

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

FRONTIERE AFRICANE

Racconti d'impresa e una nuova guida verso i prossimi mercati emergenti

GRINTA ITALIANA

Comecer, dai laboratori di Ravenna all'Università di Harvard

IMPRESE: UNA FINANZA POSSIBILE

L'opinione di Fabio Panetta

PER CHI SUONA LA CAMPANA

OPPORTUNITÀ DALL'AREA CSI:
TRA PASSATO, FUTURO... E RICHIAMI DA OVEST

SOMMARIO



SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 2, giugno/settembre 2014
Milano

Editore
SACE S.p.A.

Direttore responsabile
Anna Mazzone

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

Redazione
Dario Barigelli
Maddalena Cavadini
Valeria Meuti
Annalisa Saccotelli

Collaboratori
Samantha Catini
Giuliano Tedesco

Realizzazione e photo editing
Studio Mjolk

Stampa
Valprinting Srl

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
Celebrazione dell'Epifania ortodossa.

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



COVER STORY

LUNGO LA STRADA PER L'EUROPA 14

EDITORIALE

1 **Nuovi orizzonti di crescita**

Alessandro Terzulli

L'OPINIONE

2 **Imprese: una finanza diversa è possibile**

di Fabio Panetta

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

4 **Guardare lontano**

Alhaji Aliko Dangote

CHECK-IN

8 **News dai mercati emergenti**

Cosa accade nel mondo

Rapporto Export

10 **Rethink.**

Come cambia e dove va
il nuovo export italiano

I Paesi dell'Area Csi
fuori (o quasi) dall'orbita
russa: tra vecchi retaggi e
nuove opportunità

Business Etiquette

Le buone maniere
per fare affari
nel Caucaso

FRONTIERS

22 **Frontiere africane**

Nuovi mercati su cui puntare

SIDECAR

28 **Comecer**

Grinta italiana

SE NE PARLA

30 **Giovane, quo vadis?**

Quando l'azienda
fa scuola, i ragazzi
rispondono

PASSAPORTO

32 **Lima**

La Città dei Re

VISTI DALLA CINA

34 **L'appetito vien navigando**

Opportunità per le imprese
del food & beverage

AUTOSCATTO

36 **Esportare oggi**

Passo dopo passo con SACE
verso i nuovi mercati



ALESSANDRO TERZULLI RESPONSABILE STUDI ECONOMICI SACE

NUOVI ORIZZONTI DI CRESCITA

Gli ultimi mesi sono stati carichi di speranze e tensioni a livello globale. Mentre in Europa le difficoltà connesse alla gestione e al complesso rientro dalla crisi economica stanno facendo emergere un più ampio fronte euro-critico, al di fuori dei suoi confini, quella d'Europa è tra le più forti idee ispiratrici dei profondi rivolgimenti che si stanno manifestando alle nostre porte: dall'Ucraina, al Vicino e Medio Oriente. Un processo dialettico che, forse da sempre, accompagna la costruzione dell'Unione europea.

In Italia, alla vigilia del semestre di presidenza del Consiglio europeo, l'eredità della crisi pesa ancora, ma quello europeo resta l'unico orizzonte di riferimento per ogni progetto di rilancio: il confine entro cui muoversi, per l'attuazione di politiche comuni per l'industria, l'export, l'occupazione; il confine oltre il quale spingersi per intercettare nuove direttrici di crescita e affrontare sfide di sviluppo che hanno ormai una dimensione globale.

In questo, SACE può dare il suo contributo, forte di un'esperienza ormai più che trentennale nella valutazione e assunzione di rischi connessi alla crescita sui mercati esteri, offrendo anche i propri Studi quali strumenti non solo operativi, ma anche strategici.

Tra questi, c'è *REthink*, l'ultimo Rapporto di SACE sui trend delle esportazioni, che traccia l'identikit del nuovo export italiano forgiato dalla crisi, delineandone le nuove direttrici di crescita. Un export che si distingue per la qualità, ma che ha saputo ripensarsi e incorporare nelle sue strategie di crescita nuovi strumenti per competere a livello globale.

E segnaliamo *Frontiers Markets*, il Programma ideato per rispondere a una sfida: in un contesto in cui l'export italiano verso i Paesi emergenti ha ormai superato quello verso l'area euro, identificare i prossimi mercati emergenti, le destinazioni ancora non pienamente presidiate dalle nostre imprese, ma capaci di offrire i migliori margini di crescita al business Made in Italy.

Iniziative frutto dell'esperienza di SACE, ma anche delle imprese che ci hanno scelto come partner per crescere nel mondo, il migliore *testimonial* della nostra missione. 🌐

FABIO PANETTA

Fabio Panetta è membro del direttorio e vice direttore generale della Banca d'Italia dal 2012. Dal 2013 fa parte del direttorio dell'Ivass. È membro del CdA della Banca dei Regolamenti Internazionali, del Supervisory Board della Bce e del Committee on the Global Financial System. È supplente del Governatore nel Consiglio Direttivo della Bce. Nato a Roma nel 1959, si laurea con lode in economia alla Luiss e prosegue gli studi alla London School of Economics e alla London Business School, dove ottiene il PhD in Economics and Finance. In Banca d'Italia dal 1985, è assegnato al Servizio Studi. Nel 1997 diviene titolare della Direzione monetaria e finanziaria. Dal 2007 al 2011 è capo del Servizio Studi di congiuntura e politica monetaria. Nel luglio 2011 è nominato direttore centrale per i rapporti con l'Eurosistema e la stabilità finanziaria. È membro della Società Italiana degli Economisti, dell'American Finance Association e dell'American Economic Association. Nel 2006 ha ottenuto il premio giornalistico internazionale Santa Margherita Ligure per l'Economia, come miglior saggista.



Imprese: una finanza diversa è possibile

È IMPORTANTE SOSTENERE L'ACCESSO AL CREDITO DELLE IMPRESE, MA OCCORRE AL TEMPO STESSO FAVORIRNE IL RIEQUILIBRIO DELLA STRUTTURA FINANZIARIA.

La ripresa dell'economia italiana è fragile, come testimoniato dal lieve calo congiunturale del Pil stimato dall'Istat per il primo trimestre dell'anno. Il miglioramento della fiducia dei consumatori e delle imprese stenta a tradursi in un vigoroso aumento degli investimenti e dell'attività produttiva. La caduta dei consumi sembra, tuttavia, essersi arrestata e le condizioni per investire sono giudicate da molte aziende migliori rispetto ai mesi scorsi.

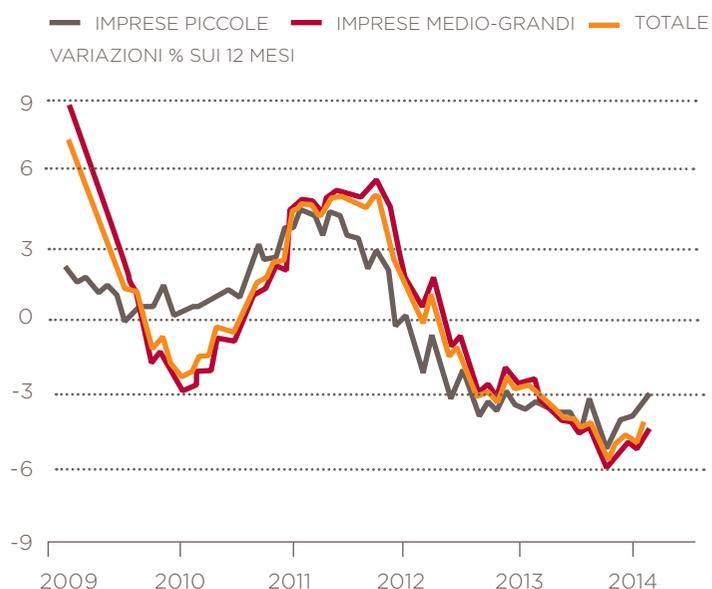
Uno dei principali ostacoli sulla via della ripresa è il cattivo funzionamento del mercato creditizio. Il calo dei prestiti bancari, pur in attenuazione rispetto ai mesi precedenti, è ancora marcato (4,2% su base annua nello scorso marzo; cfr. Figura 1). La riduzione è in primo luogo legata alla minore domanda di credito, a sua volta connessa con la contrazione delle vendite e degli investimenti. Ma riflette in parte le politiche di offerta delle banche, tuttora restrittive, come segnalato dalla quota elevata di imprese che non riescono a ottenere i prestiti richiesti (il 18% tra quelle con meno di 50 addetti e l'11% tra le più grandi, in base ai dati Istat dei primi quattro mesi dell'anno). Questi vincoli finanziari destano preoccupazioni sulla solidità della ripresa nei prossimi mesi: tali vincoli rischiano, infatti, di limitare la capacità delle aziende di intraprendere nuovi progetti, in una fase in cui le maggiori opportunità di investimento richiedono la disponibilità di adeguate risorse finanziarie.

Le difficoltà di accesso al credito delle aziende dipendono da fattori di natura sia congiunturale sia strutturale. La selettività dei criteri di offerta utilizzati dalle banche è la conseguenza della lunga recessione, che ha fortemente accresciuto la rischiosità delle imprese affidate. Tra il 2009 e il 2013 hanno terminato l'attività produttiva, volontariamente o per l'avvio di una procedura concorsuale, oltre 240 mila società di capitali, un quarto in più rispetto al quinquennio precedente. Nello stesso periodo l'incidenza dei prestiti deteriorati, ossia quelli caratterizzati da anomalie nei rimborsi, è quadruplicata, salendo al 25% dei finanziamenti complessivi alle imprese (cfr. Figura 2). I primi dati relativi ai maggiori gruppi bancari indicano che nel 2013 le rettifiche su crediti, apportate dagli intermediari per tenere conto del deterioramento della qualità del credito, hanno completamente eroso il risultato di gestione.

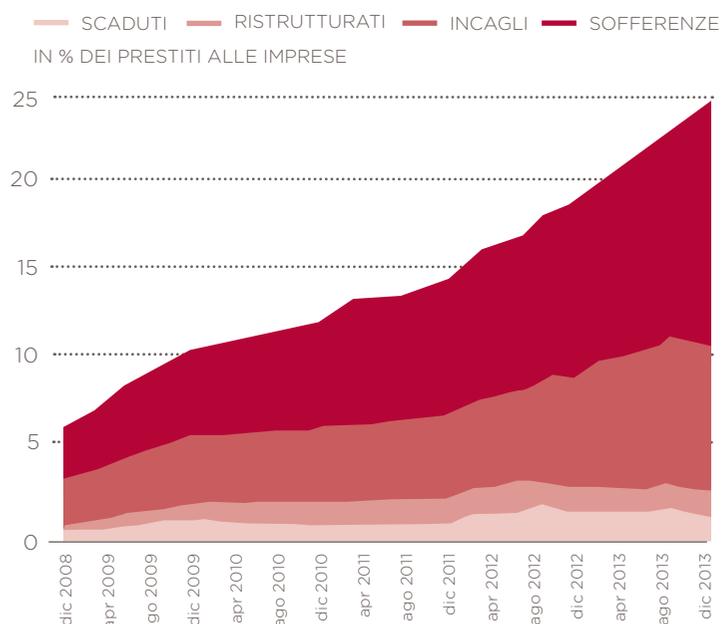
A partire dal 2009 sono stati adottati diversi interventi al fine di migliorare l'accesso al credito, soprattutto per le piccole e medie imprese (Pmi). L'Abi e le principali associazioni imprenditoriali hanno sottoscritto tre accordi di moratoria che hanno reso possibile la sospensione dei pagamenti o l'allungamento della durata dei finanziamenti; la Cassa depositi e prestiti ha reso disponibili alle banche, a tassi di interesse contenuti, dei fondi finalizzati al finanziamento delle imprese. Ma lo strumento principale a sostegno del finanziamento delle aziende in questi anni è stato il Fondo di garanzia per le Pmi che, rispetto agli altri interventi, è esplicita-

FIG 1. PRESTITI ALLE IMPRESE*

FONTE: BANCA D'ITALIA

**FIG 2. PRESTITI CON ANOMALIE NEI RIMBORSI**

FONTE: BANCA D'ITALIA



*I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze. Le variazioni percentuali sono calcolate al netto degli effetti di cartolarizzazioni, riclassificazioni, variazioni del cambio. Le imprese piccole includono società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, società di fatto e imprese individuali con un numero di addetti inferiore a 20.

mente orientato a ridurre l'impatto dell'accresciuta rischiosità della clientela sui bilanci delle banche. Grazie a queste tre misure, negli ultimi cinque anni sono affluiti alle Pmi circa 75 miliardi di euro, il 16% delle erogazioni di prestiti di importo inferiore a 250 mila euro.

È necessario che questi strumenti restino attivi finché le tensioni sul versante dell'offerta di credito non saranno completamente assorbite. Essi rappresentano tuttavia un rimedio solo temporaneo ai problemi delle aziende, che derivano in larga parte da debolezze strutturali del loro modello di finanziamento.

La crisi ha, infatti, portato alla luce fragilità radicate da molto tempo nelle abitudini delle imprese italiane: l'elevato indebitamento, soprattutto bancario, e lo scarso ricorso al mercato dei capitali. Si tratta di fattori che negli ultimi anni hanno ridotto la capacità delle aziende di servire il debito e ostacolato la raccolta di fondi alternativi al credito bancario. Il riequilibrio della struttura finanziaria, sotto entrambi gli aspetti, darebbe un contributo importante al rafforzamento delle imprese e al recupero della loro capacità competitiva.

Alla vigilia della crisi la leva finanziaria (il rapporto tra debiti finanziari e la somma degli stessi debiti con il patrimonio netto) era pari al 43%, più elevata di circa 5 punti rispetto alla media dei Paesi dell'area; recenti studi, basati sui bilanci individuali di circa 600 mila imprese europee, indicano che il divario con gli altri Paesi riguarda quasi tutti i settori e le classi dimensionali. Si può stimare che per allineare il *leverage* delle imprese italiane a quello dell'area dell'euro, a parità di risorse, sarebbe oggi neces-

sario convertire in patrimonio un ammontare di debiti finanziari prossimo ai 200 miliardi di euro.

Il riequilibrio della struttura finanziaria delle imprese richiede un più ampio ricorso al mercato azionario e obbligazionario. Le aziende italiane sono, in genere, riluttanti ad aprirsi alla valutazione del mercato in quanto tale apertura comporta una maggiore visibilità nei confronti sia dei potenziali finanziatori, sia delle autorità di controllo e del fisco. Nel 2013 la ripresa dei corsi azionari e i vincoli all'offerta di credito hanno portato la raccolta diretta di capitale di rischio sui livelli più elevati degli ultimi quattro anni (1,4 miliardi di euro); dal gennaio dello scorso anno a oggi si sono registrate quindici operazioni di nuova quotazione, in prevalenza di piccole imprese. Le emissioni obbligazionarie, in larga parte ascrivibili a grandi gruppi industriali, sono ingenti da due anni a questa parte; negli ultimi mesi, grazie alla nuova disciplina fiscale dei cosiddetti "minibond", si stanno affacciando sul mercato anche società di dimensione ridotta. Questi dati rivelano un interesse crescente delle imprese per la raccolta di fondi sul mercato: è verosimile che la crisi e le difficili condizioni del credito abbiano mutato i costi relativi delle diverse fonti finanziarie e stiano spingendo un numero di aziende più elevato che in passato verso forme di finanziamento non bancario. È una tendenza che va incoraggiata con interventi rivolti ad abbattere i costi derivanti dalla maggiore trasparenza verso gli investitori.

Non sono mancati, negli ultimi anni, interventi pubblici per agevolare il processo di ricapitaliz-

zazione delle aziende. Con le norme sull'Aiuto alla Crescita Economica (Ace), introdotte nel 2011 e rafforzate con la legge di stabilità del 2014, gli sgravi collegati agli incrementi patrimoniali hanno sostanzialmente annullato il vantaggio fiscale del debito rispetto al capitale di rischio, uno dei fattori che ha maggiormente contribuito all'accumulo degli squilibri. Più di recente, sono stati introdotti incentivi fiscali a favore delle società di *venture capital* ed è stata prevista una rilevante estensione dell'attività del Fondo Italiano d'Investimento: sono misure che potrebbero tradursi in maggiori apporti di capitale di rischio per le imprese più innovative e quelle con elevate potenzialità di crescita. Una valutazione dell'efficacia di questi interventi è ancora prematura; la loro diffusione tra le aziende può, infatti, richiedere del tempo poiché tali interventi mirano a modificare un modello di finanziamento consolidato.

Una più ampia articolazione del sistema finanziario, la possibilità di reperire risorse direttamente sui mercati, la presenza di investitori specializzati nel finanziamento a lungo termine delle imprese possono contribuire a riportare la nostra economia su un sentiero di crescita sostenuta. È importante che il sistema finanziario non faccia mancare il sostegno alle aziende maggiormente dotate di capacità di innovare e di vendere i propri beni e servizi su mercati più ampi e più dinamici a livello internazionale. Recenti studi hanno mostrato che questo è il tipo di imprese che durante la crisi hanno dato prova di una migliore capacità di tenuta dei volumi operativi e dell'occupazione. 🌐

IL PERSONAGGIO

GUARDARE LONTANO

ALHAJI ALIKO DANGOTE: DEUS EX MACHINA DEL CONTINENTE AFRICANO, STORIA DI UN INGUARIBILE OTTIMISTA.



Foto di Benedicte Kurzen/NOOR.

Una delle tante massime di Alhaji Aliko Dangote, l'uomo più ricco del continente africano, nigeriano, classe 1957, è: «Il futuro appartiene a coloro che pensano in modo innovativo». Secondo l'ultima classifica stilata da "Forbes", Dangote è il ventitreesimo miliardario del mondo e, a giudicare dalla dinamicità del suo Gruppo, il magnate africano può ragionevolmente aspirare a risultati persino più luminosi. Per ora si "accontenta" di un patrimonio personale di circa 25 miliardi di dollari, fa il benefattore nella sua terra e, intanto, pensa alle attività future, ovviamente in "modo innovativo".

In Africa è percepito come un *deus ex machina*: dove arriva lui fioriscono imprese e lavoro. Ma se lo contende anche il gotha della finanza internazionale, tanto che al World Economic Forum di Davos, in Svizzera, nel gennaio di quest'anno, Aliko Dangote è stato tra gli ospiti più corteggiati dai media. In fondo, se si parla di Africa (e se ne parla tanto in questo momento), il miliardario nato a Kano, nella Nigeria settentrionale, e fondatore della multinazionale Dangote Group, che tuttora presiede e della quale è proprietario al 90%, è la *guest star* in qualsiasi incontro al vertice in cui si parli di economia e di nuove risorse per superare la crisi (dell'Occidente).

E non è un caso che proprio a Davos Dangote abbia dichiarato che: «Purtroppo per noi, in Africa non siamo davvero bravi a raccontare la nostra storia. Ma le cose stanno cambiando e la gente sta cominciando a capire che le cose stanno andando molto, molto bene». Un inguaribile ottimista che fa diventare oro tutto quello che tocca.

Nato in un'agiata famiglia musulmana, nella città nigeriana famosa per le sue piramidi di noccioline, Aliko Dangote dimostra il pallino degli affari sin da giovanissimo. Con i soldi della paghetta compra enormi quantità di caramelle che poi rivende, ai suoi compagni di scuola, con un buon margine di guadagno: prove generali di un ragazzo che diventerà uno straordinario uomo d'affari.

Poi cresce e va a studiare Economia nell'Università al-Azhar, a Il Cairo. Appena laureato torna a casa per "incassare" un prestito che suo zio materno, Alhaji Sanusi Dantata, gli ha promesso prima di partire per l'Egitto. Lo zio mantiene la promessa e gli mette in mano 500 mila naira (poco più di 3 mila dollari). Nasce tutto da lì. È il 1977, Aliko Dangote ha 21 anni, si trasferisce da Kano nella capitale Lagos e fonda la Dangote, che inizialmente è un minuscola azienda commerciale che si occupa di importa-

re e vendere cemento, un prodotto cruciale per un Paese che comincia a muovere i primi passi lungo la strada dello sviluppo.

Da allora in avanti la storia e la fortuna di Alhaji Aliko Dangote diventano un esempio per qualsiasi giovane imprenditore africano, e non solo. In Nigeria la storia del *self made man* Dangote rappresenta la stella polare per tutti coloro che sognano di diventare ricchi e famosi. Certo – dicono in tanti – lui non è nato povero, ma da una famiglia benestante e con un buon *pedigree*, ma a ben guardare Dangote non è un imprenditore che si è mai cullato sugli allori e – anzi – ha cercato di raggiungere il successo nei settori più disparati.

Nel 1981 la piccola azienda diventa un gruppo. Inizialmente il Dangote Group si concentra sulla produzione di cemento, ma già all'inizio degli anni Novanta l'azienda è cresciuta tanto da diventare uno dei più grandi conglomerati commerciali del Paese. Nel 1999, di ritorno da un viaggio d'affari in Brasile, dove si è recato per studiare il settore manifatturiero, Dangote decide di adottare una nuova strategia, trasformando la sua "creatura" in un polo per la manifattura, in grado di diventare un punto di riferimento per tutto il mercato della Nigeria. In un Paese dove le importazioni costituiscono la maggior parte dei beni consumati, la scelta si dimostra oltremodo vincente.

Aliko Dangote, che vede lontano, punta a produrre quei beni "in casa". La forza lavoro certo non gli manca e i suoi prodotti rispondono alle necessità basilari degli africani, che demograficamente sono una popolazione che cresce molto rapidamente.

Non solo. Per Dangote il lavoro è uno strumento per combattere il terrorismo. Recentemente il magnate africano ha annunciato di voler investire 2,3 miliardi di dollari nel nord del Paese per creare posti di lavoro nelle sue industrie di riso e zucchero e allontanare i poveri e i disoccupati dalla "protezione" dei jihadisti di Boko Haram, che puntano alla destabilizzazione della Nigeria per imporre la legge coranica. «L'unico modo per fermare Boko Haram è creare lavoro», ha detto il magnate nigeriano.

Agli inizi del XXI secolo il Gruppo Dangote inizia a investire prima nel settore immobiliare, con un articolato programma di costruzioni, e poi in quello della farina e dello zucchero. La company oggi produce persino pasta e *noodles*. In fondo, la gente ha bisogno di un tetto sopra la testa e di mangiare tutti i giorni: il principio è elementare, ma Dangote è l'unico che abbia avuto l'idea di applicare questa regola basilare al business africano. L'ha messa in pratica e, diversificando le sue attività, oggi è arrivato a

essere il *black man* più ricco del pianeta.

Attualmente il Gruppo copre il 70% del mercato nigeriano dello zucchero raffinato; qui si riforniscono le principali fabbriche di bevande del Paese. Quella di Dangote è la più grande raffineria in Africa e la terza nel mondo, con una produzione di circa 800 mila tonnellate di zucchero l'anno.

Arriviamo così al 2000, quando il Gruppo acquisisce la Benue Cement Company (Bcc), la compagnia di cemento del governo nigeriano, e si attira le critiche degli altri *competitor*, che non riescono ad aggiudicarsi la prima grande privatizzazione realizzata ad Abuja. La vittoria del Gruppo Dangote, che si aggiudica più del 35% di *share* del cementificio, viene contestata soprattutto dalla Cementia Holding con sede a Zurigo, che blocca il passaggio di consegne dall'esecutivo alla company dell'imprenditore nigeriano. Solo nel 2004 la controversa acquisizione viene pienamente intestata a Dangote, che inizia la ristrutturazione radicale del cementificio, portandolo da una produzione annuale di meno di un milione di tonnellate di cemento a più di tre milioni. Nasce così l'impianto di Obajana, la più grande fabbrica di cemento nell'Africa sub-sahariana. Ma l'uomo più ricco del continente africano non ha alcuna intenzione di fermarsi qui.

Dopo il cemento, la farina, lo zucchero e la pasta, il magnate nigeriano diversifica ancora una volta i suoi interessi e rivolge lo sguardo alle telecomunicazioni. Attraverso i suoi fondi costruisce 14 mila chilometri di fibre ottiche in tutta la Nigeria, tanto che nel 2009 il presidente lo insignisce di un'onorificenza come miglior "datore di lavoro" dell'industria nigeriana. Non pago, Dangote passa poi dalle fibre ottiche al business del petrolio. È recente il suo annuncio di voler mettere sul tavolo entro il mese di aprile 2014 circa 9 miliardi di dollari, con lo scopo di finanziare un consorzio costituito da imprenditori locali e internazionali per costruire una raffineria di petrolio privata, oltre a un complesso petrolchimico per la produzione di fertilizzanti. Il Gruppo Dangote, intanto, continua a conquistare nuovi mercati in Africa, con investimenti di circa 750 milioni di dollari per la costruzione di nuove fabbriche in Kenya e in Niger. Secondo la "Harvard Business Review", la popolazione africana crescerà fino a raggiungere i due miliardi di individui entro il 2050, il che significa che presto il continente potrà contare sulla più grande forza lavoro del pianeta. E, almeno a giudicare dalla rapidità con cui Aliko Dangote investe nella costruzione di impianti e fabbriche in diversi Paesi africani, il magnate nigeriano ha intenzione di creare "piena occupazione".

UN GRUPPO POLIEDRICO

Il Gruppo Dangote nasce nel 1981 e attualmente fattura 25 miliardi di dollari. Presente in quindici Paesi del continente africano, nasce come una piccola azienda per l'importazione e la vendita del cemento. Oggi, la multinazionale si occupa di prodotti manifatturieri, dallo zucchero alla farina, inclusa la pasta. Alhaji Aliko Dangote possiede il 90% del Gruppo e ha recentemente annunciato un investimento di 1,2 miliardi di dollari per realizzare una raffineria petrolifera e un polo petrolchimico per la produzione di fertilizzanti, con due nuove fabbriche in Niger e in Kenya. La Fondazione Dangote, creata venti anni fa, promuove le attività imprenditoriali di giovani e donne nigeriane, attraverso prestiti a fondo perduto, oltre a costruire biblioteche universitarie e ospedali in tutta la Nigeria.





Foto di Benedicte Kurzen/NOOR.



Aliko Dangote di ritorno dall'incontro con il presidente Barack Obama. Lagos, Nigeria, giugno 2013. Foto di Benedicte Kurzen/NOOR.

Per avere un'idea del "fenomeno Dangote" basta dare uno sguardo ai numeri della sua straordinaria ascesa. Nel 2008 il magnate africano debutta nella classifica dei miliardari mondiali di "Forbes" con un patrimonio di 3,3 miliardi di dollari. Sei anni dopo la sua fortuna è già di 25 miliardi di dollari e il suo Gruppo è presente in quindici Paesi africani.

«Mio nonno una volta mi ha detto: "L'anima degli affari non è fare denaro, ma fare felici le persone"». Il 31 dicembre 2013 Aliko Dangote sbarca su Twitter. All'uomo più ricco d'Africa piace parlare con la gente e renderla felice. Non a caso nel suo profilo si definisce come un "appassionato nel toccare le vite delle persone".

E le sue non sono solo parole, ma fatti. Nel 1994 crea la Fondazione Dangote, un'istituzione miliardaria che gestisce una serie di attività per sostenere le famiglie meno abbienti e per promuovere i giovani di talento e le donne. E anche nella beneficenza si attesta come l'uomo più generoso del continente africano. Il 4 marzo del 2014, per festeggiare i venti anni della Fondazione Dangote annuncia di donare 1,2 miliardi di dollari delle sue finanze personali a questa istituzione, con l'obiettivo di finanziare in Nigeria un pacchetto di iniziative nell'ambito dell'istruzione, della sanità e dei giovani. «Ormai sono passati

venti anni dalla nascita della Fondazione», dichiara Dangote al giornale "This Day Live", «e questa donazione assicurerà alla Fondazione un finanziamento sicuro e costante, per svolgere la sua missione che abbiamo significativamente deciso di fare attraverso il nostro lavoro».

La Fondazione, che al momento è guidata dal kenyota Adhiambo Odaga, gestisce un programma di prestiti a fondo perduto che rappresenta un complemento essenziale ai programmi governativi nigeriani che mirano ad alleviare la povertà nel Paese africano: possono ricevere i fondi di sostegno sia i giovani che le donne che vivono in aree rurali della Nigeria. La somma erogata va dai 50 agli 80 dollari e viene concessa per avviare nuove attività imprenditoriali. Una cifra che agli occhi di noi occidentali può sembrare piccola, ma che in Africa tuttora fa la differenza tra la vita e la morte, senza considerare che far partire una start-up in Nigeria costa cifre irrisorie. La Fondazione, inoltre, finanzia la costruzione di librerie universitarie e ospedali in tutto il Paese. Insomma, nel suo primo Twitter alla fine del 2013 Aliko Dangote augurava ai suoi connazionali un nuovo anno di prosperità, suggerendo di "impegnarsi in maniera positiva per realizzare i propri sogni, perché niente è impossibile". E lui l'ha dimostrato. 🌍

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.

CUBA



Approvata la nuova legge sugli investimenti per attrarre capitali dall'estero e favorire la realizzazione di infrastrutture su larga scala. A eccezione di difesa, salute e istruzione, gli investimenti saranno possibili in tutti i settori nell'ambito di un regime che consente esenzioni fiscali fino a sette anni e rimpatrio dei profitti. La nuova legge rappresenta la seconda fase di riforme intraprese dal governo verso una maggiore liberalizzazione dell'economia. Sono infatti già state create 500 mila piccole nuove attività nel settore privato da parte dei residenti e annunciate riforme, come l'abolizione del doppio sistema valutario.



ABU DHABI (EAU)



La compagnia petrolifera Abu Dhabi National Oil Company (Adnoc) ha siglato un'intesa con la China National Petroleum Company (Cnpc) per la formazione di una nuova *joint venture*, Al Yasat Company for Petroleum Operations,

con quote rispettivamente del 60% e 40%. L'accordo prevede la cooperazione tra le due imprese nello sviluppo di nuovi siti *onshore* e *offshore* e garantirà alla Cnpc una quota del petrolio prodotto da tali impianti. L'accordo indica un rafforzamento dei legami con i partner asiatici e potrebbe preannunciare un riassetto negli equilibri commerciali in vista del rinnovo delle concessioni petrolifere detenute dalle *major* occidentali e scadute a inizio anno.

KAZAKISTAN



Le disposizioni più stringenti sul sistema bancario del Paese ridurranno l'espansione del credito. Colpito duramente dalla crisi del 2008, il settore finanziario è stato sostenuto con interventi rilevanti da parte dello Stato per evitare il fallimento di diversi gruppi bancari. Attualmente, il settore affronta un processo di ristrutturazione, con la riprivatizzazione delle banche salvate durante la crisi: il processo porterà probabilmente a un consolidamento del sistema bancario conseguito attraverso la fusione tra diverse imprese. Restano le problematiche legate alla qualità del credito – i *non-performing loans* sono superiori al 30% – e alla svalutazione in febbraio della divisa locale (*Tenge*) del 20% che ha esposto il sistema a una corsa agli sportelli da parte dei correntisti.

INDIA



La Corte Suprema indiana ha eliminato il bando alle attività minerarie a Goa. Le società

operanti dovranno rinnovare le autorizzazioni ambientali per riprendere la produzione. Inoltre, le estrazioni nello Stato saranno limitate a 20 milioni di tonnellate annue. La moratoria era stata decisa per contrastare le attività estrattive illegali. Il bando ha però danneggiato l'industria mineraria indiana, passata dal terzo al decimo posto nella classifica mondiale degli esportatori di minerale di ferro. La ripresa della produzione aggiungerà ulteriori pressioni sul mercato, già caratterizzato da eccessi di produzione e dal calo della domanda cinese.



LITUANIA



È stato raggiunto un accordo tra la russa Gazprom e la *utility* lituana Lietuvos Dujos per il rinnovo delle forniture di gas. Secondo le dichiarazioni del primo ministro, il presente accordo permetterà un taglio dei prezzi fino al 20%. Il Paese accusa da tempo la compagnia russa di praticare prezzi superiori ai valori di mercato e aveva sollecitato un arbitrato internazionale contro la società per oltre 1 miliardo di

dollari. Le nuove tariffe saranno valide da luglio fino a dicembre 2015.



MAROCCO



Il governo ha disposto un aumento del 10% del salario minimo nei settori pubblico e privato da applicarsi entro il 2015: il provvedimento mira a sostenere la domanda domestica, riversandosi positivamente sulla crescita del Pil. La decisione potrebbe al contrario aumentare la domanda di importazioni e peggiorare il deficit della bilancia commerciale, già superiore al 20%. Questo si tradurrà inoltre in un aumento della spesa pubblica e aumenterà il deficit di bilancio, previsto al 6% per quest'anno. Anche l'industria privata potrebbe subire effetti negativi in termini di riduzione della competitività internazionale, a causa dell'aumento dei costi del lavoro.

PORTOGALLO



Il Paese è tornato a collocare sul mercato primario titoli di Stato a dieci anni per la prima volta dall'aprile del 2011. A conferma del miglioramento del *market sentiment*, la domanda dei titoli è stata tre volte l'offerta, per un rendimento del 3,575%. L'ultima missione di aprile del Fondo Monetario Internazionale ha certificato il raggiungimento dei *performance criteria* previsti, nonostante la disoccupazione abbia raggiunto oltre il 15% e il livello del debito pubblico e privato rimanga elevato.

STATI UNITI



Il rinnovo della licenza dell'export credit agency americana Ex-Im Bank (Export-Import Bank), in scadenza a settembre 2014, è oggetto di dibattito al Congresso. Le critiche, mosse soprattutto dal Tea Party e dalla Delta Air Lines (che si ritiene "danneggiata" dalla concessione di finanziamenti per l'acquisto di aerei della Boeing), sono di sussidiare concorrenti stranieri e di esporre le finanze pubbliche a rischi eccessivi. Tuttavia Ex-Im Bank adotta politiche di sostegno all'export più restrittive di quelle di altri Paesi, registra un *default rate* molto basso e ha trasferito al Tesoro americano oltre un miliardo di dollari nel 2013.



TANZANIA



La Banca Mondiale ha approvato un prestito da 300 milioni di dollari per lo sviluppo delle infrastrutture ferroviarie nel Paese. I finanziamenti serviranno allo sviluppo del tratto Dar es Saalam-Isaka del cosiddetto East African Central Corridor. Fra le attività progettate figurano il potenziamento della rete esistente, la costruzione di nuovi nodi intermodali e la riparazione o ricostruzione di ponti. Il potenziamento della rete ferroviaria intende aumentare il potenziale economico non soltanto della Tanzania, ma anche dei Paesi vicini (Ruanda, Burundi, Uganda e del Congo), migliorando le vie d'accesso al porto di Dar es Saalam e la competitività dell'intera area.

TURCHIA



Il Ministero del Tesoro garantirà la copertura dei debiti degli appaltatori privati riguardanti la costruzione di opere pubbliche. Per progetti il cui costo è superiore a 1 miliardo di lire turche (300 milioni di euro) la copertura pubblica sarà dell'85% in caso di violazioni contrattuali causate dall'appaltatore, mentre sarà totale per rotture degli accordi non direttamente imputabili a quest'ultimo. La decisione potrebbe deteriorare la posizione sul debito pubblico turco che negli ultimi dieci anni è stato ridotto dal 79% al 37% del Pil.

VENEZUELA



Al fine di rafforzare l'industria dei metalli di base, la società statale Corporación Venezolana de Guayana (Cvg) ha firmato accordi con due giganti della siderurgia cinese - la China Aluminum International Engineering Corp. Ltd (Chalieco) e la Minmetals Engineering Co. Ltd - per 750 milioni di dollari. È stata inoltre annunciata la finalizzazione di un nuovo prestito cinese di 5 miliardi di dollari nell'ambito del programma "oil for loans", che prevede finanziamenti al governo venezuelano da rimborsare attraverso la vendita di petrolio. Le difficoltà di accesso ai mercati internazionali hanno aumentato l'esposizione del Paese verso la Cina: il volume totale di finanziamenti cinesi ha raggiunto i 36 miliardi di dollari. Di questi, circa la metà è stata rimborsata.



INDICATORE RISCHIO PAESE



CATEGORIA DI RISCHIO



RETHINK. COME CAMBIA E DOVE VA IL NUOVO EXPORT ITALIANO

A SEI ANNI DALLO SCOPPIO DELLA CRISI CHE HA SCOSSO DALLE FONDAMENTA L'ECONOMIA MONDIALE, L'EXPORT ITALIANO TORNA AD AFFRETTARE IL PASSO.





Un mercato interno ancora anemico, nuove destinazioni da raggiungere e nuove strategie per conquistarle: dopo la performance pressoché stagnante del 2013, l'export italiano si prepara a mettere a segno un +6,8% nel 2014, accelerando il ritmo fino a raggiungere un valore di circa 539 miliardi di euro nel 2017, con un tasso di crescita media nel quadriennio del 7,3%.

Buone notizie che giungono da *Rethink*, l'ultimo *Rapporto Export* di SACE, che rilegge in chiave evolutiva il percorso avviato dalle imprese italiane per reagire alle difficoltà, non solo congiunturali, e tornare a crescere, riposizionandosi su nuovi mercati. Un percorso in cui la capacità esportativa si è confermato il driver fondamentale di un processo di "selezione naturale" delle nostre imprese.

Le previsioni di SACE confermano il *trend* di risalita, relativamente sostenuto, delle nostre vendite all'estero: un cammino che, seppur caratterizzato da discontinuità e da cambiamenti di scenario repentini che hanno reso sempre più arduo il compito di formulare previsioni, ha consentito di recuperare i livelli pre-crisi già nel 2011 (375 miliardi di euro di export in valore), ed è destinato a continuare nel medio-lungo termine.

IDENTIKIT DEL NUOVO EXPORT ITALIANO CHE PUNTA AI MERCATI EMERGENTI

Ma cosa vuol dire oggi esportare? Ormai l'Europa non può più considerarsi "estero" ed esportare non significa più, semplicemente, vendere oltre confine, ma conquistare nuove quote di mercato in Paesi a maggior potenziale, ben al di fuori del Mercato Comune Europeo.

In cinque anni, il peso dei mercati emergenti sull'export complessivo è aumentato di circa 4 punti percentuali, a fronte di una riduzione simile dell'incidenza degli avanzati; l'Unione Europea rappresenta, oggi, solo meno della metà delle esportazioni italiane.

Nonostante l'inevitabile discontinuità dei loro processi di crescita, sono quindi i mercati emergenti i nostri mercati di domani. Lo sforzo di investimento che questi mercati emergenti stanno portando avanti, soprattutto nel settore manifatturiero, è un'ottima occasione per le tecnologie italiane, mentre la crescita della classe media, che continuerà sicuramente anche in futuro, alimenta la domanda dei prodotti del Made in Italy più tradizionale.

Per competere in quest'arena, la qualità del Made in Italy è condizione necessaria ma non sufficiente. Per sostenere le strategie di sviluppo internazionale serve dotarsi di strumenti nuovi, anche finanziari, spesso alternativi ai canali

tradizionali. Le imprese più internazionalizzate sono quelle che oggi dimostrano maggiore resistenza alle avversità: sono più solide e in grado di riorientare la produzione per intercettare la crescita, al punto che la propensione all'esportazione è diventata un indicatore rilevante, sebbene non ancora una garanzia di fatto, del merito creditizio.

La classifica "top market", stilata da SACE per segnalare i mercati a maggior potenziale di export, include un mix di destinazioni difficilmente etichettabili: da un lato, riflette a pieno la prevalenza dei maggiori mercati emergenti (Cina, Russia, Brasile e Turchia) e l'affermazione di nuove mete meno battute (Indonesia, Messico, Arabia Saudita ed Emirati); dall'altro lato, conferma la rilevanza di mercati avanzati ormai consolidati, quali Stati Uniti e Regno Unito.

QUALCOSA DI NUOVO NEL MADE IN ITALY, CON LA "STRANA COPPIA" AL TOP

Nessuna rivoluzione per la struttura settoriale dell'export italiano. La nostra vocazione esportativa è rimasta intatta e si è anzi sviluppata con la crisi, rafforzando un modello già delineato agli inizi degli anni Duemila. In questo processo, trainato dalla ricerca di mercati sempre nuovi, spiccano le performance dei beni d'investimento a medio-alta tecnologica al fianco dei prodotti del nostro manifatturiero e dei beni agroalimentari.

Le esportazioni italiane di beni agricoli e alimentari cresceranno persino più velocemente rispetto a quelle degli altri prodotti manifatturieri, grazie a punti di forza, come tradizione e certificazione, e alle nuove tendenze di consumo, sempre più ricercate, sia per la genuinità dei prodotti sia per i riflessi sul *lifestyle*.

Il Made in Italy a medio-alta tecnologia (beni intermedi e di investimento) ha saputo cogliere i mutamenti del commercio internazionale, maggiormente incentrato sulla frammentazione delle funzioni produttive a livello internazionale, posizionandosi nelle Catene Globali del Valore (Cgv). Dopo le difficoltà degli anni recenti, in cui è pesato l'andamento negativo del ciclo europeo degli investimenti, l'export di beni di investimento sarà trainato dalla ripresa nei Paesi avanzati e dagli investimenti in industrializzazione dei mercati emergenti, di cui beneficeranno soprattutto le esportazioni di meccanica strumentale (+8,5% in media nel 2014-2017).

I beni intermedi risentiranno invece dell'incertezza della ripresa in Europa, destinazione di ben oltre la metà delle vendite all'estero per

queste produzioni. Il lento recupero della domanda europea potrà tuttavia favorire ulteriormente il processo di riposizionamento in altri mercati, a conferma di come le difficoltà del Vecchio Continente continuino a essere un importante motore di cambiamento.

QUALI SETTORI PER QUALI PAESI?

La bussola delle opportunità sviluppata nel Rapporto di SACE indica le migliori opportunità per il nuovo export, settore per settore. Segnala quei mercati in cui le produzioni italiane sono già ben posizionate e potranno mettere a segno tassi di crescita dell'export sostenuti ("mercati acquisiti"), e quei mercati in cui i livelli di vendite sono ancora bassi ma le dinamiche di crescita potenziale risultano interessanti. La reattività delle nostre imprese a queste opportunità può generare proficue prospettive a medio-lungo termine.

Attraverso quest'analisi, emergono sacche di opportunità settoriali per diverse mete al di fuori delle rotte più battute: Paesi africani come l'Angola per i prodotti alimentari, il Messico per l'arredamento, l'Arabia Saudita per l'abbigliamento, Hong Kong e Indonesia per i mezzi di trasporto, India, Corea del Sud e Brasile per la gomma e la plastica. La meccanica strumentale, il settore più internazionalizzato dell'industria italiana, ha già acquisito Arabia Saudita e Thailandia, ma trova ottimo potenziale in mercati ancora meno esplorati, come Cile e Sudafrica.

TESSUTO IMPRENDITORIALE: SOTTO LA SUPERFICIE, MOLTO SI MUOVE

Sebbene la struttura settoriale del nostro export non abbia subito variazioni di rilievo negli ultimi anni, il tessuto imprenditoriale italiano sottostante ha attraversato un processo di profondo riadattamento.

I cambiamenti per i distretti industriali ne costituiscono un primo aspetto. Mentre la struttura regionale dell'export italiano è rimasta sostanzialmente invariata tra il 2007 e il 2012, i distretti hanno dimostrato un dinamismo diverso, con performance talvolta in controtendenza rispetto alle Regioni di riferimento. I distretti italiani del Nord Est, ad esempio, sono risultati in controtendenza rispetto all'export totale dell'area, grazie a contributi importanti arrivati dal Friuli-Venezia Giulia e dal Trentino-Alto Adige; in Veneto, le ottime performance dell'occhialeria di Belluno e dell'oreficeria di Vicenza hanno controbilanciato l'andamento difficoltoso degli altri distretti, trainando i risultati regionali.

A Nord Ovest, la contrazione di alcuni importanti distretti lombardi, come la metalmecca-

nica di Lecco e la calzetteria di Mantova, ha indotto un calo delle esportazioni di 1,8 punti percentuali.

Una diversità di performance evidente anche al Centro Italia dove, alle difficoltà dei distretti marchigiani si contrappongono i successi di quelli toscani: l'oreficeria di Arezzo, il vino del Chianti, la pelletteria e le calzature di Firenze, la concia e le calzature di Santa Croce sull'Arno hanno toccato, nel 2012, il record delle esportazioni.

Pochi ma buoni, i distretti del Sud orientati all'export che, pur continuando a pesare poco sul totale dei distretti italiani (6,6%), hanno visto spiccare i distretti alimentari delle conserve di Nocera e della mozzarella di bufala campana al fianco di distretti a medio-alta tecnologia, come quello della meccanica di Bari. ☺





RILEVANZA DELL'EXPORT TOTALE E DEI DISTRETTI PER REGIONE (IN %, RISPETTIVAMENTE, SUL TOTALE EXPORT DI BENI E SUL TOTALE EXPORT DEI DISTRETTI)

	% export dei beni 2007	% export dei beni 2012	Differenze rispetto al 2007	% export dei distretti 2007	% export dei distretti 2012	Differenze rispetto al 2007
Nord Ovest, di cui:	40,5	40,3	-0,2	33,5	31,7	-1,8
Lombardia	28,5	28,1	-0,4	26,3	23,8	-2,5
Piemonte	10,4	10,3	-0,1	7,0	7,7	0,7
Valle d'Aosta	0,2	0,2	0,0	---	---	---
Liguria	1,3	1,8	0,5	---	---	---
Nord Est, di cui:	32,2	30,9	-1,3	41,3	42,7	1,5
Emilia-Romagna	12,9	12,8	-0,1	13,1	13,2	0,1
Veneto	14,1	13,3	-0,8	25,1	22,4	-2,7
Trentino-Alto Adige	1,7	1,8	0,1	---	1,6	1,6
Friuli-Venezia Giulia	3,5	3,0	-0,5	3,1	5,6	2,5
Centro, di cui:	15,7	16,7	1,0	19,9	19,0	-0,9
Toscana	7,4	8,4	1,0	12,5	13,9	1,3
Marche	3,5	2,7	-0,8	7,1	4,3	-2,8
Umbria	1,0	1,0	0,0	---	0,7	0,7
Lazio	3,8	4,7	0,9	---	---	---
Sud e Isole, di cui:	11,6	12,1	0,5	5,3	6,6	1,3
Campania	2,6	2,4	-0,2	2,1	2,5	0,4
Sardegna	1,3	1,7	0,4	---	0,1	0,1
Sicilia	2,7	3,4	0,7	---	0,4	0,4
Abruzzo	2,0	1,8	-0,2	1,2	0,7	-0,4
Puglia	2,0	2,3	0,3	1,6	2,8	1,2
Molise	0,2	0,1	-0,1	---	---	---
Calabria	0,1	0,1	0,0	---	---	---
Basilicata	0,6	0,3	-0,3	0,2	---	-0,2





LUNGO LA STRADA PER L'EUROPA

I PAESI DELL'AREA CSI FUORI (O QUASI) DALL'ORBITA RUSSA:
TRA VECCHI RETAGGI E NUOVE OPPORTUNITÀ.



Minsk, Bielorussia.
Foto di Alessandro Vincenzi/Parallelozero.

Quando a dirigere il traffico sono vigili urbani pesantemente armati, in tuta militare mimetica, capisci che non sei in una città qualunque. Soprattutto se le strade sono più che pacifiche, come a Minsk.

Lo straniamento cresce se il McDonald's del centro è luogo di incontro abituale della gioventù "alternativa": la stessa che in altri Paesi se ne terrebbe ben lontana.

La Bielorussia sfoggia molti paradossi simili: segni di attaccamento all'eredità sovietica più tetra (i servizi di sicurezza qui si chiamano tuttora Kgb), a fianco di testimonianze dell'intensa attrattiva esercitata dall'Occidente.

