus 2 – abbattimento 0¹². Il Paese ha inoltre ottenuto dall'Agenzia Standard & Poor's il mantenimento della notazione del rischio sovrano per i suoi impegni esterni nella «BBB», e per gli impegni interni nella categoria «A» con «prospettiva stabile» per entrambe¹². La stessa agenzia ha poi segnalato che questi risultati sono stati ottenuti grazie a una politica monetaria da parte dello Stato molto prudente e attenta, oltre che da una politica di cambio molto più flessibile rispetto al passato.

L'Agenzia internazionale Fitch ha anch'essa mantenuto la notazione «BBB» per il debito a lungo termine in valuta, e la notazione «A» in moneta locale¹².

Secondo la Dun & Bradstreet la valutazione globale del rischio per la Tunisia è «DB2c», che indica un basso grado di incertezza commerciale associato a consistenti ritorni di investimento.

L'indicatore di rischio DB fornisce una valutazione comparativa a livello internazionale del rischio che comporta l'effettuazione di operazioni commerciali in un Paese considerando diversi tipi di rischio quali quello politico, commerciale, macroeconomico ed esterno.

Secondo il rapporto della Banca Mondiale e della Società Finanziaria Internazionale, “Doing Business 2009”, la quale classifica 188 Paesi in base al loro grado di avanzamento delle riforme intraprese, la Tunisia fino ad oggi portato a termine riforme valide, ottenendo un eccellente risultato. Arrivando al 73° posto, risulta anche leader in Africa del Nord. È comunque preceduta, su scala mondiale dai Paesi del Golfo, in particolare da Qatar, Kuwait, Emirati Arabi Uniti, Oman,

¹¹ Fonte dati: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli Investimenti in Tunisi, Luglio 2008. Ufficio ICE di Tunisi.

¹² Fonte dati: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Aggiornamento al 2° Semestre 2008 sulla Tunisia.

Arabia Saudita, Bahrein e, a livello africano, da Africa del Sud e Isole Maurizio.

Il rischio politico non è molto elevato, in quanto la situazione politica è stabile grazie al largo accentramento di poteri nelle mani del presidente Zine al-Abidine Ben Ali, riconfermato nel 2004 e in carica fino al 2009.

L'economia tunisina continua inoltre a mostrare prospettive di medio termine favorevoli grazie ad adeguate misure di politica economica.

Rischio bancario.

Nonostante i progressi effettuati, il sistema bancario resta ancora inefficiente. Il rischio operativo risulta essere contenuto, tuttavia occorre risolvere le problematiche connesse al sistema giuridico, poco efficiente e non totalmente indipendente dal Governo. Riforme devono essere compiute anche a livello burocratico e al sistema delle infrastrutture, in quanto non sono ancora in grado di accogliere adeguatamente i sempre crescenti investimenti esteri.

<<Sebbene non costituisca un pericolo a livello sistemico nel breve periodo, la debolezza del sistema finanziario potrebbe influenzare negativamente la crescita. La scarsa trasparenza e il non completo allineamento agli standard internazionali contabili, di governance e controllo interno hanno favorito un sistema creditizio privo delle necessarie procedure di accertamento sulle garanzie dei creditori.

Recentemente comunque le autorità si sono mosse nell'adozione di opportune misure in questa direzione. La quota dei non performing loans sul totale dei prestiti è scesa di 2,75 punti percentuali al 21% nel 2005, aiutata dalle buone performances del settore turistico, ma rimane comunque su livelli eccessivamente elevati. Gli indicatori di redditività ROA e ROE restano molto bassi e in calo progressivo negli ultimi cinque anni, attestandosi rispettivamente allo 0,6% e 6,9% per le banche commerciali private e allo 0,5% e 6,7% per quelle pubbliche, che continuano a presentare una quota più elevata di non performing loans>>. (Fonte: Analisi Rischio Paese, studi economici. Stefano Costa, Dicembre 2006 – Scheda Sace).

Condizioni di assicurabilità SACE

Categoria OCSE: 3/7

Rischio sovrano: apertura

Rischio bancario: apertura

Rischio *corporate*: apertura

Fonte: Analisi Rischio Paese, studi economici. Stefano Costa, Dicembre 2006 – Scheda Sace.

Rischio politico e relazioni internazionali

La situazione politica del Paese si mantiene stabile anche se l'eccessivo accentramento di potere nelle mani del Presidente rimane la principale debolezza del sistema democratico tunisino. Un apparato di polizia molto esteso e forti restrizioni alla libertà di stampa e di associazionismo politico impediscono infatti la creazione di una opposizione che sia in grado di scalzare l'attuale maggioranza al Governo.

La Tunisia risulta essere il maggiore alleato degli Stati Uniti in Nord Africa e tale ruolo è andato rafforzandosi nel tempo attraverso una serie di accordi che sono culminati, nel 2002, con la sottoscrizione del Trade Investment Framework Agreement (TIFA). Quest'ultimo è stato interpretato da molti come un ulteriore passo in avanti verso un accordo di libero scambio (FTA). Anche i legami con la Libia, con la quale la Tunisia collabora alla realizzazione di un'area di libero scambio che dovrebbe comprendere anche Algeria e Marocco, sono stabili e sempre più saldi.

Eventuali problematiche

Una prima possibile problematica che le imprese straniere in fase di internazionalizzazione in Tunisia potrebbero riscontrare è inerente alla locazione commerciale degli stabilimenti.

In Tunisia sussistono essenzialmente due tipologie di locazione commerciale: il contratto di locazione e il contratto di gestione libera. Il contratto di locazione dà accesso, dopo due anni di locazione, alla proprietà di un Fondo di Commercio (Fonds de Commerce), mentre il contratto di gestione libera non consente la creazione o il trasferimento di tale fondo.

<<Bisogna notare comunque che la clausola, per la quale un contratto di locazione preveda che non ci sarà proprietà di un fondo di commercio al termine di due anni di locazione commerciale, è considerata, dalla giurisprudenza tunisina, come nulla e mai avvenuta>> (Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli investimenti in Tunisia, Luglio 2008).

Ne deriva che al termine del periodo indicato il locatario diventa proprietario del fondo di commercio.

Particolare attenzione va inoltre posta nei confronti delle tipologie dei contratti di lavoro che si possono concludere e delle diversità che si riscontrano nella conclusione di tali contratti rispetto al nostro Paese.

