

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

POLITICHE FISCALI E CRESCITA

L'opinione di
Carlo Ambrogio Favero

ALLA RICERCA DELLA DOMANDA PERDUTA

Quando l'export
diviene una necessità

PMI NO-STOP

Offerte riservate alle Pmi
per reagire alla crisi

PASSAGGIO

**POLITICHE DI WELFARE, RICERCA E SVILUPPO, DIVERSIFICAZIONE ECONOMICA:
I PAESI DEL GOLFO ATTRAVERSANO UN PERIODO FONDAMENTALE
PER SPINGERSI OLTRE IL PETROLIO**

SOMMARIO



**SACE
MAG**

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 3, settembre/dicembre 2012
Milano

Editore
SACE S.p.A.

Direttore responsabile
Stefania Pensabene

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

Redazione
Maddalena Cavadini,
Dario Barigelli, Valeria Meuti,
Anna Mazzone,
Gaetano Prisciantelli,
Evgeny Utkin

Realizzazione e photo editing
Studio Mjök

Stampa
Valprinting

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
Una porta scolpita dentro la fortezza
di Musmak a Riyadh, Arabia Saudita.
(Foto Bruno Zanzottera/Parallelozero)

Foto Cover Story
Sergio Ramazzotti/Parallelozero

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



COVER STORY

**PAESI DEL
GOLFO** **12**

EDITORIALE

- 1 Oltre il Made in Italy.
Nuove vie per competere**
di Teresa Saponara

L'OPINIONE

- 2 Politiche fiscali e crescita**
di Carlo Ambrogio Favero

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

- 4 Yuriy Kosiuk**
L'imprenditore che ha
sconfitto le "zampe di Bush"

CHECK-IN

- 8 Meteo Mercato**
Alla ricerca della domanda
perduta

- 10 News dai mercati emergenti**
Cosa accade nel mondo

SIDECAR

- 22 GSP Belluno**
Sfide ad alta quota

- 24 Pieralisi, Biesse,
Renco ed Eusebi**
L'export ai tempi della crisi

- 26 Energrid**
Spegnete le luci

SE NE PARLA

- 28 Mobility Management**
Eppur si muove!

VISTI DALLA CINA

- 30 La Cina come punto di partenza**
Un mercato sempre più strategico
per la crescita economica
italiana

SACE PER L'ARTE

- 32 Jannis Kounellis**
Il gesto invisibile

AUTOSCATTO

- 34 PMI NO-STOP**
Offerte riservate alle Pmi
per reagire alla crisi
e non fermarsi!

Scommettere sul futuro

Oltre il petrolio. L'altro
lato della medaglia
mediorientale

Macropanoramica

Welfare e diversificazione
economica: le nuove
strategie dell'area
del Golfo

Business Etiquette

Le buone maniere
per fare affari in Qatar



TERESA SAPONARA Responsabile Export Credit e Finanza Strutturata SACE

Oltre il Made in Italy. Nuove vie per competere

Su un punto c'è ormai un consenso unanime: la crisi che stiamo attraversando è strutturale. E strutturali sono le conseguenze.

Le nostre imprese lo sanno bene. Hanno chiaro che, oggi come non mai, export e internazionalizzazione sono una necessità, non più solo un'opportunità, e che devono riposizionarsi verso nuovi mercati per mantenere le posizioni conquistate e recuperare quei margini di crescita che l'Eurozona non riesce più a offrire.

Una via non facile ma obbligata. I nuovi mercati ad alto potenziale sono un territorio estremamente competitivo, conteso, dove la storica superiorità qualitativa del Made in Italy non è più incontrastata. Per vincere, dovrà essere valorizzata attraverso ogni canale possibile. Tra questi, un ruolo decisivo lo gioca senza dubbio l'innovazione.

Innovare vuol dire puntare sulla qualità dei prodotti, ottimizzare i processi produttivi per ridurre i costi; ma vuol dire anche dotarsi di strumenti assicurativo-finanziari capaci di tutelare la solidità dell'impresa, facilitare il reperimento di risorse necessarie a sostenere gli investimenti e offrire ai clienti un pacchetto commerciale e finanziario complessivamente competitivo. Un tema, questo, che SACE conosce bene e su cui ha molto da offrire: non solo perché dispone di un ampio *range* di prodotti cui si è dotata per assistere al meglio i propri clienti, ma anche perché è in grado di mettere al servizio delle imprese la propria esperienza nel settore.

Il *cost of funding* dell'impresa è un fattore di competizione importante che diventa addirittura decisivo nei grandi progetti che richiedono un rilevante ricorso alla leva finanziaria. Nonostante la maggiore percezione del rischio Italia che si riverbera, a livello di costo, sulle garanzie rilasciate da SACE, il nostro supporto gioca ancora un ruolo determinante per la definizione di termini e condizioni competitivi.

Nel contesto attuale l'obiettivo per tutti è aumentare la competitività del Paese e promuovere la crescita: SACE rimane uno strumento fondamentale per il raggiungimento di tale obiettivo ma certamente potrà fare di più grazie all'adozione di iniziative di sistema, come le sinergie con Cassa depositi e prestiti, che consentiranno alle imprese italiane di avvalersi di strumenti adeguati e in linea con quelli offerti dai maggiori Paesi concorrenti. 🌐

**CARLO AMBROGIO
FAVERO**

È attualmente titolare della cattedra Deutsche Bank in Quantitative Finance and Asset Pricing, presso il Dipartimento di Finanza dell'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano, presidente dell'Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research (Iger) e membro del comitato scientifico del Centro Interuniversitario Italiano di Econometria (Cide). È stato consulente presso il Ministero del Tesoro, la Commissione Europea, la Banca Mondiale e la Banca Centrale Europea ed è autore di numerose pubblicazioni in tema di modellizzazione econometrica, prezzi di obbligazioni e azioni, econometria applicata, modelli per l'econometria e la finanza basati su serie temporali di politica monetaria. Ha conseguito un dottorato di ricerca in economia alla Oxford University, dove ha fatto parte del centro di ricerca econometrica dell'università.



Politiche fiscali e crescita: un dilemma reale

TAGLI ALLA SPESA O AUMENTO
DELLE TASSE? COME RIDURRE
IL DEBITO PUBBLICO SENZA AFFOSSARE
LA CRESCITA.

La maggior parte dei Paesi dell'area Ocse si trova di fronte a un difficile dilemma di politica economica: da un lato è chiara l'esigenza di ridurre il deficit e il debito pubblico, dall'altro emerge la preoccupazione che la fragile ripresa, che si sta lentamente manifestando dopo le crisi del debito privato statunitense e del debito pubblico dell'area euro venga soffocata da politiche fiscali eccessivamente restrittive.

La relazione tra aggiustamenti fiscali e crescita è un argomento controverso nella teoria economica. La ragione della controversia risiede nel fatto che l'impatto delle politiche fiscali sulla crescita dipende da effetti di ricchezza, sostituzione intertemporale e distorsioni, la cui composizione relativa può avere implicazioni molto diverse. Si pensi al caso di una riduzione della spesa pubblica. In un mondo in cui gli agenti non tengono conto degli effetti futuri delle politiche economiche correnti, i tagli alla spesa pubblica causano una riduzione della domanda aggregata corrente e una contrazione ciclica. In un mondo in cui gli agenti guardano invece al futuro, la riduzione di spesa genera un effetto-ricchezza positivo che passa attraverso l'alleggerimento del peso della tassazione futura e la riduzione del costo di finanziamento del debito e dei tassi di interesse conseguente alla stabilizzazione fiscale. Nella misura in cui gli effetti delle aspettative si concretizzano nelle decisioni correnti di consumo e di investimento, l'impatto dell'aggiustamento fiscale sulla crescita potrebbe essere molto ridotto o si potrebbero avere addirittura effetti "non-keynesiani" di espansione del prodotto.

È interessante notare che tutti e tre i canali (ricchezza, sostituzione intertemporale e distorsioni) operano in maniera differente nel caso in cui l'aggiustamento fiscale sia basato su un aumento della tassazione o sulla riduzione della spesa pubblica.

Data la controversia teorica, è importante tenere conto dell'evidenza empirica proveniente dalle esperienze passate su aggiustamenti fiscali e crescita. Un recente studio, elaborato con Alberto Alesina e Francesco Giavazzi per il National Bureau for Economic Research (*The output effects of fiscal consolidations*), utilizza gli episodi di aggiustamenti fiscali avvenuti nel periodo 1980-2008 nei Paesi Ocse, resi disponibili da una banca dati del Fondo Monetario Internazionale, per valutarne gli effetti sulla crescita.

L'evidenza empirica illustra chiaramente che gli aggiustamenti fiscali basati su tagli di spesa sono molto meno costosi in termini di crescita rispetto a quelli basati sull'aumento della tassazione. Il grafico a lato analizza gli effetti dei diversi tipi di spesa sul ciclo dei vari Paesi Ocse e non. In particolare descrive la risposta dinamica dell'output per quattro anni dopo l'introduzione di un aggiustamento fiscale nel periodo iniziale. I risultati evidenziano che un piano di riduzione di spesa pari all'1 per cento del Pil annuale ha un effetto medio di contrazione di mezzo punto percentuale sulla crescita (con un moltiplicatore inferiore all'unità),

—
L'evidenza empirica illustra chiaramente che gli aggiustamenti fiscali basati su tagli di spesa sono molto meno costosi in termini di crescita rispetto a quelli basati sull'aumento della tassazione
—

mentre un aumento delle tasse della stessa dimensione ha un effetto di contrazione di tre punti percentuali sulla crescita (con un moltiplicatore pari a 3).

Questa differenza è dovuta alla risposta del livello di fiducia delle aziende e degli investimenti ai due diversi tipi di aggiustamento. L'effetto è generalizzato a tutti i Paesi considerati, e l'incertezza è sufficientemente limitata per rendere l'evidenza di eterogeneità tra i due tipi di aggiustamento fortemente significativa dal punto di vista statistico. I dati ci dicono inoltre che la differenza tra gli effetti dei due tipi di aggiustamento non può essere spiegata dalle diverse politiche monetarie che li hanno accompagnati. Nel desumere questa evidenza empirica si è prestata particolare attenzione a due elementi. In primo luogo si sono considerati episodi di aggiustamento indipendenti dal ciclo economico e motivati dalla stabilizzazione fiscale di lungo periodo piuttosto che da esigenze cicliche di breve periodo. La natura "esogena" di questi episodi è certificata dall'approccio narrativo introdotto da Christina e David Romer nel 2010: tale approccio usa la lettura della documentazione ufficiale che accompagna i vari provvedimenti per determinarne la motivazione. In secondo luogo si sono simulati piani di stabilizzazione consoni con i diversi stili di politiche fiscali. La maggior parte dei Paesi Ocse ha introdotto l'aggiustamento fiscale con piani permanenti in cui le correzioni inizialmente implementate sono ribadite negli anni successivi. Esiste però una minoranza di Paesi (tra cui l'Italia) in cui i piani di aggiustamento iniziale sono stati poi limitati e resi temporanei negli anni successivi con iniziative di compensazione.

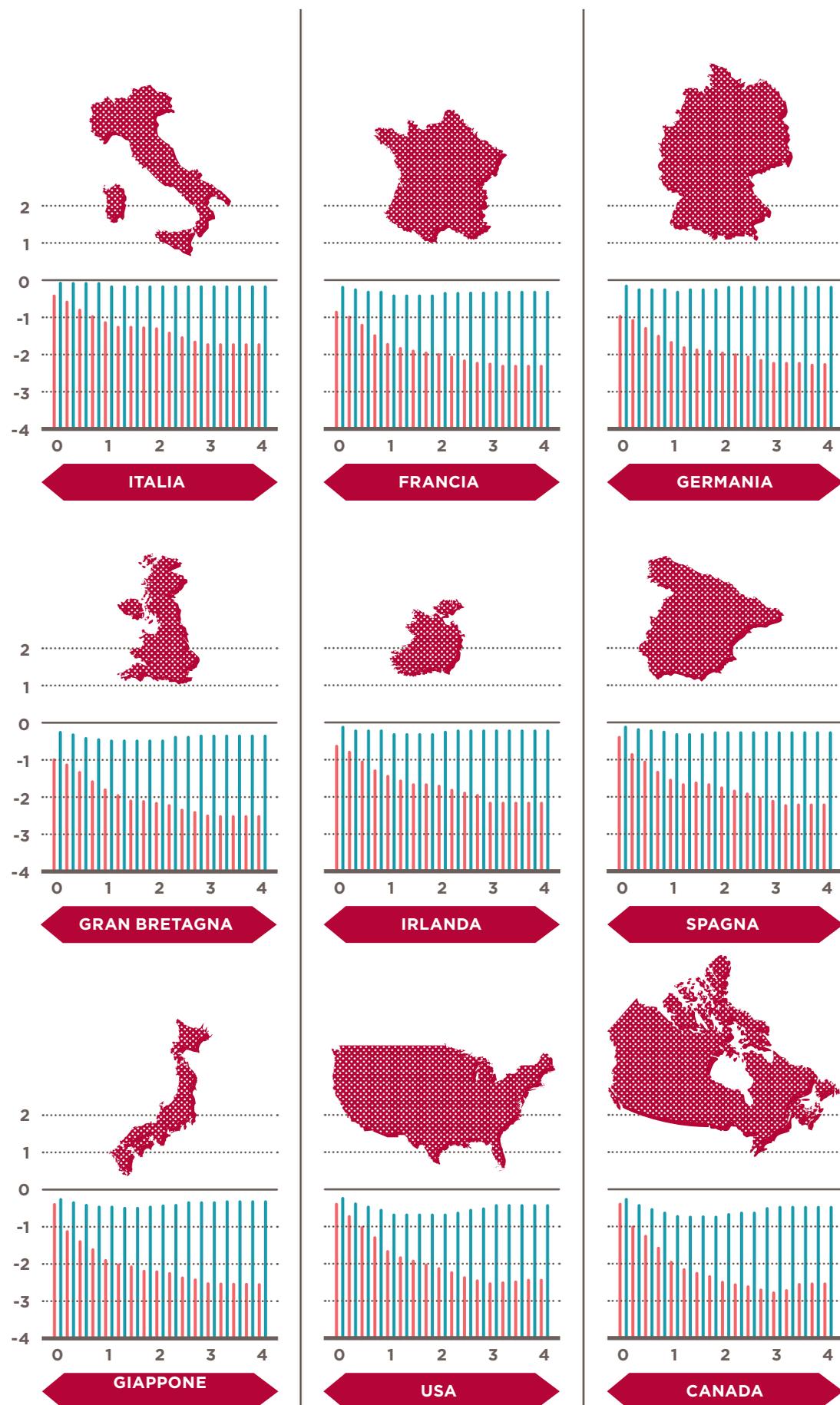
L'indicazione finale della ricerca empirica è chiaramente a favore dell'aggiustamento attraverso la riduzione della spesa pubblica che, seppur probabilmente più difficile da implementare dal punto di vista del raggiungimento del consenso politico necessario, ha garantito in passato risposte di fiducia degli imprenditori e degli investitori che hanno evitato le conseguenze fortemente recessive dell'aggiustamento basato sull'aumento della tassazione. 🌐

GLI EFFETTI SULLA CRESCITA DI AGGIUSTAMENTI BASATI:

— SULLA TASSAZIONE

— SULLA SPESA

(dati percentuali)



IL PERSONAGGIO

YURIY KOSIUK

SLANCIO E PASSIONE, MA ANCHE CRESCITA SOSTENIBILE E SGUARDO AL FUTURO: QUESTI GLI ELEMENTI CHE HANNO PORTATO KOSIUK SULLA VETTA DEI 10 BUSINESSMAN PIÙ RICCHI DELL'UCRAINA E LA SUA SOCIETÀ, MHP, A DIVENTARE LEADER EUROPEA NELLA PRODUZIONE DI CARNE BIANCA. CON IL SOGNO DI "DAR DA MANGIARE" NON SOLO ALL'EUROPA, MA ANCHE ALL'ASIA E ALL'AFRICA.

Se chiedete a un russo di pensare a un prodotto nazionale, subito gli verrà in mente il gas di Gazprom. Ma se lo chiedete a un ucraino, sicuramente vi risponderà "Nasha Ryaba", il marchio di polli che ha conquistato la vetta dei brand ucraini con una riconoscibilità ormai pari al 100 per cento.

È Yuriy Kosiuk che ha fatto diventare questo marchio un orgoglio nazionale. 44 anni, 960° nella classifica mondiale dei più ricchi e sesto in Ucraina secondo "Forbes", Kosiuk è il re del settore agroindustriale (*agroprom* in ucraino e in russo), che include non solo carne bianca e rossa, ma anche grano, girasoli, soia, frutta e tanto altro. Sono però i polli e le galline ad avergli portato fortuna e soldi. In quattordici anni ha creato il più grande stabilimento dell'area ex sovietica e ne sta costruendo un altro, che diventerà il più grande d'Europa. Kosiuk dichiara che vorrebbe arrivare a una capitalizzazione di 5 miliardi di dollari (adesso è a circa 2 miliardi) nei prossimi quattro o cinque anni.

In barba alla crisi, l'imprenditore ucraino ha piani faraonici. «Quando abbiamo costruito il complesso Mironov, nel 2004, pensavamo di aver dato vita a una mega-fabbrica con le sue 220 mila tonnellate di carne all'anno (il nostro impianto più grande all'epoca ne produceva appena 60 mila). Ma ci eravamo sottovalutati, perché non credevamo di espanderci ulteriormente: adesso, costruendo il nuovo complesso di Ladyzhin, abbiamo pensato a tutto, dalle risorse umane disponibili a un facile accesso all'elettricità (la fabbrica consuma più della metà di elettricità dell'intera regione di Viny-

cja) e all'acqua (con il fiume Bug Meridionale)». La prima linea di produzione sarà completata nel 2013 e raggiungerà la piena operatività nel 2015 con 220 mila tonnellate di carne bianca l'anno. A distanza di due anni dovrebbe partire la seconda linea, che raddoppierà la capacità produttiva annua portandola a 440 mila tonnellate.

Non sono castelli in aria. I progetti dell'imprenditore ucraino si basano su un *business plan* solido e convincente: è «l'arte dei piccoli passi», come l'ha definita lo stesso Kosiuk.

«Ricordo che nel 2004-2005», racconta l'imprenditore ucraino, «tanti settori, come le costruzioni e la finanza, mostravano una crescita enorme, persino del 100 per cento l'anno, mentre noi crescevamo appena del 15-25 per cento, con enormi investimenti. Per i canoni dell'epoca, insomma, la nostra non era una *success story*. Sul nostro mercato potevamo contare su una crescita organica, ma non avevamo né un capitale speculativo né una domanda speculativa. Nonostante questo, siamo rimasti in piedi e, anzi, continuammo a crescere stabilmente».

160 milioni di dollari l'anno: questa è la crescita media della Mhp. Non sono briciole. La società copre circa metà del mercato ucraino di carne bianca e la sola "Nasha Ryaba" dà lavoro a 20 mila persone. Kosiuk è stato il primo imprenditore nel settore agroindustriale di Kiev a quotare la sua società alla Borsa di Londra nel maggio del 2008.

Come ha fatto un giovane industriale ad arrivare a risultati così significativi?

A differenza degli imprenditori occidentali, che nei settori "tradizionali" hanno in gran parte



Ritratto di Yuriy Kosiuk. (Foto Ukranews)

—
In quattordici anni ha creato il più grande stabilimento dell'area ex sovietica e ne sta costruendo un altro, che diventerà il più grande d'Europa
—

ereditato le aziende di famiglia e operano su mercati vicini alla saturazione, quelli ucraini hanno iniziato a creare business sulle ceneri dell'Unione Sovietica, in un mercato praticamente vergine. Invece di una precisa pianificazione strategica, ciò che contava di più erano i fattori rischio e tempo. Era estremamente importante decidere velocemente, in situazioni che si modificavano da un giorno all'altro, e rischiare anche a costo di perdere. Un calcolo freddo e preciso, non la corsa spasmodica a profitti stellari: questo distingue Kosiuk da altri businessman ucraini.

Ancora al quarto anno di università al Kiev Food Industry Institute, Kosiuk segue un corso per diventare broker (professione quasi sconosciuta all'epoca in Ucraina) e inizia a lavorare nel settore finanziario. Impara a rischiare, a gestire capitali: «Così ho guadagnato i miei primi soldi», racconterà poi. Dopo l'università lavora alla Borsa di Kiev, guadagna i primi 100 mila dollari (una notevole somma nel 1991, valeva quanto un grande appartamento nel centro della capitale ucraina) e li investe in un piccolo stabilimento di trasformazione carni nella regione di Cherkasy. Il business parte male, i concorrenti cercano di sopraffarlo e lui deve vendere a prezzi stracciati. E così fallisce. Ricorderà per sempre quest'esperienza e ne farà tesoro. Nel 1992 fonda la Lkb, specializzata nell'esportazione di metalli, grano e persino nella fornitura di gas turkmeno, e la Rhoda, per l'importazione di mobili dalla Polonia. Nel 1995 diventa presidente del Business center tecnico-scientifico dell'industria alimentare, che nel 1998 diventerà Mhp.

Presto Kosiuk capisce che concorrere sul mercato del gas e dei metalli con i giganti mondiali è molto difficile e si concentra su quello che ha imparato all'università: la produzione di carne. L'allevamento di polli dava la possibilità di iniziare presto la produzione e faceva prevedere una crescita notevole. Ma c'era un piccolo problema: tutta l'Ucraina (e tutta l'ex Unione Sovietica) era invasa dai polli americani, soprannominati dai consumatori post- ➤

MHP: IL GRUPPO IN CIFRE

GRANO



280^{.000}

ettari di terreno coltivato

OLIO DI GIRASOLE



200^{.000}

tonnellate di olio di girasole prodotte in un anno

FORAGGIO



1.000^{.000}

tonnellate di foraggio prodotto in un anno

UOVA DA COVA



297

milioni di uova da cova prodotte in un anno

POLLAME



194

milioni di polli allevati in un anno

CARNI LAVORATE E INSACCATI



100^{.000}

tonnellate di cibi pronti prodotti in un anno

DISTRIBUZIONE



450

veicoli per la grande distribuzione

VENDITA AL DETTAGLIO



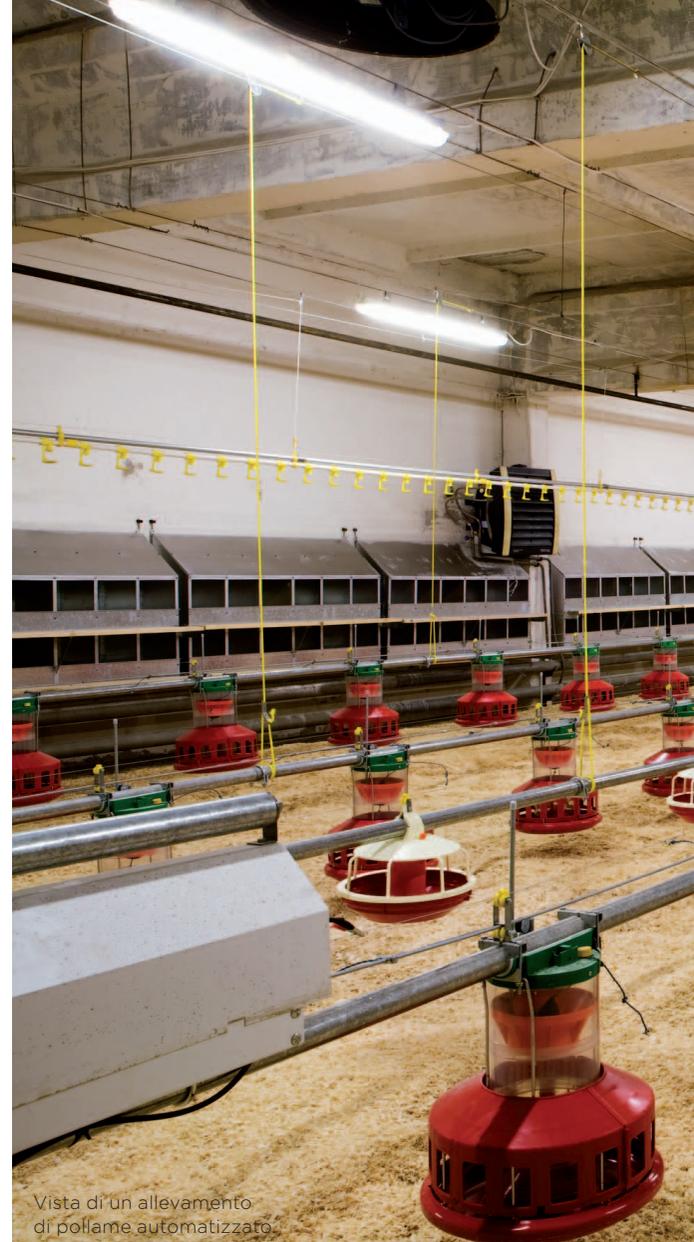
2.600

punti vendita dedicati

RISPETTO PER L'AMBIENTE = RIDUZIONE DEI COSTI DI PRODUZIONE

La Mhp è sempre alla ricerca di nuovi modi per ridurre il consumo di energia.

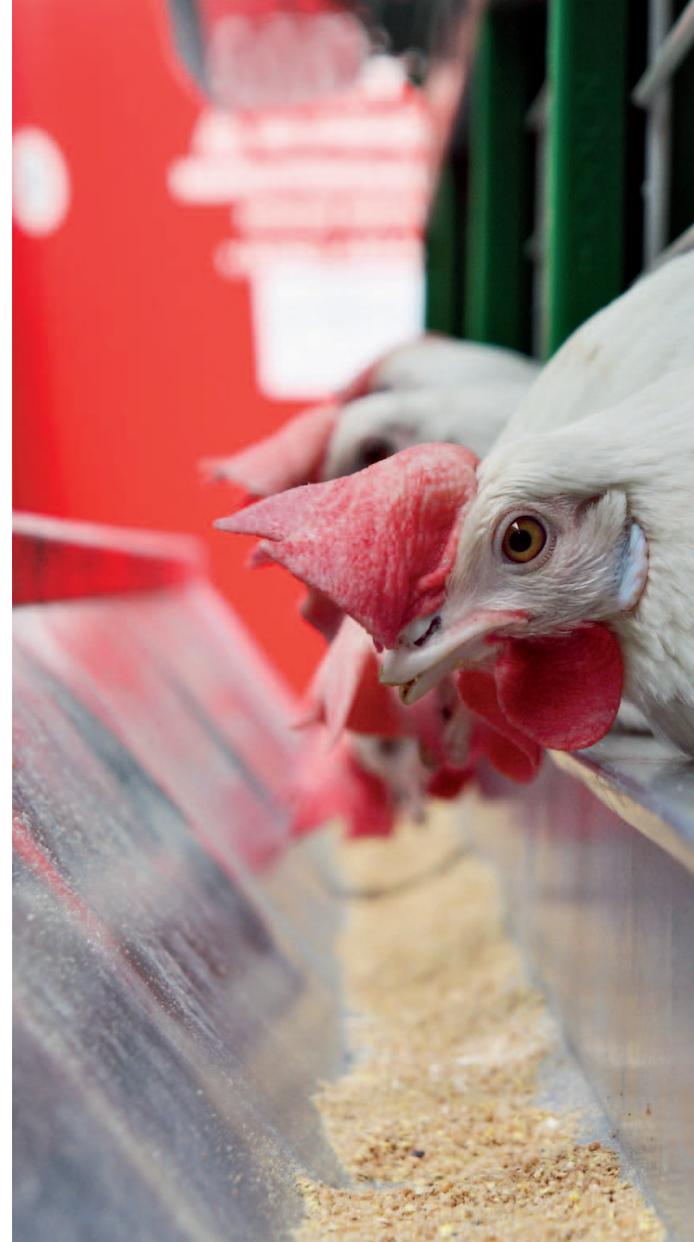
Nel 2012 ha investito 15 milioni di dollari per un nuovo impianto di biogas presso l'Oril-Leader, dove utilizzerà letame di pollo e rifiuti vegetali come materia prima per la produzione di gas e di energia elettrica, riducendo così l'emissione di CO₂ e contribuendo ad abbassare i costi di produzione, a vantaggio di tutta la filiera del gruppo.



Vista di un allevamento di pollame automatizzato.

sovietici le “zampe di Bush”. Comunque, il giovane imprenditore decide di puntare su questo settore e, facendo un passo alla volta, acquista lo stabilimento di produzione di pollame Peremoga (che adesso è l'asset più piccolo del colosso Mhp), investe in tecnologia e vince.

Il mercato della carne in Ucraina è abbastanza stabile, ha la sua piccola crescita in termini di volumi (man mano che diminuisce il numero dei poveri), ma anche di prezzo (ad esempio, quello dei polli è cresciuto all'inizio del 2012 del 31 per cento rispetto agli stessi mesi del 2011). E poi presenta meno problemi di altri comparti agroalimentari, come quello del grano, che dipende molto dalle condizioni climatiche, dal freddo e dalla siccità. Il settore delle carni è molto legato anche al costo dell'elettricità, relativamente bassa in Ucraina, e alla facilità di accesso all'acqua. Kosiuk ha cercato di soddisfare tutte queste condizioni, scegliendo il posto migliore per edificare i suoi stabilimenti (ormai le sue fabbriche si trovano in tutta l'Ucraina), e ha raggiunto il suo massimo risultato con la creazione del mega-complex di Ladyzhin, che dovrebbe impegnare almeno altre 20 mila persone. Ma a cosa serve una quantità di carne così



—
Alla Mhp gli errori non vengono puniti, l'unica cosa importante è analizzare il perché siano stati fatti per non ripeterli
—

notevole? «Nella prima fase la produzione di Ladyzhin sarà destinata quasi tutta al mercato interno», assicura il businessman. Nonostante l'aumento della produzione interna, le importazioni di carni in Ucraina si aggirano sull'ordine delle 400 mila tonnellate, il 50 per cento delle quali è rappresentato da pollame. «Ma prevediamo anche un grande potenziale di esportazione per la seconda fase del progetto. Riusciamo a essere competitivi nei costi, riusciamo a operare sui mercati esteri, che per noi non si limitano solo all'Asia o all'Africa, anche se queste sono le regioni con più necessità, e la domanda lì andrà solo a crescere. Questi per noi, insieme all'Europa, saranno i mercati del futuro», così svela l'imprenditore. La compagnia è integrata verticalmente, dalla produzione di mangime ai punti vendita di

carne. L'imprenditore non guarda a progetti completamente diversi, il suo focus è sempre l'agroalimentare. Ad esempio, in Crimea, che ha un clima simile a quello del Nord Italia, ha avviato la coltivazione di mele e altra frutta (pere, albicocche, prugne, uva, ciliege). «Ci siamo concentrati su quello che possiamo fare bene. La diversificazione estrema delle attività porta alla perdita del senso del lavoro, alla perdita di controllo sul business e di margini oltre che della leadership di mercato in tutti i campi», ha dichiarato Kosiuk definendo la sua linea di sviluppo.

Tenere sotto controllo 20 mila persone e il business diversificato è molto difficile. E per questo Yuriy delega molto ai suoi dirigenti. Cerca i suoi collaboratori, futuri manager, ancora nelle università, scegliendo i migliori per poi farli crescere. Ricordando i suoi passi falsi, comprende gli sbagli dei suoi collaboratori: «Gli errori non vengono puniti», dice spesso l'imprenditore, «l'unica cosa importante è analizzare il perché siano stati fatti per non ripeterli. Non abbiamo paura di sbagliare, e non ho paura delle persone che guardano criticamente ciò che sta accadendo. Mi piace anche imparare dagli errori dei

concorrenti, ma non per malizia, solo per cercare di evitare i loro passi falsi».

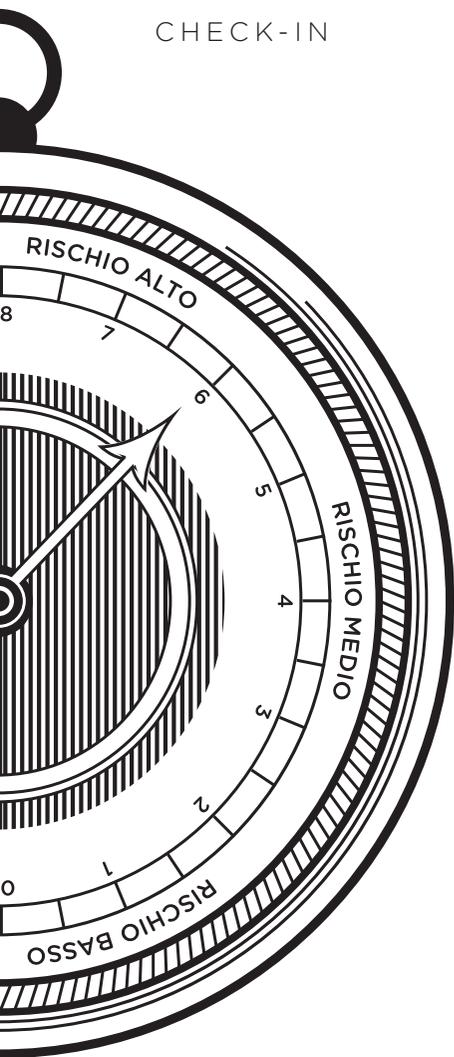
Yuriy Kosiuk è un gran lavoratore e dedica al suo business almeno dodici ore al giorno. In una recente intervista ha detto che «la gente ha bisogno di essere il 75 per cento del tempo al lavoro o – almeno – di pensarci per il 70 per cento». Da analisi effettuate è venuto fuori che anche nelle compagnie di maggior successo i dipendenti pensano al lavoro soltanto per il 30 per cento del loro tempo; il resto va alla «famiglia, alla madre, ai bambini, al mal di testa o agli abiti da indossare». Lui, invece, è totalmente concentrato sulla sua *mission*: «Questa è probabilmente la mia più grande passione, il mio amore principale». Kosiuk è sposato e ha un figlio, ma per la sua famiglia non ha mai speso parole così appassionate come per la sua attività. Invece spesso lo si sente dire che «ha sposato il lavoro». Per quanto riuscirà ancora a tenere un ritmo simile? «Almeno per 10 anni», risponde, «quando la nostra compagnia sarà in grado di fornire carne a tutto il Vecchio Continente. E poi si vedrà».

Un progetto troppo azzardato? Chi lo sa, ci rivedremo tra 10 anni, ma fino ad ora la strategia dei “piccoli passi” sembra aver funzionato bene, anche in periodi di crisi. 🌐

METEO MERCATO

ALLA RICERCA DELLA DOMANDA PERDUTA

CONSUMI INTERNI IN CONTRAZIONE, LIQUIDITÀ RISTRETTA, INCERTEZZA DELL'EUROZONA: L'INDUSTRIA ITALIANA SI RISTRUTTURA PER CONTENERE COSTI E INTERCETTARE NUOVE OPPORTUNITÀ. GUARDARE ALL'ESTERO È ORMAI UNA NECESSITÀ.



Non è certo rosea la situazione per la nostra industria. Mentre la crisi persiste in tutta l'Eurozona, nel Belpaese continuano a calare i consumi e l'economia si conferma in recessione, con prospettive di chiudere l'anno con il Pil in contrazione del 2,3 per cento.

Sempre più sofferenti per la stasi del mercato interno, le nostre imprese hanno subito un netto calo di produzione e fatturato, scesi rispettivamente del 7 e del 4,1 per cento nei primi sette mesi del 2012.

La situazione è più difficile per i settori meno internazionalizzati e più esposti alla contrazione della domanda domestica (costruzioni ed elettrodomestici); e tra i settori "a-ciclici", è stazionaria per l'agroalimentare e positiva per la farmaceutica.

ALIMENTARI E BEVANDE



4,2



Gli acquisti alimentari delle famiglie italiane nella prima metà del 2012 hanno registrato un calo dei volumi dello 0,7 per cento e un incremento della spesa dello 0,6 per cento rispetto al primo semestre 2011. Aumentano i consumi di pane, pasta, pizza, bevande analcoliche e alcoliche, diminuiscono quelli di carne, frutta e latte. Buona la performance del biologico, trainato da olio e frutta.

Gli ordini per i beni di investimento sono in flessione ma sarà dai mercati internazionali che arriverà il maggior contributo alla crescita, in particolare dalle esportazioni della metalmeccanica del Basso Mantovano (verso Germania, Francia e Stati Uniti), della meccanica strumentale di Varese (Medio Oriente, Francia e Cina), della *food machinery* di Parma (Medio Oriente, Russia e Cina) e delle macchine utensili per energia e impiego generale.

CHIMICA, FARMACEUTICA, GOMMA E PLASTICA



5,2



Il settore è sostenuto dall'innovazione dei prodotti. Per i principi attivi e i farmaci intermedi l'export ha buone potenzialità. Nell'industria chimica si conferma il divario tra mercato interno ed export, ma Stati Uniti, Russia e Brasile riescono a compensare la contrazione di Francia, Spagna e Paesi Bassi. Per la gomma-plastica, il mercato interno è indebolito dalla caduta della domanda nelle costruzioni e nei beni durevoli. La buona performance della chimica specialistica controbilancia la debolezza delle produzioni di base. Il comparto pitture e vernici è in sofferenza per i rincari delle materie prime e i problemi di liquidità, con effetti negativi sui tempi di pagamento e i rischi di insolvenza.

APPARECCHI ELETTRICI, COMPUTER ED ELETTRONICA

5,6



Gli elettrodomestici continuano a risentire dell'andamento del mercato immobiliare e della riduzione dei redditi delle famiglie, con una domanda guidata dalle vendite promozionali. Nei primi sette mesi dell'anno il fatturato ha registrato un calo del 7,9 per cento, seguito dalla produzione (- 7,3 per cento). Sono in atto processi di riorganizzazione delle grandi imprese per rilocalizzare la produzione nei mercati più promettenti.

PELLI E CALZATURE

5,8



L'aumento dei costi delle calzature Made in Italy ha portato a una ristrutturazione del settore: sono aumentati i volumi di export ma il numero delle imprese attive si è ridotto. Le aziende di fascia medio-bassa hanno problemi di liquidità e cresce il fenomeno del "falso". Positive le vendite all'estero di borse di alta gamma e piccola pelletteria grazie all'apporto delle *griffe* del lusso nei distretti della pelle (Firenze, Santa Croce sull'Arno, Arezzo, Lamporecchio).

TESSILE E ABBIGLIAMENTO

6



Alla vivacità delle vendite all'estero, trainate dall'alta gamma, si contrappone la stagnazione

di quelle in Italia. I Paesi emergenti continuano a essere il motore della crescita. Prosegue il deterioramento della produzione (- 9,9 per cento nei primi sette mesi dell'anno) con un riflesso negativo sui livelli occupazionali.

LEGNO, CARTA, STAMPA E MOBILI

↓ 6,6 ↑↑

Il legno-arredo continua a registrare consumi in calo penalizzati dal mercato immobiliare. Unico traino, le esportazioni che fanno leva sulla nuova classe media nei Paesi emergenti, sempre più attenta al design. Nei primi sette mesi del 2012 produzione e fatturato si sono ridotti rispettivamente dell'11,5 e dell'8,2 per cento. Il ritardo rispetto ai livelli pre-crisi è ancora elevato per molti distretti (come quelli del mobile del Quartier del Piave e Livenza, delle sedie e tavoli di Manzano, del mobile imbottito della Murgia). Nel settore cartario le imprese maggiormente orientate all'export dovranno cercare di intercettare la crescente domanda di prodotti per l'igiene, con riflessi positivi per il mercato del *tissue*.

MEZZI DI TRASPORTO

6,6

La domanda del settore *automotive* continua a contrarsi. Tra le principali cause, la bassa crescita dei mercati di esportazione, in particolare Germania e Francia, la contrazione della domanda interna legata alle politiche di austerità fiscale e le difficili condizioni di accesso al credito. Nel periodo gennaio-agosto 2012 le immatricolazioni nel settore auto sono diminuite del 20 per cento circa. Il settore risente anche dei rincari di benzina, bolli, assicurazioni e autostrade.

PRODOTTI IN METALLO

↑ 6,6

Al settore continua a mancare la spinta propulsiva dell'edilizia residenziale. Questo quadro penalizza i materiali da costruzione in metallo e i prodotti sempre in metallo per la casa, soprattutto i serramenti. I comparti più orientati all'export hanno agganciato invece una domanda estera più dinamica per l'utensileria e il pentolame, dove la qualità del Made in Italy è riconosciuta e ricercata.

METALLURGIA

↑ 6,8

La produzione ha segnato un calo dell'1,9 per cento nei primi otto mesi dell'anno. L'incertezza del settore sembra destinata a protrarsi, con produzione e fatturato in discesa anche nel terzo trimestre. L'acciaio è penalizzato dalla debolezza della domanda dei mercati di destinazione. In-

vitabili le ripercussioni su comparti come quello dei prodotti piani, impiegati nei settori *automotive*, elettrodomestici e cantieristica navale, e di quelli lunghi, utilizzati per infrastrutture, edilizia civile e industriale.

COMMERCIO AL DETTAGLIO

7

La crisi ha comportato tagli nella spesa di sei italiani su dieci nei primi sei mesi del 2012. La riduzione delle vendite si è attestata all'1,4 per cento. Fatica il commercio al dettaglio, ma anche la grande distribuzione. La crisi inizia a toccare persino i discount alimentari. Mentre crescono le vendite porta a por-

ta, i Gruppi di Acquisto Solidale (Gas) e la spesa a chilometri zero.

COSTRUZIONI E MATERIALE DA COSTRUZIONE

↓ 7,8

Sulle imprese del settore pesa la crisi della liquidità, aggravata dai ritardi nei pagamenti della Pubblica Amministrazione. Soffrono tutti i comparti, a eccezione del recupero del patrimonio abitativo, stimolato dalle agevolazioni fiscali, mentre accelera la caduta della produzione di materiali da costruzione e delle consegne interne di cemento.

COS'È IL METEO MERCATO?

È un indice elaborato dal servizio analisi e ricerche economiche di SACE SRV per misurare il livello di rischio dei settori italiani. L'indice va da un livello minimo pari a 1 a un livello massimo pari a 9, intendendo per rischio la probabilità che le imprese di quel settore risultino insolventi o possano uscire dal mercato.

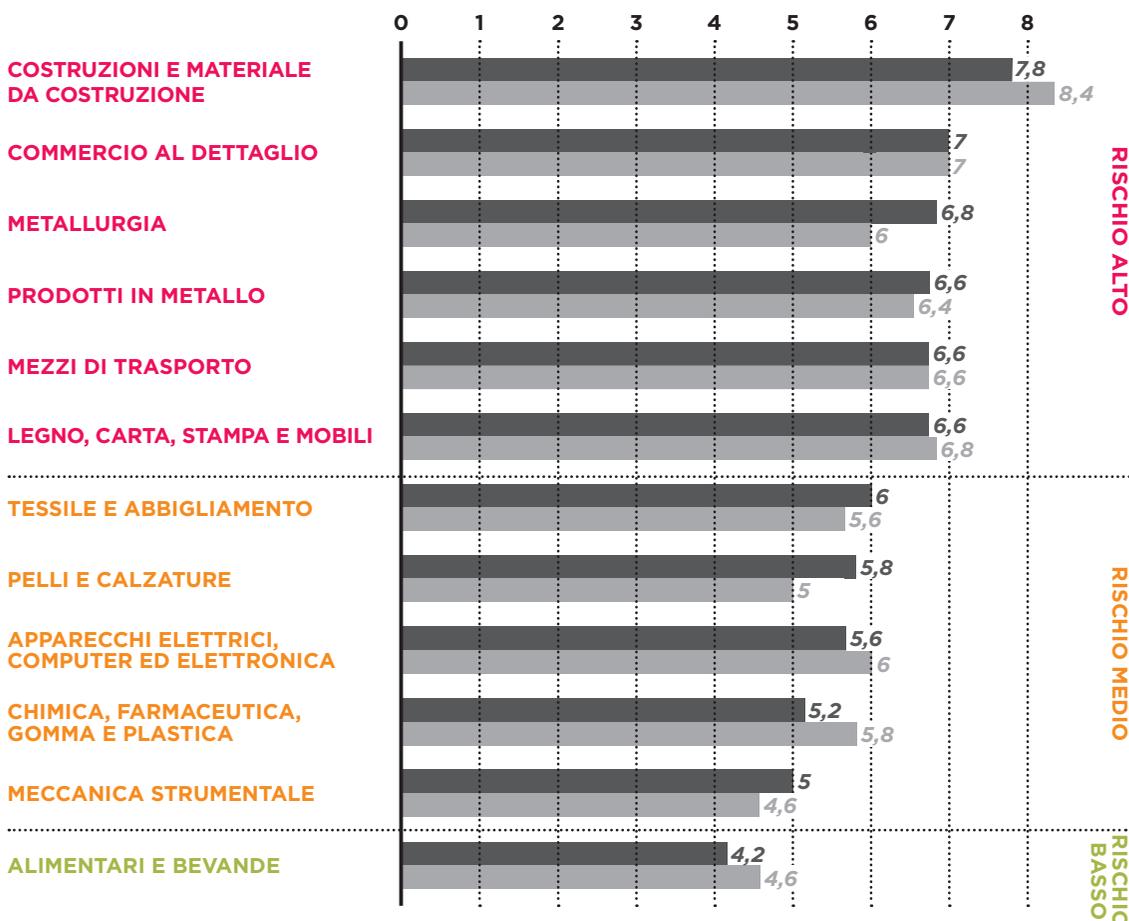
COME VIENE CALCOLATO?

L'indice prende in considerazione la produzione industriale, il fatturato, i prezzi alla produzione, la demografia d'impresa (saldo tra iscrizioni e cessazioni nel Registro delle imprese) e le sofferenze bancarie. Le variabili sono analizzate in termini di variazioni, confrontando i tassi di crescita tendenziali dell'ultimo trimestre con quelli medi dei corrispondenti trimestri nei cinque

METEO MERCATO

RISCHIOSITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA, SETTORE PER SETTORE

● I TRIMESTRE 2012 ● II TRIMESTRE 2012



NEWS DAI MERCATI EMERGENTI

COSA ACCADE NEL MONDO

VIAGGIO INTORNO AL MONDO IN SOLE DUE PAGINE. ANALISI DELLA SITUAZIONE POLITICA, ECONOMICA E SOCIALE DEI PRINCIPALI PAESI DOVE LE AZIENDE ITALIANE POTREBBERO AVERE INTERESSE A OPERARE, CON UN OCCHIO AI RATING DI SACE. CONOSCERE I MERCATI È IL PRIMO PASSO VERSO IL SUCCESSO.



AFRICA SUB-SAHARIANA



L'African Development Bank ha annunciato un ambizioso piano di emissioni obbligazionarie destinato a finanziare progetti nel campo dell'energia e dei trasporti nei Paesi dell'Africa sub-sahariana. Le stime indicano la mobilitazione di circa 40 miliardi di dollari, di cui 22 provenienti dalle riserve in valuta forte delle banche centrali africane che otterrebbero, dall'investimento, rendimenti superiori a quelli attualmente garantiti dai Paesi industrializzati. Una recente analisi della Banca ha stimato in 93 miliardi di dollari annui il fabbisogno del continente per ridurre le carenze infrastrutturali.

ANGOLA



Dopo l'approvazione del Parlamento nel 2011, il governo ha annunciato la creazione di un fondo sovrano, il Fundo Soberano de Angola. Con una dotazione iniziale di 5 miliardi di dollari, il fondo

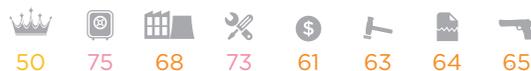
si alimenterà grazie agli introiti derivanti dalla vendita di greggio (il Paese è il secondo produttore di petrolio in Africa) e ai rendimenti dei suoi stessi investimenti. Le risorse finanziarie ottenute saranno impiegate in settori cruciali per l'economia del Paese come l'agricoltura, l'energia e la rete dei trasporti.

BELIZE



Il governo del Belize ha avanzato ai propri creditori una richiesta di ristrutturazione del debito per circa 20 milioni di dollari di titoli non ancora ripagati, a causa dell'eccessivo onere degli interessi e delle difficoltà legate alla crisi internazionale. Il primo ministro Dean Barrow ha proposto alternative quali l'estensione delle scadenze e ingenti *haircut*. Il Paese è ancora in fase di negoziazione con creditori privati per le compensazioni relative alla nazionalizzazione dell'azienda elettrica avvenuta nel 2011.

FILIPPINE



Siglata la pace tra governo e i ribelli del Moro Islamic Liberation Front, attivo dagli anni Settanta, con cui il fronte rinuncia all'indipendenza dell'isola di Mindanao ottenendo in cambio lo status di regione autonoma. Il patto influisce positivamente sul contesto operativo locale, in attesa della pacificazione definitiva che il presidente Aquino auspica entro la fine del suo mandato nel 2016.



IRAQ



Gazprom ha firmato due accordi con la Regione autonoma di Arbil, nel Kurdistan iracheno, per lo sfruttamento del petrolio. Gazprom è la quarta *oil major*, dopo la francese Total e le americane Exxon Mobil e Chevron, ad aver deciso di firmare accordi direttamente con Arbil scavalcando il governo centrale iracheno. La minaccia di ritorsioni da parte di Baghdad nei confronti di tali società ha portato a sanzionare la sola Chevron, unica *oil major* attiva nella regione irachena del Kurdistan e non nel resto dell'Iraq.

IRLANDA



Il Fondo Monetario Internazionale ha effettuato la settima *review* in Irlanda per valutare i progressi nell'ambito del piano di salvataggio da parte dello stesso Fmi, della Bce e della Ce. L'implementazione del programma sta proseguen-

do positivamente, con miglioramenti nel sistema bancario e la riduzione del deficit di bilancio all'8 per cento del Pil (dal 13 per cento del 2011). La situazione è però ancora delicata. Le principali preoccupazioni riguardano il mercato del lavoro, dove il tasso di disoccupazione ha raggiunto il suo picco massimo dal 1980 (15 per cento), e la debolezza della domanda da parte dei Paesi dell'Eurozona, principali partner commerciali dell'Irlanda.

MAROCCO



Il Fondo Monetario Internazionale ha approvato un programma biennale da 6,2 miliardi di dollari. L'accordo ha un carattere precauzionale e fornirà liquidità al governo di Rabat in caso di aggravamento delle condizioni economiche. Il programma dovrebbe assicurare gli investitori stranieri e consentire al Paese di accedere ai mercati dei capitali a condizioni favorevoli. Il Marocco, nonostante abbia adottato negli ultimi anni politiche fiscali prudenti e registrato una crescita positiva anche durante la primavera araba, è esposto al rallentamento delle economie europee e alla volatilità dei prezzi delle *commodity* energetiche, di cui è importatore.



MESSICO



I dati semestrali diffusi dal Ministero dell'Economia confermano una discreta ripresa economica. Nella seconda metà del 2012 il Pil è infatti cresciuto del 4 per cento, trainato dalla ripresa del settore turistico, dell'industria e dell'agri-

coltura. Il trend positivo è dovuto sia al recupero della domanda interna che alla lieve ripresa di alcuni settori dell'economia degli Usa (destinazione dell'80 per cento dell'export messicano), a cui è legato anche l'andamento positivo delle rimesse. L'*outlook* di breve termine resta tuttavia incerto e legato all'evoluzione politico-economica degli Usa e della crisi dell'area euro.



MONGOLIA



Le azioni della SouthGobi Resources Ltd., azienda locale attiva nell'estrazione del carbone, hanno perso il 5 per cento sul listino di Hong Kong, dopo la rinuncia da parte di Chalco Ltd., il maggiore produttore cinese di alluminio, all'acquisto del 60 per cento delle azioni. L'investimento (963 milioni di dollari) sarebbe stato il più grande mai realizzato in Mongolia da aziende cinesi. La nuova legge sugli Ide introduce requisiti più stringenti per gli investitori esteri e prevede, nel caso specifico, che l'acquisto delle azioni sia approvato dal parlamento, approvazione che, secondo gli analisti, appare improbabile. La vicenda sottolinea l'elevato rischio politico legato agli investimenti esteri in Mongolia.

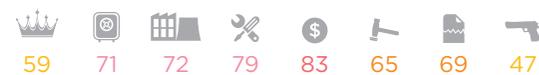
PAKISTAN



La compagnia petrolifera nazionale, Ogdcl, ha scoperto un giacimento di petrolio nella provincia settentrionale di Khyber Pakhtunkhwa che, insieme alla riserva di gas trovata recentemente da Eni nella provincia del Sind, permet-

terà di ridurre le importazioni di idrocarburi e sopperire parzialmente alla carenza energetica del Paese. Intanto il Parlamento ha già approvato la legge che istituisce le Special Economic Zones. Il governo centrale e gli enti locali, in collaborazione con il settore privato, possono creare zone speciali caratterizzate da un contesto operativo e regolamentare più stabile e in grado di incentivare gli investimenti esteri.

REPUBBLICA DOMINICANA



Le elezioni presidenziali hanno visto la vittoria di Danilo Medina, esponente del partito del presidente uscente, Partido de la Liberación Dominicana. Dal neopresidente si attende una sostanziale continuità politica con il suo predecessore (Medina ha nominato vicepresidente l'ex first lady e confermato 11 ministri). Punti chiave del programma di governo sono l'adozione di misure per attrarre investimenti esteri e la riforma del settore elettrico. Si attendono inoltre manovre di rientro dal deficit di bilancio (pari a circa il 4 per cento del Pil nel 2012), insieme alla riforma delle tariffe elettriche, per la conclusione di un nuovo accordo con il Fondo Monetario Internazionale.

VIETNAM



Gli scandali che hanno coinvolto l'Asia Commercial Bank, principale banca privata del Paese e partecipata anche dalla Standard Chartered, hanno causato nervosismo sui mercati finanziari. Gli arresti del *chief executive officer* Ly Xuan Hai e del fondatore Nguyen Duc Kien hanno generato forti tensioni e indotto alla corsa agli sportelli da parte dei correntisti, costringendo la Banca Centrale a immettere un miliardo di dollari di liquidità nel sistema bancario vietnamita. Nonostante i reati di cui sono accusati i due uomini d'affari non siano ufficialmente connessi all'attività della Banca, la fiducia dei mercati e degli investitori ha subito una forte scossa che rischia di ripercuotersi sull'attività economica.

INDICATORE RISCHIO PAESE



CATEGORIA DI RISCHIO



SCOMMETTERE

OLTRE IL PETROLIO. TURISMO, RICERCA SCIENTIFICA, TECNOLOGIE SOSTENIBILI ED ENERGIA ALTERNATIVA. I PAESI DEL GOLFO MOSTRANO AL MONDO L'ALTRO LATO DELLA MEDAGLIA.

Il futuro del Golfo Persico forse è scritto nei geni dei batteri che da millenni colonizzano i crateri sommersi del Mar Rosso. A oltre mille metri di profondità, i ricercatori della King Abdullah University of Science and Technology (Kaust), che ha sede in Arabia Saudita, hanno isolato alcune famiglie di microbi che crescono in ambienti estremi, ad alte temperature dovute alle attività vulcaniche sottomarine, dove a lungo si è pensato che la vita non fosse possibile. I geni che invece consentono la sopravvivenza di queste creature sono gli stessi che le rendono anche preziose dal punto di vista commerciale. Gli enzimi che producono, infatti, possono aiutare la chimica industriale. Alcune specie di batteri sono già impiegate per ripulire l'ambiente dalla contaminazione causata dal petrolio o da sostanze tossiche. Ora gli studi dell'ateneo saudita lasciano pensare a simili meraviglie in altri campi, come la produzione di tessuti di nuova generazione, di alimenti, farmaci, plastiche biodegradabili e più resistenti.

I Paesi del Golfo che prosperano grazie al petrolio oggi guardano oltre le risorse del sottosuolo per alimentare il proprio benessere. Si sono dati l'obiettivo di diversificare l'economia, aprendosi ad altri settori anche grazie alla ricerca scientifica. Per questo partono da qui investimenti importanti in settori come le energie alternative, il turismo, le tecnologie sostenibili. Una evoluzione che passa attraverso un'apertura al mondo che nell'area più fortunata del Golfo, ovvero quella che comprende Golfo di Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti, è ormai un dato di fatto.

La Kaust è nata nel 2009 ma già produce risultati all'altezza dei maggiori atenei dell'area anglosassone. Nel 2010 la Royal Society inglese, la più antica



Gara di moto d'acqua, Abu Dhabi, Emirati Arabi Uniti. (Foto Sergio Ramazzotti/Parallelozero)

SUL FUTURO



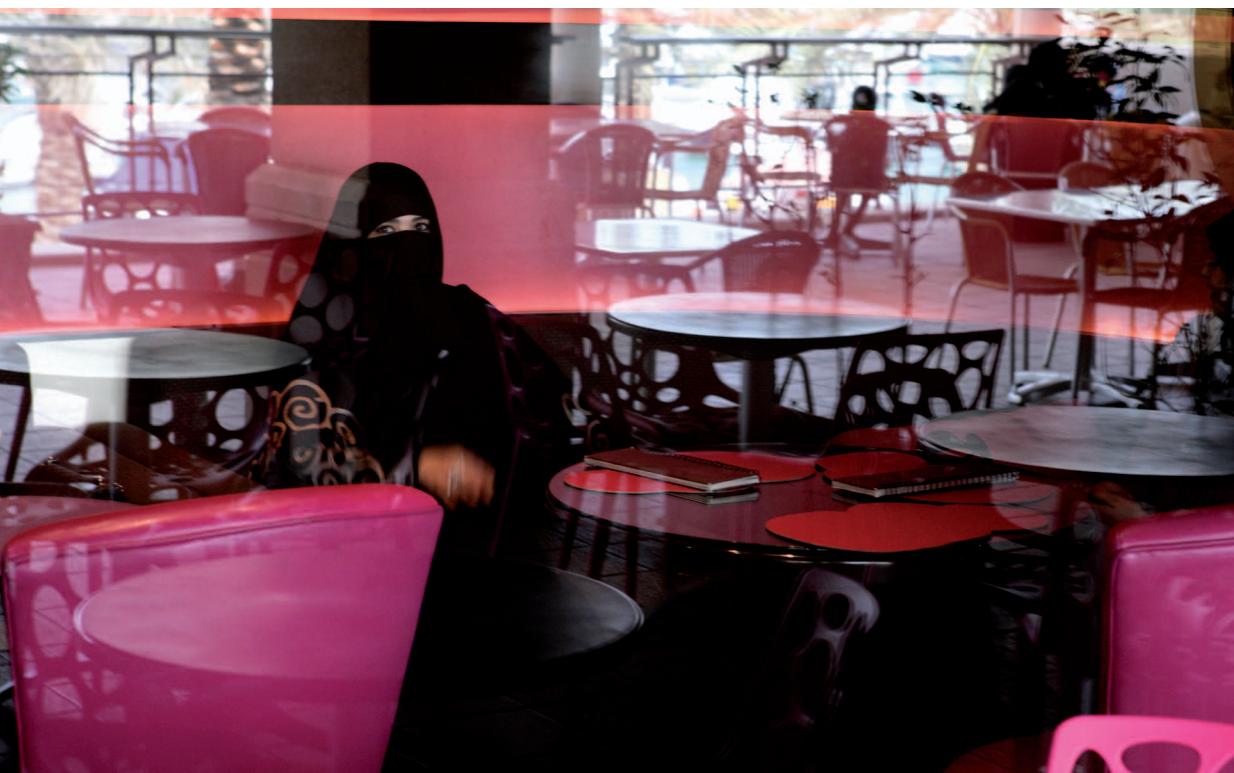
accademia scientifica del mondo, ha dedicato ai Paesi islamici un rapporto dal titolo *A new golden age?*, per sottolineare le novità emerse nell'area geografica che prima dell'anno Mille diede i natali a matematici, astronomi e medici come: Al-Khawarizmi (780-850 ca.), autore del primo trattato di algebra, che introdusse il concetto di "zero"; Ibn Sina (Avicenna; 980-1037), che con i suoi *Canoni della medicina* ha fornito un'opera di riferimento alle università europee fino al Seicento; Ibn al-Haytham (965-1038), pioniere delle ricerche nel campo dell'ottica. Oggi, dice il documento della Royal Society, i 57 Paesi che fanno parte della Organization of Islamic Conference, il più grande organismo intergovernativo dopo le Nazioni Unite, spendono in media appena lo 0,38 per cento del prodotto interno lordo in attività di ricerca e sviluppo (la media globale è dell'1,7 per cento).

Eppure, la quota di Pil spesa in ricerca dal Qatar, anche grazie all'impegno della sovrana Sheikha Mozah, è il 2,8 per cento, pari a un miliardo e mezzo di dollari. Education City, un campus che sorge presso Doha, ospita le sedi distaccate di alcune tra le più prestigiose università americane, come Carnegie Mellon, Weill Cornell e Texas A&M. Nelle fondazioni scientifiche aperte presso la capitale qatariota operano anche professori giunti da Oxford. La Kaust, voluta dalla famiglia reale saudita, è nata grazie a un finanziamento iniziale di 20 miliardi di dollari e punta a rappresentare un'oasi di libertà per il pensiero e per il sapere, anche per le donne. Nel giro di dieci anni, in una regione del mondo ove il 60 per cento degli abitanti ha meno di 25 anni, il numero delle università è raddoppiato. Ad Abu Dhabi, negli Emirati Arabi Uniti, la creazione di Masdar City, una città orientata al vivere sostenibile e alle tecnologie pulite, è la dimostrazione di una tendenza a scoprire frontiere economiche nuove.

A cominciare dal turismo, tra i terreni economici più promettenti nell'area del Golfo. Da sempre meta affascinante per gli occidentali, questi territori si preparano all'appuntamento con i turisti provenienti da Cina e India. L'Oman, che attira tre milioni di visitatori l'anno grazie alla natura ricca di sorprese (come i leopardi arabi che vivono nelle aree protette e i cetacei che popolano le sue coste), all'architettura avveniristica delle città e alle spettacolari collezioni di arte islamica, vuole arrivare ad attirare 12 milioni di persone, sperando anche di includervi i residenti stabili, >



In queste pagine:
scene di vita quotidiana tra i locali
e i centri commerciali di Kuwait City, Kuwait.
(Foto Sergio Ramazzotti/Parallelozero)



che tra resort e unità abitative nuove già possono scegliere tra 25 complessi di recente realizzazione. Gli investimenti in questo senso, anche grazie a capitali stranieri, superano l'ordine delle decine di miliardi di dollari. Il segno definitivo di questa tendenza è il progetto di Abu Dhabi di aprire sedi locali del Guggenheim Museum e del Louvre, che si aggiungeranno alle città fortificate e alle altre mete turistiche tradizionali. Non solo l'Occidente, ma anche l'Estremo Oriente guarda a un'area che torna al centro del mondo e si apre a cambiamenti importanti anche grazie al dialogo tra le tante voci dell'Islam. Le recenti Olimpiadi di Londra hanno offerto una perfetta metafora di questo pluralismo fertile. Il Kuwait,

nonostante una delegazione di appena dieci atleti (che ha portato a casa una medaglia nel tiro al piattello, la seconda medaglia olimpica per l'atleta Fehaid Al-Deehani), vi ha incluso due donne. Il Qatar ne ha designate ben quattro, nonostante ai Giochi di Pechino del 2008 si distinguesse per essere uno dei tre Paesi a non averne in delegazione (insieme ad Arabia Saudita e Brunei). Un cambiamento che probabilmente ha portato l'Arabia Saudita a cedere alle pressioni internazionali, inviando a Londra la judoka sedicenne Wojdan Shaherkani, facendo delle Olimpiadi 2012 le prime ad avere atlete in tutte le delegazioni (oltre a essere quelle con la più alta presenza di atleti arabi).

La coincidenza dei Giochi con il mese sacro del Ramadan ha posto i 3500 atleti musulmani di fronte al problema di conciliare la routine degli allenamenti con le prescrizioni religiose, che includono il digiuno durante le ore del giorno. L'Islam, in quanto tale, è una religione aperta, flessibile, capace di adattarsi alle situazioni di necessità di ciascuno. Per questo la coincidenza tra Giochi e Ramadan non ha impedito a molti atleti di gareggiare con successo. Alcuni hanno annunciato che avrebbero spostato in avanti il calendario della ricorrenza religiosa; altri hanno citato l'esenzione riconosciuta a chi viaggia all'estero. Altri ancora, d'accordo con la loro comunità religiosa, hanno accettato di compensare il digiuno con opere di beneficenza.



DRESS

9.500 KD

Una complessità di stili e di culture che crea un posto d'onore per i tanti occidentali che nei Paesi del Golfo fanno impresa e prestano i loro talenti, senza sacrificare molto dell'Occidente che si lasciano alle spalle. Ad esempio, in un Paese musulmano come gli Emirati, dove è vietato bere alcool, le restrizioni non impediscono ai tanti occidentali di gustare i loro vini preferiti. Così un professionista italiano della ristorazione, Luca Gagliardi, ha curato per diversi mesi le recensioni dei vini per la rivista "Time Out Dubai", città dove per sette anni ha diretto il ristorante Verre, fondato dallo chef Gordon Ramsay. La sua è una vicenda tipica, tra le migliaia di storie di europei ormai stabilitisi felicemente nel Golfo. Dopo aver lavorato per hotel e ristoranti in Italia,

Irlanda, Australia e Inghilterra, Gagliardi sembra aver trovato a Dubai terreno fertile per le imprese più ambiziose. Direttore di un ristorante premiato come il migliore della città, ha ora accettato di contribuire al successo di un altro ristorante, nuovo di zecca. «L'ambiente lavorativo di Dubai è tra i più belli al mondo», racconta. Ma aggiunge: «Qui tutti lavorano più di 14 ore al giorno, 6 giorni a settimana». Ed è difficile provare nostalgia di casa, date le tante possibilità di godersi il tempo libero. Nei multisala di Dubai arrivano le stesse pellicole di Hollywood in programmazione nelle città occidentali; le gallerie d'arte inaugurano mostre sull'arte di strada e propongono reportage sulla condizione femminile nelle altre nazioni arabe. A chi ama

il brivido, tour operator specializzati propongono gite in mongolfiera e lanci col paracadute con vista sul deserto e sulle riserve naturali che circondano le città, che continuano a espandersi con quartieri progettati fin dalle fondamenta negli studi di architettura di tutto il mondo, con l'ambizione di rappresentare casi di eccellenza sul piano della sostenibilità ambientale. Iniziative che testimoniano voglia di fare, di scoprire, di costruire, di aprirsi alle altre culture. Come recentemente ha ricordato il sovrano saudita Abdullah Bin Abdulaziz Al Saud, è proprio il Corano a spiegare che la conoscenza reciproca tra individui è una delle aspirazioni più alte dell'umanità: un ideale che questa parte dell'Islam realizza concretamente. ☸



MACRO PANORAMICA

SONO MOLTI A CHIEDERSI SE LE NUOVE MISURE DI WELFARE APPLICATE DALLA MONARCHIA SAUDITA SIANO UTILI ED ECONOMICAMENTE SOSTENIBILI O SOLO UNA SOLUZIONE TEMPORANEA PER CALMARE LE TENSIONI DELLE FASCE MENO ABBIENTI DELLA POPOLAZIONE.



Turiste all'interno della grande moschea dedicata a Sheikh Zayed, Abu Dhabi, Emirati Arabi Uniti.

È tempo di sfide epocali per il Medio Oriente e il Nord Africa. Mentre i Paesi attraversati dall'onda della Primavera Araba restano impegnati in una complessa e tumultuosa transizione politico-sociale, i Paesi del Golfo fanno i conti con la necessità di riforme strutturali per arginare i rischi di contagio e gestire un processo di crescita economica sostenibile, cavalcando gli straordinari introiti derivanti dalla vendita del petrolio. In controtendenza rispetto al resto del mondo, stretta di liquidità e debito pubblico non sono esattamente le principali preoccupazioni di questi Stati che, nel solo 2011, hanno generato un surplus di bilancio pari a circa 400 miliardi di dollari, complici la persistente carenza di petrolio libico e le tensioni iraniane che hanno portato nel corso dell'anno il Brent in media a 111 dollari al barile. Troppo? Le stime dell'Eia (Energy Information Administration) sembrano confermare la tenuta del prezzo del >

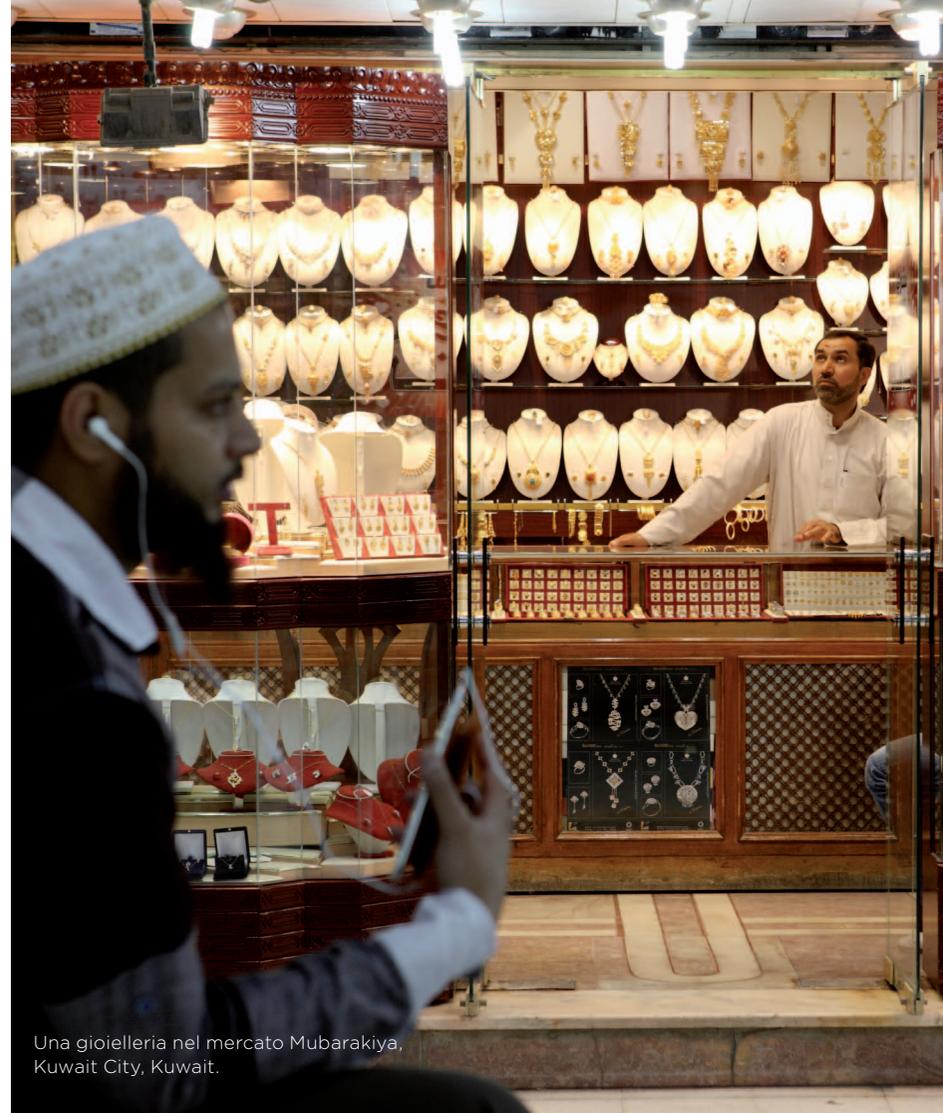
Arabi e giapponesi si godono la vista dall'Hotel Four Seasons, Riyadh, Arabia Saudita.

“SWING” SAUDITA

Lo *swing producer* è un operatore economico che produce, vende o possiede un bene occupando una posizione dominante nel suo mercato di riferimento, tale da consentirgli di determinare il prezzo di breve periodo e la quantità di merce da produrre, vendere o distribuire, condizionando tutti gli altri operatori di mercato. Nel caso specifico del settore energetico, particolarmente quello petrolifero, l'Arabia Saudita è uno *swing producer*. Essendo il primo produttore di petrolio al mondo, è anche il Paese che, all'interno dell'Opec, è in grado di determinare la quantità di greggio da estrarre e il suo prezzo di breve periodo.

brent anche per il resto del 2012 e intanto il Fondo Monetario Internazionale prevede per tutta l'area del Golfo una chiusura d'anno con una crescita del Pil del 4,6 per cento, favorita dall'aumento dei volumi esportati.

In questo contesto si colloca anche il trend positivo dei *sukuk*, l'equivalente nella finanza islamica delle nostre obbligazioni: certificati di investimento conformi alla *sharia*, che proibisce il prestito a interesse. La crisi dell'Eurozona sta rendendo questi strumenti particolarmente appetibili per tutti gli investitori, non solo per quelli dei Paesi islamici. Titoli di proprietà di una quota-parte di un debito, di un asset, di un progetto, di un affare o di un investimento, i *sukuk* costituiscono oggi l'1,2 per cento del totale del mercato obbligazionario, per un importo complessivo di 214 miliardi di dollari, e da inizio 2012 hanno raccolto sottoscrizioni per 17,4 miliardi di dollari. Cifre minuscole rispetto a quelle dei mercati tradizionali, ma ragguardevoli rispetto ai trend degli ultimi anni e soprattutto destinate a crescere. Di fronte a una simile abbondanza, permangono dei rischi che non vanno sottovalutati: in primis la sostenibilità di un sistema ancora poco diversificato ed esposto al rischio di contrazione della domanda internazionale di energia – specialmente in una fase di forte debolezza dell'area euro –, poi la necessità di contenere le tensioni sociali. Obiettivo prioritario delle politiche economiche nei Paesi



Una gioielleria nel mercato Mubarakiya, Kuwait City, Kuwait.

del Golfo, oggi, è canalizzare gli ingenti surplus di bilancio verso iniziative di welfare, sostegno all'occupazione e nuovi progetti infrastrutturali, soprattutto in settori diversi dall'oil&gas. Occorre inoltre sviluppare mercati finanziari per sostenere la crescita. L'Arabia Saudita ad esempio, gravata da un'elevata disoccupazione e dal timore di un contagio delle rivolte, ha varato un pacchetto di 130 miliardi di euro in interventi sociali che azzereranno l'avanzo di bilancio nel triennio 2014-2016. Sono molti a chiedersi, dunque, se queste misure di welfare siano utili ed economicamente sostenibili nel lungo periodo o siano solo una soluzione temporanea della monarchia saudita per calmierare le tensioni delle fasce meno abbienti della popolazione, più sensibili alle influenze dei movimenti della Primavera Araba.

Nei prossimi quindici anni i maggiori sforzi di diversificazione economica dei Paesi Gcc (Gulf Cooperation Council) riguarderanno in particolare le infrastrutture e le costruzioni. Secondo un recente rapporto della Merrill Lynch Bank of America (*GCC 2020: Time to Shift Gears*), entro il 2020 circa 4,3 trilioni di dollari saranno investiti in questi comparti, in cui nel prossimo decennio l'area del Golfo rappresenterà da sola il 4 per cento del mercato globale (e il 12 per cento di tutti i mercati emergenti). Sarà l'Arabia Saudita a fare la parte del leone. Da gennaio a maggio 2012 i settori delle costruzioni e delle infrastrutture sono cresciuti del





L'ingresso di uno dei centri commerciali più moderni, Riyadh, Arabia Saudita.
(Foto Bruno Zanzottera/Parallelozero)



La sala della borsa, Kuwait City, Kuwait.

117 per cento rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente e rappresentano il 46 per cento dei progetti in cantiere per il 2012-2013 in tutta l'area Mena (Middle East and North Africa), per un valore totale di 448 miliardi di dollari, secondo le stime del rapporto della Merrill Lynch.

Nel Regno saudita il governo sta investendo nell'edilizia residenziale per rispondere alla carenza abitativa. A causa dell'esplosione demografica si stima che entro il 2014 siano necessari un milione e 250 mila di nuove abitazioni. La recente approvazione della legge sui mutui è un *driver* importante per questo comparto: oltre a favorire l'acquisto di alloggi, incoraggerà le banche a espandere il credito in un mercato da 16 miliardi di dollari, in cui solo il 4 per cento della popolazione possiede immobili di proprietà.

Anche il Sultanato dell'Oman sta conducendo da diversi anni una politica di diversificazione dell'economia nazionale. Logistica, turismo (Muscat è stata nominata la capitale del turismo arabo per il 2012) e industria petrolchimica sono i tre assi portanti per ridurre la dipendenza dall'estrazione di greggio, ma il governo sta puntando molto anche sul miglioramento dei principali servizi pubblici, come le infrastrutture, i trasporti, la sanità, l'istruzione e la formazione professionale, con un piano di investimenti da 78 miliardi di dollari.

In Qatar, la crescita del Pil tenderà a stabilizzarsi su ritmi più bassi rispetto al vicino saudita, poiché >



Vista lungomare con, sullo sfondo, il grattacielo Burj-al-Arab, meglio conosciuto come "La Vela", Dubai, Emirati Arabi Uniti.

la produzione di Lng (Liquefied Natural Gas) è stata bloccata a causa dell'eccesso di offerta globale. Il surplus di bilancio a marzo ha chiuso l'anno fiscale 2011-2012 sfiorando i 12,2 miliardi di dollari (pari al 7 per cento del Pil), triplicato rispetto all'anno precedente. Risorse che non faranno mancare linfa al titanico piano di investimenti infrastrutturali – 100 miliardi di dollari per i prossimi sette anni – avviato anche in previsione dei Mondiali di calcio del 2022. Tra gli obiettivi strategici del governo qatariota c'è anche la città di Doha, importante centro finanziario nella regione, che si intende far diventare la capitale mondiale della finanza islamica, in grado di competere con le piazze di Kuala Lumpur, Ginevra, Londra e Manama. Tanto che sono stati già varati incentivi fiscali per la creazione di banche islamiche e le università hanno ampliato la propria offerta con dei corsi per la formazione di specialisti del settore.

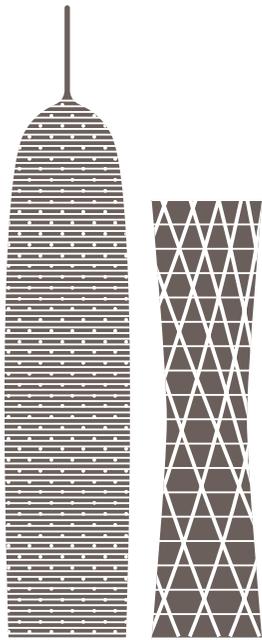
Gli Emirati Arabi Uniti risentono sia della frenata della domanda dall'Europa, importante partner commerciale, sia delle sanzioni all'Iran, verso il quale effettuano attività di riesportazione. A Dubai il problema dei debiti di società governative

(come la Dubai World) non è stato ancora risolto e costituisce un fattore di rallentamento per l'economia. Prospettive potrebbero essere legate all'esito della candidatura di Dubai all'Expo 2020, sebbene la stabilità politica dell'Emirato si stia rivelando "rifugio" di capitali in fuga da Paesi che risentono di problemi economici (Pakistan, Iran). Saranno proprio gli Emirati a fornire, insieme all'Arabia Saudita, i maggiori margini di crescita per l'export Made in Italy nell'area. "I tassi di crescita del nostro export si attesteranno in entrambi i Paesi intorno al 10 per cento nel 2014-2016 (+ 9,3 per cento e + 9,7 per cento, rispettivamente), con livelli pari a 5-6 miliardi di euro", spiega il Rapporto Export di SACE. "Anche in Qatar, dopo due anni di risultati negativi nel 2010 e 2011 a causa del completamento di commesse per impianti, le vendite torneranno a crescere a tassi allineati al resto dell'area (+ 9,7 per cento nel 2014-2016)".

Oltre ai beni strumentali per sostenere lo sviluppo industriale, questi Paesi offrono uno straordinario bacino di domanda per i servizi e i beni di consumo. Basti pensare ai prodotti di lusso e di alta gamma, molto amati in un'area che ha raggiunto le vette

delle classifiche di ricchezza di "Forbes": il Qatar, con il suo Pil 2011 pro capite di 98.000 dollari, è il secondo Paese più ricco del mondo, al quinto posto seguono gli Emirati, con 67.000 dollari, mentre il Kuwait si "ferma" al quindicesimo gradino.

La grande incognita dell'area rimane il Bahrein, Paese meno ricco di risorse e gravato da un alto debito e da conflitti civili. Popolato da una maggioranza sciita e gestito da una minoranza sunnita, è il cuscinetto dei grandi equilibri del Golfo (tra Arabia Saudita e Iran) e teatro di frequenti episodi di violenza. Anche in Kuwait l'instabilità è elevata, con continui avvicendamenti di governo e tensioni politiche che si ripercuotono inevitabilmente sul *business climate*. I contratti ottenuti da Shell nel 2010 per lo sviluppo dei giacimenti di gas nel Nord del Paese, ad esempio, sono al momento al vaglio delle Autorità per presunte irregolarità nell'assegnazione. L'approvazione del National Development Plan – un piano da 108 miliardi di dollari per sostenere lo sviluppo logistico e infrastrutturale – crea d'altro canto ampie opportunità di investimento: tra i progetti, la metro di Kuwait City, l'espansione dell'aeroporto e investimenti in strade,



BUSINESS ETIQUETTE IN QATAR

BUON SENSO E BUONE MANIERE PER GESTIRE AL MEGLIO I RAPPORTI
NEL PAESE.

La popolazione del Qatar è costituita per circa il 70 per cento da cittadini di origine straniera ed è quindi molto probabile che vi ritroviate ad avere a che fare con controparti internazionali, che seguono una business etiquette d'impronta anglosassone. Le cose cambiano se i vostri partner sono qatarioti: è bene che vi prepariate a interagire con una cultura araba e musulmana dai tratti molto spiccati.

Nonostante l'inglese sia comunemente usato, l'arabo rimane la lingua dominante anche nel business. È opportuno quindi avere tutti i documenti importanti tradotti in arabo e farsi affiancare da un interprete nelle trattative più lunghe e complesse. Sappiate, poi, che in tutti i Paesi che si affacciano sul Golfo Persico si parla una sfumatura particolare di arabo, chiamato *khaliji* o *gulf arabic*. Si tratta di uno dei tanti dialetti in cui viene declinata la lingua araba – quella che si studia nelle scuole e nelle università – e che vive solo ed esclusivamente nella forma orale. La particolarità di questo dialetto rispetto a quelli nordafricani o di altri Paesi arabofoni è la presenza di parole importate direttamente dalla lingua persiana *farsi*, oltre a differenze nella pronuncia di alcune lettere. È molto usato anche negli affari, tanto che proliferano siti internet e scuole per imparare questa particolare sfumatura di arabo. Ma non temete, il *gulf arabic* è usato principalmente fra businessmen arabi. Imparare anche solo qualche parola di lingua araba ufficiale sarà più che sufficiente: la vostra controparte lo apprezzerà e sarà più facile rompere il ghiaccio e avviare le negoziazioni in un clima disteso.

LE RELAZIONI CHE PORTANO BUSINESS

La cultura d'impresa del Qatar, come di tutti i Paesi arabi, poggia quasi esclusivamente sui rapporti personali tra soci in affari. Prendete in considerazione la possibilità di avvalervi di un'agen-

zia o di uno sponsor locale per introdurvi nella business community.

Gli incontri d'affari, soprattutto nella fase iniziale, sono sempre molto lunghi e aperti a numerose digressioni personali: la maggior parte del tempo è dedicata alla conoscenza reciproca. Non tentate di affrettare i tempi per venire al "dunque". Tagliar corto o cercare di riportare l'attenzione esclusivamente al negoziato può essere visto come un atteggiamento aggressivo e non rispettoso. Ricordatevi inoltre di non esprimere mai pubblicamente una vostra divergenza di opinione. Fatelo invece in privato direttamente con il vostro interlocutore. Tenete conto, infine, che i meeting possono subire interruzioni per il momento della preghiera, prevista cinque volte al giorno per i musulmani.

Al primo incontro di business lo scambio dei regali è di rito. Scegliete oggetti o prodotti di elevata qualità, ben confezionati e costosi. Ricordate di non regalare alcolici perché il loro consumo è contrario ai principi islamici.

DIMENTICATE L'OROLOGIO, MA NON IL CALENDARIO

In Qatar la settimana lavorativa è di quaranta ore, i giorni feriali vanno da domenica a giovedì e il venerdì e il sabato sono considerati festivi. Non organizzate incontri di lavoro durante le festività islamiche e fate attenzione in particolare al mese sacro del Ramadan.

I qatarioti hanno una considerazione abbastanza elastica del tempo, l'importanza della puntualità non è presa sul serio come accade in Europa o negli Stati Uniti. Se la vostra controparte non arriva in orario non prendetela quindi come una mancanza di rispetto e soprattutto non mostratevi infastiditi. Utilizzate invece il tempo a disposizione per ricontrollare i documenti e accertarvi che sia tutto in ordine.

OGNI PROMESSA È DEBITO

In Qatar, come in gran parte del Medio Oriente, è importante rivolgersi al proprio interlocutore menzionando la sua carica. Cercate quindi di verificare in anticipo il titolo corretto dei vostri partner.

La stretta di mano è il saluto standard, come in Occidente. Abbiate l'accortezza di stringere prima la mano della persona più anziana. È inoltre comune, quando ci si presenta, scambiarsi i biglietti da visita, che dovranno essere stampati su un lato in inglese e sull'altro in arabo. Non riponetelo subito, ma passate del tempo a leggerlo, mostrando interesse e annuendo.

—
Ricordatevi di non esprimere mai pubblicamente una vostra divergenza di opinione
—

La gestione aziendale nel Paese è strettamente gerarchica. Se volete avere risposte sulla vostra trattativa ricordate che le decisioni vengono prese esclusivamente ai livelli più alti. Inoltre assicuratevi, quando parlate di business, di tener fede a tutto ciò che promettete poiché per i qatarioti un impegno preso a voce vale tanto quanto un contratto scritto.

Il Qatar è uno dei Paesi più progressisti nell'area del Golfo per quanto riguarda il riconoscimento delle donne nel mondo del lavoro. Le donne straniere sono molto rispettate, ma è d'obbligo avere un comportamento estremamente sobrio e un abbigliamento adeguato. Scegliete quindi vestiti che non mostrino troppo le forme: un *tailleur* scuro con pantaloni potrebbe essere la scelta ottimale. Per gli uomini, invece, è bene evitare di iniziare una conversazione con una donna sola. ☺

GSP BELLUNO

SFIDE AD ALTA QUOTA

TRA LE VETTE ALPINE DEL VENETO, A OLTRE 1400 METRI, LA GSP GARANTISCE IL SERVIZIO IDRICO A PIÙ DI 15 MILA CLIENTI.





Condotte di acqua pronte per l'installazione in alta montagna.

Una società per azioni che appartiene a 67 Comuni, ovvero tutta la Provincia di Belluno tranne due Municipi: la Gestione Servizi Pubblici (Gsp) è nata meno di dieci anni fa come evoluzione delle iniziative imprenditoriali del consorzio dei Comuni, che si occupa dell'impiego delle risorse finanziarie derivanti dagli indennizzi dell'industria idroelettrica. La Società per azioni gestisce sia il servizio di trasporto del gas metano sia gli impianti e i servizi legati all'acqua, dalla fornitura alla sicurezza ambientale, che tra le vette alpine del Veneto è un bene particolarmente prezioso. Belluno, con i suoi oltre 3600 chilometri quadrati, è la più vasta tra le province venete e, al tempo stesso, la meno popolata. Luoghi bellissimi da visitare, ma molto impegnativi per chi deve realizzare e mantenere infrastrutture complesse, d'estate come in inverno, luoghi spesso raggiungibili solo a piedi, o in elicottero, come gli impianti di Pieve di Cadore, a 1400 metri sul livello del mare. Alcune sorgenti, come la Zonia a Selva di Cadore, si trovano a più di 1800 metri. A volte, con la neve, gli addetti si muovono in motoslitte, o con le ciaspole ai piedi, per raggiungere frazioni di Comuni minuscoli che hanno in tutto poche decine di abitanti. Tra i Comuni aderenti, ben 16 hanno meno di mille residenti. Per i 195 dipendenti della Gsp la gestione operativa e la manutenzione richiedono un impegno costante. A queste si aggiungono i nuovi progetti, una vera sfida ingegneristica rivolta sia ai 206 mila residenti stabili che ai 125 mila turisti che vi soggiornano per le vacanze.

«La dispersione delle popolazioni di queste aree è un fatto fisico, al quale si aggiunge la difficoltà di percorrenza delle distanze», spiega Franco Roccon, già presidente della Gsp, tra gli artefici dell'avvio del servizio idrico provinciale. Mentre in pianura è possibile che ciascun Comune abbia il suo acquedotto, o un acquedotto condiviso con altri Municipi, i 67 Comuni che aderiscono alla Gsp fanno riferimento a 450 "opere di presa", ovvero miniacquedotti che corrispondono ad altrettante sorgenti, collegate a 520 serbatoi, che alimentano 3100 chilometri di condotte. Gli oltre 350 impianti di trattamento sono in continuo rinnovamento, in ossequio alle norme ambientali sempre più attente alla salute dei corsi d'acqua di montagna.

«L'alternativa a una SpA come questa sarebbe un libero mercato che non sempre trova conveniente un territorio così particolare», spiega ancora Roccon. Nascendo da una matrice collettiva, la Gsp ha conservato un livello di parità tra i Comuni aderenti. Significa che il più piccolo dei Municipi possiede le stesse quote del più grande e le esigenze della frazione più remota pesano quanto quelle del Comune con la popolazione più numerosa. Il nuovo serbatoio di Coltron, nel Comune di Ponte nelle Alpi, servirà anche il territorio di Belluno

—
I fornitori di GSP, prevalentemente Pmi, avranno un accesso facilitato al credito grazie all'accordo siglato con SACE Fct
—

con una capacità di oltre 1600 metri cubi. L'acqua della sorgente del Rio dei Frari, prima di essere trattata per diventare potabile, passa attraverso una turbina che sfruttando la sua discesa sviluppa energia elettrica. L'opera, però, ha richiesto anche la realizzazione di infrastrutture, come una via d'accesso di 600 metri. Stesso discorso per gli impianti di captazione che sorgono sul torrente Anfela, nel Comune di Pieve di Cadore. Oltre agli accorgimenti a tutela degli habitat naturali, gli addetti hanno ampliato le possibilità di accesso: aspetti che obbligano a modulare gli investimenti secondo le esigenze di ciascuna opera.

«Il servizio idrico provinciale conta 160 mila clienti», aggiunge Roccon, «e sono molte le utenze turistiche. Significa che gli impianti devono avere capacità produttive definite in base alle "punte di utilizzo", ovvero ai periodi in cui si consuma di più. Per fare un depuratore a San Vito di Cadore, dove risiedono stabilmente 2000 persone, si deve tener conto che in alta stagione diventano 10 mila». Prerogative di una situazione che richiede investimenti costanti, sia nell'innovazione sia nella manutenzione. La GSP ha concluso con SACE Fct un accordo-quadro che consente ai propri fornitori, prevalentemente Pmi, un accesso facilitato al credito, potendo smobilizzare i crediti vantati attraverso i servizi di reverse factoring di SACE Fct. Una soluzione questa che mette subito a disposizione delle imprese i fondi che servono soprattutto per la manutenzione degli impianti. Una scelta, quella di lavorare con SACE Fct, che il territorio non solo ha condiviso, ma ha anche contribuito a definire. «Ci siamo rivolti alla SACE di concerto e con l'aiuto di organizzazioni del territorio, Confindustria in primis. Un'esperienza importante perché ha visto i fornitori e i gestori dei servizi agire d'accordo con la loro comunità di riferimento in una fase difficile, che non offre molte possibilità di accesso ai finanziamenti. Questo ci ha permesso di mantenere le prestazioni a un livello certamente migliore di quello che sarebbe stato possibile altrimenti». Un'esperienza che già ha suscitato l'attenzione di aziende "cugine" del Nord-Est. «Riattivare il sistema dei lavori pubblici non fa bene solo alle infrastrutture, ma tiene alto il livello dei servizi in generale. Offrire garanzie sui pagamenti e copertura agli interventi è tutto ciò che serve per ripartire», conclude Roccon. ☺



PIERALISI, BIESSE, RENCO, EUSEBI

L'EXPORT AI TEMPI DELLA CRISI

QUATTRO IMPRESE DELLE MARCHE ALL'AVANGUARDIA
RACCONTANO SFIDE E STRATEGIE PER RESTARE
SUI MERCATI.

Un vecchio detto del Centro Italia così recitava "Mercante d'olio, mercante d'oro", e così potrebbe recitare anche il cavalier Gennaro Pieralisi: un nome che nelle Marche non ha bisogno di presentazioni. Classe 1938, monsanese doc, è a capo di quello che oggi è il Gruppo leader a livello mondiale nella produzione di impianti oleari.

In oltre 120 anni di attività la sua impresa – la Pieralisi appunto – è diventata sinonimo di innovazione e qualità italiana, grazie allo sviluppo

di una nuova tecnologia per l'estrazione dell'olio d'oliva che consente di sfruttare la centrifugazione nel processo di estrazione. Pur rimanendo un'azienda di famiglia, oggi è un grande gruppo con circa 600 addetti tra dipendenti e collaboratori, un fatturato annuo di oltre 150 milioni di euro e attività secondarie nei settori agroalimentare, finanziario e alberghiero.

Ma oggi le terre dei produttori d'olio sono tutt'altro che associate a quel senso di ricchezza, abbondanza e benessere da secoli evocato dal

nettare dorato del Mediterraneo. «Andavamo in Paesi in cui ci sentivamo sicuri come a casa nostra: Spagna, Grecia, Tunisia, Libia, Egitto, Siria, Palestina, Israele, Algeria, Marocco, Portogallo», racconta Pieralisi. «Per come vanno le cose oggi, il paradosso è che l'Algeria è tra i nostri mercati più sicuri mentre i problemi più grossi li abbiamo nell'area euro». Con i mercati in stallo in Europa, diversificazione è la parola d'ordine. Interfacersi con più Paesi e con più tipi di business è importante, ma bisogna stare all'erta: «Lavoriamo anche con l'America Latina, in Colombia, Argentina... e ne vediamo un po' di tutti i colori. Con l'Argentina, per esempio, quando inizia a fare le bizze, rischi di trovarti con brutte sorprese dalla sera alla mattina. Quando vendiamo a credito dobbiamo tutelarci con l'assicurazione». E poi l'assicurazione è anche una leva finanziaria che rende competitivi, e in questo SACE dà una mano importante.

Biesse, per esempio, ne ha fatto un punto imprescindibile delle proprie strategie. La società pesarese, specializzata nella produzione di macchinari industriali per la lavorazione del legno, delle pietre e del vetro, dal 2001 è quotata nel segmento STAR di Borsa Italiana e negli ultimi tre anni ha sottoscritto annualmente una cinquantina di polizze con SACE. «Oggi vendiamo nei Bric più di quello che vendiamo in Italia», spiega l'*investor relator* e *financial manager* Alberto Amurri. «Dobbiamo andare a cogliere la domanda dove c'è: ovvero in aree geografiche lontane e difficili da raggiungere. Farlo in sicurezza è un dovere, anche nei confronti dei nostri investitori. La ricerca di un partner, in questo



caso SACE, che ci dia una mano in tutta questa attività è un obbligo». Biesse ha accusato la contrazione del commercio globale del 2008-2009, ma oggi che il picco negativo è superato, la sua proiezione internazionale è la sua carta vincente. «Siamo un gruppo flessibile, ma era inevitabile risentire dell'impatto della crisi», continua Amurri. «Il 2009 ci ha visto perdere oltre il 50 per cento del fatturato». In un momento di pressione sui mercati, la chiave di volta per non perdere terreno è fare offerte competitive. E con le polizze di SACE Biesse riesce a proporre pacchetti finanziari concorrenziali e dilazioni di pagamento anche fino a 36 mesi. Senza contare che un credito commerciale assicurato da SACE è poi smobilizzabile sul sistema bancario pro-soluto. Le imprese esportatrici sono più sensibili alle sfide poste dalla competizione internazionale e ai rischi di affidabilità delle controparti, ma chi realizza il proprio business direttamente in loco sa bene di dover fare i conti con rischi connessi alla sicurezza e alla stabilità del contesto operativo. Specializzarsi, acquisire una *expertise* tecnica adeguata e conoscere il contesto locale diventano elementi fondamentali per penetrare nuovi mercati e aggirare le conseguenze della contrazione della domanda in Europa. Ma questo approccio richiede una strategia di business di lungo periodo e ingenti investimenti. Così ha fatto Renco, l'azienda di Pesaro specializzata in servizi di ingegneria, fornitura, costruzione e consulenza tecnica per i settori oil&gas, energia elettrica e infrastrutture civili. «Spesso seguiamo partner e clienti e poi iniziamo a investire per crearci un nostro net-

work sul posto, cercando di capire il contesto politico-normativo in cui andiamo a operare», spiega Giovanni Gasparini, figlio del fondatore, Rinaldo. Nel 2011, Renco ha realizzato un fatturato di 240 milioni di euro, di cui oltre il 50 per cento in Paesi extraeuropei. Sentieri battuti ma anche nuovi mercati tutti da scoprire. Come l'Armenia.

Dal 2001 Renco è presente nel Paese dei monasteri, dove ormai ha conquistato una posizione di leadership. «Stiamo cercando finanziamenti bancari, ma è molto difficile ottenere credito per progetti in un Paese come l'Armenia. In questo il ruolo di SACE è necessario». Con SACE, lo scorso anno Renco si è assicurata contro i rischi di natura politica per un importo pari a 8,7 milioni di dollari, migliorando il proprio merito creditizio e l'accesso ai finanziamenti per i suoi progetti nel mondo. «Oggi abbiamo sedi distaccate in quattro continenti», racconta Gasparini, «e SACE è diventato ormai il nostro partner ufficiale nel mondo».

È di Ancona un'altra azienda altamente specializzata e attiva all'estero, la Eusebi Impianti, leader in Europa nella produzione di sistemi di sicurezza antincendio.

«Siamo da diversi anni nei mercati internazionali. Già dai tempi della caduta del muro abbiamo iniziato a guardare oltreconfine», racconta Gilberto Eusebi, fondatore e principale socio del gruppo. «Ci siamo trasferiti in prima battuta nei Paesi ex comunisti, poi in quelli arabi e asiatici. Oggi abbiamo dodici sedi in quattro continenti. Il nostro prodotto è particolare perché è normato. La certificazione e l'omologazione hanno un peso non indifferente, sia

I NUMERI DI SACE IN EMILIA ROMAGNA E MARCHE

- Oltre 2500 imprese clienti.
- Una sede a Modena, affidata a Danilo Bruschi, in grado di gestire in autonomia l'intero processo di domanda, valutazione ed emissione di garanzie per importo unitario fino a 20 milioni di euro.
- Un ufficio a Pesaro, punto di riferimento per le imprese delle Marche e della Romagna.
- Sette agenzie specializzate nei rami credito e cauzioni (Parma, Piacenza, Ancona e Pesaro).

Numero verde: 800 269264

E-mail: Modena@sace.it

Pesaro@sace.it

— Specializzarsi, acquisire una expertise tecnica adeguata e conoscere il contesto locale diventano elementi fondamentali per penetrare nuovi mercati —

sotto il profilo del capitale umano sia sotto quello economico. I tempi per rientrare da grandi investimenti all'estero come i nostri sono lunghi.

Le garanzie per l'internazionalizzazione di SACE non solo hanno consentito a Eusebi di accedere a nuovi finanziamenti per crescere all'estero, ma anche di ampliare e diversificare il proprio business nei servizi di manutenzione impianti. «Da quando abbiamo internazionalizzato le attività di *service*, il nostro fatturato è aumentato del 40 per cento», continua Gilberto Eusebi. «E questo grazie anche al supporto di SACE che ci ha aiutato a progettare l'internazionalizzazione di questo ramo. Oggi abbiamo un portafoglio ordini che ci consente di guardare avanti». 🌐



SIDECAR

ENERGRID

SPEGNETE LE LUCI

SPECIALIZZATA NELLA VENDITA DI ENERGIA, ENERGRID AIUTA I SUOI CLIENTI A DIVENTARE CONSUMATORI ATTENTI PERCHÉ MAI COME OGGI EVITARE GLI SPRECHI PUÒ ESSERE FONDAMENTALE PER MOLTE AZIENDE.



Il mondo dell'energia è pronto a cambiare per sempre. A sentirne parlare, manca poco a un futuro in cui potremo caricare le batterie di un'auto elettrica in un istante e in autostrada ci si fermerà a fare il pieno presso una centrale fatta solo di pale eoliche. Forse ci arriveremo presto. Al momento, coi piedi saldi per terra, Energrid è tra le

aziende che preparano un futuro di energia pulita e senza sprechi. Insieme al Centro Ricerche Fiat, questa azienda torinese, controllata dal Gruppo Gavio, attivo nella realizzazione e nella gestione di autostrade, ferrovie e aeroporti, sta sviluppando il prototipo di un impianto per la ricarica dei veicoli elettrici destinato alla rete autostradale. Il rapporto di SACE con Gavio è consolidato. Nel 2010 SACE ha garantito un finanziamento da 200 milioni di euro erogato dalla Banca Europea degli Investimenti e destinato alla controllata Sias (Società Iniziative Stradali e Servizi), seconda concessionaria nazionale dopo Autostrade per l'Italia), per l'ammodernamento e l'ampliamento di alcune tratte autostradali del Nord-Ovest dell'Italia. Energrid, però, è specializzata soprattutto nella vendita di energia e aiuta i suoi 30 mila clienti a diventare consumatori attenti, evitando sprechi nell'approvvigionamento di energia.

«Aiutiamo i clienti a conoscere i loro consumi», spiega l'amministratore delegato Paolo Golzio. «In un dato giorno dell'anno i prezzi dell'energia sul mercato differiscono di poco per effetto della concorrenza. Ma sono prezzi fluttuanti. Per esempio, negli ultimi tre mesi sono aumentati fino all'8 per cento. I clienti che ci hanno ascoltato tre mesi fa, hanno risparmiato. Ma noi offriamo anche la possibilità di monitorare via web i consumi di ciascuna utenza. Alle piccole aziende, infatti, per tagliare le bollette basta iniziare a evitare gli sprechi. Con le nostre consulenze a volte scopriamo che il sabato e la domenica i consumi scendono solo del 20 per cento perché molte delle attrezzature restano accese». Secondo Golzio, l'efficienza rappresenta un potenziale pari a quello di diverse centrali elettriche. Tuttavia, stenta a diventare attuale. In effetti, cancellare gli sprechi rappresenta un lavoro certosino, che si fa bene solo se si riesce a stabilire e mantenere un dialogo con la clientela. «Mentre altri puntano ad avere molti più clienti, noi vogliamo continuare a poterli scegliere a uno a uno. La nostra rete di vendite si compone di un centinaio di agenzie, il rapporto è personale, non abbiamo call center». Pochi utenti che hanno molto interesse a razionalizzare il ricorso all'energia perché ne consumano molta più di un'utenza domestica media: si va da bollette elettriche da 1 milione di euro l'anno a bollette da 10 mila euro. Per quanto riguarda il gas, lo spettro è compreso tra 10 e 100 mila euro.

Tuttavia, anche clienti così "importanti" dimenticano di tenere d'occhio il contatore. «Abbiamo fornito ai nostri clienti il primo contatore che parla in euro. Non in chilowatt», spiega Golzio. «Sfido chiunque non sia un ingegnere a tradurre precisamente i valori indicati dai contatori convenzionali in denaro». Ogni tentativo di control-

—
Cancellare gli sprechi è un lavoro certosino, che si fa bene solo se si riesce a stabilire e mantenere un dialogo con la clientela
—

lo dei consumi si scontra con il problema delle informazioni. Che dovrebbero essere disponibili, visibili, comprensibili. «La nostra è anche una provocazione. Siamo il Paese con più contatori elettronici al mondo, che però non dialogano». Col nuovo contatore i consumi si possono vedere, sintetizzati con chiarezza, sullo schermo di un palmare.

Energrid, avendo a che fare con aziende di tutte le dimensioni, sperimenta anche gli accordi per l'avvio e la gestione di impianti di produzione elettrica indipendenti, aprendo a una collaborazione che quindi supera la dimensione semplice della fornitura ma resta ancorato al valore del dialogo. Un numero ristretto di clienti non risolve però tutti i problemi, a cominciare da quello del credito, che è stato affrontato con il supporto di SACE BT a partire dal 2008. «Scegliemmo di ricorrere all'assicurazione del credito e avviammo una fase di *scouting* per trovare la soluzione migliore», racconta il direttore amministrativo Marco Gadaleta. Tra raccolta di informazioni e incontri, la prima indagine ha richiesto sei mesi prima di individuare il partner giusto, anche perché nessuno dei soggetti presenti sul mercato vantava una grande esperienza di polizze nel mercato dell'energia. «Nonostante tutto, SACE BT si è subito messa a disposizione. Stiamo ancora perfezionando le polizze insieme, ma quel che conta è la volontà di lavorare e arrivare all'obiettivo». Non è semplice, in effetti, adattare le categorie dei contratti di assicurazione a meccanismi tipici del mercato elettrico, come i conguagli, che possono riguardare anche consumi effettuati a diversi mesi di distanza. «Il rapporto tra noi e SACE BT è avviato, ed è fantastico. La polizza non è solo uno strumento per esigere crediti. Ci aiuta a tenere insieme esigenze commerciali ed esigenze amministrative, perché tutti i clienti passano preventivamente attraverso il vaglio di SACE BT, che ci offre le sue valutazioni. Ci sentiamo dalle trenta alle quaranta volte al giorno. Da quando lavoriamo insieme i sinistri si contano sulle dita di una sola mano». Fuori dalla polizza resta ormai appena il 5 per cento dei contratti, ovvero quelli con la Pubblica Amministrazione, che sarebbero esclusi comunque, e quelli con le aziende "parenti" del Gruppo Gavio. ☺

MOBILITY MANAGEMENT

EPPUR
SI MUOVE!

DAGLI STATI UNITI AL NORD EUROPA, OGGI IL TEMA DELLA MOBILITÀ SI FA STRADA ANCHE IN ITALIA, CON MOLTE AZIENDE A FAR DA APRIPISTA. LO RACCONTA L'ULTIMA INDAGINE PROMOSSA DA SACE.

Se “lavorare stanca”, come diceva Cesare Pavese, è altrettanto vero che impiegare troppo tempo per recarsi sul posto di lavoro può generare una forma di stanchezza persino maggiore. Code per il traffico, rallentamenti improvvisi, scioperi dei mezzi pubblici: il lavoratore spesso arriva sul posto di lavoro ed è già distrutto. In più, milioni di autovetture in circolazione contemporaneamente non fanno certo bene all'ambiente.

Per questa ragione all'inizio degli anni Novanta si sono cominciate ad affermare le tecniche di Mobility Management, prima negli Stati Uniti e poi nei Paesi europei, dal Belgio alla Gran Bretagna, all'Olanda, alla Svizzera. Oggi il Mobility Management, ovvero un approccio orientato alla domanda di trasporto di persone e di merci, che comprende nuove forme di collaborazione e tutta una serie di strumenti operativi per sostenere e incoraggiare un radicale cambio nelle abitudini di spostamento dei lavoratori, è una realtà solida e seguita anche in Italia. In virtù del Decreto Ronchi del 1998, è la legge a obbligare le aziende con più di 300 dipendenti in un'unica sede (oppure con 800 dipendenti su più sedi) ad avvalersi delle competenze di un professionista della mobilità. Un decreto successivo, nel 2000, ha applicato lo stesso principio ai poli di attrazione, ovvero le zone che concentrano più traffico, come scuole e ospedali.

L'associazione Euromobility ha censito 840 manager attivi presso le aziende e 66 uffici d'area, ovvero quelli creati dagli enti locali per facilitare il compito dei manager delle aziende. Secondo un'indagine condotta da SACE presso il Csr Manager Network e la rete dei Mobility Manager della provincia di Milano, un mobility manager è attivo presso l'86 per cento delle aziende.

Negli Usa il Mobility Management ha trovato un'ampia applicazione nei *commuter plans* (piani di spostamento da casa al posto di lavoro e viceversa), realizzati col supporto di tecnologie informatiche, come le applicazioni per telefoni cellulari. Nel Vecchio Continente è la Commissione Trasporti dell'Ue che promuove la mobilità efficiente: i progetti Momentum (Mobility management for the urban environment) e Mosaic (Mobility strategy applications in the community) sono la base teorica di diversi casi di successo nel campo del Mobility Management. Gli esempi sono tanti, ma se si analizza la storia dei Paesi pionieri, come la Gran Bretagna, la Svizzera e l'Olanda, ci si rende conto che i nuovi passi nel settore della gestione della mobilità hanno prodotto sin da subito risultati molto positivi.

A metà degli anni Novanta a Nottingham si è registrato un aumento del 9 per cento nell'uso del trasporto collettivo, che è andato di pari passo con la soddisfazione dei “viaggiatori”, allentati anche dalla possibilità di recarsi al lavoro in orari di scarso traffico.

In Olanda, sempre negli stessi anni, 225 aziende, ossia il 6 per cento di tutte le aziende olandesi con oltre 50 dipendenti, hanno volontariamente implementato il Mobility Management e nel 37 per cento dei casi i risultati sono stati più che positivi.

In Svizzera, l'introduzione dell'abbonamento speciale per dipendenti nell'area di Zurigo, dove è anche applicata la comunità tariffaria, ha portato ad aumenti compresi tra il 4 e il 12 per cento nell'uso del trasporto pubblico tra le aziende più grandi. Sempre in Svizzera, tra il 1970 e il 1997, la promozione della bici-





SACE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE

SACE contribuisce all'acquisto di abbonamenti annuali per il trasporto pubblico a Roma e Milano, dove ha attivato il servizio *bike point* e allestito un parcheggio per bici per i propri dipendenti; offre servizi d'informazione sul traffico a Roma e un terminale, aggiornato in tempo reale, sui tempi d'attesa degli autobus; promuove l'utilizzo del *carsharing* del Comune di Roma a tariffe agevolate; ha fornito gratuitamente ai dipendenti la tessera del *bikesharing* a Roma; ha avviato un progetto di telelavoro a domicilio e incoraggia il ricorso a videoconferenze per minimizzare le trasferte.

cletta presso la Novartis di Basilea ha portato da 500 a 4630 il numero di pendolari ciclisti. Dalla stessa indagine condotta recentemente da SACE si evince che le aziende sono favorevoli all'utilizzo da parte dei dipendenti di mezzi differenti dall'automobile, così come emerge la necessità di incentivi aziendali per i servizi di mobilità sostenibile. Tutte le aziende raggiunte da SACE hanno dichiarato di impegnarsi a finanziare gli spostamenti dei propri dipendenti con un budget annuale che, a seconda della tipologia e della dimensione aziendale, va dai 10.000 ai 200.000 euro.

Sul contributo di istituzioni e Pubbliche Amministrazioni nella gestione di una mobilità che sia anche sostenibile, le aziende segnalano qualche criticità. È naturale cooperare con i soggetti pubblici quando si parla di mobilità dei dipendenti, ma a volte ci si scontra con ostacoli che riguardano la reperibilità dei referenti o la continuità dei progetti: metà delle aziende coinvolte nell'indagine definisce "buono" il rapporto con le Amministrazioni Pubbliche, il 33 per cento lo trova "sufficiente" e un 17 per cento lo bolla come "pessimo".

A conti fatti, l'86 per cento delle aziende eroga contributi ai dipendenti per le spese del trasporto pubblico locale e possiede un parcheggio aziendale per le biciclette. Il 71 per cento offre un servizio di navetta e il 57 per cento mette a disposizione biciclette aziendali ed è provvisto di un parcheggio aziendale per moto e scooter.

Per quel che riguarda, invece, gli spostamenti urbani di lavoro, il 71 per cento delle aziende sostiene che i propri dipendenti utilizzano mezzi pubblici. Generalmente, quindi, anche in Italia da tempo si è affermata una cultura aziendale sensibile alle pratiche di mobilità sostenibile. Alcune imprese hanno realizzato dei piani di spostamento casa-lavoro sulla falsariga di quelli statunitensi e altre stanno progettando una *bike community* e una *carpooling community*, anche se su questo si avvertono delle resistenze da parte dei dipendenti che per recarsi sul posto di lavoro preferiscono sentirsi svincolati dai colleghi.

Restano le grandi criticità: dall'assenza di un coordinamento pubblico alle difficoltà nella realizzazione e nel finanziamento pubblico di progetti di *carsharing* e *carpooling*, dai tempi richiesti dalle PA per l'approvazione delle variazioni di percorsi e orari delle navette aziendali all'estrema difficoltà nell'instaurare un dialogo con i soggetti pubblici.

Ma i mobility manager sono sempre al lavoro e già si vedono significativi risultati. Insomma, se si arrivasse al lavoro in un modo più sereno ed ecosostenibile non si comincerebbe la giornata già stanchi e quindi si produrrebbe meglio e di più. 🌍

LA CINA COME PUNTO DI PARTENZA

COME STANNO CAMBIANDO LE STRATEGIE DELLE IMPRESE ITALIANE CHE INTENDONO INVESTIRE IN CINA.

Negli ultimi anni il rallentamento delle economie avanzate ha prodotto effetti negativi anche sulla Cina che, pur mantenendo ritmi di crescita sostenuti, ha visto diminuire sia le quote di export verso Europa e Stati Uniti sia il volume di investimenti provenienti da questi Paesi. Nell'attuale fase d'incertezza gli operatori stranieri hanno iniziato ad adottare un atteggiamento più prudente a discapito delle opportunità che il mercato cinese continua però a offrire, grazie a un sistema industriale competitivo e a un bacino di domanda interna in continua espansione. È una situazione abbastanza comune per molte imprese italiane che stanno tornando a guardare alla Cina quasi esclusivamente per attività di *outsourcing*, come facevano in passato, per comprare componenti e semilavorati a basso costo e importarli in Italia per le fasi finali di produzione e vendita. Si tratta di una strada oggi non più percorribile, innanzitutto perché i prezzi delle materie prime e dei componenti sono molto più alti rispetto a quelli di 10-12 anni fa. Inoltre, al relativo minor costo del prodotto bisogna necessariamente aggiungere il costo per il controllo di qualità. Oggi è impensabile affidarsi a fornitori/produttori locali senza effettuare controlli frequenti che richiedono necessariamente la presenza di una propria struttura o di proprio personale in loco. Una strategia di penetrazione del mercato cinese che non prenda in considerazione controlli diretti sulla qualità del prodotto finito può provocare anche rischi relativi alla reimportazione stessa dei prodotti in Italia. Questo tipo di impostazione si basa su una percezione sbagliata delle opportunità cinesi, che non prende in considerazione il fatto che la Cina è diventata un vero e proprio mercato e non è più solamente la "fabbrica del mondo". Per acquistare a basso costo componenti o semilavorati, non c'è bisogno di arrivare fino in Cina, anzi. Mercati più vicini come l'Est Europa, il Maghreb o la Turchia consentono di abbattere quei costi di trasporto e monitoraggio della qualità che rendono i prezzi ci-

nesi di oggi molto meno competitivi che in passato. Le alternative possibili in Cina sono la produzione in loco o la commercializzazione diretta attraverso una propria struttura (*trading company* – *Foreign Invested Commercial Enterprise*) al fine di sfruttare al meglio la domanda domestica in crescita. Oggi il Paese del Dragone offre una grande varietà di opportunità localizzative per le imprese straniere: zone di sviluppo industriali sono presenti ovunque e si fanno concorrenza offrendo ai potenziali investitori incentivi locali e servizi sempre migliori. Sebbene non manchino esempi di successo, il tasso di penetrazione del mercato cinese da parte delle imprese italiane è ancora inferiore al potenziale. Una delle ragioni è il fattore dimensionale: le imprese grandi o medie sono strutturalmente meglio attrezzate delle piccole (in termini di risorse qualificate, ricerca e sviluppo e vantaggi di scala) per approcciarsi a un mercato come quello cinese, caratterizzato da costi iniziali di penetrazione considerevoli.

QUANTO È IMPORTANTE OGGI LA CINA PER L'ITALIA?

L'Italia è il quindicesimo partner commerciale della Cina a livello mondiale e il quarto a livello europeo. A dicembre 2011 le esportazioni italiane in Cina ammontavano a 10 miliardi di euro, in crescita del 16,2 per cento rispetto all'anno precedente. Per lo stesso periodo le importazioni di prodotti cinesi sono sostanzialmente in linea con il 2010 e ammontano a 29,3 miliardi di euro. Il principale settore di esportazione, tra i diversi comparti del manifatturiero, risulta la meccanica strumentale con una quota del 45 per cento circa del totale, seguito dal comparto moda (11,4%) che negli ultimi anni sta guadagnando una quota sempre maggiore, in particolar modo i prodotti del lusso accessibile. Da segnalare notevoli incrementi delle esportazioni nei settori calzaturiero, pelletteria e mobili, che contraddistinguono la produzione tipica del Made in Italy e fanno

dell'Italia il primo fornitore della Cina in questi tre comparti.

Le imprese italiane stabilitesi in Cina (escludendo Hong Kong) attraverso le più varie modalità di presenza – uffici di rappresentanza, centro servizi con partner locale, *Wholly Foreign Owned Enterprise* (Wfoe), ecc. – sono circa duemila. Dal punto di vista settoriale, gli investimenti italiani sono abbastanza diversificati, con quote comunque significative per la meccanica e il tessile. Dopo una prima fase in cui vi è stata una maggiore concentrazione geografica degli investimenti italiani – localizzati principalmente in 5 delle 31 Province e municipalità del Paese, situate nella fascia costiera: Shanghai, Jiangsu, Shandong, Hebei e Tianjin – si va accentuando nell'ultimo anno una tendenza alla multipolarità.

I PARTNER LOCALI CHE CONTANO

Per intraprendere una strategia d'internazionalizzazione attiva in un contesto complesso come quello cinese, un'impresa deve poter contare su partner locali affidabili. Un tema cruciale riguarda il reperimento dei finanziamenti vitali per sostenere investimenti e attività correnti. Le banche locali sono un canale primario per l'accesso al credito in valuta nazionale e vanno approcciate con le credenziali adeguate. Recentemente SACE ha firmato un accordo con la prima *joint stock commercial bank* del Paese, China Merchants Bank (Cmb). Nell'ambito dell'intesa, Cmb metterà a disposizione delle aziende italiane sostenute da SACE un'ampia offerta di prodotti finanziari per un totale di 2 miliardi di renminbi (circa 252 milioni di euro) di cui la metà è riservata alle imprese di dimensioni piccole e medie. La gamma di prodotti previsti nell'accordo comprende finanziamenti in renminbi e in valuta estera, finanziamenti per forniture industriali, *project loans*, factoring, cessione del credito, accettazioni bancarie, sconti di fatture, emissione di lettere di credito internazionali e di lettere di garanzia, note di ri-



Venditori ambulanti e passanti di fronte a un cartellone che mostra lo sviluppo futuro del territorio, Pechino, Cina. (Foto Susetta Bozzi/Parallelozero)

—
 Una strategia di penetrazione del mercato cinese che non prenda in considerazione controlli diretti sulla qualità del prodotto finito può provocare anche rischi relativi alla reimportazione stessa dei prodotti in Italia
 —

scossione e finanziamenti per progetti nelle energie rinnovabili. Cmb offre un'esperienza più che ventennale e una radicata presenza sul territorio.

Sin dalla sua costituzione nel 1987, Cmb è infatti cresciuta di pari passo allo sviluppo economico cinese: basti pensare che, da piccola banca con un capitale di 100 milioni di renminbi, un unico *branch* e poco più di 30 dipendenti, è diventata una banca nazionale con capitale netto totale di 140 miliardi di renminbi, *asset* totali per 3 trilioni, oltre 800 *branch* e più di 50.000 dipendenti, classificandosi sessantottesima tra le cento migliori banche del mondo.

L'intesa con SACE, maturata gradualmente in questi ultimi anni, è destinata a sostenere l'internazionalizzazione delle aziende italiane non solo sul mercato cinese ma anche, più in generale, su quello asiatico. La Cina, insomma, come trampolino per un bacino ben più ampio, area di riferi-

mento nella quale, a dispetto della non convertibilità del renminbi, si realizza il 70 per cento degli scambi nella moneta di Pechino. ☸

PARTNERSHIP SACE - JESA

Jesa, partner di SACE dal 2011, è una società specializzata in servizi di consulenza strategica e amministrativa per le imprese che operano sul mercato cinese. Per saperne di più:
info@sace.it
info@jesa.com.cn

SACE PER L'ARTE

JANNIS KOUNELLIS

IL GESTO INVISIBILE



TRA I PROTAGONISTI DELL'ARTE POVERA ITALIANA, CON LE SUE PERFORMANCE DIVISE TRA PASSATO E PRESENTE, KOUNELLIS INTERPRETA LA COMPLESSITÀ DELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA.

Pittore e scultore greco, Jannis Kounellis è in realtà italiano d'adozione, anzi romano. Vive e lavora ancora oggi nella capitale, dove è approdato nel 1956 per terminare i suoi studi all'Accademia di Belle Arti, diventando allievo del pittore astrattista Toti Scialoja da cui ha tratto forte influenza, soprattutto nei suoi primissimi lavori. Rispetto ai suoi maestri, però, Kounellis ha sviluppato da subito un'urgenza comunicativa molto forte che lo ha portato al rifiuto di prospettive individualiste e all'esaltazione del valore pubblico e collettivo dell'arte. Formatosi nel clima culturale del dopoguerra italiano e cresciuto nel movimento dell'arte informale, fin dalle sue prime opere degli anni Sessanta l'artista greco si distingue dagli schemi dell'epoca, creando nel tempo un linguaggio nuovo in cui l'opera "esce dal quadro", invade lo spazio circostante e coinvolge lo spettatore: chi la osserva diventa protagonista di una vera e propria performance teatrale che va al di là della mera esposizione. Kounellis rifiuta l'idea produttivista di quadro come oggetto da finire e consegnare e interpreta la sua arte come un'opera aperta, in continuo divenire. Il gesto artistico evolve negli anni in un mix spettacolare di lavori che comprendono pitture, collage, installazioni e performance concepite per esprimere le tensioni e l'alienazio-

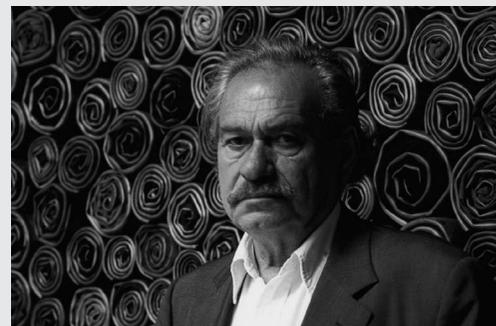


A sinistra
Jannis Kounellis ed Enver Hadžiomerspahić.
Sopra
Senza Titolo, 2004.

ne, la molteplicità, l'oscurità e la frammentazione della società contemporanea. A partire dal 1967 il suo nome viene associato al movimento dell'Arte Povera e i suoi lavori si caratterizzano per la presenza di oggetti, materiali e azioni antitetici l'uno con l'altro. Inserisce nelle opere materiali di uso comune e oggetti della tradizione popolare, dalle pietre al cotone, dalla lana al carbone ma anche telai, porte, scaffali fino a usare il fuoco. Nel 1969 questo nuovo linguaggio interpretativo della realtà lo porta a esporre dei cavalli vivi lungo le pareti della galleria d'arte L'Attico di Roma. Nell'opera, il gesto dell'artista diventa quasi invisibile. Gli animali, decontestualizzati dal loro ambiente, rievocano i rapporti problematici tra natura e cultura, passato e presente, interpretando la complessità e la frammentazione della società moderna. In quasi cinquant'anni di attività, Jannis Kounellis definisce con grande incisività il nodo dei rapporti tra contemporaneità, tradizione ed *epos* popolare, affrontando temi quali la centralità dell'artista e l'esempio civile dell'arte attraverso opere uniche che ripercorrono la storia dalla classicità alle avanguardie storiche del Novecento, fino alla modernità. È oggi uno dei protagonisti indiscussi dell'attuale scena artistica internazionale. Ha esposto i suoi lavori nei musei e gallerie dei cinque continenti, fra questi il Musée d'Orsay a Parigi, la Neue Nationalgalerie di Berlino, la Galleria Nazionale di Arte Moderna e il MAXXI a Roma, la Tate Modern di Londra e la Sonnabend Gallery di New York. Le sue installazioni e performance sono state ospitate negli spazi pubblici di tutto il mondo, da piazza del Plebiscito a Napoli alla Biblioteca Nazionale di Sarajevo, dalla Whitechapel di Londra all'Espai Pobleu di Barcellona. 🌐

SACE crede nel valore dell'arte come linguaggio universale per uno scambio culturale e sociale tra i popoli e per questo, dal 2004, promuove con il progetto "SACE e l'Arte" la conoscenza di artisti contemporanei. Un impegno che si concretizza ogni anno con la pubblicazione di una monografia originale che testimonia l'attenzione del Gruppo alle diverse espressioni creative come patrimonio comune dell'umanità. Jannis Kounellis è il primo protagonista dell'iniziativa nata nel 2004, anno in cui SACE ha realizzato il catalogo relativo all'esposizione "Sarajevo: Le Porte", presentata alla Biblioteca Nazionale di Sarajevo.

RITRATTO



Jannis Kounellis nasce a Pireo in Grecia nel 1936 e nel 1956 si trasferisce a Roma, dove frequenta l'Accademia di Belle Arti e ha le prime esperienze espositive. Fin dai primi lavori appare evidente la volontà di uscire dalla stagione artistica "informale" e del dopoguerra per delineare un nuovo codice visivo in cui convivono l'arcaico, il classico e il contemporaneo. La svolta linguistica avviene nel 1967 quando rovescia sul pavimento del suo studio un quintale di carbone e ne delimita la volumetria con una linea bianca: il gesto sancisce l'"uscita dal quadro". Nel 1969, portando alle estreme conseguenze questo processo linguistico, espone dodici cavalli vivi disposti lungo le pareti della galleria L'Attico di Roma e nello stesso anno a Parigi una serie di fiammelle a gas poste all'altezza dell'osservatore che ne coglie non solo la luminosità e il colore, ma anche il suono e l'odore. Con i suoi lavori, oltre a contribuire alla nascita e alla formulazione dell'Arte Povera, affronta con cruciale incisività temi quali la centralità dell'artista e l'esempio civile dell'arte nella società contemporanea. Le sue opere sono state ospitate nei principali musei, gallerie d'arte contemporanea e spazi pubblici in Italia e nel mondo: tra questi il Musée d'Orsay a Parigi, la Neue Nationalgalerie di Berlino e l'Auditorium Parco della Musica a Roma.

AUTOSCATTO

PMI NO-STOP: PROPOSTE CONCRETE PER UN RILANCIO ASSICURATO

OFFERTE RISERVATE ALLE PMI, UN ACCESSO
FACILITATO A SEI LINEE DI PRODOTTI PER
REAGIRE ALLA CRISI... E NON FERMARSI!





Tra domanda debole, ritardi nei pagamenti e stretta del credito, la situazione si sta facendo particolarmente dura per molte imprese italiane. Per affrontarla, gli strumenti assicurativo-finanziari di SACE sono un prezioso alleato: aiutano a ottenere più facilmente finanziamenti, a gestire al meglio i crediti, a ridurre i rischi di mancato pagamento e muoversi in sicurezza verso nuovi mercati, oggi scelta obbligata per controbilanciare la debolezza della domanda dei mercati avanzati.

I nuovi mercati non sono appannaggio solo delle imprese di grandi dimensioni. Anche le Pmi ormai si spingono lontano, spesso al seguito di grandi gruppi industriali (di cui sono fornitrici e di cui sfruttano le economie di scala), ma altrettanto spesso in autonomia, provando a fare un salto di qualità importante che richiede notevoli investimenti, *know how* e capacità di valutare e gestire rischi.

Per questo SACE ha deciso di rendere tutti i suoi prodotti e servizi più accessibili a chi ne ha più bisogno, con un'offerta commerciale riservata solo alle imprese più piccole: PMI NO-STOP, dedicata alle aziende con fatturato inferiore a

50 milioni di euro o meno di 250 dipendenti. Grazie a PMI NO-STOP, le imprese potranno sostenere i propri piani di crescita contando su sei linee di prodotto, condizioni commerciali particolarmente vantaggiose (pareri preliminari gratuiti, nessuna spesa di istruttoria, sconti sui premi applicati), servizi di assistenza dedicati e personalizzati e una rete di uffici in Italia e all'estero a misura di Pmi. Numerose le iniziative di comunicazione correlate per portare l'offerta a conoscenza del più ampio numero di Pmi: l'attivazione di un sito dedicato (www.sace.it/pminostop), un'azione di direct marketing e un calendario di incontri con le imprese su tutto il territorio nazionale. In questo quadro si inserisce il protocollo d'intesa con Piccola Industria-Confindustria. Un accordo di collaborazione che rafforza la promozione di PMI NO-STOP presso le imprese associate a Confindustria attraverso *roadshow*, sessioni di formazione e la presenza periodica di funzionari SACE presso le sedi delle Associazioni, al fine di realizzare incontri diretti con le aziende interessate al progetto.

**PMI NO-STOP:
OFFERTE RISERVATE ALLE PMI PER REAGIRE ALLA CRISI
WWW.SACE.IT/PMINOSTOP**

LE ESIGENZE DELLE PMI	PRODOTTI DEDICATI SACE	LE OFFERTE RISERVATE ALLE PMI
Assicurarsi l'incasso quando si vende a credito all'estero	EXPORT NO-STOP	Sconto del 10% sui premi, pareri preliminari gratuiti e zero spese di istruttoria
Ottenere finanziamenti	EASY FUNDING NO-STOP	Pareri preliminari gratuiti, zero spese di istruttoria e, in caso di finanziamento di investimenti all'estero, sconto del 50% sui premi applicati ai prodotti della linea Investimenti No-Stop
Proteggere gli investimenti all'estero	INVESTIMENTI NO-STOP	Pareri preliminari gratuiti, zero spese di istruttoria e, in caso di investimento finanziato con Easy Funding No-Stop, sconto del 50% sui premi applicati
Cauzioni	CAUZIONI NO-STOP	Costo zero per pareri preliminari e spese di istruttoria
Proteggere il fatturato	FATTURATO NO-STOP	Servizio "all inclusive" per la gestione dei crediti
Smobilizzare i crediti	FACTORING NO-STOP	Sconto del 20% su spese di istruttoria, condizioni vantaggiose per i creditori della Pubblica Amministrazione

PMI NO-STOP: 6 LINEE DI PRODOTTI PER FAR VIAGGIARE IL BUSINESS DELLE PMI

1 EXPORT NO-STOP

Tutti concordano che per le imprese italiane l'export è la via da percorrere per tornare a crescere. L'onda lunga della crisi ha già spinto molte imprese verso nuove destinazioni ad alto potenziale. Si tratta di mercati spesso lontani e complessi, che offrono notevoli opportunità per i settori di eccellenza del Made in Italy, ma anche, inevitabilmente, rischi. I prodotti della linea EXPORT NO-STOP consentono alle imprese che vendono beni o servizi all'estero di proteggersi dai rischi di mancato pagamento, con conseguenze positive su competitività (potendo concedere dilazioni di pagamento ai propri clienti esteri), stabilità dei flussi di cassa e merito creditizio.

2 EASY FUNDING NO-STOP

Altro nodo vitale è quello dell'accesso al credito, necessario per dare ossigeno alle attività di business e consentire alle imprese di investire in crescita. Lo è in particolar modo per le Pmi, più esposte alle sfide di un'internazionalizzazione che da opportunità è divenuta ormai una vera e propria necessità e che richiede per di più risorse non indifferenti. I prodotti della linea EASY FUNDING NO-STOP consentono alle imprese che guardano ai mercati esteri di reperire i finanziamenti necessari per le esigenze di capitale circolante e investire in internazionalizzazione. In collaborazione con il sistema bancario italiano, SACE ha da tempo promosso il programma "Internazionalizzazione delle Pmi" per sostenere la crescita all'estero delle imprese italiane, mettendo a loro disposizione *credit facility*, facilitazioni creditizie garantite per finanziare i progetti di internazionalizzazione (investimenti in ricerca e sviluppo, spese per il rinnovo e il potenziamento degli impianti e dei macchinari, per la tutela di marchi e brevetti, per la partecipazione a fiere internazionali e per iniziative promozionali). Nell'ambito delle convenzioni bancarie sinora siglate (Gruppo Mps, Banca Nazionale del Lavoro, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Sondrio, Banca Popolare di Vicenza, Banca Sella, Banco Popolare, Bper, Carige, Cariparma-Credit Agricole, Credito Emiliano, Credito Valtellinese, Deutsche Bank, Hypo Alpe Adria Bank, Gruppo Intesa San Paolo, Iccrea Bancaimpresa, Mediocredito Trentino-Alto Adige, Unicredit), SACE ha garantito 2,3 miliardi di euro di finanziamenti in favore di 2300 imprese di piccole e medie dimensioni.

3 INVESTIMENTI NO-STOP

I mercati ad alto potenziale sono spesso caratterizzati da situazioni politiche complesse che possono mettere a repentaglio gli investimenti delle imprese.

I prodotti della linea INVESTIMENTI NO-STOP consentono alle imprese di proteggere i propri investimenti diretti all'estero dai rischi connessi alla stabilità del contesto politico e normativo.

4 CAUZIONI NO-STOP

I prodotti della linea CAUZIONI NO-STOP consentono alle imprese di ottenere le garanzie (contrattuali richieste dai committenti o fidejussioni per obblighi di legge) necessarie per partecipare a gare d'appalto e acquisire contratti in Italia e all'estero.

5 FATTURATO NO-STOP

Tra stretta creditizia e ritardi nei pagamenti, il problema della liquidità si sta facendo sempre più stringente per molte aziende italiane. Le più penalizzate dalla congiuntura sono le imprese che operano prevalentemente sul mercato domestico o nell'area Ocse, dove negli ultimi anni si è registrato il più forte peggioramento dei rischi di insolvenza a livello globale. I prodotti della linea FATTURATO NO-STOP consentono alle imprese di assicurare tutti i propri crediti dai rischi di mancato pagamento, con conseguenze positive su competitività, stabilità dei flussi di cassa e merito creditizio. Consentono inoltre di ottenere un supporto completo durante l'intero processo di gestione dei crediti commerciali: dalla valutazione dell'affidabilità delle controparti fino al recupero crediti.

6 FACTORING NO-STOP

Per i fornitori della Pubblica Amministrazione la questione dei ritardi nei pagamenti ha assunto dimensioni preoccupanti, arrivando a mettere a dura prova la sostenibilità delle imprese. Sono molte ormai le aziende che scelgono di cedere i propri crediti tramite factoring per risolvere alla radice il problema dell'incertezza dei pagamenti, garantirsi flussi di cassa stabili e concentrarsi solo sul business. I servizi della linea FACTORING NO-STOP consentono alle imprese di cedere i propri crediti a SACE, eliminando l'incertezza sui tempi di pagamento e incrementando la propria capacità finanziaria. Fanno parte di questa linea i tradizionali

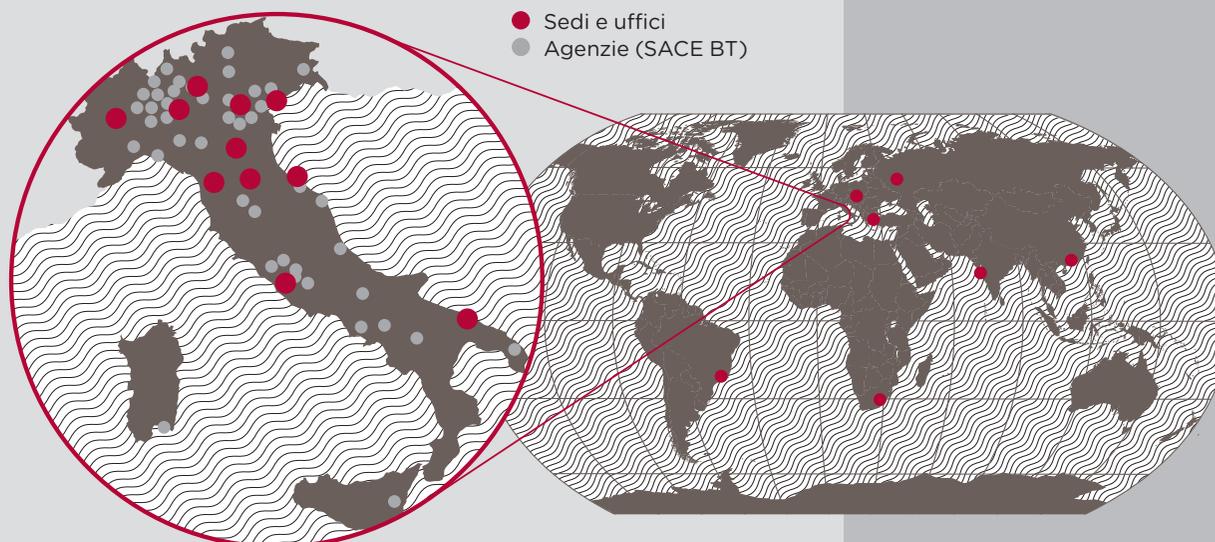
servizi di factoring pro soluto, pro solvendo e maturity factoring e Reverse Factoring PA, un sistema di pagamento "garantito" distribuito attraverso la rete di uffici di PosteImpresa di Poste Italiane. 

LA VALIGIA DELL'IMPRENDITORE

Prima di concludere un contratto di vendita o effettuare un investimento, bisogna scegliere gli strumenti giusti e partire preparati. Fare tutte le valutazioni non è semplice, perché i rischi a cui ci si espone non sono sempre così evidenti e hanno una natura multiforme. Non basta interrogarsi sulla solidità economica delle controparti e sulla loro capacità di pagamento, ma serve anche studiare il contesto in cui si va a operare. In molti casi, ci sono rischi sotterranei, per esempio di carattere normativo o politico-sociale, che possono far saltare o compromettere l'esito di progetti e transazioni.

Muoversi in partnership con SACE consente di assicurare questi rischi e, allo stesso tempo, di beneficiare dell'*expertise* maturata in oltre 30 anni di attività. Il nostro team di analisti affianca l'azienda nelle fasi di negoziazione, conclusione e successiva gestione di una transazione commerciale o d'investimento, e fornisce valutazioni sulla solvibilità delle controparti o sui rischi connessi all'operazione.

Chi intende esportare o investire all'estero può ottenere una valutazione sull'affidabilità dell'acquirente estero e sulla fattibilità dell'operazione, e una stima dei costi di un'eventuale copertura assicurativa, attraverso Parere Preliminare, servizio disponibile online sulla piattaforma ExportPlus. Chi assicura il proprio fatturato con SACE BT, beneficia dei servizi di valutazione preliminare e del successivo monitoraggio della solvibilità di clienti potenziali ed esistenti per l'intera durata della copertura. Chi ricorre a SACE Fct, accede anche a servizi di valutazione del portafoglio crediti, revisione periodica delle posizioni e gestione ordinaria dell'intera esposizione creditizia. Un contributo a chi intende operare nei mercati internazionali è fornito dagli economisti del Gruppo, che realizzano analisi e ricerche su oltre 180 Paesi, e da strumenti operativi come la Country Risk Map, mappa interattiva su cui è possibile visualizzare l'indice di rischio relativo al Paese di destinazione di esportazioni o investimenti e identificare così le soluzioni assicurativo-finanziarie più adatte alle proprie esigenze.



IN ITALIA

SACE
 NUMERO VERDE 800 269264
 INFO@SACE.IT

BARI
 tel. +39 080 5467763
 email: bari@sace.it

FIRENZE
 tel. +39 055 536571
 email: firenze@sace.it

LUCCA
 tel. +39 0583 40071
 email: lucca@sace.it

MILANO
 tel. +39 02 434499701
 email: milano@sace.it

MODENA
 tel. +39 059 891240
 email: modena@sace.it

MONZA
 tel. +39 039 3638247
 email: monza@sace.it

PESARO
 tel. +39 0721 383229
 email: pesaro@sace.it

ROMA
 tel. +39 06 6736309
 email: roma@sace.it

TORINO
 tel. +39 011 836128
 email: torino@sace.it

VENEZIA
 tel. +39 041 2905111
 email: venezia@sace.it

VERONA
 tel. +39 045 8099460
 email: verona@sace.it

SACE BT
 NUMERO VERDE 800 283382
 CUSTOMERSERVICE@SACEBT.IT

MILANO
 tel. +39 02 480411

MODENA
 tel. +39 059 891220

ROMA
 tel. +39 06 6976971

Per scoprire l'agenzia
 di SACE BT più vicina:
www.sacebt.it/contatti

SACE Fct
 INFO@SACEFCT.IT

MILANO
 tel. +39 02 4344991

MODENA
 tel. +39 059 891251

ROMA
 tel. +39 06 67361

NEL MONDO

BUCAREST
 tel. +40 21 2102183
 email: bucarest@sace.it

ISTANBUL
 tel. +90 212 2458430/1
 email: istanbul@sace.it

HONG KONG
 tel. +852 3620 2323
 email: hongkong@sace.it

JOHANNESBURG
 tel. +27 11 4635131
 email: johannesburg@sace.it

MOSCA
 tel. +7 495 2582155
 email: mosca@sace.it

MUMBAI
 tel. +91 22 6772 8162
 email: mumbai@sace.it

SAN PAOLO
 tel. +55 11 317 12138
 email: sanpaolo@sace.it

SACE è sempre più vicina alle imprese che vogliono crescere in Italia e nel mondo. In Italia siamo presenti nelle regioni più industrializzate con sedi territoriali in grado di gestire l'intero processo di domanda ed emissione di coperture assicurative per attività di export e internazionalizzazione. I nostri servizi di assicurazione del credito e cauzione sono disponibili anche attraverso una rete di 53 agenti e 120 broker dislocati su tutto il territorio nazionale. 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 30 anni di attività.

LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI

Esportare offrendo condizioni di pagamento vantaggiose
 Investire in Paesi ad alto rischio senza correre rischi
 Finanziare investimenti in attività di internazionalizzazione
 Proteggere il fatturato realizzato in Italia e all'estero
 Partecipare a gare in Italia e all'estero
 Trasformare i crediti in liquidità

- > Credito all'esportazione
- > Protezione degli investimenti
- > Garanzie finanziarie
- > Assicurazione del credito
- > Cauzioni e rischi della costruzione
- > Factoring

A TUTTI QUELLI CHE ANCORA PENSANO CHE SACE SUPPORTI
SOLO LE GRANDI AZIENDE



IL NUOVO IMPEGNO **SACE**
PER FAR VIAGGIARE
IL BUSINESS DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Da oltre 30 anni aiutiamo le imprese italiane a realizzare i progetti di business in Italia e all'estero, assumendo rischi che altri non sono disposti a prendere.

SCOPRI LE OFFERTE DEDICATE ALLE PMI

EXPORT NO-STOP
Per assicurare le tue
vendite all'estero

EASY FUNDING NO-STOP
Per finanziare i tuoi progetti di
internazionalizzazione

INVESTIMENTI NO-STOP
Per investire in paesi
a rischio

CAUZIONI NO-STOP
Per partecipare a gare
d'appalto in Italia o all'estero

FATTURATO NO-STOP
Per proteggere il tuo
fatturato globale

FACTORING NO-STOP
Per smobilizzare i tuoi crediti

NUMERO
VERDE 800 269 264

WWW.SACE.IT/PMINOSTOP


IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI