

NUMERO  
1/2015

# SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

# Good Expo (rt)

**Mettiamo in vetrina il meglio del Made in Italy  
Benvenuti a Expo 2015**

**L'opinione di  
Marco Magnani**  
p. 6

**Show me Italy  
Speciale Expo**  
p. 10

**Sidecar  
Produzione italiana**  
p. 27

**Frontiere  
Guardare oltre i confini**  
p. 35

# Orgoglio e pregiudizio

**Fabio Rescalli**

Direttore Marketing di SACE



**I**n molti abbiamo visto il video che rappresenta il nostro Paese come un "extraordinary commonplace" (extraordinarycommonplace.com), dove avvengono quotidianamente cose di cui andare orgogliosi, smentendo pregiudizi diffusi sui comportamenti estemporanei e superficiali degli Italiani.

Macchinari e tecnologie industriali, arredo e design, moda, tutti i comparti dell'agroalimentare: il Made in Italy ha innumerevoli volti, apprezzati in tutto il mondo. I nostri brand hanno un valore speciale, spesso unico e inimitabile.

Inoltre, l'Italia è l'ottava manifattura del pianeta, la seconda d'Europa e ha un'economia tra le più attive nella realizzazione di prodotti e servizi destinati all'esportazione. Proprio questo è un punto di forza che non

è mancato nemmeno nei momenti più critici della recessione dalla quale stiamo finalmente uscendo. L'Expo arriva al momento giusto, insieme a previsioni di crescita nelle principali economie e a uno scenario di tassi e cambi favorevoli. SACE è *Official Partner for Italy's International Growth* di Expo 2015 e può mettere a disposizione delle nostre imprese, aperte al commercio internazionale, prodotti e competenze distintive.

Il mondo ci guarda con rinnovata attenzione: per continuare a fare dell'export una grande storia di successo italiano è necessario interpretare correttamente i rischi e le opportunità presenti nelle diverse geografie e affrontare le sfide della globalizzazione con le opportune coperture, in un percorso più ampio di rafforzamento della competitività finanziaria e della capacità d'investimento delle imprese.

In SACE siamo pronti a fare la nostra parte per permettere alle aziende italiane di affrontare queste sfide, aprendosi a nuovi orizzonti con spalle più robuste grazie ai nostri prodotti e servizi assicurativo-finanziari.

Ci aspettano mesi intensi, in cui mostrare il meglio di noi stessi a una platea immensa, che si aspetta il massimo e che non vogliamo deludere.

Noi saremo al vostro fianco. ●

Il sito di Expo 2015 si estende su un'area di circa 1 milione di metri quadrati situata a Nord-Ovest di Milano. I Comuni direttamente interessati dai lavori di costruzione, poiché adiacenti al sito stesso, sono 4: Rho, Baranzate, Bollate e Pero.

# NUMERI DELL'EXPO 2015

12.000

MQ RISERVATI A PALAZZO ITALIA

5 AREE TEMATICHE

200

MQ DI SPAZI VERDI

12.000

ALBERI NELL'AREA ESPOSITIVA

575.000.000

DI EURO È L'IMPORTO APPALTATO A OTTOBRE 2014

144

PAESI PARTECIPANTI

3 PADIGLIONI CORPORATE RISERVATI A PRIVATI

55 PADIGLIONI SELF-BUILT

350.000.000

DI EURO È IL VALORE COMPLESSIVO DELLE PARTNERSHIP STIPULATE CON AZIENDE NAZIONALI E INTERNAZIONALI

20.000.000

DI VISITATORI ATTESI

70%

FAMIGLIE

2.000.000

DI STUDENTI STIMATI IN VISITA

10.000

LAVORATORI ATTIVI SU SCALA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

EDITORIALE

**3** | **Orgoglio e pregiudizio**  
di Fabio Rescalfi

L'OPINIONE

**6** | **Manifattura ed export: motore dell'economia italiana**  
di Marco Magnani

METEO MERCATO

IL POZZO E IL PENDOLO

9

STORIA DI COPERTINA

**10** | **Show me Italy**

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

**20** | **CHRISTINE GOULD E NADIA LAURINCI**  
**L'impresa di nutrire il pianeta**

NEXT STOP

**24** | **RUBICON**  
**Una proposta che... non si può rifiutare**

BIOSFERA  
VIAGGIO NELL'UNIVERSO  
DEL BIOLOGICO

18

DETAILS

**26** | **Buon APPetito**  
**Come cambia la pausa lavoro**

SIDEGAR

**28** | **AVE TECHNOLOGIES, WEIGHTPACK**  
**Altro che pacco**

**30** | **CNH INDUSTRIAL, EMAK, MASCHIO GASPARDO, NARDI**  
**Fame di tecnologia**

**32** | **ADLER, GEICO, GLM, MV AGUSTA, PROMA, SPARCO**  
**Questione di dettagli**

SE NE PARLA

**34** | **Quando il bilancio si fa sociale**

FRONTIERE

**36** | **EGITTO**  
**Ecco la ripresa**

**38** | **CUBA**  
**Revolution 2.0, L'Avana**

**40** | **IRAN**  
**Cambio passo**



## Manifattura ed export: motore dell'economia italiana

### Il potenziale inespresso dell'export italiano

L'OPINIONE DI MARCO MAGNANI

L'industria italiana è da tempo in trincea. Tra il 2000 e il 2012 la produzione industriale ha perso in media circa il 2,5% l'anno (considerando i prezzi costanti). Numeri senza precedenti. Nello stesso periodo la Germania è cresciuta mediamente dell'1,8% annuo, Corea del Sud, India e Cina rispettivamente del 7,2%, 8,6% e 11,7%. La nostra "fetta di torta" si sta restringendo e la crisi degli ultimi anni ha accelerato il trend. Soffre soprattutto la piccola e media impresa, spina dorsale dell'economia italiana e importante fonte di crescita, occupazio-

ne ed export. Dalla manifattura arriva però anche qualche segnale di ottimismo. Soprattutto da chi ha saputo innovare, ha visto in anticipo la crisi in arrivo o almeno ha saputo reagire in tempo, ha capito le tendenze dell'economia globalizzata e imboccato la direzione giusta verso i nuovi mercati, spostandosi su produzioni complesse o inserendosi in una delle filiere globali. Normalmente chi l'ha fatto ha colto, grazie alle esportazioni, le opportunità di crescita provenienti dalle economie emergenti. Lo ha saputo fare una parte d'Italia, soprattutto quella del manifatturiero avanzato e del Made in Italy.

## COSA ACCADE NEL MONDO

### CATEGORIA DI RISCHIO

0-30 Rischio basso	31-70 Rischio medio	71-100 Rischio alto
Mancato pagamento controparte sovrana	Mancato pagamento controparte corporate	Mancato pagamento controparte bancaria
Trasferimento capitali e convertibilità	Esproprio e violazioni contrattuali	Guerra e disordini civili

### ARGENTINA



Il capo di gabinetto Jorge Capitanich ha annunciato la possibilità che il governo proceda alla nazionalizzazione delle compagnie elettriche Edesur ed Edenor. Il picco di domanda di elettricità causato dal caldo eccezionale ha prodotto una serie di blackout e le due compagnie sono state accusate dal governo di non offrire deliberatamente un servizio adeguato. La mancata revisione dei prezzi dell'energia, sostanzialmente fermi ai livelli del 2001-2002, ha eroso i margini delle imprese e compromesso la loro sostenibilità economico-finanziaria. Edesur ha dichiarato perdite per 160 milioni di dollari statunitensi nel 2014. Perdite simili sono attese anche per Edenor.

### AZERBAIGIAN



La Banca Centrale azera ha abbandonato l'ancoraggio del manat, la valuta ufficiale dell'Azerbaijan, al dollaro statunitense. La scelta segue gli effetti negativi prodotti dallo shock dei costi petroliferi sul sistema economico del Paese, le cui esportazioni di idrocarburi pesano per il 95% della bilancia

commerciale e il 70% degli introiti fiscali. La difesa del manat ha causato una contrazione delle riserve valutarie di circa 1 miliardo di dollari da inizio 2015. L'ammontare totale della valuta estera detenuta dalla Banca Centrale resta comunque elevato.

### CINA



Gli Stati Uniti hanno richiesto delle consultazioni formali con Pechino in seno al Wto per discutere la presunta illegittimità di un piano cinese di sussidi alle esportazioni su una serie di beni: prodotti tessili, agricoli e medicinali. In particolare, gli Stati Uniti accusano la Cina di aver sussidiato illegittimamente gli esportatori per 1 miliardo di dollari nell'ultimo triennio. Le dispute pendenti presso il Wto tra Cina e Usa sono già 24, di cui 15 intraprese su iniziativa americana.

### REGNO UNITO



Gli ultimi tre mesi del 2014 hanno fatto registrare un lieve rallentamento della crescita rispetto ai trimestri precedenti (+0,5% sul periodo luglio-settembre), ma secondo stime della Commissione europea l'intero anno si è chiuso con un risultato del 2,6%, e lo stesso tasso è previsto per il 2015. L'inizio di quest'anno sembra confermare le attese: l'indicatore Pmi di Markit ha registrato a gennaio un aumento sia per la manifattura, sia per i servizi e le costruzioni. Permangono diversi elementi di incertezza, come le elezioni politiche, la debolezza dell'Eurozona (che ha già pesato sul 2014) e le crisi geopolitiche ai confini dell'Unione Europea.

### SERBIA



Il Fondo Monetario Internazionale ha approvato uno *stand-by loan* da 1,2 miliardi di dollari statunitensi per finanziare un programma basato su tre pilastri: ristabilire l'equilibrio di finanza pubblica; accrescere la resilienza del sistema finanziario; implementare riforme strutturali per consentire la riduzione della



⬅️ ⬆️ Lavoratori dell'industria del riso, Valle Lomellina, Pavia. Foto di Alessandro Gandolfi/Parallelozero.

È quindi dall'industria e dall'export che si può ripartire. Dalla produzione industriale provengono quasi il 95% delle esportazioni italiane. In particolare, i settori delle cosiddette 4A (Abbigliamento-Moda, Arredamento-Casa, Automazione-Meccanica e Agroalimentari-Bevande) rappresentano circa la metà delle esportazioni complessive. Un rapporto di Unioncamere conferma che l'Italia è uno dei cinque Paesi al mondo – con Cina, Germania, Giappone e Corea del Sud – che nel 2013 ha conseguito un *surplus* della bilancia commerciale manifatturiera superiore ai 100 miliardi di dollari.

Paesi quali Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti hanno invece registrato *deficit* rispettivamente di 34, 99 e 610 miliardi di dollari.

Il settore manifatturiero, oltre a essere motore dell'export (e quindi un importante salvagente per l'economia in periodi di crisi di domanda interna), stimola in altri modi lo sviluppo economico: l'effetto moltiplicatore sul resto dell'economia, l'elevata intensità d'investimenti in ricerca, il significativo impatto su innovazione e produttività. Così come per le esportazioni, questi tre

### Produttività, dimensione e conoscenza: tre gap strutturali da colmare per le imprese italiane

effetti sono superiori nella manifattura piuttosto che nei servizi.

L'Italia deve quindi cercare di non smantellare il proprio tessuto industriale, soprattutto quello più avanzato, e anzi adattarlo alla nuova situazione competitiva. Così facendo potrà sfruttare appieno il proprio potenziale di esportazione, in particolare nei settori di eccellenza e in quelli nei quali gode di una forte credibilità internazionale. Tra questi: meccanica, abbigliamento, scarpe e moda, mobile e arredamento, agroalimentare.

Prendiamo quest'ultimo come esempio

del potenziale inespresso dell'export italiano. L'agroalimentare è settore strategico per l'Italia: rappresenta l'8,7% del Pil (13,2% degli occupati, 23 miliardi di euro di investimenti annui) che diventa addirittura il 13,9% se si considera anche l'indotto di imprese che offrono servizi essenziali come trasporto, *packaging*, logistica, energia. Nonostante ciò le esportazioni alimentari dell'Italia sono meno della metà di quelle tedesche e la bilancia commerciale nel settore è in deficit. Le difficoltà dell'agroalimentare italiano, nello sfruttare appieno l'eccezionale immagine internazionale, sono dovute a criticità strutturali che limitano la competitività delle imprese italiane in generale.

La principale sfida che le imprese italiane si trovano ad affrontare per sfruttare appieno il proprio potenziale di esportazione è quella di colmare tre gap strutturali: di produttività, di dimensione e di conoscenza. La sfida dell'industria italiana è dunque persa?

Non è detto. Per innovare ed esportare non è necessario che le piccole imprese diventino grandi: è "sufficiente" che siano inserite in una filiera produttiva, un ecosistema nel quale ognuna sia altamente specializzata e innovativa da rappresentare un tassello fondamentale e difficilmente sostituibile. Un'alternativa alla soluzione "verticale" della filiera è il modello "orizzontale" del *cluster*. Non come semplice traduzione di distretto industriale, ma nel significato letterale di "grappolo", dove gli acini del grappolo sono gli altri attori del territorio: università, scuole, centri di ricerca, associazioni imprenditoriali, istituzioni, credito. In Italia la tradizione dei distretti e dei territori è forte. *L'European Cluster Observatory* stima in 180 i distretti italiani. Il distretto è il punto di partenza per entrare nella filiera o per fare parte del *cluster* che può aiutare ad aumentare la produttività, a colmare il gap dimensionale e di conoscenza. E sfruttare appieno il potenziale di esportazione delle imprese italiane. ●



MARCO MAGNANI

Administration (Mba) alla Columbia University. Ha completato programmi in *leadership* e *public policies* alla John F. Kennedy School of Government dell'Università di Harvard, al Jackson Institute for Global Affairs dell'Università di Yale e alla Lee Kuan Yew School di Singapore.

Nel 2010 è stato nominato Young Global Leader del World Economic Forum di Davos. È membro dell'Aspen Institute, della Chatham House, dell'Economic Club di New York, dell'Istituto Affari Internazionali, e del Board of Trustees di Afs International, nonché presidente di Intercultura. È opinionista de "Il Sole 24 Ore" con la rubrica *Lettere da Cambridge, Massachusetts*. È autore di *Sette Anni di Vacche Sobrie* (Utet, 2013) e di *Creating Economic Growth. Lessons for Europe* (Palgrave Macmillan, 2014).



È Senior Research Fellow alla John F. Kennedy School of Government dell'Università di Harvard, dove collabora con Larry Summers. Collabora anche con la School of Advanced International Studies dell'Università John Hopkins a Washington D.C. Ha circa vent'anni di esperienza in

Investment Banking: a Wall Street con JPMorgan e a Milano come dirigente di Mediobanca. È membro del Global Agenda Council on Banking & Capital Markets del Wef. Laureato in Economia politica alla "Sapienza" di Roma, è stato borsista Jona per il conseguimento di un master in Business

disoccupazione e una crescita economica stabile. Il debito serbo è cresciuto ancora nel 2014, superando il 70% del Pil, e il deficit fiscale ha raggiunto il 6,6%. Le previsioni indicano un'ulteriore contrazione del Pil dello 0,5% quest'anno. Il supporto dell'Fmi potrebbe rafforzare il piano di consolidamento fiscale del governo Vucic, che prevede la privatizzazione di oltre 500 imprese a partecipazione pubblica, la riforma del mercato del lavoro e del sistema pensionistico.

## SRI LANKA



Il nuovo governo eletto ha dichiarato di voler avviare investigazioni sui contratti firmati dal precedente esecutivo per sospette irregolarità. Saranno rivisti i progetti infrastrutturali appaltati a società cinesi, in particolare il contratto da 1,5 miliardi di dollari statunitensi per la costruzione del porto della capitale Colombo, aggiudicato a China Communication Construction Co Ltd. La volontà del nuovo governo aumenta il rischio di revisione e ritardi di contratti già firmati, specialmente per i grandi progetti infrastrutturali. È probabile che il nuovo presidente Sirisena voglia diversificare le fonti di finanziamento estero, a oggi fortemente dipendenti dagli investimenti cinesi.

## UGANDA



Fitch ha migliorato il rating sovrano a B+ da B con outlook positivo. La valutazione testimonia la buona crescita economica dell'ultimo quinquennio: +5,5% medio annuo. Gli investimenti infrastrutturali in corso in Uganda produrranno effetti negativi sul bilancio pubblico dell'anno ma permetteranno un miglioramento nelle capacità di crescita future del Paese. Sono tuttavia in fase di deterioramento i rapporti con la comunità internazionale: l'adozione di una legge anti-gay ha causato un blocco delle donazioni estere, mentre la costruzione di una raffineria da 4 miliardi di dollari statunitensi, controllata dal gruppo russo Rostec, potrebbe incrinare ulteriormente i rapporti con i Paesi occidentali.

## VIETNAM



La Banca Centrale ha nazionalizzato la Vietnam Construction Bank, ponendola sotto il controllo della Vietcombank, al 90% di proprietà dello Stato. L'operazione rientra nel piano di ristrutturazione del settore bancario vietnamita che prevede di riorganizzare tra le sei e le otto banche in condizioni critiche entro la prima metà dell'anno per evitarne il fallimento. Il sistema bancario locale è in progressiva stabilizzazione ma rimane sottocapitalizzato e affetto da un alto livello di *Non Performing Loans*.

## YEMEN



Mentre prosegue l'escalation di violenze contro la popolazione per mano dei ribelli Huthi, la coalizione sunnita guidata dall'Arabia Saudita (insieme ad altri nove Paesi tra cui Egitto, Marocco, Pakistan e Giordania) sta portando avanti i bombardamenti aerei per colpire gli obiettivi sensibili controllati dai ribelli, compresa la capitale Sana'a. Dopo le recenti vicende in Siria e Iraq, la decisione di un intervento armato esterno in Yemen segna ancora una volta l'aspra contrapposizione tra sunniti e sciiti nel mondo islamico.

## ZAMBIA



Edgar Lungu è stato nominato nuovo presidente dello Zambia, grazie alla vittoria ottenuta alle elezioni suppletive indette a seguito della morte del presidente in carica Michael Sata. Lungu ha vinto con un margine ristretto, pertanto ci si attende una linea politica populista tesa a recuperare consensi. La permanenza in carica di Lungu è limitata al completamento del mandato quinquennale del predecessore, fino a settembre 2016.

## PETROLIO

## Il pozzo e il pendolo

## Il rischio Paese quando il petrolio vale la metà



*Il pozzo e il pendolo* è un racconto di Edgar Allan Poe che narra delle torture subite da un prigioniero dell'Inquisizione spagnola a Toledo: rinchiuso in un sotterraneo, dove scappa fortunatamente alla caduta in un pozzo, si ritrova supino e legato con una lama tagliente a forma di pendolo che scende inesorabilmente verso di lui.

Dopo diversi tentativi, riesce a divincolarsi mentre l'esercito francese entra in città: è salvo.

La discesa repentina del prezzo del petrolio e la sua permanenza su livelli ben inferiori alle attese degli operatori sembra destinata a produrre condizioni di "tempesta perfetta" in quei Paesi produttori che dipendono in larga parte dalle entrate petrolifere, non hanno accumulato sufficienti riserve in valuta forte e non possono mettere mano a riforme e tagli alla spesa senza il rischio di disordini e rivolte.

Angola, Nigeria, Russia, Venezuela e diversi Paesi del Medio Oriente e del Nord Africa sono senz'altro le realtà più a rischio. Anche il Brasile è in difficoltà, dopo lo scandalo che ha coinvolto la compagnia nazionale raffreddando le prospettive di crescita.

Nel frattempo, diversi importatori (*in primis* la Cina) stanno accumulando scorte consistenti approfittando del basso prezzo, del relativo appiattimento dei valori tra le diverse qualità di greggio e degli sconti offerti dai principali esportatori per mantenere le ri-

spettive quote di mercato nell'area a maggior potenziale. Questi ultimi, oltre a mettere in atto una *price war* nel breve periodo, si stanno attrezzando per lavorare il greggio al proprio interno ed esportare direttamente plastiche e raffinati in un orizzonte di lungo termine. Nei Paesi con una bolletta energetica pesante – come l'Italia e la Germania – il calo del prezzo del greggio produce effetti positivi per imprese e cittadini, riducendo i costi delle attività produttive, stimolando i consumi e neutralizzando l'apprezzamento del dollaro, valuta di riferimento per gli scambi nel settore.

La redistribuzione dei profitti dai Paesi produttori ai Paesi importatori potrà contribuire alla ripresa della domanda nei Paesi avanzati, che negli ultimi anni hanno diminuito la loro sete di petrolio, per diversi motivi tra cui la convenienza delle fonti rinnovabili, gli standard ambientali e la maggiore efficienza dei nuovi motori.

Un nuovo equilibrio sui 70 dollari al barile, sufficiente a mantenere margini sostenibili su larga parte della produzione senza gravare eccessivamente sui Paesi importatori, potrebbe essere raggiunto nel medio periodo. Il permanere del pendolo su livelli d'allerta rende oggi necessario osservare in modo ancora più critico ciascuno degli aspetti coinvolti (logistica, servizi, credito) e tutelarsi adeguatamente per uscire dall'*impasse* senza attendere i soccorsi. ●

# Show me Italy

Dove arriveranno i nostri prodotti agroalimentari?

↑ Deposito di stagionatura del Grana Padano e Parmigiano Reggiano, Fiorenzuola, Piacenza. Foto di Massimo Di Nonno.

**L'**Italia torna a calcare le scene. Nell'occasione più importante degli ultimi anni per mettersi in vetrina, quella dell'**Expo 2015**, il nostro Paese si affida al suo fiore all'occhiello: il settore agroalimentare.

Con le parole d'ordine "Feed the Planet, Energy for Life", nell'edizione milanese dell'Esposizione Universale mostreremo al mondo la qualità del modello alimentare italiano, unico per equilibrio nutrizionale, sostenibilità, legame con il territorio, gusto e sicurezza, e lo proporremo come nostro apporto all'obiettivo globale di nutrire il pianeta e valorizzare le risorse della Terra.

Ci sentiamo ben forti della fama dell'*Italian food & drink* nel mondo. Secondo le elaborazioni del **Centro Studi Federalimentare**, su circa 1,2 miliardi di persone che, in tutto il pianeta, ogni anno comprano un prodotto o una bevanda Made in Italy, ben 720 milioni non sono consumatori occasionali, ma fidelizzati.

È forse per questo che il settore dell'agroalimentare ha retto bene anche in tempo di crisi? Tra il 2007 e il 2014, questo comparto ha perso solo 3 punti percentuali di produzione, contro i 24 del manifatturiero nel suo complesso; ha incrementato l'export di 48 punti, contro i 9 dell'export totale; infine ha dimostrato una buona tenuta anche per quanto riguarda i livelli occupazionali. L'*appeal* internazionale delle nostre produzioni ha sicuramente giocato un ruolo importante, ma non è l'unico fattore della nostra resilienza.

L'agroalimentare ha retto anche perché è un comparto anticiclico. Le spese in alimenti e cibo sono le ultime a essere tagliate nei momenti difficili e sono le prime a ripartire, nel mercato interno, quando si inizia a risalire la china.

Oggi, mentre i consumi interni ripartono inaugurando un 2015 in timida ripresa, appare sempre più evidente che la migliore partita per le nostre produzioni agroalimentari deve ancora essere giocata: e si svolgerà oltreconfine.

Il settore conta 58 mila imprese, 385 mila addetti diretti e altri 850 mila sono impiegati nella produzione agricola. Le esportazioni italiane di prodotti agroalimentari hanno già raggiunto, nel 2013, circa 33 miliardi di euro: un valore di tutto rispetto, ma non corrispondente al potenziale del Paese né all'altezza della nostra reputazione. Da un confronto con i principali *peer*, europei e mondiali, emerge infatti che l'incidenza dell'export di *agrifood*, sul totale delle esportazioni di beni, è minore in Italia rispetto ad alcuni dei suoi più diretti *competitor*, come Spagna e Francia.

L'obiettivo condiviso, lanciato dal governo, è spingere l'export agroalimentare portandolo a 50 miliardi di euro entro la fine del decennio, con un conseguente aumento dell'occupazione di 100 mila unità. La crescita media annua delle nostre esportazioni agroalimentari, tra il 2010 e il 2013, è stata del 6,4%, in accelerazione rispetto al 4,7% dei tre anni precedenti. Una bella performance, particolarmente positiva nei mercati emergenti extra-Ue (+15,1%), a evidenza dei buoni risultati che è possibile raggiungere nelle geografie a maggiore potenziale di sviluppo della domanda; le nostre esportazioni hanno invece seguito ritmi di crescita più lenti rispetto ai *peer* nei mercati emergenti e avanzati dell'area Ue, geograficamente vicini e commercialmente legati all'Italia, dove le nostre esportazioni sono cresciute rispettivamente del 6,7% e del 4,4% in media tra il 2010 e il 2013.

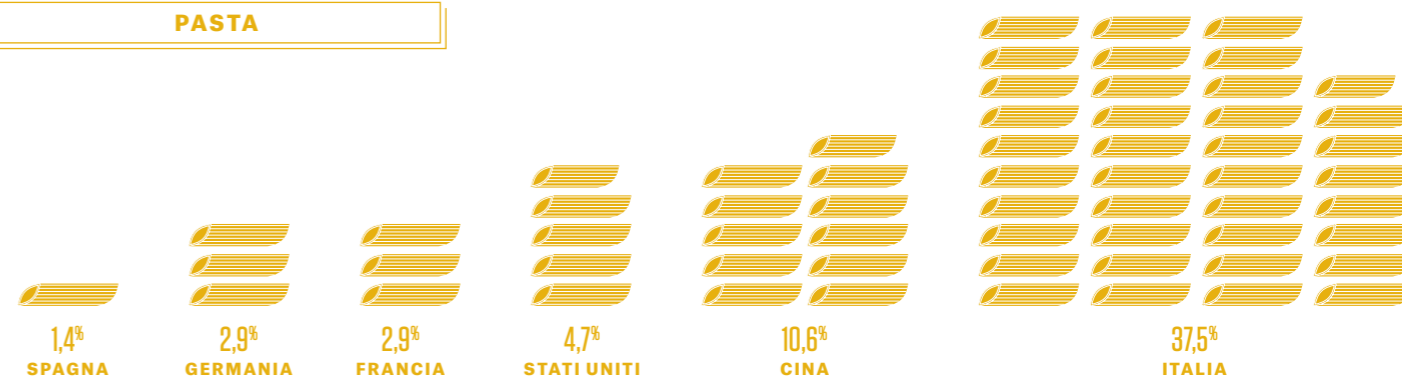
Una tendenza visibile anche nell'operatività di SACE, che negli ultimi anni ha re-

gistrato un incremento delle richieste di garanzia da parte di imprese della filiera agroalimentare sempre più dirette verso i mercati emergenti: pastifici noti come De Cecco, La Molisana, Rummo, ma anche Pasta Zara, Liguori e Ferrara, oppure i vini Zaccagnini, Barone di Ricasoli, Zonin, Carpenè Malvolti e Bisol, fino ad arrivare a produttori di macchinari come Fava, che con SACE ha esportato i suoi impianti per la produzione di pasta in Madagascar. In particolare, anche con la loro spiccata connotazione locale, le imprese campane dell'agroalimentare stanno mostrando

**L'Expo 2015 mostrerà al mondo la qualità del modello alimentare italiano**

un dinamismo sorprendente nei mercati stranieri più lontani se paragonate a quelle di altre Regioni d'Italia. Recentemente SACE ha sostenuto alcune di queste realtà d'eccellenza, offrendo gli strumenti giusti per intraprendere percorsi di crescita in Paesi prima sconosciuti. «La nostra *mission* è sempre stata quella di portare i prodotti italiani all'estero», spiega ad esempio **Salvatore Pisani, export manager di Corex**, azienda dell'Agro Nocerino specializzata in un'ampia gamma di produzioni agroalimentari, «ma negli anni è cambiato sia il paniere dei prodotti sia i mercati di sbocco». Corex ha adottato un modello di business molto particolare: acquista materie prime insieme a unità produttive per sviluppare un paniere diversificato di prodotti da esportare (dalla pasta ai sughi pronti, dall'olio d'oliva alle

## PASTA



**QUI SOPRA E NELLE PAGINE SUCCESSIVE DATI RIFERITI AI 10 PRODOTTI AGROALIMENTARI TOP: CONFRONTO TRA L'ITALIA E I SUOI PEER, 2013 - QUOTE DI MERCATO MONDIALI (IN %)**  
**FONTE: ELABORAZIONI SACE SU DATI UN COMTRADE**

conservare). «Il nostro modello», spiega ancora Pisani, «è come quello di Eataly. La differenza è che non abbiamo una struttura fissa per la vendita e il consumo». E la storia di Corex parte da lontano: «Abbiamo iniziato esportando il concentrato di pomodoro nei Paesi vicini del Mediterraneo e nel continente africano, ma oggi i nostri mercati principali sono oltreoceano: Cina, Giappone e Sud America. Non siamo legati a produzioni industriali rigide, ma siamo soggetti ai cambiamenti che avvengono

## Nella pasta l'Italia è leader mondiale, in altri comparti avverte la concorrenza di prezzo

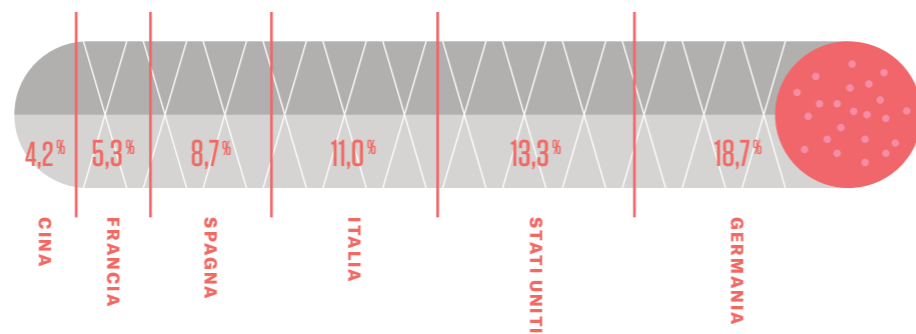
nel mercato di destinazione. Negli anni Ottanta e Novanta l'Italia riusciva a esportare prodotti alimentari "basici", come pasta, farina, semola... Con il tempo, molti Paesi si sono dotati di strutture proprie e quindi per sopravvivere abbiamo dovuto alzare il target dei prodotti esportati, applicando logiche di marketing più complesse per entrare in mercati con richieste più evolute. Per questo abbiamo deciso di acquistare le capacità produttive di piccole e medie imprese: così facendo permettiamo loro di saturare la loro capacità produttiva e di entrare in mercati esteri complessi, che altrimenti sarebbero fuori della loro portata».

L'Italia ha una quota di mercato mondiale nell'agroalimentare del 3,1%, in linea con quella spagnola ma inferiore alle quote degli altri competitor (comprese tra il 4,6% della Cina e il 10,3% degli Stati Uniti). Prendiamo i dieci comparti di punta del nostro export agroalimentare, quali carni, cacao, preparazioni di ortaggi, legumi, frutta, formaggi e latticini, mele e pere fresche, caffè, olio d'oliva, salsicce e salumi, pasta e vini: insieme rappresentano il 57% delle esportazioni agrifood italiane. I loro risultati sono però molto eterogenei a seconda dei settori e comparti, con picchi per i vini (di cui deteniamo una quota pari al 19,3% del mercato globale), l'olio d'oliva (25%) e soprattutto la pasta (37,5%) dove il nostro Paese è indiscusso leader mondiale.



↑ Procedura di marchiatura del prosciutto durante la fase di stagionatura.

### SALSICCE, SALUMI E PRODOTTI SIMILI



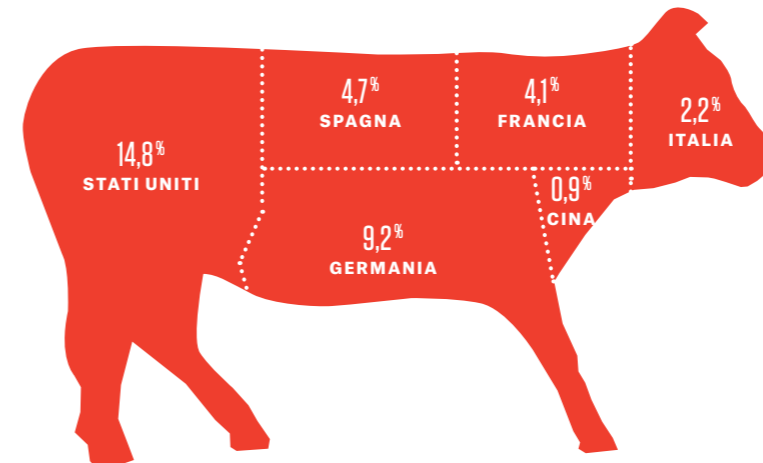
Ma non tutti i palati sono attenti ai sapori e frequentemente il driver principale della domanda non è il gusto, bensì il prezzo. Quando la qualità non si discute ma si presenta come tratto distintivo, una delle armi migliori a disposizione delle imprese agroalimentari sta nel controllo di filiera. Un caso del tutto particolare in quest'ambito è rappresentato dal **pastificio De Matteis**, che da cinque anni ha lanciato il

progetto "Grano Armando", uno dei pochi esempi nazionali di produzione della pasta a ciclo integrato, 100% italiano, realizzata utilizzando solo semola controllata, selezionata e trasformata "in casa", vale a dire nel mulino di proprietà. «È una vera e propria rivoluzione», come spiega l'**amministratore delegato Marco De Matteis**. «Mettere in collegamento tutti i passaggi della filiera della pasta, dalla

produzione e raccolta di materie prime alla trasformazione e realizzazione delle paste, è una sfida enorme. Il problema italiano è proprio la frammentazione esasperata delle aziende agricole e l'assenza di un sistema. Basti pensare che le dimensioni medie delle aziende produttrici di grano sono di 7-8 ettari. Inoltre il mercato del grano duro non è regolamentato, cosa che provoca forti oscillazioni dei prezzi e delle condizioni».

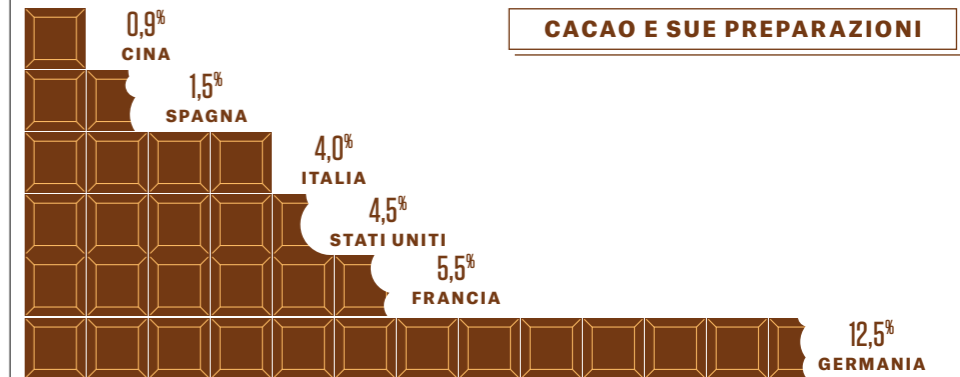
Far parte del progetto significa sottoscrivere un contratto di filiera con un rigido disciplinare di coltivazione, in cui ci si impegna a usare sementi stabilite e a seguire precise regole nelle pratiche agronomiche. I risultati sono un grano italiano di prima qualità, proveniente da agricoltori che investono e rispettano la loro terra, guadagnandoci; sul prodotto conferito hanno il prezzo minimo garantito rispetto a quello fissato dalla Borsa del grano, il che li sottrae ai meccanismi speculativi che governano questo settore; hanno anche un incentivo di premialità (più alto è il contenuto proteico, maggiore è il prezzo riconosciuto, rispetto al prezzo di mercato).

Le aziende agricole che finora hanno sottoscritto il contratto sono 950, provenienti da diciotto Province e nove Regioni, per oltre 11.400 ettari di terreno. Partner nel progetto sono Syngenta, una multinazionale svizzera che opera in agricoltura, e Coseme, azienda sementiera di Foggia. «Per il futuro, un primo obiettivo è lanciare un progetto di filiera anche in Sicilia», conclude De Matteis. «Una seconda sfida è portare Grano Armando nei mercati esteri. La difficoltà dell'esportazione della pasta, però, risiede nel fatto che è un prodotto povero, mentre i prezzi della di-



↑ Macchina in azione per la preparazione del cioccolato.

### CACAO E SUE PREPARAZIONI



stribuzione sono alti. Inoltre non bisogna dimenticare che la concorrenza nel settore della pasta si gioca quasi esclusivamente sulla leva prezzo». Sulla stessa linea anche **Antonio Petti, presidente del famoso marchio di concentrato di pomodoro**: «Il valore Made in

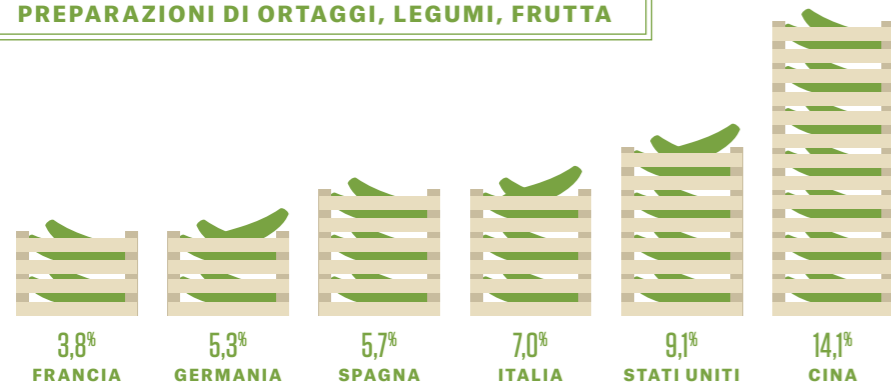
Italy ha un suo peso. In Giappone e negli Usa, ad esempio, il pomodoro è abbinato al consumo di pasta e la richiesta è per prodotti di nicchia come il pelato o il cubettato». Nel settore della produzione di sugo di pomodoro, il fattore prezzo conta più di ogni altro. Secondo Petti: «Oggi si compra solo in offerta. Il tema non è dunque la diminuzione dei consumi, ma la diminuzione dei prezzi».

Se la nostra leadership nella pasta appare ormai consolidata, negli altri settori alimentari Made in Italy avvertiamo ancora la concorrenza di altri Paesi, senz'altro meno noti nell'arena internazionale per la qualità dei loro prodotti alimentari. La Germania ha quote più alte di noi nei comparti dei formaggi e latticini, salumi insaccati e caffè, Stati Uniti e Cina nell'industria conserviera e nella frutta fresca, mentre la competizione con la Francia sul vino e con la Spagna sull'olio è storia nota dell'ultimo decennio.



↑ Vicoli di Bologna. Foto di A.G.

**PREPARAZIONI DI ORTAGGI, LEGUMI, FRUTTA**



Per quanto riguarda il comparto delle carni e dei formaggi, la provenienza controllata delle produzioni è un *asset* forte: garanzia del successo nel territorio di riferimento... ma come portarla al di fuori di esso? Un caso abbastanza unico è quello rappresentato dalla **A.R.A., l'Associazione Regionale degli Allevatori, della Basilicata** che si è rivolta al gruppo SACE per lo smobilizzo dei crediti vantati nei confronti della Regione, ottenendo così la liquidità neces-

saria a sostenere i molti piccoli produttori locali riuniti sotto la sua egida. Una realtà pubblica che ha il vantaggio di affondare le proprie radici nel territorio, garantendo prodotti genuini e della tradizione lucana che confluiscono in quel *plus* rappresentato dal marchio Made in Italy. «L'A.R.A. è sin dagli anni Cinquanta impegnata quotidianamente al servizio del sistema zootecnico lucano», afferma **Palmiro Ferramosca, presidente dell'Associazione**. «Sono or-

mai una significativa realtà le filiere relative alla Podolica, all'Agnello delle Dolomiti e al Suino nero. Tre prodotti che costituiscono un'eccellenza dell'agroalimentare lucano con una valenza che va ben oltre l'aspetto produttivo ed economico, poiché rappresentano un riferimento per la nostra cultura e le nostre tradizioni. Il comparto, inoltre, sta attraversando un profondo processo di innovazione, dimostrando buone capacità di adeguamento all'attuale difficile contesto che esige scelte coraggiose, proiettate in una dimensione sempre più competitiva».

Anche la struttura distributiva, però, conta. Eccome. Molto spesso le strutture di vendita mancano e le imprese sono troppo piccole per sostenere lo sviluppo internazionale. Secondo Pisani di Corex: «Il modello della Grande Distribuzione Organizzata (Gdo) italiano-europeo è diverso da quello statunitense o asiatico. Negli Stati Uniti la Gdo è la parte terminale di un processo che nasce molto prima. È concepita come una sorta di "fitto dello scaffale" che premia di più la

qualità del prodotto. In Italia, invece, nei supermercati un primo *screening* viene fatto in base al prezzo del prodotto e questo ci penalizza». Come riscattarci, allora? Il momento attuale appare finalmente propizio per il nostro Paese: ripresa economica delle nazioni a elevata domanda di Made in Italy, segnali di fiducia dal mondo imprenditoriale nazionale, nuova liquidità per effetto del prossimo *Quantitative Easing*, deprezzamento dell'euro verso dollaro e franco svizzero, Expo 2015 come vetrina dell'Italia e del mondo. È il momento dunque di rimettersi in gioco davvero.

**EXPORT 50 MILIARDI: UN TRAGUARDO POSSIBILE PER L'AGROALIMENTARE ITALIANO**

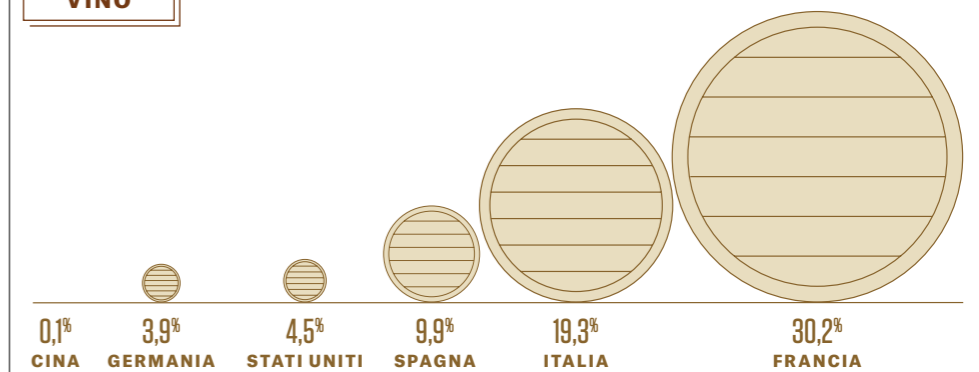
Colmare il gap richiede la capacità di orientare lo sforzo verso pochi settori significativi, in grado di coniugare qualità italiana con economie di scala e standard internazionali. Come? Per esempio scommettendo sui nostri punti di forza. Se ci concentriamo, in particolare, sui dieci settori e comparti più competitivi dell'export agroalimentare (cfr. tabelle nel testo), intensificando la penetrazione sulle geografie più promettenti per ciascuna categoria merceologica (import in forte crescita), entro il 2018 sarebbe possibile incrementare l'attuale export agroalimentare italiano di oltre 7 miliardi di euro.

La prospettiva è frutto di una proiezione dell'Ufficio Studi di SACE. Il calcolo dell'export potenziale aggiuntivo viene fatto ipotizzando che le esportazioni italiane, di ciascun prodotto agroalimentare in ciascuno dei Paesi considerati, crescano, entro il 2018, allo stesso ritmo che hanno registrato in media nel triennio 2011-2013; tuttavia, dove la dinamica di crescita risulti più sostenuta dal lato dell'import dei prodotti agro-



↑ Botti di Verdicchio, Cupramontana, Marche. Foto di Sergio Ramazzotti/Parallelozero.

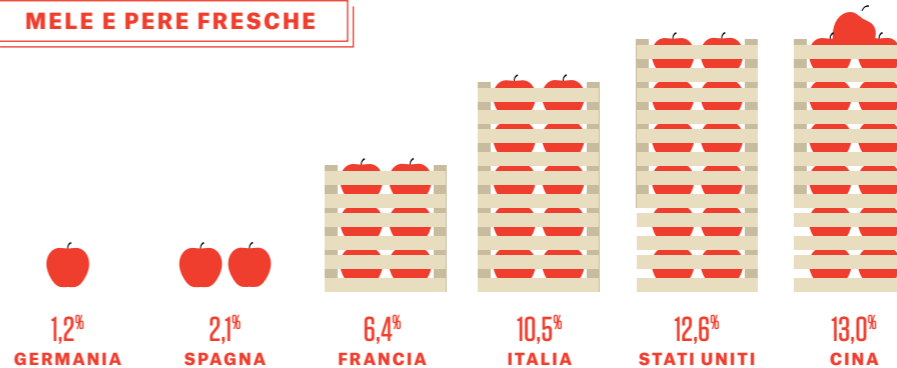
**VINO**



alimentari nei Paesi considerati, si ipotizza che l'export italiano cresca allo stesso ritmo che questo import ha registrato in media nel periodo 2011-2013. In Europa, in cui vigono regole e normative comuni e armonizzate, sarebbe possibile

conseguire 4,8 miliardi di euro di maggior export, mentre nei Paesi oltre Atlantico 1,4 miliardi. Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia possono contribuire da soli per circa 5 miliardi di euro di export aggiuntivo. Le opportunità, con le dovute proporzioni, riguardano però anche alcuni mercati emergenti i cui consumatori stanno orientando i propri gusti sempre più verso la qualità delle produzioni italiane. Tra questi Paesi: Cina, Hong Kong, Corea del Sud, Brasile, Polonia ed Egitto. Un discorso a parte bisogna fare invece per la Russia, mercato in alcuni casi molto rilevante per il nostro export agroalimentare, che sta subendo gli effetti negativi delle sanzioni sull'economia russa e del bando all'import di alcuni prodotti del settore. Dalle stime si evince chiaramente come il guadagno potenziale per il nostro export in Russia sarebbe elevato in assenza di tali vincoli.

**MELE E PERE FRESCHE**







↑ Industria per la produzione di latticini e yogurt.

I comparti a maggior potenziale, tra i dieci selezionati, sono il vino, l'industria conserviera e l'olio d'oliva, che rappresentano oltre il 50% del maggior export potenziale (3,9 miliardi). Non a caso si tratta di beni che possono ben coniugare la qualità italiana con processi di produzione industriali in grado di far fronte alla crescente domanda internazionale.

Vi sono anche casi di grande successo come **Illycaffè** – già presente in centocinquanta Paesi al mondo – che, nei mercati emergenti ha trovato i migliori canali di distribuzione nel mondo delle forniture alberghiere e della ristorazione.

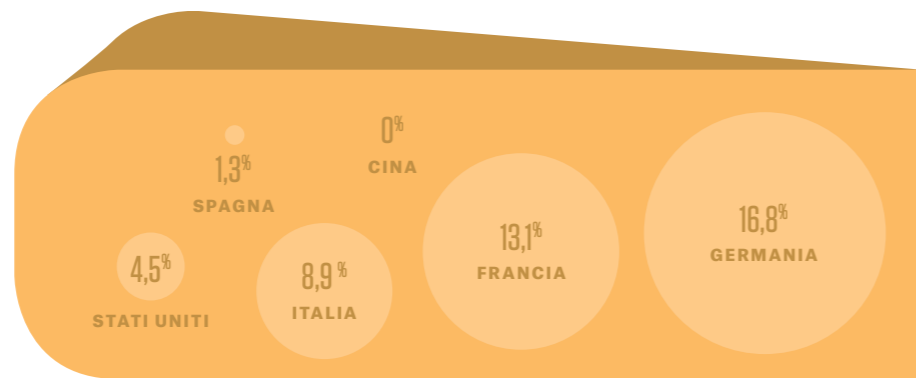
Considerando che l'export agroalimentare italiano è stato di circa 33 miliardi di euro nel 2013, si potrebbe arrivare quindi a oltre 40 miliardi, raggiungibili andando a calibrare le azioni direttamente sui mercati di opportunità e a livello di singoli comparti.

La ricerca delle opportunità nelle destina-

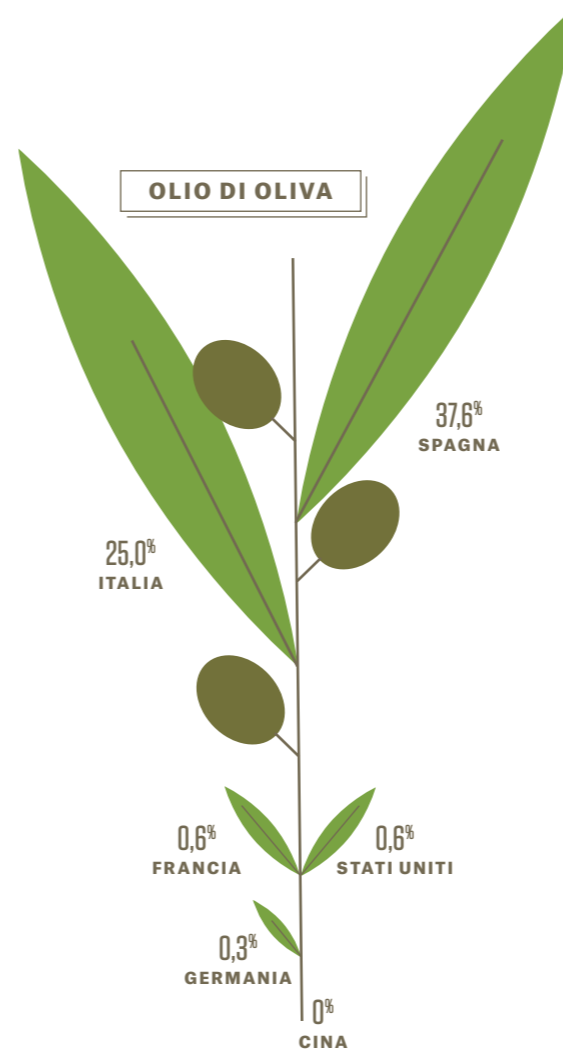
zioni fin qui evidenziate richiede uno sforzo strategico importante. In mercati maturi come Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia, le imprese agroalimentari dovranno porre l'accento sul rafforzamento della competitività, che, oltre alla qualità dei prodotti

offerti, passa attraverso la scelta di canali distributivi adeguati, l'adozione di strumenti di marketing e la valorizzazione di brand efficaci, senza dimenticare la capacità di offrire ai propri clienti modalità e dilazioni di pagamento finanziariamente vantaggiose.

**FORMAGGI E LATTICINI**

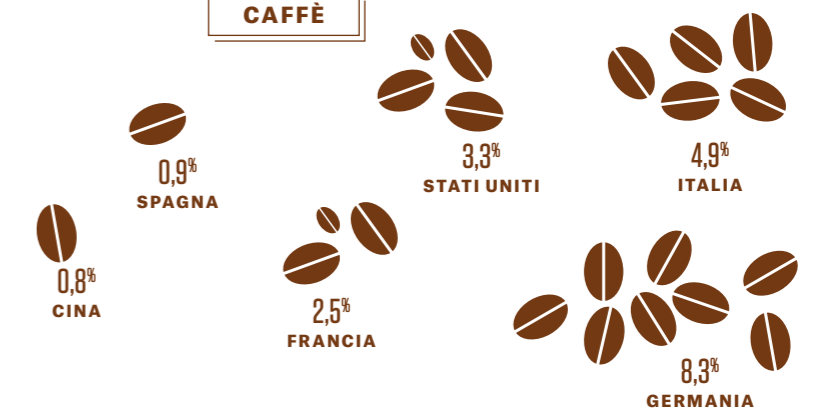


Nei mercati meno conosciuti, a questo va sommato uno sforzo ulteriore di comprensione delle dinamiche locali sotto molteplici punti di vista. I tratti distintivi dei prodotti alimentari Made in Italy rappresentano infatti un importante valore aggiunto, ma anche un limite, se non veicolati in modo funzionale al contesto e alle sue peculiarità: un sapore capace di conquistare un palato francese non è detto che riscuota lo stesso successo in Cina o in Corea, per esempio.



↑ Antica torrefazione, Roma. Foto di Susan Wright.

**CAFFÈ**



**L'agroalimentare italiano può guadagnare 7 miliardi di euro di export puntando sui mercati avanzati e sui nuovi stili di consumo nei Paesi emergenti**

I servizi di Advisory sviluppati da SACE aiutano anche a valutare a pieno la coerenza dell'approccio ai singoli mercati e i diversi profili di rischio così da proporre strutture finanziarie assicurative efficaci a supporto delle singole transazioni commerciali e di investimento. Gran parte delle imprese dei comparti

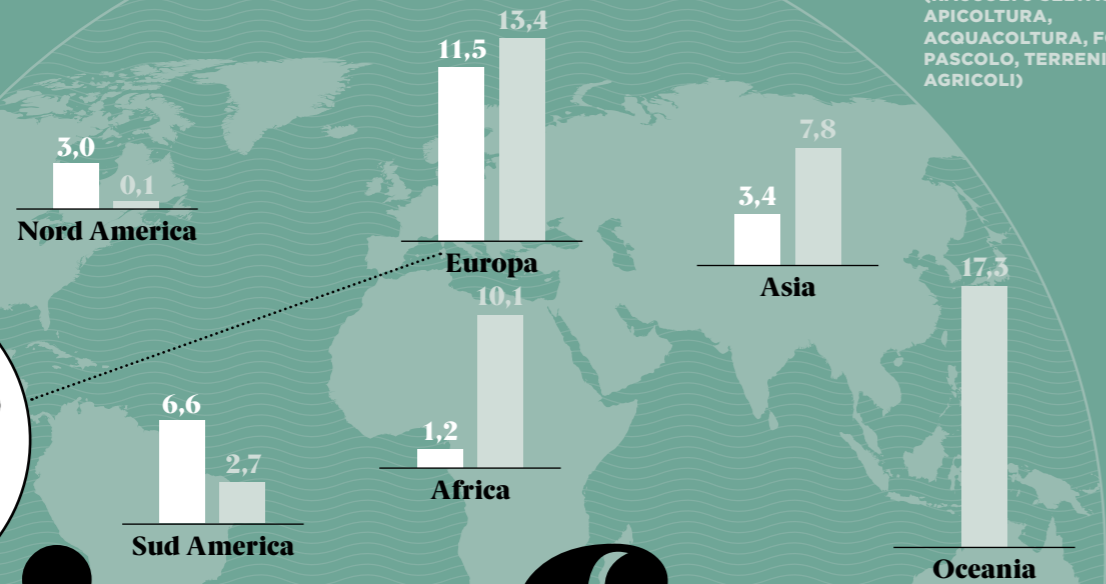
agroalimentari esaminati è di dimensioni medio-piccole e difficilmente riescono a gestire in proprio i rischi dell'internazionalizzazione e a ottenere adeguato accesso alla finanza per lo sviluppo all'estero. Scegliere un partner giusto, come SACE, per controllare e fronteggiare tutti i rischi connessi all'internazio-

nalizzazione – dal mancato pagamento a eventi di natura politica – consente all'impresa, specie se non molto strutturata, di concentrarsi sul business e sulla competitività della sua offerta commerciale nei Paesi di destinazione. SACE non accorcia le distanze, ma aiuta a colmarle, concretamente. ●

AGRICOLTURA BIOLOGICA MONDIALE IN NUMERI

VALORI IN MILIONI DI ETTARI

- TERRENI AGRICOLI
- ALTRO (RACCOLTO SELVAGGIO, APICOLTURA, ACQUACOLTURA, FORESTE, PASCOLO, TERRENI NON AGRICOLI)

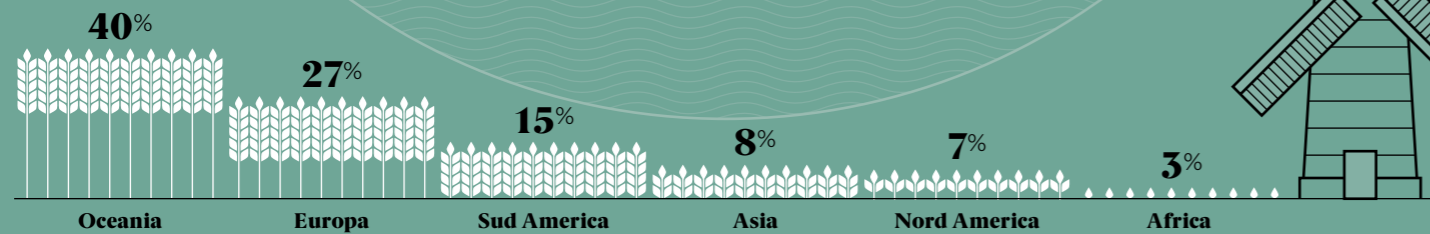


10,3%

PERCENTUALE DEL TERRENO AGRICOLO DEDICATO AL BIOLOGICO IN ITALIA

# Biosfera

TERRENO DEDICATO ALL'AGRICOLTURA BIOLOGICA



I DIECI PAESI CON LE MAGGIORI SUPERFICI DI TERRENO AGRICOLO BIOLOGICO (2013)

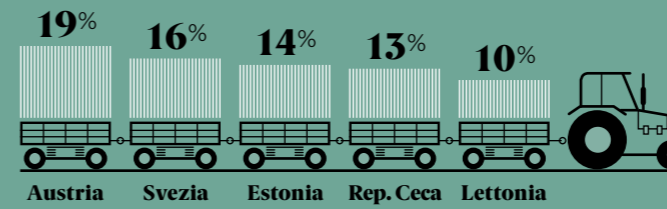
VALORI IN MILIONI DI ETTARI



## Cosa succede in Europa?

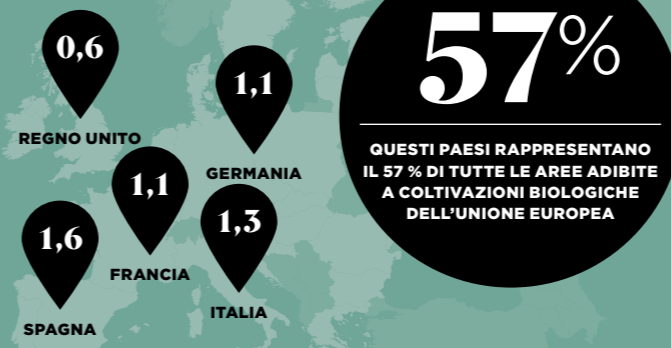
I PRIMI 5 PAESI PER L'AGRICOLTURA BIOLOGICA

I PAESI UE CON LE PERCENTUALI PIÙ ELEVATE DI SUPERFICIE BIOLOGICA



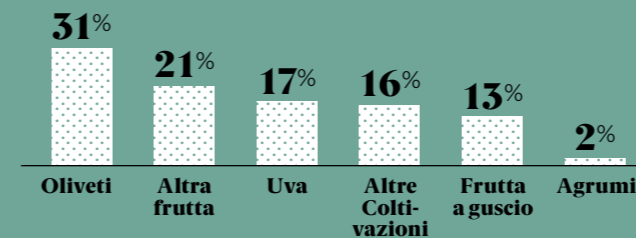
I PRIMI 5 PAESI PER ESTENSIONE DELLA SUPERFICIE BIOLOGICA

VALORI IN MILIONI DI ETTARI



LE COLTIVAZIONI BIOLOGICHE PERMANENTI PIÙ DIFFUSE

% RISPETTO AL TOTALE UE



## Invece in Italia...

52.383

OPERATORI DEL SETTORE

5,4%

L'AUMENTO COMPLESSIVO DEL NUMERO DI OPERATORI RISPETTO AI DATI RIFERITI AL 2012

52

MILA OPERATORI SOLO IN SICILIA, CHE LA PONE TRA LE REGIONI CON MAGGIORE PRESENZA DI AZIENDE AGRICOLE BIOLOGICHE

## Il boom del vino biologico Made in Italy



3,5  
MILIONI DI LITRI

FATTURATO DA 3 MILIARDI DI EURO

45 MILA AZIENDE COINVOLTE

24 MILA ETTARI DEDICATI

# L'IMPRESA

DAL WORLD ECONOMIC FORUM A EXPO 2015: PROGETTI VISIONARI PER LA PIÙ GRANDE SFIDA DEI NOSTRI TEMPI

# DI NUTRIRE

CHRISTINE GOULD E NADIA LAURINCI

# IL PIANETA

**I**n inglese l'espressione "Food for thought" (cibo per la mente) indica una questione aperta, che merita una considerazione più approfondita.

Eppure il tema che impegna Christine Gould e Nadia Laurinci impone un'attenzione urgente: riguarda la denutrizione di un miliardo di persone.

In pochi anni, questa manager americana di una multinazionale e questa ex banchiera a Wall Street di nazionalità slovacca hanno costruito un progetto visionario che si chiede "come sfamare nove miliardi di persone nel 2050", ma che già oggi contribuisce a mettere in atto decine di soluzioni, tecnologiche e sociali, per dare maggior accesso al cibo a chi ne ha bisogno.

Il nome del progetto, "Thought For Food" (Tff), capovolge l'espressione corrente e ha un senso duplice: rimanda all'attenzione rivolta al problema del cibo e, soprattutto,

a ciò che il pensiero (innovazione, creatività, ricerca) può fare per risolverlo.

Come per altre sfide epocali – il cambiamento climatico su tutti – la soluzione per alimentare il mondo non verrà forse da un solo intervento risolutivo, ma da più approcci diversi e combinati. Thought For Food aiuta a non lasciare intentata nessuna strada promettente: una tecnica di surgelazione e polverizzazione che limita lo spreco di cibi in scadenza; un sistema integrato di coltivazione sui tetti urbani; la combinazione di desalinizzazione e piscicoltura per far fruttare terreni aridi; un dispositivo mobile che usa energia solare per disidratare cibo a basso costo; un ecosistema che facilita lo scambio di alimenti tra famiglie urbane povere. Tra le soluzioni, dettagliate sul sito [www.tffchallenge.com](http://www.tffchallenge.com), le più semplici e scalabili sono quelle



↑ In questa e nelle pagine successive, immagini dell'ultimo Thought For Food Global Summit tenutosi a Lisbona, Portogallo. Foto di Miguel Quesda.

dal massimo impatto potenziale sull'agricoltura dei Paesi in via di sviluppo. «Alle volte un'innovazione piccola piccola risolve un problema intrattabile», ricorda Christine Gould.

La Thought For Food Challenge è un concorso di idee, aperto a squadre di 3-5 studenti di tutte le università nel mondo. Al lancio, nel 2011, su base solo europea, il progetto coinvolse cinquanta studenti provenienti da dieci atenei. È cresciuto gradualmente ma rapidamente, e all'ultima edizione 1145 studenti di 66 università hanno presentato 160 idee di impresa sociale.

In alcune, la tecnologia è il fattore chiave. Altre sono spunti per startup decisamente *low-tech*: l'innovazione sta nel modello di business.

Tutte le proposte nascono per aiutare chi non ha cibo a sufficienza; ma allo stesso

tempo sono impostate per sopravvivere, e possibilmente fiorire, come attività imprenditoriali.

L'attenzione esclusiva rivolta al tema alimentare si combina con la massima apertura sul tipo di soluzioni. «Thought For Food punta in modo preciso su un obiettivo, ma è molto *open-ended*: non pone vincoli riguardo al punto di arrivo dei progetti», spiega Lee Cadesky di C-fu, uno dei team ammessi lo scorso dicembre dalla giuria alla fase finale di questa edizione. «Si può proporre qualunque idea, purché questa serva alla sicurezza alimentare. Quest'anno sono in gara moltissimi progetti, del tutto diversi. Ci sono dieci finalisti eccellenti, e nessuno presenta qualcosa di simile agli altri: dieci idee, e potrebbero tutte essere realizzate utilmente».

**La Thought For Food Challenge è un concorso di idee, aperto a squadre di 3-5 studenti di tutte le università nel mondo**

C-fu, team statunitense-canadese nato tra la Cornell e la York University, studia l'uso degli insetti come cibo; non nella forma "naturale" consueta in alcuni Paesi di Asia



I SOCIAL MEDIA, FACEBOOK E TWITTER SU TUTTI, SONO ESSENZIALI PER GESTIRE LA COMUNITÀ E PER PROMUOVERE THOUGHT FOR FOOD, CHE SI APPOGGIA ANCHE AD AGENZIE DI COMUNICAZIONE SPECIALIZZATE NEL TARGET DEI MILLENNIALS, I NATI DOPO IL 2000.

e America Latina, ma come alimento lavorato industrialmente, versatile quanto la soia: una fonte di proteine per esseri umani e animali. «Domani qui alla Cornell facciamo una nuova degustazione», racconta Cadesky. «Ogni volta esauriamo le scorte! Molti dichiarano che non assaggierebbero mai un insetto, ma poi, trattato in questo modo, lo mangiano».

Sul piano scientifico, tutte le squadre trovano in genere il necessario aiuto all'interno delle università. Il sostegno più prezioso di Thought For Food riguarda il lato business. Una rete di mentori (alcuni sono anche membri della giuria) aiuta ogni team a dare alla sua idea maggiori chance di successo sul mercato, prima ancora che la premiazione finale selezioni la più promettente.

Uno di questi esperti è Gabriel Wilmoth, analista degli investimenti presso Syngenta, la multinazionale dell'agrochimica e biotech. «Il tipo di richieste varia da squadra a squadra. Per una di loro, che è di Bristol, in Inghilterra, e mira ad aiuta-

re clienti nelle regioni meno sviluppate, una difficoltà era avere *feedback* efficace da Paesi distanti». Quel progetto riguarda un sistema innovativo di stoccaggio dei cereali, con etichettatura termocromica e igrocromica, che può aiutare i coltivatori più svantaggiati a ridurre le perdite dopo il raccolto. «Abbiamo analizzato insieme quali funzionalità fossero prioritarie e quali sarebbero state meno importanti per il mercato, e ci siamo concentrati sulle funzioni essenziali».

Al summit di Lisbona, in febbraio, è stato premiato il progetto vincitore per il 2014-2015, in base a quattro aspetti: innovazio-

POTREBBE ESSERE L'EXPO UN'OCCASIONE PER L'ITALIA – GLI STUDENTI, LE UNIVERSITÀ MA ANCHE LE IMPRESE PIÙ ATTENTE – DI CONOSCERE DA VICINO THOUGHT FOR FOOD, CHE INTERVERRÀ IN MAGGIO A UN INCONTRO OSPITATO DAL PADIGLIONE SVIZZERO.

ne, sostenibilità, unicità, capacità di coinvolgere e motivare altri. La valutazione, in due round, ha coinvolto diciassette giudici. Uno è Alex Budak, fondatore di StartSomeGood, piattaforma di *crowdfunding* (finanziamento collettivo) per imprese sociali di cui si sono occupati il "Guardian", il "Washington Post" e MTV. Anche Budak apprezza come Tff sia in grado di conciliare il focus rigoroso sul tema alimentare con un taglio «tanto ampio da accogliere approcci praticamente illimitati al problema. Molti altri eventi invece hanno una prospettiva incredibilmente vasta, o incredibilmente ristretta».

Altri giudici provengono da esperienze di ogni tipo: ingegneri a SpaceX, consulenti del World Economic Forum, esperti di strategia, *venture capitalists*. Molti hanno anche assistito i progettisti, come mentori, nelle fasi preparatorie. Ma per i team l'affiancamento prende molte forme. «Tra i grandi concorsi per startup, questo è quello che dà più peso alla collaborazione tra organizzatori, volontari e partecipanti», spiega Haitao Yu. «C'è un "Design Thinking Lab", il gruppo su Facebook, un contatto telefonico continuo, il summit annuale. È tutto molto motivante». Nel 2013 Yu, con altri due studenti di business cinesi e uno spagnolo, ha concorso con un progetto per il recupero efficiente del cibo avanzato dagli hotel e la sua distribuzione negli *slum*.

Parla di motivazione anche il californiano Edward Silva. Con Lorena Galvan, ha trasformato l'idea vincitrice del 2013 in Henlight: impresa che commercializza un sistema di illuminazione a basso costo per aumentare la produttività invernale delle galline ovaiole e migliorare le condizioni di vita dei microagricoltori nei Paesi più poveri. «Nel lavoro che facevo prima ho conosciuto moltissimi imprenditori. C'è quest'idea che fare impresa è una specie di Valle della Morte: in molte startup la si vive così. Ma in Tff, oltre all'aiuto finanziario, ricevi una pressione fortissima e positiva, da parte di tutti, per farcela. È

una cosa che ci ha sempre spinto ad andare avanti».

L'aspetto relazionale è cruciale. Il Challenge non serve solo a identificare idee promettenti per sostenerle con denaro e consulenza. Per i giovani *changemakers* – i costruttori di cambiamento – Thought For Food permette di entrare in contatto con propri simili, animati dagli stessi ideali e ambizioni: un'occasione di *networking* e di scambio che nessuna singola università può offrire.

IL CONTATTO DIRETTO CON LE UNIVERSITÀ, ATTRAVERSO UN DATABASE DI DOCENTI E AMMINISTRATORI, AIUTA IN PARTE A PUBBLICIZZARE IL CHALLENGE MA, ASSICURA NADIA LAURINCI, «MEGLIO DI TUTTO FUNZIONA LA RETE DEGLI AMBASSADORS. STUDENTI CHE SI DANNO DA FARE, FANNO CIRCOLARE LA VOCE, GENERANO INTERESSE TRA I COMPAGNI. SPESSO SONO LORO A COINVOLGERE I LORO PROFESSORI».

In alcuni Paesi questo cambia totalmente le prospettive. La cinese Aoran Li aveva già partecipato allo Hult Prize, un altro concorso per startup a orientamento sociale. «Ma in quel caso, dopo il concorso non c'è stato niente. Con Tff, invece, dopo la "fine" è iniziato il rapporto con Christine e Nadia. Ci hanno messo in contatto con altre persone nel settore dell'innovazione sociale in Cina, con un impegno enorme. Aiutano così tutti i team. Non importa da dove vieni, o se la tua università è famosa o meno».

Conferma il tedesco Max Lössl, finalista 2013 con l'idea di strutture per la coltivazione in verticale, oggi alla base della startup Agrilution: «La cosa speciale è che Tff crea una comunità di persone che hanno la stessa sensibilità. Non è una serie di eventi: è una rete di persone che si aiutano a vicenda a sviluppare le loro idee».

Il sostegno iniziale a Thought For Food è venuto da Syngenta, sponsor primario affiancato via via da altri sostenitori e partner, tra cui importanti istituti e ong. «Oltre a finanziarci, Syngenta ci aiuta a trovare contatti utili e mentori esperti. Per loro, Thought For Food è un modo di entrare in contatto con una comunità di innovatori nel campo alimentare, giovani in particolare. L'apprendimento è reciproco», afferma Christine Gould.

LAURINCI E GOULD SI SONO CHIESTE IL MOTIVO DELLA PARTECIPAZIONE MOLTO BASSA DI UNIVERSITARI ITALIANI: «LA LINGUA PUÒ ESSERE UN OSTACOLO», IPOTIZZA LAURINCI. «MA FORSE ANCHE IL MODELLO DELLA COMPETIZIONE, CHE NEGLI STATI UNITI È MOLTO FAMILIARE, IN ITALIA SUSCITA RESISTENZE. IN PORTOGALLO, PER ESEMPIO, ABBIAMO NOTATO CHE GLI STUDENTI ERANO UN PO' RILUTTANTI A PARTECIPARE CON QUESTA FORMULA. NELL'ULTIMA EDIZIONE QUALCHE ITALIANO INIZIALMENTE ERA SEMBRATO INTERESSATO, MA POI NESSUNO HA PRESENTATO UN PROGETTO».




I SOLI CHE NEGLI ANNI HANNO PRESO PARTE AL CHALLENGE ERANO MEMBRI DI TEAM MULTINAZIONALI: STUDENTI ITALIANI DI UNIVERSITÀ STRANIERE. QUESTO INDICA COME POSSIBILE "ANELLO DEBOLE" I NOSTRI POLI ACCADEMICI, ESCLUSI DA UN FLUSSO INFORMATIVO CHE INTERESSA BUONA PARTE DEL MONDO (AFRICA E ASIA COMPRESSE).

«Abbiamo un approccio orientato alle soluzioni», prosegue. «Sappiamo che la nostra generazione si trova davanti a problemi colossali. Ma ci concentriamo sulle opportunità. La cosa più importante è dare forza a quei giovani che in tutto il mondo possono diventare agenti di cambiamento, ideando soluzioni creative per la sicurezza alimentare». «Io vengo dal mondo della finanza», conclude Nadia Laurinci. «Nonostante tutta

l'innovazione in quel campo, l'esito è stato perlopiù negativo: ha causato più mali che benefici per la persona media. La recessione ha reso la gente depressa e pessimista. Thought For Food è l'opposto. Si concentra sull'ottimismo e sulle soluzioni, per un bisogno che è fondamentale per chiunque: l'accesso al cibo. Questo potenziale e questo obiettivo ci danno la carica». ●



# Una proposta che .. non si può rifiutare



**Gestire gli scarti evitando le discariche è il futuro della sostenibilità, con vaste opportunità di business anche per l'Italia? Il caso di Rubicon Global**

**C'**è un evidente paradosso della gestione dei rifiuti: ogni volta che un camion della spazzatura deposita il suo contenuto in una discarica, quest'ultima viene pagata per lavorare i nostri scarti, che andranno persi in maniera definitiva. Si tratta di un modello d'azione poco attento alla tutela dell'ambiente e che non incentiva il ricorso alla differenziazione dei rifiuti e al loro riutilizzo. Secondo i dati dell'Ispra (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) in Italia il 37% dei rifiuti urbani finisce ancora sotto terra, mentre in molti Paesi avanzati la discarica è ormai l'ultima soluzione per lo smaltimento dei rifiuti. Circa il 23% dei rifiuti urbani gestiti nei 27 Stati membri dell'Unione europea oggi è avviato ad incenerimento, mentre circa il 26% e circa il 15% sono avviati, rispettivamente, a riciclaggio e compostaggio.

Un quadro che deve rafforzarsi sempre più: un'attenta gestione degli scarti oggi è un nodo cruciale per lo sviluppo futuro e può offrire anche vaste opportunità di business. Lo testimonia bene Nate Morris, l'imprenditore americano che ha fatto di questo la chiave di volta del suo successo, scalando le classifiche di «Forbes» dei giovani più influenti su scala globale. Nel 2008, insieme a Lane Moore, Nate Morris fonda la Rubicon Global, una società che, più che raccogliere rifiuti, si occupa di fornire consulenza sull'argomento, senza nessuna discarica o camion della nettezza urbana. La Rubicon ha creato un mercato virtuale dove migliaia di piccoli trasportatori locali possono fare offerte su porzioni di enormi contratti nazionali. Studia i rifiuti dei propri clienti per individuare nuove opportunità di riciclo, mettendo in contatto le aziende con realtà leader nel riuso, capaci di vedere nei rifiuti il loro potenziale nascosto e trasformarlo in valore aggiunto. Attraverso una combina-

zione di analisi dei dati e il ricorso alle aste online, Rubicon afferma di poter ridurre i costi relativi alla gestione dei rifiuti dal 20 al 30%. Ispirata dalla capacità innovativa degli antichi Romani, la società prende il suo nome dall'italianissimo fiume Rubicone, passato alla storia grazie a Giulio Cesare che – contravvenendo a un ordine del Senato – decise di marciare verso Roma varcando con i suoi legionari armati il fiume Rubicone e pronunciando la storica frase «Alea iacta est», ovvero, «il dado è tratto». Sarà l'inizio della guerra civile e la storia di Roma prenderà una piega del tutto inaspettata. Seguendo le orme del condottiero romano, la Rubicon Global vuole reinventare la gestione dei rifiuti. L'obiettivo dell'azienda, come si legge sul suo sito internet, è quello di lasciare un'eredità di responsabilità ambientale e di valore in tutto ciò che viene gettato via. «Così, attraverso il nostro lavoro, le generazioni future saranno in grado di riutilizzare tutti i materiali riciclati».

Lo scopo principale del modello di business di Rubicon è quello di far risparmiare denaro. E, di questi tempi, non è poco. Il tutto, attraverso un migliore utilizzo della tecnologia in un settore dove l'innovazione fa fatica a imporsi. L'utilizzo dei sensori all'interno dei cassonetti, per esempio, consente di sapere quando il bidone è pieno. Quando ciò avviene, scatta la segnalazione al camion della spazzatura che solo allora verrà a svuotarlo. Negli Usa, spesso gli autotrasportatori di rifiuti sono pagati per ogni viaggio che fanno, anche se il cassonetto svuotato non è pieno. Con questo sistema, si ottimizzano le uscite dei camion. E non solo: perché Rubicon consente di risparmiare denaro pure attraverso la mappatura dei percorsi più efficienti per i trasportatori. La missione che si è dato Morris è di massimizzare il numero di rifiuti che non finiscono in discarica. Una scelta che si è rivelata vincente, facendo guadagnare a Rubicon grandi contratti in tutti gli Stati

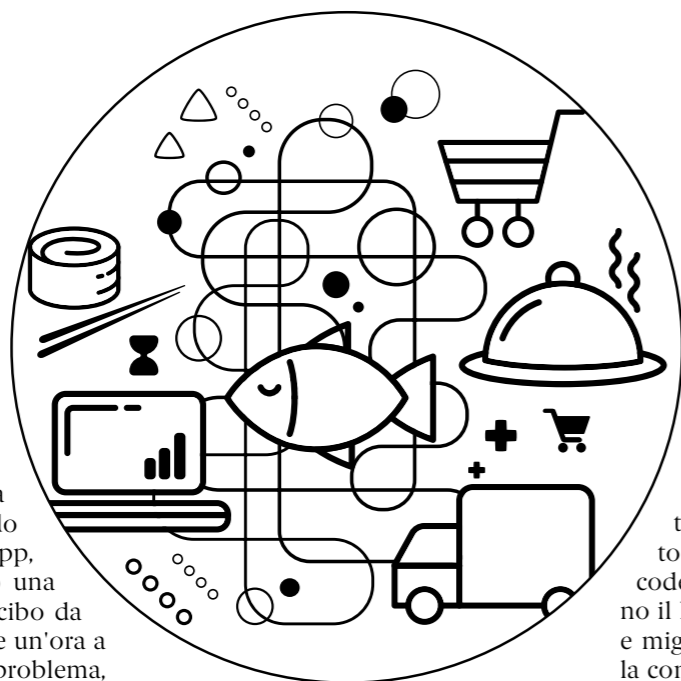
Uniti. Di recente, Rubicon ha annunciato di aver raccolto 30 milioni di dollari, la maggior parte dei quali verranno investiti nella ricerca di nuove tecnologie per il riciclaggio. Rubicon Global, infatti, è pagata in base a quanta spazzatura riesce a riciclare e non in base a quanta ne deposita in discarica. I clienti di Rubicon sono le grandi aziende, quelle con grossi volumi di rifiuti. Ma il lavoro più importante per Rubicon non è scovare nuovi clienti, bensì nuovi bisogni. E, di conseguenza, nuovi mercati dove collocare quelli che erano considerati solo dei rifiuti. Così, per una catena nazionale di pizza, la Rubicon ha scoperto che la pasta rimanente poteva essere trasformata in combustibile. Mentre, per una catena di supermercati, ha escogitato il modo di riciclare centinaia di migliaia di vecchie uniformi trasformandole nella stoffa interna delle cucce per cani. A differenza di trasportatori tradizionali, Rubicon svolge appieno il suo dovere e raggiunge il suo scopo quando

evita al rifiuto di finire in discarica, mantenendolo ancora in vita. Intelligenza imprenditoriale, amore per l'ambiente, però, non sarebbero bastati se a queste due essenziali caratteristiche non si fosse affiancata la conoscenza tecnologica. Il successo del sistema di Rubicon dipende da una piattaforma software sviluppata all'interno della società e che non poteva non chiamarsi «Cesare», una sorta di *hub* tecnologico che registra, mette in ordine e interpreta tutti i dati sui trasportatori, i clienti e le possibilità di riciclaggio relative a una determinata area geografica. Un sistema che si alimenta di soli dati e che più informazioni contiene meglio funziona. È stato calcolato che ogni anno il valore del materiale riutilizzabile e che invece finisce in discarica ammonta a 11,4 miliardi di dollari. La Rubicon Global si è prefissata una data: entro il 2020 la rivoluzione dei rifiuti sarà completa. E il primo pensiero sarà... per Giulio Cesare. ●

# Buon APPetito

**Come cambia la pausa lavoro:  
dimmi cosa mangi e ti dirò con quale APP**

**L'**era del post-it con il numero del bar è finita. Il cameriere con il vassoio ricolmo di tramezzini e spremute che chiamavate all'ultimo minuto prima della pausa pranzo è ormai un ricordo lontano. Perché oggi basta un'app, o meglio: basta aver scaricato una delle applicazioni dedicate al cibo da asporto e il gioco è fatto. Avete un'ora a disposizione? Meno? Non c'è problema, perché adesso si può ordinare direttamente dal telefonino, scorrere il menu, scegliere cosa vi fa più piacere mangiare oggi *et voilà*. C'è il sole e avete voglia di fare quattro passi, allora selezionerete l'opzione ritiro, mentre se piove e proprio non vi va di bagnarvi, cliccate sul pulsante "consegna a domicilio". La realtà del *food delivery* si sta allargando a macchia d'olio, evolvendosi e migliorandosi di pari passo con la diffusione capillare degli smartphone. La tecnologia cambierà le nostre abitudini al punto di scegliere per noi? Tutt'altro! Questa tendenza, che si sta rivelando sempre più efficace e che in fondo piace tanto agli utenti quanto ai ristoratori, non è tutta farina (per restare in tema) del nostro sacco. Nonostante questo sia per l'Italia l'anno dell'Expo internazionale dedicato all'alimentazione mondiale,



infatti, la "moda" delle app arriva da oltreoceano, dove ormai è già consolidata. E anche se nel cibo siamo maestri, noti colossi stranieri si stanno interessando sempre di più a noi, acquisendo marchi nostrani e inglobandoli nella loro grande rete. Lo spiccato interesse verso questo tipo di mercato digitale sta iniziando a sollecitare anche i nostri imprenditori, che iniziano a considerarlo un vero business, che potrebbe presto portare a una sempre maggiore fidelizzazione della clientela, attraverso nuove soluzioni sia sotto il profilo del marketing, che del *customer care*. Non cambieranno di certo le care vecchie abitudini di convivialità tutte italiane: la pausa pranzo rimarrà sempre l'occasione per stringere amicizia con il "paninaro" sotto l'ufficio, per sedersi con i colleghi

alla solita tavola calda. Solo che grazie alle app potrete anche riservare il tavolo, ordinare il panino che sarà già pronto al vostro arrivo, così da scambiare due parole con il commesso e congratularsi con lui per l'efficienza. Perché queste soluzioni rappresentano una nuova frontiera per il settore della ristorazione: fanno evitare code ai clienti, migliorano e velocizzano il lavoro dei dipendenti, ottimizzano e migliorano la qualità del cibo. Inoltre la consegna in ufficio non lede affatto la qualità del prodotto, al contrario, la migliora. Il cibo in questo caso è sottoposto a molte più critiche e giudizi immediati che ricadranno in maniera altrettanto immediata sul "ristoratore". I tempi di consegna, la presentazione, il *packaging*, la bontà e la qualità di ciò che si mangia saranno i parametri principali. Non solo. Molto spesso, infatti, queste app sono legate ai social network. Per alcune ci si può iscrivere e registrarsi loggandosi direttamente con il proprio account di Facebook o di Instagram. Del resto, una delle abitudini più diffuse in questi ultimi anni è quella di fotografare ciò che si sta per mangiare, commentandolo, condividendolo e taggando la città, il quartiere e il ristorante. Una selezione naturale 2.0 – se così possiamo chiamarla – che obbliga le compagnie a eccellere, e a cui è impossibile sfuggire. Ordinare per credere! ●

**Altro che pacco**

AVE TECHNOLOGIES, WEIGHTPACK

**Fame di tecnologia**

CNH INDUSTRIAL, EMAK MASCHIO GASPARDO, NARDI

**Questione di dettagli**

ADLER, GEICO, GLM, MV AGUSTA, PROMA, SPARCO

SIDECAR

# Produzione italiana



# Altro che pacco

Mentre riparte il mercato interno, la partita per le aziende del *packaging* si gioca all'estero, tra nuovi record e punti interrogativi

**I**l 2014 è stato un anno record per le imprese italiane del settore delle macchine per il confezionamento e l'imballaggio: hanno superato i 6 miliardi di euro di volume d'affari, grazie al traino dell'export, che pesa per oltre l'82% del fatturato totale. È un quadro, quello che esce dall'ultimo rapporto dell'Ucima, l'associazione dei costruttori di macchine per il confezionamento e l'imballaggio, di cui andar fieri. I macchinari per il *packaging* si confermano il settore più importante dei beni strumentali italiani, rappresentandone il 22% del fatturato e il 24% dell'export. La maggior parte delle imprese è localizzata in Emilia Romagna, la cosiddetta *Packaging Valley*, seguita da Lombardia, Veneto e Piemonte. Mentre

il mercato domestico dà segnali di ripresa importanti e l'instabilità in diversi Paesi impone cautela, il quadro complessivo resta positivo. All'estero le imprese italiane del settore continuano a giocarsi la partita per la supremazia con la Germania, primo concorrente: un confronto che si fa serrato soprattutto nel campo dell'innovazione tecnologica. È su questo che punta per distinguersi il **Gruppo Weightpack**, specializzato nello sviluppo e costruzione di macchinari e impianti per l'imbottigliamento di prodotti che vanno dal *dairy* ai *juice*, dall'*home care* al *personal care*, dall'olio alimentare a quello lubrificante, dalle salse alle polveri. «Alcuni prodotti, come il latte a lunga scadenza o i succhi di frutta, vanno imbottigliati a freddo, in ambiente asettico come una sala

operatoria, ma con tempi di sterilizzazione molto più rapidi», spiega **Andrea Corniani, Amministratore Delegato** dell'azienda multinazionale (con sede italiana a Goito, in provincia di Mantova, e sede statunitense a Powhatan, in Virginia). In un settore dove i principali *competitor* sono francesi e tedeschi, ma non solo, il segreto del successo ha molte facce e contempla anche diversificazione di mercati e prodotti. Weightpack, nata solo nel 2002, è molto cresciuta in Nord e Sud America, ha avviato una *joint venture* in India e ora sta strategicamente investendo in Asia e nell'area del Golfo per accompagnare, con le proprie innovanti tecnologie, l'aggiornamento qualitativo e l'espansione quantitativa per consumatori e produttori.

## PROPRIETÀ DI TRANSAZIONE

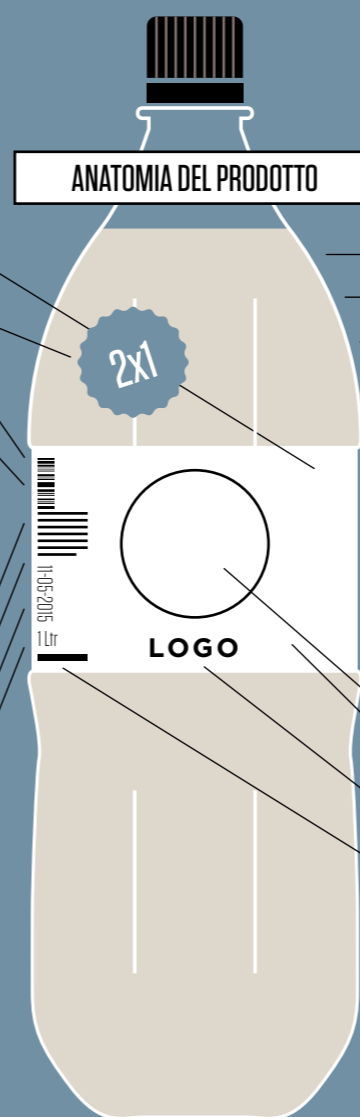
Riguarda l'economia del processo decisionale, eleva la percezione dei prodotti e fornisce al consumatore le informazioni che lo aiuteranno a valutare l'acquisto

PREZZO  
QUANTITÀ  
PROMOZIONE  
CODICE A BARRE

## PROPRIETÀ INSTRINSECHE

Quelle proprietà proprie di ciascun prodotto che consentono ai consumatori di comprenderne l'utilità

ISTRUZIONI  
INGREDIENTI  
DATA DI SCADENZA  
VOLUME



## PROPRIETÀ STRUTTURALI

Costituiscono gli attributi tangibili del prodotto in grado di attirare l'attenzione del consumatore, prima ancora che questi elabori una qualsiasi informazione sul prodotto stesso

COLORE  
FORMA  
SUPERFICIE  
MATERIALE

## PROPRIETÀ ESTRINSECHE

Influiscono direttamente sulla fiducia dei consumatori e sono probabilmente gli indicatori più influenti della loro percezione. Il consumatore è solitamente più propenso a relazionarsi con il prodotto che già conosce

BRAND IDENTITY  
NOME  
DESIGN  
PAESE DI PRODUZIONE

fonte: medium.com

In un settore dove i principali *competitor* sono colossi globali francesi e tedeschi, il segreto del successo ha molte facce

SACE e Cariparma, del Gruppo Crédit Agricole, hanno da poco finalizzato il terzo finanziamento in successione, del valore complessivo di 2,4 milioni di euro, per assistere un'importante operazione proprio di Weightpack in Europa, specificamente nel mercato spagnolo. Il cliente è una primaria società del settore dei *juice* e in forte crescita grazie a una marcata diffusione internazionale. Per il settore l'Unione Europea rimane l'area principale di esportazione: assorbe circa il 33% del Made in Italy, a cui segue l'Asia, con il 24%, e il continente americano, con il 12%. Ma anche l'Africa ha preso a fare passi da gigante, soprattutto nella richiesta di macchine per il *beverage*, tanto da tallonare bacini storici come Francia e Ger-

mania: «L'Africa sta diventando più importante dell'Europa», commenta Giuseppe Lesce, il Presidente di Ucima. Lo sanno bene in **Ave Technologies**, l'azienda veneta attiva nella progettazione, costruzione e commercio di macchine e impianti per l'imbottigliamento e il confezionamento, che da qualche anno ormai ha deciso di puntare sul continente africano, in particolare sul Kenya. «Questo Paese è per molti versi il traino dell'Africa orientale», spiega il **presidente Vittorio Della Toffola**. «Già dai primi anni Settanta, Ave Technologies ha cominciato a spingersi verso mercati esteri promettenti, lavorando con importanti partner in tutto il mondo. La scelta del Kenya non è stata solo un caso fortunato, ma ha consentito di mettere le basi per una vera e propria strategia d'espansione nell'area. Riteniamo, infatti, che per gli impianti *beverage* ci sia un mercato in crescita in tutta l'Africa proprio perché aumenta il consumo di acqua e bevande in bottiglia». Frontiere interessanti possono essere apprezzate anche da imprese di dimensioni ridotte, a patto di partire ben attrezzati, con dei validi partner. Le imprese italiane del *packaging* sono per lo più di piccole dimensioni: circa il 70% non supera i 5 milioni di euro di fatturato e contribuisce solo per il 10% al totale del fatturato; sono invece soltanto il 6,8% le aziende con ricavi superiori ai 25 milioni di euro, pur rappresentando la quota più significativa, il 63,8% del volume d'affari complessivo. Le aziende più piccole realizzano più della metà del proprio giro d'affari (50,3%) sul mercato italiano, quota che diminuisce con l'aumentare della dimensione aziendale.

Su una produzione mondiale di macchine per il confezionamento e l'imballaggio che vale circa 31 miliardi di euro, l'Europa pesa per un 50% e Italia e Germania arrivano assieme sul filo di lana, rappresentando un migliaio di imprese e il 36% dei volumi – poco più di 11 miliardi di euro – equamente suddiviso tra i due Paesi. «Per fatturato, redditività, export, occupazione la partita con la Germania si chiude di fatto in parità», sottolinea ancora Lesce, «e giocata sull'alta qualità e la tecnologia avanzata. Mentre c'è un abisso tra noi e i tedeschi per dimensioni, con le imprese germaniche di stazza doppia rispetto a quelle italiane. Ma è anche vero che se noi giocassimo sul terreno tedesco e non su quello sconnesso italiano, non ci sarebbe più partita». ●

# Fame di tecnologia

Nei nuovi mercati emergenti, con una popolazione in rapida espansione, le tecnologie italiane per l'agricoltura possono fare la differenza

**C**osì recita un antico proverbio cinese: «Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita». Nulla potrebbe essere più attuale di così.

L'Expo 2015 di Milano ha portato alla ribalta un tema fondamentale di cui si stanno occupando, con diversi gradi di intensità, i governi di tutto il mondo: la popolazione mondiale sta crescendo rapidamente, le risorse naturali non sono mai abbastanza mentre sono molti i Paesi che non dispongono delle tecnologie adatte per sfruttarle al massimo. E spesso sono gli stessi Stati che sperimentano rapidi incrementi nel numero degli abitanti, moltiplicando in maniera esponenziale il problema.

È proprio in questi mercati che “insegnare a pescare”, ovvero investire in tecnologie per lo sviluppo di adeguati sistemi di coltivazione e di sfruttamento responsabile delle risorse naturali, diventa un'esigenza e allo stesso tempo un'opportunità. Ed è

proprio qui che le imprese italiane possono fare la parte del leone.

L'Italia è il secondo *player* mondiale nel settore della meccanica agricola, seconda solo agli Stati Uniti, con oltre trecento aziende altamente specializzate e una produzione di quasi 8,5 miliardi di euro, di cui la metà realizzati all'estero. A fronte di un mercato interno stagnante su cui pesano ormai da anni deficit strutturali, la meccanica agricola italiana oltreconfine è molto apprezzata per la gamma di prodotti, le soluzioni *high tech* e i servizi di assistenza offerti.

«L'economia agricola è in espansione a livello mondiale ed esprime una domanda di meccanizzazione crescente, che rappresenta per le imprese italiane un'opportunità da non perdere», spiega **Massimo Goldoni, presidente di FederUnacoma**, l'associazione italiana dei produttori di macchine agricole che ha recentemente firmato un accordo di collaborazione con SACE. «Le macchine italiane hanno effettivamente un'ampiezza di gamma straordinaria e un'ottima reputazione sui mercati

esteri, non soltanto nei Paesi “tradizionali” ma anche nelle “nuove economie”».

Nel 2014 l'export italiano di macchinari agricoli è cresciuto a ritmi più contenuti rispetto all'anno precedente (+2%), dirigendosi prevalentemente verso i mercati avanzati europei ed extra-europei (Stati Uniti e Giappone). Ma il quadro di riferimento mondiale sta cambiando velocemente e le imprese italiane stanno via via intercettando nuove aree dove l'agricoltura e la meccanica sono tutte da costruire, soprattutto in Africa, Asia e in alcuni mercati dell'America Latina, in cui l'espansione demografica, i processi di urbanizzazione e l'aumento del fabbisogno di generi alimentari sostengono elevati livelli di domanda.

**Cnh Industrial**, gruppo internazionale che produce e commercializza in tutto il mondo macchinari per l'agricoltura e il movimento terra (ma anche camion, veicoli commerciali, autobus e veicoli speciali), ha recentemente inaugurato un nuovo stabilimento produttivo in Sudafrica: un mercato di punta per il brand che, attraverso il canale online di SACE, assicura ormai da anni le sue



vendite in diversi mercati africani tra cui Congo, Ghana e Burkina Faso. Non a caso la regione sub-sahariana è stata protagonista del progetto Italia-Africa per la cooperazione meccanico-agricola, promosso dai Ministeri degli Affari Esteri, delle Politiche Agricole e della Salute in collaborazione con FederUnacoma: un'iniziativa che mira a promuovere un ampio ventaglio di attività finanziabili con fondi della cooperazione internazionale nel campo della meccanizzazione agricola nei Paesi africani a maggior potenziale.

I mercati del Sud America rappresentano un altro importante bacino di domanda per i macchinari agricoli necessari per lo sviluppo di un settore ancora molto condizionato dalla gestione latifondista ereditata dal passato. È in questo contesto che opera **Emak**, azienda emiliano-romagnola specializzata in attrezzature per l'agricoltura e il giardinaggio, che ha assicurato con SACE le sue forniture di motozappe, motoseghe e decespugliatori in Venezuela per oltre 500 mila euro. I mercati asiatici sono un'altra destinazione su cui puntare

**L'Italia è il secondo player mondiale dopo gli Usa nella meccanica agricola, con una produzione di quasi 8,5 miliardi di euro**

nel medio periodo. Ci crede fermamente **Egidio Maschio, a capo dell'azienda di famiglia Maschio Gaspardo** che, ricorrendo a SACE e al Sistema Export Banca, ha ottenuto una linea di credito da 5 milioni di euro per l'espansione internazionale del brand e assicurato le sue vendite in vari Paesi della regione. «La meccanica agricola italiana continuerà ad avere un futuro sui mercati esteri, in particolare facendo leva sull'elettronica e su macchine sempre più complesse che richiedono investimenti e che nessun altro sa fare».

E non si sta parlando solo di Cina e India, dove si sta sviluppando un'industria locale florida ma non ancora in grado di competere con l'*high tech* italiano, ma soprattutto di quei Paesi che stanno sperimentando una rapida crescita demografica e cominciano ora a comprendere l'importanza di investire in tecnologie agricole. È il caso della Nardi, Pmi umbra, che con SACE è approdata in un mercato asiatico a elevato potenziale ma ancora poco presidiato dalle imprese italiane: la Mongolia. «Avendo una base operativa a Ningbo, in Cina, è stato naturale, una volta organizzato e stabilizzato il mercato cinese, utilizzare la stessa base come testa di ponte verso mercati limitrofi, come la Mongolia», racconta **Virgilio Mazzardo, Sales director di Nardi**. «Il tempismo è stato fondamentale: la nostra entrata nel mercato mongolo è coincisa con nuovi e importanti progetti del governo locale nel settore della meccanizzazione agricola. Abbiamo trovato un ambiente quasi pionieristico, ma soprattutto ricettivo verso nuovi prodotti e servizi di cui vi è veramente una “fame” straordinaria». ●



**Made in Italy  
da vetrina:  
alla scoperta della filiera  
automotive dove alta  
tecnologia e bellezza  
vanno a braccetto**

**M**entre la produzione di autoveicoli, seppure in ripresa, sconta ancora le difficoltà degli ultimi anni, il settore della componentistica *automotive* italiana continua a sorprenderci: la qualità delle produzioni ha assicurato alle imprese della filiera la possibilità di proseguire con successo la strada dell'export.

Per alcuni potrebbe addirittura essere uno dei comparti più brillanti nel 2015: «È il settore che ha avuto la migliore performance export nei primi dieci mesi del 2014 e mi aspetto che continuerà la sua corsa anche nel 2015», spiega Alessandro Terzulli, capo economista di SACE. Un dato positivo, visto il peso che la componentistica ha nel tessuto economico italiano: con circa 2400 imprese, distribuite su tutto il territorio nazionale, la filiera conta su un totale di 165 mila addetti diretti, compresi gli operatori del ramo della subfornitura, e genera un fatturato complessivo di circa 38,7 miliardi di euro. Non solo la componentistica, ma tutto il settore *automotive* ha acquisito sempre più importanza anche nell'operatività di SACE. È, infatti, il sesto settore per nuove garanzie deliberate nel 2014, per un totale di 26 operazioni e un impegno complessivo di oltre 400 milioni di euro.

«Dal 2008 al 2013, la bilancia commerciale della componentistica ha registrato un incremento del 20% e adesso si esporta di più che nel 2007», afferma **Aurelio Nervo, presidente dell'Anfia (Associazione Nazionale della Filiera Industria Automobilistica)**. «Questa filiera merita di essere promossa a livello internazionale, anche per attrarre investimenti sul nostro territorio». È proprio negli anni della crisi, infatti, che la componentistica auto è riuscita a rafforzare la propria propensione all'internazionalizzazione, riuscendo a contenere le perdite grazie al crescente peso delle commesse estere.

«Per noi, l'anno che ci siamo appena lasciati



↑ Interno degli stabilimenti Geico.

# Questione di dettagli

alle spalle, ha avuto un gusto molto particolare», racconta **Paolo Scudieri, presidente di Adler**, gruppo specializzato nella progettazione e produzione di materiali per isolamenti termici e acustici per autoveicoli che, grazie al supporto decisivo di SACE, ha recentemente completato l'acquisizione della tedesca Hp Pelzer Holding GmbH e, in virtù di questo, è oggi il secondo operatore al mondo nella componentistica *automotive*. «Dopo sette anni, anche il mercato auto italiano ha finalmente fatto registrare un andamento positivo, con un +4,2%: un dato che, come si può immaginare, ha ripercussioni positive su tutto l'indotto. Abbiamo proseguito il nostro cammino sulla via dell'innovazione e abbiamo portato avanti la scommessa inizia-

ta nel 2013, con la produzione del telaio in fibra di carbonio per l'Alfa Romeo 4C». Forte di questo ruolo, che si traduce in un impulso importante dell'economia del territorio in cui opera, recentemente Adler ha portato a termine con SACE Fct un'importante convenzione di Reverse Factoring destinata a ottimizzare i flussi finanziari all'interno della sua catena di subfornitori, essenzialmente Pmi, con importanti ricadute sulla stabilità di tutto l'indotto. Anche per **Vincenzo Nunziata, general manager di Proma** – azienda casertana specializzata nella produzione di strutture di sedili per auto e altre strutture stampate – l'anno che si è appena concluso ha rappresentato un nuovo slancio per il business: «Grazie all'avvio della produzione del B-Suv in Fiat

a Melfi, si è avuta un'impennata delle attività. Proprio nel 2014 abbiamo registrato una tendenza positiva, anche a livello mondiale, con l'ingresso in mercati come il Messico e il Brasile, anche grazie a SACE». Secondo i dati dell'Anfia, il primo mercato di sbocco per le imprese italiane resta ancora quello europeo, in grado di assorbire circa il 70% della produzione tricolore destinata all'estero: la Germania è il primo Paese di destinazione in termini assoluti, mentre la Cina è il primo acquirente tra i Paesi asiatici. Un'esperienza positiva è quella di Geico, azienda lombarda specializzata nella realizzazione di impianti di verniciatura che annovera fra i suoi clienti alcuni dei maggiori produttori mondiali di auto. Negli anni bui

della crisi, il suo management ha deciso di investire in ricerca e sviluppo per ottenere nuove commesse all'estero e aggirare la stagnazione del mercato domestico. «L'unica possibilità che avevamo era l'innovazione. Mentre i nostri concorrenti dichiaravano che avrebbero fatto riduzioni dei costi, blocchi degli investimenti, noi ci siamo detti: 'beh, in questo periodo, se loro sono fermi, noi possiamo sorpassarli', ha dichiarato **Ali Reza Arabnia, presidente e Ceo di Geico**. «Abbiamo fatto scelte strategiche intelligenti. Non siamo rimasti in Italia o in Europa, ma abbiamo cercato commesse in Cina, India, Russia, Brasile». Anche gli Stati Uniti giocano un ruolo decisivo nella partita dell'*automotive*, come spiega **Graziano Forcini, presidente di GIm**, azien-

«Dal 2008 al 2013, la bilancia commerciale della componentistica ha registrato un incremento del 20% e adesso si esporta di più che nel 2007»

A. Nervo, presidente Anfia

da teramese specializzata in componenti meccanici, leader mondiale nel suo settore: «Grazie anche al traino del mercato americano, la nostra tecnologia è molto richiesta da tutte le case automobilistiche: dove c'è tecnologia, c'è Italia. Siamo bravi a fare prodotti complessi, con un livello di qualità molto alto». Una bella storia, quella di GIm, creata da due operai specializzati, che hanno riconquistato la stessa impresa da cui si erano licenziati: una realtà che conta oggi 450 dipendenti e ha conquistato una posizione leader a livello mondiale nel suo settore. Anche la torinese **Sparco**, che produce componenti auto e abbigliamento tecnico per competizioni, grazie all'acquisizione di nuove commesse estere sostenute anche dalla garanzia di SACE, riuscirà a inserire oltre 150 addetti entro il 2015.

Buone notizie arrivano anche dal mercato "contiguo" delle moto, soprattutto da quello estero dove **Giorgio Girelli, vice presidente del noto brand di motocicli Mv Agusta** sostiene che «lo stile italiano è il nostro asset fondamentale. Nel 2014 abbiamo registrato una crescita moderata, tra il +3 e il +5%, grazie a un prodotto in particolare: la Dragster».

Ed è proprio su un maggior orientamento all'export che Mv Agusta sta investendo. Di recente SACE ha garantito un finanziamento da 15 milioni di euro finalizzato all'implementazione del Piano Industriale 2014-2018, che prevede tra l'altro l'ampliamento della gamma prodotti con l'introduzione di nuovi modelli e la penetrazione in mercati a elevato potenziale, quali Stati Uniti, Brasile, Sud-est asiatico. Tale finanziamento fa seguito al recente ingresso di Mercedes-Amg nel capitale di Mv Agusta con una quota del 25%. ●



# Quando il bilancio si fa sociale

**Cresce il numero di aziende che scelgono la rendicontazione di sostenibilità, come un nuovo modo per riflettere su se stesse... e pensare in grande**

**C**ambia il mondo e cambia il modo di far impresa e con esso anche i modi in cui le aziende comunicano e rendicontano le proprie attività: l'arena di riferimento di ogni singola azienda si estende ben al di fuori del perimetro fisico dei suoi uffici e dei suoi stabilimenti, verso una platea di lettori ampia e diversificata. Sono sempre più le imprese, in Italia e nel mondo, che scelgono di affiancare al bilancio tradizionale anche la redazione di un bilancio sociale: frutto di un processo di *reporting* strutturato, intrapreso per rendere tutte le persone interessate dalle attività di un'azienda più consapevoli degli impatti generati sul piano economico, ambientale e sociale.

Il bilancio sociale (o bilancio di sostenibilità o *Csr Report*) nasce proprio dalla consapevolezza che esistono svariate categorie di persone che possono considerarsi a buon titolo "parti in causa" (*stakeholder*) nelle strategie di un'azienda, sia che ne facciamo direttamente parte, come i dipendenti, siano "esterni", come i clienti, i fornitori, i finanziatori, i collaboratori. Si possono considerare come destinatari del bilancio sociale anche i gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda, e l'opinione pubblica più in generale.

È così che nel bilancio sociale si rende disponibile una serie di informazioni che riguardano da vicino tutto il tessuto socio-economico in cui l'impresa si inserisce: dagli impatti sull'occupazione a quelli sull'ambiente (le emissioni di CO<sub>2</sub>, ad esempio, o l'utilizzo di materie prime e di

combustibile), dalle azioni intraprese in favore del territorio e della comunità, a quelle riguardanti la salute e la sicurezza dei dipendenti, e così via, in un'ottica di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale. Concetto, quest'ultimo, ormai familiare a larghi strati della cittadinanza: la responsabilità sociale d'impresa è stata messa all'ordine del giorno nell'agenda europea da poco più di un decennio, attraverso il *Libro Verde* della Commissione Europea del luglio 2001, ma il dibattito sul tema risale agli anni Settanta in Italia, mentre negli Stati Uniti i primi codici "etici" sono stati introdotti in alcune aziende già negli anni Sessanta.

Non esiste una "legge" italiana che disciplini la redazione del bilancio sociale. Le aziende quindi utilizzano, per questo documento, standard internazionali, il più diffuso e autorevole dei quali è quello codificato dal *Global Reporting Initiative* (Gri), che fissa i principi metodologici e i contenuti della rendicontazione di sostenibilità. Anche SACE, da sei anni, redige un bilancio sociale, e nel 2014 ha deciso di pubblicarlo all'esterno per la prima volta, ricevendo un'attestazione di *assurance* da parte di un ente esterno specializzato, TÜV Italia, e conseguendo il livello B+ (livello medio) del Gri III.

«Con il bilancio sociale riflettiamo su noi stessi», spiega Paolo Cerino, *Csr Manager* di SACE. «L'azienda ha la possibilità di valutare le sue capacità, i suoi punti di forza, le sue aree di cambiamento e di modificare gli obiettivi e i metodi sulla base di quello che emerge nel processo. Per questo, prima di pubblicare il nostro bilancio sociale, abbia-

mo voluto avere la consapevolezza, da un lato, che fosse completamente coerente con la nostra strategia e, dall'altro, che riuscisse ad aiutare l'azienda a crescere».

«Le imprese che fanno responsabilità sociale sono più competitive sui mercati internazionali, aumentano di più il fatturato e l'occupazione», secondo Claudio Gagliardi, segretario generale di Unioncamere. Non solo. Come spiega Cerino: «Esistono alcuni indici di Borsa, anche in Europa, che esaminano le aziende dal punto di vista della sostenibilità, e uno dei requisiti per essere ammessi a questi indici è quello di produrre un bilancio di sostenibilità».

Una proposta interessante arriva dal settore bancario-assicurativo: «Insieme ad Abi potremmo valutare l'idea di un *rating* sulla responsabilità sociale delle imprese in una chiave di lettura complementare al bilancio», ha affermato il presidente del Comitato credito e finanza di Confindustria, Vincenzo Boccia.

Dopo l'emanazione della Direttiva Europea sulle Informazioni non finanziarie molti pensano a un passo in avanti: arrivare cioè a un "bilancio integrato", un documento unico che sia una fusione tra il bilancio economico-finanziario e quello sociale. Lo ha fatto ad esempio Eni, ma sono molte le realtà italiane all'avanguardia. Il bilancio sociale di UniCredit Banca, ad esempio, giunto alla sua tredicesima edizione, ha incluso oltre 830 mila interviste agli *stakeholder*. Enel invece ha introdotto analisi di materialità, che permettono di valutare quanto il posizionamento strategico dell'azienda sia allineato con le aspettative degli *stakeholder* rispetto ai temi della sostenibilità. ●

FRONTIERE

## Guardare oltre i confini



## Il rilancio dell'Egitto trova sponda anche nell'industria italiana

**C**on queste parole: «Indietro non si torna, sta nascendo il nuovo Egitto democratico», pronunciate lo scorso novembre dal ministro dell'Industria Munir Fakhri Abd al-Nur durante il secondo incontro annuale del Business Council italo-egiziano, il politico nordafricano ha voluto allontanare i fantasmi delle gestioni precedenti e ribadire l'inaugurazione di un nuovo corso per il suo Paese.

Nel gennaio 2011 la "Rivoluzione del Nilo", alimentata dalle esigenze di rinnovamento politico, economico e sociale manifestate dal popolo egiziano, portava alla destituzione del presidente Mubarak e apriva una lunga fase di instabilità nel Paese. Oggi, dopo quattro anni di transizione, è evidente l'intenzione del presidente al-Sisi di assicurare una maggiore solidità al sistema politico e condurre l'Egitto fuori dalla stagnazione economica. Ciò passa attraverso la valorizzazione delle risorse di cui il Paese dispone, un'impresa che trova sponda nell'intraprendenza dell'industria italiana.

In occasione del Business Council italo-egiziano, il consiglio d'affari bilaterale per il potenziamento della cooperazione economica tra i due Paesi, il presidente egiziano ha illustrato ai principali capi di azienda italiani i piani per la ricostruzione delle infrastrutture e del tessuto economico egiziano. La visita in Italia ha rappresentato la prima tappa del tour europeo di al-Sisi: un'iniziativa inedita che esprime la volontà di aprire l'economia egiziana ai mercati stranieri, rimuovendo gli ostacoli normativi e burocratici che scoraggiano la presenza degli investitori, e di lasciarsi alle spalle il terremoto politico del recente passato, creando un *business climate* più favorevole.

Il tour europeo è stato funzionale all'introduzione presso la comunità internazionale dell'importante conferenza per lo sviluppo economico tenutasi a Sharm el-Sheikh lo scorso marzo. In tale sede, il governo egiziano ha presentato un grande

piano pluriennale di investimenti per il rilancio dell'economia del Paese, ponendosi come obiettivo una crescita vicina al 5% entro il 2016.

A margine del consiglio d'affari, l'accordo di collaborazione tra SACE e il governo egiziano ha posto le basi per una cooperazione di medio/lungo termine tra i due soggetti per sostenere la realizzazione di transazioni e progetti di reciproco interesse, con un'attenzione particolare a settori funzionali allo sviluppo socio-economico dell'Egitto dove le imprese italiane possono offrire *expertise* e forniture di elevata qualità: infrastrutture, energia elettrica e da fonti rinnovabili, agroindustria, sistemi di irrigazione e trattamento dell'acqua. Con un interscambio commerciale – che nel 2015 ha raggiunto i 6,5 miliardi di dollari e che nei primi nove mesi del 2014 ha registrato un incremento del 15% – l'Italia è il quarto partner commerciale dell'Egitto (secondo europeo). Nonostante l'instabilità politica che ne ha inevitabilmente ridotto l'operatività, le imprese italiane continuano a godere di un ottimo posizionamento all'interno del Paese, sono terze per numero tra quelle europee, generano un fatturato aggregato di circa 3,5 miliardi di euro e garantiscono più di 29 mila posti di lavoro.



↑ Folla in festa, Piazza Tahrir, Il Cairo, Egitto. Foto di Bruno Zanutta/Parallelozero.

# Ecco la ripresa

### L'EGITTO VISTO DA...

Marco Ferioli,  
Responsabile Desk Mena di SACE  
mena@sace.it

**L'**Egitto continua a essere un Paese centrale per l'Italia. I numeri relativi agli scambi commerciali tra i due Paesi e la radicata presenza sul territorio di numerose aziende confermano infatti l'inter-

esse di piccoli e grandi operatori italiani attratti da un mercato domestico di oltre 80 milioni di consumatori; inoltre la possibilità di accedere a economie chiave, beneficiando dei vari accordi commerciali multilaterali e bilaterali, in particolare quelli conclusi con i Paesi medio orientali e africani, rappresenta un ulteriore incentivo per le imprese che vedono l'Egitto come un *hub* nell'ambito delle proprie strategie di internazionalizzazione.

**Un mercato di oltre 80 milioni di consumatori, accordi commerciali con Paesi medio orientali e africani attraggono piccoli e grandi operatori**

Le previsioni di una ripresa dell'economia domestica, che fornisce uno stimolo importante ai consumi locali, e il via libera delle autorità ai progetti pubblici prioritari – tra cui quelli volti a potenziare la generazione elettrica a livello nazionale e la rete di trasporti – daranno nuovo dinamismo a un mercato rimasto, negli ultimi anni, sotto la lente d'ingrandimento. Inoltre il rinnovato interesse di società straniere, brand globali e Pmi, che tornano a guardare – e investire – al Paese, e il sempre mag-

giore coinvolgimento di *donors* e istituzioni finanziarie internazionali costituiscono un segnale di fiducia e un riconoscimento dei progressi in termini di stabilizzazione della situazione politica e di sicurezza e di ripresa dell'economia.

In tale senso, la conferenza sugli investimenti di Sharm el-Sheikh è stata l'occasione per lanciare un numero di progetti che vede a vario livello la partecipazione dei privati. Le istituzioni egiziane hanno preso coscienza della necessità di introdurre misure in grado di attrarre il settore privato, comprese quelle relative alla protezione degli investitori e al miglioramento della qualità del *business climate*.

L'impegno delle autorità locali si è diretto a rassicurare gli operatori economici, in seguito alla rivoluzione del 2011, sugli indirizzi di politica economica e su temi operativi che hanno risentito dell'instabilità istituzionale, tra cui garanzie e incentivi sugli investimenti, procedimenti legali e risoluzione di precedenti contratti e appalti. Il governo sta affrontando inoltre alcuni dei temi annosi: *in primis* la questione dei sussidi, l'approvvigionamento energetico e lo sviluppo infrastrutturale che si riflettono fortemente sull'attività delle imprese nel Paese.

Nonostante le sfide politiche ed economiche degli ultimi anni, SACE ha sempre mantenuto un approccio di apertura nei confronti dell'Egitto che rappresenta infatti il primo Paese in Nord Africa sia in termini di esposizione complessiva, con un portafoglio di impegni assicurati di 480 milioni di euro, che in termini di *pipeline*, con la valutazione di nuovi progetti per un valore complessivo di oltre 1 miliardo di euro.

Per sostenere le imprese italiane che continuano a trovare nella sponda sud del Mediterraneo una destinazione privilegiata per i propri investimenti ed esportazioni, SACE ha recentemente costituito un Desk dedicato al Medio Oriente e Nord Africa, la seconda area in termini di esposizione nel portafoglio SACE con circa 4,8 miliardi di euro, pari all'11% dell'esposizione totale. Inoltre, SACE ha recentemente rinnovato il proprio impegno con il Paese, firmando un *Memorandum of Understanding* con il Ministero dell'Industria locale e ponendo le basi per una più stretta collaborazione in settori strategici per l'Egitto, settori in cui il Made in Italy può rappresentare un valore aggiunto e ben posizionarsi per cogliere le opportunità esistenti e che si apriranno nei prossimi mesi. ●

# Revolution 2.0 - L'Avana



↑ L'Avana, Cuba.

**Tra luci e ombre, l'isola caraibica si apre progressivamente al mondo, offrendo alle imprese le opportunità tipiche di un mercato di frontiera. Sospesa tra passato e futuro ha un potenziale ancora tutto da esplorare**

**C**uba continua a far parlare di sé. La riapertura del dialogo con gli Stati Uniti e il lento processo di riforme per una graduale e controllata apertura dell'economia potrebbero dischiudere una nuova epoca per l'isola del Mar dei Caraibi, creando opportunità interessanti per le imprese straniere più attente. E l'Italia non può perdere questa occasione. A oggi, oltre il 50% dell'export italiano si concentra ancora in Europa. Nonostante la progressiva evoluzione registrata negli ultimi anni, le nostre imprese esportatrici hanno notevoli margini di sviluppo e diversificazione delle proprie destinazioni, al di fuori dei mercati emergenti più noti, verso quelle che si possono definire le nuo-

ve "frontiere" per l'internazionalizzazione. E Cuba ne è uno degli esempi più attuali. Per questo s'intensificano le missioni di Sistema per accompagnare le imprese italiane verso questo mercato in cui anche SACE, non a caso, ha progressivamente ampliato la propria operatività. È recente, infatti, la decisione di un sostanziale aumento – da 10 a 100 milioni di euro – del *plafond* destinato al sostegno di operazioni di export e investimenti verso Cuba. Un giudizio molto positivo sul mercato, cui hanno contribuito vari fattori: oltre all'oggettivo miglioramento del contesto politico-economico e del *business climate*, il buon esito dell'accordo di ristrutturazione del debito a breve termine firmato da SACE con il governo castrista di Cuba nel 2011 (sinora onorato con pagamenti regolari) e il proseguimento

del dialogo per la ristrutturazione del debito di medio/lungo termine a livello internazionale.

La recente riforma della Ley de Inversión Extranjera – approvata dal governo cubano con l'obiettivo di incrementare le esportazioni, l'*import substitution*, lo sviluppo delle infrastrutture e del *know how* tecnologico – prevede incentivi in settori chiave per lo sviluppo del Paese, in cui anche SACE sta valutando nuove operazioni: dal comparto energetico a quello dei metalli, dalla meccanica strumentale agli apparecchi elettro-medicali. La nuova legge apre la porta agli investitori esteri in molti altri settori interessanti per le imprese italiane, come quello turistico, estrattivo, agricolo, farmaceutico e del commercio all'ingrosso, mentre sanità, istruzione e difesa rimangono esclusi dall'applicazione di questa nuova norma e sotto lo stretto controllo dello Stato castrista.

In particolare nel turismo, Cuba sta diventando sempre più attraente non solo per le bellezze storico-culturali e naturali, ma soprattutto perché si sta dotando di strutture e servizi sempre più sofisticati tanto da ospitare ogni anno uno dei principali appuntamenti fieristici internazionali del settore, ovvero FitCuba in cui quest'anno l'Italia è il Paese ospite d'onore.

Altri segnali positivi, che lasciano ben sperare per il futuro di Cuba, riguardano l'aggiornamento periodico che predispose il Ministero del Commercio Estero di Cuba (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera - Mincex) con una lista aggiornata di opportunità di investimento (*Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera*), dove sono elencati i progetti varati dal governo cubano con il dettaglio delle operazioni e l'indicazione della controparte locale interessata ad avviare una partnership con investitori stranieri. Un documento da tenere sotto stretto monitoraggio per tutte quelle imprese che stiano valutando Cuba come prossimo mercato d'espansione. E non solo! La creazione della Zona Speciale di Sviluppo Mariel (*Zedm*), che sarà una sorta di "area di libero scambio" a regime di tassazione particolare, costituirà un volano importante di attrazione di investimenti esteri e sviluppo infrastrutturale e industriale. La zona speciale, infatti, sorgerebbe in un'area geograficamente strategica, ovvero il porto più vicino agli Stati Uniti, con l'obiettivo di accogliere le navi cosiddette "Post-Panamax", di grandissime dimensioni (più di 366 metri di lunghezza, 50

metri di larghezza e un pescaggio fino a 14 metri), e diventare una possibile base operativa per l'esplorazione di greggio *offshore* e per la produzione industriale leggera legata al ramo delle biotecnologie, settore trainante della ricerca cubana.

Nel 2014 le esportazioni italiane di beni verso Cuba sono state di circa 250 milioni di euro, concentrate prevalentemente nei settori della meccanica strumentale (35,5% del totale), prodotti chimici (13,4%), gomma e plastica (12,2%) e apparecchi elettrici (10,9%). Secondo le stime di SACE, le imprese italiane potrebbero guadagnare 220 milioni di euro di nuovo export entro il 2019, a patto, ovviamente, che il programma di riforme intraprese dal governo dispieghi a pieno il suo potenziale. Perciò, a Cuba, le opportunità non mancano, ma con le dovute cautele.

Nonostante gli innegabili progressi sul fronte dell'apertura ai capitali stranieri, il flusso di investimenti in entrata nel Paese caraibico rimarrà comunque sotto potenziale a causa dell'embargo statunitense ancora vigente, dei regolamenti stringenti e del difficile contesto operativo. Uno dei principali deterrenti per un investitore estero è sicuramente l'obbligo di contrattazione del personale attraverso agenzie dello Stato: un limite la cui rimozione a oggi non è contemplata nel programma di riforme.

Altri elementi di criticità, a livello sociale, sono legati alle condizioni di vita della popolazione, alle restrizioni dei diritti civili e politici e all'assenza di figure per gestire la futura transizione politica. Inoltre, la mancanza di dati economico-finanziari aggiornati e credibili rende difficile la valutazione del Paese.

Sebbene il governo cubano sia molto impegnato nel rilanciare l'attività manifatturiera, aumentandone il valore aggiunto e il contenuto tecnologico, la struttura economica del Paese resta ancora poco diversificata, con una base industriale limitata e dipendente dall'import.

Un quadro complesso, dunque, dove luci e ombre si intrecciano indissolubilmente ma che fa di Cuba un mercato di frontiera per eccellenza e dove giocare d'anticipo è necessario per coglierne a pieno il potenziale. Senza, però, sottovalutare i molti rischi che un contesto del genere comporta, rischi da affrontare con gli strumenti giusti e un approccio informato. Quella cubana è una scommessa che le imprese italiane possono vincere davvero. ●



# Cambio passo

**Iran, nuove prospettive?  
La possibile rimozione delle sanzioni  
aprirebbe importanti opportunità  
per il Paese e i suoi potenziali partner  
commerciali, seppur con rischi  
politici e di credito molto elevati**

↑ Ali Khamenei, leader supremo dell'Iran, durante la rassegna di marcia della polizia iraniana.  
Foto di Javad Parsa.

**M**edio Oriente e Nord Africa ovvero la regione più calda a livello globale: uno scacchiere a elevata instabilità su cui si giocano diverse partite – economiche, energetiche, politiche – con prospettive ancora incerte e inevitabili rischi di contagio.

I rischi politici, diventati uno dei fattori negativi più rilevanti all'interno del panorama globale, sono aumentati notevolmente, negli ultimi anni, in tutta l'area: crisi e tensioni geo-politiche, conflitti locali e regionali, sanzioni estese e selettive condizionano il quadro degli scambi commerciali internazionali e degli investimenti diretti all'estero.

Alle prese con l'eredità della Primavera Araba e con il risveglio doloroso dall'ambizione di una transizione democratica "di massa" nei Paesi dell'area, il Medio Oriente e il Nord Africa sono in larga parte teatro di violenze armate, vuoti di potere e minacce di fanatismo religioso, con rischi significativi anche per i Paesi in via di transizione. Fortemente compromesso è soprattutto il quadro politico-economico di Libia, Siria e Iraq, dove incombe la minaccia legata all'espansione dello Stato Islamico.

In questo contesto forti aspettative sono connesse all'evoluzione delle relazioni internazionali con l'Iran, dove dal 2006 vigono sanzioni imposte dal Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite. Mentre è stato formalmente raggiunto l'accordo-quadro sul nucleare con il Gruppo dei 5+1 (composto da Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania, Francia, Russia e Cina), la cui ratifica è attesa per il prossimo 30 giugno, resta aperto il confronto sulle tempistiche della revoca delle sanzioni: i Paesi occidentali vorrebbero fosse progressiva e subordinata alle verifiche del rispetto degli accordi da parte dell'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica mentre il regime di Teheran vorrebbe l'estinzione immediata di tutte le sanzioni.

Il punto è chiaramente cruciale, poiché l'impianto sanzionatorio ha avuto impatti notevoli sull'interscambio, con costi e perdite per l'Iran ma anche per tutti i suoi potenziali partner commerciali. Le sanzioni sono costate all'Italia una perdita di oltre 17 miliardi di euro a partire dal 2006, di cui oltre il 70% accumulato nel solo periodo 2011-2014: una stima che si ottiene



↑ Teheran, Iran. Foto di D.S./PO.

ipotizzando una crescita dell'export a un tasso medio annuo del 9,4%, ovvero con un'intensità pari al tasso medio registrato nel periodo 2000-2010, e che tiene quindi conto della crisi internazionale.

Le prime sanzioni adottate includevano il congelamento di *asset* di alcune aziende iraniane e restrizioni su determinate transazioni finanziarie e commerciali (principalmente legate al settore oil & gas), nel 2012 l'Unione Europea ha imposto un divieto sul trasferimento di fondi tra banche europee e istituti di credito e finanziari iraniani, mentre gli Stati Uniti hanno esteso le restrizioni commerciali al settore automobilistico (il principale settore di impiego locale dopo l'oil & gas) e navale, nonché ampliato le restrizioni finanziarie anche alle banche che effettuino transazioni in rial iraniani.

Questo ha portato alle stelle i rischi di non pagamento, con le controparti iraniane *de facto* impossibilitate a ripagare i propri fornitori esteri. Basti pensare che negli ultimi anni SACE ha erogato oltre 600 milioni di euro di indennizzi a imprese italiane che avevano assicurato le proprie esportazioni nel Paese asiatico (prima della chiusura dell'operatività, in *compliance* con le disposizioni internazionali), che hanno pertanto potuto mitigare l'impatto delle insolvenze sui propri bilanci.

sarebbe stata più elevata. Come anche confermato dalle ultime stime del Fondo Monetario Internazionale, le misure economiche adottate contro l'Iran hanno spinto l'economia del Paese in una profonda recessione, con il Pil contrattosi di circa il 6% tra il 2012 e il 2013.

Gli studi sugli effetti delle sanzioni sono peraltro contrastanti. Un report del Congresso Usa del 2014 dimostra come le sanzioni economiche internazionali si siano tradotte in una caduta della produzione e delle esportazioni di petrolio, difficoltà di accedere a valuta forte, iperinflazione e crollo della produzione industriale. D'altro canto, le difficoltà economiche non hanno prodotto una significativa variazione della politica nucleare iraniana durante la presidenza Ahmadinejad. L'efficacia delle sanzioni economiche non è tuttavia scontata.

Un'analisi del Center for Strategic and International Studies (Csis), ponendo a confronto la vicenda iraniana con altri casi di sanzioni internazionali (Sudafrica, Indonesia, Serbia tra gli altri), sottolinea come le misure economiche, per avere più efficacia, debbano trovare il più ampio appoggio internazionale ed essere accompagnate da azioni su altri versanti. Tra i fattori mitiganti sulle sanzioni vi è stata, infatti, la presenza dei cosiddetti "Black Knights", quei Paesi – Cina, Turchia, Brasile, India – non allineati alle sanzioni internazionali che hanno in parte sostenuto l'economia iraniana, evitandone un vero e proprio tracollo. Questi Paesi hanno rafforzato la loro presenza in Iran, sostituendosi ai partner (per lo più europei) che vantavano relazioni commerciali consolidate con Teheran, e saranno i principali *peer* con cui confrontarsi, eventualmente, su questo potenziale mercato futuro in cui rischi politici e di credito resteranno comunque elevati in un orizzonte di medio/lungo termine.

Restare ai margini della partita che il mondo occidentale si appresta a giocare in Iran significherebbe perdere un'opportunità fondamentale di cavalcare la crescita globale puntando su nuove geografie. Allo stesso tempo, i rischi non devono essere sottovalutati in un mercato che si accinge a essere molto competitivo e pieno di insidie (rischi normativi, rischi di trasferimento valutario, rischi creditizi). Il supporto di operatori dell'*export credit insurance* e *investment protection*, quali SACE, consente alle imprese di affrontare i rischi e gestirli, potendosi aprire a nuovi mercati con spalle più robuste. ●

#### SACE MAG

Quadrimestrale d'informazione  
numero 1-2015  
Milano

#### Editore

SACE

#### Direttore responsabile

Anna Mazzone

#### Coordinamento editoriale

Marco Battaglia

#### Redazione

Dario Barigelli  
Maddalena Cavadini  
Valeria Meuti  
Annalisa Saccotelli

#### Collaboratori

Samantha Catini  
Vincenzo Mulè  
Giuliano Tedesco  
Serena Riselli

#### Realizzazione e photo editing

Studio Mjölck

#### Stampa

Valprinting

#### Contatti

sacemag@sace.it

Aut. Trib. Milano n. 202  
del 24 Aprile 2009

#### SACE

Piazza Poli, 37/42  
00187 Roma

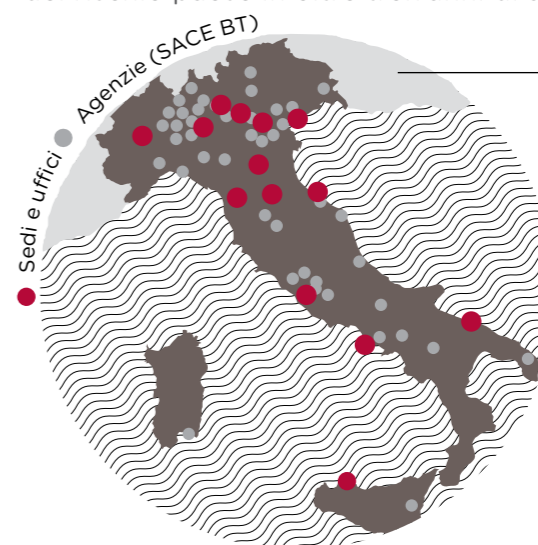
Numero verde  
800.269.264

www.sace.it

#### SEDI E UFFICI SACE

Ogni giorno lavoriamo insieme alle aziende per affrontare le sfide dei mercati internazionali e sosteniamo la loro intraprendenza, facilitandone l'accesso al credito e proteggendole dal rischio di mancato pagamento. I nostri 13 uffici, insieme alle 42 agenzie distribuite su tutto il territorio italiano, sono il loro punto di riferimento. Alla rete di uffici si affiancano le agenzie e i broker specializzati in assicurazione del credito, cauzioni e protezione dei rischi della costruzione e i professionisti del factoring.

Le imprese che intendono spingersi verso mercati emergenti a elevato potenziale possono inoltre contare sugli uffici del nostro network internazionale e sull'esperienza maturata nell'analisi del rischio paese in oltre trent'anni di attività.

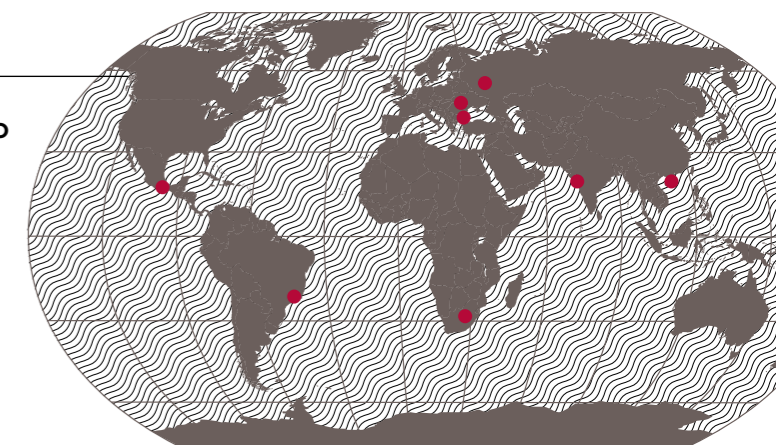


#### IN ITALIA

BARI  
BRESCIA  
FIRENZE  
LUCCA  
MILANO  
MODENA  
MONZA  
NAPOLI  
PALERMO  
PESARO  
ROMA  
TORINO  
VENEZIA  
VERONA

#### NEL MONDO

BUCAREST  
CITTÀ DEL MESSICO  
HONG KONG  
ISTANBUL  
JOHANNESBURG  
MOSCA  
MUMBAI  
SAN PAOLO



#### SEGUICI SU

t sace.it/twitter

f sace.it/facebook

in sace.it/linkedin

g sace.it/issuu



EXPORT MAP  2015



**Scopri sul sito di SACE la nuova  
Export Map, lo strumento interattivo  
per conoscere e poter cogliere  
le migliori opportunità per  
le esportazioni italiane nel mondo.**

[www.SACE.it/ExportMap](http://www.SACE.it/ExportMap)

NUMERO VERDE

800 269 264

WWW.SACE.IT INFO@SACE.IT

 [sace.it/twitter](https://twitter.com/sace.it)

 [sace.it/facebook](https://facebook.com/sace.it)

 [sace.it/linkedin](https://linkedin.com/company/sace.it)

 [sace.it/issuu](https://instagram.com/sace.it)

 **SACE**

IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI