

NUMERO 1  
2016

# SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS



# Guardare oltre

**Il petrolio crolla, ma non tutti tremano. Dall'Arabia Saudita al Messico, ecco le opportunità, comparto per comparto, per le imprese dell'oil&gas**

**L'opinione di  
Carlo Calenda**  
*p. 6*

**Nuovo corso  
dell'oro nero**  
*p. 10*

**Sidecar  
Straordinario talento  
italiano**  
*p. 27*

**Frontiere  
Scambi e nuove rotte**  
*p. 35*





# Quando la finanza incontra la tecnologia

**Alessandra Ricci**

Chief Business Officer di SACE



**I**l 2015 è stato l'anno del Fintech, la tecnologia applicata alla finanza, con un boom di soluzioni rivoluzionarie lanciate sul mercato: dai semplici pagamenti alla gestione patrimoniale, dal *funding peer-to-peer* al *crowdfunding*. Una nuova generazione di società, principalmente start-up, sta prendendo di mira il cuore del settore finanziario per accaparrarsi una fetta di ricavi che Goldman Sachs stima valere 47 miliardi di dollari.

Innovatori e imprenditori stanno cambiando un settore che storicamente è considerato rigido e inflessibile, mentre uno stuolo di investitori – che seguono da vicino gli sviluppi del mercato – è pronto a dare loro man forte. Un chiaro segnale che la rivoluzione digitale nell'ambito finanziario è ben avviata, anche se l'impatto sui *big player* non è ancora ben definito.

Il Fintech anche in Italia è in fermento, nonostante i numeri siano ancora limitati rispetto al resto d'Europa. Nel corso degli ultimi quattro anni, infatti, c'è stato un forte aumento delle transazioni finanziarie basate sulle nuove tecnologie, che ci aspettiamo arriveranno a quota 7 miliardi di euro nel 2015.

In SACE guardiamo con attenzione a questa rivoluzione digitale: negli ultimi due anni abbiamo lavorato su progetti innovativi con l'obiettivo di capire come il Fintech possa essere utile ai nostri clienti e, di recente, abbiamo sviluppato una collaborazione con la start-up digitale Workinvoice, piattaforma web che consente alle Pmi di ricevere liquidità attraverso la cessione di fatture emesse nei confronti di aziende di grandi dimensioni. È proprio attraverso questa partnership – apripista a una serie di iniziative 2.0 con cui offriremo alle Pmi soluzioni innovative a sostegno della liquidità – che confermiamo il nostro impegno per favorire l'apertura del mercato italiano a fonti di finanziamento alternative che si stanno progressivamente affermando oltreconfine.

L'effetto della tempesta digitale è in arrivo e nulla sarà come prima. Vecchi equilibri andranno rivisti, il modo stesso di condurre il business subirà profonde trasformazioni e noi, in SACE, siamo pronti a raccogliere queste sfide ricche di innovazione, sviluppo tecnologico e competitività. ●

# LE START-UP FINTECH DA TENERE D'OCCHIO

Sette nuove aziende (+1) della finanza tecnologica, dal pagamento digitale ai servizi d'investimento, cosa fanno e perché sono destinate alla celebrità.

Fonte: KPMG *The 50 Fintech Innovator Report*

## PAGAMENTI

### STRIPE.COM SAN FRANCISCO

Tecnologia di pagamento online che consente alle aziende di accettare pagamenti attraverso la loro applicazione o sito web.

Sviluppa *e-commerce* per Apple, Facebook e Twitter. Ha chiuso un finanziamento da 70 milioni di dollari alla fine dello scorso anno, il valore dell'azienda è stimato in 3,5 miliardi di dollari, più del doppio di quello registrato un anno fa.

## INVESTIMENTI

### BETTERMENT.COM NEW YORK

Il "robot consulente" automatizza l'investimento personale in base alle preferenze individuali e ai requisiti.

Solo quattro anni dopo essere stata fondata, ha già 1 miliardo di dollari di asset in gestione.

## PEER-TO-PEER

### LENDINGCLUB.COM SAN FRANCISCO

Azienda di prestito P2P.

Usa la tecnologia basata su internet per connettere chi presta denaro con chi lo prende in prestito. I prestiti considerati sicuri rendono oggi il 7% contro lo 0,6% delle banche.

## PAGAMENTI

### SUMUP.COM DUBLINO

Il Pos senza banca. Un lettore di carte di credito che si collega a smartphone e tablet attraverso il jack delle cuffie.

## VALUTA DIGITALE

### COINBASE.COM SAN FRANCISCO

Rende più facile per le persone comprare, vendere e utilizzare Bitcoin.

Con 2,1 milioni di portafogli online dei consumatori, a oggi è il più grande portafoglio di Bitcoin del mondo. Elabora anche pagamenti Bitcoin per 38 mila commercianti ed è pienamente operativa in diciannove Paesi.

PAGAMENTI

KLARNA.COM  
STOCCOLMA

Fornitore leader in Europa di soluzioni di pagamento per il commercio elettronico. Klarna separa l'acquisto dal pagamento, consentendo agli acquirenti di pagare la merce ordinata sempre dopo la consegna.

PAGAMENTI

VENMO.COM  
NEW YORK  
SAN FRANCISCO

Collega i vari conti bancari degli utenti e permette loro di inviare denaro ai propri contatti istantaneamente e gratuitamente.

Anche se i pagamenti sono attualmente liberi e solo tra i consumatori, l'applicazione potrebbe essere utilizzata per trattare i pagamenti nei negozi aggiungendo una tassa per il servizio.

EDITORIALE

**3** | Quando la finanza  
incontra la tecnologia  
*di Alessandra Ricci*

L'OPINIONE

**6** | L'impegno del Governo  
per le Pmi  
*di Carlo Calenda*

STORIA DI COPERTINA

**10** | Nuovo corso  
dell'oro nero

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

**20** | *LUCY PENG*  
Orange power

NEXT STOP

**24** | *FINTECH*  
La finanza  
si trasforma

DETAILS

**26** | La distanza aiuta

SIDECAR

**28** | *CHANTEGLER*  
Radici dorate

**30** | *BRUGOLA*  
L'importanza delle piccole cose

**32** | *SELMAR*  
Goccia dopo goccia

SE NE PARLA

**34** | Saper ascoltare

FRONTIERE

**36** | *DUBAI*  
Camera con vista

**38** | *VIETNAM*  
Ghiotta occasione

**40** | *KENYA*  
Ambizioni future

METEO MERCATO

UN ALLEATO  
PER CHI  
ESPORTA

**9**

ALLA RICERCA  
DELLE RISORSE

**18**





↑ Carlo Calenda. Foto di Imagoeconomica

# L'impegno del Governo per le piccole e medie imprese italiane

## Nuovi strumenti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione

L'OPINIONE DI CARLO CALENDIA

**P**er rispondere alle nuove sfide poste dall'evoluzione della globalizzazione, l'Italia deve valutare e cogliere le opportunità offerte dai cambiamenti in corso nel contesto economico internazionale. Con i suoi prodotti di assoluta eccellenza il nostro Paese può infatti giocare un ruolo di pri-

mo piano sui mercati mondiali, ma per farlo deve puntare decisamente sull'internazionalizzazione del suo sistema produttivo.

Questo è un obiettivo fondamentale del Governo, che stiamo perseguendo con una serie di iniziative, di cui la più importante è il Piano straordinario per il *Made in Italy*. Si tratta di un programma di eccezionale portata per l'ammontare

# 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

## BRASILE



Il Ministero delle Attività estrattive e dell'Energia brasiliano ha indetto una gara per assegnare a privati la gestione delle 29 centrali idroelettriche attive nel Paese. Il tender dovrebbe apportare circa 4,4 miliardi di dollari statunitensi alle casse dell'erario e contenere il deficit che nel 2015 dovrebbe attestarsi sui 13 mld di dollari. È inoltre allo studio una proposta di compensazione economica per le perdite subite dalle compagnie a causa della siccità degli ultimi anni. La compagnia statale del settore, Eletrobras, ha rinviato per la terza volta la presentazione dei documenti richiesti dalla Sec (*U.S. Securities and Exchange Commission*) per finanziarsi sul mercato Usa: la scadenza originaria era il 30 aprile scorso.

## CINA



La Banca Centrale ha deciso una nuova manovra di politica monetaria espan-

siva. Il rallentamento dell'economia e i rischi deflattivi hanno portato l'autorità monetaria ad attuare un ulteriore taglio di 25 punti base ai tassi di interesse sia sui prestiti sia sui depositi. È stata inoltre ridotta ulteriormente la riserva obbligatoria che gli istituti di credito devono osservare. Le misure hanno l'obiettivo di ridurre il costo sociale dell'indebitamento delle famiglie e di iniettare liquidità nel sistema per stimolare l'economia in questa fase di passaggio a un modello più orientato ai consumi.

## GIAPPONE



I risultati deludenti della produzione industriale di agosto fanno temere per lo stato di salute del Paese, considerando che tra aprile e giugno il Pil si è contratto dell'1,2% rispetto al primo trimestre. Il primo ministro Shinzō Abe ha deciso quindi di intervenire e promuovere tre "nuove frecce" (aumento del Pil a 600 miliardi di yen, maggiore sostegno alle famiglie e riforme della sicurezza sociale), in sostituzione delle tre "frecce" (leva monetaria, leva fiscale e riforme strutturali) che da dicembre 2012 non sono riuscite a raggiungere gli obiettivi. Abe ha annunciato di voler portare il Pil del Paese a 600 trilioni di yen dagli attuali 500, sostenere le famiglie con figli in modo da aumentare il tasso di fertilità e avere una maggiore cura per gli anziani.

## GUATEMALA



Il ballottaggio per le elezioni presidenziali in Guatemala ha visto prevalere l'attore, scrittore, produttore Jimmy Morales con oltre il 67% dei voti rispetto alla sfidante Sandra Torres. Morales è riuscito a far leva sullo scandalo di corruzione che ha travolto il presidente uscente Otto Perez Molina, il 3 settembre scorso, a tre giorni dal primo turno. Il nuovo presidente dovrà affrontare i problemi principali della violenza e



delle risorse impiegate (stanza infatti 260 milioni di euro per il 2015, con un impegno finanziario che continuerà anche nei prossimi due anni) e per la valenza strategica delle misure da attuare: il Piano punta su un deciso incremento dell'export italiano e, al contempo, su una maggiore capacità del sistema Paese di attrarre gli investimenti diretti esteri.

Le esportazioni italiane possono infatti

essere migliorate ulteriormente sfruttando tutto il potenziale inespresso e rafforzando la capacità delle nostre Pmi di entrare nei processi di internazionalizzazione. Un punto essenziale è perciò ampliare il volume dell'export delle imprese già stabilmente esportatrici e aumentarne il numero totale.

Le Pmi che esportano in maniera stabile e strutturata sono, infatti, circa 14.500, mentre ce ne sono altre 70.000 con tutte

le caratteristiche idonee per internazionalizzarsi. Abbiamo stimato che sia possibile accrescere di circa 20.000 unità il numero delle piccole e medie imprese esportatrici. L'obiettivo può essere alla nostra portata, dando loro la possibilità di contare su nuove competenze, indispensabili per elevare il livello di capacità di analisi dei mercati e pianificazione dell'espansione all'estero.

Per questo abbiamo deciso di creare lo strumento dei *voucher* per i *Temporary Export Manager*, per consentire alle aziende di assumere per un periodo di tempo determinato un professionista che le aiuti a delineare un piano di sviluppo per l'export, individuare le migliori destinazioni e strutturare un ufficio estero dedicato ai mercati internazionali. Un apporto importante per quelle piccole e medie imprese che vogliono aprirsi ai mercati internazionali e finora non hanno potuto tentare il grande salto, in maniera strutturata, con una chiara strategia e potendo contare su professionisti esperti.

I *voucher* hanno trovato il favore delle imprese: al *click-day* del 22 settembre 2015 il MISE ha ricevuto quasi quattromila richieste, tanto che è stato deciso di consentire a 1.790 aziende (790 in più del previsto) di accedere al nuovo strumento per l'internazionalizzazione. Stiamo poi pianificando l'uso dei fondi del Piano Export Sud per potenziare ancora la misura a favore delle Pmi meridionali, aumentando il numero totale delle aziende beneficiarie fino a oltre duemila.

## Con i suoi prodotti di assoluta eccellenza il nostro Paese può giocare un ruolo di primo piano sui mercati mondiali

Parte delle disponibilità finanziarie è riservata alle aziende che hanno partecipato ai "Roadshow per l'internazionalizzazione", appuntamenti durante i quali gli imprenditori hanno l'occasione di ricevere un vero e proprio *check up* sulle proprie potenzialità di espansione sui mercati esteri, attraverso l'incontro con tutti gli attori istituzionali e con consulenti privati.

La strategia delineata per le piccole e medie imprese punta dunque a far conoscere loro le enormi opportunità offerte dall'evoluzione dei mercati, assistendole con gli strumenti di supporto delle agenzie pubbliche e con una consulenza personalizzata. Allo stesso tempo abbiamo predisposto un ampio progetto di formazione di *Temporary Export Manager* sul territorio, anche in partnership con le Regioni, per ampliare l'offerta di professionisti dell'internazionalizzazione. I *voucher* TEM servono a chiudere il cerchio: portare le nuove competenze nelle Pmi per accrescere la loro capacità di export ●

### CHI È CARLO CALENDIA

Nato nel 1973, romano, quattro figli, Carlo Calenda si è laureato in Giurisprudenza con indirizzo Diritto internazionale.

È già stato viceministro dello Sviluppo Economico nel governo Letta, da maggio 2013 a febbraio 2014.

Fino a giugno 2011 ha ricoperto l'incarico di direttore generale di Interporto Campano. Dal 2004 al 2008 è stato prima Assistente del Presidente di Confindustria, con delega agli Affari Internazionali, e poi

Direttore dell'Area Strategica Affari Internazionali. Durante il suo mandato ha seguito lo sviluppo e l'implementazione di missioni internazionali, incontri istituzionali e attività di business tra imprese. Ha lavorato sui principali dossier relativi al commercio e agli investimenti internazionali. Ha condotto numerose delegazioni di imprenditori all'estero e sviluppato azioni di penetrazione economica nei principali mercati mondiali, tra cui

India, Cina, Brasile, Russia, Emirati Arabi Uniti, Thailandia, Kazakistan, Serbia, Romania, Bulgaria, Egitto, Turchia, Algeria, Tunisia, Marocco, Israele, Sudafrica, Messico.

Prima di assumere l'incarico in Confindustria è stato responsabile marketing di prodotto e programmazione per Sky Italia, responsabile relazione con le istituzioni finanziarie e responsabile Customer Relationship Management della Ferrari.

dell'insicurezza, in un Paese dove il 25% della popolazione vive in condizioni di povertà estrema e la corruzione è dilagante.

### INDONESIA



La Pt Freeport Indonesia (branch indonesiana della Freeport-McMoRan), azienda operante nel settore minerario, sarà soggetta a un aumento delle *royalty* sui minerali estratti, principalmente oro e rame. Nonostante l'iniziativa riguardi il caso specifico del rinnovo contrattuale di Pt Freeport Indonesia, al contempo indica l'intenzione governativa di voler aumentare le *royalty* per le compagnie che operano nel settore minerario, preoccupando gli investitori internazionali.

### IRAN



Unione Europea e Stati Uniti hanno adottato gli strumenti normativi e amministrativi necessari alla rimozione (Ue) o alla sospensione (Usa) delle sanzioni. L'efficacia dei provvedimenti è subordinata alla verifica, da parte dell'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (Aiea), dell'effettiva attuazione delle misure concordate e dell'esclusiva finalità civile del programma nucleare iraniano. Le prospettive di medio termine sono positive per l'Iran, la cui economia è tuttavia provata dal prolungato isolamento. Il Fondo Monetario Internazionale ha annunciato un aumento della crescita superiore al 4% per l'anno fiscale 2016-2017.

### IRLANDA



Per la prima volta dal 2011 il governo ha varato una manovra finanziaria espansiva. Dopo anni di austerità, la crescita che il



Paese ha registrato dal 2013 (quest'anno il PIL si dovrebbe segnare +6,2%) consente ora di procedere con un taglio delle aliquote dell'imposta supplementare sui redditi introdotta nel 2011 e un aumento degli assegni familiari. Nel budget per il 2016 è anche incluso un aumento del reddito minimo e l'introduzione di una tassazione favorevole sui ricavi da brevetti o copyright. Quest'ultima manovra fiscale avrà un'aliquota al 6,25%, la metà della corporate tax. La Finanziaria 2016 ha anche come obiettivo quello di recuperare consensi in vista delle elezioni politiche di marzo.

## POLONIA



Le elezioni di ottobre hanno decretato l'ampia vittoria del partito della destra nazionalista antieuropeista Diritto e Giustizia con circa il 40% delle preferenze. Alla luce del risultato nelle prossime settimane la premier designata Beata Szydlo potrà formare un esecutivo senza alleanze parlamentari. Tra i principali elementi del programma politico del partito conservatore figura la revisione del processo di accesso della Polonia alla Ue e del ruolo del Paese nel programma europeo di accoglienza dei rifugiati.

## UCRAINA

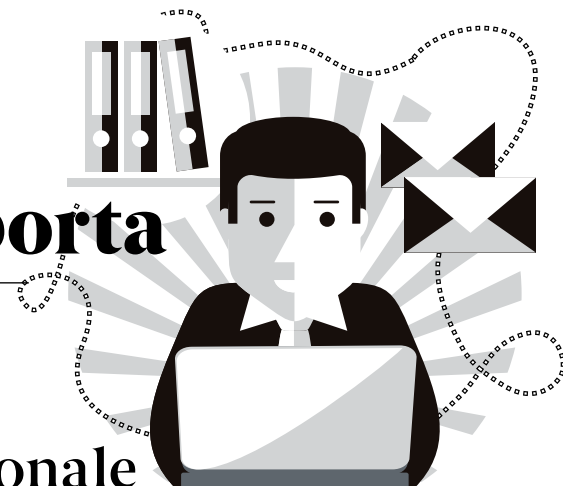


La Banca Centrale ha allentato alcune delle restrizioni ai movimenti di valuta forte in vigore nel Paese. L'istituto ha aumentato il numero di settori non soggetti all'obbligo di convertire in moneta locale il 75% delle entrate ottenute in valuta forte, ha reso nuovamente possibile estinguere in anticipo prestiti in valuta forte verso istituzioni internazionali e ha ridotto gli obblighi documentali relativi a prestiti erogati a soggetti ucraini se intermediati da un'agenzia di credito alle esportazioni. L'allentamento di tali norme mira a favorire aziende e banche locali alla luce dell'incremento della valuta forte disponibile nel Paese.

## ECONOMY

# Un alleato per chi esporta

## La partnership tra SACE e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti



**L**o stereotipo li vorrebbe sempre chiusi nel loro ufficio, calcolatrice alla mano, alle prese con tasse e bilanci. Ma le aziende che si avvalgono della loro consulenza sanno che i commercialisti sono molto meno attaccati alla scrivania di quanto si possa credere, invece spesso in visita dai loro clienti e alle prese con una formazione continua, in cui spesso la laurea in Economia e Commercio è solo una base. La consulenza su problematiche differenziate e attuali, il contatto con diverse realtà aziendali, la conoscenza approfondita del sistema tributario e normativo sono tutti elementi che fanno di ciascun commercialista un partner affidabile con una conoscenza a 360 gradi delle problematiche riguardanti le imprese.

Perché allora non affidarsi a loro anche per le tematiche legate all'internazionalizzazione? È da questa idea che nasce la collaborazione tra SACE e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, a tutto vantaggio dei loro clienti.

È soprattutto con le Pmi che i commercialisti lavorano in tandem, ed è in realtà così piccole che è fondamentale la partecipazione di tutti gli attori per progettare i percorsi di crescita dell'azienda. L'export può essere una leva strategica importante e un'opportunità da non perdere, ma non si può improvvisare.

Espandersi in nuovi mercati richiede conoscenza, professionalità e programmazione: capacità che SACE ha maturato nei suoi quarant'anni di esperienza sui mercati internazionali e che mette a disposizione dei dottori commercialisti e dei loro clienti. L'accordo prevede per i professionisti iscritti all'Ordine e per i loro assistiti una serie di iniziative di formazione in materia di internazionalizzazione, oltre all'accesso ai prodotti e ai servizi assicurativo-finanziari di SACE. Tra le varie iniziative, l'accordo comprende l'organizzazione di incontri tecnici e seminari a supporto delle strategie di esportazione o investimento in nuovi mercati a elevato potenziale e iniziative dedicate ai settori più rappresentativi del tessuto imprenditoriale italiano. I commercialisti potranno offrire alle loro imprese clienti un servizio di consulenza aziendale aggiuntivo diventando degli esperti nel campo dell'internazionalizzazione, aiutandole a identificare gli strumenti più idonei per sostenere le loro esigenze di crescita sia in Italia, sia all'estero, come quelli sviluppati da SACE: finanziamenti per l'internazionalizzazione; assicurazione delle vendite dal rischio di mancato pagamento; protezione degli investimenti esteri dai rischi politici; anticipazione dei crediti vantati con le controparti, italiane o estere; servizi di recupero del credito e di *advisory*. ●



# Nuovo corso

**I** colpi di scena in questo 2015 non sono certo mancati, soprattutto per i mercati emergenti.

L'onda lunga dei conflitti in tutto l'arco mediorientale, l'incertezza della crisi russa, la volatilità delle *commodity*, le difficoltà del Brasile, lo scoppio della terza bolla cinese in sei anni: tra instabilità e tensioni vecchie e nuove, gli equilibri geo-economici sono stati messi a dura prova in tutti i continenti, alzando il velo della tenuta dell'economia reale dei mercati emergenti e della loro domanda di beni e servizi.

Inoltre, la discesa repentina del prezzo del petrolio e la sua permanenza su livelli ben inferiori alle attese degli operatori hanno portato nella condizione di "tempesta perfetta" quei Paesi produttori (come Nigeria, Russia, Venezuela) che dipendono in larga parte dalle entrate petrolifere. Non avendo accumulato sufficienti riserve in valuta forte si trovano in una posizione in cui non possono mettere mano a riforme e tagli alla spesa senza il rischio di disordini e rivolte.

Non è la prima volta che il prezzo del petrolio crolla in modo così drastico. La

particolarità del presente calo è l'offerta di greggio, che rimane sovrabbondante anche grazie alla resilienza dei piccoli produttori *shale* americani – che hanno ridotto di un terzo il numero dei pozzi attivi senza intaccare troppo la produzione – e dell'Arabia Saudita, che è riuscita finora a convincere i Paesi dell'Opec a non chiudere i rubinetti per mantenere le proprie quote di mercato.

In attesa che si disvelino gli effetti dei tagli agli investimenti in nuove attività (-30% su scala globale), la convenienza nel prezzo del greggio ha incentivato l'accumulazio-

Come i *big player*  
dell'oil & gas reagiscono  
al crollo del prezzo del petrolio:  
dal primato saudita  
alle scommesse di Algeria e Iran



**Il prezzo basso del  
petrolio porta alla  
ribalta quei Paesi  
che hanno diversificato  
le proprie risorse e  
attività economiche**

ne di scorte consistenti, che potranno essere utilizzate dai Paesi importatori in caso di riduzione dell'offerta ma potranno anche ritardare la ripartenza dei prezzi. Non è infrequente sentir parlare di 60 dollari al barile (dai 100 di un anno fa) come il *new normal* da qui al 2020.

Un contesto che porta alla ribalta quei Paesi produttori che hanno saputo diversificare le proprie risorse e attività economiche, ponendo le basi per una crescita sostenibile in un orizzonte di medio/lungo termine: geografie vecchie e nuove che catturano oggi l'attenzione degli operatori economici.

#### **IL PRIMATO SAUDITA**

L'Arabia Saudita condivide con gli Stati Uniti il primato energetico globale e, con esso, il potere di influenzare profondamente la mappa competitiva mondiale. Come gli Usa, il gigante mediorientale è caratterizzato da un sistema consolidato, da barriere all'entrata significative ed è capace di offrire importanti opportunità in termini di scala e di domanda potenziale. Membro principale dell'Opec, ha spinto gli altri membri del cartello a mantenere invariata la produzione e ha alimentato la "guerra dei prezzi". Da una parte offren-





↑ Impianto fotovoltaico, Dubai, Emirati Arabi Uniti.



↑ Laboratorio di scienza, Università di King Saud, Arabia Saudita

## ARABIA SAUDITA

SAGE EXPORT OPPORTUNITY INDEX  
**85/100**

MERCATO DI DESTINAZIONE PER  
L'EXPORT ITALIANO  
**18°**

INCREMENTO POTENZIALE  
DELL'EXPORT ITALIANO ENTRO IL 2018  
**€ 1,3 MLD**

do sconti per contrastare la penetrazione commerciale di altri Paesi e lo sviluppo di nuovi concorrenti, dall'altra mantenendo una posizione ambigua nei confronti dell'Isis e impedendo di fatto a Paesi produttori – come Iraq, Libia e Nigeria – di essere presenti a pieno titolo sui mercati internazionali.

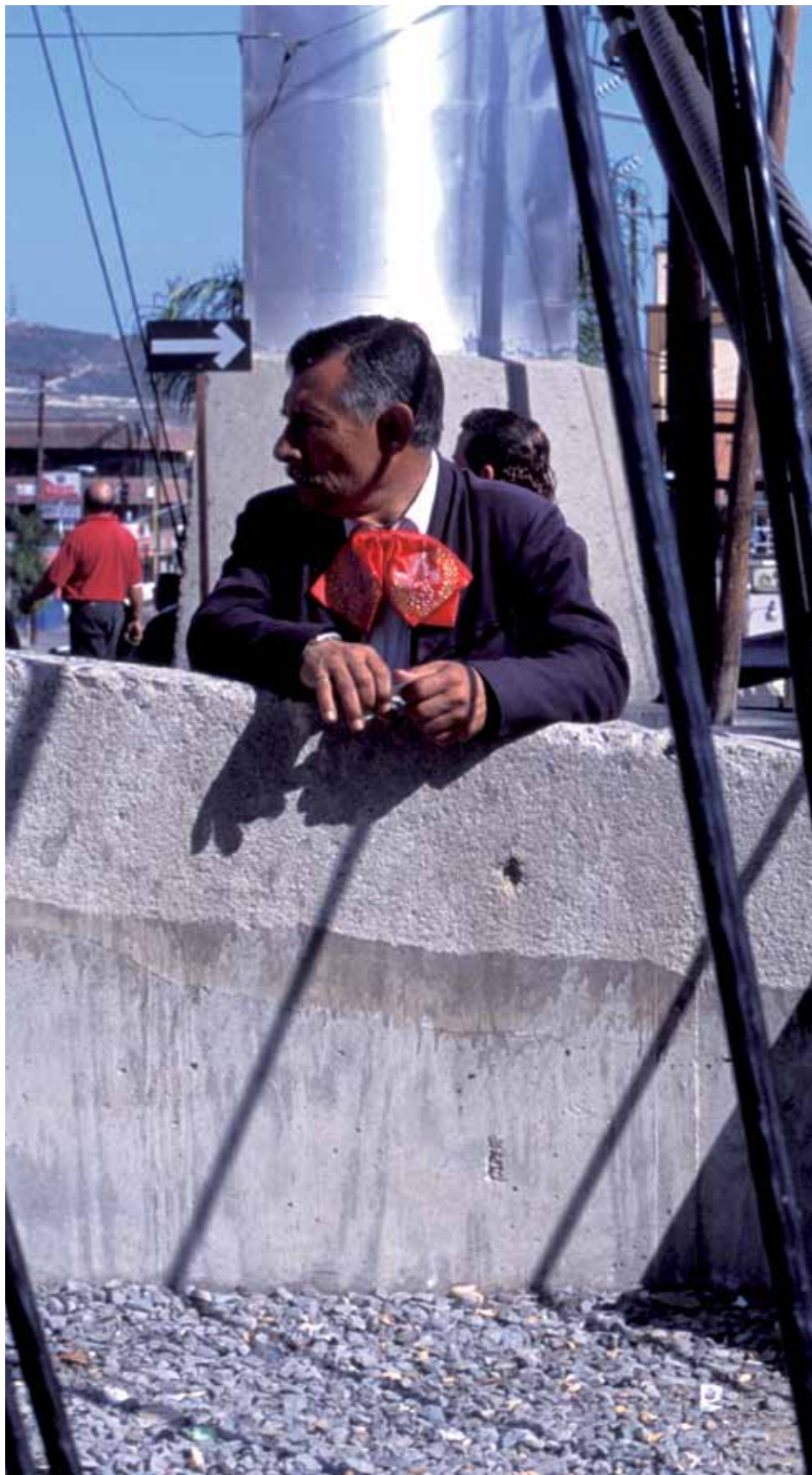
Un prezzo basso non serve soltanto a scoraggiare chi cerca il petrolio, ma anche chi lo vorrebbe trasformare. L'Arabia Saudita è al centro di una delle aree a maggior potenziale nei prossimi anni: crescita demografica, aumento della domanda e disponibilità economiche ed energetiche stanno incentivando lo sviluppo di raffinerie e petrolchimici, oltre alla produzione di energia da fonti rinnovabili. I prodotti petroliferi potranno così riversarsi sui mercati del Vicino e Lontano Oriente con margini superiori e senza i lacci delle quote prestabilite Opec sul greggio.

### CAMBIO DI PASSO PER MESSICO E ANGOLA

La guerra dei prezzi sta lasciando sul campo le ambizioni di molti Paesi emergenti, rallentati dai tagli alla spesa pubblica successivi alla revisione dei budget statali o segnati da scandali di corruzione. Alcuni stanno già ripensando il proprio ruolo, altri sono giunti a un punto di svolta: scegliere se rimanere all'ombra dei "grandi" o avviare un vero cambiamento.

Uno di questi è il Messico dove, dopo "otant'anni di solitudine", tornano i privati. Stiamo parlando del terzo produttore di petrolio nel continente americano, con 2,8





↑ Piattaforma di trivellazione, Messico



## MESSICO

SACE EXPORT OPPORTUNITY INDEX

**67/100**

MERCATO DI DESTINAZIONE PER  
L'EXPORT ITALIANO

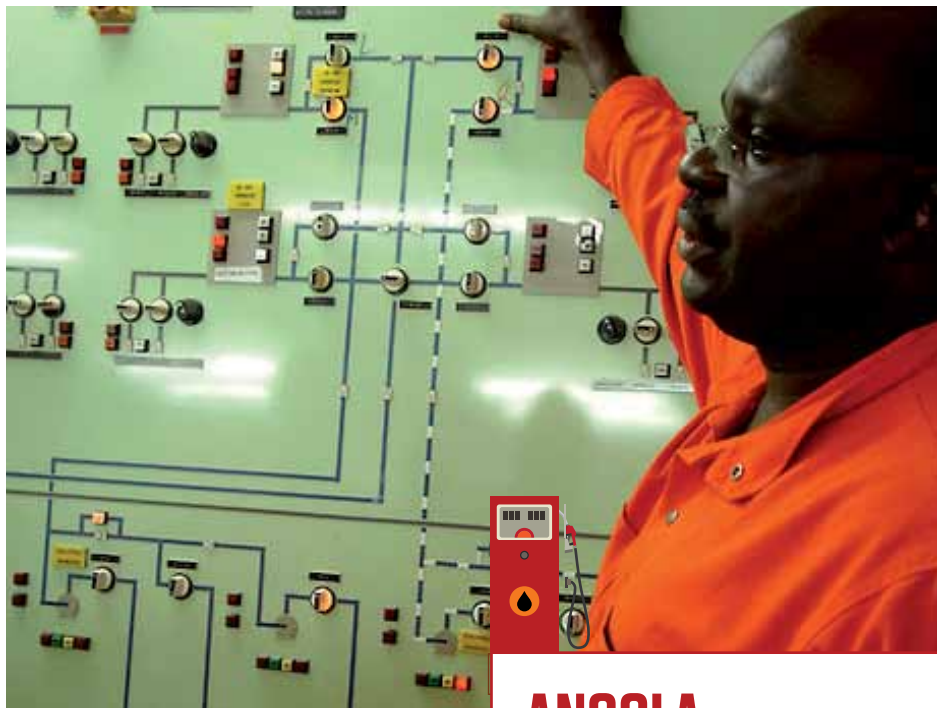
**31°**

INCREMENTO POTENZIALE DELL'EXPORT  
ITALIANO ENTRO IL 2018

**€ 1,2 MLD**

milioni di barili al giorno: un barile su due è venduto all'estero, ma uno su quattro è reimportato sotto forma di carburante. Estrarlo costa in media 26 dollari al barile (18 per l'esplorazione e 8 per la produzione), ma in un decennio il greggio disponibile è diminuito di un terzo: la riforma energetica, promulgata ad agosto 2014 per invertire la tendenza, ha posto fine a un monopolio della compagnia nazionale, Pemex, creata nel 1938, che sta cominciando a dispiegare il suo potenziale.





↑ Interno impianto petrolifero, Angola, Africa

Oggi il Paese rappresenta uno degli scenari più interessanti del Pianeta: sono in corso le prime gare per l'assegnazione a privati di concessioni in mare (*shallow* e *deepwater*) e sulla terraferma.

Queste ultime potrebbero rivelarsi le più attrattive e ambite nelle fasi iniziali: la prima gara ha, infatti, ricevuto offerte congrue soltanto per due dei quattordici blocchi in acque poco profonde. Le principali *major* ci sono, singolarmente o in consorzio, anche se hanno assunto per il momento un atteggiamento più cauto del previsto.

Proprio per questo, entrare adesso nei diversi comparti di *Exploration & Production* (E&P) sarà fondamentale per cogliere maggiori benefici dal 2018 in avanti, così come accrescere, insieme a Pemex, la capacità domestica di raffinazione e sintesi degli idrocarburi. L'altro colosso latinoamericano, il Brasile, è invece in difficoltà dopo lo scandalo che ha coinvolto proprio la compagnia nazionale Petrobras raffreddando le prospettive di crescita. Ma dall'altra sponda dell'Atlantico, nel frattempo, ecco emergere l'*alter ego* del Brasile in terra d'Africa: l'Angola.

L'ex colonia portoghese, ricca di risorse e in crescita a un tasso medio annuo superiore al 4% dal 2011, punta molto sui legami economici con la Cina. Poco meno di due milioni di barili al giorno di greggio angolano

## ANGOLA

SAGE EXPORT OPPORTUNITY INDEX

**61/100**

MERCATO DI DESTINAZIONE PER  
L'EXPORT ITALIANO

**79°**

INCREMENTO POTENZIALE DELL'EXPORT  
ITALIANO ENTRO IL 2018

**€ 159 MLN**

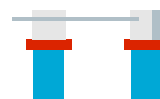
contendono ai sauditi il primo posto come fornitore di Pechino: una politica dei prezzi aggressiva (e un target fiscale basato per il 70% sul greggio) ha consentito al governo di Luanda di tenere i rubinetti aperti nonostante l'azzeramento della domanda statunitense. Le piattaforme fisse e mobili al largo operano dal 1999 in regime di *production sharing* con la compagnia nazionale.

L'obiettivo del governo angolano è mantenere l'asticella stabilmente sopra i 2 milioni di barili al giorno con un costo di produzione entro i 30 dollari: anche in questo caso, l'apporto di tecnologia e raccordi nell'E&P, la ricerca di partner industriali alternativi alle

## COSTRUIRE UNA PIATTAFORMA PETROLIFERA IN 6 PASSI

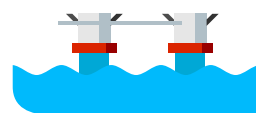
1

COSTRUIRE LA STRUTTURA



2

ASSICURARE LA STRUTTURA  
SUL FONDO DEL MARE



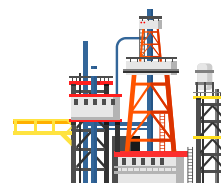
3

COSTRUIRE LA PIATTAFORMA



4

COMPLETARE LA PIATTAFORMA



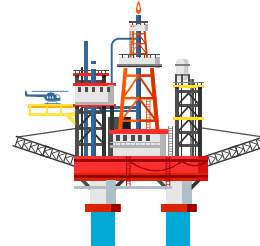
5

TRASPORTARE LA PIATTAFORMA



6

ANCORARE LA BASE





OIL

## IRAN

SACE EXPORT OPPORTUNITY INDEX

**48/100**

MERCATO DI DESTINAZIONE PER  
L'EXPORT ITALIANO

**53°**

INCREMENTO POTENZIALE DELL'EXPORT  
ITALIANO ENTRO IL 2018

**€ 3 MLD**

↑ Tehran, Iran

aziende cinesi – che hanno acquisito negli anni la fetta prevalente della catena di produzione – e il potenziamento delle raffinerie locali potrebbero aprire spazi interessanti per le aziende italiane.

### I PAESI SCOMMESSA: ALGERIA E IRAN

Da due versanti quasi opposti della lunga dorsale mediorientale, Algeria e Iran sembrano accomunati da nuove prospettive. Ottavo produttore e quarto esportatore al

mondo di gas, l'Algeria nel 2005 produceva sei volte il proprio fabbisogno: il rapporto oggi si è dimezzato, mentre due terzi delle entrate fiscali continuano a dipendere dall'export di idrocarburi.

Il potenziamento a lungo atteso del gasdotto tra Spagna e Francia potrà liberare i flussi verso Ovest sia per l'Lng iberico, sia per la produzione algerina: Parigi, Madrid e Lisbona hanno accelerato i tempi per sbloccare la sponda meridionale. Diversi "tappi" rimangono da far saltare: l'atteggiamento



della compagnia nazionale verso i privati, la successione alla presidenza dell'Algeria di Abdelaziz Bouteflika, la politica energetica Ue. Vasi di Pandora destinati ad aprirsi nel Paese in cui il nostro export di beni strumentali oggi cresce più che altrove.

Ma è l'Iran, alla rincorsa del tempo perduto, che si sta accreditando sempre più per diventare la scommessa del futuro per eccellenza. Negli ultimi quattro anni il petrolio esportato da Teheran si è quasi dimezzato (da 2,6 a 1,4 milioni di barili al giorno) e la produzione è diminuita del 17% dai 4,4 milioni di barili al giorno del 2011. La sola Unione Europea ha tagliato le forniture per 600 mila barili al giorno.

Il 60% dei pozzi iraniani ha oltre sessant'anni di vita, con percentuali di recupero del greggio dai giacimenti esistenti del 20-30%. La contrazione dei volumi e la necessità di preservare il consenso sociale hanno contribuito a mantenere il livello di pareggio dei conti ben al di sopra dei 100 dollari al barile. Il greggio persiano è stato nel frattempo sostituito da quello dell'Arabia Saudita, degli Emirati e del Kuwait. La riapertura degli scambi, che dovrebbe acquisire efficacia per il settore petrolifero nella prima metà del 2016, ridarà fiato all'industria che necessita di dotazioni e strutture all'altezza della sfida: in particolare valvole, raccordi, macchinari e impianti per la trasformazione domestica del petrolio e tecnologie di *enhanced oil recovery*.

### TANTI TAVOLI SU CUI GIOCARE, POCHE CERTEZZE E UN PARTNER PER LE IMPRESE

Lo shock petrolifero del 2014, per velocità e dimensioni, sta lasciando segni profondi sugli attori coinvolti e ha svelato in molti casi la differenza tra progetti strategici e iniziative congiunturali: effettiva complementarietà delle fonti rinnovabili, sostenibilità di progetti particolarmente complessi, sfruttamento più o meno intensivo delle risorse esistenti, domanda reale e bolle finanziarie.

Tuttavia, l'andamento del *brent* fin dagli anni Settanta ha registrato anche aumenti improvvisi e durevoli, che hanno segnato in misura forse più profonda tutte le economie del Pianeta. Può accadere di

nuovo? Abbiamo letto decine di analisi in un senso o nell'altro. Tornerebbe tutto come prima? Su questo possiamo dire qualcosa.

Un anno fa la strategia vincente per cogliere margini record era aumentare la produzione, oggi è produrre in maniera efficiente. Gestire e coprire i rischi, concedere dilazioni di pagamento e rendere più fluidi possibili i flussi finanziari lungo la filiera sono diventati aspetti in grado di incidere notevolmente sul prezzo. Mai come in questa fase è importante darsi una strategia commisurata a dimensioni e ambizioni e trovare partner adeguati alla sfida. In SACE siamo pronti ad accompagnare le imprese italiane a cogliere queste opportunità. ●

Fonti: Us Eia, Eiu, Bmi, Thomson Reuters, Wall Street Journal. Elaborazione: Ufficio Studi SACE

### STIME SULL'ANDAMENTO DEL BRENT NEI PROSSIMI ANNI (DOLLARI/BARILE)

	2015	2016	2018	2020
US ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION (EIA)	54 \$	56 \$	--\$	--\$
ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU)	53 \$	60 \$	74 \$	71 \$
INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, scenario base (IEA)	55 \$	60 \$	70 \$	80 \$
BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (BMI)	55 \$	51 \$	55 \$	60 \$
BLOOMBERG CONSENSUS	55 \$	51 \$	70 \$	--\$

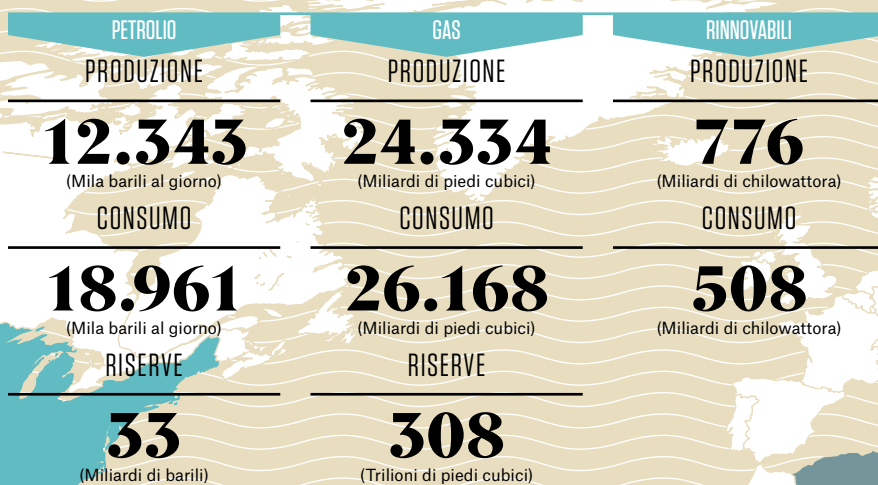


# Il barometro delle

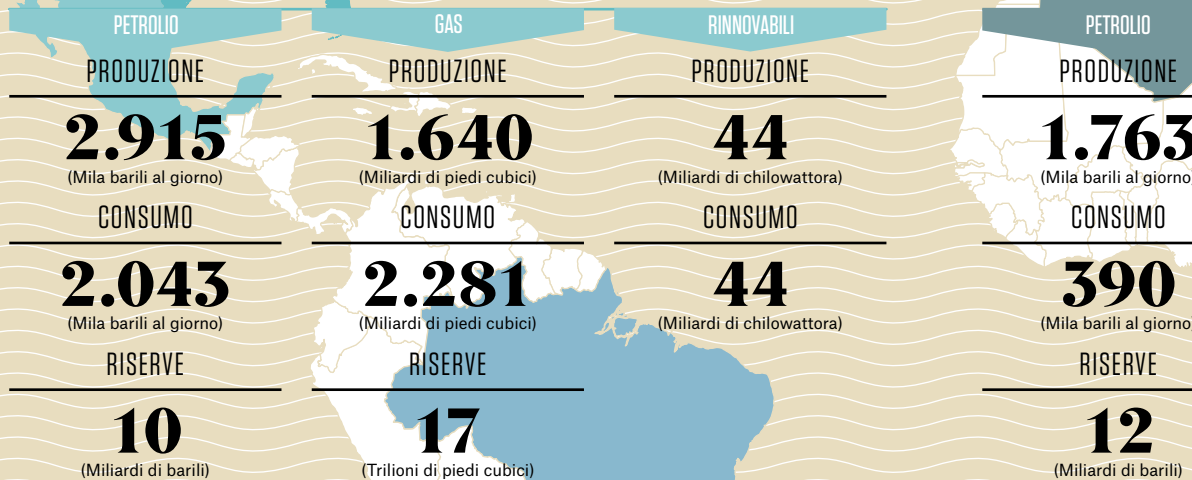
Algeria, Angola,  
Arabia Saudita,  
Brasile, Iran,  
Messico  
e Stati Uniti.

I dati di produzione, consumo e riserve di alcune fonti energetiche messi a confronto.

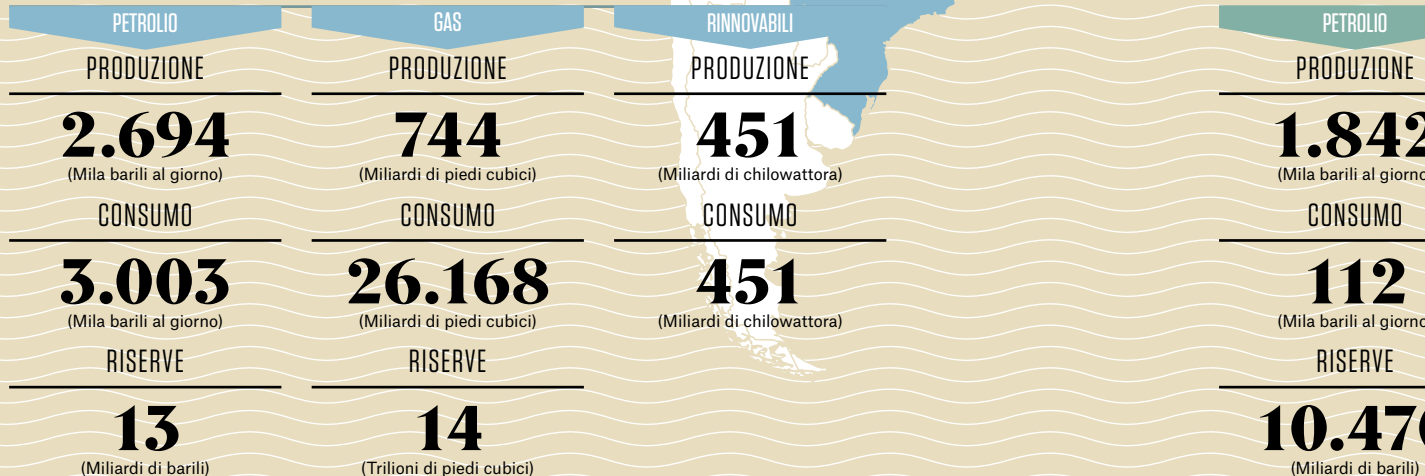
## Stati Uniti



## Messico



## Brasile



# risorse

## Iran

PETROLIO	GAS	RINNOVABILI
PRODUZIONE	PRODUZIONE	PRODUZIONE
<b>3.192</b> (Mila barili al giorno)	<b>5.696</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>13</b> (Miliardi di chilowattora)
CONSUMO	CONSUMO	CONSUMO
<b>1.885</b> (Mila barili al giorno)	<b>5.556</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>13</b> (Miliardi di chilowattora)
RISERVE	RISERVE	
<b>155</b> (Miliardi di barili)	<b>1.187</b> (Triloni di piedi cubici)	

## Algeria

GAS	RINNOVABILI
PRODUZIONE	PRODUZIONE
<b>2.813</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>616</b> (Miloni di chilowattora)
CONSUMO	CONSUMO
<b>1.294</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>616</b> (Miloni di chilowattora)
RISERVE	
<b>159</b> (Triloni di piedi cubici)	

## Arabia Saudita

PETROLIO	GAS	RINNOVABILI
PRODUZIONE	PRODUZIONE	PRODUZIONE
<b>11.701</b> (Mila barili al giorno)	<b>3.526</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>1</b> (Milione di chilowattora)
CONSUMO	CONSUMO	CONSUMO
<b>2.961</b> (Mila barili al giorno)	<b>3.533</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>1</b> (Milione di chilowattora)
RISERVE	RISERVE	
<b>268</b> (Miliardi di barili)	<b>288</b> (Triloni di piedi cubici)	

## Angola

GAS	RINNOVABILI
PRODUZIONE	PRODUZIONE
<b>33</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>4</b> (Miliardi di chilowattora)
CONSUMO	CONSUMO
<b>17</b> (Miliardi di piedi cubici)	<b>4</b> (Miliardi di chilowattora)
RISERVE	
<b>10</b> (Triloni di piedi cubici)	

**PETROLIO E GAS: DATI DELL'ANNO 2013**  
**ENERGIE RINNOVABILI: FANNO RIFERIMENTO**  
**ALL'ELETTRICITÀ PRODOTTA E CONSUMATA NELL'ANNO 2012**  
**FONTE: EIA U.S. DEPARTMENT OF ENERGY**



LUCY PENG

**U**sare i risultati di business come metro di giudizio per chi lavora in azienda? Non sia mai! Lucy Peng non esita a scardinare principi accettati. Dice proprio così: “Io e Jack Ma abbiamo il cuore puro. Non potremmo giudicare una persona in base ai risultati. Alla base, ci sono sempre comunicazione e fiducia”.

Ciò che è certo è che Ma, fondatore di Alibaba – una fra le maggiori compagnie di commercio online – e filantropo, e Peng, la co-fondatrice che guida i servizi finanziari del Gruppo, su questo sono in piena sintonia.

In Alibaba, l'insistenza sulla cultura aziendale, sulla preminenza dei processi sui risultati e sulla lealtà non potrebbe essere maggiore.

ORANGE

POWER

**“Lucy Peng” è il nome occidentalizzato di Peng Lei, entrata a soli 41 anni nella Top 100 mondiale di *Forbes* delle donne più potenti e oggi a capo di Alibaba, colosso dello shopping online orientale che potrà trasformarsi da minaccia in opportunità per l'export italiano**





La dichiarazione sul “cuore puro” (da un’intervista di Peng apparsa sul “Green Herald”, bimestrale del China Entrepreneur Club, associazione che raggruppa 47 maggiori imprenditori privati cinesi) potrebbe suonare come la versione asiatica di certi richiami fumosi alla responsabilità sociale, non sempre corroborati dalla realtà; così come uno dei due titoli rivestiti da Lucy Peng nell’Alibaba Group, “Chief People Officer”, che in alcune imprese occidentali è solo un modo un po’ *hipster* di evitare l’espressione “risorse umane”. Eppure in Alibaba, colosso mondiale dell’e-commerce, l’investimento nelle persone e nella *corporate culture* non è mai stato solo una concessione vaga alle parole d’ordine del momento. Nel lavoro di Lucy Peng c’è grande consapevolezza e molto metodo. La trasmissione dei valori aziendali si basa su casi di studio dettagliati che delineano i comportamenti-modello in modo concreto. A questo si affiancano altri strumenti, dal *mentoring* alla scuola serale, ai processi di valutazione: ciò che la stessa Alibaba descrive come un mix di “carota e bastone”.

Quelle che per gli standard europei o americani più avanzati si farebbero notare come rigidità legate a una struttura fortemente gerarchizzata sono temperate dall’importanza posta da Peng sulla trasparenza assoluta

# 33°

POSTO DONNE PIÙ POTENTI - FORBES

# Alibaba

COFONDATRICE

nelle opinioni espresse: unica base possibile, a suo dire, perché le decisioni vengano eseguite con convinzione da tutti. Una pratica in controtendenza per la cultura cinese – che privilegia, più ancora di noi, l’armonia rispetto alla franchezza “spigolosa” – ma un obiettivo difficile da perseguire in qualunque azienda. “Essere onesti è il prerequisito più importante della fiducia. Tutto dev’essere cristallino – che si parli di meriti o demeriti, di punti di forza o di debolezze. In Alibaba si può fare qualunque cosa, ma non fingere”, ha affermato nell’intervista già citata. “Chi ha lavorato qui potrebbe trovare difficile riabituarsi, in un’altra azienda, all’arte di arrangiarsi confondendo le acque”.

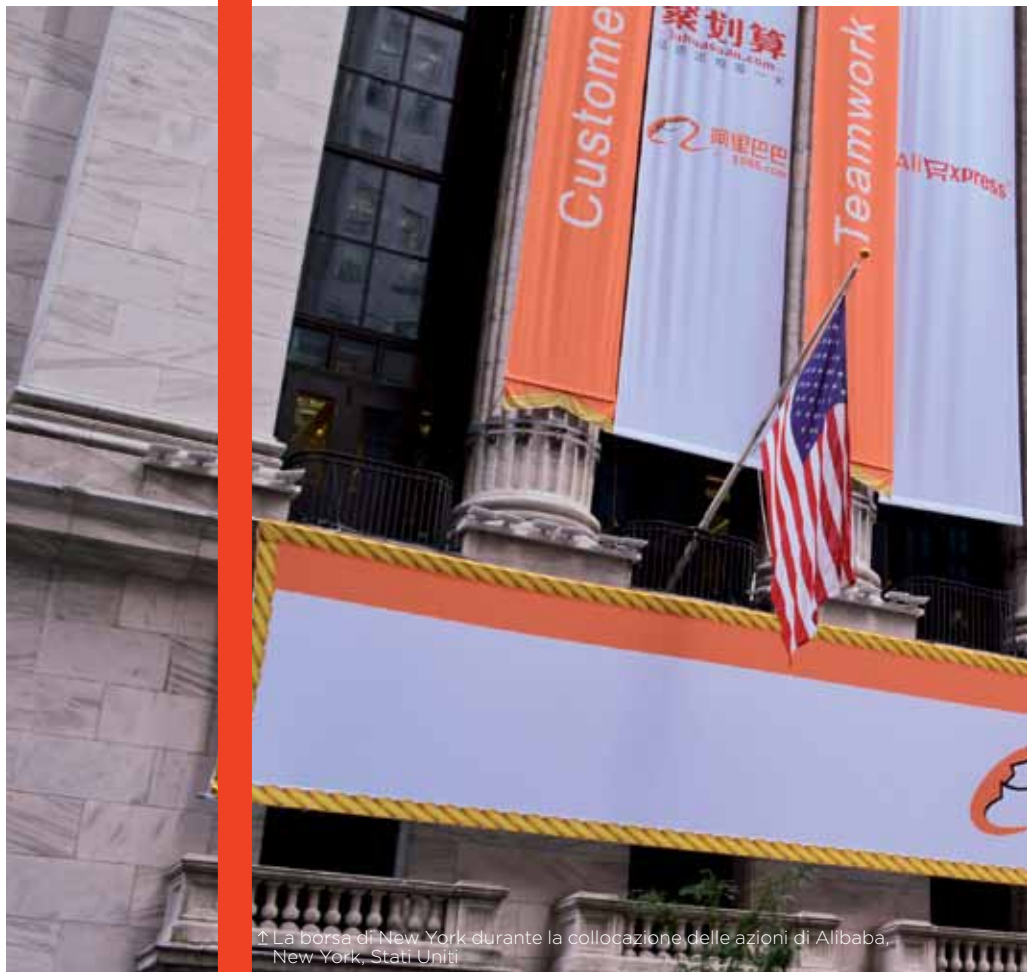
Un altro contraltare alla rigidità è costituito dai frequenti accenni di Peng a principi olistici e all’obiettivo di “comprendere se stessi al livello del Tao”, perseguito anche organizzando incontri fra manager del Gruppo e alcuni maestri religiosi.

Il risultato pratico per la società guidata da Ma e Peng? Un ambiente in cui l’impegno richiesto è ingente, i conflitti sono gestiti allo scoperto e il lavoro è fonte di soddisfazione e crescita personale: così, per lo meno, assicurano gli ex dipendenti interrogati dal “Financial Times”. Lo statunitense Porter Erisman, autore di un documentario sull’Aliba-

ba degli inizi (ci ha lavorato per otto anni), ha ricordato l'influenza delle arti marziali su tutto il team di vertice. E ha descritto Lucy Peng come una persona spiritosa, pratica e di buon senso.

Affiancando il professore di inglese Jack Ma nella fondazione di Alibaba, Peng, oggi quarantaduenne, ha messo in pratica una comune vocazione precedente. Insegnava Economia, quando – con Internet ancora allo stato embrionale in Cina – Jack Ma coinvolgeva nel suo progetto rivoluzionario lei e diversi altri professori, cercando una condivisione di valori più che un'esperienza nell'IT o nel management. Dei diciotto fondatori della Compagnia, sei sono donne: una proporzione che può far vergognare non solo l'azienda occidentale media, ma anche le start-up della Silicon Valley spesso poste a modello di visione e meritocrazia. Se la consistente presenza femminile iniziale dipendeva anche dalla partecipazione di molte coppie di coniugi (un fenomeno non inconsueto nelle start-up), l'ascesa continua di donne competenti nei ranghi aziendali prova che Alibaba ha incrinato effettivamente il celebre, invisibile "soffitto" che altrove esclude dai ruoli di vertice anche le manager più brave.

È sicuramente un segnale importante per interpretare il futuro di un'impresa che, trasformando il mercato cinese, potrebbe incidere profondamente anche sull'evoluzione della società. L'espansione costante del commercio online ha rivoluzionato, e continuerà a trasformare, il mondo dei consumi e, con esso, le dinamiche e le prospettive dell'export. Ma il successo di Alibaba potrebbe avere effetti in un raggio più ampio ancora. Nato come *marketplace* a vocazione spiccatamente *business-to-business*, altrimenti detto B2B, (e diventato presto leader mondiale), oggi Alibaba è al centro di un Gruppo che gestisce importanti portali anche nel B2C (*business-to-consumer*) e C2C (*consumer-to-consumer*), oltre a servizi eterogenei, dalla finanza al *cloud computing*. Se il portale per i privati Taobao – undicesimo sito web più visitato al mondo secondo Alexa – è abitualmente accostato a eBay, nel Gruppo non manca l'omologo di PayPal: Alipay, piattaforma telematica per pagamenti e micropagamenti, il cui giro d'affari peraltro ha raggiunto il triplo rispetto a PayPal. Attorno ad Alipay è cresciuto un vero e proprio braccio finanziario del Gruppo, con servizi che comprendono il credito e le assicurazioni: Ant Financial Services, guidata da Peng (la sua posizione di Ceo di questa società è il suo secondo titolo).



↑ La borsa di New York durante la collocazione delle azioni di Alibaba, New York, Stati Uniti

**Ogni giorno più di  
30 milioni di pacchi  
vengono gestiti dal  
milione e mezzo di  
dipendenti del Gruppo.  
Alibaba è oggi una  
delle società più grandi  
al mondo**



**278** MILIONI DI ORDINI **10** MILIONI DI VENDITORI ATTIVI SU ALIBABA





↑ Quartier generale di Alibaba, Hangzhou, Cina

Il ruolo fondamentale della funzione pagamenti per un *marketplace* è ovvio. Meno ovvia è la possibilità che per Alibaba, nel giro di qualche anno, il ramo finanziario acquisti molto più peso dell'*e-commerce*. Una prospettiva non remota, se la società saprà diventare l'istituto di credito di riferimento per i cittadini comuni di una Cina il cui sistema bancario ha tuttora molto spazio per evolversi. In questo senso, Alibaba e il governo di Pechino, il cui rapporto non è privo di tensioni, hanno un chiaro obiettivo comune: il continuo sviluppo dell'economia del Paese, insieme a tutte le infrastrutture di un mercato moderno. Gli ultimi anni hanno visto svolte importanti per Alibaba: non tutte facili. Nel 2011 le dimissioni del Ceo e del Coo, quando sono emerse frodi sistematiche e corruzione nello staff da parte dei venditori del portale. La quotazione al Nyse nel 2014, un enorme successo (è la maggiore Ipo mai registrata) accompagnato però da polemiche per la scarsa trasparenza nella *disclosure* preventiva – in contraddizione con quello che, stando a Lucy Peng, è un valore aziendale chiave – e seguito poi dal crollo della capitalizzazione, scesa non molto sopra la metà del valore iniziale, dopo la crisi dei mercati azionari cinesi della scorsa estate. Guardando avanti, ci saranno insomma diverse prove cruciali da affrontare al di là della semplice crescita. Non va dimenticato, in particolare, il tema delicato del contrasto al commercio di merci contraffatte: se il mercato cinese e Internet sono i due punti nodali del fenomeno, Alibaba è in posizione unica per incidere, nel bene o nel male. I segnali sono positivi: il programma Aliprotect di tutela dei copyright e di lotta alle frodi è uno strumento efficiente che molte imprese occidentali oggi usano con successo. L'Italia ha la prospettiva particolare di un vasto patrimonio di beni Dop e Igp sotto attacco: l'importante, pionieristico accordo che Alibaba ha stretto lo scorso giugno con il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (Mipaaf) ha già fermato traffici ingenti di finto Parmigiano Reggiano e altri beni contraffatti sul portale. Lucy Peng non è la sola *executive* di Alibaba coinvolta su questo fronte. Entrambi i suoi ruoli aziendali, però, la spingono in prima fila nelle sfide più significative per l'aspetto etico. Se nuovi successi seguiranno quello nella lotta alla contraffazione, il suo ritratto di un'impresa guidata da valori stringenti acquisterà credibilità sempre maggiore. ●



# La finanza si



**Rimodellare il settore finanziario grazie alla tecnologia partendo dai consumatori e dalla gestione del loro denaro: è la rivoluzione copernicana del Fintech**

**U**na sfida titanica, partita con la crisi finanziaria del 2008, che unisce finanza e tecnologia. “Fintech” è la parolina magica, dietro la quale si nasconde un universo in continua evoluzione. Innovatori e imprenditori stanno cambiando un settore che storicamente è stato considerato come inefficiente e inflessibile; dietro, a dar loro man forte, c’è uno stuolo di investitori che segue da vicino ogni sviluppo del settore. I numeri parlano di un boom degli investimenti in Fintech. Secondo il report Accenture *The Future of Fintech and Banking*, gli investimenti in start-up che operano nel settore sono triplicati tra il 2013 e il 2014, passando da 4 miliardi a 12 miliardi di dollari con una crescita del 200% a livello globale nel 2014 (rispetto a una crescita media di tutti gli altri investimenti del 63%) e attestando l’Europa come la zona con la crescita più sostenuta, pari al 215% (1,5 miliardi), guidata da Regno Unito e Irlanda (42% degli investimenti totali). Il 2015 si candida a diventare l’anno del Fintech. Nel mondo dell’innovazione finanziaria possono trovare posto sia nuovi prodotti da nuove start-up, sia un nuovo approccio da parte di chi è già presente sul mercato (banche, assicurazioni ed e-commerce) e, per necessità o per

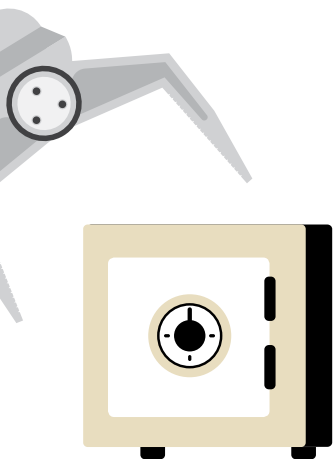
scelta, ha bisogno di una “spolveratina” al proprio look. Il fenomeno ha diverse declinazioni: dalle criptovalute ai prestiti tra privati, per arrivare al *crowdfunding*, tutti strumenti che rispondono alle nuove esigenze dei consumatori e che, soprattutto, definiscono nuovi modelli e aprono nuovi mercati. Una rivoluzione che vede in Londra il centro geografico, grazie anche alla presenza di quasi tutte le grandi banche o istituti finanziari del mondo. Nella capitale inglese, inoltre, opera Level 39, il più grande acceleratore di start-up Fintech d’Europa.

In Italia gli investimenti hanno ancora numeri piccoli rispetto al resto d’Europa ma la scena Fintech è in fermento. L’ultima stima, del Politecnico di Milano, parla di poco più di 7 milioni di euro investiti fino a ottobre 2014: “Il nostro limite”, scrive Roberto Ferrari, General manager Che Banca!, nell’introduzione all’*Atlante Fintech 2015* pubblicato dallo stesso istituto, “è dato dalla dimensione dei capitali di investimento e di mercato di riferimento per le Fintech, che in entrambi i casi devono guardare oltre i nostri confini se vogliono davvero affermarsi”.

Nell’*Atlante* trovano posto molte storie, che portano alla luce il volto più bello dell’Italia. **UnFraud**, ad esempio, è un software in grado di riconoscere una frode online e di bloccarla. Il numero di una

carta di credito o le password di una mail che tutti i giorni utilizziamo per acquistare o lavorare vengono comprate dagli hacker a stock di mille.

Le conseguenze di una frode però non si limitano a quelle del defraudato della propria identità ma si estendono soprattutto a chi vende online: «Sono loro a essere truffati su larga scala», spiega Andrea Puzo, 28 anni, che insieme a Vincenzo Paduano, 31, e Armando Monaco, 30, sta sviluppando il software. Un attimo prima dell’acquisto compare sul monitor di chi sta vendendo una percentuale: «Quella indica la possibilità che si tratti di una truffa», racconta Vincenzo che lavora al Cnr di Napoli dove studia l’intelligenza artificiale applicata alla bioinformatica che tratta tumori e malattie genetiche. «Il software che abbiamo sviluppato è intelligente, più dati acquisisce e meglio riconosce le truffe». Le conseguenze di un raggio online sono gravissime per un negoziante. «Una volta scoperto che si tratta di una truffa», continua Andrea che è Country manager di Cuponation, start-up nata in Germania, «deve restituire i soldi al titolare della carta rubata e pagare una commissione al circuito finanziario che va da 10 a 100 dollari. Conosciamo entrambi i problemi che derivano dalle truffe online. Ho sentito spesso i miei colleghi lamentarsi per questo problema ed



# trasforma

quattro milioni di aziende. «L'altro interlocutore a cui si rivolge la nostra piattaforma sono gli investitori che vogliono diversificare il loro portafogli o fare piccoli investimenti». Il modello di business di Funding Wonder si basa sul trattenere una percentuale sulle transazioni: «Applicheremo una commissione sui prestiti e sui soldi investiti. Una percentuale più alta sui primi e molto bassa sui secondi». Una percentuale che suona come musica rispetto ai «no» che tanti imprenditori si sono sentiti rispondere negli ultimi anni dagli istituti di credito.

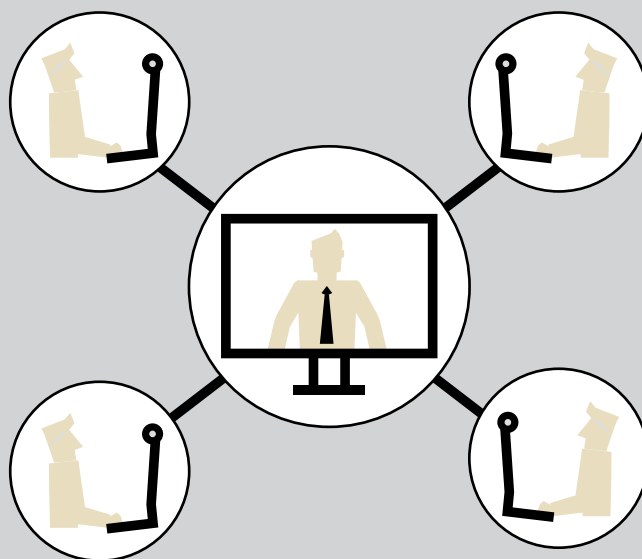
Anche SACE è entrata nel mondo Fintech e lo ha fatto avviando una collaborazione con la start-up digitale **Workinvoice**, la piattaforma web che consente alle piccole e medie imprese di ricevere liquidità attraverso la cessione di fatture emesse nei confronti di aziende di grandi dimensioni. L'obiettivo viene raggiunto grazie a un meccanismo di asta pubblica che coinvolge investitori istituzionali e professionali. L'accordo tra SACE e Workinvoice è limitato a iniziative di *co-marketing*: ciascuna società comunica ai propri clienti l'esistenza dell'altra e i servizi disponibili. Uno scambio che ha una valenza commerciale ma soprattutto di legittimazione: «Per noi l'accordo con SACE rappresenta un momento di validazione delle nostre attività», commenta Matteo Tarro-

**In Italia gli investimenti hanno ancora numeri piccoli rispetto al resto d'Europa ma la scena Fintech è in fermento**

ni, co-fondatore della società con Fabio Bolognini, consulente finanziario che al suo attivo vanta una lunga esperienza nel settore bancario. Un accordo attraverso il quale SACE «conferma il proprio impegno a favorire l'apertura del mercato italiano a fonti di finanziamento alternative che si stanno progressivamente affermando oltre confine», spiega Alessandra Ricci, Chief Business Officer di SACE. «La partnership con Workinvoice rappresenta la prima di una serie di iniziative 2.0 con cui offrire alle Pmi soluzioni innovative a sostegno della liquidità». Una collaborazione che porterà alle piccole e medie imprese uno strumento in più per finanziare il proprio capitale. ●

è per questo che abbiamo deciso di creare UnFraud».

**Funding Wonder**, fondata nel 2013 da Daniele Bruttini e soci con sede a Miami, in Florida, per mettere in contatto le piccole imprese e gli investitori. «In pratica, si tratta di un portale di *crowdfunding* rivolto alle piccole e medie imprese alla ricerca di finanziatori», spiega Bruttini sulle pagine dell'*Atlante*, «quelle, per intenderci, con un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro». Il che, in Italia, si traduce in circa



# La distanza aiuta

**Seguire una lezione da casa, un corso di aggiornamento dall'ufficio o una conferenza: oggi grazie al *webinar* le distanze si trasformano in opportunità, a vantaggio di tempi e modalità di interazione**

**F**ormazione, tempestività e coinvolgimento. È questa la ricetta che ha reso il *webinar* uno degli strumenti più utilizzati da privati e aziende per la formazione.

Come spesso accade per i nuovi fenomeni che nascono da Internet, il nome nasce dalla fusione di altri. Proprio perché la rete, in un certo senso, consente di comprimere più attività in una. *Webinar*, quindi, viene dall'unione delle parole *web* e *seminar* ed è un evento *live* erogato attraverso la rete, procedimento che permette a più persone di collegarsi in diretta per partecipare a una lezione interattiva, a un corso di formazione, a un *workshop* o a una conferenza. Più si prende confidenza con lo strumento e più il suo uso viene allargato, entrando prepotentemente nella vita di tutti i giorni. È stato un *webinar* ospitato dall'Ambasciata d'Italia negli Stati Uniti che ha consentito a giovani

innovatori italiani di presentare le proprie start-up a un gruppo selezionato di potenziali investitori americani. Non solo: per il servizio di assistenza ai Comuni sul fronte dell'armonizzazione contabile l'Ifel, la fondazione dell'Anci per la finanza e l'economia locale, ha organizzato 27 *webinar* con la partecipazione di quasi mille e novecento persone. «Serve più personale italiano nei Paesi colpiti dal virus Ebola». In piena emergenza sanitaria, l'appello di Gino Strada dalla Sierra Leone è arrivato grazie a un *webinar* organizzato dall'Istituto Spallanzani di Roma.

Rispetto alla classica formazione a distanza, il *webinar* ha un punto di forza esclusivo: unisce la comodità della fruizione da remoto (da casa, dall'ufficio) con l'efficacia e l'interattività della lezione. Proprio come in un'aula reale ci si ritrova all'ora prestabilita e tutti hanno la possibilità di assistere e intervenire nel corso dell'evento per fare domande e condividere idee. Si

può anche registrare l'intero evento e poi rivederlo successivamente, ma la diretta è la caratteristica principale che distingue il *webinar* dal *webcast*, che invece viene registrato e poi ritrasmesso *on demand*. Per le aziende che volessero iniziare a sfruttare questo tipo di strumento, esistono online delle piattaforme che consentono di sviluppare il proprio *webinar* ottenendo moltissimi vantaggi tra cui la possibilità di rilanciare il corso attraverso la propria rete internet di contatti in modo da viralizzarlo e ottenere anche nuovi visitatori, ma pure riducendo i costi di eventuali corsi di aggiornamento che periodicamente organizzano per il proprio organico, evitando di dover riservare strutture apposite.

Anche SACE si è affacciata al mondo dei *webinar*, offrendo, a tutti gli utenti interessati, seminarigratuitisuiprincipalimercatiemergenti e settori di punta dell'export italiano ([www.sace.it/EXPO2015](http://www.sace.it/EXPO2015)). ●





Radici dorate

—  
CHANTECLER

L'importanza  
delle piccole cose

—  
BRUGOLA

Goccia dopo  
goccia

—  
SELMAR

SIDECAR

# Straordinario talento italiano



# Radici dorate

**A colloquio con Gabriele Aprea, Presidente di Chantecler, l'azienda di alta gioielleria ispirata a Capri e alla sua "dolce vita"**

**I**n *Colazione da Tiffany*, Audrey Hepburn diceva che «Un uomo si giudica dagli orecchini che ti regala». Lo sa bene Chantecler, il marchio di gioielleria di lusso Made in Italy che da settant'anni produce alta gioielleria per una clientela selezionata e che si apre finalmente ai mercati esteri, conquistando una sensibile fetta di mercato grazie anche alla sua presenza all'ultima Fiera di Basilea. La storia di questa azienda affonda le radici in un Novecento appena uscito dalla guerra, nel 1947, quando sull'isola di Capri due amici si mettono in società. Il primo si chiamava Pietro Capuano, un dandy, erede di una nobile famiglia di gioiellieri napoletani, soprannominato da tutti "Chantecler" per la sua abitudine di festeggiare fino alle prime luci dell'alba. L'altro era Salvatore Aprea, un giovane caprese che, nonostante gli studi in Giurisprudenza, decideva di dedicare la sua vita all'arte e all'alta gioielleria. «Siamo un'azienda con una storia un po' particolare», confessa Gabriele Aprea, figlio di Salvatore, dal 1994 alla guida della società insieme alle sorelle Maria Elena e Costanza. «Pur essendo un marchio di alta gioielleria, Chantecler non proviene dai luoghi iconici come Roma, Milano, Parigi o New York. E questo, senza dubbio, è un fatto atipico».

**Cosa ha spinto i vostri fondatori a far nascere l'azienda?**

«Si resero presto conto che Capri aveva un potenziale elevatissimo, soprattutto per via





dello stile “dolce vita” che si stava sempre più stabilendo nell'isola. Il ragionamento portante è stato che, se si voleva raggiungere la clientela top, bisognava differenziarsi, proponendo un prodotto elevato, alternativo, anticonformista. E loro erano esattamente così. Perciò, se abitualmente un filo di perle era bianco, loro lo realizzavano nei colori naturali, ora champagne, ora grigio; e se le perle dovevano essere perfettamente sferiche, ecco che venivano montate nelle forme originali, a goccia. È stato così che raggiunsero, un giorno, anche le star dell'epoca, da Ingrid Bergman a Jackie O, consacrando definitivamente Chantecler come un marchio di alta gioielleria».

### **Dunque Capri è l'origine di tutto, qual è il vostro rapporto con il territorio?**

«Fondamentale! A Capri energie, colori e profumi creano quotidianamente qualcosa di irripetibile e straordinario che noi, con amore,

abbiamo trasformato in gioielli. Oggi Chantecler non sarebbe la stessa azienda se non ci fosse stata l'isola. Oltre a essere fulcro del nostro equilibrio, è stata ed è ancora anche il centro di un mondo che decide gli stili e che segna i tempi. La nostra terra è da sempre luogo d'incontro dei personaggi più influenti, dagli imperatori romani alle dive da copertina, fino agli intellettuali e ai grandi uomini politici. Tutte influenze che le donano quello spirito internazionale che la rende così speciale e che a noi ha regalato il privilegio di poterci crescere. Tuttavia, oggi, il nostro viaggio nella gioielleria ci ha condotti fuori da quel mondo: da Capri a Milano. La vocazione all'emigrazione è il destino dell'isolano, e noi ci adeguiamo a quello che è il nostro percorso. È una consapevolezza che ci portiamo sin dalla nascita, ma che ci dà una forza e una capacità straordinaria all'adattamento».

### **Come gestite i vostri competitor?**

«Beh, in una certa misura non ne abbiamo. Non si tratta di presunzione», spiega, «ma di reale esigenza. Se facessimo qualcosa di simile ai nostri “colleghi” non venderemmo, in quanto tutti i prodotti e le fasce di prezzo sono presidiate dai grandi brand. Ne verremmo fagocitati. Perciò noi facciamo un prodotto che sia solo nostro, che sia per pochi, ma non per troppo pochi. Chi è che diceva, “Distinguersi o estinguersi”?».

### **Il vostro percorso parte da un piccolo nucleo, quello familiare, e si perde nel mondo...**

«Sì, è vero. Ma ci siamo ingranditi inizialmente solo sul territorio italiano. Siamo una media azienda che fa beni di lusso e siamo arrivati ad aprire a Cortina e a Milano, conquistando oltre 130 punti vendita in tutta Italia. Tuttavia, appartenendo a un mercato di nicchia, la crisi ci ha colpito duramente, tanto quanto altre realtà, e, se da un lato abbiamo cercato di contenere i costi, dall'altro abbiamo sentito immediato il bisogno di internazionalizzare per spingere il nostro prodotto oltre confine. Con il supporto di SACE abbiamo avuto la forza di investire nei mercati ad alto potenziale. È stato studiato un format di boutique monomarca di lusso in franchising e oggi siamo presenti a Hong Kong, Tokyo e Astana. Ci stiamo interessando ai mercati dell'Est Europa e siamo tra i marchi della Fiera di Basilea. Grazie all'appoggio determinante di SACE, abbiamo

avuto la possibilità di capire quale fosse la strada giusta, cominciando a sentire la differenza tra il bilancio italiano e quello estero, che oggi conta rispettivamente un 80% e un 20% sul totale e che puntiamo a trasformare in 50 e 50. La nostra produzione resta 100% Made in Italy, dividendosi tra Napoli e Valenza Po, distretto orafa di prestigio dove anche Bulgari ha sede e dove noi confezioniamo sia le collezioni di alta gioielleria che quelle di prêt-à-porter. Riuscire a fare impresa di qualità in Italia, infatti, per noi è un valore aggiunto, la qualità delle nostre maestranze e delle tradizioni dà un prestigio senza precedenti».

### **BT FACILE PMI**

#### **UNO STRUMENTO SEMPLICE PER FARE GRANDE IL TUO BUSINESS**

Affidare la gestione del rischio di mancato pagamento a un partner con solida esperienza consente alle micro e piccole imprese di migliorare la performance commerciale ed essere più competitive in Italia e nel mondo: è per loro che nasce BT Facile PMI.

La nuova polizza, dedicata alle imprese con fatturato fino a 5 milioni di euro, consente di assicurare l'intero fatturato personalizzando le condizioni di polizza.

#### **Come sottoscriverla?**

Puoi farlo in una delle agenzie di SACE BT specializzata in assicurazione del credito presenti in tutta Italia. Insieme al tuo agente potrai scegliere la copertura assicurativa più indicata per le tue esigenze.

#### **Quali sono i benefici per la tua impresa:**

- Valutazione e monitoraggio costante del portafoglio clienti
- Prezzo “chiavi in mano” su base annuale
- Gestione semplificata della polizza direttamente online
- Possibilità di affidare a SACE il recupero crediti in caso di mancato pagamento del cliente
- Accesso facilitato al credito finanziario attraverso la cessione dei diritti di polizza.

**Per richiedere un appuntamento, contatta il numero verde 800283382 o scrivi a [customerservice@sacebt.it](mailto:customerservice@sacebt.it)**





# L'importanza delle piccole cose

**Brugola: una storia lunga tre generazioni, un fatturato di oltre 125 milioni di euro, più di 300 dipendenti e stabilimenti sparsi in tutto il mondo. Questi sono solo alcuni numeri che fanno grande l'azienda di Lissone, sinonimo dell'ingegno Made in Italy**

**C**i sono storie aziendali che andrebbero raccontate con calma. Vite che andrebbero studiate per coglierne per intero il valore. E prese ad esempio.

Tra queste, sicuramente, compare la saga della famiglia Brugola, quella dei celebri bulloni a cui hanno dato il nome. Una storia lunga tre generazioni che ha reso questa azienda un vanto dell'industria italiana, dove i dipendenti sono definiti «persone competenti che hanno sposato gli stessi ideali della nostra famiglia».

Quando lo scorso febbraio Giannantonio Brugola è morto, i giornali locali salutavano "l'industriale di vecchio stampo, uno degli ultimi pionieri 'veri', e non costruiti con gli artifici della finanza, che abbia avuto la Brianza. Con lui se ne va un pezzo di città che non era solo mobili, ma operosità, lavoro e squadra". Il figlio del fondatore aveva ricevuto l'ultima soddisfazione pochi giorni prima della sua morte, quando suo figlio Egidio – omonimo del nonno ma da tutti conosciuto come Jody – gli

aveva consegnato la prima vite uscita dalla fabbrica di Detroit, il primo impianto della Brugola fuori dall'Italia. Non solo. In una delle ultime buste paga ricevuta dagli operai della fabbrica di Lissone prima della sua morte, c'erano mille euro in più. Parte della quota era già concordata con i sindacati. Ma a quella somma, i vertici aziendali avevano aggiunto altri 300 euro "come riconoscimento per il lavoro e lo sforzo che ha contribuito alla crescita dell'azienda in questi ultimi anni". Un gesto che doveva rimanere privato ma che venne reso pubblico proprio da un operaio. Un premio a un gruppo di lavoro che aveva permesso all'azienda di Lissone, nata nel 1926 grazie alla geniale intuizione del suo fondatore Egidio, di superare un periodo difficile iniziato nel 2009 con la crisi economica. Quello della solidarietà è uno dei principi morali dell'azienda, trasmesso dal fondatore al figlio e da questi al nipote Jody. Già all'inizio della sua attività, infatti, il fondatore aveva istituito per i suoi dipendenti una mensa gratuita; alla fine degli anni Quaranta, quando le comunicazioni era-

**Oggi un'automobile su quattro contiene viti Brugola, tra cui Ford, Mercedes e Bmw**

no molto difficoltose, offri gratuitamente al personale una bicicletta e negli anni Cinquanta diede uno scooter a tutti i capi reparto e una Fiat Seicento a tutti i direttori. Oggi, il cruccio di Jody Brugola è la questione ambientale: «È il problema più importante del nostro tempo, i cui effetti sono sotto gli occhi di tutti: dalle temperature altissime alle piogge torrenziali e improvvise. L'inquinamento è un problema terribile, che si ripercuote in maniera determinante anche sul nostro lavoro» perché – come ci tiene a ribadire – «un'azienda per quanto grande e di successo come la nostra non è solo numeri, ma è composta da persone con la loro capacità di lavorare».

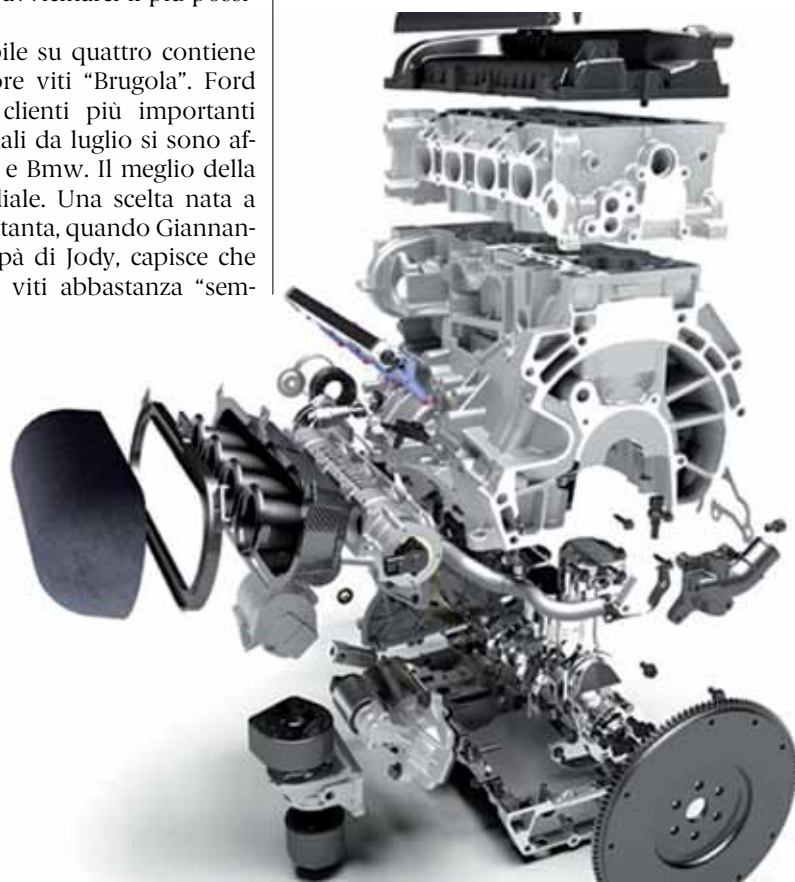
La storia della dinastia della brugola inizia nel 1926 quando la Oeb (Officine Egidio Brugola) viene fondata da Egidio. Genialità, amore per l'innovazione e la tecnologia, spirito pionieristico, qualità assoluta (il motto «*spirit of excellence*» campeggia ovunque in azienda) sono alcune delle parole che spiegano il fenomeno Brugola. Un fenomeno frutto di un'intuizione, quella di fabbricare viti a esagono incassato, una tipologia di vite che all'inizio del secolo esisteva già ma che all'epoca era considerato un prodotto molto esotico. Ma il fondatore credeva talmente tanto nella sua creatura che anni dopo ne depositò il brevetto. E il tempo gli diede ragione, perché questa vite era così rivoluzionaria che trovò piena applicazione soltanto quarant'anni dopo. Nel 1927 iniziò la produzione in serie e abbastanza in fretta vi fu una progressiva identificazione del prodotto con il nome del fabbricante tanto che in Italia per antonomasia è conosciuta come «vite Brugola». Come Biro, Gillette e Diesel, Egidio Brugola è uno dei pochi ad aver dato il proprio nome a un oggetto di uso comune.

Non si pensi però a Brugola come la piccola azienda familiare che cerca di sopravvivere alla concorrenza internazionale. Non è così. Brugola ha fatturato 125 milioni di euro nel 2013, ha oltre 300 dipendenti in due stabilimenti italiani e undici centri logistici sparsi nel mondo. Dalla fabbrica di Lissone escono sette milioni di viti ogni giorno e ne vengono prodotte ottocento differenti tipi. Ora, la nuova sfida si chiama Stati Uniti, dove lo scorso marzo la società

italiana ha aperto il primo centro di produzione all'estero. «Nessuna delocalizzazione», precisa Jody che sottolinea come il suo vanto maggiore è proprio quello di creare una struttura gemella a quella italiana nella patria della tecnologia. Sono proprio cinque dipendenti italiani che stanno trasferendo il *know how* aziendale al personale statunitense. «È la sfida più affascinante che ci aspetta», aggiunge il presidente, «e che non sarebbe stato possibile portare a compimento senza l'intervento di SACE, protagonista della seconda parte del nostro progetto negli Stati Uniti». La società infatti, ha garantito un finanziamento del valore complessivo di 6 milioni di euro finalizzato proprio a sostenere lo sviluppo dell'azienda in Nord America che si rivela altamente strategico per poter servire al meglio il mercato delle grandi case automobilistiche americane. «La sfida degli Usa», aggiunge Brugola, «nasce dal fatto che ora vogliamo avvicinarci il più possibile al cliente».

Oggi, un'automobile su quattro contiene nel proprio motore viti «Brugola». Ford e Volkswagen i clienti più importanti dell'azienda, ai quali da luglio si sono affiancate Mercedes e Bmw. Il meglio della motoristica mondiale. Una scelta nata a metà degli anni Ottanta, quando Giannantonio Brugola, papà di Jody, capisce che i vecchi prodotti, viti abbastanza «sem-

plici», avrebbero fatto fatica contro l'Asia che avanzava a prezzi stracciati. Decide quindi di investire in ricerca, riconvertendo l'azienda alla produzione di viti super-tecnologiche per i motori dell'industria automobilistica. Gli sviluppi di competenze specifiche e approfondite sui motori hanno portato Brugola a specializzarsi nella produzione di viti critiche, ossia viti dedicate al montaggio dei componenti vitali del motore. In ogni motore sette tipi di viti su settanta sono definite critiche, cioè determinanti per il raggiungimento delle sue prestazioni. Una nicchia conquistata dall'azienda brianzola. ●



# Goccia dopo goccia

**Tutto è iniziato per risolvere un problema pratico in una villa al mare in Sicilia. Oggi Selmar è leader nel settore della dissalazione**

**U**na villa al mare può cambiare la vita. Non è lo spot di un'impresa immobiliare che ha deciso di investire sulle coste italiane. Si tratta, invece, del punto di partenza della Selmar, un'azienda siciliana operante da oltre vent'anni nel settore della dissalazione delle acque di mare e salmastre e nel loro trattamento. Una vicenda che risale ai primi anni Ottanta, quando Pietro Agate decide di costruire una casa per la sua famiglia sulla costa di Marsala. Il suo pensiero è rivolto principalmente alla buona riuscita dell'immobile. Quando, però, si accorge che dal pozzo d'acqua che avrebbe dovuto servire la sua nuova abitazione esce solo acqua salmastra inizia la sua lunga ricerca. «A quei tempi», ricorda il figlio Salvatore, che ora è il direttore com-

merciale dell'azienda, «non c'era la stessa facilità nel documentarsi che abbiamo adesso. Internet non esisteva. La ricerca di mio padre durò anni e lo portò a viaggiare per le fiere di settore di tutta Europa». La soluzione, in realtà, c'era. Ma era confinata alla tecnologia militare. Quando il brevetto divenne disponibile, Pietro Agate si fece trovare pronto, avviando la sua impresa. Risolvendo, prima di tutto, il problema della sua villa al mare. E non solo, ma anche quello di molti altri immobili che erano nella sua stessa condizione: quella di non avere acqua potabile nelle proprie case – una situazione assai diffusa soprattutto in Sicilia, dove fino ad allora si faceva buon viso a cattivo gioco, usando acqua salmastra per tutti gli usi casalinghi. Tranne che per cucinare: «Per quello», ricorda ancora Agate, «c'era l'acqua in bottiglia». Oppure, bisognava



## Oggi il Gruppo è leader nel suo settore ma ha mantenuto le radici in Sicilia facendo del profilo familiare il suo punto di forza

aspettare l'arrivo dell'autobotte. Una situazione poco sostenibile, anche perché nel frattempo sulla costa occidentale della Sicilia erano sorti alberghi, bed & breakfast e la richiesta di acqua potabile cresceva di anno in anno, un problema che bloccava lo sviluppo turistico della zona, con imprese costrette a fermare i propri lavori in attesa di una soluzione. La tecnologia applicata dalla Marina degli Stati Uniti per la purificazione delle acque era quella dell'osmosi inversa, un principio naturale secondo cui, se due soluzioni di differente concentrazione salina vengono separate da una membrana semipermeabile, l'acqua, a causa del suo basso potenziale chimico, passa spontaneamente dalla soluzione meno concentrata a quella più concentrata (principio dell'osmosi). Se alla soluzione più concentrata viene applicata una pressione esterna, superiore alla pressione osmotica, il processo si inverte dando luogo al fenomeno dell'osmosi inversa. L'osmosi inversa è il sistema più usato nel trattamento della dissalazione delle acque sia salmastre sia marine e consente di ottenere acqua potabile con un consumo energetico molto contenuto. «La prima macchina che abbiamo costruito è del 1984», ricorda ancora Agate. «A guardarla oggi ci rendiamo conto di quanto siamo cresciuti... un po' come il primo computer costruito dalla Apple». Oggi, il Gruppo è leader del settore, ma ha mantenuto le radici in Sicilia e quel profilo familiare considerato dagli stessi protagonisti il loro punto di forza. Tutti e tre i figli del fondatore della Selmar sono impegnati nell'attività di famiglia, a cominciare da Salvatore, per continuare con Sergio – impegnato nella direzione tecnica – e Cristina, che si occupa

del marketing e della comunicazione. L'azienda attualmente dà lavoro a quattordici persone ed è in una fase di sviluppo molto importante, che ha portato anche alla costruzione di un nuovo impianto a Marsala: un'espansione sia industriale sia geografica. Dagli iniziali usi civili, infatti, l'azienda di Marsala ha esteso la propria attività verso il settore nautico. «Anche questa volta», afferma Agate, «a guidarci è stata un'esigenza. Dalla quale abbiamo tratto un'opportunità». Come per uno degli ultimi prodotti della gamma dei depuratori di acque nere Blue Sea, tra i primi a ottenere la certificazione Imo Marpol MEPC.227(64). Dal prossimo 1° gennaio, infatti, la nuova risoluzione introdurrà rilevanti novità finalizzate a una maggiore tutela e conservazione dell'ambiente marino. Tra queste, ci sarà il divieto di scaricare anche le acque grigie, che dovranno essere trattate esclusivamente da un sistema conforme alla nuova risoluzione. Quello, appunto, messo a punto dalla Selmar.

Il portafoglio clienti oggi comprende soggetti sia pubblici sia privati, in ambito nazionale e internazionale come cantieri navali, piattaforme petrolifere, Marina Militare, diportisti, rivenditori di accessori per la nautica. «Sulle navi San Giorgio e San Marco, impegnate nelle acque del Mediterraneo in operazioni umanitarie, sono installati i nostri impianti di dissalazione», sottolinea con orgoglio Salvatore Agate. E poi c'è l'espansione geografica. Selmar si è aperta al mercato estero già da molti anni. Una scelta lungimirante. E vincente: «Se la nostra azienda ha risentito poco della grave crisi economica è stato merito del mercato estero, che ha bilanciato il calo di domanda proveniente dall'Italia. Certo», prosegue Agate, «operare all'estero ha dei rischi più elevati rispetto al mercato interno. Siamo fortunati che in questo nostro sviluppo siamo stati affiancati da una realtà come SACE, senza la quale forse non avremmo avuto la forza di raggiungere determinati clienti».

La società, infatti, lo scorso giugno ha assicurato la fornitura da parte di Saipem di quattro dissalatori destinati alle piattaforme Eni nel Congo. Anche qui, un modo per sostenere una risposta a nuove esigenze. ●



# Saper ascoltare: lo psicologo nelle aziende del terzo millennio

**W**ork/life balance, coaching, gestione dello stress sono diventate le nuove arene in cui le aziende sono chiamate a confrontarsi. Ed è così che molte di esse – in Italia e nel mondo – hanno iniziato a mettere, tra le frecce al proprio arco, anche la psicologia. La figura dello psicologo in azienda oggi non ha solo e soltanto un ruolo curativo e preventivo di dinamiche involutive, ma ha anche un ruolo propulsivo: può facilitare l'emersione e la valorizzazione dei talenti, accompagnare percorsi di sviluppo professionale e rafforzare capacità manageriali. Lontani dallo stereotipo tradizionale dello psicoterapeuta chiuso nel proprio studio, gli psicologi del lavoro possono offrire un contributo a 360 gradi: dalla pianificazione alla formazione, passando per la ricerca e l'analisi aziendale. Lo spiega lo psicologo del lavoro Luigi Rosati. «Queste tematiche non sono affatto così nuove come si pensa, tantomeno in Italia dove il dibattito dura da più di venti anni. L'attenzione a queste esigenze e la conseguente formazione sono arrivate a livelli altissimi nel nostro Paese». Un esempio su tutti? Il *coaching*, che ha ormai preso piede in molte realtà, con successo «un processo formativo che va a implementare e completare la figura del leader: la sua fenomenologia e filosofia sono molto interessanti e di grande impatto», racconta Rosati.

Anche dal punto di vista normativo sono stati fatti passi da gigante negli anni a livello nazionale, con forti spinte dall'Unione europea per l'innalzamento degli standard di prevenzione per la salute psicologica dei lavoratori. Gran Bretagna, Germania, Belgio, Norvegia e Svezia sono tra i *best in class* in Europa per l'adozione dei sistemi più evoluti.

In Italia, le aziende più lungimiranti stanno iniziando a sperimentare forme integrative di supporto per aumentare il benessere dei lavoratori. Non si tratta (solo) di avere uno psicologo in azienda ma di offrire ai propri dipendenti occasioni di conoscenza e approfondimento di tematiche non necessariamente legate al mondo del lavoro ma che toccano direttamente o indirettamente ciascuno di noi, nella nostra vita quotidiana.

L'equilibrio psicofisico e quindi il benessere delle persone sono un presupposto per esprimersi al meglio nella propria attività lavorativa e creare valore aggiunto per l'azienda, per questo SACE negli ultimi anni ha fatto dell'attenzione al benessere dei propri dipendenti una vera e propria missione. «Siamo partiti con diverse iniziative integrative dedicate soprattutto alla salute fisica delle nostre persone, come la creazione di una palestra, l'offerta di *check-up* sanitari periodici, incontri con nutrizionisti e servizi di pronto intervento – racconta Paolo Cerino, direttore CSR di SACE –. Abbiamo poi cominciato a sentire l'esigenza di andare oltre, con iniziative

che, senza aver alcun intento clinico, toccassero più in profondità necessità e bisogni anche psicologici».

È così che SACE ha elaborato un piano di conferenze su temi “sensibili” per tutti i lavoratori, quali la gestione dello stress, l'equilibrio psicofisico o la genitorialità, con l'obiettivo di offrire ai colleghi momenti di riflessione. «Il luogo di lavoro è spesso molto competitivo e i dipendenti vivono conflitti che raramente trovano uno spazio adatto alla loro risoluzione – spiega Cerino –. L'approccio dei seminari che abbiamo pianificato è volutamente molto generico.

L'idea è di offrire una “semplice” occasione di ascolto, in modo che siano poi le singole persone a decidere se approfondire o meno».

I risultati registrati con questi primi tentativi sono stati positivi, anche negli ultimi incontri che con un nuovo approccio hanno affrontato temi delicatissimi come quello degli stati depressivi, senza però mai entrare nella sfera privata dei singoli. «Tutto questo ha una duplice importanza – precisano da SACE – *in primis* il valore tecnico dell'argomento, che tocca ognuno a diverse profondità, e, non meno importante, il messaggio che l'azienda è attenta al benessere psicofisico delle proprie persone, che non vengono considerate come un “contratto” ma come individui a tutto tondo, con le proprie capacità lavorative e manageriali ma anche con le proprie umane debolezze». ●



**Camera con  
vista**

DUBAI

**Ghiotta  
occasione**

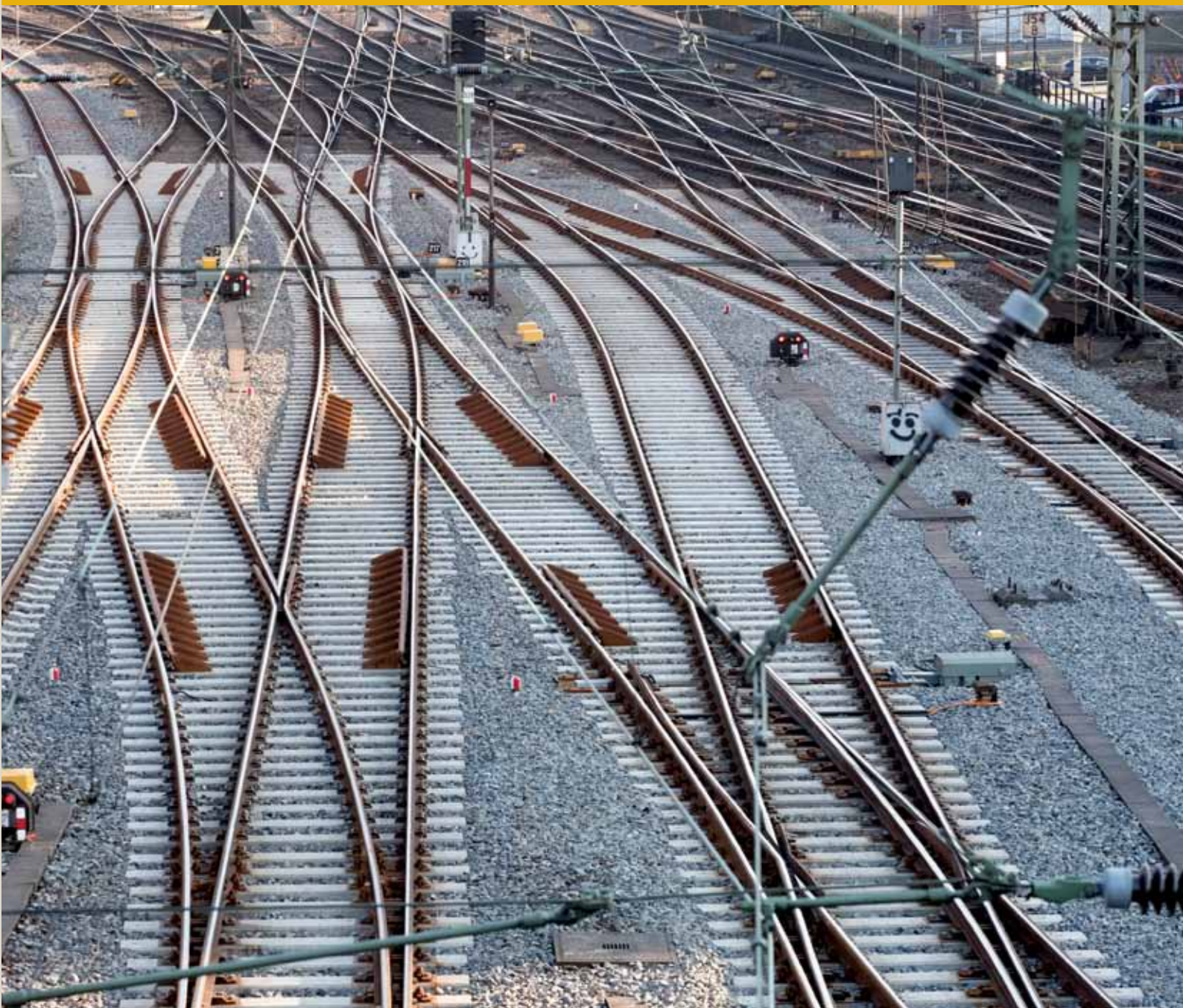
VIETNAM

**Ambizioni  
future**

KENYA

**FRONTIERE**

# Scambi e nuove rotte







# Camera

## Snodo cruciale del commercio mondiale, Dubai è oggi un punto di riferimento per le imprese italiane

**D**ella sfida che Dubai ha già vinto da tempo sappiamo tutto: da periferia sonnolenta del mondo arabo a snodo cruciale del commercio mondiale, in pochi decenni. Una sfida più recente è stata diversificare l'economia. Ma è anch'essa già sostanzialmente vinta. Gli idrocarburi contano ormai solo per il 4% del Pil, un modello anche per il resto degli Emirati Arabi Uniti (per tutta la loro federazione, la quota è il 23%). Dubai oggi è al centro di un vortice incantevole di merci, persone, relazioni, transa-


zioni. Il suo interscambio è cresciuto del 14-15% annuo nell'ultimo quinquennio. Ha il terzo aeroporto, dopo Pechino e Atlanta, per traffico di passeggeri (dieci anni fa non entrava nella Top 30).

La capacità di far crescere economia, infrastrutture, sistemi in parallelo si è combinata, in questo angolo di mondo, con un colpo di fortuna geografico. Dubai ha conquistato un ruolo unico sul pianeta diventando *hub* regionale di ben due aree diverse: rappresenta il nodo più orientale del sistema di traffico europeo ed è quello più occidentale dell'Asia. Di pari passo con i movimenti di beni materiali è cresciuto nel Paese un settore finanziario e creditizio oggi pienamente sviluppato: ventitré banche nazionali, ventotto straniere, e i vantaggi di una speciale zona franca finanziaria.

Con una burocrazia agile, poca corruzione, la tassazione più favorevole al mondo, Dubai è salita al 22° posto per facilità di business secondo la World Bank. Le imprese italiane hanno saputo cogliere da tempo le opportunità offerte dell'area: siamo il terzo partner europeo degli Eau.

Per tutto questo – sommato alla stabilità politica – SACE ha scelto Dubai come sede del nuovo ufficio di rappresentanza per l'area Mena (Medio Oriente e Nordafrica), guidato da Marco Ferioli. Per SACE tutta l'area è già la seconda per esposizione: quasi 5 miliardi di euro, di cui il 90% nel Golfo Persico. La spinta verso un'economia diversificata, con infrastrutture all'altezza, anima l'intera Federazione, ma, in parte, anche il resto della regione. «Dal punto di vista industriale le nostre Pmi, per esempio, possono trovare in alcuni Paesi opportunità crescenti», riassume Marco Ferioli. «In tutti i Paesi del Golfo ci sono progetti di investimento che vanno dalle infrastrutture ai settori non tradizionali: non più solo oil & gas, quindi, ma comparti come il turismo o la meccanica». Questo vale per l'Arabia Saudita, dove pure il contesto operativo non è facile, e ancor di più per Oman e Kuwait, fra gli altri.

Negli Emirati una forte espansione potrebbe interessare l'alimentare, dove forti opportunità potrebbero profilarsi per l'Italia. Il clima è avverso a un sistema


 ↴ Vista aerea notturna, Dubai, Emirati Arabi Uniti.

# con vista

agricolo industriale: l'80% del territorio è desertico, e non piove più di sette giorni l'anno. Il fabbisogno alimentare locale è coperto per l'85% da importazioni. Tuttavia gli Eau oggi sono un *hub* commerciale anche nel *food*: il 40% del loro commercio internazionale di alimentari è costituito da esportazioni, perlopiù verso Iran, Iraq e altri Paesi del Golfo.

Promettono altrettanto bene le energie rinnovabili, con il fotovoltaico in prima fila. Il governo punta a portare al 25% la propria quota nel mix elettrico entro il 2030. Nell'Emirato di Ras al-Khaiman, un parco solare da 40 Mw alimenterà un impianto di desalinizzazione.

Cresce anche l'Ict, trainata dall'obiettivo di rendere la Pubblica Amministrazione al 100% *smart* e accessibile da dispositivi mobili. Dubai punta a sviluppare una serie di *smart city* per il 2020, anno in cui ospiterà l'Expo. Per esempio, Dubai South: un'area di 145 chilometri quadrati per il cui sviluppo le nostre imprese saranno in prima fila, per creare un ideale ponte tra l'ultima edizione milanese dell'Expo e quella futura emiratina. Il sito

della manifestazione si troverà infatti qui, dove sorgerà anche il nuovo aeroporto più grande del mondo, Al Maktoum. Lo scorso autunno SACE ha annunciato una linea di credito da 1 miliardo di euro per l'acquisto di beni e servizi da [controllare!!!]fornitori italiani nel quadro di questo progetto. Nelle grandi opere infrastrutturali ed edili più in generale, così come nelle apparecchiature medicali e nell'elettrotecnica, per l'Italia si affacciano molteplici opportunità. SACE stima un incremento potenziale del nostro export verso Dubai di 2,1 miliardi di euro da qui al 2018. Eppure, diversi fattori esterni costituiscono delle minacce e, al contempo, delle possibilità. Il basso costo del petrolio, colpendo direttamente altri Paesi nella regione, penalizzerà anche Dubai. Ma, al tempo stesso, la sua centralità ne uscirà rafforzata e la sua capacità di attrarre investimenti da tutto il mondo si dimostrerà ancora solida. Inoltre, gli Eau sono già il primo Paese d'origine delle importazioni per l'Iran: una riapertura di quel mercato (storicamente destinazione chiave anche per le imprese italiane e per

SACE) aprirebbe scenari molto positivi per Dubai.

L'ultima sfida aperta, per l'Emirato, è creare una modernizzazione non solo economica. Una popolazione sempre più istruita – in grado di occupare i posti qualificati che oggi vanno in modo preponderante a elementi stranieri – chiederà più diritti individuali. Mentre per le durissime condizioni di lavoro e di vita della manodopera operaia (perlopiù asiatica),

Dubai e gli Eau sono da tempo sotto la lente dei Paesi occidentali. In vista dell'Expo 2020, che moltiplicherà quest'attenzione, è lecito aspettarsi miglioramenti non solo "cosmetici" in campo sociale, certo, ma non soltanto. Uno fra tutti: la sostenibilità ambientale – uno dei temi dell'Expo – è un obiettivo impossibile per una metropoli che si espande nel deserto? Alcune pratiche e progetti d'avanguardia, già avviati, potrebbero portare sorprese positive. Dubai ha forte interesse a poter vantare, nel 2020, risultati reali. E la capacità dell'Emirato di innovare ha già stupito il mondo altre volte. ●





# Ghiotta occasione





**Manodopera conveniente e con un buon livello d'istruzione, basso costo delle materie prime e una forte volontà di crescere: sono queste le caratteristiche che fanno del Vietnam una meta privilegiata per gli investimenti esteri**

**U**na “piccola Cina” da cui partire per avviare una presenza graduale sui mercati asiatici. Ma oggi il Vietnam è qualcosa in più.

Hanoi si trova in un momento storico che può segnare un punto di svolta per la sua economia, frutto di una strategia avviata trent'anni fa con il programma *Đổi mới* che si poneva l'obiettivo di creare un'economia socialista orientata al mercato. Il programma comprendeva una serie di misure politiche ed economiche per liberalizzare il commercio e il settore bancario e ha portato ai risultati sperati, proiettando il Vietnam in una posizione migliore rispetto ai suoi *peers* dell'area asiatica.

Oggi il Paese sta per concludere degli accordi commerciali importanti che possono dare maggiore impulso alla sua economia: il trattato di libero scambio con l'Unione Europea, la Trans Pacific Partnership con gli Stati Uniti e altri Paesi dell'area del Pacifico e la trasformazione dell'Asean, l'Associazione delle nazioni del Sud-est asiatico, in un mercato interno con il conseguente abbattimento delle frontiere tra i Paesi che lo compongono.

La firma di questi tre accordi proietterebbe Hanoi in una posizione inedita: ponte tra le principali economie occidentali (Ue, Usa, Australia, Canada) e il Sud-est asiatico, rendendo ancora più appetibili gli investimenti esteri nel Paese.

L'occasione è ghiotta. E le principali multinazionali sudcoreane lo hanno già capito da tempo. Dal 2007, infatti, la Corea del Sud è stata il primo investitore estero in Vietnam, trend confermato anche nei primi cinque mesi del 2015, con un totale di 1,1 miliardi di dollari di investimenti pari al 25,7% del totale degli Ide. Samsung, Hyundai, Lotte sono solo alcuni esempi di aziende che hanno beneficiato della politica di apertura del governo di Hanoi e della forza lavoro a basso costo.

Al contempo, questi ingenti investimenti hanno portato il Vietnam ad avere parchi industriali e impianti produttivi particolarmente avanzati e competitivi: un afflusso di tecnologie che rende il Paese ancora più appetibile per gli investimenti esteri.

E le aziende italiane? Anche loro non devono lasciarsi sfuggire questo treno. Sono molti i settori di eccellenza dell'export italiano che possono trovare terreno fertile in Vietnam. *In primis*, l'agribusiness. Il Vietnam

è un grande esportatore di prodotti agricoli e di pesce, ma ha ancora un'industria alimentare agli inizi. La filiera agroalimentare ha quindi bisogno di tecnologie e investimenti in macchinari agricoli, lavorazione delle materie prime, catene del freddo, impianti di packaging, imbottigliamento, tutta la meccanica strumentale che le aziende italiane sono in grado di offrire. Un altro settore pieno di opportunità è quello delle tecnologie delle telecomunicazioni. Il Vietnam ha attratto molti investimenti esteri da parte di grandi multinazionali in questo settore e ha sviluppato negli anni una *expertise* unica. È per questo motivo che alcune imprese italiane, attive nei settori connessi alle tecnologie dell'informazione, delle telecomunicazioni e della logistica, iniziano a programmare investimenti nel Paese. Il Vietnam non è interessante solo come mercato di trasformazione, ma inizia a suscitare interesse anche il suo mercato domestico, composto da 86 milioni di persone (e altre 500 milioni considerando l'Asean), dal gusto sempre più occidentale. È così che si fanno largo molte aziende italiane attive nell'abbigliamento e nella moda. Anche la Vespa, da sempre uno dei simboli del Made in Italy, viene prodotta in uno stabilimento di Hanoi, e per il mercato vietnamita viene realizzata più bassa di due centimetri per adattarsi all'altezza media della popolazione locale.

Ma le opportunità maggiori vengono dall'esigenza di potenziamento delle infrastrutture del Paese, sia energetiche sia stradali, e dal processo di urbanizzazione. Si aprono possibilità di business infinite per le imprese di costruzioni, mezzi di trasporto e apparecchiature per l'energia, ma anche per realtà più piccole, in particolare del comparto dell'arredamento e per chi è specializzato in edilizia per turismo. Il governo di Hanoi è intenzionato nei prossimi cinque anni a investire almeno 15 miliardi di dollari all'anno in infrastrutture per ampliare la rete autostradale e ferroviaria, modernizzare il sistema portuale e aeroportuale, costruire strutture ricettive e potenziare la produzione energetica. È proprio in questo settore che SACE ha sostenuto venti Pmi italiane, garantendo un finanziamento da 200 milioni di dollari in favore della Nghi Son Refinery and Petrochemical Limited Liability Company (Nsrp), per la realizzazione di una raffineria e un complesso petrolchimico *greenfield* nella provincia vietnamita di Thanh Hoa, a 200 chilometri a Sud di Hanoi. ●

# Ambizioni future

**Traino dell'Africa orientale, oggi il Kenya guarda al futuro con coraggio per attrarre know how e alimentare la crescita. E trova sponda nell'Italia**

**U**n «crocevia cruciale per il risveglio politico, economico e sociale dell'Africa». La definizione è del ministro della Giustizia Andrea Orlando, che nelle scorse settimane ha introdotto con queste parole il Kenya a Expo. Poco prima, Uhuru Kenyatta – presidente dello Stato africano – aveva presentato così il suo Paese: «Molti ci chiedono: perché il Kenya? La risposta è semplice: per la sua gente. Siamo un Paese costruito sulle persone e non sui diamanti». E l'Italia gli crede. Per questo, sempre secondo quanto riferito dal ministro Orlando, «vuole inserirsi in questa dinamica virtuosa e riaccendere i suoi riflettori sull'Africa». L'interscambio tra Italia e Kenya c'è ma è inferiore al potenziale offerto dal Paese africano. Così, tra i due Paesi sono all'orizzonte nuovi accordi di cooperazione e di



↑ Incubatori di Start up, Nairobi, Kenya





investimenti. Riguardano più settori: economia, energia, agricoltura, turismo, giustizia. Un rapporto, quello tra i due Paesi, che da sempre gode di un canale privilegiato e che ha avuto modo di rinsaldarsi, attraverso nuove strade, proprio durante l'Expo quando SACE, Rota Guido – in qualità di capofila di undici Pmi italiane – la Kerio Valley Development Authority e la Moi University di Eldoret hanno firmato un *Memorandum of Understanding* in cui si impegnano nello sviluppo di un progetto zootecnico del valore di 25 milioni di euro in Kenya.

L'accordo prevede la progettazione, realizzazione e fornitura chiavi in mano di una fattoria dotata di tecnologie innovative e completamente autosufficiente a livello energetico, in grado di produrre circa 30 mila litri di latte, 1,2 tonnellate di carne, 1 Megawatt di energia proveniente da biomasse e oltre 1,5 Megawatt di energia generata da pannelli solari al giorno. La commessa prevede la fornitura di tutti i macchinari e la realizzazione di tutte le attività necessarie al funzionamento della fattoria. L'accordo prevede anche il trasferimento di conoscenze e un servizio di consulenza e formazione alla Moi University, la più avanzata nel Paese per la zootecnia. In totale, il progetto coinvolgerà undici Pmi italiane, ognuna specializzata in un segmento o in un processo per la realizzazione dell'impianto. «Noi», ha aggiunto Kenyatta, «siamo un piccolo Paese, ma dalle possibilità illimitate. Non siamo solo tè e caffè, non solo commercio e turismo, ma anche agricoltura, manifattura, *information technology*. Il Kenya punta a essere entro il 2030 un Paese di medio reddito».

A guidare il Kenya è, appunto, Uhuru Kenyatta, eletto nelle elezioni del marzo 2013, le prime dopo le modifiche costituzionali del 2010. Sebbene l'opposizione abbia inizialmente contestato la validità del voto, la Corte Suprema ha successivamente ritenuto regolari le elezioni, giudizio pacificamente accettato dall'opposizione stessa. Eventuali sviluppi nel processo presso la Corte dell'Aja a carico del presidente Kenyatta e del suo vice, William Ruto, potrebbero causare instabilità nel governo. Inoltre, la decisione di intervenire nella guerra civile in Somalia nel 2011 ha causato la ritorsione del gruppo terroristico di matrice islamica al-Shabaab, responsabile dell'attentato del settembre del 2013.





↑ Nairobi, Kenya

Oggi, il Kenya è per molti aspetti il traino dell'Africa orientale: ha un'industria locale dinamica e aperta, capace di interfacciarsi con imprese di ogni dimensione; offre buone opportunità di business nei settori agricolo e turistico, nelle telecomunicazioni e nei trasporti, oltre che in tutta la filiera della distribuzione dei beni di consumo. Il Paese, inoltre, gode di collegamenti aerei e marittimi di primo ordine e ha sviluppato nel tempo un'articolata ed efficiente rete di servizi per le imprese, da quelli finanziari e doganali alle comunicazioni e ai servizi di assistenza da parte di istituzioni ed enti parastatali, senza contare le molte iniziative del governo volte a incentivare gli investimenti diretti dall'estero. L'ultima si chiama 'Make It Kenya' ed è stata lanciata proprio a Milano – alla Kenya House – dal presidente Kenyatta. Obiettivo, «dare informazioni sul Kenya come destinazione turistica e per gli investimenti», ha spiegato il Capo di Stato. «Il posizionamento del Kenya a livello globale non è mai stato così forte», ha concluso Kenyatta, «è quindi una nostra responsabilità e un nostro dovere sostenere gli obiettivi e la visione del nostro Paese».

Gli accordi di libero scambio firmati nel mese di giugno tra le Comunità dell'Africa orientale (Eac), quello per il Mercato Comu-

ne per la Comunità per lo sviluppo dell'Africa del Sud (Sadc) e, infine, quello per l'Africa orientale e meridionale (Comesa) offrono l'accesso al mercato keniano a 600 milioni di consumatori. Il Paese ha intrapreso un programma completo di sviluppo, il Kenya Vision 2030, che si pone come obiettivo di modernizzare le infrastrutture, aumentare il turismo e rafforzare la propria presenza industriale. Vision 2030 ha lo scopo di sollevare tutti i kenioti sopra la soglia di povertà, potendo arrivare a un reddito pro capite di almeno tremila dollari. Un programma ambizioso e di non facile realizzazione, se si tiene conto che oggi il 40% della popolazione del Paese africano vive sotto la soglia di povertà. Secondo le previsioni di Bloomberg, il Kenya è il Paese africano che nel 2015 registrerà il più veloce sviluppo economico e il terzo del mondo, dopo Cina e Filippine. La sua economia nascente è sostenuta da un elevato livello di istruzione. Circa il 60% dei suoi abitanti non supera i 25 anni di età. Le conquiste tecnologiche e scientifiche del Kenya hanno recentemente attratto investimenti da parte di alcune delle multinazionali più importanti del mondo, tra cui Google, Ibm, Facebook, Chase Bank e General Electric. Il Kenya è impegnato anche nella modernizzazione dei trasporti, delle infra-

strutture, del sistema energetico e del settore dell'Information Communication Technology (Ict). A dimostrazione di ciò, Aeolus Kenya Limited, una delle principali società di sviluppo del Kenya, ha annunciato la sua partecipazione al progetto Lappset, un piano da 25 miliardi di dollari che prevede la costruzione di un nuovo porto a Lamu, una strada, una ferrovia, un oleodotto, tre aeroporti, tre città *resort* e un cavo in fibra ottica che collega il Kenya con Etiopia, Sudan del Sud e Sudan.

Lo scorso luglio, il giorno prima di una visita istituzionale proprio in Kenya, il presidente del Consiglio Matteo Renzi scriveva su Facebook: "Una strategia di politica estera degna di questo nome non può che mettere al centro dell'interesse italiano l'Africa, con le sue potenzialità, le sue contraddizioni, le sue ricchezze. Inutile dire 'Aiutiamoli a casa loro' se poi si tagliano i fondi e non si considera la politica estera una priorità. Dopo anni di immobilismo, finalmente si riparte. Noi ci siamo. L'Italia c'è". Il giorno dopo, SACE, Intesa Sanpaolo e Bnp Paribas annunciavano il finanziamento del progetto della diga di Itare in Kenya, del valore complessivo di 306 milioni di euro, realizzato dall'azienda romagnola Cmc Ravenna. ●

**SACE MAG**  
Quadrimestrale d'informazione  
numero 1-2016  
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

**REALIZZAZIONE  
E PHOTO EDITING**  
Studio Mjök

**STAMPA**  
Valprinting

**CONTATTI**  
sacemag@sace.it

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

SACE  
Piazza Poli, 37/42  
00187 Roma

www.sace.it

NUMERO VERDE  
800.269.264

# SACE

## Dove siamo

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

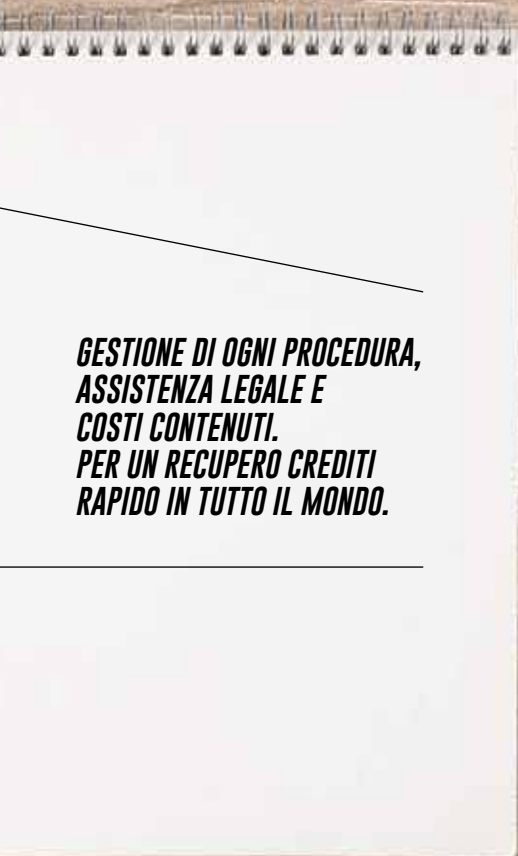


### nel Mondo

Bucarest  
Città del Messico  
Hong Kong  
Istanbul  
Johannesburg  
Mosca  
Mumbai  
San Paolo

● Sedi e uffici  
● Agenzie (SACE BT)





**GESTIONE DI OGNI PROCEDURA,  
ASSISTENZA LEGALE E  
COSTI CONTENUTI.  
PER UN RECUPERO CREDITI  
RAPIDO IN TUTTO IL MONDO.**



**Affidati alla nostra esperienza.  
Noi pensiamo ai tuoi crediti,  
tu pensi al tuo business.**