UNIRE LE COMPETENZE, VALORIZZARE LE DIVERSITÀ:

L'IMPRESA MULTICULTURALE COME MODELLO EMERGENTE

Cooperazione Italiana allo Sviluppo
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

OIM
UN MIGRATION

AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

Le opinioni espresse nella pubblicazione sono quelle degli autori e non riflettono necessariamente le politiche o le posizioni dell'Organizzazione Internationale per le Migrazioni (OIM). In nessun modo, l'OIM e i suoi partner possono essere considerati legalmente responsabili per l'accuratezza, la completezza o l'utilità delle informazioni contenute nella guida. Le denominazioni impegnate in questa pubblicazione e la presentazione dei materiali non implicano da parte dell'OIM l'espressione di una qualsiasi opinione sulla posizione giuridica di paesi o territori, città o aree o delle sue autorità, oppure in merito alla delimitazione delle sue frontiere.

L'OIM è vincolata al principio che una migrazione ordinata e nel rispetto della dignità umana porti beneficio sia ai migranti che alla società. Come principale Organizzazione internazionale che si occupa di migrazioni, l'OIM opera con i suoi partner nella comunità internazionale per contribuire a rispondere alle crescenti sfide operative nella gestione delle migrazioni, migliorare il livello di comprensione della migrazione, difendere la dignità e il benessere dei migranti.

Pubblicato nel 2020 da:
Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM)

Manuale a cura di:
Professori Alessandro Arrighetti e Andrea Lasagni dell'Università degli studi di Parma in collaborazione con i ricercatori dell'Università di Milano, di Modena e di Reggio Emilia e del Centro Studi Intesa S. Paolo.
Coordinamento:
Daniele Panzeri
Eleonora Vona
Ludovica Barbato
Shereen Mohamed
Progetto grafico:
Gianluca Acanfora

Editore: Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM)
Missione in Italia – Ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo
Casale Strozzi Superiore,
Via L.G. Faravelli snc 00195, Roma
Tel: (+39) 06 44 23 14 28
Email: iomrome@iom.int
Internet: www.italy.iom.int

La pubblicazione è stata realizzata senza un editing formale da parte dell'OIM.

Immagine di copertina: © Wendy VAN ZYL / www.pexels.com

ISBN 978-92-9068-852-5 (pdf)

© 2020 International Organization for Migration

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, sistemata in un retrieval system o trasmessa in ogni forma o attraverso qualsiasi strumento elettronico, meccanico, mediante fotocopia, registrazione o altrimenti senza una preventiva autorizzazione scritta da parte dell'Organizzazione.

PUB2020/039/R

UNIRE LE COMPETENZE, VALORIZZARE LE DIVERSITÀ:

L'IMPRESA MULTICULTURALE COME MODELLO EMERGENTE

OIM
UN MIGRATION

PREFAZIONE

L'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) sostiene da molti anni l'imprenditoria migrante in quanto aspetto inerente al nesso tra migrazione, integrazione e sviluppo. L'approccio dell'OIM rispetto a questa relazione si basa sull'evidenza che migrazione e sviluppo si influenzino reciprocamente a livelli micro, meso e macro e che la migrazione possa rappresentare, simultaneamente e a seconda dei casi, un motore, una conseguenza o un aspetto intrinseco dello sviluppo.

Tale approccio riconosce sia la capacità di agire (*agency*) e le aspirazioni dei migranti, sia le condizioni strutturali che condizionano gli impatti della migrazione sullo sviluppo e viceversa. Allo stesso tempo, valorizza il ruolo dei migranti e del settore privato in qualità di *stakeholder* chiave all'interno di partenariati finalizzati al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile fissati dall'Agenda 2030.

Più recentemente, l'OIM ha intrapreso una nuova esplorazione del fenomeno dell'imprenditoria migrante, decidendo di rivolgere maggiore attenzione alla particolare categoria delle imprese multiculturali, manifestazione di un percorso di crescita, di incontro e di integrazione nel territorio. L'impresa multiculturale è, di fatto, lo specchio di un'Italia sempre più variegata e ricca di diversità. Allo stesso tempo, questa realtà imprenditoriale dimostra come il potenziale della migrazione per contribuire allo sviluppo non dipenda solo dalle competenze e risorse degli imprenditori migranti, ma anche dalla presenza di condizioni strutturali favorevoli ad una loro partecipazione sociale e al loro coinvolgimento in processi transnazionali a beneficio di tutte le società coinvolte. Le imprese multiculturali sono il luogo cui si giunge in presenza di questi elementi e a loro volta creano i presupposti per l'espressione del trinomio migrazione-integrazione-sviluppo.

Pertanto, osservando un'evoluzione delle relazioni e delle dinamiche economiche e sociali sul nostro territorio, e grazie al costante supporto della Cooperazione Italiana, l'OIM ha commissionato questo studio con l'intenzione di fare luce su un fenomeno ancora trascurato ma di evidente valore.

Mi auguro che questa pubblicazione possa stimolare un nuovo dibattito sulle misure di supporto che si rivolgono alle attività degli imprenditori migranti e guidare l'elaborazione di politiche specifiche che rispondano alle particolari esigenze di tali realtà imprenditoriali. La collaborazione con il settore privato è infatti fondamentale perché la migrazione e la pluralità culturale presente all'interno degli ambienti aziendali siano intese come un'opportunità di crescita e di sviluppo.

Laurence Hart
Organizzazione Internazionale per le Migrazioni
Direttore, Ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo
Capo Missione in Italia e a Malta
Rappresentante presso la Santa Sede

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano Benedetta Arangio-Ruiz, Eleonora Costantini e Francesca Facchini per la loro preziosa collaborazione nella raccolta di interviste.

Un particolare ringraziamento è indirizzato a Giovanni Foresti e Serena Fumagalli della Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo, per il loro contributo di idee e per aver messo a disposizione le preziose risorse di relazioni e contatti del Gruppo, collaborando all'organizzazione di numerosi incontri e focus group con le imprese multiculturali.

La ricerca si è avvalsa della collaborazione di esperti e rappresentanti di associazioni imprenditoriali. Si ringrazia in particolare: Marcello Mazzera (CNA Parma), Ughetta Fabbris (CNA Reggio Emilia), Nicoletta Manzini (Centro Mondinsieme Reggio Emilia).

Un ulteriore ringraziamento va anche a tutti i membri dell'Advisory Business Committee presso l'OIM, per le stimolanti discussioni durante gli incontri periodici del Comitato.

INDICE

Prefazione **I**

Introduzione **11**

1. Imprenditoria migrante e imprese multiculturali **15**

1.1 Inquadramento teorico 16
1.2 Il contesto italiano 19
1.3 Le risorse degli imprenditori immigrati: specificità sociali e di genere 21
1.4 Oltre i network culturali 24
1.5 Verso una concettualizzazione di impresa multiculturale 26

2. Le imprese multiculturali in Italia: obiettivi e metodologia dell'indagine **29**

2.1 Definizione e identificazione degli obiettivi 30
2.2 I risultati delle interviste alle imprese multiculturali: un'analisi descrittiva 32

3. Strategia e identità dell'impresa multiculturale **38**

3.1 Multiculturalismo come strategia 42
3.2 Multiculturalismo come valore 49

4. Motivazioni alla nascita e percorso di avvio dell'impresa multiculturale **56**

4.1 Seniority, integrazione ed esperienze lavorative 59
4.2 Complementarità e condivisione degli obiettivi imprenditoriali 61
4.3 Transnazionalismo e accesso ai mercati esteri 63
4.4 Il ruolo della comunità 65
4.5 Sostegno istituzionale e ruolo del credito 66

5. L'evoluzione dell'impresa multiculturale: vantaggi percepiti, ostacoli incontrati e competenze multiculturali **68**

5.1 Vantaggi: complementarità, innovazioni e accesso ai mercati esteri 70
5.2 Ostacoli incontrati: gestione del personale, barriere linguistiche e burocrazia 74
5.3 Gestione delle imprese multiculturali 79
5.4 Percezioni della clientela 84
5.5 Rapporti con università, associazioni imprenditoriali e istituti di credito 86

6. Raccomandazioni per gli interventi a sostegno delle imprese multiculturali **88**

6.1 Possibili misure a supporto delle PMI multiculturali 93
6.1.1 Misure e iniziative a sostegno di imprenditori, soci e dipendenti delle imprese multiculturali 95

Allegato 1 **99**

Bibliografia **102**

INTRODUZIONE

Nel 2015, l'adozione dell'Agenda 2030 segnava una nuova intesa globale e un piano d'azione condiviso per lo sviluppo sostenibile basato su cinque dimensioni relative alle persone, al pianeta, alla prosperità, alla pace e ai partenariati. Nel 2019, con solo dieci anni davanti per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), è stata dichiarata la *decade of action* per *non lasciare nessuno indietro*. Al di là delle azioni a livello globale e nazionale, le azioni del settore privato sono state identificate come essenziali per favorire i cambiamenti strutturali necessari per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030.

L'Agenda 2030 evidenzia quanto sia importante stabilire delle basi solide a livello economico (crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile) per promuovere la prosperità, che è a sua volta interconnessa alle altre dimensioni dello sviluppo sostenibile. I paesi partner si sono impegnati a costruire delle economie dinamiche, sostenibili, innovative e focalizzate sulle persone. In particolare, l'OSS n. 8 segnala l'importanza dell'imprenditoria, della creatività, dell'innovazione e della crescita delle imprese (micro, piccole e medie) per raggiungere questi obbiettivi. Lo sviluppo sostenibile è ugualmente delineato in termini di dialogo interculturale, nella consapevolezza che la diversità culturale è non solo una richezza, ma anche un motore dello sviluppo sostenibile.

In questo contesto, e da molti anni, l'OIM sostiene l'imprenditoria straniera. Consapevoli della diversità del panorama dell'imprenditoria 'straniera', questo studio esplora l'imprenditoria multiculturale come un elemento intrinseco al nesso tra migrazione, integrazione e sviluppo.

Il dibattito sull'imprenditoria migrante in Italia, e la ricerca che lo ha finora accompagnato, hanno per molto tempo studiato questo fenomeno inqua-

drandolo principalmente come strumento alternativo di integrazione nel mercato del lavoro per la popolazione straniera.

L'impresa straniera è stata osservata inoltre come un luogo in cui si palesa il meccanismo delle reti migratorie, tramite l'impiego di connazionali nell'attività, e in cui si consolida l'identità culturale della popolazione migrante. La creazione di una nicchia di mercato che compra e vende prodotti "etnici" principalmente destinati alla comunità straniera, rende, dal punto di vista sia economico e sociale, più visibile l'esistenza di un nucleo culturale all'interno della cultura ospitante. Questa analisi dell'imprenditoria straniera per contrasto con l'imprenditoria autoctona, è legata, tra le altre cose, alla rigida metodologia di rilevazione statistica che genera una dicotomia tra imprese italiane e straniere.

Tuttavia, il panorama dell'imprenditoria migrante in Italia è ben più articolato, e l'attuale approccio rispetto a questo fenomeno inizia ormai a mostrare i suoi limiti nel coglierne la varietà. Negli ultimi anni, infatti, intente nell'analizzare le imprese straniere come soluzione universale all'emarginazione economica e sociale dei migranti, le ricerche sono state distratte dall'osservare la progressiva trasformazione dell'impresa migrante da nucleo culturale chiuso a luogo di incontro e laboratorio di sperimentazioni innovative in cui si superano le barriere linguistiche, culturali, commerciali e sociali, in aperto dialogo con l'imprenditoria autoctona.

Se la letteratura straniera abbonda di studi sul cosiddetto "ibridismo" culturale e sui benefici che un management consapevole può trarre dalla diversità culturale in azienda, quella italiana soffre purtroppo di una lacuna in questo senso. La poca attenzione al tema è altresì riflessa nelle politiche di *Diversity Management* adottate dalle aziende italiane, perlopiù concentrate sulla valorizzazione delle diversità in termini di genere o di età.

L'impresa multiculturale, ciò nonostante, può essere intesa sia come veicolo di integrazione che come risultato di un incremento della capacità di azione individuale e collettiva, e può contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dall'Agenda 2030 sia in campo economico (come la riduzione della povertà o l'ottenimento di un lavoro dignitoso) che sociale

(relativi alla partecipazione, all'inclusione e al partenariato). Inoltre, all'interno di questo tipo di impresa, possono sorgere le condizioni favorevoli a rendere i migranti che lo desiderino agenti di cambiamento sociale all'interno delle società in cui vivono.

Nel 2017, lo studio *Imprenditoria straniera in Italia: differenze nei modelli organizzativi e nelle performance*[1], metteva in risalto le particolari caratteristiche manageriali ed economiche delle imprese "ibride" o multiculturali. Tali imprese si distinguevano da quelle straniere e da quelle italiane e si presentavano come un nuovo luogo di incontro tra culture e mercati, fucine di soluzioni innovative dalle performance economiche promettenti. In questo studio, prettamente quantitativo, rimaneva tuttavia inesplorata la dinamica sociologica che sottende alla nascita e allo sviluppo delle imprese multiculturali: cosa motiva un imprenditore straniero a mettersi in società con un italiano, e viceversa? E quali difficoltà e quali vantaggi incontra questa tipologia di impresa?

Pertanto, con lo studio *Unire le competenze, valorizzare le diversità: l'impresa multiculturale come modello emergente*, commissionato dall'Ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo dell'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) all'Università di Parma, si è deciso di andare ad indagare questi ed altri aspetti di natura sociologica ed economica, attraverso interviste strutturate, sottoposte a un campione di 40 imprenditori e dipendenti di imprese multiculturali in Italia.

Muovendo da un inquadramento teorico del fenomeno e del ruolo fondamentale rivestito dal capitale sociale in queste attività imprenditoriali, lo studio propone uno spettro di esperienze di impresa multiculturale, alternando sezioni esplicative ad alcuni estratti di interviste. In questa panoramica, vengono affrontati con gli imprenditori intervistati vari argomenti e analizzate

1 Direzione Studi e Ricerche Intesa S. Paolo, *Imprenditoria straniera in Italia: differenze nei modelli organizzativi e nelle performance*, 2017.

diverse fasi dello sviluppo dell'impresa, spaziando dai vantaggi percepiti agli ostacoli incontrati nel quotidiano.

Nella sua parte conclusiva, lo studio propone delle raccomandazioni atte a indirizzare gli interventi di supporto verso le specifiche necessità di queste imprese.

Questa esplorazione qualitativa della realtà imprenditoriale multiculturale, ci offre infine un nuovo spunto di riflessione: esiste una varietà anche all'interno di questa tipologia di imprese; non tutte le imprese multiculturali, infatti, sono tali per ragioni strategiche o valoriali, mentre altre non sono neppure consapevoli di esserlo. Altre ancora potrebbero intraprendere un percorso di valorizzazione delle diversità culturali, ma non hanno gli strumenti per farlo.

Per concludere, citando Taylor Cox:

> «Non è sufficiente includere la diversità per definirsi multiculturali, in quanto esiste una differenza tra contenere la diversità e valorizzarla, che dipende essenzialmente dall'essere consapevoli di quali siano i limiti di un'organizzazione plurale. L'organizzazione multiculturale è quella organizzazione che non solamente ha preso consapevolezza di tali limiti, ma che è anche riuscita a superarli»[2].

2 Cox T., Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, 1994.

1. IMPRENDITORIA MIGRANTE E IMPRESE MULTICULTURALI

di Daniela Gnarini e Renata Semenza

© rawpixels.com

1.1 INQUADRAMENTO TEORICO

Il tema delle imprese multiculturali si inserisce nel più ampio dibattito socio-economico sull'imprenditoria migrante, arricchendo la conoscenza finora acquisita di nuovi, significativi aspetti. Obiettivo di questo primo capitolo della ricerca è quello di introdurre e concettualizzare il tema dell'imprenditoria multiculturale all'interno dei principali filoni della letteratura socio-economica sull'immigrazione, facendo particolare attenzione alla struttura delle opportunità imprenditoriali nel contesto italiano e alle risorse degli imprenditori immigrati. Saranno tenute in considerazione le specificità di genere e di classe e la composizione del capitale sociale.

La letteratura empirica propone l'immagine dell'imprenditoria migrante come un fenomeno complesso e diversificato – particolarmente rilevante sia per le economie dei paesi dell'aerea OCSE, sia per quelle dei paesi in via di sviluppo (Light e Sanchez, 1987). Negli ultimi decenni sono avvenuti una serie di cambiamenti che hanno avuto profonde influenze sulla diversificazione dell'imprenditoria migrante. Ad esempio, i flussi migratori hanno iniziato a coinvolgere i paesi dell'Europa meridionale in modo sempre più massiccio a partire dal 1980. Inoltre, i profondi cambiamenti nella struttura del mercato del lavoro hanno causato una profonda trasformazione delle grandi città, non solamente europee, in base alla quale gli spazi urbani sono stati trasformati in centri dinamici, costituiti da reti industriali localizzate. Questi cambiamenti hanno creato delle opportunità maggiormente favorevoli per le imprese condotte dagli immigrati, che tendono a integrarsi sempre di più all'interno dell'economia urbana (Volery, 2007).

Il dibattito sull'imprenditoria migrante è molto ampio e, sintetizzando, si può dire che nel corso del XX secolo sono essenzialmente due i costrutti teorici che sono stati più utilizzati nell'analisi del fenomeno: le teorie culturali e le teorie dello svantaggio.

Per quanto riguarda il primo approccio, gli studi riguardanti il lavoro autonomo dei migranti hanno evidenziato l'importanza della cultura come fattore influente la propensione all'imprenditoria, sottolineando che alcuni gruppi di migranti hanno maggiori probabilità di aprire la propria attività grazie a determinati valori di riferimento, credenze, legami e norme, propri di alcune comunità (Bonacich, 1975; Light, 1984) rispetto ad altre.

Il secondo inquadramento teorico si riferisce alle teorie dello svantaggio, secondo le quali, al momento dell'ingresso del mercato del lavoro, i migranti sono spinti ai margini dell'economia, ottenendo posti di lavoro poco qualificati o entrando nella disoccupazione a causa di una serie di ostacoli, fra i quali: una scarsa conoscenza della lingua del paese ospitante, un basso livello di istruzione e di qualificazione ed effetti di comportamenti discriminatori su base etnica, religiosa o razziale (Bonacich, 1973; Kim, 1981). Per questi motivi, il lavoro autonomo può rappresentare l'unica modalità alternativa a disposizione dei lavoratori migranti per progredire nella scala sociale.

Entrambe le prospettive teoriche presentano tuttavia dei limiti, derivanti dal fatto che l'imprenditoria migrante è divenuta negli ultimi decenni più articolata e differenziata di quanto non fosse in precedenza (per approfondimenti si vedano Waldinger, Aldrich, Ward, 1990; Kloosterman, 2000;). In particolare, per quanto riguarda le teorie culturali, occorre sottolineare la relatività del ruolo dei valori socio-culturali nello studio delle attività gestite da migranti, il cui avvio e mantenimento non possono essere compresi sulla base esclusiva dei valori che orientano o appartengono a un gruppo. Le forme di impresa, i mercati di sbocco e i risultati imprenditoriali sono infatti estremamente diversificati anche all'interno degli stessi gruppi nazionali (Werbner, 1999:549).

La crescente diversificazione dell'imprenditoria migrante rende più fragili anche le teorie dello svantaggio. Innanzitutto, si deve sottolineare che, sebbene la volontà di trovare un'alternativa alle difficoltà incontrate nel mercato del lavoro dipendente – attraverso l'accesso al lavoro autonomo – sia spesso una ragione determinante nello spingere i migranti a costituire la propria impresa, essa non costituisce l'unica motivazione. Occorre infatti conside-

rare che esistono altri aspetti rilevanti che rendono l'imprenditorialità una strada attraente e non l'unica e residuale alternativa (Clark e Drinkwater, 2000). Inoltre, mentre secondo la teoria dello svantaggio le imprese gestite da immigrati tendono a rimanere in una posizione marginale nel mercato del lavoro, con una struttura semplice e uniforme, strettamente legata a network racchiusi all'interno delle comunità di connazionali, il percorso imprenditoriale dei migranti si è dimostrato estremamente eterogeneo e vario. Infatti, molte imprese di proprietà di migranti riescono ad adottare modelli organizzativi complessi, a cogliere nuove e diverse opportunità di crescita e di affermazione sul mercato *mainstream* (Waldinger, Aldrich, Ward, 1990; Ndofor e Priem, 2011), operando in settori sempre più diversificati e rivolgendosi a consumatori nativi attraverso la fornitura di prodotti e servizi non necessariamente legati alla propria cultura di origine (Chaganti et al., 2008; Arrighetti et al., 2012).

Si vedrà meglio nei capitoli successivi quali sono le conseguenze del processo di trasformazione dell'imprenditoria migrante e della sua evoluzione nella direzione dell'**impresa multiculturale**, vale a dire un'impresa che incorpora all'interno della propria struttura aziendale del personale (soci o addetti) nativo o proveniente da paesi diversi da quello di origine dell'imprenditore. La presenza crescente di imprenditori immigrati che aprono le loro attività nel mercato *mainstream* ha infatti messo in luce la necessità di ampliamento delle basi informative, delle competenze manageriali e professionali al di fuori della comunità culturale di appartenenza, processo che avviene anche attraverso il coinvolgimento nella propria azienda di soci e lavoratori provenienti da altri paesi (Arrighetti et al., 2014). Si analizeranno quindi nello specifico quali sono le implicazioni in termini di politiche che potrebbero efficacemente sostenere e orientare al meglio questo spontaneo fenomeno di mercato.

1.2 IL CONTESTO ITALIANO

L'influenza del contesto, dell'ambiente, della società locale sull'imprenditoria migrante inizia a emergere all'interno del dibattito sulle enclave etniche[3], secondo cui i migranti di solito creano concentrazioni all'interno di determinati e specifici quartieri che hanno la prerogativa di offrire maggiori e più adatte opportunità per lo sviluppo di impresa, veicolate dalla creazione di reti, interconnessioni e comunicazioni informali di natura co-etnica (Light, 1972).

Progressivamente la realtà dell'imprenditoria migrante ha diversificato le proprie attività ed è approdata al mercato *mainstream*, evadendo di fatto dall'ormai ristretto confine dell'enclave, coinvolgendo in questo processo indifferentemente le imprese *low-skill* e quelle *high-skill.* Le prime trovano la propria origine nei processi di globalizzazione, rispondendo alla domanda di servizi alla persona e alla produzione e sono di conseguenza attività spesso caratterizzate da un basso valore aggiunto (Arrighetti et al., 2014); le seconde, che sono invece connesse ai flussi migratori di lavoratori con titoli di studio universitari o professionali, entrano nel mercato *mainstream* rispondendo alla crescente domanda di servizi tecnici, finanziari, legali e amministrativi.

Un altro filone di studi, incentrato sul contesto in cui opera l'impresa, è quello del ***"mixed embeddedness"*** (Kloosterman e Rath, 2001), secondo il quale i network degli imprenditori immigrati devono essere collocati nell'ambiente sociale, economico e politico che caratterizza i paesi e le aree territoriali in cui i migranti aprono le loro attività.

3 Il termine etnico/co-etnico viene usato in questa pubblicazione facendo riferimento esclusivamente ai tratti culturali che accomunano individui e gruppi di persone.

In questa prospettiva viene sottolineata la rilevanza dei contesti istituzionali (incentivi, norme, regolamentazione) in cui si inseriscono gli imprenditori migranti, che possono alternativamente rappresentare opportunità o vincoli. È noto quanto la struttura delle opportunità possa essere differente non solo tra i paesi ospitanti, ma anche all'interno di ciascuno di essi. Quest'ultimo aspetto sembra essere particolarmente rilevante nel caso italiano, che, come è noto, è caratterizzato da notevoli differenze a livello locale e diverse condizioni di contesto in cui devono operare gli imprenditori migranti. Basti pensare ai distretti industriali regionali come quelli dell'Emilia-Romagna, la Toscana o il Veneto e i differenti ambienti urbani e quartieri (Giaccone, 2014).

Infine, tra i fattori di contesto influenti sull'imprenditoria migrante, deve essere ricordato l'assetto legislativo del paese ospitante. In questo senso, deve essere sottolineato come fino al 1997, la normativa societaria italiana aveva imposto limitazioni all'imprenditorialità migrante attraverso l'istituzione di clausole di reciprocità con i paesi terzi sul lavoro autonomo dei cittadini stranieri (Castagnone, 2008). Secondo la clausola di reciprocità, i cittadini stranieri avrebbero potuto aprire un'attività in Italia quando il loro paese di origine avesse stabilito la stessa autorizzazione per i cittadini italiani. Il "Testo Unico sull'immigrazione" (d. l. 286/1998) ha eliminato la clausola di reciprocità, favorendo lo sviluppo dell'imprenditorialità migrante. Questo aspetto è importante in quanto, prima del 1997, per gli imprenditori immigrati, **creare un'impresa con soci italiani** era, dal punto di vista legale, una necessità, mentre, **dal 1997 in poi**, questo **diventa un'opportunità**.

1.3 LE RISORSE DEGLI IMPRENDITORI IMMIGRATI: SPECIFICITÀ SOCIALI E DI GENERE

Per completezza, seguendo una prospettiva di analisi più in grado di cogliere la dinamicità e la complessità dei fattori che hanno un ruolo importante nel caratterizzare l'imprenditoria migrante, è doveroso richiamare tre ulteriori aspetti:

1. Alla luce di queste considerazioni riguardanti il tessuto economico italiano entro cui l'imprenditoria migrante e le imprese multiculturali hanno dimostrato un buon livello di dinamismo, occorre tenere in considerazione la necessità – evidenziata da Shinnie et al. (2019) – di integrare la teoria del ***mixed embeddedness*** con le "teorie intersezionali", secondo cui la soggettività è costruita attraverso l'intersezione di etnia, classe sociale e genere, al fine di sviluppare un quadro teorico dinamico tra **le risorse economiche, sociali e culturali e le opportunità offerte dal contesto** per gli imprenditori migranti.

2. Una **prospettiva di genere** arricchisce il quadro interpretativo generale. Le donne migranti svolgono un ruolo importante sia per l'economia del paese ricevente, attraverso la partecipazione al mercato del lavoro, sia per lo sviluppo dei paesi d'origine, a cui contribuiscono tramite l'invio di rimesse economiche, volte al rafforzamento del capitale umano dei famigliari (specie dei figli e delle giovani generazioni) e dei soggetti appartenenti alle proprie reti sociali (Semenza, 2017). Il contributo della migrazione femminile risulta importante anche sul piano dell'imprenditoria, anche se i risultati di questo studio non consentono di trattare adeguatamente questa dimensione. Infatti, il numero di imprese di proprietà di donne mi-

granti è aumentato proporzionalmente al numero totale di imprese di proprietà straniera, arrivando a rappresentare circa il 24 per cento nel 2018 (Unioncamere, 2019). Diversi autori hanno evidenziato la crescente partecipazione delle donne al settore commerciale e imprenditoriale nei paesi ospitanti (ad esempio Schmoll, 2004). Nonostante queste evidenze, negli studi che riguardano l'imprenditoria migrante (per esempio Light, 1984; Waldinger, Aldrich, Ward, 1990; Portes e Zhou, 1992; Kloosterman et al., 1999) la dimensione delle specificità imprenditoriale femminile e le differenze di genere più complessivamente, non sono sufficientemente approfondite. Ad esempio, sarebbe necessario considerare il fatto che le **imprenditrici immigrate**, come peraltro la popolazione femminile in generale, **incontrino maggiori svantaggi rispetto agli uomini nell'accesso al capitale d'investimento**, siano spesso escluse dalle reti imprenditoriali maschili, siano vincolate dalla doppia presenza (lavoro e cura della famiglia) e concentrate in nicchie economiche rischiose e scarsamente retribuite (Gold, 2014). Nel contempo, vi sono numerosi esempi del loro accesso a risorse imprenditoriali rilevanti, a reti femminili ricche di competenze per le quali esiste una domanda significativa. Anche riguardo alle imprenditrici immigrate vi è una forte differenziazione interna, che varia da un profilo identificato come "azienda familiare tradizionale" (Gonzáles-Gonzáles et al., 2011) a un profilo che risponde a imprese femminili di nuova generazione, definite come "nuove femminilità", (Budgeon, 2014), cioè guidate da valori di indipendenza e di emancipazione femminile.

3. Il terzo aspetto da analizzare è la **stratificazione sociale** che contraddistingue il fenomeno dell'imprenditoria straniera, con riferimento alle forme di capitale di Bourdieu e al tema delle classi sociali (Cederberg e Villares-Varela, 2019) particolarmente sottovalutato dagli studi su migrazione e imprenditoria. La concettualizzazione di Bourdieu (1987) mostra come gli individui siano dotati di forme e quantità diverse di capitale economico, culturale, sociale e simbolico, le quali sono distribuite in modo diseguale tra

> gli individui e potrebbero essere cumulate, trasferite e convertite. Questa nozione di "forme di capitale" è particolarmente utile per gli studi sulla migrazione e nella comprensione di come gli individui con una scarsa quantità di capitale economico possano comunque aprire e mantenere una propria attività, contando su **altre forme di capitale, come ad esempio i propri network**, per ottenere vantaggi (Cederberg e Villares-Varela, 2019). Secondo questa prospettiva, le varie forme di capitale svolgono un ruolo importante nella definizione delle traiettorie dell'imprenditoria migrante.

Partendo dunque dall'importanza della combinazione di forme diverse di capitale, il paragrafo che segue, che ha lo scopo di approfondire le caratteristiche delle imprese multiculturali, si concentrerà sui network e sull'opportunità di adottare una prospettiva che vada oltre i legami co-etnici. Questi infatti, spesso non sono esclusivi, ma sono combinati in reti composite formate da italiani e migranti di altre nazionalità, dando così vita a imprese multiculturali.

1.4 OLTRE I NETWORK CULTURALI

All'interno del quadro finora presentato, si approfondirà come il ruolo del **capitale sociale** costituisca uno degli aspetti più rilevanti per questa analisi, dal punto di vista interpretativo. Coleman (1988:98) definisce il capitale sociale come una varietà di entità che riguardano alcuni aspetti delle strutture sociali e che facilitano le azioni degli individui e dei gruppi all'interno di tali strutture. Il capitale sociale è inoltre disponibile per ogni individuo e utilizzato in tutte le relazioni con gli altri e svolge quindi un ruolo fondamentale nell'accesso e nel mantenimento delle imprese (per un approfondimento vedere Aldrich e Zimmer, 1985).

Il capitale sociale, nonostante assuma forme diverse e complesse, diventa ancora più importante per le imprese dei migranti e delle minoranze culturali, dal momento che le reti, i legami e le connessioni, ricoprono una rilevanza centrale per i lavoratori autonomi stranieri (Portes e Sensebrenner, 1993). La letteratura riguardante l'imprenditoria migrante ha spesso sottolineato il valore del "*bonding social capital*" (Putnam, 2000: 22-24), con riferimento alle risorse e alla mobilitazione della solidarietà nelle reti sociali all'interno delle famiglie o dei gruppi di connazionali, i quali sono caratterizzati da "legami forti", ovvero rapporti con alta frequenza di contatto e alti livelli di impegno emotivo, caratterizzati da fiducia reciproca (Granovetter, 1973). Questo tipo di capitale sociale svolge un ruolo importante, in modo particolare nella fase iniziale di un'impresa (Sanders e Nee, 1996).

Sono stati evidenziati tuttavia anche gli aspetti negativi dell'utilizzo del capitale sociale all'interno delle comunità di migranti (vedere ad esempio Deakins et al., 2007; Portes e Sensebrenner, 1993). Questi studi sostengono infatti che le comunità che hanno una forte rete interna possono essere chiuse e isolate dal resto della popolazione.

Inoltre, occorre sottolineare il duplice ruolo di risorsa e di ostacolo svolto dal capitale sociale. Per quanto riguarda i vincoli, i consigli e le informazioni ottenuti attraverso i social network, questi possono essere inadeguati e non affidabili come quelli ottenuti da fonti professionali.

L'elemento che tuttavia si rivela particolarmente importante in un'ottica di analisi delle imprese multiculturali è il ***"bridging social capital"*** (Putnam, 2000:22-24), che si riferisce a collegamenti sociali tra gruppi e con attori esterni. Questo tipo di capitale sociale è **basato su legami deboli**, essenziali per ottenere una gamma più completa di informazioni e in grado di rafforzare le reti e le relazioni tra diversi gruppi (Davidsson e Honig, 2003).

Come si vedrà, i risultati di questo studio introducono una prospettiva parzialmente diversa dell'uso del capitale sociale e dei network, tradizionalmente contraddistinti dalla netta dicotomia tra legami forti (amicali, parentali) e legami deboli (conoscenti). Le evidenze empiriche mettono infatti in luce un modello di relazioni originariamente deboli ma durature, che si consolidano nel tempo, e che soprattutto hanno **origine** essenzialmente **nell'ambito lavorativo**. Sono i legami che provengono dalle esperienze lavorative pregresse a costituire il vero capitale sociale degli imprenditori multiculturali e questo aspetto è confermato da tutte le interviste realizzate. Si tratta inizialmente di legami deboli con colleghi di lavoro che, pur rimanendo nella sola sfera delle relazioni lavorative, si consolidano e si rafforzano nel lungo periodo, arrivando a rappresentare la risorsa fondamentale per costruire l'impresa.

1.5 VERSO UNA CONCETTUALIZZAZIONE DI IMPRESA MULTICULTURALE

All'interno della rassegna della letteratura fin qui condotta, occorre compiere un ulteriore passo avanti, allo scopo di avvicinarsi al tema dell'impresa multiculturale. Come già visto, numerosi studi hanno considerato il capitale sociale degli imprenditori migranti analizzando principalmente l'insieme di reti, relazioni e legami con gli individui o imprenditori provenienti dalla stessa regione o contesto nazionale di origine. Tuttavia, la letteratura ha anche dimostrato che, mentre alcuni imprenditori attivano (per scelta o per mancanza di alternative) questo tipo di network, altri preferiscono utilizzare legami con individui che sono al di fuori del loro gruppo etnico (Tolciu, 2011; Sanders e Nee, 1996). Come anticipato nei paragrafi precedenti, il capitale sociale degli imprenditori migranti è altamente differenziato, e in alcuni casi può essere cruciale per la crescita e lo sviluppo delle imprese.

Inoltre, all'interno della letteratura che esamina l'imprenditoria migrante nel contesto italiano, vi sono diversi studi che analizzano il ruolo del capitale sociale degli imprenditori migranti. Molti autori si concentrano principalmente sul ruolo dei network co-etnici (ad esempio, Marra, 2011; Giaccone, 2014). Diversi studiosi pongono l'accento sul ruolo di diversi tipi di legami, concentrandosi non solo sui legami forti, ma anche su quelli deboli, che non si limitano al gruppo co-nazionale (Barberis, 2011; Rinaldini, 2011). Come anticipato, questa ricerca introduce una parziale rielaborazione del concetto di legame debole, riassumibile nell'idea di un capitale sociale lavorativo consolidato: questa prospettiva sarà utile inoltre a spiegare il passaggio da imprenditore monoculturale a imprenditore multiculturale.

Si presenta dunque la necessità di indagare i legami che si estendono al di là della comunità co-etnica perché, se da un lato i network con tale comunità sono particolarmente utili al momento dell'apertura dell'attività, dall'altro

possono presentare dei forti limiti per il mantenimento e l'espansione dell'impresa. D'altra parte, le reti nazionali miste rappresentano delle risorse rilevanti per gli imprenditori migranti (Chiesi e Zucchetti, 2003), e insieme anche un importante indicatore di integrazione sociale ed economica dei migranti (Barberis, 2008).

A tal proposito, diversi studi hanno sottolineato come negli ultimi decenni stiano acquisendo rilevanza le strategie imprenditoriali che si rivolgono a mercati *mainstream*, al di fuori dell'economia etnica (Waldinger, Aldrich, Ward, 1990), con profonde implicazioni in termini sia di sviluppo economico dei gruppi minoritari e dell'economia locale in cui essi sono insediati, sia di contributi all'integrazione (Arrighetti et al., 2014). Tuttavia, il dibattito si è scarsamente soffermato su come l'utilizzo di strategie di *breaking-out* sia facilitato dallo sviluppo di modelli organizzativi sempre più complessi da parte di queste imprese. Queste scelte organizzative sono in linea con la crescente importanza per gli imprenditori immigrati del miglioramento del proprio status sociale ed economico e della propria indipendenza, progressi che possono avvenire attraverso l'ingresso nel mercato *mainstream*, attraendo consumatori non co-etnici.

Gli imprenditori che decidono di aprire la propria attività all'interno del **mercato *mainstream*** necessitano di una serie di risorse, in termini di competenze manageriali, informazioni di mercato e conoscenze tecnologiche, per le quali la comunità etnica di origine non svolge più un ruolo fondamentale. Di conseguenza, le loro aziende iniziano a incorporare personale nativo o proveniente da comunità diverse da quelle di origine dell'imprenditore, costituendo così delle imprese multiculturali.

Emerge quindi il concetto di **"ibridismo multiculturale"**, che offre un punto di vista differente dalla tradizionale prospettiva dell'eccezionalismo etnico (Arrighetti et al., 2014).

L'ibridismo multiculturale si riferisce all'integrazione e fusione tra le culture minoritarie e il contesto multiculturale incorporato misto (Shinnie et al., 2019);

quest'ultimo non dev'essere analizzato attraverso un punto di vista statico – che considera la cultura come il fattore determinante dell'imprenditoria migrante – ma deve essere compreso come una misurazione dinamica che permetta di esaminare le molteplici sfaccettature delle imprese fondate da migranti e soci nativi o appartenenti ad altre comunità culturali.

La definizione di impresa multiculturale sottolinea il passaggio dalla distinzione tra imprese migranti e imprese autoctone a un'integrazione delle imprese migranti nelle società multiculturali, attraverso un processo di ibridazione e di diversità organizzativa (Arrighetti et al., 2014).

Per concludere, questa ricerca vuole fare luce sull'insieme dei fattori che facilitano e ostacolano la nascita e il consolidamento delle imprese multiculturali, partendo però dal presupposto che il tratto del multiculturalismo non è necessariamente una scelta o una preferenza imprenditoriale culturalmente orientata e improntata a una particolare apertura sociale e culturale. Le **imprese multiculturali sono anche lo specchio di una società diversificata** e globale e delle profonde trasformazioni del mercato del lavoro, dove interi settori sono dominati da lavoratori di nazionalità miste. La naturale evoluzione dell'impresa migrante, che si diversifica, cresce dimensionalmente, accede al mercato *mainstream*, definisce nuovi partenariati, innova in tecnologie, la spinge inevitabilmente verso un mercato del lavoro divenuto per sua natura multiculturale.

2. LE IMPRESE MULTICULTURALI IN ITALIA: OBIETTIVI E METODOLOGIA DELL'INDAGINE

di Andrea Lasagni

© mentatdgt / www.pexels.com

2.1 DEFINIZIONE E IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La definizione di impresa multiculturale adottata nella presente indagine si basa sui seguenti parametri: (a) è un'impresa di capitali o di persone con diritti di proprietà posseduti in forma maggioritaria da imprenditori 'stranieri' (imprenditori immigrati - non nati in Italia, con l'esclusione dei nati in paesi OECD); (b) sono presenti nel Consiglio di Amministrazione soci appartenenti ad almeno due nazionalità; (c) sono presenti nella forza lavoro (dipendenti, collaboratori, ecc.) persone appartenenti a nazionalità differenti da quelle dei proprietari; (d) dal punto di vista delle dimensioni, sono state escluse le imprese medio-grandi e grandi.

L'indagine ha tre obiettivi principali:

a) Analizzare la **nascita delle imprese multiculturali**: un primo obiettivo della ricerca riguarda le motivazioni alla base della scelta di costituire (o ampliare) un'impresa con (almeno) un socio che non appartenga alla stessa nazionalità di origine;

b) Studiare **l'evoluzione delle imprese multiculturali**: analizzare le difficoltà e gli eventuali vantaggi nella gestione di un'impresa multiculturale;

c) Identificare le (possibili) **politiche specifiche a sostegno delle imprese multiculturali**: studiare le opinioni degli imprenditori multiculturali riguardo i (possibili) interventi di supporto forniti dallo Stato e da altre istituzioni, pubbliche e private.

Per raggiungere tali obiettivi, la metodologia adottata è di tipo qualitativo, implementata attraverso una raccolta sistematica di interviste agli imprenditori

multiculturali. Dopo aver realizzato i pre-test, è stata elaborata una traccia per le interviste e i focus group (per maggiori dettagli, si veda l'Allegato 1) indirizzata a raccogliere elementi su: (a) i fattori di carattere economico e di carattere sociologico che favoriscono la creazione delle imprese multiculturali; (b) i principali fattori di carattere economico e di carattere sociologico che scoraggiano la creazione delle imprese multiculturali; (c) i fattori comuni propri degli imprenditori alla guida di imprese multiculturali; (d) i principali fattori ambientali che favoriscono la creazione delle imprese multiculturali.

Tutte le interviste e i focus group sono stati registrati in formato audio (poi trascritti in modo fedele) e sono stati realizzati in lingua italiana con i responsabili (soci e proprietari) delle imprese multiculturali.

2.2 I RISULTATI DELLE INTERVISTE ALLE IMPRESE MULTICULTURALI: UN'ANALISI DESCRITTIVA

Complessivamente il numero di imprenditori multiculturali che ha partecipato all'indagine è di 40 unità, anche se in alcuni casi durante le sessioni (interviste o focus group) è stato possibile avviare un dialogo con altri soggetti collegati a tale contesto, come ad esempio la Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA) oppure il Centro Studi Intesa SanPaolo.

Come riportato in Tabella 1, gli imprenditori multiculturali intervistati operano in alcune aree metropolitane del Nord Italia (Milano, Torino, Bologna) oltre a Firenze e Roma. Tuttavia, è stato possibile raccogliere informazioni anche da operatori attivi in numerosi ambiti provinciali del Settentrione quali Bergamo, Brescia, Padova, Parma, Reggio Emilia e Modena. Dal punto di vista della distribuzione geografica, la localizzazione delle imprese multiculturali in territori del Centro-Nord riflette in qualche modo anche la maggiore presenza e ***seniority* della popolazione immigrata** in tali aree. Allo stesso tempo, sono presenti poche imprese multiculturali localizzate al Centro-Sud (Roma e Palermo), un campione molto ristretto che limita la rappresentatività delle stesse.

Numerose sono le nazionalità presenti all'interno delle imprese multiculturali incluse nell'indagine (Tabella 2). In particolare, occorre sottolineare che oltre alle comunità maggiormente attive nel campo dell'imprenditoria migrante (ad esempio, Albania, Romania e Marocco), si può osservare una lunga lista di altri paesi di origine. In effetti è significativa la presenza di numerosi paesi dell'Est Asiatico (Pakistan, India, Repubblica Islamica dell'Iran e Iraq), oltre alle nazionalità dell'Africa storicamente più presenti in Italia, quali i tunisini, gli algerini e gli egiziani.

Un'ultima considerazione può essere avanzata sulla Tabella 2: non sono presenti imprenditori immigrati di origine cinese. Per le peculiarità dell'imprenditoria cinese in Italia le ricerche svolte sono principalmente focalizzate sulla realtà di Prato e sull'area lombarda. Un tratto comune di questi studi è quello di portare evidenza relativa ad una evoluzione che ha condotto le imprese guidate da imprenditori cinesi ad assumere manodopera italiana o di altre nazionalità. Molto rari, forse assenti nel caso italiano, le esperienze di una governance aziendale nella quale i soci cinesi operano con soci di altre nazionalità.

Tabella 1 - Distribuzione delle interviste alle imprese multiculturali per provincia

Provincia	Nr. interviste/imprese
Bergamo	4
Bologna	3
Brescia	3
Firenze	1
Milano	7
Modena	2
Padova	3
Palermo	1
Parma	4
Reggio Emilia	4
Roma	1
Torino	7
Totale	**40**

La distribuzione delle imprese per settore di attività economica in cui operano le imprese multiculturali del campione intervistato (Tabella 3) mostra alcune caratteristiche interessanti. In primo luogo, la concentrazione di queste piccole attività imprenditoriali nel comparto dei servizi è una caratteristica comune all'imprenditoria migrante, non solo per l'Italia. È bene sottolineare, però, che, in una quota significativa dei casi, le modalità di gestione delle imprese multiculturali in termini di servizi venduti è apparsa relativamente "sofisticata" e caratterizzata da aspetti innovativi spesso assenti dalle strategie delle Piccole e Medie Imprese (PMI) gestite da italiani o immigrati. Inoltre, come potrà essere più evidente dal capitolo 5 (*L'evoluzione dell'impresa multiculturale: vantaggi percepiti, ostacoli incontrati e competenze multiculturali*), i risultati ottenuti in termini di performance da alcuni imprenditori multiculturali attivi nei servizi sono decisamente significativi, e in parziale contro-tendenza rispetto alle dinamiche del settore di riferimento.

Tabella 2 - Distribuzione delle interviste alle imprese multiculturali per nazionalità/paese di origine dell'intervistato

Nazionalità/Origine	Nr. interviste/imprese
Afghanistan	2
Albania	4
Algeria	1
Argentina	2
Burundi	2
Brasile	1
Burkina Faso	1
Egitto	2
Repubblica Islamica dell'Iran	1

Nazionalità/Origine	Nr. interviste/imprese
Iraq	1
Italia*	13
India	1
Marocco	4
Pakistan	1
Romania	1
Serbia	1
Tunisia	1
Turchia	1
Totale	**40**

* Nota: Si tratta dei soci italiani in imprese multiculturali.

Infine, vale la pena di evidenziare come la gestione di alcune imprese multiculturali di servizi sia talvolta collegata a forme di associazionismo o della cooperazione, all'interno delle quali il multiculturalismo fornisce elementi di interesse per la creatività delle scelte aziendali.

In secondo luogo, la Tabella 3 mostra come la presenza di imprese multiculturali nel settore manifatturiero non sia marginale, con le esperienze nel campo di abbigliamento e moda caratterizzate da aspetti di creatività interessanti (si veda il capitolo 5).

Tabella 3 - Distribuzione delle interviste alle imprese multiculturali per settore/attività economica in cui opera l'impresa

Settore/attività economica	Nr. interviste/imprese
Attività della manifattura/fabbricazione e vendita di beni	
Sartoria/Moda/Abbigliamento	4
Meccanica/Oleodinamica	7
Attività di servizio	
Commercializzazione e trasformazione prodotti alimentari	2
Autoriparazione distribuzione carburanti e commercio al dettaglio	2
Impiantistica per la purificazione delle acque	1
Impiantistica e recupero dell'amianto	1
Importazione e commercio all'ingrosso	1
Information Technology e produzione di software (Applicazioni)	2
Servizi di logistica/trasporti	5
Servizi di pulizie	1
Servizi di ristorazione	9
Servizi vari (culturali e sociali)	5
Totale	**40**

Le imprese multiculturali che sono state intervistate non sono imprese "giovani" (Tabella 4). In maggioranza, si tratta di iniziative imprenditoriali fondate dopo la metà degli anni '90, e a questo aspetto (durata dell'esperienza imprenditoriale) sarà interessante legare i risultati delle interviste che mostrano come gli imprenditori immigrati intervistati siano in Italia da molti anni o addirittura siano di "seconda generazione".

Tabella 4 - Distribuzione delle interviste alle imprese multiculturali per anno di fondazione dell'impresa

Anno di fondazione	Nr. interviste/imprese
Fino al 1995	7
Dal 1995 al 2010	14
Dal 2010 al 2015	8
Dal 2016 in poi	11
Totale	**40**

L'obiettivo dell'indagine sulle imprese multiculturali era analizzare realtà economiche di piccole dimensioni, in quanto per tale tipologia di business le difficoltà connesse alla gestione dell'impresa possono risultare notevoli e per le quali il vantaggio di un approccio strategico multiculturale può avere un valore significativo. In questo senso, considerando il fatto che non è stato possibile segmentare in modo preciso il campione degli invervistati ex ante dal punto di vista della dimensione aziendale, si può osservare nella Tabella 5 che la quota di imprese molto piccole (micro, in termini di numero di dipendenti) è effettivamente elevata: circa il 37 per cento. Tuttavia, è significativo il fatto che siano state intervistate anche imprese multiculturali strutturate, cioè organizzate con un numero di dipendenti superiore a 49.

Tabella 5 - Distribuzione delle interviste alle imprese multiculturali per classe dimensionale (nr. dipendenti)

Dimensione (nr. di dipendenti)	Nr. interviste/imprese
Micro (fino a 9 dipendenti)	15
Piccole (da 10 a 49 dipendenti)	18
Medie (da 49 a 250 dipendenti)	7
Totale	**40**

3. STRATEGIA E IDENTITÀ DELL'IMPRESA MULTICULTURALE

di Alessandro Arrighetti

© Polina ZIMMERMAN / www.pexels.com

Nonostante i confini intenzionalmente limitati posti al campo di indagine e il numero contenuto delle variabili utilizzate per la selezione dei casi, l'eterogeneità delle imprese multiculturali intervistate appare più elevata delle attese. Le imprese risultano diverse non solo grazie alla loro presenza in una pluralità di settori, per i segmenti di mercato in cui operano e per le dimensioni acquisite, ma anche per le modalità in cui il multiculturalismo è stato interpretato e per l'influenza che ha esercitato sull'evoluzione dell'impresa. Il multiculturalismo viene letto correntemente come un fenomeno in gran parte esogeno all'impresa e derivante dall'apertura dei mercati internazionali, dalle differenti normative che regolano gli scambi e dal conseguente coinvolgimento nella gestione dell'impresa di individui di diversi paesi e culture. Per gran parte degli osservatori la principale sfida che l'impresa multiculturale deve affrontare riguarda il sistema di regole e valori che l'organizzazione deve adottare per assicurare l'allineamento dei comportamenti ad un modello comune e per garantire un sistema di comunicazione che rafforzi la coesione interna dell'organizzazione (Brett et al., 2009; Glinkowska, 2016). L'idea sottostante è che il multiculturalismo presenti sfumature e accenti diversi nei singoli contesti organizzativi, ma che nella sostanza si configuri come un fenomeno unitario che richiede norme di condotta, soluzioni gestionali e strumenti di comunicazioni uniformi.

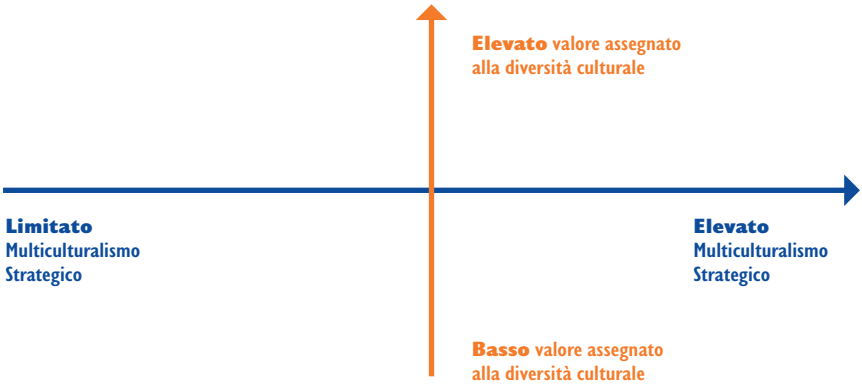
L'ipotesi, invece, che viene qui avanzata è che nell'ambito delle imprese multiculturali l' eterogeneità in termini di strategie perseguite e di valori identitari promossi sia molto ampia. In altri termini il multiculturalismo è un forte elemento di differenziazione rispetto alle realtà monoculturali gestite da imprenditori nativi o migranti, ma non lo è abbastanza da ridurre i gradi di libertà nelle scelte operative tra le imprese che sono interessate all'attivazione di una esperienza multiculturale. Ne consegue che **non c'è** evidenza di una

best way al multiculturalismo, né tantomeno **un unico modo di essere multiculturali**: le informazioni raccolte documentano, al contrario, come le imprese tendano ad essere multiculturali in modi molto diversi tra loro.

L'indagine sembra indicare che la varietà del multiculturalismo sia riconducibile ad un duplice ordine di fattori che incide sia sulla configurazione organizzativa iniziale che sull'evoluzione dell'impresa nel tempo. Gli assi su cui si dispiega il carattere multiculturale dell'impresa sono sostanzialmente due (vedi Figura 1): il primo è incentrato sulla **rilevanza strategica** attribuita al multiculturalismo da parte del management/proprietà (asse orizzontale). Non tutte le imprese multiculturali assegnano una identica centralità strategica al multiculturalismo: per alcune questo rappresenta il fulcro intorno a cui ruota il percorso evolutivo dell'organizzazione; per altre è un carattere imposto da fattori esogeni, accolto come inevitabile e accettato in molti casi passivamente.

Le evidenze raccolte segnalano, inoltre, differenze marcate tra imprese in relazione ad una seconda variabile e cioè al **valore identitario** attribuito al multiculturalismo (asse verticale). Il multiculturalismo come valore risulta elevato quando indipendentemente dalla componente economica e strategica, la diversità delle culture presenti nell'impresa è considerata di per sé un obiettivo da conseguire, un fattore di coesione dell'organizzazione e un significativo elemento identitario. Si sono osservate comunque realtà nelle quali questa variabile appare debole o di marginale rilievo. In alcune circostanze, infatti, un forte multiculturalismo strategico si associa a un basso valore identitario attribuito alla pluralità delle nazionalità e delle culture presenti all'interno dell'organizzazione. E viceversa.

Figura 1 - Collocazione dell'impresa multiculturale



3.1 MULTICULTURALISMO COME STRATEGIA

Approfondendo la riflessione, e con riferimento alla Figura 1, sul lato destro dell'asse orizzontale si trovano le imprese che attribuiscono consapevolmente alla varietà delle nazionalità un ruolo centrale nella strategia evolutiva. Dal multiculturalismo sono attesi vantaggi economici e organizzativi su diversi piani, ma in particolare appare rilevante la valorizzazione della diversità culturale del capitale umano. Soprattutto in riferimento alle transazioni verso mercati esteri, la scelta multiculturale sembra contribuire a **ridurre i costi informativi** in merito alle caratteristiche e all'andamento dei mercati locali e alle dinamiche settoriali. Facilita inoltre l'assorbimento delle normative che regolano gli scambi tra paesi e appare utile per valorizzare conoscenze sugli stili di trattativa e le modalità di contatto personale caratteristici di una nazione.

> *La nostra impresa fornisce servizi in grado di mettere in connessione paesi diversi, che vuol dire mentalità diverse, lingue diverse, diverse leggi e diverse organizzazioni del lavoro. La scelta di avere personale in grado di "pensare in due modi" permette di abbassare i fattori di rischio. Ad esempio: il personale deve conoscere le normative dei due paesi, deve conoscere il modo in cui le normative sono messe in pratica, deve conoscere le istituzioni ma soprattutto deve farle dialogare. Gli italiani di origine sono solamente tre e sono presenti dall'avvio dell'impresa. Gli altri sono figli di immigrati che hanno acquisito la cittadinanza. I ****[4] di origine sono presenti in Italia da molti anni oppure sono figli di immigrati che non hanno ancora preso la cittadinanza. La componente italiana di origine è stata di particolare importanza nella fase di avvio dell'attività soprattutto perché ha permesso di facilitare i rapporti con i clienti, soprattutto per la questione linguistica. La selezione del personale nel corso degli anni si*

4 Dati nascosti per tutelare la privacy degli intervistati.

*è sempre orientata a figure che "sapessero pensare insieme come *** e come italiani" e che, di conseguenza, conoscessero entrambe le lingue (oltre all'inglese). (INTERVISTA-10).*

Il mio gruppo di sales marketing ha a che fare con il mondo. Tuttavia, c'è sempre il rischio che i miei dipendenti italiani vedano i paesi in modo esclusivamente unidirezionale. Invece occorre innestare all'interno del gruppo di sales marketing qualcuno che ha una cultura diversa. Se io devo vendere in Colombia o in Bolivia, un sudamericano è maggiormente in grado di comprendere e di spiegare ai suoi colleghi il giusto approccio da utilizzare. Inoltre, i dipendenti italiani tendono ad abituarsi un po'. Invece, se io innesto uno straniero, ha un modo diverso di approcciarsi al lavoro che spesso può portare ad innovazioni. (INTERVISTA-5).

Molto frequentemente la multiculturalità viene vista come **risposta** alle esigenze di un **mondo globale**: rispecchia, all'interno dell'impresa, la varietà delle culture presenti nella società e nello stesso tempo è uno strumento per agevolare l'interazione economica (e non) con realtà e mercati lontani. È un approccio necessario soprattutto per l'impresa minore che deve possedere al proprio interno competenze sufficientemente variegate, per evitare di essere penalizzata negli scambi sui mercati esteri e nel reclutamento della forza lavoro.

Il panorama imprenditoriale italiano è composto al 95 per cento da PMI. Solo negli ultimi anni hanno capito che occorre andare all'estero per svilupparsi pienamente. Ora qualche imprenditore riesce a capire che bisogna mettere qualcuno in azienda che capisca altre culture, oppure far studiare bene i propri dipendenti italiani in modo che capiscano. Non sono molti quelli che lo fanno, molti sono ancora restii. Però è un processo da cui non si può tornare indietro. Questa cosa deve essere superata. (INTERVISTA-5).

Per me è necessario avere dipendenti provenienti da diverse culture, e mi fa solo piacere constatare che altri imprenditori la pensino in questo

modo. Trenta anni fa, quando ho aperto l'azienda, avevo visto che il mondo stava già andando verso imprese multietniche, che addirittura precedono la multietnicità della popolazione. Se guardiamo l'Italia da fuori, noi siamo un po' in ritardo su questo. Che noi vogliamo o non vogliamo, la multietnicità avverrà, con o senza il nostro consenso. (…) Quando si riuscirà a capire questo, si capirà quanto la multietnicità possa essere utile anche all'interno delle aziende. (INTERVISTA-21).

Oltre alla riduzione dei costi informativi e alla riduzione delle barriere che rallentano e comunque limitano gli scambi in contesti internazionali, il multiculturalismo strategico risulta una leva per l'innovazione e per l'identificazione di spazi di mercato per **prodotti/servizi di natura ibrida** che combinano in modo originale competenze transculturali. I prodotti/servizi offerti sono il risultato di una progettazione intenzionalmente basata sull'intreccio di culture diverse.

Il progetto era partito con l'idea di portare la "Modest Fashion" in Italia, una moda che fosse consona non solo per le donne in particolare musulmane, ma trasversale e che riguardasse tutte le donne interessate a mantenere un abbigliamento non troppo appariscente. Abbiamo pensato ad una produzione di abbigliamento "modest" che però abbia molto forte l'idea del design italiano. Quindi stilista italiana, nome con brand italiano. Io ho amiche italiane che quando hanno visto la nostra collezione mi hanno detto "Che bella! Io questa gonna così lunga la comprerei!". Anche l'idea era molto multiculturale, infatti anche nelle foto di presentazione della collezione – e questo è molto importante – ci sono foto senza il velo, foto con il velo e ci sono delle foto dove si gioca con il velo. Noi parliamo a tutte le donne, ma rispondiamo alle esigenze di certe donne perché il mainstream *della moda va in una direzione opposta. Abbiamo lavorato per far emergere l'idea di una donna che seppur coperta ha una personalità, una capacità di relazione e vuole soprattutto relazionarsi. Ci sono tantissime ragazze che sono laureate o stanno per laurearsi e vogliono entrare nel mondo del lavoro. Hanno bisogno*

di presentarsi nel mondo del lavoro vestite in modo da essere credibili. Non andare in tunica ad un colloquio di lavoro, ma senza venire meno ai loro principi. Noi stavamo puntando su un target femminile di un certo livello culturale e sociale, che vuole essere inserito. Per questo era piaciuta molto l'idea anche a livello sociale, perché l'abbigliamento voleva essere un tramite per emancipare anche socialmente queste donne che stanno emergendo. (INTERVISTA-26).

Talvolta la scelta multiculturale corrisponde all'esigenza di completare o integrare le competenze interne all'impresa con altri saperi posseduti da collaboratori non appartenenti alla stessa cultura. In questo senso poter fare leva sulla complementarità delle conoscenze e delle esperienze rappresenta un significativo incentivo alla creazione di imprese fondate su un mix di nazionalità e culture diverse.

Credo che diverse mentalità e modi di vedere l'azienda siano particolarmente vantaggiosi per la gestione aziendale. Inoltre, avere una dipendente italiana è particolarmente vantaggioso, soprattutto da un punto di vista linguistico. Infatti, le relazioni commerciali con gli italiani vengono svolte da questa persona, che ci aiuta particolarmente. (INTERVISTA-14).

Nel mio caso, volevo avere qualcosa di mio per gestire. (…) L'opportunità era quella di collegare competenze sul mercato italiano e sul mercato balcanico. Metterle insieme per sviluppare un'attività in comune. Io mi occupo della vendita e della parte amministrativa legata al contatto con i paesi esteri da cui provengo. Ovviamente, la mentalità è più vicina e riesco a capire meglio le esigenze e posso comprendere meglio come approcciarmi ai problemi. Penso che la nostra formula sia positiva, in quanto permette una maggiore conoscenza dei mercati, dei paesi, della mentalità locale, dei luoghi in cui si va a collaborare e a vendere. (INTERVISTA-20).

Se in alcuni casi la multiculturalità costituisce un ingrediente primario della strategia dell'impresa, **in altri ha una rilevanza strategica minore** (limitato

multiculturalismo strategico). La varietà di nazionalità dei soci e dei dipendenti risulta marcata ma non è intenzionalmente ricercata. Deriva, invece, da fattori esogeni all'impresa, che in buona misura sono collegati al mercato del lavoro locale e alle caratteristiche dell'offerta di lavoro. L'impresa occupa lavoratori di diverse nazionalità perché l'offerta di lavoro – per le competenze richieste e la disponibilità ad accettare specifiche forme contrattuali e condizioni di lavoro – è costituita essenzialmente (o in misura rilevante) da migranti di diverse nazionalità e in misura molto contenuta da lavoratori autoctoni. Le componenti co-etniche, spesso presenti nelle scelte che riguardano le microimprese straniere, hanno in questo contesto una rilevanza marginale. L'impresa di migranti diventa multiculturale, in sostanza, perché l'offerta di lavoro per alcune mansioni è di per sé multietnica.

Inoltre, in corrispondenza di imprese medio piccole o medio-grandi, il bacino di offerta di lavoro della famiglia e delle reti comunitarie può risultare insufficiente a soddisfare la domanda. E quindi si ricorre a lavoratori reclutati ricorrendo ai "legami deboli" e appartenenti a nazionalità diverse dalla propria. Il livello di qualificazione dei lavoratori risulta variabile ma nella maggioranza dei casi appare molto basso, è spesso associato ad attività rifiutate dagli italiani. Il lavoro frequentemente ha natura manuale e il potere contrattuale risulta nettamente asimmetrico e generalmente a favore dell'impresa.

Un **limitato multiculturalismo strategico** è spesso associato alla realizzazione di beni o servizi standardizzati e non soggetti all'introduzione di varianti di derivazione culturale. La produzione è destinata al mercato locale, raramente all'esportazione. Risponde a vincoli tecnologici dati (meccanica, impiantistica), a pratiche consolidate (edilizia) e a schemi contrattuali definiti (pulizie, logistica). In queste circostanze la varietà delle culture e delle esperienze non viene percepita come un vantaggio o una leva da utilizzare, ma come un elemento di disomogeneità iniziale da superare uniformando i comportamenti individuali e di gruppo alle esigenze dell'organizzazione e della gerarchia aziendale.

> *Il mio ramo di attività (meccanica) poi è particolare perché se vieni a lavorare per me devi fare quello che si deve fare, a prescindere da dove vieni. (.) Nella mia azienda è importante la divisione dei ruoli. I fattori culturali non entrano in gioco. (INTERVISTA-1).*

In questo approccio sono le competenze acquisite a contare, insieme all'attitudine e all'orientamento verso il lavoro.

> *Tante volte la gente che arriva dal Nord Africa viene guardata con sospetto. Per me invece non c'entra niente perché, ad esempio, io adesso sto lavorando da un cliente di San Polo che ha due dipendenti marocchini che sono bravissimi, anzi, tante volte sono io che imparo da loro a livello meccanico. Secondo me la persona sbagliata può essere albanese, italiana, o argentina. (INTERVISTA-1).*

Correlato ad un basso livello di multiculturalismo strategico si registra un orientamento manageriale volto a **contenere la diversità** delle condotte individuali dei dipendenti. La varietà delle culture in questi contesti è vista come fonte di entropia. Generando limitati vantaggi sul piano organizzativo, la varietà culturale determina costi e disallineamento dei comportamenti che possono essere ridotti a unità solo imponendo un protocollo di condotte uniforme e rigido.

> *Nell'azienda in cui lavoro c'è la donna con il velo, c'è la donna senza e sono della stessa nazione. C'è il credente, c'è il non credente, c'è il cattolico, c'è il musulmano, ci sono un po' tutti ma come dicevo, quello che ci guida è il regolamento. Come dico con tutti, dentro l'azienda siamo obbligati a comunicare tutti insieme, quando siamo fuori se non siamo amici tu vai di qua, io vado di là. Però dentro dobbiamo comunicare e collaborare. Devi rispettare il regolamento interno, perché quello è la nostra guida. C'è un regolamento, tu quando entri, vieni da me, a prescindere che tu venga da di qua o da di là io te lo faccio leggere. Per questo la lingua italiana è obbligatoria. (INTERVISTA-9).*

La composizione multiculturale della forza lavoro anche se non è inserita in un piano di valorizzazione in termini strategici rappresenta, comunque, indirettamente un vantaggio competitivo in termini di flessibilità dei servizi erogati.

> *Con gli stranieri, se tu hai un'urgenza puoi chiedere di lavorare la domenica. Chiama e vengono. Non chiedere agli italiani, non vengono. Neanche quelli che hanno fame. È successo. Io lavoro anche la domenica, gli italiani non vengono. Gli stranieri vengono, anche volentieri. (INTERVISTA-7).*

3.2 MULTICULTURALISMO COME VALORE

Oltre all'asse che rappresenta la rilevanza del multiculturalismo strategico, come è stato segnalato in precedenza, è presente un secondo asse che rappresenta il **multiculturalismo come valore identitario** dell'impresa e del progetto imprenditoriale. La componente valoriale del multiculturalismo non elude i vincoli di sostenibilità economica ai quali l'impresa è soggetta. Costituisce però, quando è ricercata, un fattore addizionale di coesione e una guida alla realizzazione delle scelte strategico-programmatiche che il team manageriale deve definire. Il multiculturalismo come valore esercita inoltre un notevole impatto sull'organizzazione e sulla struttura della governance e spesso ha un impatto sulla configurazione del prodotto/servizio offerto.

> *Oltre al socio italiano, ho i dipendenti provenienti da Senegal e Mali e alcuni tirocinanti da Pakistan e Bangladesh. Anche nelle altre pizzerie ho sempre lavorato con persone di diverse provenienze. A me è sempre piaciuto lavorare con persone provenienti da tutto il mondo perché è più facile capirsi, capire le persone e il modo in cui si comportano. È un'opportunità conoscere altre persone di altre culture. Aprendo questo locale avevo io stesso l'idea di mischiare due culture, due mondi e ho pensato che sarebbe stato bello mischiare anche le persone che ci avrebbero lavorato. È un progetto di integrazione dove la possibilità data alle persone è di unirsi e conoscersi. In generale prendo tutto come positivo perché per me vedere questi ragazzi che, nonostante le provenienze diverse, collaborano e sembrano fratelli e ridono e chiacchierano è la cosa più bella del mio lavoro. (INTERVISTA-22).*

> *In Africa è molto comune andare dal sarto per avere un vestito su misura. Infatti, in tutti i centri di accoglienza si trovano angoli con macchine da cucire e sono tanti i ragazzi che vengono qua con spiccate*

capacità per l'abbigliamento, ma poi finiscono regolarmente per fare lavori di basso livello, dequalificati. Nello stesso tempo l'artigianato sartoriale italiano ha una importante tradizione ma soffre un grave problema di passaggio generazionale. Pochi giovani italiani vogliono fare il sarto. Allora noi abbiamo pensato: i migranti sono un'opportunità per recuperare in qualche modo il rapporto con l'artigianato, e dare anche nuovo impulso a tale settore. Attraverso un progetto di formazione rivolta in particolare a migranti disposti ad imparare da nostri artigiani, noi volevamo colmare il gap tra le generazioni. Dunque, abbiamo pensato che in qualche modo con questo progetto si poteva far incontrare due mondi. Da una parte i migranti che vengono da queste culture dove appunto l'artigianato è molto ricco, dall'altro la sartoria artigianale italiana che conosce le regole di base della moda occidentale e europea. In questo mix di competenze e saper fare si può arrivare a positivi risultati di integrazione. In sostanza proviamo a valorizzare un capo di abbigliamento, attraverso la scelta di tessuti di alta qualità che troviamo in vari modi e prodotti in Africa (ad esempio dei cotoni molto resistenti, 100% naturali) che realizziamo artigianalmente con cura particolare. Alla fine, il capo ha una sua bellezza ma anche una sua unicità dovuta al fatto che non è riproducibile e non viene fatto in serie. E infine anche una durata nel tempo che si oppone a questo consumo rapido e dettato dalle leggi della fast fashion. Ogni nostro capo ha una etichetta dove si legge cosa fa il nostro progetto, il nome della persona che ha prodotto il capo, quante ore sono state necessarie per farlo, da dove viene il sarto. Insomma, si prova a valorizzare ogni capo che viene prodotto in modo artigianale. (INTERVISTA-28).

In altre esperienze la diversità delle culture e nazionalità presenti nelle imprese non è percepita come un valore distintivo o un obiettivo da perseguire. In questi casi assume un ruolo centrale la professionalità nell'esecuzione dei compiti e la capacità di adattarsi alle richieste avanzate dai clienti, mettendo in secondo piano sia la propria origine sia il contesto multiculturale nel quale l'attività dell'impresa si realizza.

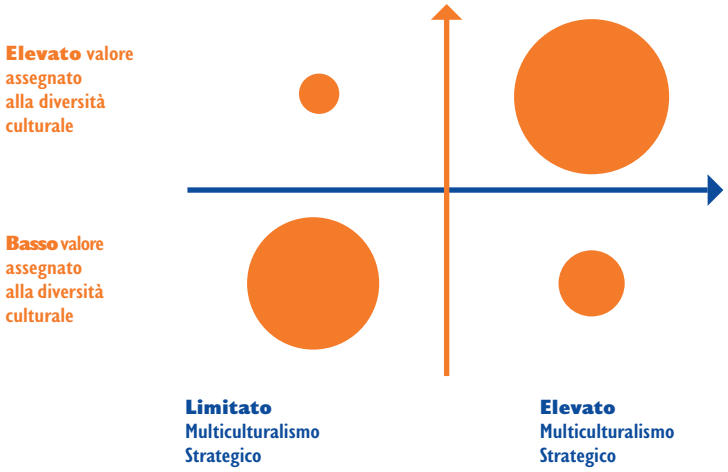
Per sette anni ho lavorato da sola. Poi ho assunto una ragazza che ha lavorato con me per 10 anni poi ho preso la seconda. Adesso lavoriamo in tre, una albanese e una marocchina. Ho sempre selezionato le ragazze che hanno lavorato con me guardando quello che sapevano fare e non la loro provenienza. Dipende tutto da come sono le persone. Ho avuto anche italiani con cui però non mi sono trovata bene, ma solo perché non mi piaceva come lavoravano e come si rapportavano con i clienti. Per me è la provenienza delle persone non fa la differenza. (.) Quello che guardo è la capacità di lavorare e di rispettare il lavoro che ci viene richiesto dal cliente. (INTERVISTA-27).

In conclusione, l'analisi dei casi evidenzia come il multiculturalismo sia associato a esperienze, modelli organizzativi e strategie di impresa molto diversificati. Sembra quindi trovare conferma l'ipotesi formulata all'inizio del paragrafo che sottolineava che, insieme ad alcuni elementi comuni, l'**impresa multiculturale presenta** importanti **fattori di differenziazione**.

Una prima proposta di interpretazione di tale eterogeneità ruota intorno all'influenza esercitata sull'impresa dalle scelte operate in termini di strategia multiculturale e di valori attribuiti alla diversità culturale. L'analisi empirica ha fatto emergere un'ampia varietà delle combinazioni delle due variabili, anche se sembra prevalere, comunque, una correlazione positiva tra il livello elevato (basso) del multiculturalismo come strategia di valorizzazione delle risorse interne e di rafforzamento dell'identità, da un lato e dall'altro una elevata (bassa) esposizione agli scambi internazionali e bassa (elevata) standardizzazione dei prodotti e dei servizi offerti sul mercato. In altre parole, quanto **più marcata è l'innovatività dei prodotti** (anche nell'ambito delle produzioni tradizionali) e/o la propensione all'esportazione, **tanto più elevato è il multiculturalismo sia sul piano strategico-economico che su quello valoriale**. All'opposto quanto maggiore è la corrispondenza del prodotto/servizio ad uno standard convenzionale, quanto più elevata è la componente manuale e di medio-bassa qualificazione della prestazione di lavoro richiesta tanto meno significativo risulta essere il multiculturalismo strategico o identitario.

Questa associazione sembra trovare riscontro nella polarizzazione della distribuzione dei casi esaminati. Come si può osservare dalla lettura della Figura 2, la collocazione dei casi studiati sugli assi di multiculturalismo strategico e identitario porta ad identificare – con ampia approssimazione – due principali aggregazioni che corrispondono alla correlazione prima illustrata e che raccolgono una quota ampiamente maggioritaria delle imprese esaminate.

Figura 2 - Distribuzione delle imprese multiculturali



In via del tutto preliminare, la polarizzazione delle condotte appena descritta può essere spiegata da un complesso di fattori che influenzano le scelte degli imprenditori (come singoli o come team). Tra questi i principali sembrano essere:

a) **Il settore di attività e competenze acquisite.** Le esperienze realizzate come lavoratore dipendente e/o le competenze acquisite durante il percorso di istruzione formale circoscrivono l'ambito settoriale nel quale può essere avviata una nuova impresa. E questo ovviamente vale sia per l'imprenditore autoctono che per quello migrante. Le restrizioni presenti nella scelta del settore in cui avviare una nuova attività condizionano l'adozione di differenti modelli multiculturali. In alcuni settori una opzione multiculturale può essere sperimentata superando difficoltà relativamente modeste; in altri gli spazi sono molto più ridotti. Come è stato accennato in precedenza, nei comparti quali la meccanica, l'edilizia, la logistica, l'impiantistica, i servizi di pulizia – solo per citarne alcuni – è molto difficile sviluppare un progetto innovativo fondato sulla multiculturalità. Il prodotto o servizio fornito deve rispettare vincoli di conformità che riducono i margini per innovazioni collegate a strategie multiculturali. In altri settori, come la ristorazione, la moda e la sartoria, alcuni servizi alla persona – invece le alternative praticabili sono più ampie e **la valorizzazione di soluzioni multiculturali genera opportunità di differenziazione del prodotto** o di riconoscimento identitario. Per questo motivo il settore condiziona significativamente la diffusione di strategie multiculturali e il valore assegnato alla diversità delle culture.

b) **Le caratteristiche del mercato locale del lavoro.** In alcuni ambiti territoriali e in alcune professioni l'offerta di lavoro è costituita prevalentemente da manodopera migrante. L'assunzione di caratteri multiculturali in tali circostanze non è legata ad una scelta dell'imprenditore ma dipende da variabili esogeni all'impresa. Ne consegue che sia probabile che l'impresa pre-

senti un livello limitato di multiculturalismo strategico e nello stesso tempo assegni un valore limitato alla varietà culturale (quadrante sinistro in basso): il **multiculturalismo** in fondo **in queste circostanze è un dato di necessità** e **non una scelta esplicita.** In professioni che dispongono di un più elevato potere contrattuale e nelle aree nelle quali l'offerta di manodopera autoctona è più elevata, la scelta multiculturale deve essere associata inevitabilmente ad un progetto in cui la strategia di differenziazione culturale sia associata ad un esplicito vantaggio in termini di qualità del prodotto o risulti essere un fattore distintivo rispetto ai concorrenti.

c) **La dimensione del progetto imprenditoriale.** Iniziative che nascono e sono pensate per rimanere di dimensioni limitate sono guidate da imprenditori che possono scegliere una soluzione multiculturale, ma tendenzialmente non fanno ruotare la strategia evolutiva dell'impresa sulla valorizzazione di questo elemento. Attribuiscono, invece, maggiore rilievo alla qualità delle prestazioni, all'affidabilità e all'adattabilità alle richieste del cliente/committente, elementi questi che non hanno una radice multiculturale. All'opposto le iniziative di **dimensioni maggiori** e di più elevata complessità trovano nel **multiculturalismo una forte leva identitaria** e un ambito di convergenza in grado di contenere le spinte centrifughe, caratteristiche delle organizzazioni più complesse, e di facilitare il coordinamento della struttura verso obiettivi condivisi.

d) **L'ampiezza delle esperienze associative.** La partecipazione a network sociali, soprattutto l'esperienza all'interno delle diverse forme di associazionismo dei migranti, rappresentano fattori importanti di differenziazione. La pratica associativa è spesso correlata alla percezione dell'esperienza migratoria come un percorso collettivo e non solo individuale. Questo passaggio di prospettiva porta ad immaginare il progetto imprenditoriale come occasione di coinvolgimento della 'diaspora' più che del singolo individuo, del 'migrante' più che di una persona appartenente alla stessa cultura. In questa

visione la migrazione è un episodio di vita che attraverso l'associazionismo diventa di per sé multiculturale. **Gli imprenditori con significative esperienze associative tendono a promuovere iniziative che vanno oltre al confine culturale di appartenenza,** attribuendo al multiculturalismo una forte rilevanza valoriale oltre che strategica. Per chi ha seguito un percorso di inserimento nella società ospite circoscritto alla famiglia o a pochi membri della comunità di origine, invece, le probabilità di sviluppare iniziative di multiculturalismo strategico sono sensibilmente più contenute.

4. MOTIVAZIONI ALLA NASCITA E PERCORSO DI AVVIO DELL'IMPRESA MULTICULTURALE

di Alessandro Arrighetti

© rawpixel.com

È stato sottolineato come una strategia multiculturale non sia presente con lo stesso rilievo e intensità in tutte le imprese esaminate. In sintesi, essere multiculturali non significa porre sempre il multiculturalismo al centro del processo decisionale e adottarlo come criterio di orientamento delle scelte aziendali e degli investimenti. In alcuni casi la multiculturalità è presente all'avvio dell'impresa e connota l'organizzazione fin dalla nascita; in altri casi è un'acquisizione che diviene importante solo dopo un processo di apprendimento e di comprensione delle potenzialità associate alla diversità. In altri ancora è un elemento inevitabile, in considerazione dell'offerta presente sul mercato del lavoro e delle attività da realizzare. In quest'ultimo caso la varietà delle culture e delle lingue risulta essere più un elemento da contenere sul piano gestionale e operativo che un fattore su cui far leva per consolidare ed estendere l'attività.

> *Ho fatto anche il mediatore culturale per anni, anche per l'OIM a Roma. Nel 1992 con gli amici ho fondato la cooperativa "El Karama" ("La dignità"). Abbiamo iniziato con la cosa più classica e semplice, fare le pulizie perché non ci voleva un capitale, bastava un secchio, uno straccio. Da lì siamo partiti, abbiamo avuto la fortuna di trovare dei clienti. Facevamo facchinaggio e pulizia e siamo cresciuti. Siamo stati intervistati dal Times, e dalla RAI. Abbiamo fatto scalpore: eravamo i primi stranieri che assumevano italiani. (INTERVISTA-9).*

In altre circostanze, il progetto imprenditoriale fa invece leva sulle caratteristiche multiculturali della compagine societaria, che diventa strategia di innovazione di prodotto e di rafforzamento dell'identità di gruppo.

*Vengo da ****[5]. Il mio socio è italiano e lo conosco dal 2009. Ho sempre avuto un feeling per la città dove vivo, uscivo con ragazzi bolognesi, andavo allo stadio con loro, in curva. Dopo altri due anni come aiuto pizzaiolo ho imparato a gestire da solo la pizzeria grazie alla nevicata del 2009-2010, quando il mio datore di lavoro scivolò e si ruppe il femore. È stato fermo due mesi e io ho dovuto prendere in mano la pizzeria anche dal punto di vista gestionale. Ho imparato in quei due mesi a gestire il locale anche la parte amministrativa. Poi ho acquisto la licenza di una pizzeria, facendo cambiali. Volevo mescolare i cibi dei due paesi, Italia e Afghanistan, con in più la pizza. (INTERVISTA-22).*

5 Dati nascosti per tutelare la privacy degli intervistati.

4.1 SENIORITY, INTEGRAZIONE ED ESPERIENZE LAVORATIVE

In generale l'impresa multiculturale è fondata da individui con una **elevata seniority migratoria** (oppure da migranti di seconda generazione), con rilevanti esperienze lavorative, e spesso con un profilo professionale ben definito. Senza eccezioni gli imprenditori che hanno fondato o sono entrati in imprese multiculturali erano presenti in Italia da almeno cinque anni. Frequentemente l'impresa multiculturale nasce sulla base di relazioni di amicizia o di collaborazione professionale di lunga data. L'aver lavorato insieme, il capirsi sul piano umano e personale e condividere un obiettivo comune rappresentano le componenti iniziali alla base della scelta di costituire l'impresa in forma di società. In alcune circostanze, la decisione ha origine in esperienze associative.

> *Noi (riferendosi al socio non co-etnico) siamo soci perché abbiamo lavorato 13 anni insieme. È normale che se lavori per tanto tempo insieme e l'azienda cresce tu dici: "Io mi fido di te, tu ti fidi di me, andiamo avanti." Per un imprenditore non esiste la certezza. Per un imprenditore esiste la fiducia. Prima viene la fiducia e l'ottimismo di andare avanti, poi vengono i conti. (INTERVISTA-3).*

> *Abbiamo chiesto alla nostra cerchia di amici se qualcuno fosse interessato ad avviare un'impresa. Ci siamo trovati in otto persone: quattro ragazzi italiani, tre ragazze di origine eritrea ed una ragazza di origine iraniana. (…) Come background siamo abbastanza simili e quindi ci siamo trovati molto bene nel lavorare perché abbiamo molte affinità. Il fatto di essere amici già da prima ci ha aiutato molto. (INTERVISTA-11).*

> *Avevamo sempre lavorato e collaborato bene. Avevamo un rapporto sia professionale che personale positivo. Sono perciò riuscito a convincerlo a creare insieme questa realtà. (INTERVISTA-20).*

> *I soci fondatori facevano parte di un'associazione di salvaguardia degli interessi degli immigrati aperta a tutti. Ci siamo confrontati. A me piaceva l'idea della cooperativa: l'Emilia è la culla del cooperativismo. Ho trovato l'ambiente socioculturale che era favorevole. Parliamo degli anni Novanta. (INTERVISTA-9).*

Ad eccezione di progetti sviluppati all'interno di (o di derivazione da) esperienze associative, la nascita dell'impresa multiculturale non è funzione dell'ampiezza delle reti sociali costruite dai soggetti imprenditoriali, né dell'intensità delle relazioni con la comunità di origine. Gli imprenditori alla guida di imprese multiculturali appaiono ben integrati nella società ospite. Si ha però l'impressione che non sia il livello di capitale sociale a essere determinante per la progettazione dell'impresa multiculturale e in particolare per l'identificazione dei partner-soci. Contano, invece, elementi meno presenti nel dibattito sull'imprenditoria e cioè le **reti sociali fondate sull'esperienza lavorativa** del singolo individuo e sulle sue connessioni amicali (elettive). Queste in prevalenza rimangono circoscritte al contesto del lavoro e non coinvolgono esplicitamente né la comunità di origine, né la sfera famigliare. La comunità di origine non svolge un ruolo ostile a tali iniziative, né rappresenta un ostacolo. Semplicemente sembra svolgere una funzione molto meno rilevante in termini di agevolazione alla costituzione dell'impresa, di accesso al credito e di capitale reputazionale di quanto la rappresentazione ordinaria dell'impresa migrante tenda ad evidenziare (si veda anche al punto 4.4).

4.2 COMPLEMENTARITÀ E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI IMPRENDITORIALI

Un forte incentivo all'avvio di un'impresa (o alla trasformazione dell'impresa già esistente in senso) multiculturale deriva dalla possibilità di sfruttare competenze e risorse complementari. Questo elemento è particolarmente presente quando il socio o il dipendente di cultura diversa dispone di conoscenze tecniche, competenze amministrative, accesso ad informazioni, contatti con mercati lontani, capacità di interlocuzione (superamento delle barriere linguistiche, ma non solo) e stili di negoziazione che gli altri soci non possiedono. La **ricerca di complementarità** delle risorse è un elemento già noto dell'evoluzione dell'impresa migrante e caratteristico della crescente complessità operativa raggiunta dalle attività promosse da stranieri, soprattutto in contesti che prevedono il superamento dei confini dei mercati etnici e l'ingresso in quelli *mainstream* (Engelen, 2001; Kloosterman, 2010; Kloosterman et al., 2016). Anche nella presente indagine tale orientamento viene pienamente confermato.

> *L'apporto positivo riguarda principalmente le conoscenze. Noi tendenzialmente in Italia abbiamo il medesimo set di conoscenze, una persona che proviene anche da un altro mondo conosce bene altre cose. Magari è meno ferrato su alcune nozioni di cultura italiana, però c'è tutto un insieme di conoscenze che può portare grandi vantaggi in questo senso. Nel nostro caso la conoscenza riguarda principalmente i prodotti culinari, ma talvolta riguarda anche esperienze di viaggio, lingua e cultura che hanno ricevuto proprio perché provengono da una famiglia di origine straniera e quindi sono state loro trasmesse. (INTERVISTA-11).*

Il socio migrante, inoltre, condivide con il socio di cultura diversa lo stesso spirito e gli obiettivi imprenditoriali che sono all'origine del progetto di costi-

tuzione dell'impresa e che spesso hanno origine in una comune esperienza migratoria.

> *Il mio socio collaborava con me. Lui aveva i suoi operai e io gli subappaltavo i lavori. In lui avevo visto delle cose che mi servivano. Aveva un modo di gestione, un modo di vedere le cose che a me mancava. Era un architetto in Egitto e quando è arrivato in Italia nel 2012 aveva difficoltà a parlare. Però aveva qualcosa che a me mancava: una grossa grinta. Quindi abbiamo preso la palla al balzo, sia io che lui. Diciamo che lui compensa alcuni dei miei limiti e io compenso alcuni dei suoi. (INTERVISTA-8).*

Le imprese nascono in forma societaria perché un percorso imprenditoriale individuale non è realistico. La scelta o l'aggregazione della compagine societaria tende a privilegiare partner con un legame amicale o di stima particolarmente forte. Il multiculturalismo può essere una strategia costitutiva del progetto oppure un elemento di relativamente minore importanza. In ogni caso, i fattori decisivi rimangono le complementarità tra individui (competenze, capacità, saperi differenziali) e la condivisione degli obiettivi.

> *Il mio socio è essenziale come lo sono io. Commercialmente è più bravo mentre sulla parte gestionale sono meglio io, così come per la pubblicità e la manutenzione dei pc. Saper vendere è centrale così come saper comperare la merce. Partire dal cliente e saperci fare con il pubblico. Se fuori da qui la persona è persona lo è anche qui, devi essere vero non è che il commerciante deve spingerti per forza a comperare. (INTERVISTA-34).*

4.3 TRANSNAZIONALISMO E ACCESSO AI MERCATI ESTERI

Da tempo è stato messo in evidenza come la migrazione oltre ad un contributo in termini di risorse di lavoro, di spirito imprenditoriale e di conoscenze, fornisca un apporto alla società ospite anche in termini di collegamenti con i mercati dei paesi di origine e migliori l'integrazione economica sul piano internazionale. L'imprenditore migrante diviene, in questa ottica transnazionale, un ponte tra i due paesi che collega, agevolando le transazioni e rafforzando i flussi commerciali di entrambi. Molte sono le evidenze disponibili a questo riguardo (Portes, 2001; Portes et al. 2002; Vertovec, 2009). A queste si aggiunge il contributo di Arrighetti et al. (2017), dove si mostra come le imprese multiculturali siano caratterizzate da una **propensione a interagire con i mercati esteri** (rispetto al paese di residenza), **nettamente superiore** a quella espressa dalle altre imprese migranti.

> *Esportiamo in molti paesi ma soprattutto in Africa e, in particolare, in Burkina Faso, che è il paese da cui provengo. Importiamo da altri paesi soprattutto tecnologie da EU, Usa e Cina. Ci siamo messi insieme per il mercato italiano mentre guardare al Burkina Faso è stata una mia idea. Sono io che gestisco questa impresa nel Burkina Faso. Oltre al manager faccio anche il formatore: in azienda facciamo formazione per ottenere il patentino da frigorista in base alle normative EU. Per l'acquisto dei prodotti necessari ma anche per montare i frigoriferi è necessario questo patentino. Io poi ho iniziato a fare anche formazione in Burkina Faso. Da maggio 2018 abbiamo una sede in Burkina Faso dove facciamo formazione (oltre 300 persone formate a oggi) sempre sul freddo. (INTERVISTA-29).*

> *L'azienda è stata aperta cinque anni fa in Italia. Ci occupiamo di commercio all'ingrosso di materie prime che vengono importate dal Bangla-*

desh, come riso, cibo etnico e bevande analcoliche. Vendiamo in diverse province, come Genova, Monfalcone, Padova, Roma. Vendiamo anche al di fuori dell'Italia e soprattutto in Francia. Importiamo cibo principalmente asiatico, ma non solo. Il nostro cibo viene anche dalla Costa Rica, dal Messico e dall'Africa. (INTERVISTA-14).

4.4 IL RUOLO DELLA COMUNITÀ

È stata posta molta enfasi sul ruolo della comunità di appartenenza nella nascita e nello sviluppo dell'impresa fondata da imprenditori migranti. L'appartenenza ad uno specifico gruppo culturale è risultato uno strumento per ricevere sostegno finanziario, informazioni e relazioni con i fornitori, da un lato, e dall'altro la comunità di origine ha rappresentato domanda di servizi e di prodotti e un mercato protetto. Dalle evidenze emerse nella presente indagine, nell'impresa multiculturale, l'influenza e i legami culturali non svolgono un ruolo così decisivo. Gli studi sul *breaking out* (Engelen, 2001), d'altra parte avevano segnalato l'attenuarsi dei legami funzionali con la comunità di origine. La famiglia continua a svolgere un ruolo importante ma la comunità non assolve ai compiti primari evidenziati nei lavori precedenti in rapporto alle imprese migranti tradizionali.

> *A noi non è mai interessato avere clienti della nostra nazionalità. Anzi, io sono più contento quando arrivano i clienti italiani. A noi interessa lavorare bene, non la nazionalità dei clienti o dei collaboratori. Siamo sempre stati con la nostra gente, ci siamo cresciuti e abbiamo sempre vissuto in un determinato modo, ma a me piace lavorare anche con altra gente, altre culture. Il 70-80 per cento della nostra clientela è italiana, mentre l'altro 15 per cento appartiene a tante nazionalità: pakistani, indiani, cinesi, persone dell'Europa dell'Est. Abbiamo creato un ristorante per tutti, non solo il nostro cibo. La cucina è indiana, ma facciamo anche la pizza. (INTERVISTA-13).*

> *Noi all'inizio pensavamo molto a questo, a legarci alle comunità di appartenenza. Come siriani siamo in pochi, quindi eventualmente la comunità di riferimento a Torino sarebbe stata quella marocchina. Però è proprio studiando questa comunità che ci siamo resi conto che non avrebbe supportato economicamente il nostro progetto. (INTERVISTA-26).*

4.5 SOSTEGNO ISTITUZIONALE E RUOLO DEL CREDITO

Gran parte delle imprese esaminate nella fase di avvio non hanno fatto ricorso al credito bancario. Spesso hanno utilizzato i risparmi accumulati dai soci e hanno avviato l'attività con investimenti minimi. L'assenza di garanzie da offrire agli istituti di credito ha sicuramente avuto un impatto sulla configurazione iniziale dell'impresa. Nel caso di successo e di crescita del volume di attività i rapporti con il sistema bancario si sono estesi, mantenendo una forte propensione, come del resto la maggioranza delle piccole imprese italiane, per l'autofinanziamento. In generale è stato osservato che i **rapporti banca-impresa** presentano un'**intonazione nettamente positiva** e non si registrano difficoltà rilevanti. La presenza di un socio italiano facilita ulteriormente le relazioni con gli istituti di credito.

In altri casi, soprattutto nelle startup che nascono per sviluppare un progetto innovativo a forte contenuto multiculturale sia sul piano strategico che su quello valoriale, l'accesso ad un sostegno consulenziale e finanziario è stato di importanza primaria.

> *Eravamo partiti con l'idea di lavorare per il mercato italiano e quindi abbiamo preso contatto con un servizio presente a Torino che si chiama "Mettersi In Proprio". È un'iniziativa della Regione a sostegno delle startup: esaminano la tua idea e se l'esito è positivo, oltre ad un sostegno finanziario, ti forniscono anche un tutor che ti segue. Quando l'abbiamo presentata, la nostra idea è piaciuta. All'inizio ci abbiamo messo un pochino a spiegarla perché comunque era una cosa nuova. Ci hanno detto che siccome era un'idea innovativa poteva essere inserita all'interno di un percorso che si chiama "Torino Social Innovation", dove ci sono delle startup che portano un'innovazione a livello sociale. La nostra startup poteva essere finanziata da alcune banche, con la Regione come garante, a*

tasso molto molto, molto agevolato e in più una quota a fondo perduto. (INTERVISTA-26).

*Abbiamo avuto fortuna. Ho trovato una ex-scuola di moda in un istituto tecnico che aveva chiuso. Quindi siamo riusciti a prendere in comodato d'uso gratuito dei macchinari industriali. E questa cosa ci ha aiutato moltissimo. Poi, avviato il laboratorio di sartoria, abbiamo partecipato ad un bando di *** per le imprese-progetti fatti da donne per l'economia sostenibile. Per il momento riusciamo ad andare avanti principalmente per il sostegno di queste strutture e istituzioni. Grazie a queste siamo stati in grado di superare i primi mesi. Ci sembra che esista una certa solidarietà e attenzione da parte di vari enti, associazioni e persone. (INTERVISTA-28).*

Abbiamo iniziato a lavorarci un po' su e, nello stesso tempo, abbiamo iniziato una ricerca di fondi per poter aprire questa attività ed abbiamo trovato un bando della Camera di Commercio di Milano che si chiamava "Start-Up", un fondo che ci avrebbe dato un piccolo aiuto economico, ma che soprattutto ci ha fornito un corso di formazione per la elaborazione di un business plan supportato dalla Camera di Commercio. (INTERVISTA-11).

In sintesi, si può osservare che, anche in riferimento ad attività che nel corso del tempo divengono pienamente sostenibili sul piano economico, nella fase di startup i progetti a forte valenza multiculturale necessitano spesso di un supporto pubblico.

Avevamo già esperienza nella gestione di un negozio, la parte nuova era quella amministrativa. Qui abbiamo fatto fatica perché è in continuo cambiamento e c'è bisogno di tempo per imparare. La parte burocratica è complicata anche per i commercialisti. (INTERVISTA-34).

5. L'EVOLUZIONE DELL'IMPRESA MULTICULTURALE: VANTAGGI PERCEPITI, OSTACOLI INCONTRATI E COMPETENZE MULTICULTURALI

di Daniela Gnarini

© mentatdgt / www.pexels.com

Nel capitolo precedente sono state esaminate le caratteristiche delle imprese multiculturali, dei loro gestori e le strategie adottate in fase di avviamento dell'attività. In questa sede verrà analizzata l'evoluzione di queste imprese, in termini di vantaggi, difficoltà percepite e specificità riguardanti la gestione. In primo luogo, occorre sottolineare che la maggior parte delle attività coinvolte nella presente indagine ottiene generalmente performance positive, registrando un **trend di crescita**. La crescita interessa diversi aspetti della gestione aziendale, come l'incremento del numero dei dipendenti, il volume di fatturato, l'acquisizione di ulteriori aziende; questa tendenza concerne le imprese a prescindere dalle loro dimensioni, dalle microimprese a quelle di dimensioni medio-grandi.

> *Nel 1999 avevamo 10 dipendenti, ora sono 30. (INTERVISTA-5).*

> *Nel 2001 i miei zii hanno aperto un bar ristorante, partendo da un piccolo locale. Poi, quando hanno iniziato a ingranare, (…) ne hanno aperto un altro. Le cose hanno iniziato ad andare bene. (…) Io sono arrivato nel 2002, poi sono arrivati anche i miei cugini e, con il tempo, la famiglia si è allargata. Da lì abbiamo cominciato a prendere altri locali. (…) Ora abbiamo sei ristoranti in varie zone della Lombardia e del Veneto, (…) e abbiamo anche acquistato un'azienda di produzione della carne, per diminuire i costi. (INTERVISTA-13).*

Nonostante il trend generale sottolinei indubbiamente una prevalenza di performance di crescita sotto molteplici aspetti, non tutte le imprese oggetto della presente indagine riescono a ottenere risultati positivi; alcune hanno incontrato difficoltà economico-finanziarie, affrontando cali di fatturato e incrementi dell'indebitamento; in un caso, è stato addirittura dichiarato il fallimento.

5.1 VANTAGGI: COMPLEMENTARITÀ, INNOVAZIONI E ACCESSO AI MERCATI ESTERI

È stato sottolineato nel capitolo precedente come la complementarità delle risorse rappresenti un elemento fondamentale per l'avvio delle imprese multiculturali e, in particolar modo, come le conoscenze dei soci legate a esperienze di lavori e viaggi, conoscenze linguistiche e di culture lontane dalla realtà italiana possano creare un valore aggiunto per le attività oggetto di questa analisi. Questo aspetto mantiene la sua centralità anche nelle fasi successive, legate alla gestione e alla crescita della realtà aziendale, in quanto le diverse conoscenze e competenze, sommate alla combinazione dei diversi approcci e mentalità, sia dei soci che dei dipendenti, rappresentano un **arricchimento per l'azienda multiculturale sotto molteplici profili** della gestione aziendale: questo avviene in termini di strategie, innovazione, gestione del personale, problem solving, supporto nella gestione delle pratiche burocratiche, relazioni commerciali, ma anche in termini di marketing e presentazione alla clientela per quelle aziende che si fondano sul multiculturalismo come valore.

> *Io mi occupo della vendita e della parte amministrativa legata al contatto con i paesi esteri. Ovviamente, la mentalità è più vicina e riesco a capire meglio le esigenze e posso comprendere meglio come approcciarmi ai problemi. (…) Mentre dall'altra parte, per gestire i rapporti amministrativi e bancari, occorre qualcuno che invece conosca bene il paese in cui l'azienda è insediata. (INTERVISTA-20).*

> *[Il mio socio] non ha le mie stesse capacità lavorative, ma ha una tecnica di gestione del personale (…), una visione aziendale che a me mancava.*

(…) Lui ha qualità che me mancano, mentre io ne ho altre che lui mancano. (INTERVISTA-8).

La scuola di astronomia indiana è conosciuta e molto apprezzata in Europa e in Asia. Quindi la presenza di un socio indiano di grande competenza tecnica è stato dall'inizio un grande vantaggio sul piano delle relazioni commerciali. (…) D'altra parte, la presenza di un'imprenditrice italiana ha da subito agevolato il rapporto con la burocrazia e la gestione delle pratiche contabili. Esiste una parziale divisione del lavoro tra i soci: amministrazione e rapporti con le banche sono prevalentemente responsabilità della socia italiana; i mercati e i clienti asiatici sono in carico al socio indiano. Ambedue gestiscono direttamente l'ambito tecnico-progettuale. (INTERVISTA-23).

Nel corso della presente indagine è più volte emerso come le imprese multiculturali svolgano un ruolo molto importante all'interno del processo di integrazione, poiché i migranti lavorano a stretto contatto con italiani o persone di altre nazionalità.

Per lavorare bisogna integrarsi, conoscere i propri vicini. Il multiculturalismo aiuta l'integrazione. (…) I ragazzi giovani da noi sono arrivati a 18 anni e adesso ne hanno 26, lavorano assieme, sono sempre a contatto col pubblico, imparano prima la lingua, conoscono persone di varie nazionalità e si integrano prima. (INTERVISTA-6).

Nel capitolo precedente si è parlato del ruolo delle imprese multiculturali transnazionali, attraverso le quali l'imprenditore opera mettendo in collegamento il paese di origine e quello di destinazione. Queste imprese assumono personale proveniente dai due paesi, spesso in grado di comprendere entrambe le lingue di riferimento, le differenti mentalità e normative. La flessibilità e apertura mentale del personale, in grado di agire in entrambi i paesi in cui l'azienda sviluppa la propria attività, si rivelano essenziali per risolvere i problemi che spesso sorgono nell'operare in due Stati con normative diver-

se, per rapportarsi con le istituzioni e per offrire un servizio il più possibile personalizzato e adattato alle esigenze dei due paesi.

> *Sappiamo cosa vogliono sia i nostri clienti stranieri sia quelli italiani e sappiamo come lavorano i nostri fornitori stranieri e anche italiani. La flessibilità non riguarda solo l'erogazione del servizio, ma anche la mentalità del personale che è chiamato ad erogare il servizio. Siamo una azienda aperta e internazionale, assumiamo solo dipendenti che siano aperti e internazionali. (INTERVISTA-10).*

Per quanto riguarda l'accesso ai mercati esteri, occorre inoltre sottolineare come esso sia una strategia sviluppata da molte imprese multiculturali, non necessariamente di carattere transnazionale, che hanno visto nelle esportazioni un modo per crescere e un argine agli effetti negativi della crisi economica.

> *Io lavoro per il 70 per cento con l'estero. Nelle scorse settimane sono stato prima ad una fiera in Germania e poi ad una in Nigeria. In Nigeria eravamo solo tre aziende italiane, perché noi [italiani] in certi paesi non ci andiamo. Io ci vado, perché in Nigeria ci sono possibilità, io vendo i miei prodotti ricevendo il pagamento anticipato. (INTERVISTA-5).*

Per le imprese multiculturali che operano sui mercati esteri, il vantaggio competitivo è rappresentato dalla presenza in azienda di personale proveniente dai paesi con cui si decide di instaurare il rapporto commerciale.

> *Bisogna essere aperti ad aprire agli altri. Se vuoi solo una relazione commerciale e vuoi portare la tua esperienza italiana sul loro territorio rallenti tutto e si chiudono molte porte. (…) Bisogna prima conoscere la cultura, poi l'altra persona e poi pensare all'affare. Il ragionamento inverso non funziona. (…) Se vuoi sviluppare rapporti internazionali devi essere aperto agli altri. (…) Negli ultimi anni c'è stato proprio uno scambio di informazioni, analisi, sia dall'estero su quello che abbiamo noi, sia da parte nostra si è accelerata la conoscenza degli altri paesi.*

Questo è frutto anche di tanti errori che sono stati fatti nel passato, dove tanti imprenditori andavano in un paese semplicemente con l'assegno in mano per acquisire l'azienda e sono tornati indietro con l'assegno in mano. C'è stata un'evoluzione che ha richiesto tempo, circa 10-12 anni. (…) (INTERVISTA-4).

5.2 OSTACOLI INCONTRATI: GESTIONE DEL PERSONALE, BARRIERE LINGUISTICHE E BUROCRAZIA

Nel corso dell'indagine sono emersi gli aspetti di maggiore difficoltà che le imprese multiculturali affrontano.

Tra i problemi gestionali di maggiore rilevanza, già noti nel dibatito sull'impresa migrante (si veda, ad esempio, Bates, 1997; De Freitas, 1991; Light, 1979), troviamo la **non condivisione di una lingua comune**. Nel caso delle imprese multiculturali, emergono difficoltà linguistiche (per le quali si vedranno alcune strategie di gestione nel paragrafo 5.3), ma anche più generalmente comunicative, legate quindi ad abitudini diverse e riguardanti la comunicazione non verbale.

> *Il problema tra persone di varie culture è la comunicazione, è soprattutto una questione di linguaggio. (…) Ad esempio, se devo dare una comunicazione io devo raccogliere tutti e parlare con tutti, per evitare la nascita di fraintendimenti. Bisogna lavorare molto sulla comunicazione non verbale, perché a volte anche solo un sorriso, uno sguardo, può essere interpretato come un'offesa, riguarda codici culturali. Anche perché noi lavoriamo in un ambiente chiuso, in un capannone, (…) siamo obbligati praticamente a convivere. (…) Con uno straniero non devi dare niente per scontato, devi parlare in modo corretto, non usare il condizionale, occorre essere molto chiari. (INTERVISTA-9).*

> *Abbiamo riscontrato alcune piccole problematiche riguardanti la gestione dei rapporti interpersonali, come ad esempio l'approccio verso i clienti o i colleghi, con dei toni e forme di cortesia che vengono utilizzati completamente in un altro modo, che crea difficoltà nella relazione perché chi*

> *è cresciuto con una formazione e cultura italiana ed europea si aspetta un certo tipo di approccio. (…) Un esempio riguarda le forme di cortesia più classiche, come il saluto. Noi abbiamo delle forme classiche con cui interagiamo, un certo tipo di saluto tra le persone che è abbastanza normato. Quando una persona utilizza forme di cortesia più spinte, più elaborate, più numerose, la reazione è sospettosa, si pensa: "come mai tutta questa gentilezza?" quando invece è solo il modo di interagire di quella persona. Capita anche il contrario: alcuni lavoratori non sentono il bisogno di salutare quando arrivano al mattino o quando vanno via alla sera. Da parte di una persona nata e cresciuta in Italia, questa è scortesia, invece per un'altra persona è semplicemente abitudine. (…) Noi talvolta lo diamo per scontato, ma non sempre uno straniero conosce le nostre abitudini. Certe cose noi le abbiamo sempre sapute o sono più facili da imparare, mentre per uno straniero sono molto più difficili. (INTERVISTA-11).*

Per ciò che riguarda le relazioni tra i dipendenti, nel corso dell'indagine è stata più volte sottolineata la presenza di pregiudizi tra lavoratori, specialmente in caso di persone di origine straniera che ricoprono ruoli gerarchici.

> *Quando vi sono alti livelli di istruzione, vi sono delle resistenze al multiculturalismo. Ad esempio, mio fratello è un super ingegnere, ha il dottorato in robotica. Ad alcuni ingegneri italiani dà fastidio che sia un africano a spiegare loro le cose. C'è una componente culturale. Qui subentra la capacità dell'imprenditore nel modulare questi aspetti. (…) Tuttavia, almeno inizialmente c'è una certa resistenza da parte degli italiani ad accettare un superiore straniero, però il motto della nostra azienda è: "Non siamo una società, siamo un team". (INTERVISTA-21).*

Quest'ultima tematica, riguardante i rapporti complessi tra le varie componenti aziendali, verrà vista anche nel prossimo paragrafo con riferimento alla questione di genere e in particolar modo alle problematiche riguardanti rapporto tra uomo e donna nelle imprese multiculturali.

Tuttavia, le difficoltà all'interno delle imprese multiculturali non riguardano solamente la dimensione linguistica e/o relazionale. Infatti, emergono spesso problematiche legate all'**organizzazione del lavoro**, in modo particolare per aspetti come le ferie, la religione, i ricongiungimenti familiari, le diverse mentalità dei lavoratori.

> *Onestamente è (…) difficile (…) gestire [i dipendenti] perché ognuno ha una mentalità diversa dall'altra e ha dei bisogni diversi. [Questi bisogni sono] legati alla cultura, alle esigenze come ferie, religione, età, i problemi coi figli che magari ha da un'altra parte ecc. Secondo me questi aspetti rappresentano dei problemi, non irrisolvibili, ma tante volte occorre spiegare ai dipendenti: "Non puoi chiamarmi oggi e dirmi che domani vai in ferie, perché qua non funziona così." (…) Secondo me un dipendente straniero è poco informato su come funziona il sistema italiano. (…) Quando provo a informarlo lui giustamente mi risponde: "Io ho un problema, devo andare a vedere mio figlio". È una cosa giusta, ma se questo stesso problema ce l'hanno altri 10 dipendenti, per me diventa un problema. Quando normalmente un dipendente italiano ti può chiedere le due settimane d'estate, una persona straniera ti chiede dai 30 ai 40 giorni. So quando vanno, ma non so quando tornano ed è un grosso problema. (INTERVISTA-8).*

> *Questa doppia appartenenza, tuttavia, è anche causa di criticità soprattutto in riferimento all'organizzazione del lavoro e al significato ad esso attribuito. Ad esempio: la parte straniera difficilmente comprende perché a ridosso delle festività natalizie ci sia un generale calo di interesse per il lavoro da parte della componente italiana e, più in generale, in Italia. D'altra parte, la componente italiana non comprende la scarsa precisione nella gestione del tempo da parte dei ***[6], soprattutto quando questo ha a che fare con la consegna delle merci. I *** dicono: "Ma sì, tra cinque giorni più o meno ti consegno i colli", e gli italiani se li aspettano e*

6 Dati nascosti per tutelare la privacy degli intervistati.

quando non arrivano comincia una contrattazione in cui si vede che non c'è proprio la stessa considerazione della scansione temporale. (…) Anche la definizione dell'urgenza cambia molto nelle due culture (e sui trasporti questo è un tema importante) ma proprio avere personale che conosce i due modi di pensare è uno strumento importante di risoluzione dei problemi. (INTERVISTA-10).

Oltre i problemi linguistici e culturali, una difficoltà gestionale di particolare importanza è rappresentata dall'interlocuzione con la **burocrazia**. Questo tema non è circoscritto nello specifico alle imprese multiculturali ma, più in generale riguarda le imprese che operano sul territorio italiano. Il "complesso burocratico" però ha un ruolo particolarmente negativo sull'evoluzione delle imprese come quelle multiculturali, che presentano notevoli innovazioni sul piano del prodotto, dell'organizzazione e dell'assetto proprietario. La burocrazia rappresenta un ostacolo sia in fase di avviamento dell'impresa, che in fase di mantenimento, a causa della normativa complessa, cavillosa e in continua evoluzione, che diventa di ancora più difficile comprensione nel caso in cui l'impresa sviluppi relazioni con i mercati esteri.

Inizialmente è stato difficile capire cosa ci venisse chiesto, cosa dovessimo fare. Ad esempio, per il comune in cui abito, il fatto che un kebab non fosse aperto da un artigiano individuale, ma da una società di capitali come la nostra, ha creato momenti di crisi. Il comune non sapeva come inquadrarci, dato che solitamente il kebab era aperto da persone straniere che lo gestivano in modo individuale, perché è un format che si è ripetuto, ci sono 300 kebab in questa città, tutti con queste caratteristiche. Invece, nel nostro caso, si trattava di una società di capitali costituita da cittadini italiani. Dovrebbe essere una banalità, ma ha mandato in crisi il comune. Il comune non sapeva come considerarci, perché, all'inizio, non eravamo un ristorante, perché non avevamo posti a sedere e quindi non eravamo soggetti a certi tipi di vincoli. (…) Per un mese abbiamo cercato di capire che cosa dovessimo fare, per pagare le tasse, per l'occupazione del suolo pubblico. Nessuno sa niente, nessuno sa come si facciano le cose,

il comune ti dà problemi, l'ASL ti dà problemi, la guardia di finanza ti dà problemi, tutti ti creano problemi. (INTERVISTA-11).

Nel corso degli anni di attività il principale problema riscontrato riguarda la variabilità della normativa italiana e la sua interpretabilità, con la conseguente burocrazia. Questo diventa un problema ancora più grande quando si interagisce con clienti/fornitori di altri paesi, perché ha impatti diretti sul lavoro ed è difficilmente spiegabile agli altri. Spesso i colleghi stranieri presenti in casa-madre non comprendono le procedure, le tempistiche e i passaggi richiesti dalle norme italiane. Spesso l'elemento normativo e/o burocratico impedisce di procedere con l'attività imprenditoriale, è un freno. (INTERVISTA-10).

5.3 GESTIONE DELLE IMPRESE MULTICULTURALI

Nel precedente capitolo si è visto come la lingua rappresenti una barriera nella comunicazione tra i dipendenti delle imprese multiculturali. Nel corso della presente indagine sono emerse diverse strategie allo scopo di affrontare o arginare questo problema, tenendo conto che queste imprese operano sul mercato *mainstream* e quindi spesso anche i dipendenti si devono rapportare con clienti, fornitori, colleghi, superiori che parlano solo italiano. Per questa ragione, diversi imprenditori hanno deciso di utilizzare solo ed esclusivamente la lingua italiana nell'ambiente lavorativo, in modo tale da spingere i propri dipendenti a parlare la lingua del paese ospitante. È stato tuttavia evidenziato dagli intervistati come questa strategia sia soggetta a limiti di età, in quanto maggiormente efficace con le persone più giovani.

> *Io sono arrivato (…) a vietare ai miei dipendenti [l'utilizzo dell'arabo]. (…) Sotto questa scelta c'è un motivo serio. Alcuni ragazzi, quando sono arrivati a lavorare da me, tre o quattro anni fa, non conoscevano nemmeno le basi dell'italiano e mi portavano dei fogli da leggere, anche per le loro questioni personali. Questi ragazzi erano bravi, ma non potevano andare avanti così, dovevano imparare l'italiano. Per me questo aspetto è un dato fondamentale, (…) devi saper parlare, devi capire quello che ti dicono le persone. (INTERVISTA-8).*

> *Io ho tre dipendenti albanesi e faccio loro pressione perché parlino solo in italiano, anche con me, dato che poi gli altri colleghi non capiscono (…) l'albanese. (…) È necessario soprattutto se lavori con il pubblico. Ma (…) il problema non sono i giovani, loro capiscono se tu gli parli in italiano, si adattano. Alcuni miei connazionali invece si offendono, mi dicono: "Tu sei matto? Perché mi parli in italiano?". Per questa ragione non riesco ad avere dipendenti che superano una certa soglia di età. (…) I giovani fanno prima a integrarsi, a capire. (INTERVISTA-6).*

Altre strategie che rispecchiano questa logica riguardano la selezione del personale: diverse imprese assumono solo persone che conoscono bene l'italiano, oppure, nel caso delle imprese transnazionali che incontrate nei precedenti paragrafi, inseriscono nella propria azienda persone che conoscano entrambe le lingue dei paesi in cui l'attività ha luogo.

> *Siccome siamo un'attività di ristorazione, dove il contatto con il pubblico è fondamentale, abbiamo sempre selezionato persone che conoscessero bene la lingua italiana. Questo sicuramente ha dato una scrematura sul grado di integrazione, poichè queste persone erano già molto abituate alla vita in Italia. (INTERVISTA-11).*

> *All'inizio infatti si pensava che l'inglese potesse essere una lingua franca tra gli addetti ma poi si è visto che, ad esempio, la scrittura delle e-mail in inglese richiedeva troppo tempo e creava molte incomprensioni. Per questo la conoscenza della lingua italiana e straniera di riferimento è diventato un requisito necessario: sia per la relazione tra colleghi, sia per la relazione con i clienti e con i fornitori. (INTERVISTA-10).*

Dalla presente indagine emerge tuttavia che le persone straniere possiedono un insieme di conoscenze che potrebbero risultare loro utili a condizione di disporre di adeguate competenze sul piano linguistico. Da qui viene rafforzata la necessità di ampliare la partecipazione ai corsi di lingua italiana.

> *Se ci fossero dei percorsi incentivati o effettuati direttamente da enti pubblici, le imprese potrebbero poi effettivamente sfruttare le capacità di queste persone. Attualmente è un po' difficile. Ad esempio, nel nostro caso, alcuni curricula che potrebbero andare bene non sono poi presi in considerazione perché magari la lingua non è il massimo e potrebbero insorgere difficoltà nel contatto con il pubblico. Se ci fossero dei percorsi di formazione, queste persone potrebbero essere più competitive ed essere maggiormente prese in considerazione dall'impresa. Vi è quindi anche un discorso di politiche, di come si sfruttano le risorse, e chi ne può usufruire. Però spesso l'impresa non può farsi carico di fare la formazione linguistica. Innanzitutto, non ho*

gli strumenti. Poi non ho le risorse economiche e il tempo di farlo. Mi rendo sempre più conto di come queste persone siano risorse completamente perse perché non hanno le competenze linguistiche, quindi sono disoccupate. Hanno delle capacità lavorative che non possono essere messe in pratica perché c'è una sostanziale barriera che è la lingua, che annulla tutte le altre capacità e quindi sono bloccati. Se fossero aiutati, tutte le loro risorse andrebbero ad arricchire la nostra collettività. Invece questo non succede perché non ci sono adeguati strumenti per fare formazione a tutti. Alcune persone vengono seguite ed altre no. (INTERVISTA-11).

Nel corso dell'indagine è stato spesso affrontato il tema della formazione professionale, sia per quanto riguarda gli imprenditori che i dipendenti. Se da un lato gli imprenditori mostrano consapevolezza a proposito della formazione professionale, dall'altro lato non ne nascondono le criticità, in termini di mancanza di tempo per poter fornire questi corsi ai dipendenti, di difficoltà nell'organizzazione e di richiesta di maggiore qualità nell'offerta dei corsi, anche per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro.

Formare il personale è molto importante e tutto quello che spendi per la formazione è guadagnato. (INTERVISTA-1).

Per me [il problema più grande è] la formazione. Abbiamo poco tempo per formare i ragazzi e le ragazze, di fronte alle esigenze dei clienti. Formare i dipendenti si traduce (…) nell'insegnare loro a fare le cose, nel poco tempo che ci danno. Bisogna formare per settimane, a volte mesi. (…) Non facciamo [nessun corso di formazione]. (…) Entri e vieni sempre affiancato da una persona specializzata. Non sarò io ma è un altro ragazzo che ha la mia fiducia. In più devi star dietro alle esigenze del cliente. Lo si fa mentre si lavora. Quando hai la possibilità di farlo prima, lo si fa, ma la maggior parte delle volte (…) il nuovo dipendente che viene da noi impara lavorando. (INTERVISTA-3).

Per quanto riguarda i ruoli interni e la divisione del lavoro, dalla presente indagine non emerge uno schema fisso o preciso, ma essi variano in funzione

dell'attività aziendale. Si può tuttavia vedere come, in diversi casi, il socio italiano o comunque maggiormente fluente nella lingua italiana gestisca i rapporti con i clienti italiani, le banche e le questioni amministrative e burocratiche. Inoltre, come sottolineato nel paragrafo 5.1, nelle imprese transnazionali o fortemente orientate verso i mercati esteri, la gestione della clientela viene assunta dal socio (o dai dipendenti) proveniente da quella determinata area d'origine e in grado di comprenderne la lingua, la mentalità e le esigenze.

> *[Il mio socio] gestisce il personale, io gestisco tutte le relazioni con i clienti, con le banche, con tutto il resto. È stata [una decisione] spontanea. Io ero più agevolato perché parlavo la lingua e conoscevo tante persone. Poi devo dire la verità, ultimamente anche lui ha fatto qualche passo avanti, nel senso che anche lui parla coi clienti, ha i suoi clienti, gestisce i suoi clienti. Vorrei arrivare a un punto in cui facciamo 50-50. (INTERVISTA-8).*

Merita inoltre un approfondimento la **questione di genere**. Anche all'interno delle imprese multiculturali emergono svantaggi per le donne imprenditrici nel confronto con i colleghi uomini.

> *Le imprenditrici incontrano molti più ostacoli nell'avvio di un'impresa rispetto agli uomini, a prescindere dalla preparazione scolastica o dal livello di partenza che queste donne migranti hanno. Perché se vogliamo parlare di multiculturalismo tout court occorre parlare anche delle condizioni nelle quali le donne arrivano qua. (…) Sicuramente una donna che decide di avviare un'impresa ha già qualcosa alle spalle, ma anche solo pensando al credito di partenza, sicuramente un uomo ha un maggiore vantaggio iniziale rispetto ad una donna, (…) Se una donna ha a disposizione un rilevante patrimonio personale sicuramente viene da un ambiente privilegiato e ciò non è usuale. Sicuramente c'è un problema di genere. Le donne in età più giovane, nella fascia 20-30 anni, provenienti da determinati paesi, non hanno nessuna idea imprenditoriale, perché sono impegnate nella crescita dei figli, nella famiglia. (…) Quando parliamo di imprenditoria femminile multiculturale di persone tra i 20 e i 30 anni, con una preparazione e una cultura, secondo me stiamo parlando*

di seconde generazioni. Se invece parliamo di prime generazioni, (…) le donne dai 25 ai 35 anni sicuramente non sono impegnate nell'imprenditoria. Decisamente no. Eventualmente, se lavorano, lavorano al traino dei mariti. Io vedo molte di loro che lavorano col marito che ha bancarella, che ha il negozietto, e loro lavorano aiutando i mariti. (INTERVISTA-26).

Il rapporto uomo-donna sul luogo di lavoro può essere un po' complicato. Alcuni dei nostri dipendenti vengono da mondi lontani e non hanno ricevuto una cultura di parità perciò, anche in maniera completamente inconscia, sono un po' condizionati. Fanno fatica ad accettare le donne in ruoli superiori o di coordinamento, ma non per cattiveria, ma per il bagaglio che si portano dietro. (…) Il nostro compito è quello di aiutare a cambiare completamente la prospettiva, perché capisco anche che una persona che ha sempre visto le cose sempre nello stesso modo faccia fatica ad abituarsi alla parità, che per noi è essenziale. (INTERVISTA-32).

Queste due testimonianze mostrano quanto, la questione è comunque presente nelle imprese multiculturali. Si sottolinea, da un lato, la posizione svantaggiata delle donne quando aprono la loro impresa. Dall'altro, viene evidenziato come una parte degli immigrati uomini non abbiano ricevuto una cultura che mira alla parità di genere e dunque fatichino ad accettare le donne in un ruolo superiore o di coordinamento.

5.4 PERCEZIONI DELLA CLIENTELA

Per quanto riguarda la percezione da parte dei clienti dell'esperienza multiculturale nei confronti degli imprenditori, diversi intervistati hanno sottolineato la **presenza di pregiudizi**, soprattutto nella fase iniziale di avviamento dell'impresa.

> *Quando da dipendente sono diventata imprenditrice (…) [il mio ex-capo] mi ha passato i suoi clienti. I clienti mi conoscevano già da anni, diversi hanno accettato, altri non hanno accettato e hanno dato la disdetta. Abbiamo perso cinque clienti ed essi mi hanno chiaramente detto che non volevano una ditta straniera. Rispetto a prima, non sarebbe cambiata nessuna condizione, ma (…) non volevano degli stranieri. (…) In ogni caso, sono arrivati altri clienti. (INTERVISTA-7).*

> *Il fatto di non essere di origine italiana rappresenta tutt'oggi un limite. Tante volte, se devo ottenere un risultato preferisco fissare un appuntamento di persona piuttosto che parlare al telefono, perché il mio italiano non è ancora perfetto e si riconosce l'accento. Se invece ho un contatto diretto lavoro molto meglio. È un limite ancora oggi. È un problema, anzi, penso che ultimamente le questioni di discriminazione siano peggiorate, per colpa della politica che si fa al giorno d'oggi. (…) La mia percezione soggettiva è che la situazione stia peggiorando anche rispetto a dieci anni fa. Non riguarda tanto l'ambito lavorativo, però penalizza sempre un pochino. Devo perdere più tempo rispetto al mio socio italiano, devo sempre farmi vedere, non posso chiudere trattative al telefono. È una perdita di tempo. (INTERVISTA-20).*

Per quanto riguarda le strategie di mercato, occorre evidenziare come quelle imprese per le quali il multiculturalismo rappresenta un valore, utilizzino

questo concetto nella comunicazione al cliente. Tuttavia, emerge anche il rischio di una percezione distorta.

> *L'attività richiama parecchie persone di diverso background, cultura, origine, strato sociale, perché il kebab è un prodotto trasversale, per cui qualsiasi fascia sociale più o meno lo apprezza. Grazie alle trasformazioni da noi messe in pratica, siamo riusciti ad attirare tantissime persone diverse, che prima magari erano un po' diffidenti, dagli italiani, alle persone di seconda generazione, immigrati di prima generazione, turisti, persone straniere, soprattutto mediorientali, che vengono da noi perché non ci sono molti posti con i loro prodotti. (…) I clienti sanno che la nostra attività ha determinati valori. Se il cliente si ritrova in questi valori, e, se è d'accordo, continua ad essere cliente. Fa parte della costruzione dei valori trasmessi dal brand, sotto ogni aspetto dell'impresa. (…) In quest'ottica rientra anche la scelta di utilizzare ingredienti provenienti da nazioni che hanno rapporti conflittuali tra di loro, come Palestina, Israele e Iran, anche se questo aspetto ha provocato alcuni problemi "diplomatici" con qualche cliente. (INTERVISTA-11).*

5.5 RAPPORTI CON UNIVERSITÀ, ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI E ISTITUTI DI CREDITO

Alcune delle imprese multiculturali oggetto della presente indagine collaborano con le università per l'assunzione di giovani studenti e ricercatori, provenienti da diverse parti del mondo.

> *Sono riuscito a trovare una collaborazione con il Politecnico di Torino, che ha aperto alle PMI e mi propone sempre degli ingegneri. Ho trovato un ragazzo che sta facendo il dottorato di ricerca in ingegneria, finanzio la sua borsa di studio, e lavora in azienda. (…) Non lavoro solo con il Politecnico, lavoro anche con la scuola di amministrazione aziendale che mi manda i ragazzi che fanno le tesi sulla nostra azienda. Quando uno è bravo si ferma. (INTERVISTA-5).*

Tramite queste collaborazioni, viene effettuata l'assunzione di personale altamente qualificato e multiculturale, in base alle ragioni che viste nel paragrafo 5.1. Per quanto concerne le associazioni imprenditoriali, il loro supporto è stato determinante secondo alcune delle imprese multiculturali intervistate, sia nell'avvio dell'impresa che nelle fasi successive. Nel caso di altre invece, i rapporti con le associazioni imprenditoriali non sono stati evidenziati come importanti.

> *Io il primo anno non sono riuscito neanche a pagare le spese, ho fatto tre mesi KO perché non ci capivo niente, perché comunque è difficile. Sono partito con il CNA. La prima mano me l'ha data il CNA. Io ci avevo provato anche prima, avevo provato ad aprire un negozio poi avevo capito che non era il mio e poi dopo sono ripartito da zero. (INTERVISTA-8).*

> *Per quanto riguarda Confindustria, solo ultimamente si sta aprendo alle piccole medie imprese piemontesi. Noi lavoriamo abbastanza bene con l'API, l'Associazione Piccole Imprese, che si sta impegnando sempre di più a sostegno delle imprese che operano sui mercati esteri. Fanno anche dei corsi per spiegare la questione degli stranieri in azienda. (INTERVISTA-5).*

Tuttavia, le esperienze appena ricordate non trovano riscontro in altri casi, dove viene mostrata aperta diffidenza verso le associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali e viene preferito il ricorso a singoli professionisti.

Per quanto riguarda i rapporti con gli istituti di credito, come visto nel capitolo precedente, da un lato, diverse imprese non hanno mai riscontrato alcun tipo di difficoltà, mentre dall'altro lato, alcune aziende hanno avuto relazioni meno facili soprattutto durante la fase di avvio delle attività. In alcune circostanze inoltre vengono segnalate carenze nel sostegno dell'impresa nei mercati esteri.

> *Quando ho aperto la società in Francia, ho chiesto un appoggio a Banca ***[7], che non mi è stato dato perché non avevano la possibilità di farlo. Ho dovuto aprire un conto corrente presso una banca francese. Adesso si può fare. Dieci anni fa, no. (INTERVISTA-4).*

> *Volevo assistenza in Iran. Non sono riuscito ad averla dalla mia banca e ho dovuto richiederla ad un altro istituto. (INTERVISTA-5).*

Considerato che molte imprese multiculturali accedono a mercati esteri, questo aspetto rappresenta un limite per le imprese, che devono aprire nuovi conti all'estero senza potersi appoggiare alla loro banca di fiducia.

7 Dati nascosti per tutelare la privacy degli intervistati.

6. RACCOMANDAZIONI PER GLI INTERVENTI A SOSTEGNO DELLE IMPRESE MULTICULTURALI

di Alessandro Arrighetti e Andrea Lasagni

© rawpixel.com

Le imprese multiculturali possono essere considerate – almeno in parte – un sottoinsieme del più vasto complesso dell'imprenditoria migrante. È quindi utile prendere in esame il disegno complessivo dell'intervento a sostegno dell'imprenditoria migrante così come si è venuto realizzando nei paesi europei. Il confronto è reso più agevole dal fatto che recentemente sono stati completati una serie di lavori di rassegna che possono essere utilizzati come fonte informativa primaria.

La giustificazione dell'attenzione data alla promozione dell'imprenditoria straniera, si fonda sulla constatazione che l'integrazione nel sistema economico attraverso la partecipazione al mercato del lavoro o attraverso iniziative imprenditoriali contribuisce ad incrementare il prodotto lordo del paese di residenza. Ma non solo. Come sottolineato in United Nations (2018):

> *La promozione dell'imprenditoria rappresenta un importante meccanismo per migliorare l'integrazione dei migranti e rifugiati e incrementare il loro contributo quali attori di sviluppo. L'imprenditoria è sempre più interpretata come uno approccio efficace per il superamento di alcune delle sfide all'integrazione in quanto fornisce opportunità di reddito e di impiego ad individui con limitato accesso al mercato del lavoro. (p. V).*

Il divenire attori di sviluppo è spesso ostacolato dalle insufficienti conoscenze o informazioni sulle caratteristiche specifiche e il contesto regolatorio del paese di residenza possedute dai migranti. La conseguenza è che le difficoltà di natura amministrativa o socioculturale possono limitare il potenziale degli imprenditori migranti e avere impatto sulla sostenibilità e sulla crescita delle imprese che hanno contribuito a far nascere. Quindi

schemi di supporto specifici rivestono un ruolo importante nel sostegno dell'imprenditoria migrante e indirettamente nel rafforzamento dell'economia complessiva di un paese (Birdthistle, 2019; European Commission, 2016; Desiderio, 2014; Desiderio e Mestres, 2011; Solano et al., 2019; United Nations, 2018).

Le evidenze disponibili segnalano alcune dimensioni di particolare rilievo nell'articolazione operativa degli interventi (vedi nello specifico European Commission, 2016), che, come si vedrà, rappresentano indicazioni utili per le proposte specificatamente destinate alle imprese multiculturali.

Dimensione 1: Networking

Molti imprenditori migranti soffrono della limitatezza della loro rete di contatti in ambito economico soprattutto in riferimento ai soggetti economici del paese di residenza. Fornire la possibilità di entrare in contatto con associazioni economiche e stabilire relazioni con fornitori e potenziali clienti autoctoni rappresenta un modo per rafforzare l'attività dell'imprenditore migrante.

Dimensione 2: Consulenza legale e amministrativa

Lo svolgimento di ogni attività economica nei paesi occidentali richiede la conoscenza non superficiale dei regolamenti, procedure amministrative, autorizzazioni, pratiche fiscali dello stato di residenza. L'apparato amministrativo e regolatorio varia in modo significativo da stato a stato e spesso è estremamente diverso da quello del paese di origine dell'imprenditore migrante. Un'insufficiente conoscenza delle caratteristiche dell'ambiente istituzionale e dell'apparato amministrativo rischia di divenire un grave ostacolo alla valorizzazione delle potenzialità dell'impresa.

Dimensione 3: Supporto consulenziale nella fase di startup

La costituzione dell'impresa e il superamento della fase di startup richiedono, come visto, conoscenze amministrative e competenze gestionali, ma anche conoscenze tecniche specifiche e informazioni sul mercato di destinazione dei beni o servizi prodotti. La fase di startup è un evento complesso perché

tutte queste competenze devono essere possedute simultaneamente da parte dell'imprenditore. Gli errori attuati in questa fase possono mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'impresa. Tali difficoltà sono particolarmente significative nel caso di imprenditori migranti. Per questo motivo si ritiene necessario assistere il neoimprenditore con servizi di assistenza e consulenza specializzati soprattutto in questa fase.

Dimensione 4: Mentoring

Il mentoring, inteso come una relazione professionale continuativa nella quale un imprenditore con elevata esperienza assiste e consiglia un altro con minore esperienza ed età, è valutato come uno strumento di sostegno utile nella fase di avvio dell'impresa, ma soprattutto in quella di consolidamento. La funzione di mentoring si esplicita in relazione alle componenti tacite del sapere imprenditoriale e organizzativo e riguarda sia il supporto all'ampliamento del network operativo del neoimprenditore, soprattutto se straniero, che il sostegno al processo decisionale.

Dimensione 5: Accesso alle risorse finanziarie

L'assenza di garanzie limita l'accesso della startup al mercato del credito, con riflessi negativi sulla sua capacità di sopravvivenza, ma anche sulla qualità e quantità delle risorse disponibili nella fase di avvio e quindi sulla sua efficienza e competitività. Tali limitazioni risultano particolarmente rilevanti nei confronti dell'imprenditore immigrato del quale si ritiene sia più incerta la valutazione del merito di credito. Interventi agevolativi in questo ambito portati avanti da istituzioni e associazioni, spesso operanti a dimensione locale, sono valutati come efficaci e necessari.

Dimensione 6: Fornitura di strutture e spazi

L'imprenditore migrante incontra difficoltà maggiori dell'imprenditore autoctono nella ricerca di spazi fisici nei quali collocare la propria attività. La limitata conoscenza del mercato immobiliare da parte dei migranti e i pregiudizi nei loro confronti da parte dei proprietari sono all'origine di tali difficoltà. Per superare tali ostacoli sono stati elaborati provvedimenti che vanno dal sostegno alla definizione del contratto di acquisto/affitto dei locali,

alla formulazione di convenzioni tra istituzioni e proprietari degli immobili, fino alla fornitura diretta di spazi di lavoro e infrastrutture.

Dimensione 7: Barriere linguistiche e culturali

La gestione di una attività imprenditoriale richiede un'adeguata conoscenza della lingua e della cultura locale. A questo scopo sono stati elaborati programmi formativi di diversa intensità e metodologia finalizzati a superare tali limiti.

6.1 POSSIBILI MISURE A SUPPORTO DELLE PMI MULTICULTURALI

Nell'insieme, gli ambiti previsti in una parte significativa degli interventi a sostegno dell'imprenditoria migrante possono fornire suggerimenti importanti per prefigurare le politiche a supporto delle imprese multiculturali. È opportuno, comunque, precisare alcune differenze. Infatti, in numerose iniziative di sostegno o di incentivazione, l'impresa migrante è immaginata come un'organizzazione estremamente semplificata, costituita da un solo imprenditore, che opera in mercati residuali, con risorse limitate sia sul piano delle competenze tecniche che su quello delle conoscenze manageriali (vedi Tabella 6). I mercati di riferimento possono essere anche *mainstream*, ma quasi sempre sono circoscritti alla dimensione locale. Tendenzialmente l'impresa replica un modello di business preesistente e difficilmente si orienta alla proposizione di uno nuovo. Le difficoltà linguistiche sono elevate, anche a causa del recente ingresso dell'imprenditore nel paese di residenza, mentre la dotazione di risorse finanziarie e di garanzie scarseggiano.

Diversamente, l'impresa multiculturale, si caratterizza, come visto, per una relativamente elevata complessità organizzativa e una marcata propensione all'innovazione di prodotto, con un conseguente incremento dei rischi di abbandono e di estensione del periodo di startup. È gestita da un team imprenditoriale e non da un singolo individuo e questo costituisce un significativo elemento di diversità soprattutto in tema di formazione e di sviluppo di competenze. I mercati di riferimento spesso superano la dimensione locale e sono aperti a scambi con i mercati esteri. La *seniority* migratoria è elevata e i legami inter-comunitari prevalgono su quelli intra-comunitari. Se si escludono le fasi di startup, le relazioni con il sistema del credito sono stabili e positive.

Tenere presente le diversità tra impresa migrante e impresa multiculturale – anche se il confronto è basato su tipologie di larga approssimazione – permette di affinare il disegno delle politiche di sostegno e di individuare le

specificità delle misure da implementare. Dalle informazioni raccolte, infatti, anche se sono presenti notevoli sinergie, non tutte le iniziative previste a favore dell'impresa migrante sembrano essere appropriate al rafforzamento dell'impresa multiculturale. All'opposto alcune direttrici di intervento non sono contemplate nei riguardi della prima, ma possono essere di grande impatto nei confronti della seconda.

Tabella 6: Impresa migrante e impresa multiculturale a confronto

Impresa Migrante	Impresa multiculturale
Singolo imprenditore migrante	Team imprenditoriale
Mercati riferimento *mainstream* ma di dimensione locale	Mercati riferimento *mainstream* nazionali o internazionali
Bassa complessità organizzativa	Media complessità organizzativa
Difficoltà dell'impresa nella valorizzazione del network culturale e della realtà economica del paese di residenza	Positiva capacità di valorizzazione del business network
Presenza di barriere di tipo linguistico	Benefici del multilinguismo anche se rimangono difficoltà linguistiche a livello del personale dipendente
Tendenza a replicare un modello di business preesistente	Tendenza a sviluppare innovazione di prodotto e di organizzazione
Difficoltà di accesso al credito bancario	Positive relazioni con il sistema del credito (ad eccezione di fasi startup)
Limitata seniority del percorso migratorio e prevalenza di forti legami intra-comunità	Elevata *seniority* del percorso migratorio e prevalenza di legami inter-comunitari

6.1.1 MISURE E INIZIATIVE A SOSTEGNO DI IMPRENDITORI, SOCI E DIPENDENTI DELLE IMPRESE MULTICULTURALI

Le evidenze raccolte nel corso dell'indagine e il confronto con le pratiche sviluppate in diversi contesti consentono di definire alcune indicazioni di massima per eventuali *policies*. Quel che segue è una sintesi delle misure di supporto ritenute appropriate alla specificità delle imprese multiculturali.

Promuovere la consapevolezza del modello di impresa multiculturale

- Identificare e promuovere l'impresa multiculturale come modello specifico di organizzazione economica;
- Precisare i vantaggi e i limiti sul piano economico e sociale del modello di impresa multiculturale;
- Promuovere la consapevolezza delle potenzialità del modello di impresa multiculturale;
- Promuovere e disseminare le informazioni sul modello, ad esempio attraverso la raccolta e la presentazione di casi;
- Incrementare la consapevolezza delle potenzialità del modello di impresa multiculturale attraverso le associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, della piccola impresa, dell'impresa artigiana e delle associazioni di migranti;
- Connettere imprenditori migranti con imprenditori multiculturali.

Affinare le competenze organizzative, amministrative e commerciali degli imprenditori multiculturali

- Sviluppare proposte di formazione manageriale del team imprenditoriale e non del singolo imprenditore;
- Affinare la definizione e la divisione dei ruoli all'interno della compagine societaria;
- Sostenere il management della diversità e della multiculturalità;
- Sviluppare strumenti per la gestione della diversità.

Rafforzare le competenze tecniche settoriali degli imprenditori multiculturali

- Lavorare con contesti strutturati, anche già esistenti, specializzati in ambiti definiti, per la formazione e il rafforzamento delle abilità e delle competenze tecnico-professionali degli imprenditori multiculturali;
- Predisporre laboratori di simulazione delle attività produttive e dei servizi da realizzare;
- Creare spazi e infrastrutture ad accesso agevolato per la vendita e la promozione dei prodotti e dei servizi realizzati dalle imprese multiculturali.

Mentoring burocratico amministrativo

- Promuovere strutture a livello locale per la gestione dei processi burocratici e amministrativi delle imprese multiculturali e migranti, composti da istituzioni, rappresenti degli interessi della piccola impresa e associazioni di migranti. Tali strutture dovrebbero disporre

di capacità autorizzativa autonoma e quando necessario di consulenza per la certificazione;

– In riferimento a startup complesse e/o innovative, operanti in segmenti di mercato non adeguatamente esplorati, fornire garanzie e promuovere soluzioni di finanziamento adeguate, integrate da percorsi di mentoring specializzati;

– Sostenere la partecipazione a bandi pubblici locali e nazionali.

Rafforzare le capacità linguistiche di imprenditori e soci delle imprese multiculturali

– Proporre corsi di lingua del paese di residenza di livello avanzato, soprattutto in ambito tecnico/settoriale;

– Organizzare seminari e workshop con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze sul piano linguistico.

Accesso al credito

– In riferimento a startup complesse e/o innovative, operanti in segmenti di mercato non adeguatamente esplorati, fornire garanzie e promuovere forme di finanziamento adeguate.

Formazione e rafforzamento delle competenze dei dipendenti:

– Accedere alla formazione aziendale (anche attraverso fondi interprofessionali) con focus su multiculturalismo e gestione delle diversità culturali;

– Sviluppare percorsi di formazione per le figure professionali intermedie;

- Promuovere iniziative di formazione per i problemi di diversità culturale e gestione dei conflitti a livello di reparto, officina o stabilimento;
- Rafforzare le competenze transnazionali dei dipendenti migranti;
- Rafforzare le capacità di comunicazione nella lingua del paese di residenza;
- Favorire la certificazione dei saperi e degli skills dei lavoratori.

ALLEGATO 1
NOTE METODOLOGICHE

© mentatdgt / www.pexels.com

Il Gruppo di Ricerca che ha condotto l'indagine è composto da un mix di sociologici economici ed economisti applicati. Inoltre, la ricerca ha goduto di un importante contributo offerto dai ricercatori della Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo e da ricercatori dell'Università di Milano e dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

La strategia dell'indagine è stata organizzata in 3 principali fasi: (1) Pre-test attraverso 8-10 interviste approfondite rivolte ad imprenditori che gestiscono imprese multiculturali (novembre 2019); (2) Elaborazione di una traccia di questionario semi-strutturato per le interviste (novembre 2019); (3) Identificazione di un campione di circa 40 imprese/imprenditori multiculturali da coinvolgere in interviste individuali e focus group, localizzate in alcune aree geografiche che si distinguono sul piano economico-istituzionale (Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Lazio). Tale ripartizione territoriale tiene conto di possibili effetti di *embeddedness* già evidenziati dalla letteratura (si veda Capitolo 1). Considerata la natura esplorativa del presente studio, la rappresentatività campionaria elevata non è stata considerata una priorità per l'impianto metodologico.

Infine, è stata utilizzata la procedura di individuazione dei contatti denominata *snowball* (contatti forniti dagli stessi intervistati), tipico delle ricerche sul campo in questo ambito di studi e il ricorso a liste di contatti individuati da associazioni imprenditoriali e instituti di credito. Per l'organizzazione di numerosi incontri di gruppo (*focus group*) è stato prezioso il coordinamento svolto in collaborazione con i ricercatori del Centro Studi Banca Intesa SanPaolo.

L'attività di contatto e realizzazione delle interviste agli imprenditori multiculturali è stata realizzata nei mesi di novembre e dicembre del 2019, ed è proseguita nei mesi di gennaio e febbraio del 2020.

La traccia tematica per la realizzazione delle interviste è stata organizzata sulla base di una serie di domande sui seguenti argomenti:

(a) Il progetto e definizione di impresa multiculturale;

(b) La nascita dell'impresa multiculturale (Quale è stata l'idea/progetto all'origine dell'impresa? L'impresa nasce multiculturale oppure lo diventa successivamente? Perché si è ricercato un socio con diverso background culturale o di diversa nazionalità? Come si sono conosciuti i soci? Come è stato scelto il socio con diverso background culturale o di diversa nazionalità?);

(c) I cambiamenti nell'impresa multiculturale (Quali sono state le principali difficoltà incontrate dall'impresa dalla sua fondazione ad oggi? Quali sono state le principali difficoltà sul piano interculturale incontrate nella gestione dell'impresa? Quali sono stati i fattori sul piano interculturale che hanno invece agevolato la gestione dell'impresa? Come avviene la divisione del lavoro tra i vari soci? In che cosa una impresa multiculturale è diversa da una impresa esclusivamente di migranti? In che cosa una impresa multiculturale è diversa da una impresa di nativi/italiani?);

(d) Le politiche specifiche a supporto delle imprese multiculturali (Quale fabbisogno di politiche/azioni per la formazione/training professionale? Quale fabbisogno di politiche/azioni per la consulenza legale e amministrativa? Quale fabbisogno di politiche/azioni per la consulenza strategica -*coaching* e *mentoring*? Quale fabbisogno di politiche/azioni per la consulenza in termini di marketing/networking, matching imprenditoriale e competenze trasversali?).

BIBLIOGRAFIA

ABI

2018 Banche: ABI, +21% i conti correnti small business a titolarità immigrata, https://bit.ly/2BnLoqs

Aldrich, H. e C. Zimmer

1985 Entrepreneurship through social networks. Smilor R., Sexton D. (eds.) *The Arts and Science of Entrepreneurship,* Ballinger: 3-23, New York.

Arrighetti, A., D. Bolzani e A. Lasagni

2012 *Imprese etniche: competenze, strategie e mercati*, Working Paper Dipartimento di Economia, Università di Parma, EP08.

2014 Beyond the Enclave? Break-outs into Mainstream Markets and Multicultural Hybridism in *Ethnic Firms Entrepreneurship and Regional Development*, 26(9-10): 753-777.

Arrighetti, A., G. Foresti, S. Fumagalli e A. Lasagni

2017 *Imprenditoria straniera: differenze nei modelli organizzativi e nelle performance*, Collana Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche, Milano.

Barberis, E.

2008 *Imprenditori immigrati. Tra inserimento sociale e partecipazione allo sviluppo* Ediesse, Roma.

2011 Imprenditori cinesi in Italia. Fra kinship networks e legami territoriali, *Mondi Migranti*, 2: 101-124.

Bates, T.

1997 Financing small business creation: the case of Chinese and Korean immigrant entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 12(2): 109-124.

Birdthistle, N.

2019 Under the microscope–an examination of the supports for ethnic entrepreneurs in Ireland, *Education+ Training*, Vol. 61 No. 6, 2019, pp. 666-683.

Bonacich, E.

1973 A theory of Middleman Minorities, *American Sociological Review*, 38(5): 583-594.

1975 Small business and Japanese American solidarity, *Amerasia Journal*, 3: 96-112.

Bourdieu, P.

1987 What Makes a Social Class? On the Theoretical and Practical Existence of Groups, *Berkeley Journal of Sociology*, 32: 1-17.

Brett, J., K. Behfar e M.C. Kern

2009 *Managing multicultural teams*, Harvard Business Review, November, p. 89-96.

Budgeon, S.

2014 The dynamics of gender hegemony: Femininities, masculinities and social change, *Sociology*, 48(2): 317-334.

Castagnone, E.

2008 Migranti e consumi: il versante dell'offerta. Strategie di imprenditoria straniera nel settore del commercio alimentare al dettaglio, *Mondi Migranti*, 3: 133-150.

Cederberg, M. e M. Villares-Varela
2019 Ethnic entrepreneurship and the question of agency: the role of different forms of capital, and the relevance of social class, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 45(1): 115-132.

Chaganti, R.R.S., A.D. Watts, R. Chaganti e M. Zimmerman-Treichel
2008 Ethnic-immigrants in founding teams: Effects on prospector strategy and performance in new Internet ventures. *Journal of Business Venturing*, 23: 113-139.

Chiesi A.M. e E. Zucchetti, (Eds.)
2003 *Immigrati imprenditori. Il contribuito degli extracomunitari allo sviluppo della piccola impresa in Lombardia,* Egea, Milano.

Clark, K. e S. Drinkwater
2000 Pushed out or pulled in? Self-employment among ethnic minorities in England and Wales, *Labour Economics*, 7: 603-628.

Coleman, J.S.
1988 Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

Davidsson, P. e B. Honig
2003 The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18: 301-331.

De Freitas, G.
1991 *Inequality at Work: Hispanics in the U.S. Labor Force,* Oxford University Press, New York.

Deakins, D., M. Ishaq, D. Smallbone, G. Whittam e J. Wyper
2007 Ethnic minority businesses in Scotland and the role of social capital, *International Small Business Journal*, 25 (3): 307-326.

Desiderio, M.V.
2014 *Policies to Support Immigrant Entrepreneurship,* Migration Policy Institute, Washington DC.

Desiderio, M.V. e J. Mestres
2011 Migrant Entrepreneurship in OECD Countries, in OECD, *International Migration Outlook*, OECD Publishing, Paris.

Engelen, E.
2001 'Breaking in' and 'Breaking out': A Weberian Approach to Entrepreneurial Opportunities, *Journal of Ethnic and Migration Studies* 27 (2): 203-223.

European Commission
2016 Evaluation and analysis of good practices in promoting and supporting migrant entrepreneurship, Guide book, Luxembourg.

Giaccone, S. C.
2014 Sviluppo dell'imprenditorialità immigrata e relazioni con il territorio ospitante: il caso italiano, *Piccola Impresa/Small Business*, 1: 39-63.

Glinkowska, B.
2016 Managing Teams in the Multicultural Organizations, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 8, n°2, June 2016, pp. 55-69.

Gonzáles-Gonzáles, J.M., F. D. Bretones, V. Zarco e A. Rodríguez

2011 Women, immigration and entrepreneurship in Spain: A confluence of debates in the face of a complex reality, *Women's Studies International Forum.* 34(5): 360-370.

Granovetter, M.

1973 The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78:1360–80.

IDOS

2017 *Rapporto Immigrazione e Imprenditoria,* Centro Studi e Ricerche Idos, Roma.

Kim, I.

1981 *The New Urban Immigrations: Korean Immigrants in New York City,* Princeton University Press, Princeton, NJ.

Kloosterman, R.

2000 Immigrant entrepreneurship and the institutional context: A theoretical exploration, in J. Rath (ed.), *Immigrant Businesses. The Economic, Political and Social Environment*, Macmillan, Basingstoke: 90-106.

2010 Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective, Entrepreneurship and Regional Development, 22(1),25-45.

Kloosterman, R. e J. Rath,

2001 Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27(2): 189-201.

Kloostermann, R., J. Van der Leun e J. Rath

1999 Mixed embeddedness: (in)formal economic activities and immigrant businesses in the Netherland, *International Journal of Urban and Regional Research*, 23(2): 252-266.

Kloosterman, R.C., K. Rusinovic e D. Yeboah

2016 Super-diverse migrants - similar trajectories? Ghanaian entrepreneurship in the Netherlands seen from a Mixed Embeddedness perspective, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(6): 913-932.

Light, I.

1972 *Ethnic Enterprise in America,* University of California Press, Berkley.

1979 Disadvantaged minorities in self-employment, *International Journal of Comparative Sociology*, 20: 31-55.

1984 Immigrant and ethnic enterprise in North America, *Ethnic and Racial Studies,* 17: 195-216.

Light I. e A. Sanchez

1987 Immigrant Entrepreneurs in 272 SMSAs, *Sociological Perspectives*, 30(4): 373-399.

Marra, C.

2011 Esperienze di imprenditori immigrati in Emilia Romagna, *Mondi migranti*, 2: 125-139.

Ndofor, H.A. e R. Priem

2011 Immigrant Entrepreneurs, the Ethnic Enclave Strategy, and Venture Performance, *Journal of Management*, 37(3): 790-818.

Portes, A.

2001 Introduction: the debates and significance of immigrant transnationalism, *Global networks*, 1(3): 181-194.

Portes, A. e J. Sensenbrenner
1993 Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action, *American Journal of Sociology*, 98(6): 1320-1350.

Portes, A. e M. Zhou
1992 Gaining the upper hand: Economic mobility among immigrant and domestic minorities, *Ethnic and Racial Studies*, 15: 491-522.

Portes, A., W. J. Haller e L.E. Guarnizo
2002 Transnational entrepreneurs: An alternative form of immigrant economic adaptation, *American Sociological Review*, 278-298.

Putnam, R.
2000 Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, Touchstone, New York.

Rinaldini, M.
2011 Imprenditori nord-africani nel settore metalmeccanico a Modena e Reggio Emilia, in CNEL (2011), *Il profilo nazionale degli imprenditori immigrati.* CNEL, Roma.

Sanders, J. e V. Nee
1996 Immigrant Self-Employment: The Family as Social Capital and the Value of Human Capital, *American Sociological Review*, 61(2): 231-249.

Schmoll, C.
2004 *Une place marchande cosmopolite. Dynamiques migratoires et circulations commerciales à Naples*. Sciences de l'Homme et Société. Université de Nanterre, Paris.

Semenza, R.
2017 The Migration of Women in the Light of the Backward and Forward Linkages, *International Journal of Gender and Women's Studies*, 5(1): 21-34.

Shinnie, X., T. Domboka e C. Carey
2019 From Ethnic Exceptionalism to Multicultural Hybridism: Rethink Ethnic Culture in Migrant Entrepreneurship, https://bit.ly/2YPXbWH

Solano, G., A. Wolffhardt e A. Xhani
2019 *Measures to Support Early-Stage Migrant Entrepreneurs*, MEGA Handbook.

Tolciu, A.
2011 Migrant entrepreneurs and social capital: a revised perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4): 409-427.

Unioncamere
2019 *Imprese femminili: quasi 6mila in più nel 2018. 4mila sono di donne straniere*, https://bit.ly/30X2vuf

United Nations
2018 *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*, UNCTAD, New York.

Vertovec, S.
2009 *Transnationalism,* Routledge, London.

Volery, T.
2007 Ethnic entrepreneurship: a theoretical framework, in: Dana, L. P. (ed.), *Handbook Of Research On Ethnic Minority Entrepreneurship: A Co-evolutionary View on Resource Management,* Edward Elgar, Cheltenham.

Waldinger, R., H. Aldrich, e R. Ward
1990 *Ethnic Entrepreneurship: Immigrant Business in industrial Societies,* Sage, London.

Werbner, P.
1999 What colour 'success'? Distorting value in studies of ethnic entrepreneurship, *Sociological Review*, 47(3): 548-579.

Cooperazione Italiana allo Sviluppo
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

OIM
UN MIGRATION

AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

OIM
UN MIGRATION