I possibili contratti di lavoro stipulabili in Tunisia sono a tempo determinato e indeterminato, ciascuno con i propri vantaggi e svantaggi.

Il contratto a tempo determinato consente di porre fine al rapporto contrattuale al momento della sua scadenza, senza dover pagare nessun genere di danni, interessi e altre indennità. La volontà di

porre fine al contratto prima della sua scadenza, sia in maniera verbale che scritta, obbliga il datore di lavoro a versare all'impiegato l'ammontare integrale dei suoi stipendi, fino al termine di scadenza previsto.

Il contratto a tempo indeterminato ha invece il vantaggio di prevedere un periodo di prova rinnovabile, durante il quale può essere rescisso senza incorrere al pagamento delle indennità legali. <<A compimento di questo periodo, all'impiegato devono essere riconosciute delle penalità legali, salvo delle deroghe legali in caso in cui siano stati commessi gravi errori. Il rapporto contrattuale può essere provato con ogni mezzo. La legislazione tunisina in materia non obbliga alla redazione di un apposito contratto, ma in mancanza di specifiche precisazioni, il rapporto di lavoro viene classificato come contratto di lavoro a tempo indeterminato>> (Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli investimenti in Tunisia, Luglio 2008).

I rapporti tra il datore di lavoro e i dipendenti sono regolati dal Codice del Lavoro, nonché da accordi-quadro e da accordi di settore. Il Codice del Lavoro individua lo “statuto legale dei rapporti di lavoro” e affida all’ “Ispettorato del Lavoro” il compito di controllare la corretta applicazione di questa normativa.

Tutte le aziende di nuova costituzione entro un mese dall'inizio della loro attività devono procedere a inviare una dichiarazione scritta all'Ispettorato del Lavoro, la quale dovrà essere ricompilata ogni qualvolta che si verificano particolari variazioni nella società, come il cambiamento di attività oppure quello della Sede Sociale.

<< Per i nuovi assunti all'interno dell'impresa, è previsto un periodo di prova che va da 6 mesi ad un anno e varia a seconda delle mansioni che vengono assegnate. Durante il periodo di prova, ogni parte può mettere fine al contratto senza preavviso, con una semplice notifica all'altra parte, non necessariamente per iscritto. Inoltre, nel caso in cui il datore di lavoro per ragioni di carattere economico proceda ad una riduzione del personale, è tenuto a notificarlo -con congruo anticipo- all'Ispettorato del Lavoro, pagando all'altra parte le dovute indennità. Il contratto di lavoro a tempo determinato va stipulato per un periodo massimo di quattro anni, ivi compresi i vari rinnovi parziali. Al di là di questo periodo, la natura del contratto diventa obbligatoriamente e automaticamente a tempo indeterminato. Per facilitare l'ingresso dei giovani nel lavoro è previsto lo S I V P (Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle). Gli stagisti sono pagati, per una parte dal datore di lavoro e per l'altra dall'Ufficio Nazionale o Regionale dell'Impiego e la durata degli " stages " è la stessa fissata per i periodi di prova>> (Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli investimenti in Tunisia, Luglio 2008).

La legislazione sociale prevede inoltre opportune norme riguardanti l'igiene la sicurezza dei luoghi di lavoro e dei lavoratori, la cui tutela è affidata ad un Comitato Aziendale o in assenza di questo,

ad un delegato del personale.

Le imprese con più di 300 dipendenti devono inoltre predisporre il loro proprio servizio medico, mentre per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 300 è previsto che si consorzino per creare un servizio medico comune interaziendale.

<<L'articolo 376 del Codice del Lavoro riconosce espressamente il Diritto di Sciopero, il quale deve essere approvato dal Sindacato dei Lavoratori (U.G.T.T., Union Générale des Travailleurs Tunisiens) o dall'organizzazione dei datori di lavoro. Secondo la legge, la decisione di ricorrere allo sciopero, deve essere comunicata con almeno 10 giorni di anticipo all'Ufficio Regionale di Conciliazione e/o all'Ispettorato del Lavoro competente per territorio. La conciliazione è obbligatoria e deve essere effettuata prima di ogni sciopero o serrata. La direzione di conciliazione si esprime sull'istanza dei lavoratori entro 8 giorni, anche se le parti sono comunque libere di accettare o meno la soluzione proposta>> .

(Fonte: Istituto Nazionale per il Commercio Estero – Guida agli investimenti in Tunisia, Luglio 2008).

CAPITOLO TERZO¹ - La delocalizzazione dell'impresa Tex-Moda.

1. Storia dell'azienda

La storia dell'impresa Tex-Moda che oggi risiede in Tunisia ed opera su vari mercati esteri, nasce in Italia parecchi anni prima, con la storia di Villi Dino, nato ad Arezzo, classe 1945. Figlio di due contadini, alla sola età di undici anni, dopo aver terminato quella che era l'istruzione obbligatoria per l'epoca, cominciò a lavorare all'interno di una delle sartorie più importanti di Arezzo, imparando l'arte del cucito a mano e svolgendo inizialmente il ruolo di apprendista, per poi passare a responsabilità sempre maggiori.

Negli anni seguenti, Dino, accresce le competenze nel settore, mostrando capacità di organizzazione, leadership, e savoir faire. Proprio grazie al suo carisma e a tali capacità, nell'anno 1967 gli viene offerto un incarico in qualità di dirigente presso un'azienda tessile aretina composta da 50 dipendenti. Fu così che decise di dare le dimissioni dalla sua prima sartoria per volgere a questo incarico ancora più complesso e di maggiore responsabilità, vedendo in esso un'importante esperienza e un'ulteriore possibilità di apprendimento. La gestione dell'azienda è stata portata avanti con successo e con il consistente aumento dei profitti aziendali. Tuttavia, è proprio in questi anni che Dino Villi matura l'idea di mettersi in proprio, con l'aspirazione di creare una sartoria di abiti su misura gestita da lui personalmente. In effetti, l'incarico di dirigente per la nota impresa tessile viene portato avanti per tre anni, dopo i quali Dino dette le dimissioni e creò, nell'anno 1970, la sartoria "Villi". Per circa dieci anni la sartoria ha creato abiti su misura direttamente confezionati dal proprietario, fino al 1980, anno in cui vengono assunti quattro operai al fine di svolgere la grande quantità di lavoro che arrivava alla sartoria. Se prima essa era specializzata in abiti su misura esclusivamente per privati, dal 1980 in poi cominciò il confezionamento di abiti su misura anche per il personale di comuni, provincie, per vigili urbani e bande musicali divenendo progressivamente un laboratorio più industrializzato e sempre più conosciuto.

La svolta della piccola sartoria in una vera e propria impresa di maggiori dimensioni si è avuta nel 1983, anno in cui entra all'interno dell'organizzazione il figlio del proprietario, Stefano Villi. Mentre egli svolgeva inizialmente l'apprendistato, imparando l'arte del cucire a mano e a macchina, il piccolo laboratorio passa alla produzione a facon per le maggiori boutique italiane arrivando a un totale di diciotto impiegati. Successivamente ai suoi studi, il figlio Stefano introdusse all'interno della catena di produzione delle tecniche innovative di misurazione e analisi dei tempi di catena.

¹ Le fonti relative al Capitolo terzo sono state tratte personalmente attraverso un'esperienza diretta all'interno dell'azienda.

Grazie a tali tecniche, e alla congiuntura economica del mercato particolarmente favorevole, nel 1989 la produzione passò in breve tempo da una media giornaliera di 260 capi a 320 unità, aumentando il numero di operai da diciotto a novanta. Tale svolta ha permesso una significativa riduzione dei costi di produzione, sfruttando maggiormente le economie di scala fino ad allora non valorizzate appieno. Ciò consentì di offrire prezzi più competitivi e aumentare di conseguenza la propria quota di mercato.

L'azienda era composta da una S.r.l. e da quattro cooperative artigiane, le quali facevano tutte capo alla S.r.l. principale.

Tuttavia, nel 1993, con l'entrata dei paesi sottosviluppati nei circuiti economici internazionali e in concomitanza con il repentino aumento dei costi di manodopera e di produzione in Italia, l'azienda decide di analizzare la possibilità di un'espansione estera, in particolar modo di una delocalizzazione dell'attività produttiva, così da rimanere competitivi a livello di prezzi, senza intaccare notevolmente la qualità.

La decisione è stata una conseguenza sia dell'aumento di competitività nel settore, sia per la crescita della manodopera e degli altri input produttivi, ma anche per la forte pressione esercitata dai maggiori clienti dell'azienda, i quali insistevano per una delocalizzazione estera al fine, nella loro ottica, di non dover cambiare committente ma avere prezzi inferiori.

L'investimento diretto estero, modalità con cui l'impresa ha deciso di dare forma alla propria internazionalizzazione, ha avuto luogo in Tunisia.

L'internazionalizzazione produttiva è stata effettuata in qualità di IDE di tipo Greenfield, andando cioè a implementare la produzione in un nuovo stabilimento. La delocalizzazione ha innanzitutto comportato la scelta di chiudere le quattro società in cooperativa e al S.r.l. presente in Italia, dato che l'intero processo, dall'acquisizione ordini fino all'esportazione, sarebbe stato curato direttamente da Tunisi.

Con la chiusura delle attività in Italia, sono stati trasferiti tutti i macchinari nel nuovo stabilimento tunisino, acquistandone ovviamente alcuni nuovi in loco. La nuova azienda era stata organizzata in modo tale da risultare una fotocopia di quella presente in Italia, con lo stesso modello produttivo e gestionale, composta da novanta operai tunisini. Lo staff tecnico e organizzativo era invece italiano, così da sostenere costi di un'azienda tunisina, con la qualità e il know-how italiano.

L'impresa stabilì la produzione delle giacche in uno dei quartieri di Tunisi, mentre la produzione dei pantaloni in una cosiddetta zona di decentramento, El-Fahs, ad un'ora di auto dalla capitale, dal momento che l'impresa di pantaloni è stata rilevata dall'imprenditore. Inoltre le due imprese si costituirono quali aziende straniere off-shore, ovvero totalmente esportatrici, in modo tale da godere dei vantaggi previsti per questa tipologia di imprese.

Sebbene ci fu un periodo di assestamento e di avviamento del nuovo stabilimento, dal 1993 l'impresa Tex-Moda non conobbe arresti, internazionalizzandosi sempre di più e arrivando a servire, oltre al mercato italiano, quello francese, inglese, spagnolo e americano.

La domanda di ordini che pervenivano dai numerosi clienti era così forte che nel giro di due anni l'impresa era passata da novanta a quattrocento dipendenti interni e duecento esterni, con una produzione di mille giacche e mille pantaloni il giorno.

Nell'anno 2004, venne presentata una richiesta di acquisizione dell'azienda da parte del maggiore cliente dell'impresa. In concomitanza con l'apertura del mercato cinese che riusciva a vendere il medesimo prodotto a metà prezzo, e con le sempre maggiori agevolazioni del Governo tunisino per le imprese che si stabilivano nelle zone franche e che invece non riguardavano le aziende presenti nella capitale, la dirigenza decise di accettare la vendita della parte di azienda riguardante la giacca, mantenendo invece il laboratorio relativo alla fabbricazione del pantalone, situato a el-Fahs, con l'obiettivo di ricreare uno stabilimento produttivo di giacche proprio in quest'ultima zona.

Successivamente alla crisi che ha arrestato quasi completamente il mercato americano e inglese, l'impresa Tex-Moda attualmente esporta il 70% dei propri prodotti in Francia, il 20% in Italia, e il 10% in altri Paesi della comunità europea.

1.1. Rete commerciale

La rete commerciale viene da sempre curata direttamente dal proprietario per quanto riguarda l'Italia, mentre in Francia si appoggia a un agente di fiducia con esperienza decennale nel settore dell'abbigliamento classico, così come per gli altri paesi della comunità europea.

2. Strategia di internazionalizzazione

La scelta di espansione estera da parte dell'impresa è nata dall'innescarsi di molteplici situazioni contemporaneamente. Da una parte, il costo sempre più elevato dei fattori produttivi italiani non permetteva di mantenere i prezzi altamente competitivi, dall'altro lato fu proprio sotto la pressante richiesta da parte delle imprese clienti di internazionalizzarsi, che si arrivò a una tale decisione. Le imprese clienti infatti, esortavano la piccola azienda aretina a delocalizzare la produzione all'estero tramite un proprio stabilimento in territorio straniero, in modo tale da ridurre i costi e mantenendo allo stesso tempo la qualità e l'esperienza maturata dalla famiglia Villi nel settore.

La scelta del Paese oggetto di delocalizzazione non fu immediata né facile, dovendo effettuare delle rigorose analisi sui Paesi oggetto di interesse: Ucraina, Bulgaria, Romania e Tunisia.

A tal proposito cominciò la fase di ricerca del paese più conveniente per l'operazione.

Le valutazioni furono eseguite attraverso svariati viaggi da parte dell'imprenditore nei suddetti

Paesi, in modo tale da visionare direttamente la realtà di ognuno di essi. A livello industriale venne valutata la qualità di fabbricazione, il livello di specializzazione della manodopera e i relativi costi dei fattori produttivi, la presenza di altre imprese straniere del settore, l'esistenza ed eventualmente il livello di concorrenza tra le aziende di abbigliamento, la lontananza del Paese dai mercati di destinazione. I viaggi nei territori candidati all'internazionalizzazione prevedeva inoltre l'analisi del quadro normativo e politico della nazione. Venne prestata particolarmente attenzione alla stabilità politica ed economica, alle leggi in materia fiscale e tributaria riguardante gli investimenti stranieri, la presenza o meno di servizi fondamentali di qualità, come scuole, ospedali e infrastrutture di vario genere, il grado di criminalità e più in generale la serenità nel modo di vivere, dal momento che l'intera famiglia dell'imprenditore si sarebbe trasferita nel nuovo Paese.

Si procedette inoltre alla commissione di ordini - prova ad aziende già presenti nei territori di indagine, al fine di prendere visione in maniera più diretta del livello di qualità possibile e dei prezzi. Dalle prime analisi effettuate, emerse immediatamente che nei quattro Paesi, non solo si avevano costi molto più bassi e di conseguenza un prezzo offerto alla clientela minore, ma si avevano margini di recupero di due - tre volte maggiori rispetto a quelli italiani.

Per quanto riguarda i costi di produzione, le analisi evidenziarono minime differenze tra i paesi prescelti. Il livello qualitativo migliore venne individuato tuttavia nell'ordine prova proveniente dall'Ucraina.

Alla fine delle indagini conoscitive, il Paese di destinazione prescelto fu la Tunisia, per ragioni di vicinanza al territorio di origine, qualità del prodotto medio - alta, costi dei fattori produttivi tra i più bassi, e soprattutto è stato ritenuto il Paese in cui si poteva godere di maggiore tranquillità e stabilità politica, con la presenza di una consistente comunità italiana già insediata nel territorio, e infrastrutture e servizi all'avanguardia nella zona della capitale.

I fattori economici e normativi favorevoli sono stati molto importanti ai fini della scelta effettuata, ma decisiva e particolarmente rilevante è stata l'analisi della situazione di stabilità e serenità presente sul territorio tunisino; tale ultimo aspetto mostra come gli elementi socio-culturali siano spesso particolarmente decisivi nelle scelte di internazionalizzazione.

3. L'internazionalizzazione in Tunisia.

La decisione di espansione estera da parte dell'impresa è stata dettata principalmente dall'esigenza di ricercare condizioni produttive più favorevoli a livello di costo, e sospinta dai principali clienti dell'azienda, i quali volevano mantenere la relazione instaurata con l'impresa e la qualità produttiva che ricevevano, ma a prezzi inferiori.

Successivamente alla scelta del Paese che sarebbe stato oggetto di espansione estera, ovvero la

Tunisia, la difficoltà maggiore risiedeva nel determinare la zona più idonea all'implementazione dello stabilimento italiano. L'attrazione più rilevante era determinata dalla presenza di due zone franche, Zarzis e Bizerte, le quali tuttavia erano all'epoca troppo lontane dalla capitale a causa della mancanza di un'adeguata rete stradale.

Infatti, sebbene in tali zone rurali il governo tunisino incentivi l'insediamento di stabilimenti stranieri attraverso particolari normative, è anche vero che esse sono quasi del tutto prive di strutture e servizi idonei a uno stile di vita quanto meno medio. Precisamente, le imprese straniere che si stabiliscono all'interno di alcuni villaggi rurali hanno diritto a contributi a fondo perduto per la creazione degli stabilimenti, pari al 15% degli investimenti e al 70% su qualsiasi acquisto di tipo elettronico. Inoltre il Governo tunisino paga i contributi sociali per la pensione e la CNSS per gli operai che lavorano nelle aziende straniere presenti nell'entroterra rurale.

Nonostante quindi i vantaggi normativi dei territori dell'entroterra, almeno per quanto riguarda la produzione della giacca si è scelto di collocare l'azienda nella capitale, in modo tale da poter usufruire di tutti quei servizi che non erano presenti altrove, mentre per la produzione del pantalone si scelse comunque la zona di El Fahs, piccolo villaggio rurale a Ovest di Tunisi, all'interno del governatorato di Zaghuan, a 100 km di distanza dalla capitale in cui sono presenti tutte le agevolazioni offerte dal Governo tunisino per le imprese straniere.

Solo successivamente a una progressiva conoscenza del Paese, all'instaurazione di contatti stabili e duraturi con operatori locali, in seguito al miglioramento delle condizioni delle zone dell'entroterra e allo sviluppo della rete stradale che ha permesso di accorciare notevolmente le distanze, si è proceduto alla decisione di vendere l'azienda delle giacche presente a Tunisi, con l'obiettivo di crearne una nell'area di decentramento di El Fahs accanto a quella già esistente dei pantaloni.

3.1 L'organizzazione della produzione all'estero.

Il passaggio della produzione dall'Italia alla Tunisia è stata indubbiamente una delle fasi più delicate relative all'internazionalizzazione dell'impresa Tex-Moda.

Oltre al trasferimento dei macchinari italiani e ad un periodo di breve assestamento per ricominciare la produzione, una particolare problematica è stata rappresentata dall'importazione di un sistema di produzione totalmente italiano in un territorio in cui il personale e la manodopera non sono particolarmente specializzati; si è quindi dovuto procedere in primo luogo alla loro istruzione ai nuovi metodi lavorativi. Al momento dell'installazione dell'impresa infatti, la difficoltà più grande è stata quella di non riuscire a individuare personale adatto e qualificato ai vari compiti presenti all'interno dell'azienda. Istruendo progressivamente le persone, tuttavia, si è riusciti a raggiungere un buon livello di efficienza e di professionalità da parte della manodopera locale. Oggi all'interno

dell'impresa Tex-Moda vengono svolte tutte le fasi di creazione, produzione e vendita del prodotto a facon o finito.

L'analisi dell'intero processo produttivo viene effettuata nei prossimi paragrafi prendendo in considerazione la creazione di un pantalone piuttosto che di una giacca, per motivi di semplicità descrittiva. Occorre precisare tuttavia, che le fasi di pianificazione ordini, creazione dei modelli, taglio dei tessuti, trasporto e alcune operazioni prettamente produttive sono comuni anche alla produzione della giacca classica.

3.1.1. La fase di organizzazioni ordini

La primissima e basilare operazione che all'interno dell'azienda viene puntualmente svolta, è quella riguardante la gestione e la programmazione degli ordini, sia delle quantità da produrre, che delle materie prime necessarie.

Bisogna comunque sia, in qualsiasi fase del ciclo di produzione ci si trovi, tenere a mente che la produzione nel settore abbigliamento segue la stagionalità, per cui si produce la merce estiva nel periodo novembre-aprile, e quella invernale nel periodo aprile-ottobre.

Il primo passo viene quindi effettuato ideando il campionario di abiti, composto da giacche e pantaloni classici e lavati, che verrà in un secondo momento proposto ai diversi clienti dell'azienda. La creazione di un campionario è un'operazione piuttosto complessa e molto delicata in quanto entrano in gioco numerosi fattori: la scelta dei modelli per la stagione futura, la previsione dei gusti dei consumatori finali, la moda, la scelta degli accessori e del tessuto. Esso viene quindi creato partendo da un attento monitoraggio dell'andamento del mercato durante tutto l'anno, analizzando le tendenze attuali e facendo previsioni su quelle future, partecipando a fiere, sfilate di moda e incontri del settore abbigliamento. All'interno dell'azienda, tutte le operazioni riguardanti l'ideazione dei modelli vengono svolte da un apposito stilista italiano, il quale differenzia il campionario anche in base all'area geografica a cui è rivolto, in quanto le tendenze relative alla moda variano dall'Italia alla Francia, dall'America alla Spagna, per cui verrà creato un campionario ad hoc per ogni mercato in cui si opera. La creazione del campionario è inoltre una fase effettuata, a livello temporale, in maniera distante rispetto all'effettivo processo di produzione. Infatti il campionario viene ideato almeno dodici mesi prima rispetto al momento in cui esso arriverà alla vendita al pubblico. Ad esempio, nei mesi di luglio e agosto 2009 è in fase di elaborazione la collezione uomo relativa alla stagione Inverno 2010.

Con dodici mesi di anticipo quindi, l'azienda comincia a effettuare le scelte dei tessuti partecipando alle fiere Tex World e Première Vision a Parigi. Infatti, l'impresa è alla costante ricerca di nuovi tessuti e nuovi accessori da introdurre nelle collezioni. A tali fiere vengono visionati molti fornitori

di tessuto provenienti da tutte le parti del mondo. Solitamente l'impresa si rivolge a fornitori europei per tessuti di alta qualità da utilizzare nelle collezioni haute-de-gamme, mentre vengono scelti quelli asiatici, in particolar modo provenienti da Taiwan, per prodotti destinati alla grande distribuzione. Dopo circa un mese dall'ordinazione dei campioni di tessuto scelti, questi arrivano presso lo stabilimento dell'impresa in Tunisia, dando inizio alla vera e propria costruzione dei modelli, avendo precedentemente stabilito la vestibilità delle taglie e le tendenze del campionario.

Una volta montato il campionario, esso viene portato dai diversi clienti per essere visionato e decidere i quantitativi di produzione per ciascun ordine. Gli ordini vengono solitamente presi, ad esempio per la collezione estiva 2010, all'incirca fino a dicembre, per cominciare invece la produzione a partire da ottobre.

Una volta raccolti gli ordini presso i clienti, questi vengono passati all'*Ufficio Acquisti Tessuti*, che si occupa di ordinare i tessuti richiesti e programmare l'arrivo di questi in tempi adeguati, normalmente trenta giorni prima rispetto alla data di consegna al cliente finale che risulta essere imperativa per motivi di logistica, marketing e promozioni varie.

I tempi di consegna degli input produttivi variano a seconda della loro provenienza. Per i tessuti europei occorrono in media trenta giorni dalla data di ordinazione, mentre per i tessuti asiatici occorrono mediamente dai due ai tre mesi. Inoltre, al momento della loro riesportazione, i tessuti vengono riesportati attraverso la formula "euro1" se sono europei e "euromed" per tessuti di origine turca; su cui si paga l'iva. Per i tessuti extra comunitari invece serve il "certificato di origine" emesso dalla camera di commercio tunisina e su cui si paga, oltre l'iva, il dazio (calcolato sul prodotto finito) al momento della riesportazione. Occorre precisare tuttavia che quest'ultimo risulta essere un costo che non grava direttamente sull'azienda, bensì sul cliente che ha ordinato la merce.

A tal proposito, è doveroso menzionare l'esistenza, per legge, all'interno di ciascuna azienda off-shore presente in Tunisia, di un Ufficio Doganale, dove vengono controllate l'origine e la quantità di tutte le entrate dei tessuti e degli altri accessori, e tutte le uscite dei prodotti finiti.

Durante l'acquisizione dell'ordine vengono inoltre messe a punto le modalità di pagamento, normalmente si tratta di pagamenti per contanti o per lettera di credito irrevocabile dalla consegna a 120 gg.

3.1.2 La fase dell'arrivo materie prime e predisposizione dell'ordine

Una volta che arriva il tessuto in Tunisia, dopo averlo sdoganato tramite una dichiarazione doganale di "temporanea importazione", questi vengono trasportati con rimorchi piombati dalla dogana fino allo stabilimento di produzione.

Qui vengono controllati che i metraggi siano della qualità, del colore e dell'altezza dei tessuti che

sono stati effettivamente ordinati.

L'ordine viene quindi passato in mano dall'*Ufficio Lancio di Produzione*, il quale lo codifica in un ordine standard interno all'azienda per evitare errori di interpretazione. Infatti solitamente, ciascun cliente ha una sua modalità, diversa da quella degli altri, di specificare tutti i dettagli relativi alla produzione. Per questo motivo si procede alla creazione di una scheda unica, standard, in cui vengono riportate tutte le informazioni, in modo tale da evitare sprechi di tempo per capire e decifrare le informazioni dei clienti. L'ordine standard riporta le informazioni riguardo:

Nome Modello – Varianti del Modello – Griglia Taglie – Articolo del Tessuto – Tipologie etichette e cartellini da mettere a fine capo – Colore dei Bottoni, Cerniere, Fodere tasche, fodere ginocchiere, gorgias cinture.

Allegato alle caratteristiche dell'ordine, c'è il dossier tecnico del pantalone (o della giacca) che racchiude tutta la descrizione del modello nei particolari.

Nel momento in cui l'ordine è stato registrato, in azienda si hanno tutte le informazioni necessarie per la sua produzione. Esse sono raccolte all'interno di una scheda in cui sono riportati i dati sul modello, con la griglia delle taglie, i dettagli modello, la data di consegna e la sua logistica (in quanto l'impresa può curare il trasporto presso un unico magazzino oppure presso le diverse filiali).

3.1.3. L'ufficio Lectra System

Una volta elaborato l'ordine, questo viene passato all'ufficio Lectra System, il quale prende il nome dal software che viene utilizzato al suo interno. Il programma Lectra System ha l'obiettivo di inserire il modello del pantalone o della giacca in un computer per svilupparlo in tutte le taglie e fare i piazzamenti a video per ottimizzare i consumi in base alle altezze dei tessuti. Questa operazione fino a circa dieci anni fa era svolta manualmente, impegnava quattro operai e non permetteva l'ottimizzazione dei consumi di tessuto. Oggi invece una sola persona è in grado di svolgere tutte le operazioni, con un tempo di realizzazione medio di quattro - cinque ore, raggiungendo un'ottimizzazione del tessuto pari al 90%.

La prima fase di questo complesso processo, riguarda l'utilizzo della *tavola di digitalizzazione*. Su quest'ultima vengono posti i vari pezzi di tessuto, precedentemente tagliati, che costituiranno il capo di abbigliamento; quindi si procede a digitalizzare la base del modello, percorrendo il perimetro della base di ogni pezzo di tessuto con uno speciale mouse.

La tavola è collegata a un computer che utilizza un software denominato MODARIS, il quale permette di inserire la base del capo precedentemente digitalizzata, modificare le misure e il modello, svilupparlo in tutte le taglie, allargarlo e allungarlo secondo i test di ritiro se si tratta di prodotti lavati, il cui tessuto sarà quindi soggetto a lavaggi particolari per crearne sulla superficie

effetti di colore particolari. All' interno del sistema Modaris ci sono tanti file quanti sono i clienti dell'impresa. In ogni file vengono registrati tutti i modelli personalizzati dei clienti e la Tex moda possiede attualmente circa 1200 modelli.

Una volta terminata questa fase di preparazione del modello su Modaris, esso viene esportato su di un altro elaboratore che utilizza il software Diamino. La funzione di questo nuovo software è quella di effettuare i tracciati (tutti i pezzi che compongono un pantalone o una giacca nelle varie taglie) per ottimizzare i consumi del tessuto in base alla sua altezza e alla griglia taglie dell'ordine. Di media, con un tessuto standard alto 1,48 mt, si arriva ad ottenere il 90 % di efficienza sul tessuto. Terminata l'operazione Diamino il file del tracciato viene esportato su Fly Pen, plotter specifico che stampa su carta bianca adesiva tutta la lunghezza del tracciato.

3.1.4. Il lancio dell'ordine in produzione

Una volta terminate le operazioni all'interno dell'Ufficio Lectra System, il Capo Magazziniere Materie Prime prende l'ordine tracciato, i tessuti e tutti gli accessori da tagliare, e li lancia all'interno della Sala Taglio.

In Sala Taglio, si inizia con la stesura dei tessuti nelle quantità per taglia richieste dal cliente. Finita la stesura del tessuto, il tracciato stampato in precedenza dal plotter viene incollato ai tessuti tramite un ferro caldo, e si procede al taglio del materasso di tessuto secondo una logica a strati utilizzando una taglierina Eastman da 8 pollici verticale.

Per quanto riguarda la produzione del pantalone, esso è composto mediamente da 16 pezzi di tessuto: producendo 1000 capi il giorno, significa che quotidianamente vengono tagliati 16000 pezzi di tessuto. Ai fini della rintracciabilità, ogni singolo pezzo viene provvisto di un'etichetta adesiva su cui sono riportati i dati dell'ordine, del nome del modello, della taglia e i numeri del pezzo progressivo e del pacco. In questo modo, in qualsiasi punto della catena, prendendo uno dei 16000 pezzi, si può arrivare a capire a che cliente, a quale ordine, modello e taglia si riferisce. Tale procedura aiuta gli operai nell'assemblare i pezzi che hanno la stessa numerazione, in quanto si riferiscono a bagni di colore del tessuto identici. Appare opportuno precisare infatti che nel solito colore di tessuto, possono essere presenti gradazioni di colore differenti. La rintracciabilità dei pezzi quindi permette di non avere pantaloni con gradazioni di colore differenti.

3.1.5. La catena di montaggio

Tagliati ed etichettati, i vari pezzi sono pronti per entrare nei vari reparti della catena di produzione. Lo stabilimento di produzione è composto da una "catena del davanti", una "catena del dietro" e una "catena delle parti staccate" (che si occupa della preparazione delle cinture, della preparazione

delle tasche davanti, preparazione dei fischi). Queste tre diverse linee di montaggio, una volta terminate le proprie operazioni, confluiscono in un'unica catena dove vengono assemblati i vari pezzi precedentemente prodotti.

Tutta la catena è concepita con lo scorrimento a capo appeso. Si tratta di una linea di scorrimento composta da pinze, contenenti ciascuna dieci pantaloni, e che viaggia su una ferrovia a serpentina lungo il cui percorso ogni singola unità svolge il suo compito e la manda avanti. Tutte le fasi sono equilibrate per una produzione di due capi al minuto.

Nello snodarsi delle operazioni produttive, vengono utilizzati svariati tipi di macchinari da lavorazione tessile. Le macchine più semplici sono le *macchine piane trasporto punta d'ago rasafilo* punto annodato quali la Pfaff, la Juki, la Durkopp e la Brother, presenti in tutte e tre le catene. Esse svolgono operazioni di lavorazione delle parti staccate e dei montaggi delle cinture. Nella lavorazione della "catena dietro" si incontrano poi macchine speciali come la EAGLE, macchina dei filetti delle tasche dietro. Questa macchina permette con una sola operazione di confezionare il filetto dietro, operazione che manualmente rischierebbe di diventare imprecisa e richiederebbe la manovalanza di quattro operai.

Per quel che riguarda l'assemblaggio delle gambe del cavallo del pantalone, questo viene effettuato con macchine Punto Catenella Rimoldi, per permettere al filo di avere elasticità; cosa che non sarebbe possibile fare con la semplice macchina Punto Nodo che svolge invece operazioni di normale cucitura in zone non soggette a sforzo.

Le occhiellatrici e le travettatrici computerizzate permettono inoltre di regolare in automatico la lunghezza e il numero dei punti a millimetro o centimetro degli occhielli e delle travette (cucitura che blocca il passante). Nel corso della catena ci sono vari controlli qualità e vari punti di pulitura fili prima di assemblare i pezzi, per permettere ai pantaloni di arrivare al controllo finale con il minor numero di difetti possibili.

Una volta che i pantaloni escono dalle ultime operazioni di catena, essi passano alla Sala Controllo, dotata di sei tavoli in ognuno dei quali opera una unità. In ogni tavolo si procede al primo vero controllo a capo finito, per assicurarsi che non vi siano difetti a livello produttivo o a livello di tessuto (quali macchie o imperfezioni) prima di mandare il prodotto allo stiro.

La Catena dello Stiro è composta da presse da stiro programmabili tramite specifiche schede differenti per tipologia e composizione di tessuto, così da diversificare la quantità di vapore, aspirazione, soffiaggio e pressione dei piani di stiro, in base alle esigenze di ciascun tessuto.

Inizialmente un ferro automatico stira le cuciture interne ed esterne della gamba. Successivamente, il pantalone viene stirato da un'altra pressa, che gli dà la piega dal fondo fino a metà coscia, nel davanti e nel dietro del capo.

Infine otto presse, chiamate “bacino con soffiaggio” perché permettono di stirare alla perfezione tutta la parte alta esterna ed interna del pantalone, terminano la piega del davanti e del dietro, stirano il fischio, le tasche davanti e dietro, internamente ed esternamente.

3.1.6. L’immagazzinamento e la fase di trasporto

Finita la fase dello stiro, il pantalone passa all’ultimo controllo di qualità prima di procedere verso il magazzino per il cartellinamento e lo smistamento degli ordini. Nella fase di cartellinamento, ogni singolo capo viene dotato di un cartellino con il marchio del cliente e il codice a barre con il prezzo di esposizione di vendita al pubblico.

Una volta cartellinato e imballato il prodotto, il Capo Magazziniere Capi Finiti compila i packing list. Si tratta di liste di enumerazione dei prodotti che arrivano in magazzino, per poi essere passate all’amministrazione al fine di preparare la dichiarazione doganale di riesportazione e la fattura.

Per i clienti che hanno un’unica destinazione il carico all’interno del rimorchio viene effettuato seguendo la logica sottostante:

Ordine

Modello

Referenza Tessuto

Colore della referenza

Taglia

Nel caso in cui invece il cliente richiede la consegna per filiale, dovendo curare in questo caso l’intera logistica, i capi vengono caricati direttamente per filiale.

Dopo aver finito le operazioni di carico, assistite dal doganiere in servizio al momento, quest’ultimo pone il piombo doganale sulla porta del camion compilando la dichiarazione doganale con i dati riguardanti le quantità caricate e gli estremi del rimorchio al fine di agevolare i controlli doganali in porto prima dell’imbarco sulla nave di destinazione. Questo controllo avviene, in seguito ad accordi bilaterali tra Tunisia ed Europa, per evitare eventuali casi di clandestinità; non a caso infatti tali controlli avvengono facendo passare i rimorchi sotto scanner a infrarossi per visualizzare eventuali carichi inopportuni. Il trasporto non ha una durata particolarmente lunga. Tutti gli export sull’Italia vengono effettuati il sabato, e vengono recapitati presso i magazzini del cliente il Lunedì. Quelli diretti in Francia invece arrivano a destinazione, partendo sempre di sabato, il martedì.

3.2 Fattori di criticità riscontrati

Il trasferimento e l'implementazione dello stabilimento produttivo in un'area geografica diversa rispetto a quella di origine, sebbene abbia dato enormi vantaggi e la possibilità di aumentare il numero di mercati serviti, ha creato non poche difficoltà e ostacoli, con cui l'impresa deve fare i conti ogni giorno. Non bisogna dimenticare infatti che, nonostante l'azienda abbia carattere familiare ed è quindi gestita da italiani, il personale e gli operai sono tutti di nazionalità tunisina, residenti nei dintorni dello stabilimento produttivo. Gli abitanti del posto sono persone cordiali, che vivono senza grandi pretese, lontano dagli agi e dalle comodità occidentali, e parlano esclusivamente l'arabo. Una prima difficoltà riscontrata è stata quindi quella di far comprendere agli operai le proprie mansioni e istruirli laddove si è ritenuto essere necessario. La maggior parte delle persone nell'entroterra tunisino è analfabeta, e questo costituisce un ulteriore ostacolo all'apprendimento e alla comunicazione. Anche per tali motivi, i dipendenti hanno bisogno di un continuo monitoraggio e supporto da parte del padrone dell'azienda, in quanto se lasciati indipendenti, senza una presenza autoritaria anche per pochi giorni, si disorientano e abbassano notevolmente le quantità di produzione e gli standard qualitativi. La presenza fisica del direttore in azienda è quindi per gli operai un punto fermo, una certezza, che li incentiva a fare meglio, senza il quale non sarebbero in grado di produrre. Ulteriori problematiche sono da imputare alle caratteristiche geografiche e climatiche del Paese. Si opera infatti in un territorio nel quale durante i mesi estivi si raggiungono temperature fino a 52° C . È chiaro che in simili condizioni ambientali le persone abbiano maggiori difficoltà di concentrazione sul lavoro, minor voglia di lavorare e più spossatezza. Per questi motivi, durante i mesi estivi, solitamente la produzione si abbassa notevolmente (da una produzione giornaliera di 1000 capi si arriva anche a una produzione di sole 400 unità al giorno), la percentuale di assenteismo raggiunge picchi elevatissimi e la produzione subisce ostacoli non facili da superare. Proprio a questo proposito, si sta procedendo all'analisi della possibilità di climatizzare l'intero stabilimento di produzione, in modo tale da rendere più gradevoli e meno difficoltosi i mesi torridi. Nonostante l'operazione abbia un costo non indifferente, si valuta che ciò potrebbe comportare meno disequilibri a livello di quantità prodotte e di conseguenza generare maggiori introiti. Altri freni alla produzione derivano da particolari usi e costumi che solitamente sono più frequenti durante i mesi estivi. Infatti, l'estate è la stagione privilegiata per feste e matrimoni. Mentre per la nostra mentalità una festa, o un matrimonio, sono aspetti che non necessariamente intaccano la sfera lavorativa, per le tradizioni locali partecipare o organizzare una festa è un evento importante e simbolico, tale per cui il lavoro passa in secondo piano. È proprio anche questa la causa del grande assenteismo nelle fabbriche tipico dell'estate. I matrimoni in particolar modo, seguendo il rito di celebrazione islamica, sono composti da festeggiamenti per

circa una settimana, tempo in cui anche gli invitati non vanno al lavoro. Ci si può immaginare come poi, in una piccola cittadina in cui tutti si conoscono, questo possa apparire un ostacolo enorme da superare. Un altro periodo in cui si registra calo di produzione e assenteismo è quello del Ramadan. Chiaramente, nel mese che prevede il digiuno dall'alba al tramonto, le condizioni fisiche degli operai non sono brillanti ed è comprensibile. Per questo motivo durante il mese del digiuno, l'azienda lavora a orario ridotto, in modo tale che le persone si affatichino di meno, e possano preparare i riti e i festeggiamenti una volta calato il sole.

I principali problemi quindi si riscontrano nell'impossibilità di sfruttare appieno le economie di scala, e sulla difficoltà a raggiungere una qualità del prodotto sufficientemente elevata.

La cultura e le tradizioni inevitabilmente incidono sull'andamento di un'impresa estera che ha deciso di internazionalizzarsi. Il modo di ovviare a tali problematiche non deve essere quello della costrizione o dell'imposizione della nostra mentalità presso gli altri popoli, ma quello di agire di conseguenza. Infatti è proprio così che l'azienda Tex-Moda ha fino ad oggi risolto, in parte gli ostacoli sopra citati. Nei mesi in cui sono previsti cali della produzione, si gestisce a monte la pianificazione della produzione, anticipando le date di inizio produzione per ordine, oppure fissando con il cliente date di consegna più tardive rispetto al solito, in modo tale da rispettare in ogni modo le tempistiche concordate con la controparte. Per quanto riguarda la qualità invece, il rimedio finora più efficace è quello di effettuare numerosi controlli di qualità da parte di tecnici italiani, che cercano di istruire anche personale tunisino allo stesso compito.

Oltre a difficoltà legate alle abitudini della popolazione e relative alla produzione, un'impresa che inizia il suo percorso di internazionalizzazione in Tunisia deve fare i conti anche con la burocrazia, spesso lenta e disattenta. Le imprese devono armarsi di pazienza per ottenere i permessi necessari e solitamente è più opportuno affidarsi ad un operatore locale, in modo da superare le barriere linguistiche e mentali.

Bibliografia

- ASSOCAMERESTERO, Guida Paese Tunisia, 2008
- ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA COOPERAZIONE EST – OVEST, Il sistema moda – Persona, 2008
- BANQUE CENTRALE DE TUNISIE, La structure financière de la Tunisie, 2009
- BANQUE CENTRALE DE TUNISIE, Opérations en compte et comptant, 2009
- BEN SLAMA M., Introduction en bourse et évaluation des entreprises, 2007
- BILEL C., Le marché bancaire tunisien, 2005
- CALVELLI A., Scelte d'impresa e mercati internazionali. Strategie, organizzazione, finanza 1998
- CAMERA TUNISO – ITALIANA DI COMMERCIO E INDUSTRIA DI TUNISI, Rapporto Scheda – Paese Tunisia, 2009
- CAROLI M., Economia e Gestione delle imprese internazionali, 2006
- DIDOUNI J., Le systeme bancaire tunisien, 2009
- Enciclopedia de Agostini, 2009
- Enciclopedia Encarta, 2008
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET BOURSE DES VALEURS MOBILIERES DE TUNIS, la BVMT, 2006
- ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO ESTERO, Guida agli investimenti nel Paese, 2008
- ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO ESTERO, La grande distribuzione in Tunisia – La presenza di imprese italiane in Tunisia, 2005
- ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO ESTERO, Rapporto Tunisia, Aggiornamento al 2° semestre 2008
- LO MONACO A., Il sistema bancario tunisino, 2009
- MICHEL E., Esuli italiani in Tunisia, 1941
- MINISTERE DU DEVELOPPEMENT ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE ET DES FINANCES, La coopération avec les pays arabes, 2008
- MINISTERO DEL COMMERCIO ESTERO, Rapporto annuale sui dati macroeconomici sulla Tunisia, 2008
- MINSITERO DEGLI AFFARI ESTERI, Rapporti bilaterali Italia – Tunisia, 2008
- SEBAG P., Histoire des juifs de Tunisie, 1991
- SEBAG P., Tunis et l'histoire d'une ville, 1998

Sitografia:

www.bct.gov.tn

www.cia.gov

www.commerce.gov.tn

www.confindustria.it

www.estandardsforum.com

www.esteri.it

www.euromedi.org

www.europa.eu

www.e-justice.tn

www.ice.it

www.italianiditunisia.it

www.madeinitalyintunisia.com

www.mincomes.it

www.mondimpresa.it

www.portail.finances.gov.tn

www.sace.it

www.sapere.it

www.simest.it

www.sprintsicilia.it

www.statistiques-mondiales.com

www.tunisia.com

www.tunisianindustry.nat.tn