La stessa tensione agita tutta l'area ai margini della Russia. La crisi ucraina è un esempio vistoso di cosa significhi vivere sulla linea di faglia tra il richiamo di Mosca e quello delle democrazie a

Ovest. La contrapposizione non è solo militare, e neppure confinata al solo piano del monopolio energetico – anche se, per qualche anno ancora, il controllo russo dell'afflusso di gas naturale, in Ucraina e non solo, peserà fortemente.

Lo scontro è soprattutto culturale, e vivacizzato dal rinsaldarsi di nuovi rapporti economici. Per il primo aspetto, Edward Lucas, giornalista dell'"Economist" e autore di importanti saggi



Baku, Azerbaigian.
Il centro della città visto dalle antiche mura.
Sullo sfondo, le nuovissime Flame Towers.
Foto di Sergio Ramazzotti/Parallelozero.

sul tema, considera l'Occidente oggi "radicato" nei Paesi dell'orbita post-sovietica. «Si è sviluppata una coscienza nazionale», ha aggiunto, intervistato da Radio Free Europe. «I bielorussi o gli ucraini orientali oggi sentono di vivere in un Paese vero e proprio; nei primi anni Novanta, nella testa di molti non era ancora scattata l'idea che l'Urss non ci fosse più».

Sul piano economico, la rete di scambi commerciali con l'Europa Occidentale è ormai fitta. L'investimento estero è importante, ed economie e sistemi un tempo ingessati si sono modernizzati. Realtà molto diverse come la Bielorussia, il Caucaso del Sud (Armenia, Georgia, Azerbaigian) o la Repubblica centroasiatica dell'Uzbekistan continuano tutte a introdurre riforme *business-friendly*.

Secondo il rapporto *Doing Business 2014* redatto dalla Banca Mondiale, l'Armenia oggi è sesta al mondo per facilità della fase costitutiva di un'impresa, un indicatore in cui eccellono molti dei Paesi della Comunità di Stati Indipendenti (Csi); la Georgia è seconda solo a Hong Kong per semplicità delle procedure edilizie.

STABILITÀ ALLA BIELORUSSA

Quanto alla semplicità di far impresa, la Bielorussia è solo al sessantatreesimo posto ma terza al mondo per progressi fatti.

Politicamente, viceversa, è praticamente immobile: compirà in luglio venti anni tondi la presidenza di Aleksandr Lukašenko, con una gestione autoritaria del potere che lascia poco spazio allo sviluppo di un'opposizione.

Il rapporto del presidente bielorusso con Mosca, un tempo di assoluta fedeltà, ha rivelato negli ultimi tempi fratture graduali: dai problemi che alcuni grandi businessmen russi hanno incontrato





Tbilisi, Georgia.
Cantieri in corso lungo la strada principale della capitale.
Foto di Chris Stowers/Panos Pictures.



Minsk, Bielorussia.
Museo della scultura.
Foto di Tom Pilston/Panos Pictures.

con le autorità di Minsk (uno “sgarro” un tempo impensabile), fino alle critiche di Lukašenko per l’annessione della Crimea, motivate da timori per il precedente che questo fatto possa costituire (un cittadino bielorusso su dieci è di etnia russa e il russo è comunque prima lingua per più di due terzi della popolazione).

Ma per quest’economia piccola (140 miliardi di dollari con 10 milioni di abitanti), statalizzata, con poche risorse naturali, Mosca resta il partner preponderante. Il legame ha garantito a lungo alla Bielorussia l’acquisto massiccio delle sue merci e forti agevolazioni nell’accesso all’energia e al credito, rendendo possibile un generoso stimolo dell’economia.

L’accordo per un’Unione Economica Eurasiatica, firmato in maggio e che attende ratifica nel 2015, sul lungo periodo gioverà all’economia di tutti e tre i firmatari, Russia, Bielorussia e Kazakistan (mentre l’Azerbaijan ha confermato di recente che non entrerà, e l’adesione armena è prevista ma non scontata); nell’immediato avvantaggerà soprattutto i conti bielorusi, su cui gravavano particolarmente i dazi petroliferi.

In passato, il rovescio della medaglia dello stretto rapporto con Mosca è stato significativo: inflazione elevata e difficile controllo della spesa pubblica

La distorsione del mercato per mano statale ha frenato produttività e trasparenza, deprimendo l’investimento estero. Inoltre, le fasi di gelo con la Russia hanno portato revisioni agli accordi su energia e credito e cali dell’export, causando crisi e svalutazioni.

Oggi il mantra dei funzionari recentemente incontrati dagli analisti di SACE in missione nel Paese non è più “crescita”, ma “stabilità”. Eppure Minsk affronta timidamente temi cruciali a essa legati: le

privatizzazioni e la riforma di pensioni, salari pubblici, sussidi energetici, sostegno alle banche.

Sul futuro dell’economia bielorusa troppo ottimismo sarebbe incauto. Diverse imprese italiane – di ogni dimensione – sono comunque coinvolte nel Paese in vari settori.

MOVIMENTI CAUCASICI

Il Caucaso del Sud esemplifica forse meglio di molte ex repubbliche sovietiche il ruolo di cerniera tra Ue e Russia. Nel 2013 Georgia, Armenia e Azerbaijan hanno tutte tenuto elezioni presidenziali, e l’occasione ha fotografato lo stato della democrazia nei tre Paesi: la Georgia prosegue in un cammino di democratizzazione ben avviato: gli osservatori hanno giudicato “amichevole” il clima elettorale, e il candidato sconfitto si è congratulato col neoeletto; l’Armenia, pur fra gravi irregolarità, ha fatto progressi che sarebbero stati inimmaginabili solo pochi anni fa; solo l’Azerbaijan ha mancato gli standard di una consultazione democratica.

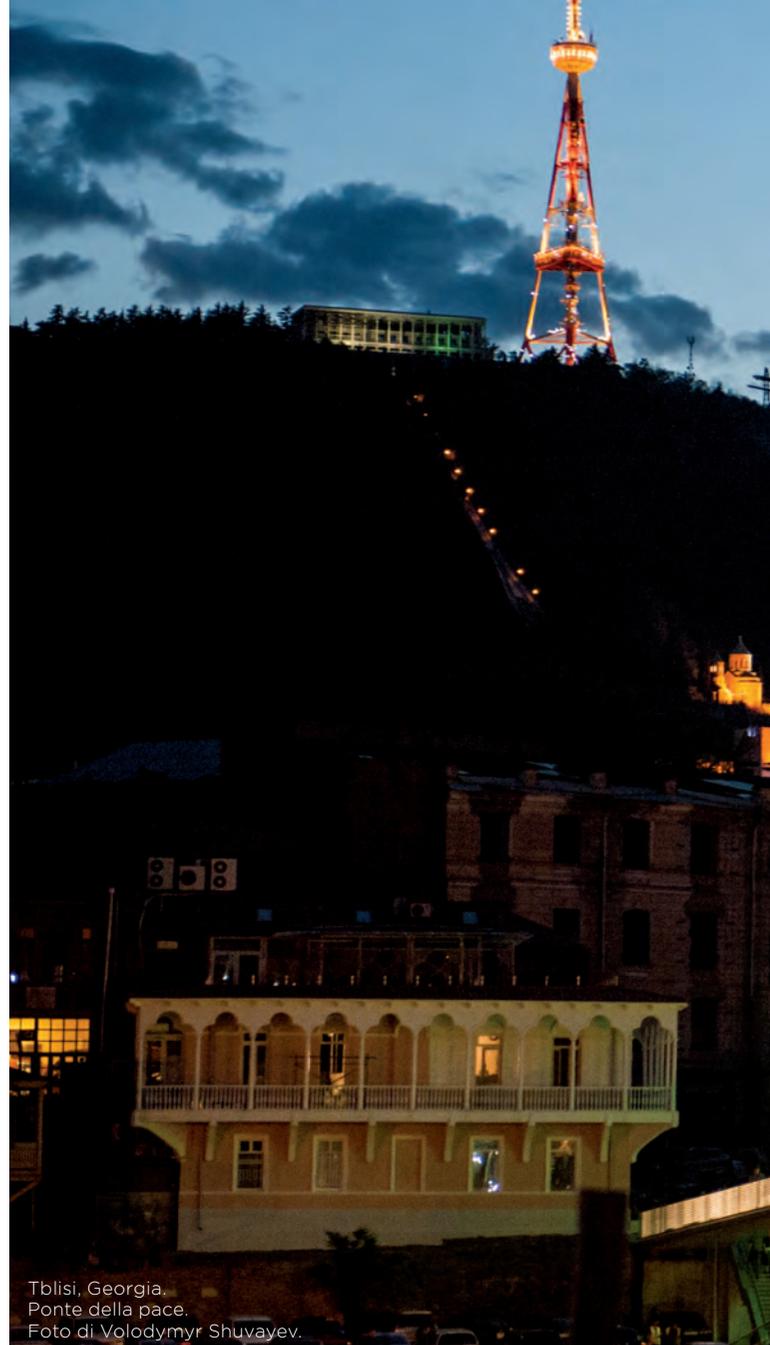
In Georgia, ormai fuori dalla Csi, la democrazia continua a radicarsi.

Ha 5 milioni di abitanti, e legami antichi con l’Europa. La Colchide, che corrisponde alla sua parte ovest, compare in importanti miti greci e in Euripide.

È la patria di Stalin, ma anche di Eduard Ševardnadze, ultimo grande timoniere della politica estera dell’Urss prima di guidare la Georgia, indipendente dal 1991, fino alla “Rivoluzione delle Rose” che nel 2003 lo depose. Da allora, il Paese rafforza sistematicamente l’ancoramento strategico e commerciale a Ovest. Sei anni fa la Russia invase le province dell’Abkhazia e dell’Ossezia del Sud, e tuttora le occupa militarmente.



Tbilisi, Georgia.
Foto di Ole Morten MelgÅrd.



Tbilisi, Georgia.
Ponte della pace.
Foto di Volodymyr Shuvayev.

La guerra con Mosca ha penalizzato l'economia, dopo un periodo (2006-2007) in cui la crescita annua aveva passato il 12%. Nel 2013 è cresciuta del 3,2%; il Fondo Monetario Internazionale prevede il 5% per quest'anno e per il prossimo.

La Georgia è ottava al mondo tra i Paesi in cui è più facile operare, per l'ultimo "Doing Business". L'agricoltura, dominata da piccole aziende familiari, contribuisce al Pil solo per il 9%, nonostante un suolo fertile. Fra i nomi italiani più importanti attivi in quest'area c'è la Ferrero, con svariati ettari di coltivazioni di nocciole: il nuovo Fondo Agricolo agevola prestiti per la modernizzazione dei macchinari, un potenziale che trova riflesso nell'attività di SACE nella filiera agroalimentare. SACE ha assicurato una fornitura di macchine agricole della Pmi umbra Nardi; ha sostenuto le vendite di serbatoi inox per l'enologia della friulana Gortani; ha assicurato due forniture di impianti completi per la produzione di vini e spumanti della Pmi milanese Ital Technology.

Tre grandi progetti infrastrutturali sono in corso in Georgia: l'autostrada Tbilisi-Batumi, per cui Todini ha vinto un appalto finanziato dalla Banca Mondiale; la ferrovia Baku-Tbilisi; un *Deep Sea Port* per navi cargo, ancora in fase di studio.

Il turismo ha enormi possibilità. Già nel 2012 ci sono stati più visitatori che abitanti del Paese. Il governo georgiano favorisce ogni investimento, dalle coste del Mar Nero ai monti del Caucaso. Il Paese ha un forte potenziale idroelettrico. Il governo cerca investitori per la costruzione e la gestione delle centrali.

Anni di politiche liberiste hanno fatto da volano per l'economia, ma quasi un terzo della popolazione vive sotto la soglia di povertà. Il governo insediato lo scorso autunno persegue una migliore redistribuzione dei benefici della crescita, anche attraverso un nuovo Codice del Lavoro e una copertura sanitaria universale.

Altri casi di una modernizzazione a lungo attesa hanno superato le aspettative. A Tbilisi, un edificio ultramoderno (con coperture realizzate da un

cliente SACE, l'azienda veneta Permasteelisa) ospita il Palazzo di Giustizia. Ogni pratica burocratica si svolge senza code: un passaporto è pronto in un'ora e, per posta pneumatica, viene consegnato nel bar dell'edificio a chi lo aspetta sorvegliando un tè.

Il passato sovietico sembra ormai un fantasma remoto. La Georgia percorre convintamente una strada inedita e interessante: ci sono tutte le basi perché diventi, in un futuro non troppo lontano, membro della Nato e dell'Ue.

Se in Armenia un orizzonte pienamente "europeo" è ancora lontano, la direzione è quella giusta. È fra i contesti mondiali più accoglienti per le imprese, fuori dall'area Ocse: al 37° posto, per "Doing Business".

Nel Caucaso del Sud, l'Armenia è la "migliore amica" della Russia, che ne assicura la sicurezza militare. Con Mosca ha fatto passi recenti verso l'unione doganale, a scapito dell'intesa con l'Ue che pure è suo partner commerciale ben più rilevante.



Con la maggioranza degli Stati confinanti, i rapporti vanno dal freddo all'apertamente teso. Il Nagorno-Karabakh, regione contesa che fu al centro di una guerra con l'Azerbaijan, è «un vulcano assopito», secondo Tom de Waal, giornalista britannico esperto della regione caucasica.

Con una popolazione di 3 milioni di individui e un'economia ancora largamente agricola, l'Armenia ha risentito molto la crisi mondiale; nel 2009 il Pil si è contratto del 14,1%, la ripresa è stata incostante e la disoccupazione supera il 18%. Le rimesse di una diaspora nutrita contano per un decimo del Pil.

Pochi grandi imprenditori esercitano un ruolo chiave, con monopoli e oligopoli che frenano lo sviluppo di nuove imprese, ferma restando, però, la domanda di tecnologie industriali ed energetiche, domanda che crea opportunità anche per le aziende italiane. Tra queste ricordiamo due realtà che hanno avuto SACE al loro fianco: la Sismec, Pmi mantova-

na che fabbrica macchinari per confezionamento ed etichettatura, e la pesarese Renco (impiantistica industriale), che produce energia idroelettrica attraverso una controllata in loco.

In Azerbaijan, sia in relazione alle libertà politiche sia ai diritti umani la situazione è scoraggiante. Il regime attuale, al contrario, buone politiche di redistribuzione del reddito.

Ilham Aliyev è succeduto nel 2003 al padre, oggetto di un culto della personalità subito evidente a chi visita il Paese. I rapporti con la Russia, fonte di un quinto dell'import azero, sono cordiali. Petrolio e gas trainano l'economia. Se nel 2018 la produzione petrolifera calerà per l'esaurirsi del giacimento principale, sarà in parte compensata dal nuovo giacimento di gas di Shaz Deniz.

Il fondo sovrano Sofaz, che gestisce i proventi dell'attività estrattiva, finanzierà la costruzione di raffinerie. Per il Progetto Raffineria Star, in Turchia, è coinvolta anche SACE, a copertura dei lavori svolti dalla Saipem.

Nella capitale Baku, spiccano le nuovissime Flames Towers: tre edifici in vetro a forma di fiamma, contro i quali la notte vengono proiettate immagini di fuoco. Le seguiranno, ancora più ambiziose, la Baku White City (centri fieristici, imprese e residenze) e le Khazar Islands, un arcipelago artificiale da 100 miliardi di dollari. Le migliori nuove opportunità nel Paese per l'Italia oggi si trovano soprattutto nelle filiere dei beni di consumo e delle costruzioni, come per il gruppo romagnolo Scm, fornitore di impianti per la lavorazione del legno, di recente supportato da SACE. Se le possibilità non mancano, la corruzione costituisce una piaga: il Paese è al 127° posto su 177 nell'ultimo *Corruption Perceptions Index* di Transparency International.

Sul fronte dei rischi, c'è solo un eventuale prolungato ribasso del petrolio. Per la Banca Mondiale, sotto gli 80 dollari al barile l'economia azera soffrirà: uno scenario non prossimo, ma da considerare.



Baku, Azerbaigian.
Bagnanti sulla spiaggia di Cimarlik.
Sullo sfondo, piattaforme petrolifere
usate per trivellare nel mar Caspio.
Foto di Sergio Ramazzotti/Parallelozero.

TUTTO TACE, IN ASIA CENTRALE?

Resta ancorata a Est, l'Asia Centrale. L'Uzbekistan di Islam Karimov, che lo guida dal 1990, è stato a lungo un importante alleato strategico dell'area atlantica, cruciale per la logistica delle missioni Nato afgane. Per questo l'Occidente non ha fatto seguire da passi concreti le critiche al regime (per l'organizzazione non governativa internazionale Human Rights Watch, la situazione dei diritti umani nel Paese è "atroce"; per l'Onu, è "sistematico" l'uso della tortura).

Karimov coltiva anche i rapporti con Mosca, pur mantenendo una netta indipendenza, diversamente dal Tagikistan e dal Kirghizistan che ospitano basi russe. Da quest'anno, l'Uzbekistan potrebbe volersi avvicinare a Putin: il disimpegno americano in Afghanistan e il miglioramento dei rapporti tra Stati Uniti e Pakistan renderanno meno indispensabile per l'Occidente un alleato imbarazzante come il dittatore uzbeko, che fino a oggi però, tenendo sul filo i due contendenti, si è garantito mano libera su molti versanti, con una ricaduta sull'appetibilità del Paese per chi investe: la spinta esterna a riformare il sistema (liberalizzazioni, trasparenza, apertura ai privati) è sempre mancata.

Un ricambio ampio dei vertici politici seguirà l'uscita di scena di Karimov, la cui salute è fragile. Si fronteggiano varie cordate, tutte interne all'establishment. Continua l'ascesa del capo della polizia segreta, Rustam Inoyatov, mentre pare in declino drastico la primogenita del presidente

Gulnara Karimova, personaggio colorito: pop star, stilista, imprenditrice poco limpida inquisita in più Paesi. Si fatica a decifrare le schermaglie che agitano l'élite uzbeka; ma una spaccatura è indubbia, e non è una novità da poco.

L'Uzbekistan ha forti riserve di oro, rame e uranio; petrolio e gas; una vasta produzione di cotone. Con una popolazione che sfiora i 30 milioni, è un mercato ambito. La crescita è da anni attorno al 7-8%.

Abbondano le auto nuove. La loro monotonia cromatica svela la natura del capitalismo locale: se, parafrasando Henry Ford, gli uzbeki possono guidare macchine «di ogni colore, purché siano bianche», è perché è stato il governo a rinnovare il parco auto nazionale, con forti incentivi e un'operazione "dall'alto".

Le imprese private restano sottodimensionate: per chi cresce, i controlli, già pervasivi, si moltiplicano fino a bloccarne l'attività.

Nelle aziende pubbliche incontrate dagli analisti di SACE, al di sotto dei vertici, emerge un *middle management* di nuova caratura: buon inglese, competenza, ottimi studi. La futura classe dirigente è una promessa, ma le servirebbero un passaggio generazionale e un'apertura politica.

Molti italiani hanno raccolto la sfida di un contesto non facile. Il Politecnico di Torino forma studenti di Ingegneria per l'*automotive*. Sono presenti imprese grandi, come la Cnh Industrial, ma anche molte Pmi, soprattutto del tessile e del *food*. SACE ha assicurato la fornitura di macchinari per

la panificazione della reggiana Iqm.

Il Paese ha potenziale, ma anche difficoltà gravi: razionamento della valuta forte, poco rispetto dei contratti, ostacoli al commercio transnazionale; e ancora, una corruzione smisurata, che relega il Paese al 168° posto su 177 per Transparency International; un sistema fiscale complesso; nonché tribunali incapaci di consentire un buon funzionamento dell'economia (per esempio tutelando gli investitori di minoranza).

Se l'eredità sovietica è avvertibile, in varia misura, in tutti i cinque Paesi che abbiamo visto, la spinta gravitazionale esercitata dalla Russia di oggi condiziona ancora il futuro. Il caso ucraino inciderà, nei vari casi, come un monito a non provocare le ire di Putin o come un incentivo in più per emanciparsi da un vicino ingombrante.

Per certi versi, nel rapporto con la Russia le repubbliche poste ai suoi bordi riproducono una tensione che per secoli ha agitato quel Paese al suo interno: quella tra "occidentalisti" e "slavofili", tipizzata con questi nomi a metà dell'Ottocento ma risalente almeno ai tempi di Pietro il Grande. A Mosca, il pendolo oscilla negli ultimi anni verso un ritorno alle radici profonde della Russia più "asiatica". Fra i suoi satelliti, in Europa come in Asia, le ragioni strategiche impongono un pragmatismo cauto; ma il richiamo di un'economia di stampo occidentale, e della crescita che questa può portare, è forte dappertutto. ☹



BUSINESS ETIQUETTE NEL CAUCASO

BREVE GUIDA ALLE BUONE MANIERE PER FARE AFFARI IN GEORGIA, ARMENIA E AZERBAIGIAN.

La prima cosa da sapere del Caucaso – la vasta regione geografica a cavallo tra l'Asia e l'Europa – è che non va considerato come un tutt'uno: tra Georgia, Armenia, Azerbaigian, infatti, le differenze sono tante quanto i punti di contatto.

In Armenia troverete un atteggiamento informale e cordiale. Qui sviluppare un buon rapporto personale è l'obiettivo chiave di ogni primo incontro. Nelle negoziazioni va evitato ogni atteggiamento rigido. Temperate eventuali punti critici con un uso accorto di toni accomodanti e formule indirette. Siate puntuali, anche se non sempre lo sarà il vostro ospite. La pazienza qui servirà anche perché le decisioni non saranno quasi mai prese rapidamente.

Se una persona con cui avete rapporti di lavoro vi invita a casa sua accettate, per non offenderla.

CORDIALITÀ E SENSO DELLA TRADIZIONE

Il contraltare della socievolezza armena è una certa formalità nelle formule di cortesia e nell'abbigliamento. Un look informale è mal visto. Completo scuro e cravatta per gli uomini e un buon tailleur con gonna che copra il ginocchio per le donne, anche in questo caso di colore scuro, sono la soluzione consigliabile.

Sarà sempre il vostro ospite a presentarvi ai suoi colleghi. Le donne armene aspettano che sia l'uomo a offrire la mano da stringere.

È bene non dimenticare un piccolo regalo, incartato con cura, per la vostra controparte locale. Evitate quelli troppo personali: oggetti da ufficio, come set di penne o fermacarte, vanno benissimo, compresi quelli con il logo della vostra società. Se a vostra volta vi viene offerto un dono, apritelo solo dopo esservi congedati.

In Azerbaigian il tono generale della vita sociale è più compassato. Anche qui, però, per avere successo nelle relazioni professionali è determi-

nante l'intesa interpersonale: informatevi, con discrezione, sulla famiglia del vostro interlocutore, sul suo lavoro, sul Paese. Non discutete di politica, dei rapporti con la vicina Armenia o della regione contesa del Nagorno-Karabakh. La religione non è un argomento tabù, ma richiede la giusta sensibilità.

CONVERSAZIONE, MA CON CAUTELA

Le riunioni non cominceranno sempre in tempo. La virtù più apprezzata è la pazienza, non la puntualità: preparatevi a tempi lunghi, anche per le decisioni negoziali; non fate mai sentire le vostre controparti sotto pressione.

Concordate gli appuntamenti con buon anticipo, fissandoli sempre per iscritto con un'e-mail; ma farete bene a richiamare sempre un giorno prima, per confermare l'orario.

Molti manager azeri parlano inglese, e tra chi lavora con l'Italia non è rara la conoscenza della nostra lingua. Ma a meno che non siate certi della situazione che potrete incontrare, fatevi accompagnare da un interprete.

La popolazione è in maggioranza musulmana, ma gli orari di preghiera non interferiscono nella vita professionale come in altri Paesi islamici. Durante il mese sacro di Ramadan, invece, il digiuno rituale incide molto sulla routine e i tempi di lavoro.

Anche in Azerbaigian l'abbigliamento è di taglio conservatore. Con il caldo estivo, però, molti uomini passano a camicie con maniche corte, con o senza cravatta.

Il popolo georgiano è tra i più ospitali e socievoli al mondo: un tratto culturale che segna anche la vita professionale. Le conversazioni (e le riunioni) possono stupire anche noi italiani per la franchezza e i toni accesi.

Parlando con voi, un georgiano vi guarderà sempre negli occhi, e si aspetterà lo stesso comportamento da voi; l'importanza di questo aspetto per

creare fiducia reciproca accomuna la Georgia ai suoi due vicini.

I BRINDISI E IL BUSINESS

Cene ed eventi sociali sono situazioni rilassate: cordialità e simpatia valgono più di ogni formalità. L'aspetto rituale forse più importante sono i brindisi (col vino, mai con la birra): ricorrenti, elaborati fino a diventare veri e propri discorsi, affidati a un commensale – detto "tamada" – a cui gli altri, a turno, chiedono il permesso di intervenire. Anche da voi, prima o poi, soprattutto se uomini, ci si aspetterà che (autorizzati dal tamada) esortiate l'intera tavolata a bere, augurando ogni bene ai vostri ospiti, alle loro famiglie, all'amicizia che vi lega o all'accordo appena firmato.

Non vi spaventi l'apparente complessità dell'operazione, che è condotta con spirito leggero. Non sottovalutate però il ruolo positivo che i legami sociali così forgiati svolgeranno nelle dinamiche di business. Lati più austeri del carattere georgiano riguardano il look (formale, come nel resto del Caucaso) e il senso della gerarchia (anziani e persone di alto status sono trattati con deferenza). Lo scambio di doni non è un obbligo, ma regali di costo non eccessivo saranno senz'altro graditi: conterà il gesto, non il valore intrinseco. Perfetti vino, liquori, cioccolatini; così come i fiori, tassativamente in numero dispari. Piccoli doni per i bambini sono sempre apprezzati.

Si impone un'ultima notazione sul modo di esprimersi: l'attenzione ai rapporti umani può comportare a volte che i georgiani usino formule indirette, soprattutto quando sarebbe necessario rispondere con un "no" secco, o nel tentativo di superare il disagio di dare a qualcuno cattive notizie. Quindi, se durante la realizzazione di un progetto nascessero problemi, potreste non sentirvi dare spiegazioni in tutta sincerità e con la tempestività e la chiarezza che sarebbero auspicabili. È un punto comunque da tenere a mente. ☯

FRONTIERE AFRICANE

DAL CONTINENTE NERO EMERGONO NUOVI
MERCATI SU CUI PUNTARE. IL RACCONTO
DELLE IMPRESE CHE LI HANNO CONQUISTATI.



Sull'idea di aprirsi al mercato estero Gian Giacomo Gellini, giovane amministratore delegato della C.A.B., società aretina specializzata in prodotti e tecnologie per la pavimentazione stradale, così si esprime: «Esplorare il mondo in cerca di nuove possibilità è ormai necessario anche per aziende relativamente piccole». Parola di Pmi, anzi, di micro-impresa. Applicando questa regola, la C.A.B. ha saputo “scovare” e poi usare, con successo, un trampolino di lancio più unico che raro: quello del piccolo Stato africano del Ghana.

In effetti, in tempi di profonda incertezza e instabilità, mentre i giganti Bric rallentano il passo e mettono in mostra tutte le contraddizioni dei loro tumultuosi processi di crescita, l'esplorazione mirata verso nuove destinazioni meno battute, ma in via di sviluppo, può rivelarsi una scelta vincente.

Lo dimostra la Pr Industrial, azienda di Casole d'Elsa, in provincia di Siena, specializzata in macchinari per la movimentazione logistica interna e in sistemi per la generazione di energia elettrica: dalla Toscana, in quarant'anni di attività, si è espansa in tutto il mondo, trovando nel Senegal un'ottima testa di ponte per il continente nero. «Oggi, ormai meno del 10% del nostro fatturato è realizzato in Italia», spiega Nicola Pagliai, Cfo di Pramac Group/Pr Industrial. «Nel nostro portafoglio cresce la rilevanza dei mercati emergenti e l'Africa rappresenta per noi una destinazione a elevato potenziale, specialmente per i gruppi elettrogeni».

L'equazione è semplice, ma non troppo. I Paesi in via di sviluppo hanno bisogno di tecnologie per crescere e di beni per sostenere i consumi della popolazione: le nostre imprese possono offrirli. Ma come trovare, tra questi, i mercati giusti, quelli con il mix vincente di rischi e opportunità?

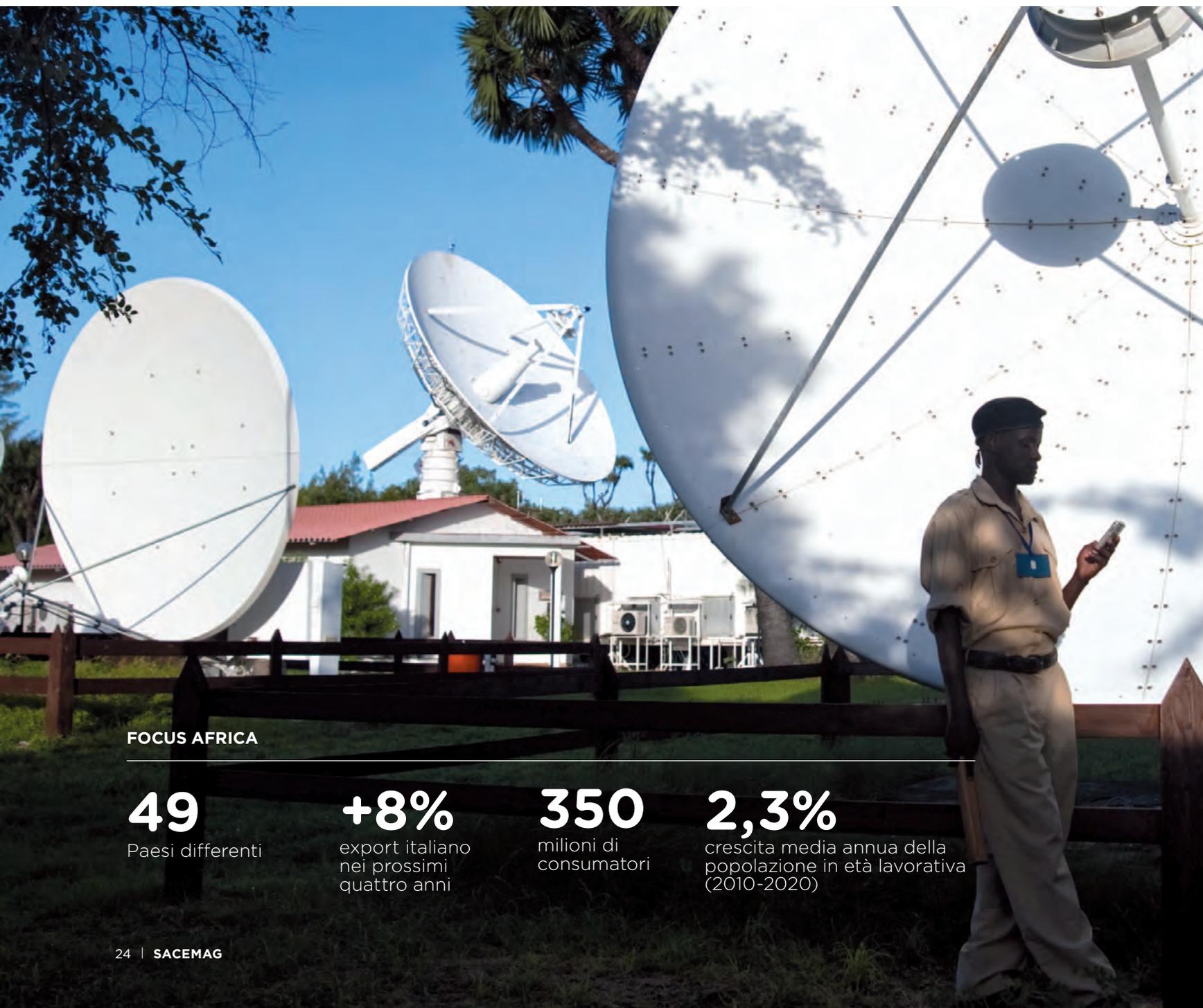
Dimensioni economiche e demografiche non eccessivamente ridotte, mercati dei capitali in fase di sviluppo, apertura all'export ancora sotto potenziale sono la *conditio sine qua non* per qualificarsi come nuovi mercati su cui puntare. «Li chiamiamo *frontier markets*», spiega Alessandro Terzulli, responsabile studi economici presso SACE. «Abbiamo mutuato questo nome dai mercati internazionali dei capitali per identificare quei Paesi che, pur presentando ancora profili di rischio piuttosto elevati, offrono interessanti opportunità di investimento e sviluppo in direzioni meno scontate».

Foto di Gustave Deghillage.



Nairobi, Kenya.
Foto di Alessandro Gandolfi/Parallelozero.

—
A mano a mano che si matura un'esperienza nel continente, si scopre come i vari Stati africani non siano, in realtà, così distanti come sembrano
—



FOCUS AFRICA

49

Paesi differenti

+8%

export italiano
nei prossimi
quattro anni

350

milioni di
consumatori

2,3%

crescita media annua della
popolazione in età lavorativa
(2010-2020)

IL MERCATO CHE NON TI ASPETTI

L'Africa sub-sahariana è la quintessenza del concetto di mercato di frontiera. Qui, a un contesto operativo difficoltoso, alla carenza di infrastrutture e alla persistenza di sacche, più o meno diffuse, di gravi tensioni socio-politiche, si affiancano elementi positivi come la ricchezza di risorse, la crescente stabilità politica, l'emergere di una classe media capace di farsi motore del progresso e dell'innovazione: dall'utilizzo originale delle nuove tecnologie Ict, alla spinta ai consumi e al contributo qualificato alla forza lavoro e allo sviluppo.



Malindi, Kenya.
Centro spaziale.
Foto di Alessandro Gandolfi/Parallelozero.

Il Kenya per molti aspetti è l'emblema di questa prospettiva. Traino economico dell'East African Community (Eac, che comprende, oltre al Kenya, Tanzania, Uganda, Ruanda e Burundi), ha un'industria dinamica e aperta, capace di interfacciarsi con imprese di ogni dimensione. Offre buone opportunità di business nei settori agricolo e turistico, nelle telecomunicazioni e nei trasporti, oltre che in tutta la filiera della distribuzione dei beni di consumo.

Da questo *business climate* favorevole Ave Technologies, società del Gruppo Della Toffola, ha saputo trarre il meglio. L'azienda veneta – attiva nella progettazione, costruzione e commercio di macchine e impianti completi per l'imbottigliamento e il confezionamento – ha imparato a conoscere e apprezzare il Kenya proprio grazie al contatto con una società locale. «Abbiamo iniziato a collaborare con una società di rappresentanza di Nairobi conosciuta in una fiera internazionale del settore beverage, poi sono seguiti viaggi di approfondimento commerciale nel territorio e la stipula dei primi contratti di vendita», ha dichiarato Vittorio Della Toffola, Presidente di Ave Technologies. «Le prime referenze positive hanno poi trainato il nostro business e ora il lavoro si svolge con una certa regolarità nell'alternanza di offerte e ordini. In collaborazione con quella società keniota siamo riusciti anche a installare un punto di servizio e ricambistica per l'assistenza post-vendita».

Identificare, agganciare e affidarsi ai contatti giusti è fondamentale. «Questo è un Paese dove si può fare un buon business ma bisogna avere un collegamento locale per fidelizzare il cliente», ha continuato Vittorio Della Toffola. «E poi bisogna essere in grado di offrire dilazioni di pagamento a condizioni competitive che incentivino l'operatore locale a concludere il contratto di fornitura».

Il Kenya gode di collegamenti aerei e marittimi di primo ordine e ha sviluppato nel tempo un'articolata ed efficiente rete di servizi per le imprese, da quelli finanziari e doganali alle comunicazioni e ai servizi di assistenza da parte di istituzioni ed enti parastatali, senza contare le molte iniziative del governo volte a incentivare gli investimenti diretti dall'estero.

«Effettivamente utilizziamo la base keniota per visitare, proporre e vendere i nostri impianti a potenziali clienti in Uganda, Tanzania e negli altri Stati vicini», ha spiegato Vittorio Della Toffola. «Riteniamo che per gli impian-

ti beverage ci sia un mercato in espansione in tutta l'Africa proprio perché il consumo di acqua e bevande in bottiglia è in crescita. Molti gruppi internazionali attivi in questo settore hanno uffici e filiali nell'Africa sub-sahariana con la sede di riferimento in Kenya e quindi anche per noi il Paese può essere la base per sviluppare le nostre entrate in tutta l'area».

Per esempio, in Tanzania: altro mercato di frontiera importante, che conta oggi su un clima politico relativamente stabile e una popolazione giovane di circa 50 milioni di abitanti con abitudini e stili di consumo in evoluzione, anche per i beni più semplici (come il sapone, per esempio). Lo sa bene la Mazzoni Lb SpA, azienda mondiale leader nella progettazione e fornitura di macchine e impianti per la produzione di sapone e glicerina, che proprio in Africa realizza più del 40% del fatturato. «Il mercato tanzaniano dei prodotti di largo consumo è caratterizzato dalla presenza di gruppi locali importanti e in forte crescita, quindi molto esigenti in termini di supporto pre- e post-vendita», ha dichiarato Emmanuele Imperiali, Cfo di Mazzoni Lb. «Un'azienda interessata al mercato deve essere adeguatamente strutturata per accompagnare i progetti in modo accurato e continuo sino dalla fase di sviluppo commerciale iniziale».

Quando aumenta la complessità dei mercati, contemporaneamente aumenta l'importanza delle economie di scala e delle connessioni che si sanno creare sul posto. «Abbiamo stretto un'alleanza con una società sudafricana specializzata nell'esecuzione di lavori civili, nel montaggio impianti e nella fornitura di apparecchiature di servizio (*utility*) prodotte localmente», ha raccontato ancora Imperiali. «Questo ci consentirà di offrire ai nostri clienti una più ampia gamma di servizi e prodotti e di presidiare maggiormente la Tanzania e gli altri Paesi africani».

Perché a mano a mano che si matura un'esperienza nel continente, si scopre come i vari Stati africani non siano, in realtà, così distanti come sembrano.

CONNESSIONI AFRICANE

«Per raccontare come siamo arrivati in Angola, dobbiamo partire... dal Mozambico». A parlare è Dario Foschini, amministratore delegato di Cmc Ravenna, il Gruppo edile ravennate, ormai attivo su tutti i principali mercati emergenti, Africa *in primis*. «È stato in Mozambico che abbiamo messo il "primo piede" in

Africa, già dagli anni Settanta, attraversando gli anni turbolenti del conflitto fino alla firma della pace. Ed è da lì che abbiamo iniziato a guardare con crescente attenzione anche agli altri Paesi dell'Africa Australe: il Sudafrica e poi l'Angola». E poi ha proseguito: «I legami culturali e linguistici tra Mozambico e Angola sono importanti e il nostro personale aveva acquisito ormai una grande dimestichezza con il mondo lusofono. Era l'inizio del Duemila e l'Angola, all'epoca, appariva un Paese dalle enormi potenzialità, nonostante la profonda instabilità politico-sociale. Abbiamo preso il primo appalto stradale a fine 2006 nella provincia di Uíge: un progetto che definirei "medio", da 60 milioni di dollari, ottimo per iniziare l'inserimento nel Paese. Era da tempo che attendevamo lo stabilizzarsi del contesto post-bellico. Il potenziale c'era, le risorse non mancavano e ci aspettavamo una forte crescita. Abbiamo firmato un secondo contratto piuttosto importante nel 2008 per la costruzione di una strada N'zeto-Soyo, un lotto di cinquanta chilometri, un progetto da 330 milioni di dollari americani. Era questa, per noi, l'opportunità per stabilirci definitivamente in Angola».

Le differenze si stanno assottigliando nella geografia dei rischi e delle opportunità dell'Africa australe. Il Mozambico un tempo era considerato un mercato a potenziale non così elevato, ma le cose stanno cambiando, con nuove opportunità sul fronte delle risorse energetiche. L'Angola, invece, da sempre ha un grande potenziale ma anche una carenza assoluta di infrastrutture, con un contesto in cui è difficile operare. Le sorprese di natura burocratica sono frequenti... e le relazioni contano per muoversi in sicurezza. «C'è poi il tema concorrenza. Ci sono i brasiliani e i portoghesi, con legami storici imbattibili. E poi ci sono i cinesi, capaci di realizzare in breve tempo grandi opere (per esempio, la ferrovia del Benguela), anche se con manodopera totalmente cinese, senza un reale coinvolgimento della popolazione locale. Invece, le imprese italiane in Angola possono dare un contributo reale di crescita e sviluppo reciproco. Il Paese africano ha fame di infrastrutture: noi possiamo realizzarle bene, trasferire *know-how* e creare occupazione. Il supporto delle istituzioni in loco non ci manca, con l'Ambasciata italiana in prima linea».

In altri casi possono essere i grandi gruppi industriali a fare da testa di ponte in Africa. È stato così per Coeclerici, il Gruppo specializzato in *mining trading*, logistica e shipping. «La nostra esperienza in Mozambico è senz'altro positiva», ha raccontato il vicepresidente

Andrea Clavarino. «La definisco una "bella storia italiana". Ci siamo aggiudicati un tender internazionale a cui hanno partecipato almeno una decina di altri *competitor*, dopo lunghi negoziati e una fase preliminare di *assessment* veramente complessa».

L'intervento di Coeclerici si inserisce a valle della catena del valore del carbone di Vale, il gigante minerario brasiliano, nell'ambito del megaprogetto di sfruttamento della miniera di Moatize. «Le nostre navi specializzate (*transhipper*) trasportano il carbone dalla banchina del porto fino a un punto di ancoraggio, a venti miglia dalla costa, dove il carbone è caricato su navi da 180 mila tonnellate. Un piccolo porto come quello di Beira avrebbe potuto ospitare solo navi di piccola stazza che avrebbero reso antieconomico l'intero progetto», ha spiegato ancora Clavarino. «Noi operiamo in condizioni meteorologiche e ambientali molto difficili, con 25 nodi di vento e correnti marine di 4-5 nodi».

Le due unità *transhipper* utilizzate da Coeclerici, "Bulk Zambesi" e "Bulk Limpopo", sono state acquistate con un finanziamento di 90 milioni di dollari, garantito da SACE.

Su cosa voglia dire per un occidentale vivere in Mozambico, qualcosa potrebbero raccontarci i marinai che operano per Coeclerici. «Attorno al porto di Beira fino a pochi anni fa non c'era niente a livello di strutture sia in termini di accoglienza che per gli approvvigionamenti», ha proseguito Clavarino. «Sulla terraferma oggi invece possiamo contare su nuovi complessi abitativi, nuove infrastrutture e servizi: oggi l'area di Beira è molto cambiata grazie a questo progetto».

Nell'ambito di quest'ultimo, il rapporto con il Sudafrica è fondamentale. «La nostra rete di supporto logistico in Mozambico è di derivazione sudafricana, anche grazie ad accordi doganali tra i due Paesi». Il Sudafrica si conferma un *hub* di riferimento fondamentale: conosce bene il potenziale di questo mercato su cui sta investendo, avendo anche una maggiore familiarità con il contesto operativo e i suoi rischi.

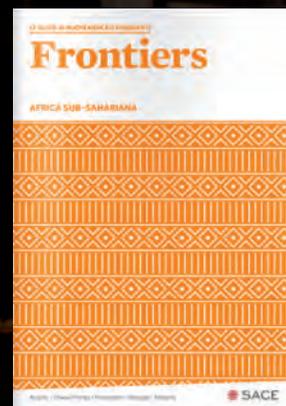
«Il Mozambico, tuttavia, ha ancora molti limiti infrastrutturali: dovrà creare nuove strade, ferrovie, impianti di vario genere», ha concluso Clavarino. «Lo dovrà fare perché possiede troppe risorse preziose – gas, petrolio, alluminio, carbone – che costituiscono il futuro dello sviluppo economico del Paese». Molto si muove insomma sotto il sole africano, non resta che partire. ☺





GUIDE AI NUOVI MERCATI EMERGENTI

Frontier Markets è il nuovo programma sviluppato da SACE per aiutare le imprese, in particolare le Pmi, a identificare e conquistare i prossimi mercati emergenti, ovvero le nuove destinazioni a elevato potenziale di business, al di fuori delle rotte di riferimento tradizionali. Il tutto grazie a un'offerta integrata di prodotti assicurativo-finanziari e servizi di *advisory* dedicata. La prima guida sviluppata nell'ambito dell'iniziativa è dedicata proprio ai mercati dell'Africa sub-sahariana. Per informazioni: frontiers@sace.it



Malindi, Kenya.
Centro spaziale.
Foto di Alessandro Gandolfi/Parallelozero.

COMECER

GRINTA ITALIANA

CREDERE NEL PROPRIO PAESE E PROIETTARLO VERSO L'ESTERO: QUESTA LA SFIDA CHE L'AZIENDA ROMAGNOLA PORTA AVANTI OGNI GIORNO.

Quando si cerca la definizione di Comecer (acronimo di Costruzioni Meccaniche Certificate, *ndr.*), la prima cosa che salta all'occhio è che questa azienda italiana, con sede nella romagnola cittadina di Castel Bolognese (Ravenna), è leader mondiale nelle tecnologie di protezione in medicina nucleare, isotecnia farmaceutica e *decommissioning* di nucleare industriale. Dagli anni Settanta, quando è stata fondata, Comecer si è distinta come una realtà virtuosa e altamente produttiva, con sedi all'estero, un mercato internazionale strutturato e un sistema operativo che viaggia ad altissimi livelli di competitività e produzione. Oggi a capo di questa realtà industriale d'eccellenza troviamo Alessia Zanelli, un amministratore delegato illuminato e di polso. È lei che ha trasformato l'azienda paterna in una multinazionale, riuscendo ugualmente a mantenere quel sapore familiare, quell'atmosfera di condivisione e sostegno «senza la quale», ci racconta, «non si potrebbe crescere e diventare grandi. Quando una società va bene», spiega, «tutti devono star bene, di contro, quando si fa fatica, quando il lavoro diventa duro o manca, allora si deve dividere il peso da portare, per non restarne schiacciati, per rendere più dolce la salita».

Il peso che ha portato sulle spalle Comecer oggi misura un fatturato da 56 milioni di euro, 280 dipendenti – di cui 210 in Italia – per realizzare schermature e attrezzature per applicazioni speciali, destinate a grandi gruppi industriali ed enti di ricerca. «Sen-

za dubbio siamo riconosciuti come centro d'eccellenza in Italia e nel mondo nel campo dell'isotecnia», puntualizza la Zanelli, «perché siamo una realtà multinazionale a tutti gli effetti che opera principalmente nel settore della medicina nucleare e nell'isolamento, nel radio farmaco. Questo per dare del nostro operare una definizione "tecnica", ma se ci spostiamo sul vero spirito che muove l'azienda, noi riconosciamo e veniamo riconosciuti prima di tutto per l'importanza dell'alto valore etico del nostro lavoro». Comecer, infatti, lavora per gli ospedali, per le università e per le industrie farmaceutiche, curando progetti personalizzati per la produzione di isolatori per sostanze tossiche da mantenere in sicurezza, seguendo la gestione di impianti nucleari, producendo attrezzature per la lavorazione, la disattivazione e lo smaltimento di sostanze radioattive mantenendo gli standard più alti nel nostro Paese.

Allora lavorare ad altissimi livelli in Italia si può...

«Certo, anche se noi siamo forti grazie alla presenza sul mercato estero. Vede», spiega la Zanelli con una punta di amarezza, «la nostra attività non può prescindere dalla ricerca medico-scientifica e purtroppo in Italia è quasi tutto fermo. Confesso che è un vero peccato: se vado ad Harvard per lavoro, il miglior ricercatore con cui ci interfacciamo ha quasi sempre un cognome italiano, e questo è al tempo stesso una gioia e un vero peccato. Un orgoglio per noi italiani, perché dimostra che siamo veramente il "valore ag-



giunto», ma una pena perché conosciamo i motivi che spingono un giovane a cercare lavoro fuori dal nostro Paese».

Perché, ci ricorda la dottoressa Zanelli, «in Italia non si lavora molto bene in quanto la ricerca e le univer-



Castel Bolognese (Ravenna), stabilimenti Comecer. Foto di Alberto Bevilacqua.

sità sono praticamente ferme. Lo saremmo anche noi se non copriremmo tutto grazie all'export». E così Comecer, pur mantenendo l'headquarter in Italia, nel Ravennate, ha dovuto diversificare la produzione operando anche in Olanda – dove è stato allestito un polo elettronico software – e

nella Repubblica Ceca; mentre alcuni poli riservati alla vendita sono in America, India e Cina. Il 90% della produzione Comecer, dunque, è riservato al mercato straniero, aspetto non trascurabile che, negli anni, ha trasformato l'azienda in una realtà internazionale molto forte.

Il mercato internazionale è quindi la principale fonte di vitalità dell'azienda. «Quello che ogni impresa italiana deve sempre fare è essere orgogliosa del Made in Italy. Così circa cinque anni fa abbiamo creduto nel nostro Paese proiettandolo verso l'estero. Assolutamente un rischio per la situazione economica che stavamo già vivendo, certo, ma bisogna sempre avere sotto controllo il processo produttivo, perché è sinonimo di qualità e, col tempo, paga. Grazie a SACE tutto è stato molto più facile, è un partner e uno strumento fondamentale che dà la percezione all'imprenditore di non essere mai solo, pur mantenendo la propria autonomia al 100%».

E i competitor?

«A essere sincera, da questo punto di vista siamo molto fortunati, perché le aziende che producono equipaggiamento nel nostro settore non sono molte. L'intuizione di scegliere questo ramo e di specializzarci ai massimi livelli e con prodotti di altissima qualità è stata senza dubbio la strategia vincente».

E per restare sempre un passo avanti a tutti, oggi Comecer sta aprendo un nuovo ciclo di prodotti in cui già ha occupato la posizione di leadership. «Abbiamo prodotto un radio-farmaco che serve nella terapia per malattie neurologiche come l'Alzheimer e il Parkinson», commenta Alessia Zanelli, «oppure ci siamo dedicati al perfezionamento di una linea di antibiotici, l'Augmentin. Questa continua crescita», prosegue, «è stata possibile grazie all'impegno e agli sforzi di questi ultimi anni. Abbiamo fatto grandi acquisizioni, creduto fortemente nei progetti e le grandi multinazionali ci hanno riconosciuto il valore cominciando ad avere sempre più fiducia in noi. A fine 2014 contiamo di aprire un nuovo ciclo di ulteriore sviluppo e successo grazie anche alla partnership con il Fondo Italiano d'Investimento».

Il fatto che Alessia Zanelli sia un manager con le idee chiare e che sia una donna non passa inosservato. Eppure è lei la prima ad ammettere che è dura: «Perché non è tutto semplice. Col tempo si raggiunge credibilità, è vero», spiega, «ma se all'estero non ho incontrato problemi, qui è decisamente molto più difficile, è diverso». Non è solo una questione di genere, ma di approccio, di "filosofia" di vita. «Come donna sono abituata a vivere il mio lavoro con meritocrazia, come un privilegio per fare del mio meglio». E questo è il merito di Comecer: lavorare sodo, crescere, informarsi, specializzarsi e credere nei progetti che possono cambiare il mondo e la salute delle persone. 🌍

SE NE PARLA



Roma, Sede SACE.
Gruppo di ragazzi al lavoro durante il progetto SPIGA.

GIOVANE, QUO VADIS?

IL GAP TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO C'È. MA QUANDO L'AZIENDA FA SCUOLA, I RAGAZZI RISPONDONO.

Generazione mille euro è il titolo di un film italiano del 2009: racconta con toni leggeri le storie verosimili di giovani che, più o meno intraprendenti, laureati o diplomati, faticano a trovare una via di inserimento nel mondo del lavoro. Cinque anni dopo l'uscita del film, il quadro della partecipazione giovanile al mondo del lavoro continua a essere complesso e la disoccupazione coinvolge il 40% della popolazione attiva tra i 15 e i 24 anni. Può portare un po' di conforto la corretta interpretazione della percentuale: secondo i criteri Istat, la proporzione esclude, ad esempio, i giovani che studiano, secondo cui nel totale della popolazione di riferimento, il dato vale per il 12%. Ma non per questo è meno preoccupante, e sembra fotografare una generazione alla quale

spesso non manca la volontà, ma le occasioni di mettersi in gioco.

In un recente studio, gli analisti di McKinsey suggeriscono che si tratta di una questione strutturale, che la crisi economica ha certamente accentuato, ma non causato in prima istanza. I dati mostrano che il cuore del problema è il raccordo tra i giovani e il mondo del lavoro: c'è in Italia una combinazione apparentemente paradossale tra preoccupanti livelli di disoccupazione giovanile e la difficoltà da parte del mondo del lavoro di trovare le competenze adatte. Secondo quest'analisi, si possono riassumere gli ingredienti di questo "cocktail" in tre fattori: la scarsa diffusione di profili particolari, lo sviluppo da parte dei giovani di competenze spesso non adeguate alle necessità del mondo produttivo e l'inadeguatezza dei canali di supporto e inserimento.

Alcuni elementi suggeriscono che una parte del problema risiede anche nell'approccio dei giovani al mondo universitario. Secondo il rapporto, solo il 29% dei giovani compie la scelta universitaria tenendo in considerazione l'efficacia del *placement* che l'ateneo o la facoltà offre in media. Ed è interessante guardare anche all'uscita dalle università, dove si riscontra un dato che è forse contro-intuitivo rispetto alla percezione generale: i laureati in Italia, a confronto con il resto dell'Europa, sono ancora pochi (21,7% nella fascia d'età tra i 30 e i 34 anni, contro il 35,8% della media europea).

Dall'altro lato, esiste una mancanza di comunicazione tra formazione universitaria e ambienti professionali, che si evince, ad esempio, guardando alle assunzioni effettuate nel 2012 nel nostro Paese: come testimonia lo studio McKinsey, nel 16% dei casi il reperimento del personale è stato difficoltoso, specialmente nei settori ad alta specializzazione quali l'industria dei servizi informatici e la sanità.

È evidente l'esigenza di far parlare tra loro università e mondo del lavoro nella stessa lingua, e fare in modo che questa diventi comprensibile per i giovani a cavallo tra le due realtà.

Sono nate molte iniziative volte a creare dei canali di comunicazione. In ambito istituzionale ne è un esempio "Your First Eures Job", un progetto della Commissione Europea che ha l'obiettivo di incentivare la mobilità della giovane forza lavoro euro-

pea, con sussidi per i minori di 30 anni e incentivi fiscali per le imprese disposte a metterli alla prova. Le aziende potrebbero fare molto, specialmente con gli studenti, e con poche risorse, anche solo mostrandosi. Eppure non sono molto diffuse nella realtà produttiva italiana esperienze di apertura ai giovani. Un progetto innovativo, che potrebbe essere di ispirazione per altre realtà aziendali, è quello inaugurato quest'anno da SACE, che prende il nome di "Spiga" (SACE Per I Giovani Apprendisti).

Dal 2010 l'area Csr di SACE promuoveva annualmente l'iniziativa "Ragazzi in ufficio", per mostrare ai figli dei dipendenti l'ambiente di lavoro dei genitori. È nata poi l'idea di coinvolgere anche i giovani tra i 18 e i 26 anni e creare un'iniziativa che li veda protagonisti, dando l'opportunità di mettersi in gioco in prima persona in una realtà aziendale.

Quest'anno si è svolta la prima edizione di questo nuovo progetto, a cui hanno partecipato quattordici tra ragazzi e ragazze, con un'età media di 20 anni. «Il progetto Spiga consiste in una sessione di tre giorni nell'ambiente professionale di SACE», spiega Paolo Cerino, Responsabile Csr di SACE. «Dapprima l'azienda si presenta e vengono illustrati i codici comunicativi interni. Gli Hr di SACE spiegano come scrivere un curriculum e danno consigli su come sostenere un colloquio di lavoro. Nei giorni successivi si formano due squadre che vengono coinvolte in un *business game*: i giovani si dividono i ruoli, creano un nome e un logo per la propria impresa e lavorano insieme per una missione aziendale. Infine, presentano i loro risultati ai dirigenti SACE, che sono chiamati a esprimere un giudizio».

Il progetto è interessante per i suoi molteplici aspetti: nasce come iniziativa di welfare aziendale, che coinvolge i familiari più giovani dei dipendenti e contribuisce a creare un clima positivo. L'esigenza di raccontarsi all'esterno, poi, aiuta in primo luogo SACE a ripensarsi e semplificare il proprio linguaggio e quindi i propri processi. Ma è anche un'occasione importante e unica anche per i ragazzi, come hanno testimoniato loro stessi al termine dei tre giorni: «Grazie a Spiga ho conosciuto molti aspetti pratici che all'interno dell'università non sono affrontati», racconta

Lodovica. Davide è rimasto colpito dalla quantità di informazioni e accorgimenti che ha appreso (come, ad esempio, curare i propri social network pensando all'impressione che può ricavarne un datore di lavoro): «Ho capito come restituire un'immagine di me completa, senza dare niente per scontato». E i ragazzi hanno colto al volo l'opportunità di confrontarsi e fare domande, con coraggio e curiosità, ai professionisti dell'azienda, in un clima conviviale.

Anna Maria Cofini, che in SACE ha seguito passo passo l'iniziativa, spiega che l'idea è anche quella di far comprendere ai giovani cosa richiede il mercato, spingendoli a investire sulle proprie capacità. E la risposta è stata ottima: «Siamo rimasti stupiti dalla qualità delle presentazioni e dalla rapidità con cui si sono coesi e hanno imparato a lavorare in team», ricorda. «Abbiamo constatato che, se opportunamente indirizzati, i ragazzi tirano fuori le proprie potenzialità in maniera straordinaria».

Una risposta dal basso alla domanda di lavoro insoddisfatta potrebbe essere il moltiplicarsi di questi sforzi di formazione da parte del mondo aziendale: contribuire a creare le occasioni giuste, con un'opera di preparazione al mondo lavorativo che può rivolgersi anche a chi è all'inizio del percorso universitario o alla fine delle scuole superiori, con anche l'intenzione, perché no, di dare una bella sferzata sui margini di miglioramento dei giovani. Molti dei partecipanti al progetto di SACE, infatti, hanno confessato di essere rimasti sorpresi dall'importanza che riveste una solida conoscenza della lingua inglese insieme a un'esperienza di studio o di lavoro all'estero, come tutti i dirigenti dell'azienda hanno sottolineato.

Sulla scia di questo interessante esperimento, SACE sta lavorando per accrescere ancora di più la sinergia con le università. L'apertura di simili canali di comunicazione tra formazione e lavoro può essere di esempio per molte altre realtà. Nel questionario anonimo di valutazione del progetto, un giovane partecipante confessa di aver trovato stimolante il progetto Spiga soprattutto perché lo ha portato «a mettersi molto in discussione e a porsi domande forti». Oggi la sfida è continuare a porre con fiducia le domande giuste ai giovani, con la certezza che la risposta sarà generosa. 🌱

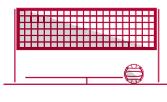


PROGETTO SPIGA

SACE Per I Giovani Apprendisti



come scrivere un curriculum e sostenere un colloquio di lavoro



business game

2 squadre, ogni team lavora per una missione aziendale. I giovani si dividono i ruoli e lavorano insieme



presentazione dei progetti ai dirigenti SACE e giudizio finale

LIMA: LA CITTÀ DEI RE

FONDATA DAGLI SPAGNOLI NEL CINQUECENTO, LA CAPITALE PERUVIANA È UNO DEI MAGGIORI POLI FINANZIARI DELL'AMERICA LATINA E OFFRE AI VISITATORI DI TUTTO IL MONDO ARTE, MUSICA E OSPITALITÀ.

All'occhio di un visitatore occidentale, Lima ha le sembianze tipiche delle megalopoli in via di sviluppo: inquinata, caotica e sovraffollata. In realtà, la capitale peruviana vanta un'atmosfera quasi onirica, grazie al clima molto umido che la ricopre con un fitto strato di nebbia e una popolazione accogliente e aperta, che sembra vivere a un ritmo rallentato appartenente al passato.

Fondata nel 1535 dal conquistatore spagnolo Francisco Pizarro con il nome di Ciudad de los Reyes (ovvero Città dei Re Magi, perché la leggenda vuole che sia stata fondata il 6 gennaio), Lima è oggi la quarta città più grande dell'America Latina, con circa nove milioni di abitanti, e uno dei principali centri finanziari, dove si genera oltre il 50% del Pil nazionale e si concentra più del 75% della produzione industriale peruviana.

Un'ampia scelta di ristoranti e locali alla moda, un'animata vita notturna, teatri e musei di altissimo valore storico rendono Lima anche un polo d'attrazione per viaggiatori ed expat. Tra i luoghi di maggiore interesse vanno segnalati il Museo de Arte, che custodisce arredi coloniali, manufatti precolombiani e quattrocento anni di arte peruviana, e il Museo Nacional de Antropología y Arqueología noto in tutto il mondo per le sue mostre sul Perú preistorico. In centro, le chiese di San Francisco, famosa per le sue catacombe, e quella di Santo Domingo offrono rifugio dal baccano cittadino. Nel centro storico di Lima gli splendidi edifici di epoca coloniale, attualmente in fase di restauro, si mescolano alle recenti costruzioni di grattacieli e imponenti edifici di stampo moderno.

La città, molto grande, si estende su una superficie di oltre 2.600 chilometri quadrati. Il sistema del trasporto pubblico locale è affidato in larga parte ai cosiddetti "combis", minibus spesso molto affollati, il cui itinerario non è contrassegnato da un numero ma è necessario ascoltare il conducente che urla il nome delle principali strade e destinazioni. Nonostante i *combis* e le altre linee di autobus arrivino

in tutte le aree della città, i trasporti pubblici sono ancora poco efficienti. In compenso i taxi sono praticamente ovunque, anche se va detto che la maggior parte è abusiva. Meglio affidarsi a un'agenzia privata di noleggio auto con conducente che potete trovare al vostro arrivo in aeroporto. Questo è il modo migliore per spostarsi se siete a Lima per lavoro: il trasporto sarà efficiente, al pagamento avrete una ricevuta e il vostro autista diventerà per voi

una sorta di guida nella città. Sono in corso alcune nuove iniziative per ottimizzare la rete dei trasporti pubblici come il progetto "Linea 2": una rete metropolitana che collegherà la parte Est della città a quella Ovest, connettendo circa 2,4 milioni di abitanti. Sono in fase di lancio anche i lavori per il miglioramento della rete viaria urbana. Proprio grazie a questi lavori, si prevede che tra circa cinque anni la città avrà un volto completamente nuovo.



Al di là del centro storico, si estendono alcuni sobborghi di interesse, rappresentativi della vitalità della capitale. Il distretto La Victoria è uno di questi. L'area di Calle Gamarra, in particolare, oggi costituisce il fulcro del commercio di tessuti e fibre tessili del Perù ed è anche il punto di riferimento per lo shopping di tendenza: si stima che il quartiere generi ogni anno un volume d'affari tra gli 1,3 e i 3 miliardi di dollari. Fino a pochi anni fa, La Victoria era un sobborgo caotico, sporco, povero, con un elevato tasso di criminalità. Oggi l'area di Gamarra è diventata una zona pedonale, sicura, che attrae turisti e gli investimenti delle maison di moda internazionali. Ma questo è solo un esempio del fervore che sta vivendo in questi anni la città andina. Si conta, infatti, che dal 2007 il prezzo delle case al metro quadrato nei quartieri più "in voga" di Lima sia raddoppiato, in alcuni casi addirittura triplicato. Altro sobborgo di tendenza è Barranco, considerato oggi un quartiere *bo-*

hémien dove, tra locali, gallerie d'arte, parchi e ville in stile repubblicano, gli intellettuali si confondono con i modaioli. Per le vie alberate e lungo il molo, si alternano spesso performance musicali e teatrali. Nella parte Sud di Lima si sviluppa il quartiere Miraflores, famoso per le sue lunghe spiagge, che in estate attirano turisti e surfisti da tutto il mondo, oltre che per i numerosi parchi pubblici. Tra questi il Parque Central, animato ogni sera da un mercato dell'artigianato e antiquariato. È qui che si trovano anche i negozi e i ristoranti più chic e i migliori locali notturni della città. Se ci si sposta un po' più a Nord si arriva a San Isidro, il "quartiere-giardino" che è anche il centro finanziario e commerciale della capitale: il luogo ideale in cui alloggiare se siete in città per motivi di business. Qui, infatti, troverete hotel di lusso e le principali catene alberghiere internazionali, oltre a essere a un passo dalle sedi legali delle maggiori banche e aziende del Paese. 🌐

VADEMECUM PER IL VIAGGIATORE

Dall'Italia non esistono voli diretti per Lima ma ci sono collegamenti giornalieri via Madrid. Dagli Stati Uniti invece ci sono voli diretti quotidiani da numerose città. L'aeroporto di Lima si trova a circa 30 minuti dal centro della città, ma il traffico nelle ore di punta può essere molto intenso e comportare gravi ritardi. Per soggiorni non superiori a 90 giorni non c'è bisogno di un visto d'entrata ma è sufficiente un passaporto con validità residua di almeno sei mesi al momento dell'arrivo. Per periodi più lunghi è consigliabile fare riferimento al sito del Ministero dell'Immigrazione peruviana e all'Ambasciata o ai consolati del Perù presenti in Italia. È possibile che all'aeroporto di Lima le autorità di frontiera vi chiedano di esibire il passaporto, nonché il biglietto di andata e ritorno. Non c'è un periodo preferibile per visitare la città: il clima è mite tutto l'anno, non piovoso ma sempre molto umido. Aspettatevi un'accoglienza calorosa e molta disponibilità da parte della gente del posto, ma se non parlate spagnolo potreste avere qualche difficoltà. Gli standard di sicurezza della città sono migliorati negli ultimi anni, tuttavia sono frequenti episodi di microcriminalità soprattutto nelle aree periferiche, nel centro storico e nella zona portuale del Callao. Infine, sappiate che oltre alla moneta locale, il nuovo sol, il dollaro Usa è comunemente accettato anche per semplici transazioni commerciali.

Plaza Major, Lima, Perù.
Foto di Martin St-Amant - Wikipedia - CC-BY-SA-3.0.





L'APPETITO VIEN NAVIGANDO

LA CINA E L'E-COMMERCE: UN'IMPERDIBILE
OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE DEL FOOD & BEVERAGE.

a cura di **Jesa Investment**

In dieci anni la Cina ha cambiato volto: è diventata tra i maggiori mercati al mondo per beni di consumo dopo gli Stati Uniti e il Giappone, per altro in declino, e si prepara a diventare il primo in assoluto nel 2020.

La continua urbanizzazione ha favorito la creazione di diverse megalopoli, che sono poi il principale bacino dei consumatori; la rapida evoluzione del mercato e la crescita costante del fabbisogno hanno generato numerose opportunità per diversi settori industriali. Uno di questi è il *food & beverage*. Negli ultimi cinque anni, il numero di persone che, in Cina, acquistano cibo o bevande è praticamente raddoppiato. Se all'aumento del potere di acquisto di larghi strati della popolazione si aggiungono il cambiamento dei gusti e la maggior attenzione alla genuinità e alla qualità dei prodotti, si arriva facilmente a comprende-



LA TRASFORMAZIONE DELLE CITTÀ

Uno degli esempi più celebri di città della nuova Cina è Shenzhen: quello che venticinque anni fa era un villaggio costiero cinese di circa 20 mila pescatori trasformato da Deng Xiaoping in una delle “Zone Economiche Speciali”, oggi è una megalopoli con più di 12 milioni di abitanti. Alter ego e nuova rivale di Hong Kong dall'altra parte della baia, Shenzhen è il paradigma di città costruita dal nulla, e da sola contribuisce al 30% del reddito cinese.

Formidabile è anche la “megalopoli cinese meridionale” di Shanghai-Hangzhou, che si estende per una lunghezza di circa 180 chilometri e per una larghezza variabile (da 15 a 60 km circa, a seconda dei punti di osservazione, e anche fino a 100 km nell'area di Shanghai) dalla costa del Mar Cinese verso la baia di Hangzhou e verso l'interno, quindi verso Sud/Sud-Ovest, comprendendo diverse città: Shanghai (con 38 milioni di abitanti è la prima città al mondo), Minhang, Songjian, Jiaying, Tongxiang, Yuhang, Hangzhou.

re come l'import cinese di alimenti e bevande provenienti da Europa e Stati Uniti sia triplicato nell'arco di un solo lustro. E il Paese asiatico rappresenta un terreno fertile anche per l'export italiano, fortissimo in questo settore. Non a caso, secondo l'ultimo *Rapporto Export* di SACE l'intera filiera agroalimentare, trainata proprio dal settore alimentari & bevande, sarà il comparto a maggior potenziale di crescita estera nei prossimi quattro anni, con un tasso medio annuo del 9% a livello globale che arriverà al 12% sul mercato cinese. Secondo le rilevazioni dell'Institute of Grocery Distribution, il mercato alimentare cinese è aumentato del 76% dal 2007, e vale oggi 980 miliardi di dollari. La crescita demografica, la progressiva urbanizzazione e l'espansione della classe media (prevista al raddoppio nel 2020) sono chiaramente il driver principale dell'impennata dei consumi di massa in Cina.

Discorso a parte merita il mondo del lusso. In Cina ci sono più di 1.265.000 milionari. Sono loro a fare la differenza, e quindi a determinare i trend dell'export internazionale in un momento in cui i beni alimentari d'importazione sono ancora visti in Cina come un lusso non per tutti, da riservarsi solo per occasioni speciali.

Un alimento importato costa circa il doppio di quello che costerebbe nel suo mercato di origine. Per la stragrande maggioranza della popolazione sarebbe impossibile basare l'alimentazione quotidiana esclusivamente su questo tipo di prodotti. Ma dove si deve andare in Cina per acquistare o consumare alimenti e bevande d'importazione? Sicuramente in una grande città, diciamo in una delle *first-tier cities*, magari in un ristorante straniero o in un hotel di lusso. Il numero crescente di hotel a cinque stelle, ristoranti stranieri e *provider* di catering specializzati fa sì che il settore Hore-

ca (acronimo di *Hotellerie-Restaurant-Café*) sia il principale bacino di domanda per l'export di food & beverage. Dall'altro lato, però, un ruolo strategico lo gioca la grande distribuzione organizzata, con catene come Carrefour, Wal-Mart e Tesco, mentre per i prodotti di fascia alta stanno diventando sempre più importanti catene come Ole, Better Life Together e City Shop.

Infine ci sono le piattaforme di *e-commerce*, diffusissime per tutti i prodotti di alta qualità sia nazionali sia esteri: yhd.com, cityshop.com, fieldschina.com. Queste piattaforme sono un interessantissimo canale d'entrata per il mercato cinese specialmente per le imprese più piccole che normalmente sperimentano grosse difficoltà per inserirsi da sole o attraverso le grandi catene distributive.

Ci sono molte piccole realtà di nicchia che attraverso questi canali possono trovare il supporto infrastrutturale e logistico adeguato per proporsi a un mercato dove la domanda esiste, sì, ma le difficoltà operative sono tante. E anche se l'*e-commerce* aiuta ad aggirare queste difficoltà, chiaramente non è in grado di eliminarle.

Prima di perseguire una qualsivoglia strategia anche in quest'ambito è fondamentale comprendere bene il target a cui ci si vuol rivolgere, sia questo ristretto o una massa ampia di consumatori, e la sostenibilità della propria offerta: un processo di posizionamento sul mercato, questo, che necessita di un confronto con un partner esperto del contesto. 🌐

ADVISORY. PASSO DOPO PASSO CON SACE VERSO I NUOVI MERCATI

ESPORTARE OGGI: È ANDARE OLTRE I CONFINI EUROPEI VERSO MERCATI A PIÙ ALTO TASSO DI CRESCITA MA ANCHE CON PROFILI DI RISCHIO ELEVATI.

L'internazionalizzazione non si può improvvisare. In un momento in cui l'economia mondiale è in profonda evoluzione e i principali mercati emergenti non sono esenti da segnali di rallentamento e nuove criticità, le imprese italiane che puntano sui mercati esteri devono dotarsi di strategie sempre più articolate per muoversi in sicurezza verso cammini di crescita sostenibili.

Occorre comprendere e valutare con cura tutti i rischi connessi all'internazionalizzazione e trovare, quando necessario, le giuste alleanze, scegliendo un partner che conosca bene il contesto e sappia orientarvi con successo. Questo vale soprattutto quando si intende operare nei mercati emergenti, dove i profili di rischio sono maggiori, così come le opportunità, nonostante il ridimensionamento dei tassi di crescita registrato nell'ultimo anno.

Esportare oggi non ha più lo stesso significato di un tempo. Non basta varcare i confini nazionali: esportare *davvero* vuol dire andare fuori dell'area euro e puntare a nuove destinazioni, meno battute, dove i margini di crescita sono più elevati, ma i sentieri di sviluppo possono rivelarsi più impervi. Per spingersi oltre confine, è necessario quindi proiettarsi in una dimensione globale e ripensarsi come impresa, senza dare nulla per scontato.

I nuovi mercati oggi hanno volti diversi. Dall'Africa sub-sahariana all'Estremo Oriente,

dall'America Latina all'Asia Centrale, i mercati di domani si troveranno sempre più al di fuori dei Bric. A fronte di nodi strutturali da risolvere in economie come quella cinese, indiana e brasiliana, i maggiori incrementi della domanda si avranno soprattutto in economie per certi aspetti "nuove", i cui nomi ricorrono meno frequentemente sui media, ma che offrono interessanti margini di crescita: come Filippine e Indonesia, Perù e Colombia, Mozambico e Kenya... solo per citare alcuni esempi nei diversi continenti.

Il quadro delle opportunità per l'export italiano risulterà piuttosto eterogeneo. L'area dove l'export italiano crescerà a ritmi superiori alla media sarà, ad esempio, il Medio Oriente, grazie a mercati come Arabia Saudita ed Emirati Arabi, caratterizzati da profili favorevoli di rischio politico ed economico. Il contesto ancora instabile che caratterizza i Paesi nordafricani non ha impedito, tuttavia, alle imprese italiane di riprendere gli scambi commerciali nell'area, anche se con più selettività e cautela. Prospettive positive per l'export emergono anche nell'Africa sub-sahariana, grazie allo sviluppo e alla crescita della classe media in quei Paesi e all'impegno di alcune nazioni a diversificare l'economia, sviluppando il settore manifatturiero.

In un simile quadro geo-economico, nelle strategie di internazionalizzazione gioca un ruolo fondamentale la dimensione d'impresa: grazie

ad essa normalmente si ottiene più facilmente l'accesso ai mezzi finanziari necessari, si attirano capacità manageriali di livello internazionale, si possono elaborare strategie industriali di ampio respiro e lungo termine, in cui gioca un ruolo importante l'utilizzo di strumenti assicurativi e finanziari.

Pensando proprio alle imprese di dimensioni più piccole, SACE ha attivato il nuovo servizio di Advisory, per accompagnarle, passo dopo passo, nelle diverse fasi dei loro piani di internazionalizzazione. Questo servizio di consulenza è stato ideato - facendo tesoro dell'esperienza che SACE ha accumulato negli anni - proprio per fare emergere tutti gli aspetti strategici connessi alla crescita sui mercati esteri, mettendo a disposizione delle aziende un team di specialisti in grado di fornire supporto manageriale per la preparazione, valutazione, e realizzazione delle singole opportunità.

Advisory offre un'assistenza a 360° per valutare a pieno la coerenza dell'approccio ai singoli mercati e i diversi profili di rischio possibili (di credito, politici, normativi, ambientali) e per proporre strutture finanziarie e assicurative efficaci a supporto delle singole transazioni commerciali e di investimento. Con un unico obiettivo: rendere SACE un vero e proprio *one stop shop* per l'internazionalizzazione.

info: advisory@sace.it 

1

CONOSCERE

I mercati e i settori in cui si opera
I Paesi verso cui si esporta
I clienti esteri con cui si lavora
I partner per l'internazionalizzazione

2

VALUTARE

I rischi connessi all'operatività estera
Le proprie controparti commerciali
La strategia d'internazionalizzazione adeguata
La propria sostenibilità economico-finanziaria

3

REALIZZARE

Competenze tecnico-specialistiche adeguate
Strutturazione economico-finanziaria
Accesso a know-how e competenze locali
Rapporto con istituzioni finanziarie

4

GESTIRE

Tutoring locale per l'avvio di operazioni estere
Reportistica delle società estere controllate
Outsourcing attività amministrative
Gestione ciclo attivo e recupero

SEDI E UFFICI SACE



IN ITALIA

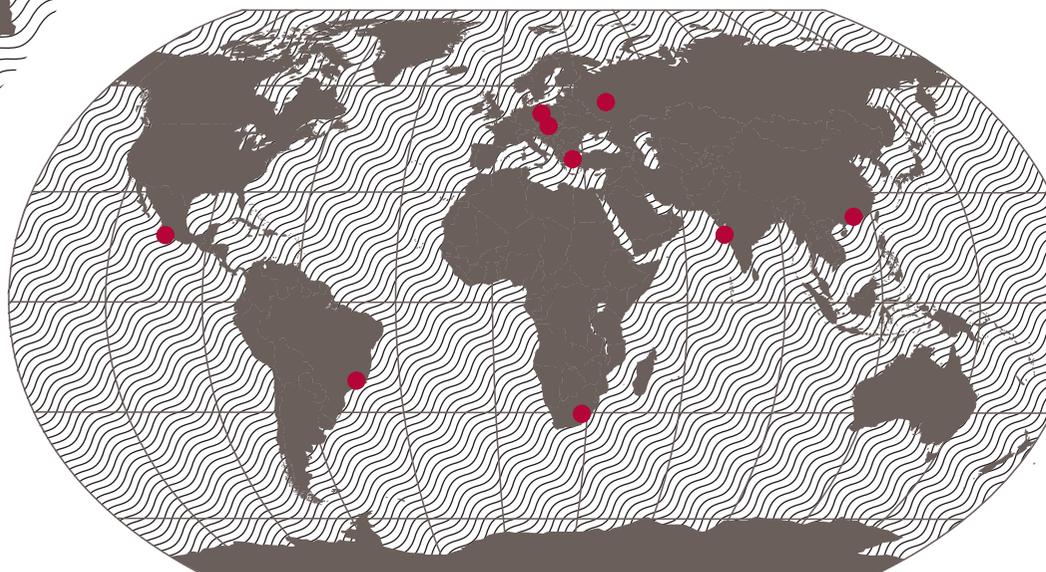
BARI
BRESCIA
FIRENZE
LUCCA
MILANO
MODENA
MONZA
NAPOLI
PESARO
ROMA
TORINO
VENEZIA
VERONA

NEL MONDO

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

SACE
NUMERO VERDE
800 269264
INFO@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 agenzie dislocate 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

> Credito all'esportazione <

Investire in Paesi ad alto rischio in sicurezza

> Protezione degli investimenti <

Finanziare investimenti in attività di internazionalizzazione

> Garanzie finanziarie <

Proteggere il fatturato realizzato in Italia e all'estero

> Assicurazione del credito <

Partecipare a gare in Italia e all'estero

> Cauzioni e rischi della costruzione <

Trasformare i crediti in liquidità

> Factoring <

ESPORTI E INCASSI SUBITO.

SENZA IMPREVISTI

Con **TRADE FINANCE**, vendi i tuoi prodotti all'estero senza rischi e ottieni subito liquidità con la cessione pro soluto dei crediti.

www.sace.it/tradefinance

NUMERO VERDE
800 269 264
Tradefinance@sacefct.it



 **SACE**
IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI