

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

UN ANNO AD ALTO RISCHIO

Country Risk Map 2013
per orientarsi nei mercati globali

ORO FILATO

Racconti dai distretti tessili
di eccellenza del Made in Italy

PICCOLE IMPRESE CRESCONO

Il progetto Elite per le Pmi

MERCATI DI RAZZA

MESSICO, COLOMBIA, PERÚ, CILE E BRASILE:
IL NUOVO MONDO LANCIA LA SFIDA

SOMMARIO



SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 2, maggio/agosto 2013
Milano

Editore
SACE S.p.A.

Direttore responsabile
Stefania Pensabene

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

Redazione
Maddalena Cavadini,
Valeria Meuti,
Annalisa Saccotelli,
Dario Barigelli

Collaboratori
Samantha Catini,
Anna Mazzone,
Gaetano Prisciantelli

Realizzazione e photo editing
Studio Mjök

Stampa
Marchesi Grafiche Editoriali

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
Charro messicano durante un rodeo.
Lagos de Moreno, Jalisco, Messico.
Foto: Patrick S. Levy

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



EDITORIALE

- 1 **Giulio Dal Magro**
Mercati globali, consigli
per una navigazione controllata

L'OPINIONE

- 2 **Nella polvere o sull'altare?**
di Sergio De Nardis

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

- 4 **Non solo moglie**
Mozah bint Nasser Al-Missned

CHECK-IN

- 8 **Meteo Mercato**
Export, carta da giocare per
tornare a crescere

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

MAPPA DEI RISCHI

- 12 **Un anno ad alto rischio**
Country Risk Map 2013
per orientarsi nei mercati
globali

Messico, Colombia, Perù
e Cile. Oltre il Brasile,
le promesse di un
continente che avanza
e fa concorrenza ai
giganti asiatici

Business Etiquette

Le buone maniere
per fare affari in Colombia
in Indonesia

SIDECAR

- 26 **Oro filato**
Cucinelli, Cruciani, Kiton,
Lanificio Colombo e Sinterama

- 32 **Sanità 2.0:
obiettivo paperless**
Noemalife

SE NE PARLA

- 34 **Fuori dal coro**
Valore D.
Il ruolo della donna
nelle imprese

VISTI DALLA CINA

- 36 **Dentro la Cina.**
Passo dopo passo
Come muoversi in sicurezza

SACE PER L'ARTE

- 38 **Luciano Fabro**
La realtà nuova

AUTOSCATTO

- 40 **Piccole imprese crescono**
Il progetto Elite per le Pmi



GIULIO DAL MAGRO CHIEF ECONOMIST SACE

Mercati globali, consigli per una navigazione controllata

Puntare su nuovi mercati a più elevato potenziale è una scelta obbligata per il nostro sistema produttivo. Una scelta che richiede però grande capacità di orientamento tra rischi e opportunità, e lo sviluppo di strumenti, di “mappe”, che consentano una navigazione, se non sicura, perlomeno controllata. Nella consapevolezza che i rischi sono mutevoli, e che non esistono più porti sicuri. Per questo nasce la SACE Country Risk Map, il mappamondo interattivo che attribuisce profili di rischio ai singoli Paesi utili a guidare le imprese nelle loro strategie di internazionalizzazione, che presentiamo in quest’edizione di SACE MAG nella sua versione aggiornata.

Negli ultimi anni, i cosiddetti Paesi “avanzati”, tra cui economie come quella italiana e spagnola, rispettivamente ottava e dodicesima al mondo per dimensione del Pil, hanno visto il proprio rischio (misurato da strumenti quali i *credit default swap*) allinearsi a quello di Paesi come il Libano e scendere al di sotto di quello di Vietnam e Iraq. Il più grande default sovrano mai registrato ha visto come protagonista la Grecia, un Paese dell’area euro che fino a inizio 2009 ha avuto un rating A. Nel frattempo, Paesi emergenti (o per meglio dire “emersi”?) quali Cina, Malesia o Cile presentano condizioni macroeconomiche spesso migliori delle economie europee o nordamericane. La crisi finanziaria ha evidenziato con chiarezza il cambiamento avvenuto nelle gerarchie economiche mondiali: i Paesi emergenti hanno trainato la ripresa, con tassi di crescita sostenuti raggiunti grazie a conti pubblici in salute e alla possibilità di utilizzo massiccio della leva fiscale.

Eppure, se dal punto di vista economico si assottigliano le differenze tra mercati emergenti e avanzati, lo stesso non si può dire quando affrontiamo il tema dei rischi politici, che restano sensibilmente più elevati nei primi e possono rendere estremamente rischiosi anche Paesi che presentano performance economiche di tutto rispetto. Pensiamo alle conseguenze della Primavera Araba, ma anche alle più recenti preoccupazioni sollevate dalla Turchia e, in misura diversa, dal Brasile. Questo non vuole dire che non sia possibile lavorare anche in Paesi complessi, come mostra il boom economico del Kurdistan iracheno. Consapevoli che, a eccezione di quei Paesi che nel mondo assicurativo vengono definiti come “case già in fiamme”, vi sono attori come SACE disponibili ad accompagnare le aziende nel loro progetto di internazionalizzazione, mitigandone i rischi. 🌐

SERGIO DE NARDIS

Sergio De Nardis è Chief Economist presso Nomisma, società di studi economici di Bologna, e professore a contratto all'Università Luiss Guido Carli, nonché membro del comitato editoriale del Rapporto Ice e del comitato scientifico della Fondazione Masi. È stato direttore dell'unità Macroeconomia dell'Isae e ha lavorato presso il Centro Studi di Confindustria, l'Isco e l'Istat. Ha avuto incarichi di insegnamento all'Università di Urbino e alla Scuola Superiore di Economia e Finanze di Roma. È autore, da solo o in collaborazione, di saggi pubblicati su riviste accademiche italiane e internazionali, di volumi monografici sulle problematiche dell'economia italiana e di articoli sulla stampa economica tradizionale e online. I principali temi della sua ricerca riguardano la collocazione dell'Italia nel processo di integrazione internazionale e i comportamenti delle imprese nel commercio mondiale.



Nella polvere o sull'altare?

A VOLTE DESCRITTA COME POCO PRODUTTIVA E POCO INNOVATIVA, ALTRE COME IPER-COMPETITIVA SUI MERCATI INTERNAZIONALI: QUALE DEFINIZIONE PER L'INDUSTRIA ITALIANA?

In quante occasioni si leggono giudizi opposti anche di 180 gradi sulle nostre aziende? Una volta sono descritte come scarsamente produttive e poco innovative, un'altra volta vengono esaltate per le loro abilità a esportare, per la qualità dei loro prodotti e per il potere di mercato che riescono a esercitare anche nelle destinazioni più remote. Come è possibile una simile divaricazione di opinioni?

Un primo motivo deriva dalla non facile lettura dei dati che, a un primo esame, spingerebbero verso una valutazione di incapacità di cambiamento strutturale della nostra industria, apparentemente sempre uguale a se stessa. In realtà, la manifattura italiana ha sperimentato un importante aggiustamento nei primi anni Duemila in risposta agli shock competitivi di tale periodo (euro e Cina, in primo luogo). Questi sono stati comuni alle economie europee, ma hanno avuto effetti specifici sul nostro sistema a motivo della sua specializzazione (particolarmente esposta alla concorrenza dei prodotti cinesi) e del ricorso frequente, nel passato, alla svalutazione come strumento di riequilibrio rispetto ai competitori (non più praticabile con l'euro e con la perdita della politica monetaria nazionale). Le riorganizzazioni produttive sono state significative, ma si è stentato a lungo a riconoscerle nella loro portata. Ciò è avvenuto per problemi di misurazione delle statistiche, che per diverso tempo (almeno un quinquennio) hanno sottovalutato l'effettiva dinamica delle esportazioni, e poi, per l'appunto, a causa dell'apparente inerzia, scambiata per assenza di reattività, della struttura industriale sotto il profilo settoriale e dimensionale.

Questa staticità è stata ingannevole. Essa ha, infatti, celato intensi cambiamenti, dando forma a una ristrutturazione industriale troppo a lungo misconosciuta. In realtà, negli anni degli shock competitivi c'è stata una riallocazione delle risorse all'interno dei settori, dalle imprese meno produttive a quelle più efficienti, e dentro le imprese, dalle linee di prodotto meno competitive a quelle con più elevato contenuto qualitativo e di servizi. Questa mobilità non ha avuto una specificità settoriale. Essa si è manifestata nelle industrie sia di vantaggio che di svantaggio comparato: le spinte della competizione hanno attivato ovunque processi di selezione, con l'espansione delle produzioni migliori e la flessione di quelle meno idonee. Da queste considerazioni emerge il secondo motivo della divaricazione di giudizi sull'industria: ogni generalizzazione, sia negativa che positiva, è fallace. Non è data in natura "l'impresa manifatturiera". Esistono, invece, le singole realtà produttive, ognuna con le sue specifiche caratteristiche di efficienza, management, organizzazione, capacità innovativa. Questa banale constatazione sbarrata la strada alle affermazioni apodittiche che si traducono, fatalmente, in visioni caricaturali (del tipo, imprenditori italiani che non sanno fare il loro mestiere, ancorati a vecchi prodotti e alla perenne ricerca di facili soluzioni) o, all'opposto, miracolistiche (del tipo,

IMPRESE MANIFATTURIERE, PESO DEGLI ESPORTATORI E DIFFERENZE RISPETTO AI NON ESPORTATORI

CLASSI DIMENSIONALI (n° dipendenti)	PESO DEGLI ESPORTATORI SU TOTALE IMPRESE		RAPPORTI DEGLI ESPORTATORI RISPETTO AI NON ESPORTATORI (1= indicatore riferito ai non esportatori)				
	NUMERO (%)	VALORE AGGIUNTO (%)	DIMENSIONE MEDIA	VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO	RETRIBUZIONE LORDA PER DIPENDENTE	INVESTIMENTI PER ADDETTO	MARGINE OPERATIVO LORDO
0-9	12,0	27,0	1,73	1,57	1,29	1,09	4,32
10-19	45,9	55,2	1,04	1,40	1,22	1,31	1,60
20-49	66,0	74,0	1,08	1,36	1,21	1,48	1,45
50-249	88,9	92,6	1,14	1,37	1,16	1,19	1,65
>249	96,4	98,5	1,75	1,43	1,22	1,15	1,48
Totale	20,4	78,7	7,08	2,03	1,50	2,14	2,50

Fonte: ELABORAZIONI SU DATI ISTAT 2008

imprenditori che sono vincenti a dispetto di tutto e contro tutti, quasi dei gladiatori nell'arena della competizione globale). Non è così. Ci sono, invece, imprenditori di successo e di insuccesso, alcuni bravi e altri meno bravi, alcuni anche baciati dalla fortuna e altri danneggiati dal caso. Ma il riconoscimento di una ineliminabile eterogeneità delle imprese conduce anche a due importanti implicazioni: a) in un ambiente aperto alla concorrenza globale non può esservi assenza di cambiamento, se non altro per il fenomeno "passivo" di scrematura che investe le aziende; b) la selezione operata dalla competizione è di tipo darwiniano, si traduce in sparizione dei peggiori e sopravvivenza dei migliori e non può, dunque, che contribuire, per un puro mutamento di composizione nella popolazione dei produttori, al miglioramento complessivo dei livelli di efficienza e competitività del sistema economico. È il processo di cambiamento sopra descritto: tanto movimento sotto la calma della superficie. Ora, questo mutamento si riscontra, nel nostro Paese, non solo all'interno dei settori, ma anche dentro le fasce dimensionali. Le imprese piccole non sono tutte uguali tra loro, come non lo sono quelle grandi. In ogni fascia dimensionale ci sono imprese più e meno efficienti. Come distinguerle? La principale cartina di tornasole è costituita dalla verifica se siano impegnate o meno in attività di esportazione. Vendere sul mercato internazionale è, infatti, più difficile e costoso che produrre per quello interno; possono farlo in modo profittevole solo le aziende migliori. E

queste sono presenti in tutte le classi dimensionali. La tabella mostra, per alcuni indicatori economici, le differenze che caratterizzano le imprese esportatrici rispetto alle non esportatrici. Come si vede, gli esportatori sono in media più grandi, più produttivi, pagano salari maggiori, fanno più investimenti, hanno margini di profitto più elevati dei non esportatori. Ma il fatto rilevante è che tali "premi" per chi esporta, nel confronto di chi vende solo nel mercato domestico, si riscontrano sistematicamente in ciascuna fascia di dimensione.

Si può ancora rilevare che, analogamente a quanto osservato per la staticità settoriale, anche l'inerzia dimensionale ha nascosto fenomeni di cambiamento. Negli anni Duemila le risorse produttive si sono spostate verso gli esportatori in tutte le categorie dimensionali. Ciò significa che in ogni classe le risorse si sono mosse verso gli impieghi più produttivi, più profittevoli, con più alti salari, con maggiori investimenti e in imprese più grandi: anche da questa prospettiva si identificano, dunque, gli effetti virtuosi delle pressioni selettive.

Queste argomentazioni conducono a una visione positiva, ma non miracolistica, della capacità di adattamento delle nostre imprese esportatrici. Ma quante sono queste aziende "migliori"? Quanto pesano sul sistema manifatturiero italiano? La tabella evidenzia una verità che è, in effetti, comune a tutte le economie, anche a quella della Germania, Paese super-esportatore: esportare è un fenomeno relativamente raro, proprio

perché non tutti sono nelle condizioni di farlo, non tutti possono sostenere i più elevati costi che si devono affrontare per impegnarsi in un'attività internazionale. Nell'insieme, in Italia solo 20 imprese manifatturiere su 100 vendono all'estero: si tratta di circa 80 mila aziende industriali su un totale di 450 mila. Tale proporzione risente dell'ampia popolazione di micro-imprese (sotto i 10 addetti) poco orientate all'export. Il gruppo degli esportatori diviene, però, ampia maggioranza già sopra i 20 addetti. Inoltre, quel che più conta è che sono proprio quelle 80 mila aziende a determinare l'andamento dell'intero settore manifatturiero, producendo quasi l'80 per cento del valore aggiunto e del fatturato complessivo. Questo segmento minoritario di produttori "migliori" ha subito, nell'ultimo biennio, gli effetti della drastica contrazione della domanda interna. Sono sì esportatori, ma vendono molto anche nel mercato nazionale: il 65 per cento del loro fatturato viene realizzato, in media, in Italia. La loro competitività è stata, dunque, inevitabilmente condizionata dal vuoto di domanda nazionale e dalla rarefazione del credito che ne è derivata: i nostri esportatori hanno dovuto fronteggiare la concorrenza di imprese estere non zavorrate dalla recessione delle loro economie e, soprattutto, non penalizzate da un credito comparativamente più caro e scarsamente accessibile. A essi toccherà ora il compito di provare a scavare, sotto la spessa coltre di una domanda interna depressa, un difficile corridoio verso la ripresa. ☹

IL PERSONAGGIO

NON SOLO MOGLIE

A DIFFERENZA DI QUANTO
SPESSO ACCADE NEL MONDO
ARABO, MOZAH BINT NASSER
AL-MISSNED È UNA DONNA
DI IMMAGINE E SOSTANZA
CHE È RIUSCITA A RITAGLIARSI
UN RUOLO AI VERTICI
NEL GOVERNO DEL QATAR.





Hamad bin Khalifa Al-Thani e sua moglie Mozah bint Nasser Al-Missned.

È bella, ricca, elegante e raffinata. Ma dietro questa facciata patinata, c'è una donna intraprendente, dotata di grande fiuto imprenditoriale, molto impegnata in campo politico e sociale. Questo suo doppio ruolo ha fatto della moglie del dimissionario emiro del Qatar Hamad bin Khalifa Al Thani una delle personalità di spicco tra le classi dirigenti del Medio Oriente.

Nata nel 1959, Mozah bint Nasser Al-Missned (che porta il titolo di Sheikha) è figlia di Nasser bin Abdullah Al-Missned, oppositore dello sceicco Khalifa bin Hamad bin Abdullah Al-Thani, padre dell'emiro Hamad bin Khalifa Al Thani. Proprio a causa dei contrasti con la casa regnante, la famiglia di Mozah ha vissuto in esilio prima in Egitto e poi in Kuwait. Il ritorno in Qatar è avvenuto in occasione del matrimonio di Mozah, nel 1977. La ragazza, allora diciottenne, studiava Sociologia all'Università e il matrimonio fu combinato con l'allora erede alla guida dell'Emirato del Qatar, Hamad bin Khalifa Al-Thani. La coppia ha poi avuto sette figli.

Delle tre mogli dello sceicco, Mozah, la seconda, è riuscita a ritagliarsi un ruolo importante, per nulla decorativo come spesso tocca alle first lady del mondo arabo e mediorientale. Anche se un ruolo di rilievo è riservato al primo ministro Hamad bin Jassim bin Jabr Al-Thani, cugino di secondo grado di Hamad bin Khalifa Al Thani e premier dal 2007, la donna ricopre un ruolo importante nel governo dell'Emirato. Fino a poco tempo fa al vertice c'era il marito, oggi sessantunenne, alla guida del Paese dal 1995. Lo scorso 25 giugno, in un discorso trasmesso in televisione, lo sceicco ha annunciato la volontà di cedere il suo potere al figlio Tamim, quartogenito dell'emiro e figlio di Mozah, allo scopo di "aprire una nuova pagina nel cammino della nostra nazione". Il rinnovamento delle classi dirigenti è, del resto, un valore per la leadership del Qatar, che vanta tassi di crescita a due cifre anche nel pieno della crisi finanziaria internazionale ed è al primo posto al mondo nella classifica del Pil pro capite (insieme al Lussemburgo). Ospita il terzo giacimento di gas al mondo (dopo Russia e Iran) e le esportazioni di gas liquefatto assicurano più di metà del prodotto interno lordo e il 70 per cento del bilancio pubblico. La minuscola nazione ha bene-

ficiato del boom del prezzo del gas, che si è decuplicato nel decennio 1998-2008. Nel 2011 i profitti generati dagli idrocarburi hanno superato i 100 miliardi di dollari. Una ricchezza enorme per un territorio poco più grande dell'Abruzzo.

La regia di Sheikha Mozah dietro molte delle strategie e degli investimenti messi in atto dall'Emirato in questi anni è evidente: la fondazione della rete satellitare Al Jazeera (nell'ambito della quale Mozah ha fortemente voluto la nascita del canale dedicato ai bambini); i maxi progetti culturali e architettonici dell'Emirato (il Museo dell'arte islamica, progettato da Ieoh Ming Pei e inaugurato nel 2008, considerato uno dei poli espositivi più belli al mondo); l'acquisizione di squadre di calcio come il Paris Saint-Germain, di prestigiose proprietà immobiliari in tutto il mondo e di pacchetti azionari di società importanti (come i grandi magazzini Harrods di Londra).

Nel luglio 2012 un fondo di investimenti del Qatar, Mayhoola for Investments, prontamente associato dalla stampa finanziaria alla famiglia dello sceicco, ha acquistato il Valentino Fashion Group. "È risaputa la grande attenzione per la haute couture della più nota delle mogli dello sceicco", scriveva il "Bloomberg Business Week", aggiungendo che la piccola nazione aveva già fatto acquisti importanti nello stesso settore, dal marchio newyorkese Tiffany & Co. alla galassia francese del lusso LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton. L'acquisto del marchio italiano da parte di Sheikha Mozah ha rassicurato i giornalisti di moda più esigenti, consapevoli della sua eleganza sobria ma raffinatissima.

«Progresso culturale ed emancipazione femminile sono i due poli principali della sua azione», disse di lei già nel 2007 Emma Bonino, l'attuale ministro degli Esteri del governo Letta, profonda conoscitrice del mondo arabo. L'orientamento illuminato che la ex First Lady (oggi "first mother") incarna agli occhi del mondo non è un elemento decorativo, ma uno dei pilastri del successo economico della nazione. Che poggia sulle fortune assicurate dagli idrocarburi, ma non riposa sugli allori di una ricchezza facile. Al contrario, l'Emirato è tra le poche nazioni dotate di uno slancio capace di ispirare cambiamenti politici coraggiosi e di lungo periodo. Il fondo Qatar Investment



Mozah bint Nasser Al-Missned durante una conferenza alle Nazioni Unite. A destra durante l'inaugurazione della Nieuwe Kerk di Amsterdam, il 30 aprile 2013. Foto di Peter Dejong, AP.



QATAR FOUNDATION

Sheikha Mozah bint Nasser Al-Missned è presidentessa della Qatar Foundation for Education, Science and Community Development, organizzazione non profit fondata nel 1995 per decreto dello sceicco Sheikh Hamad bin Khalifa Al-Thani, suo marito. Lo scopo dell'organizzazione è però dichiaratamente economico: «Sostenere il Qatar nell'evoluzione da un'economia basata sulle fonti di energia a una basata sul sapere». La Fondazione, che opera in settori diversi (arte, formazione, ricerca, media), finanzia iniziative di promozione culturale ed è impegnata in alleanze commerciali volte all'innovazione di diversi campi (comunicazione, moda, editoria, energie rinnovabili).

Authority partecipa ai destini della Volkswagen, dell'Areva (uno dei maggiori attori francesi del mercato dell'energia atomica) e, tra le altre, della Barclays, una delle banche britanniche più note. Il nuovo grattacielo di Londra, lo Shard, progettato da Renzo Piano e inaugurato quest'anno, è in gran parte proprietà di investitori del Qatar. Parallelamente la Qatar Foundation for Education, Science and Community Development, creata nel 1995 da Sheikha Mozah, ha portato in questa piccola nazione abitata da un milione e 700 mila persone, delle quali appena 250 mila oriundi, le attività accademiche dei maggiori atenei del mondo. L'intento è chiaramente quello di diversificare l'economia e rinnovare la classe dirigente, sebbene questo sforzo possa dare ai qatarini (così si chiamano gli abitanti del Qatar) l'idea di un'élite troppo proiettata verso il resto del mondo e propensa a offrire a dirigenti esteri la guida di importanti istituzioni culturali nazionali. Prima delle dimissioni dell'emiro, il Qatar si è candidato il Paese per i mondiali di calcio del 2022. Non è voglia di porsi sotto i riflettori, ma strategia. Una strategia non solo economica, ma

anche politica. Uno Stato piccolo, circondato dai territori più vasti delle nazioni che, come l'Arabia Saudita e l'Iran, dominano geograficamente il Golfo, può dotarsi di una centralità geopolitica solo se, facendo leva sull'esportazione di idrocarburi, riesce a dare vita a uno scenario economico diversificato e a conquistare alleati importanti anche geograficamente lontani, affermandosi come punto di riferimento di una modernizzazione nel campo dei diritti e delle relazioni diplomatiche. In questo senso, la leadership del Qatar si impegna per ospitare importanti colloqui di pace che riguardano i diversi fronti aperti in Medio Oriente, mentre a Parigi le banlieux, le periferie degradate abitate da molti arabi, vengono ristrutturare grazie a fondi che arrivano dal Qatar. Che si candida anche a diventare un protagonista nella lotta ai cambiamenti climatici. Così, lo scorso 5 dicembre a Doha Sheikha Mozah bint Nasser era accanto allo sceicco Faisal Al-Suwaidi, in rappresentanza della Qatar Foundation, nel momento solenne della firma di un accordo di collaborazione con il Potsdam Institute for Climate Impact Research. Il documento segna la nascita di un isti-





—
«Se si vuole ottenere un cambiamento, riforme reali, politiche o sociali, bisogna cominciare dal cuore del problema: l'istruzione»

(Sheikha Mozah bint Nasser Al-Missned)

—

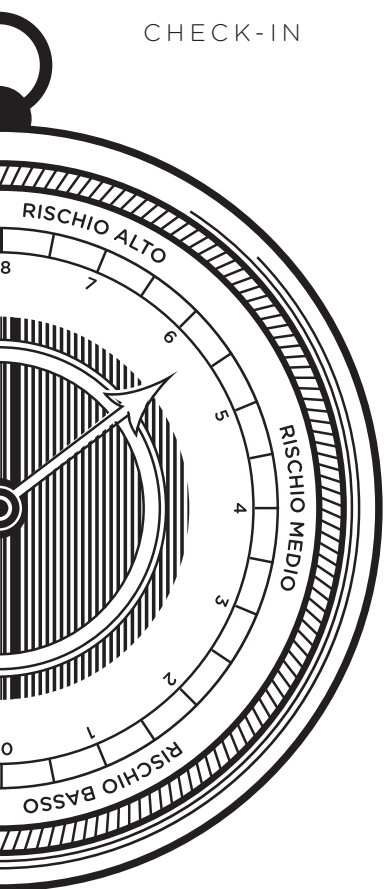


Città dell'educazione.
Doha, Qatar.

tuto di ricerca interamente dedicato al tema dei cambiamenti climatici. Compito del nuovo istituto è studiare in particolare le zone aride, dove oggi vivono 2,5 miliardi di persone, sempre più esposte alle conseguenze del clima in lenta mutazione, quindi a siccità, variabilità dei raccolti, diffusione di agenti patogeni ed eventi meteorologici estremi. Negli stessi giorni Doha ospitava, su invito della famiglia sovrana, un vertice delle Nazioni Unite dedicato a questo tema. «Il Qatar è posizionato tra nord e sud, tra est e ovest, tra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo», commentava sua altezza Sheikha Mozah. «Mentre diamo vita a un'economia basata sulla conoscenza in Qatar, possiamo annunciare il nostro impegno per una nuova alleanza in grado di riunire gli sforzi della comunità scientifica, di chi si impegna per lo sviluppo economico e per la collaborazione globale».

Uno dei terreni sui quali la leader mediorientale si impegna maggiormente è quello dell'istruzione. Oltre a presiedere la Qatar Foundation, ha svolto anche il ruolo di *special envoy* per l'Unesco, l'organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa della cultura e dell'istruzione. Le sue idee in questo campo sono molto chiare e Sheikha Mozah le ha espresse in una intervista concessa nel 2009 a "Euronews": «Il fatto di essere madre di sette figli», ha spiegato, «mi consente di comprendere appieno l'importanza dell'istruzione per le generazioni future. Sono convinta che non posso lasciarmi sfuggire l'opportunità, trovandomi nella posizione che occupo, di mettere in atto la mia passione e la mia fiducia nell'istruzione. È la chiave di ogni cambiamento globale. La riforma del sistema scolastico che stiamo realizzando in Qatar viene da questa filosofia. Se si vuole ottenere un mutamento, riforme reali, politiche o sociali, bisogna cominciare dal cuore del problema: l'istruzione». Innovazione e creatività, secondo Mozah, non riguardano solamente la tecnologia, l'industria e il business. «Non si pensa mai alla scuola. Senza un sistema educativo in grado di mettere nell'incubatrice i nuovi cervelli e sviluppare il loro potenziale, non ci sarebbe innovazione».

Inoltre, nel 2007 Mozah ha creato l'Arab Democracy Foundation (Adf) per promuovere la trasformazione delle istituzioni del suo Paese. L'emiro, fino all'ultimo è parso favorevole nei confronti del riformismo della moglie e in questi anni ha fatto concessioni che pongono l'Emirato all'avanguardia rispetto ad altre nazioni della regione del Golfo. In Qatar le donne hanno il diritto di voto e guidano l'auto liberamente, mentre nella confinante Arabia Saudita ancora non possono mettersi al volante. ☺



METEO MERCATO

EXPORT, CARTA DA GIOCARE PER TORNARE A CRESCERE

L'INDUSTRIA ITALIANA STENTA A RIPRENDERE IL PASSO, MENTRE IN TUTTA L'EUROZONA LA DOMANDA RESTA ANEMICA. VANNO MEGLIO LE IMPRESE CHE PUNTANO LONTANO CON UN'OFFERTA D'ALTA GAMMA.

L'economia italiana resta in recessione. Il 2012 si è chiuso con una contrazione del Pil del 2,4 per cento e prospettive non rosee neanche per il 2013, con un calo atteso tra l'1,3 e il 2 per cento. La tenuta dell'export non basta a compensare la flessione della domanda interna, penalizzata dal calo degli investimenti (-8%), dei consumi delle famiglie (-4,3%) e delle spese della Pubblica Amministrazione (-2,9%). Sono aumentati invece i fallimenti, le ristrutturazioni e le liquidazioni di imprese, con più di 100 mila chiusure registrate nel corso dell'anno (+2,2%). I maggiori ostacoli alla sopravvivenza rimangono sempre le difficili condizioni di accesso al credito e la scarsa liquidità, che rendono attesissimi gli effetti della legge 64/2013, che sbloccherà i pagamenti arretrati della Pubblica Amministrazione con l'erogazione prevista di 40 miliardi di euro in due anni. Nel frattempo il contesto resta difficile e la maggior parte dei settori rimane su livelli di rischio d'allerta, con punte particolarmente preoccupanti per le costruzioni e i mezzi di trasporto. Uniche eccezioni, l'agroalimentare, trainato dalle performance del settore viticolo, e la meccanica strumentale, forte del buon posizionamento sui mercati emergenti.

AGROALIMENTARE E BEVANDE
 **4** 

La fase di debolezza del settore riflette le difficoltà dei consumi interni. Il potere di acquisto delle famiglie nel 2012 è diminuito del 4,8 per cento e la spesa alimentare del 3 per cento. Ma nel comparto del vino l'Italia mantiene la sua leadership come primo fornitore mondiale in termini di volumi (rimane ancora negativo il gap con la Francia), con un aumento del fatturato del 6,5 per cento nel 2012. È italiano il primato nei mercati statunitense (con una quota del 29 per cento del mercato, davanti a Francia e Australia) e tedesco (35%), sia in termini di volume che di valore.

MECCANICA STRUMENTALE
 **4,2** 

L'elevata internazionalizzazione delle imprese del comparto (in cui circa il 50 per cento della produzione è destinato oltreconfine) ha compensato la dinamica negativa dell'industria manifatturiera in tutti i suoi settori. In quello delle macchine agricole, ad esempio, le vendite sono cresciute a tassi superiori al 15 per cento nel 2012 in Africa, Asia e Stati Uniti. È stata buona la performance anche nel packaging, con 4,5 miliardi

di euro di ricavi nel 2012 (90 per cento dei quali relativo a commesse estere). Parallelamente, sul fronte interno gli investimenti in macchinari e attrezzature si sono ridotti del 9,2 per cento.

APPARECCHI ELETTRICI, COMPUTER ED ELETTRONICA
 **4,8** 

Con la sola eccezione della telefonia, cresciuta del 20 per cento sulla spinta delle vendite di smartphone e tablet, il mercato degli apparecchi elettrici ed elettronici non riesce a uscire dalla stasi. I prodotti tecnologici *consumer* sono in flessione di circa il 2 per cento: un calo che ha riguardato l'elettronica di consumo, l'informatica, i grandi elettrodomestici, ma anche i comparti legati all'energia a causa della revisione degli incentivi sulle rinnovabili.

PELLI E CALZATURE
 **5** 

Sostenuto dalle buone performance delle griffe del lusso, il settore resta tuttavia in forte sofferenza per le aziende di fascia medio-bassa. Sono sempre di più le imprese autoctone che lasciano il passo a quelle a proprietà estera, soprattutto cinese: dal 2007 al 2012 le attività di proprietà

straniera sono raddoppiate e oggi rappresentano il 17,4 per cento del totale.

CHIMICA E FARMACEUTICA ↑ 5,6

La sofferenza di settori come l'automotive e le costruzioni continua a ritardare il processo di ricostituzione delle scorte necessario al rilancio delle attività dei produttori di semilavorati. Dopo una debole crescita nel 2012 (+1,6%), nel 2013 l'export chimico dovrebbe rafforzarsi e sfruttare la ripresa della domanda mondiale grazie al crescente presidio dei mercati extraeuropei, Asia in testa. Rimane favorevole la performance delle lavorazioni destinate a segmenti meno ciclici, quali il chimico per la casa e l'alimentare. Per quanto riguarda il farmaceutico, la spesa per medicinali in Italia è in calo ed è stata solo in parte compensata dalle vendite estere (+12,5%), mentre il fatturato settoriale ha accusato una riduzione dello 0,8 per cento.

TESSILE E ABBIGLIAMENTO ↓ 5,8

Nel 2012 il fatturato è calato del 5,6 per cento, con una domanda interna in flessione del 10 per cento. All'estero il Made in Italy domina nell'alta gamma con una quota di mercato che sfiora il 13 per cento. Molto positiva la performance in Asia e Stati Uniti. Nei distretti si salvano le piccole realtà grazie al traino dei grandi nomi.

LEGNO, CARTA E STAMPA = 6,2

Il legno-arredo dal 2007 ha perso 14 miliardi di euro di fatturato. Reagiscono meglio alla crisi le imprese che hanno saputo espandersi oltreconfine, trainate dalla domanda asiatica per i prodotti di lusso. Nel comparto editoria-stampa, il fatturato è in discesa per la riduzione degli acquisti di libri e giornali. Sta crescendo invece la distribuzione dei libri in formato digitale che rappresentano ancora una quota minima dei ricavi del settore.

METALLI ↓ 6,6

Il ciclo negativo delle costruzioni e il rallentamento degli ordini nel settore meccanico hanno pesato sull'andamento del comparto. Le vendite estere sono cresciute solo del 2,4 per cento, scontando il rallentamento nei mercati Ue-27 a fronte di una dinamica più tonica ma dal peso minore nei mercati extra-Ue.

COMMERCIO AL DETTAGLIO = 6,7

Le vendite al dettaglio nel 2012 hanno segnato una flessione del 2,2 per cento come risultato della contrazione delle vendite di prodotti alimentari e non.

Il 2013 è iniziato con un calo del 3 per cento, con riduzioni sia per la grande distribuzione sia per le imprese operanti su piccole superfici. Secondo Confesercenti, nel 2012 hanno cessato la loro attività più di 64 mila imprese, mentre tra il 2010 e il 2012 il credito alle aziende del settore si è ridotto di circa 4 miliardi di euro.

MEZZI DI TRASPORTO ↑ 7

Le nuove immatricolazioni di auto hanno chiuso il 2012 in calo del 20 per cento (-17,3 per cento nei primi due mesi del 2013), colpendo anche il segmento business: secondo l'Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri (Unrae) hanno chiuso 350 concessionari, il 65 per cento dei rivenditori è in perdita e sono scomparsi circa 10 mila posti di lavoro. Sul fronte export, i risultati negativi nell'Ue sono parzialmente bilanciati dalla crescita nelle aree

più dinamiche, mercato Nafta in primis. Nello shipping la tendenza al ribasso continuerà come conseguenza della debole domanda interna. I noli sono in forte contrazione e il numero eccessivo di navi in attività sta deprimendo sempre più le quotazioni.

COSTRUZIONI ↓ 7,6

L'indice della produzione a gennaio 2013 ha registrato una flessione del 12 per cento rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, che si è chiuso con una contrazione del 14,1 per cento. È aumentato il numero dei protesti con quasi 11 mila società colpite nella filiera (+9,1%). Si conferma inoltre la riduzione dei consumi di cemento (-22,1%). Alcuni segnali positivi emergono nel distretto delle piastrelle di Sassuolo dove l'export nel 2012 ha messo a segno un +2,8 per cento.

COS'È IL METEO MERCATO?

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

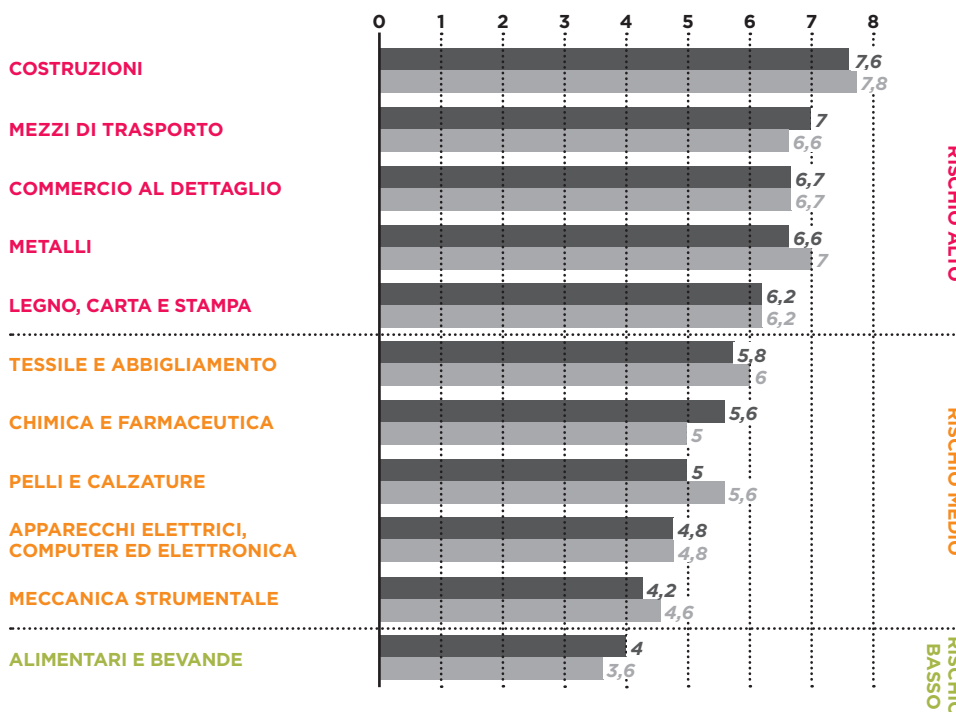
COME VIENE CALCOLATO?

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

METEO MERCATO

RISCHIOSITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA, SETTORE PER SETTORE

● IV TRIMESTRE 2012
● III TRIMESTRE 2012



NEWS DAI MERCATI EMERGENTI

COSA ACCADE NEL MONDO

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

ARGENTINA



L'Argentina ha sottoscritto un accordo col governo cinese per la promozione dell'export di prodotti agroalimentari argentini, nell'ambito di un più generale memorandum d'intesa volto a stimolare i rapporti commerciali tra i due Paesi. La Cina è, dopo il Brasile, il principale mercato di destinazione dell'export argentino, ma le autorità locali esprimono crescenti preoccupazioni per il significativo deficit commerciale con Pechino, già pari a 1,5 miliardi di dollari nel solo primo bimestre 2013, riconducibile all'import di beni industriali e di consumo cinesi. Gli squilibri commerciali sono guardati con sospetto da Buenos Aires, soprattutto in relazione all'indebolimento delle riserve in valuta estera. Recentemente il governo argentino ha presentato al parlamento una legge sanatoria che consentirebbe ai detentori di capitali non dichiarati in valuta estera di rimpatriare tali fondi, depositandoli presso la Banca Centrale e ottenendo in cambio bond o certificati di prestito emessi dal governo. L'obiettivo dell'esecutivo è fissato al reperimento di 5 miliardi di dollari, per finanziare operazioni immobiliari, di investimento nei settori delle infrastrutture o dell'energia.

BRASILE



La Banca Centrale del Brasile ha assunto un atteggiamento più aggressivo nei confronti dell'inflazione, prevista al 6,3 per cento nel 2013 (rispetto al 5,4 del 2012), deliberando un incremento del Selic, il tasso di interesse di riferimento, di 50 punti base, portandolo all'8 per cento. Inoltre,

per rilanciare l'economia e attrarre nuovi investimenti il governo ha eliminato la tassa sui flussi esteri di capitale, prima pari al 6 per cento. La crescita dell'economia brasiliana dovrebbe registrare un'accelerazione nel prossimo biennio (+3 per cento nel 2013 e +3,5 nel 2014, rispetto al +0,9 del 2012), sotto la spinta della spesa per investimenti.



EMIRATI ARABI UNITI (EAU)



Il governo di Abu Dhabi ha annunciato di voler far nascere sul proprio territorio un polo finanziario internazionale (Global Marketplace), da realizzare per la fine del 2013. Il progetto punta a fare concorrenza al principale centro finanziario del Golfo, Dubai. Il Global Marketplace offrirà alle imprese facilitazioni come l'esenzione dagli oneri doganali sulle importazioni, proprietà al 100 per cento straniera, tassazione pari a zero, facilità di rimpatrio dei profitti. Abu Dhabi mira a differenziare la propria economia, attualmente basata sul petrolio, attraendo banche, assicurazioni, compagnie del settore delle *commodity* e del *forex*, fondi pensionistici e d'investimento, società di finanza islamica.



FILIPPINE



Per il terzo trimestre consecutivo la crescita economica delle Filippine ha superato il 7 per cento, attestandosi a +7,8 per cento. La performance segue i risultati positivi del 2012, conclusosi a +6,8 per cento e guidato dalla robusta domanda interna, principale motore di crescita. Alla performance deludente dell'export (-7 per cento per il primo trimestre 2013) ha fatto eco un consistente aumento della spesa per investimenti.

I recenti *upgrade* del rating sovrano e le riforme portate avanti dal governo del presidente Aquino hanno accresciuto l'afflusso di Ide nel Paese.

LIBIA



Secondo l'agenzia informativa Bloomberg, la decisione di introdurre una normativa bancaria "Sharia compliant" entro il 2015 starebbe restringendo l'accesso al credito. Infatti, in as-

senza di chiarezza sulle linee guida da applicare nel biennio di transizione e alla luce delle restrizioni previste in tema di interessi, gli istituti bancari sono riluttanti nel concedere prestiti. Il governatore della Banca Centrale ha dichiarato che verranno rilasciate tre nuove licenze per le banche islamiche nazionali e che la Libia non ha piani immediati di emissione di *sukuk*, date le ingenti risorse di cassa generate dalla vendita di petrolio. La decisione libica segue quella di Iran e Sudan, unici Paesi ad aver già accolto i precetti della Sharia nella finanza nazionale.



MOZAMBICO



Il Fondo Monetario Internazionale e le autorità locali hanno raggiunto un accordo per un nuovo piano di supporto tecnico Psi (Policy Support Instrument). La missione dell’Fmi ha evidenziato come l’economia del Paese, nonostante la difficile situazione internazionale, sia solida e cresca a tassi elevati. Per il 2013 è prevista un’espansione del Pil del 7 per cento, grazie alla positiva performance del settore minerario (carbone), dei servizi finanziari, delle telecomunicazioni e dei trasporti.

MYANMAR



Per la prima volta il World Economic Forum on East Asia si è svolto in Myanmar, che nel 2014 ricoprirà la presidenza dell’Asean. La partecipazione record (900 imprese da 55 nazioni) dimostra il forte interesse degli investitori internazionali per le crescenti opportunità di business nel Paese. Nell’ultimo anno il flusso di Ide è stato pari a 1,4 miliardi di dollari e concentrato nei settori manifatturiero, turistico e nel comparto energe-

tico (che da solo conta per circa il 60 per cento dei flussi di Ide). È un’occasione importante per un Paese che sta implementando considerevoli riforme democratiche ed economiche, ma in cui permangono forti criticità, come la carenza di infrastrutture, l’opacità del quadro regolamentare, la corruzione endemica e, soprattutto, la carenza di manodopera qualificata.



PARAGUAY



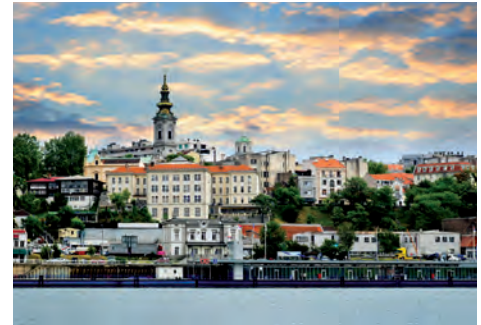
Horacio Cartes, candidato del Partido Colorado (Pc), è il nuovo presidente del Paraguay, grazie al 45,9 per cento dei suffragi ottenuti alle ultime elezioni (aprile 2013). I rivali hanno riconosciuto la vittoria di Cartes e gli osservatori internazionali dell’Ue e dell’Oas non hanno registrato alcuna denuncia di brogli. Il nuovo presidente ha spiegato che lavorerà per combattere la povertà e la disuguaglianza. Il suo passato da businessman lascia presumere un’agenda economica a favore delle imprese. Questa vittoria dovrebbe inoltre aprire la strada a un ritorno del Paraguay nel Mercosur, dal quale è attualmente sospeso.

ROMANIA



La Commissione Europea ha annunciato l’uscita della Romania dalla procedura d’infrazione per deficit eccessivo. Grazie alle politiche di austerità, il governo è riuscito a contenere il disavanzo, che è passato dal 7,3 per cento del Pil nel 2009 al 2,5 nel 2012. Per il 2013 le autorità rumene stimano una ulteriore riduzione del deficit del 2,6 per cento. La Commissione Ue ha previsto, inoltre, otto

raccomandazioni per il rilancio della crescita del Paese, ancora debole per l’anno in corso (stimata a +0,7 per cento): prioritarie saranno le riforme del sistema fiscale e sanitario.



SERBIA



L’Fmi ha sollevato perplessità sulla sostenibilità della situazione fiscale della Serbia. Sebbene il Paese non sia ritenuto a rischio default imminente sul debito estero, potendo contare su ampie riserve internazionali come cuscinetto a eventuali shock, emergono segnali di allarme legati in particolare al deficit di bilancio pubblico. Il Fondo ha reso noto che il deficit sta aumentando anche a causa del recente coinvolgimento del Ministero delle Finanze nel pagamento di debiti (con garanzia sovrana) contratti da enti pubblici insolventi che hanno reso necessario l’intervento dello Stato centrale.

VIETNAM



Il premier Tan Dung ha dato il via libera preliminare alla costruzione di una seconda raffineria di petrolio nel Paese, che sarà realizzata dalla società thailandese Ptt nella zona economica speciale di Nhon Hoi. La costruzione dell’impianto, del valore di 27 miliardi di dollari e con una capacità di 36 milioni di tonnellate metriche annue, dovrebbe iniziare nel 2016, con l’avvio delle operazioni nel 2020. La compagnia di Stato Petrovietnam è fermamente contraria alla realizzazione del progetto che potrebbe creare una situazione di sovrapproduzione con conseguente riduzione del prezzo del petrolio.

INDICATORE RISCHIO PAESE



CATEGORIA DI RISCHIO







Proteste in piazza contro la crisi economica.
Giugno 2013, Izmir, Turchia.

UN ANNO AD ALTO RISCHIO

NELLA COUNTRY RISK MAP 2013
DI SACE LE NUOVE COORDINATE
PER ORIENTARSI TRA RISCHI E
OPPORTUNITÀ NEI MERCATI GLOBALI.

Il 2013 si conferma un anno difficile per le imprese che operano all'estero, con i rischi in aumento pressoché ovunque a livello globale. Questo il quadro preoccupante che emerge dalla Country Risk Map 2013 di SACE, il mappamondo interattivo che delinea i profili di rischio di 189 Paesi per guidare le imprese nelle strategie di internazionalizzazione.

La ricognizione di SACE si basa su un sistema di otto rating che misurano i diversi profili di rischio a cui si espongono gli operatori economici: mancato pagamento (articolato in rischio sovrano, bancario, grandi imprese e Pmi), instabilità normativa (rischio di esproprio, violazioni contrattuali, conversione e trasferimento valutario) e violenza politica.

Se i rischi di mancato pagamento e di instabilità normativa si sono ormai stabilizzati su livelli elevati a causa del protrarsi degli impatti della crisi sui mercati internazionali, sono i rischi di violenza politica ad aver registrato il peggioramento più acuto nel corso del 2012 a causa dell'esplosione di conflitti geopolitici e del radicalizzarsi di tensioni socio-economiche anche nei mercati avanzati.

Nell'istantanea scattata dagli studi di SACE il cambiamento emerge chiaramente: da un lato, c'è il progressivo ridimensionamento delle distanze tra mercati avanzati e mercati emergenti, più evidente sotto il profilo dei rischi di mancato pagamento; dall'altro lato, c'è la necessità di una valutazione sempre più selettiva di opportunità e rischi connessi alle attività di export e internazionalizzazione. Paradossalmente, Paesi europei come Grecia, Cipro, Slovenia e Spagna risultano decisamente meno affidabili rispetto a mercati emergenti come Perù, Colombia, Russia ed Emirati Arabi Uniti sotto il profilo dei rischi di credito. Le cose vanno diversamente sul fronte dell'instabilità normativa e politica: nonostante le difficoltà di questi anni, i mercati avanzati mantengono ben evidente la propria leadership, mentre sono ancora pochi i mercati emergenti a farsi notare come virtuosi, per esempio il Cile (il cui indice di rischio normativo cala del 32%) e la Polonia (-20%).

CONTROPARTI SEMPRE MENO AFFIDABILI

Aumentati pressoché ovunque, i rischi di mancato pagamento hanno subito invece il peggioramento più accentuato soprattutto nei mercati avanzati: qui, pur continuando a mostrare livelli sensibilmente inferiori alla media globale, i rischi di insolvenza hanno registrato una crescita media del 22 per cento.

I rischi di mancato pagamento sono aumentati anche nell'area Csi (Comunità degli Stati Indipendenti, +4%) e nell'area Mena (Medio Oriente e Nord Africa, +3%). In controtendenza rispetto alla performance del-



—
Sebbene registri ancora i livelli di rischio più alti in ambito mondiale (79), l’Africa sub-sahariana è l’unica area in miglioramento
—

la Russia (-10,9%), il rischio di credito nell’ex Urss ha risentito di politiche economiche poco prudenti, del rallentamento dell’Eurozona e del peggioramento della qualità dei portafogli delle banche. Nell’area Mena, invece, l’instabilità che persiste su tutto l’arco sud-orientale del Mediterraneo ha controbilanciato la per-

formance positiva dei Paesi del Golfo, per il momento immuni dalle tensioni politico-sociali e sostenuti dal buon andamento dei prezzi degli idrocarburi.

Più stazionarie le prestazioni di Asia e America Latina, con un leggero aumento dei rischi (circa +2%), imputabile essenzialmente alla trasmissione degli effetti della crisi internazionale che hanno penalizzato specialmente le Pmi locali. Il rischio del credito di banche e *large corporate* è invece migliorato in entrambe le aree: l’area asiatica ha beneficiato delle politiche monetarie conservative adottate negli ultimi anni e del miglioramento della liquidità e della qualità del portafoglio degli operatori; le controparti latino-americane hanno rafforzato la propria redditività grazie allo sviluppo dei mercati regionali e alla crescita degli investimenti esteri in settori strategici.

Sebbene registri ancora i livelli di rischio più alti in ambito mondiale (79), l’Africa sub-sahariana è l’unica area in miglioramento (-2,5 per cento). La regione conferma anche quest’anno il trend di crescita sostenuta che dura ormai da oltre un decennio: sono migliorati gli indicatori di rischio bancario e *corporate* grazie al sostegno pubblico alla domanda aggregata, al miglioramento delle condizioni di accesso al credito, alla regionalizzazione dei principali istituti bancari e al generale isolamento dai mercati finanziari internazionali.

ATTENZIONE AL CONTESTO OPERATIVO

I rischi normativi (trasferimento, esproprio e violazione contrattuale) aumentano pressoché ovunque, a causa del peggioramento dei principali indicatori di *governance*. Il fenomeno è

MANCATO PAGAMENTO



AREE GEOGRAFICHE	2013	VAR. (%)
MERCATI AVANZATI	33	22,2
AREA CSI	71	4,4
MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA	63	3,3
ASIA	65	1,6
AMERICA LATINA	65	1,6
AFRICA SUB-SAHARIANA	79	-2,5
MONDO	64	1,6

PAESI	2013	VAR. (%)
SLOVENIA	64	60,5
CIPRO	80	35,4
BELIZE	95	26,2
IRAN	100	24,6
SPAGNA	54	23,0
SIRIA	94	19,7
ARGENTINA	85	14,8
TUNISIA	73	13,7
EGITTO	81	12,6
MALI	87	11,1

PAESI	2013	VAR. (%)
ABU DHABI (EAU)	32	-20,4
SURINAME	66	-15,9
PERÙ	43	-14,4
CONGO	70	-13,1
RUSSIA	53	-10,9
COLOMBIA	49	-10,5
UGANDA	71	-9,0
BHUTAN	70	-7,5
ECUADOR	74	-7,2
LAOS	83	-7,0

INSTABILITÀ NORMATIVA



AREE GEOGRAFICHE	2013	VAR. (%)
MERCATI AVANZATI	19	11,8
AREA CSI	62	-1,6
MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA	59	1,7
ASIA	60	1,7
AMERICA LATINA	57	-1,7
AFRICA SUB-SAHARIANA	74	5,7
MONDO	56	1,8

PAESI	2013	VAR. (%)
SLOVENIA	38	46,8
SUDAFRICA	45	24,3
ZAMBIA	75	19,1
EGITTO	78	15,8
UCRAINA	81	11,7
SIRIA	86	9,7
CONGO (REP. DEM.)	91	9,6
MALDIVE	70	7,1
MALI	73	6,8
IRAN	83	5,3

PAESI	2013	VAR. (%)
CILE	19	-32,4
POLONIA	36	-20,2
ABU DHABI (EAU)	33	-18,2
MACAO (CINA)	28	-18,2
TAIWAN	24	-17,9
PANAMA	45	-14,1
OMAN	36	-13,2
LETTONIA	39	-13,0
IRAQ	79	-8,5
GEORGIA	61	-6,9

VIOLENZA POLITICA



AREE GEOGRAFICHE	2013	VAR. (%)
MERCATI AVANZATI	27	3,8
AREA CSI	54	10,2
MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA	66	4,8
ASIA	59	3,5
AMERICA LATINA	46	4,4
AFRICA SUB-SAHARIANA	63	6,8
MONDO	52	6,1

PAESI	2013	VAR. (%)
MALI	81	65,3
GRECIA	48	29,7
BIELORUSSIA	64	25,5
KAZAKISTAN	59	25,5
REPUBBLICA CENTRAFRICANA	91	21,3
BOSNIA - ERZEGOVINA	63	16,7
SIRIA	92	13,6
TAGIKISTAN	72	12,5
VENEZUELA	76	10,1
SUDAN	93	8,1

PAESI	2013	VAR. (%)
COREA DEL SUD	40	-27,3
ANGOLA	64	-11,1
POLONIA	30	-9,1
NIGER	64	-8,6
SRI LANKA	65	-8,5
COSTA D'AVORIO	77	-8,3
IRAQ	84	-4,5
KOSOVO	67	-4,3
BOLIVIA	60	-3,2
CAMBOGIA	63	-3,1

CHI SALE

CHI SCENDE

particolarmente evidente in aree storicamente più fragili come l'Africa sub-sahariana (+5,7%) e l'area Mena (+2%). Si registrano tuttavia alcune difficoltà anche in regioni un tempo considerate immuni da questo tipo di rischi come i mercati avanzati (+12%), dove il perdurare della crisi sta indebolendo i fondamentali macroeconomici, riflettendosi in un aumento dei rischi di trasferimento e convertibilità (+25%). Non sorprendentemente, Africa sub-sahariana

(+7%) e area Mena (+5%) restano le regioni a maggior livello di rischio di violenza politica, accentuati dai conflitti in Mali (81) e Repubblica Centrafricana (91), dall'instabilità di Egitto (77) e Libia (83) e dall'escalation delle violenze in Siria (92).

Anche nell'area Csi (+10%) si è registrato un aumento del rischio di violenza politica, a causa dell'espandersi di tensioni politico-sociali (Bielorussia, Kazakistan, Tagikistan, Turkme-

nistan e Ucraina). Da segnalare, nell'Est Europa, le tensioni legate al malcontento per la crisi economica (Bulgaria) e a livelli di sicurezza ancora precari (Montenegro e Bosnia-Erzegovina).

Colpisce infine l'aggravarsi di questo profilo di rischio anche nei mercati avanzati (+4%), conseguenza del disagio sociale indotto dalle difficili condizioni economiche. Ne sono un esempio Grecia e Cipro. 🌐

COVER STORY



CAMBIA LA MUSICA...

MESSICO, COLOMBIA, PERÚ E CILE. OLTRE IL BRASILE, LE PROMESSE DI UN CONTINENTE CHE AVANZA E FA CONCORRENZA AI GIGANTI ASIATICI.



L'editorialista Thomas F. Friedman, di ritorno da una visita al distretto industriale di Monterrey, così scrive sul "New York Times": "Mentre in India si chiedono se sarà la Cina, e in Cina si chiedono se sarà l'India, io posso dirvi che l'economia dominante del nuovo secolo sarà il Messico". La maggior parte dei *media*, invece, si concentra sugli episodi di violenza legati al narcotraffico che segnano questa fase della storia messicana, con i suoi oltre 700 mila morti negli ultimi sei anni e il ricordo ancora vivo della crisi profonda degli anni Novanta. Rischiando di perdere di vista altri eventi che stanno cambiando il volto della nazione.

Seconda economia dell'America Latina, oggi il Messico è emerso dall'ombra del gigante Brasile che per la prima volta ha mostrato segnali di rallentamento. La "tigre azteca" ha messo a segno una crescita del Pil del 4 per cento nel 2012, attirando sempre di più l'attenzione degli investitori internazionali che, solo nei primi nove mesi dell'anno, hanno riversato 57 miliardi di dollari nel mercato azionario, cinque volte di più di quanto fatto in Brasile nello stesso periodo. Con una popolazione pari a un decimo di quella cinese, il Messico possiede risorse naturali e cervelli a sufficienza per fare concorrenza alla Cina nell'attrarre investimenti in attività produttive ed export. Un vantaggio strategico decisivo è la vicinanza agli Usa, tuttora destinazione privilegiata delle merci prodotte o assemblate nei Paesi dove il lavoro costa meno e primo mercato di destinazione per le merci messicane.

Ma il "fenomeno Messico" va oltre questo dato: sono prodotte nello stabilimento Fiat-Chrysler di Toluca le 500 che si vendono oggi in Cina. Molti hanno già definito il Paese come la "nuova fabbrica del mondo", pronta a prendere il posto del Dragone. Il paragone è azzardato ma ci sono aspetti interessanti da considerare. L'aumento dei salari cinesi e gli elevati prezzi per il trasporto, spinti dall'impennata del costo dei combustibili, hanno reso sempre meno conveniente per i mercati europeo e statunitense l'import di beni dalla Cina. Anche sul fronte della diversificazione settoriale, il Messico risulta vincente. Gli investitori guardano con grande interesse non solo all'industria automobilistica e componentistica (oltre alla Fiat sono presenti con propri impianti anche Ford, Volkswagen, Toyota e Mazda), ma anche a quella informatica, delle nanotecnologie e al settore aerospaziale in cui il Paese sta conquistando una posizione di leadership a livello regionale. Un altro punto di forza è la capacità di diversificare i mercati di sbocco per le merci messicane. Se fino a dieci anni fa il 90 per cento delle esportazioni era diretto negli

Piaçabuçu,
Stato di Alagoas, Brasile.
Foto di Ricardo Beliel.



Guardie di fronte al palazzo presidenziale
"La Moneda", Santiago del Cile, Cile.
Foto di Alessandro Gandolfi, Parallelozero.



Stati Uniti, oggi il Messico è diventato il primo Paese latinoamericano per capacità di esportazione verso il subcontinente, potendo contare su ben 44 accordi di libero scambio (il doppio rispetto alla Cina e il quadruplo del Brasile). Per le imprese italiane, oltre ai mezzi di trasporto, settore per il quale gli studi di SACE prevedono una crescita del 12,2 per cento in media tra il 2013 e il 2016, buone performance si registreranno anche per l'export di prodotti dell'industria estrattiva (+12,5%) e della gomma-plastica (+10,8%). Un quadro che trova riscontro nelle attività di SACE.

«In Messico, abbiamo già un portafoglio di impegni da 1,2 miliardi di euro ma stiamo lavorando anche su nuovi progetti per circa un altro miliardo», spiega Flavio Bertolossi, responsabile dell'ufficio di SACE a San Paolo, hub per i mercati dell'America Latina. «Oltre ai settori *automotive* e petrolchimico, le principali operazioni che ci vedono coinvolti riguardano l'industria dell'acciaio e dell'oil & gas».

Anche l'industria ferroviaria e quella aerospaziale aprono nuove frontiere di opportunità: «Lo sviluppo degli ultimi anni», continua Bertolossi, «lascia ben sperare per la meccanica strumentale made in Italy, e per le Pmi che potranno far conoscere sempre più oltreoceano l'eccellenza italiana in settori come la ceramica e il packaging».

Ma non guardiamo solo ai grandi investimenti industriali. Accanto alla capacità di fornire manodopera e logistica alle aziende estere, il sistema economico messicano si arricchisce di nuove competenze, rappresentate dalle start up che fioriscono a Monterrey grazie agli investi-





Bandiera del Cile con la statua di Allende. Plaza de la Constitución, Santiago del Cile, Cile. Foto di Alessandro Gandolfi, Parallelozero.



Paseo Ahumada, Santiago del Cile, Cile. Foto di Alessandro Gandolfi, Parallelozero.

menti degli imprenditori, espressione di una classe media in continuo rinnovamento. Al Tecnológico de Monterrey, il campus tecnologico della città, si studiano soluzioni per ridurre l'inquinamento prodotto dai mezzi di trasporto, sistemi di depurazione delle acque e dispositivi per l'esplorazione degli altri pianeti, in collaborazione con le maggiori agenzie spaziali del mondo, a cominciare dalla Nasa. Questa Università contribuisce alla piattaforma di apprendimento a distanza Coursera, che via internet offre corsi accademici dei maggiori atenei del mondo, senza tuttavia trascurare la complessa realtà messicana, caratterizzata ancora da contrasti e disuguaglianze sociali. Un gruppo di studenti di Architettura e di Economia si è dedicato al progetto per realizzare un'abitazione economica e resistente agli eventi naturali a 150 abitanti del villaggio di Izcualco utilizzando materiali ecologici, dal Tetra Pak riciclato al bambù coltivato localmente, al cemento Plamarsa, progettato e brevettato dalla stessa Università messicana. Ciascuna delle 40 nuove unità abitative di tre camere costa il 25 per cento in meno rispetto a costruzioni di misura analoga in vendita nella zona.

I contrasti e le disuguaglianze interni al Paese non sfuggono però agli investitori esteri che, nonostante i grandi progressi degli ultimi anni, guardano con sospetto ai ritardi nelle liberalizzazioni di settori chiave dell'economia. Da questo punto di vista il presidente Enrique Peña Nieto, giovane e carismatico leader del Partito Rivoluzionario Istituzionale in carica dal 1° dicembre 2012, ha portato una ventata di novità con il suo programma di riforme. Poco dopo il suo giuramento, Peña Nieto aveva già presentato il cosiddetto "Patto per il Messico", un documento programmatico condiviso anche dall'opposizione. La sua ricetta per la crescita è semplice e diretta: liberalizzazioni in settori strategici per attrarre gli investitori, riforme del sistema fiscale e dell'istruzione.

Tra i settori da liberalizzare, primo tra tutti, quello delle telecomunicazioni. In Messico sono gestite da un numero ristretto di operatori che si trovano ad agire in un mercato di fatto chiuso alla concorrenza: si pensi alla telefonia mobile in cui l'uomo più ricco del mondo, Carlos Slim Helú, controlla con la sua América Móvil il 70 per cento del mercato. «Ma le riforme di Peña Nieto apriranno interessanti possibilità anche per l'export italiano», racconta Bertolossi, «in questo settore, così come nell'oil & gas».

Qualcosa di analogo sta accadendo anche nel settore televisivo. Le riforme del nuovo presidente prevedono la creazione di un'autorità di

—
Il Messico possiede risorse naturali e cervelli a sufficienza per fare concorrenza alla Cina nell'attrarre investimenti in attività produttive ed export. Molti hanno già definito il Paese come la "nuova fabbrica del mondo"
—

controllo in materia di telecomunicazioni che limiti, attraverso sanzioni, tutte le compagnie che detengono più del 50 per cento della quota del proprio mercato di riferimento, aprendo così alla concorrenza di nuovi *player*. Stessa cosa sta avvenendo per il settore energetico, in particolare per il comparto petrolifero dominato dal gigante di Stato Pemex. Liberalizzare il settore significa puntare anche sulla diversificazione delle fonti energetiche e soprattutto sul gas naturale, risorsa di cui il Paese è ricco e a oggi ancora poco sfruttata. I costi energetici, molto elevati in tutto il Paese, si ridurrebbero con effetti positivi sia per le imprese che per la popolazione.

TREND DAL NUOVO MONDO

Dal 1991 i principali Stati latinoamericani (Argentina, Brasile, Uruguay e Paraguay, ai quali si sono aggiunti nel tempo anche Bolivia, Cile, Perù, Colombia, Ecuador e Venezuela) sono legati nel più grande accordo commerciale di tutta l'America Latina attraverso il Mercosur, oggi uno dei principali attori della scena economica internazionale. Questo accordo riflette non tanto i volumi di scambio di merci – essendo Stati Uniti ed Europa i maggiori partner dell'area –, quanto la strategia di fondo di un continente in profonda trasformazione che affonda le proprie radici e si espande soprattutto a livello regionale, dimostrando un dinamismo ben diverso da quello del Vecchio Continente. Le economie latinoamericane rappresentano un territorio interessante e pieno di opportunità, a cominciare dalle imprese di *venture capital*, specializzate negli investimenti su idee innovative e rischiose ma ad alto margine di profitto, come il commercio elettronico. A fare la differenza nei Paesi dell'America del Sud è la popolazione giovane, ottimista, istruita, che ha visto migliorare le proprie prospettive di reddito nel corso degli ultimi dieci anni: quindi aperta alle novità e spesso connessa alla Rete, il mercato ideale



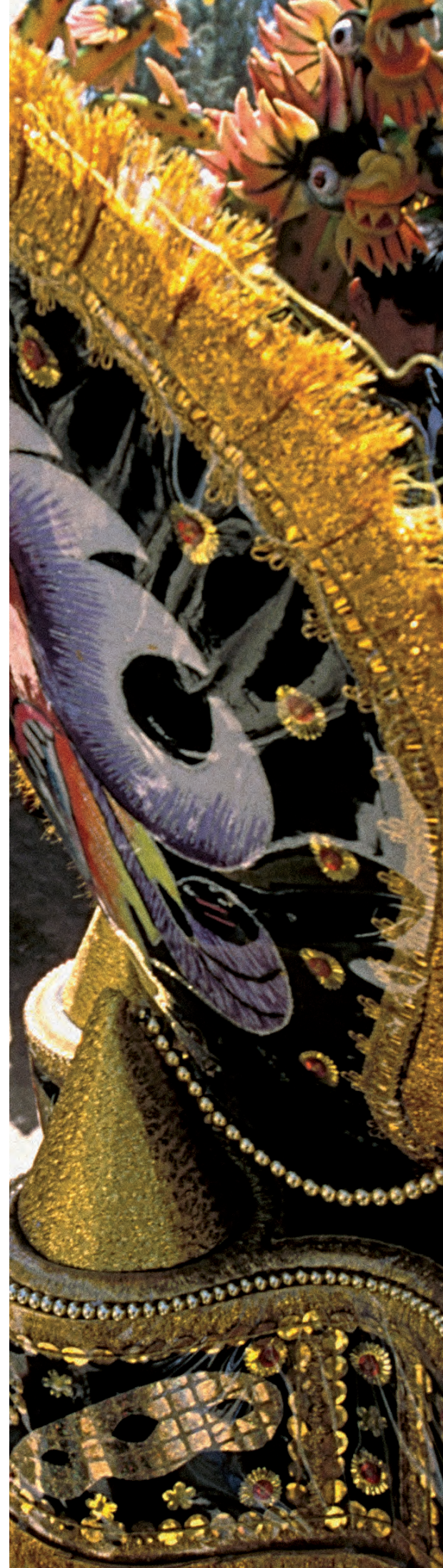
Todos los Santos, bassa California del Sud, Messico.
Foto di Alessandro Gandolfi, Parallelozero.



Puerto Miguel, Perù.
Foto di Alessandro Gandolfi, Parallelozero.

per aziende che puntano sull'economia digitale. Gli imprenditori dell'e-commerce californiani, dopo aver tentato di colonizzare India e Cina, adesso puntano milioni di dollari su siti come ViajaNet (agenzia di viaggi low-cost), Dafiti, il negozio di scarpe online ormai attivo nei diversi Paesi latinoamericani, ed Elo7, un sito dove ciascuno può vendere le cose che crea con le proprie mani: ricami, bomboniere, bigiotteria, oggetti in legno. Realtà in netta espansione, che crescono grazie ai clienti ma anche grazie all'intraprendenza di chi crea opportunità di guadagno puntando sul proprio talento. Intanto la spiccata socialità di tutta l'America Latina fa gola ai giganti dei social network made in Usa, da Facebook a Twitter. Non po-

tendosi espandere sul mercato cinese a causa delle restrizioni delle autorità, è qui che cercano nuovi iscritti. In Brasile Facebook ha 65 milioni di utenti, un numero secondo solo a quello statunitense. I brasiliani sono attivissimi anche su Twitter (sono nella top five delle nazioni che "cinguettano" di più) e condividono filmati su YouTube quasi quanto fanno gli statunitensi. E mentre globalmente cala il tempo medio di connessione, in America Latina il trend è in netta ascesa, con punte di 500 minuti al mese per utente per quanto riguarda Facebook (media globale: 160 minuti). L'entusiasmo dei consumatori sudamericani per gli acquisti online con carta di credito non ha pari nel resto del mondo. In Europa ci sono





voluti anni per superare le diffidenze dei clienti, diffidenze che in un mercato vasto come l'India sembrano incrollabili. Al contrario, i sudamericani acquistano sulla Rete di tutto, dai biglietti dei concerti alle auto. Di conseguenza, gli investimenti in pubblicità online sui diversi siti internet si contano nell'ordine dei miliardi di dollari. Nel 2015 un cavo sottomarino collegherà San Paolo e New York per portare in America Latina una connessione da 100 gigabyte al secondo. L'infrastruttura promette di accelerare la diffusione di computer, smartphone e tablet tra le generazioni che amano essere sempre connesse per condividere tutto – dai filmati girati in famiglia alle telenovelas, ai gol più spettacolari – e, grazie ai redditi in ascesa costante, approfittare delle diverse opportunità di consumo offerte dalla Rete.

ORIZZONTI APERTI

L'America Latina in questi anni è cresciuta grazie soprattutto alle esportazioni di risorse naturali, da quelle del sottosuolo ai prodotti della terra.

Benché i nuovi investimenti nell'e-commerce mostrino un impulso a creare un'economia diversificata, indipendente dall'export di risorse naturali, le esportazioni di petrolio, carbone e caffè sono ancora importanti, anche se legate a fattori delicati.

In Colombia, ad esempio, l'inizio del 2013 è stato segnato dagli scioperi che hanno bloccato miniere e porti, paralizzando le vendite all'estero: un caso che sottolinea la necessità di aprire nuovi canali per la circolazione della ricchezza, più agili e meno dipendenti da infrastrutture tradizionali.

Eppure la Colombia resta una grande promessa del continente, nonostante, proprio come il Messico, venga ancora associata all'instabilità e alla violenza legata al traffico internazionale di stupefacenti e al movimento di guerriglia delle Farc. Il governo di Bogotá negli ultimi anni ha impresso una forte spinta alla modernizzazione del Paese, compiendo passi da gigante nel processo di pacificazione con le forze rivoluzionarie e nella lotta al narcotraffico.

Basti dire che la città di Medellín, nota negli anni Ottanta per essere la roccaforte del cartello della droga, è stata recentemente premiata da una giuria internazionale come Innovative City of the Year per livello di modernizzazione dei servizi, trasporti, bassa criminalità e un Pil in crescita oltre il 4 per cento da tre anni grazie alle esportazioni di petrolio, carbone e gas.

Le priorità dell'agenda di governo sono la lotta alla corruzione, lo sviluppo infrastrutturale e del settore energetico per rilanciare l'economia, ancora



Murales di Ugo Chavez.
Venezuela.



prevalentemente agricola, e iniziative per attirare capitali dall'estero. La creazione dell'Agencia Nacional de Infraestructura (Ani) va proprio in questa direzione: attrarre investimenti stranieri grazie a procedure trasparenti nell'assegnazione e nella gestione degli appalti nelle grandi opere. Il governo sta investendo molto nell'ampliamento della rete ferroviaria, della capacità dei porti e nello sviluppo di nuovi hub per il trasporto aereo. Ma il maggiore progetto infrastrutturale è quello delle Autopistas de la Prosperidad, 8 mila chilometri di strade che collegano tra loro le regioni più remote del Paese. Il maxiprogetto, del valore di 25 miliardi di euro, ha l'obiettivo di ridurre tempi e costi del trasporto merci, aumentando così la competitività delle produzioni agricole e industriali colombiane che potranno esportare più agevolmente verso gli Stati Uniti, anche grazie all'entrata in vigore di un accordo di libero scambio. Intanto il governo ha già stanziato 10,2

miliardi di dollari e punta ad attrarre investitori stranieri per finanziare su base *project finance* il resto dell'opera. Se per le Pmi italiane rimane ancora difficile partecipare a gare internazionali di questo tipo, che richiedono l'anticipo di ingenti capitali, ottime opportunità si prospettano per i contratti di fornitura e sub-fornitura per la cantieristica e la vendita di macchinari e prodotti per l'urbanistica.

Il Perù è un altro dei campioni sudamericani sulla cresta dell'onda in questo momento: un'economia solo sfiorata dalla crisi degli ultimi anni. Infatti, mentre gli altri Paesi del continente vedevano dimezzarsi le prospettive di crescita, nel 2012 il Perù ha messo a segno un incremento del Pil del 6 per cento. Ribattezzato *estrella fulgorante* o perla del Pacifico, il Paese può contare su una classe media in espansione e un patrimonio di risorse naturali ancora da sfruttare. Energie rinnovabili, settore minerario, petrolchimico, delle costru-

zioni, agroalimentare, forestale, tessile e turismo sono i settori di punta in cui ogni anno si riversano importanti flussi di capitale dall'estero (in crescita del 40-50 per cento). Entro il 2016 il governo ha previsto di spendere 20 miliardi di dollari nella realizzazione di progetti per lo sviluppo di ferrovie, autostrade e reti idriche. Infrastrutture ed energia sono le chiavi del successo di questa piccola economia che ha un tessuto imprenditoriale molto dinamico costituito prevalentemente da Pmi, molto simile all'Italia. E proprio per le nostre imprese, ancora poco presenti sul campo, si prevedono buone opportunità soprattutto nei settori tradizionali come abbigliamento, alimentare e arredamento, ma anche per meccanica strumentale, in particolare i macchinari per l'edilizia e le costruzioni, le cui importazioni nel Paese sono raddoppiate negli ultimi tre anni.

Secondo Pil in Sudamerica dopo il Brasile, il Cile è il principale produttore di rame nel mondo. Ed



POST CHÁVEZ

Ieri era Hugo Chávez, leader del Partido Socialista Unido de Venezuela (Psuv), oggi è Nicolás Maduro, delfino del presidente bolivariano scomparso il 5 marzo di quest'anno a Caracas. Il Venezuela ha cambiato volto, Maduro ha vinto, ma la grande festa della rielezione di Chávez dello scorso ottobre sembra essere un ricordo perduto. Ora il Paese si trova in un limbo, i sospetti di brogli elettorali (Maduro ha avuto uno scarto del solo 2 per cento su Capriles, candidato del partito all'opposizione, Mud, da cui la richiesta di riconteggiare i voti) e le numerose manifestazioni e scontri rendono sempre più debole il mandato del nuovo presidente, messo in crisi anche dalle divisioni interne al suo partito. Il quadro è peggiorato dalla complicata condizione economica che pesa su tutta la nazione. Il dopo-Chávez sembra quindi segnato dall'instabilità: l'aumento del rischio sovrano (che si nota nell'andamento del valore dei Cds a 5 anni e dei bond governativi a 10 anni), il bisogno di misure economiche incisive dal punto di vista fiscale e la mancanza di un solido sostegno politico potrebbero portare a un ritorno alle urne o, addirittura, a un colpo di Stato. Oggi, il Papa ricorda al neopresidente di «concentrarsi sulla democrazia e la convivenza». Ieri, Chávez, che pure ha governato per quattordici anni consecutivi, ammoniva il governo perpetuo e severo di un solo uomo sul popolo perché, come proclamò Simón Bolívar, da lì «si origina l'usurpazione e la tirannia». Che dipenda ora tutto da Maduro?

è proprio dall'export di rame che provengono le maggiori entrate per questa economia avanzata e virtuosa al secondo posto tra i cosiddetti "Next 11" secondo la società di consulenza Future Brand, ovvero fra gli undici Paesi più promettenti per i prossimi anni oltre i Bric. Il governo cileno sta puntando a dare una nuova immagine del Paese proponendolo come piattaforma commerciale per il continente grazie agli accordi con Ue, Asia e Nafta che hanno azzerato i dazi sulle importazioni. Molte aziende straniere oggi sono incentivate ad assemblare i propri beni in Cile per poi riesportarli nei mercati limitrofi, soprattutto in Brasile, evitando i dazi molto elevati applicati da alcuni Paesi sudamericani sulle merci estere. Non solo. Il Cile sta diventando una meta sempre più attraente per le start up, in particolare quelle del settore high tech. Il governo ha varato un programma da 46 milioni di dollari, chiamato "Start up Chile", per finanziare appunto

progetti innovativi di start up da tutto il globo, così da promuovere il brand Paese e contemporaneamente importare nuovi *skills* e competenze dall'estero, coinvolgendo i lavoratori cileni nei nuovi progetti. Un approccio a dir poco lungimirante per un'economia che dalla fine della dittatura nel 1990 non ha mai smesso di crescere e, negli ultimi tre anni, ha mantenuto tassi sempre al di sopra del 5 per cento. Il Cile offre opportunità soprattutto per l'export di macchinari per l'industria estrattiva, petrolio e prodotti chimici. In questo comparto gli studi di SACE prevedono un tasso di crescita medio annuo delle esportazioni italiane del 13,9 per cento nel 2013-2016. Ma anche i prodotti alimentari dall'Italia metteranno a segno ottimi risultati con tassi dell'8,4 per cento nello stesso periodo. Da non sottovalutare poi le opportunità offerte dall'export di veicoli, componenti elettrici e telecomunicazioni: settore quest'ulti-



Pão de Açúcar (Pan di Zucchero), Rio de Janeiro, Brasile.
Foto di Davide Scagliola, Parallelozero.

mo in forte espansione, essendo il Cile al primo posto in Sud America per diffusione di internet fra gli abitanti.

IL NUOVO SOGNO AMERICANO

Europa e America del Nord per decenni hanno attirato i lavoratori sudamericani, impiegati soprattutto nell'agricoltura e nelle mansioni più ordinarie. Le cose sono cambiate. I tassi di scolarizzazione dell'America Latina sono cresciuti anche nelle aree più povere. Benché l'Asia abbia guadagnato terreno nel mercato globale, il segno della rivoluzione avvenuta negli equilibri economici mondiali è l'attuale sete di talenti che caratterizza l'America Latina. Solo pochi anni fa migliaia di messicani si addossavano ai confini degli Stati Uniti nel tentativo di emigrare. Oggi dalla Spagna, colpita da una grave crisi occupazionale, partono ogni anno centinaia di laureati verso i Paesi americani di lingua spagnola. In Brasile, riferisce l'«Economist», il numero di immigrati regolari europei supera quello dei lavoratori provenienti dalle nazioni limitrofe. Secondo la Banca Mondiale, l'ammontare delle rimesse dei portoghesi emigrati in Brasile supera quello dei brasiliani in Portogallo. Dall'Argentina gli spagnoli mandano a casa l'equivalente di

più di 1 miliardo di dollari l'anno. Anche se le università sudamericane godono di prestigio, l'istruzione di base non primeggia nelle classifiche mondiali, quindi non fornisce al mercato del lavoro i talenti che servirebbero in una fase di forte espansione. Le imprese che cercano dirigenti e tecnici sono spesso in difficoltà. In America Latina un ingegnere addetto al settore petrolifero guadagna il 20 per cento più che in Europa, dicono i «cacciatori di teste» locali. Multinazionali come L'Oréal e la Volkswagen per ora preferiscono affidare a dirigenti europei gli stabilimenti e i laboratori d'oltreoceano.

Abituati per decenni a esportare più braccia che cervelli, i Paesi del Sud America ora si trovano ad accogliere lavoratori europei come succedeva quasi un secolo fa, con la differenza che si tratta non di disperati in cerca di fortuna, ma più spesso di dirigenti, al servizio di imprese avviate o pronte ad affermarsi sulla base di buoni investimenti, oppure di neolauureati in fuga dalla crisi delle economie mature. Ad attrarli sono anche le ricchezze meno pubblicizzate dell'America Latina, come la vitalità e la piacevolezza dei contesti urbani, popolosi e caotici, ma resi vivibili dal clima e dalla socievolezza contagiosa degli abitanti.

La natura, i sorrisi, le città enormi e popolate da artisti, i teatri, i concerti, una tradizione culturale di prestigio: tante occasioni per valorizzare il tempo libero. Per tutto ciò, per molti europei la prospettiva di trasferirsi così lontano si accompagna alla possibilità di godere di questa versione dolce, rallentata e calda dell'Europa che conosciamo.

Proprio come le europee Parigi, Londra e Bruxelles, le capitali sudamericane Città del Messico, Bogotá e Buenos Aires hanno inaugurato chilometri di piste ciclabili e reti pubbliche di noleggio di biciclette sul modello del sistema parigino Vélib'. A gennaio Mauricio Macri, il sindaco della capitale argentina, ha completato i primi cento chilometri di percorso ciclabile protetto e presentato il programma «Mejor en Bici» (Meglio in bici): prestiti agevolati per chi passa alle due ruote e più rastrelliere per parcheggiare. Anche in America del Sud la bicicletta è spesso il mezzo più veloce per muoversi nelle città prigioniere del traffico. Secondo le fonti locali, i tempi di un tragitto di sette chilometri nel centro di Buenos Aires si dimezzano nelle ore di punta: il numero di ciclisti in città, infatti, è aumentato di cinque volte dall'avvio del programma di promozione voluto dal primo cittadino. 🚲



BUSINESS ETIQUETTE IN COLOMBIA

BREVE GUIDA ALLE BUONE MANIERE PER FARE AFFARI IN AMERICA LATINA

Il noto detto popolare “tutto il mondo è paese”. sembra applicarsi alla perfezione alla Colombia. Lo Stato sudamericano, infatti, rappresenta un esempio di estrema cordialità e accoglienza nei confronti dei suoi ospiti, siano essi semplici turisti o grandi uomini d'affari. L'etichetta in Colombia, infatti, invita tutti quanti a mostrare la più grande convivialità: gli uomini si stringono la mano guardandosi apertamente in viso e accompagnano il gesto con il saluto “Buenos dias”, “Buenas tardes”, oppure “Buenas noches” a seconda del momento della giornata. Le donne si dimostrano più espansive, arrivando a stringersi gli avambracci e, quando la conoscenza si approfondisce, a darsi un bacio sulla guancia destra. Un *must*: stringere la mano a tutti, quando si entra o si esce da una stanza.

I “PRELIMINARI”

Senza dubbio in Colombia ci si trova subito a proprio agio, ma quelle che possono sembrare delle abitudini estremamente informali e dai toni familiari richiedono in realtà un estremo rigore. La maggior parte dei colombiani porta sia il cognome materno sia quello paterno e usa abitualmente entrambi; tuttavia, in un ambito più formale, è con il cognome del padre che bisogna loro rivolgersi, facendolo precedere dal titolo. Per questo, è consigliabile leggere il biglietto da visita, che i colombiani sono soliti porgere, e far stampare un lato della vostra business card in spagnolo, includendo eventuali diplomi universitari o qualifiche particolari. Durante la conversazione, oltre a rivolgere domande di rito – informazioni generali sulla salute, sul lavoro – è buona regola mantenere un contatto visivo con il vostro interlocutore, dimostrandogli così tutta l'importanza e l'attenzione che merita. Quanto alle signore, i colombiani amano trattarle con estrema cortesia e cavalleria: prima di iniziare qualsiasi riunione d'affari, bisogna attendere il loro arrivo, strin-

gendo la mano alla signora solo dopo che lei per prima l'abbia tesa.

NERVI SALDI IN RIUNIONE

Anche se ci può essere un ordine del giorno, gli incontri non seguono sempre un percorso lineare: la scaletta di lavoro serve come traccia, come punto di partenza, ma i vari argomenti vengono affrontati man mano che si presentano, senza rispettare l'ordine prestabilito e senza limiti di tempo, mentre sono indispensabili convivialità e disponibilità. Mai mettere fretta a un colombiano! I colombiani sono noti per essere dei “comunicatori indiretti”, si esprimono di più con il corpo e i gesti che con le parole. Se un colombiano risponde a una vostra richiesta con un “Devo vedere”, bisognerebbe conoscerlo quel tanto che basta per capire fino a che punto può farlo. È in realtà un modo per dissimulare le proprie reazioni e reali intenzioni. I colombiani possono anche diventare molto vivaci e dai toni decisamente animati, ma questo aspetto non deve essere confuso con l'aggressività. Lo scontro è difatti l'ultima delle loro intenzioni. A ogni buon conto, però, è consigliabile sempre mitigare i toni ed evitare ogni forma di provocazione, in particolare sottolineando eventuali errori del vostro interlocutore, evitando così di fargli perdere la faccia e di entrare in aperto conflitto con lui.

DOVEROSO RISPETTO

Le aziende colombiane tendono ad avere delle rigide gerarchie verticali. Queste rappresentano un aspetto fondamentale della cultura d'impresa colombiana che pretende, da chi vi si appropria, il massimo rispetto. Grande importanza è data ai titoli, che vengono utilizzati per rivolgersi a un'autorità o a un manager, così come la maggior parte delle decisioni vengono prese dall'alto, anche se sta diventando molto frequente chiedere le opinioni e il consenso ai dipendenti. La gerarchia pesa persino sui rap-

—
Mai mettere fretta a un colombiano. Durante le riunioni non ci sono limiti di tempo. E gli incontri non seguono sempre un percorso lineare

—
porti inter-societari: siate pazienti, dunque, perché potreste aspettare a lungo prima di conoscere le controparti aziendali. È bene, quindi, per facilitare gli incontri, accettare gli inviti a eventi “sociali”. Questi sono il momento ideale per sviluppare nuove relazioni, che sono un elemento essenziale non solo per conoscere la cultura locale, ma per instaurare quella confidenza necessaria a farvi arrivare a un incontro d'affari.

A TAVOLA

Se in riunione non c'è bisogno di un eccessivo rigore formale, a tavola sì. L'uomo d'affari colombiano tende a dare una grande importanza al decoro al momento di un pranzo o una cena di lavoro. Seguire poche, ma buone regole, può essere di grande aiuto: aspettare di essere invitati a sedersi dal padrone di casa o dal maître del ristorante, cominciare a mangiare solo quando l'ospite avrà augurato il “buen provecho” (equivalente del “buon appetito” nostrano), tenere sempre le mani ben in vista sul tavolo durante il pasto e mai appoggiare i gomiti. I colombiani sono estremamente attenti al bon ton a tavola: bisogna utilizzare le posate persino con la frutta ed è considerato un gesto di morigeratezza lasciare una piccola quantità di cibo nel piatto. Un ultimo consiglio: è opportuno che l'ospite assaggi tutto, per educazione e rispetto verso chi ha cucinato. 🍴

SIDECAR

CUCINELLI, CRUCIANI, KITON, LANIFICIO COLOMBO E SINTERAMA

ORO FILATO

RACCONTI DAI DISTRETTI TESSILI DI ECCELLENZA DEL MADE IN ITALY.

Solo una piccola parte del vello delle capre Hircus diventa cashmere. Questo filo sottile e soffice è originario della regione del Kashmir, divisa tra Pakistan, India e Cina. Già i più raffinati cittadini dell'antica Roma, a partire dal I secolo dopo Cristo, ne apprezzavano probabilmente le qualità, grazie ai commerci con l'Oriente. Furono però i soldati della Compagnia delle Indie Orientali, in epoca moderna, a determinarne il successo nelle capitali europee. Sciarpe e mantelli in cashmere erano tra gli status symbol irrinunciabili dell'alta società inglese e francese del XVII secolo. Ma oltre che elemento di distinzione, il cashmere è sostanza. Per questo non passa di moda, nonostante i secoli. Le fibre sono le più sottili tra le lane: 15 micron contro i 24 della lana merinos più sottile. Il tessuto è traspirante e caldo allo stesso tempo: caratteristiche inimitabili, che fanno di questa fibra speciale un classico assoluto, soprattutto quando si sposa con la sapienza tessile italiana.

Mentre le mode passano, infatti, il cashmere è sempre più richiesto. Lo intuì già nel 1978 Brunello Cucinelli, quando decise di dedicarsi alla maglieria. «Scelsi il cashmere perché ultraspecializzato», racconta l'imprenditore, che ha voluto per la propria impresa una nicchia nella quale puntare al massimo della qualità: «Poi venne il momento delle innovazioni», ricorda Cucinelli. Ovvero, la possibilità di modernizzare un tessuto che fino ad allora era tipico del guardaroba maschile e disponibile in una gamma limitata di colori. «Attualizzare il cashmere», per l'azienda umbra, ha significato tingergli con i colori dell'arcobaleno e aprire il mercato alle donne, affascinate dal tessuto.

Nel novembre 2010, nel corso della lectio doctoralis di accettazione della laurea honoris causa in Filosofia ed Etica delle relazioni, assegnatagli dall'Università di Perugia, il fondatore spiega la scelta di adottare nel 1985 il borgo trecentesco di Solomeo e trasferire lì le attività dell'azienda. Una scelta che dà sostanza alla sensibilità umanistica di Cucinelli, che anche nel processo produttivo intende realizzare un'idea di bellezza che si trasmette al prodotto. Il 2012 è stato un anno d'oro. Un anno speciale, come ha detto lo stesso Brunello Cucinelli, «nel quale abbiamo debuttato in Borsa», e in particolare alla Borsa di Milano, a sottolineare l'italianità del marchio e il volersi riconoscere in essa. L'operazione ha avuto un notevole successo.

Per molti è crisi, ma per questo pezzo importante del Made in Italy, che si colloca nella nicchia del lusso "absolute", è il segnale che il sistema economico nazionale può ripartire



Laboratorio tessile.
Foto di Simone Cerio.

da simili esempi di specializzazione. Nel corso del 2012 i ricavi netti del Gruppo hanno raggiunto i 279,3 milioni di euro, in aumento del 15,1 per cento sull'anno precedente: incremento trainato dal mercato internazionale, che rappresenta oltre il 75 per cento del fatturato. A crescere non è solo l'Asia, ma anche l'America del Nord, tra i primi territori a credere nei prodotti di lusso italiani, e l'Europa, in crescita del 20 per cento, mentre si affermano come mercati interessanti l'Europa dell'Est e la Russia.

Nell'ambito del suo rapporto con Brunello Cucinelli, SACE ha supportato il finanziamento dei nuovi progetti di espansione all'estero, dalla Francia agli Usa, dagli Emirati Arabi alla Russia. Il marchio, presente in oltre cinquanta Paesi, si prepara a rafforzare ulteriormente l'export dei prodotti di alta gamma, in linea con le proiezioni elaborate da SACE, che vedono questo settore in crescita media del 5,4 per cento l'anno nei prossimi quattro anni.

Di solito chi sceglie di trasformare le conoscenze tradizionali in prodotti di lusso porta dentro di sé diverse anime: quella dell'esploratore pronto a imparare dal mondo, interessato a sperimentare fibre e tecniche diffuse presso altre culture; quella dell'artigiano, consapevole del saper fare italiano, delle sue radici e della sua capacità di rinnovarsi; quella dell'inventore, aggiornato sulle tecnologie orientate alla qualità. C'è tutto questo nella storia e nel presente del Lanificio Luigi Colombo, fondato negli anni Sessanta. Gli stabilimenti di Borgosesia e di Ghemme (Vercelli), dove sono impiegate 340 persone, ne fanno il maggior produttore mondiale di tessuti in cashmere e fibre nobili. In un panorama di generale pessimismo per il settore tessile, il Lanificio Colombo guarda avanti e pensa a crescere. Nei 30 mila metri quadrati dedicati alla produzione, oggi guidata da Roberto Colombo, figlio del fondatore Luigi, si lavorano 500 mila chili di materia prima all'anno. Ricercatezza, eccellenza ed esclusività sembrano ispirare ogni scelta, passata e futura. Accanto al cashmere, negli stabilimenti del Lanificio si lavorano le fibre di guanaco, vigogna, visone, cincillà, ermellino, yangir (dalla lana della capra Ibex siberica, più soffice del cashmere) e cammello. Qui anche la tecnologia è di casa, ma solo quando è tanto raffinata da esaltare l'anima delle fibre nobili. Il settore ricerca e sviluppo, che si occupa di rinnovare la tradizione tessile con un occhio alle tecnologie di produzione più sofisticate, è destinatario di un investimento pari al 6 per cento del fatturato.

A dispetto di certi pronostici, che davano per spacciato l'intero settore tessile italiano e la sua tradizione, hanno retto le produzioni di altissima qualità, che restano in crescita. Il fatturato del Lanificio Colombo ha raggiunto i 70 milioni di euro nel 2012, grazie a un trend che vede le vendite del cashmere aumentare del 100 per cento l'anno e quelle degli altri tessuti pregiati del 50 per cento l'anno. A guardare i conti e le prospettive del Lanificio Luigi Colombo, la filiera del tessile è integra. Anzi, non è stata mai più viva. SACE è accanto anche a questa realtà di eccellenza, con la garanzia degli investimenti commerciali in Italia e all'estero e le iniziative di potenziamento della produzione e di promozione del marchio.

Tra le magie di cui è artefice il Made in Italy, c'è la capacità di promuovere i prodotti di qualità anche tra i consumatori più giovani. Ne sa qualcosa Luca Caprai, amministratore delegato del marchio Cruciani C.

Nel cuore dell'Umbria suo padre Arnaldo fonda, nel 1955, la Arnaldo Caprai Gruppo Tessile, tra i custodi dell'alta tradizione tessile italiana. Nel 1992 Luca ha dato vita al progetto Cruciani, trasformando la solida azienda di famiglia in un piccolo impero grazie alla capacità di coniugare i saperi della manifattura con le tendenze fashion. «L'azienda di famiglia, nata con mio padre, compie il primo passo verso una conversione industriale da un'azienda di filato a una di cashmere lavorato a mano», racconta Luca Caprai. «In un'indagine antecedente la riconversione abbiamo notato che nel mercato del cashmere mancava un'artigianalità moderna. C'era il prodotto artigiano e quello industriale, ma non entrambi in un unico prodotto». Esplorare questo territorio rappresentava un rischio, ma la scelta è stata premiata dal mercato, con un fatturato già nel primo anno di 350 milioni di lire (circa 181 mila euro). Dieci anni dopo, un altro salto: l'avvio della maglieria supersottile, cashmere pettinato, cashmere seta. E poi sono arrivati loro, i braccialetti. «Non sono un caso», spiega Caprai, «ma una vera e propria conversione industriale, la terza, che ha riguardato i pizzi antichi, da cui è nato il braccialetto moda, colorato e frivolo, ma 100 per cento Made in Italy. Sono partito dalla collezione di pizzi di mio padre, che per i 150 anni dell'Unità d'Italia ha realizzato, appositamente per i suoi amici Cavalieri del Lavoro, un braccialetto tricolore. Da lì, io e mia zia Elvira abbiamo elaborato un'idea del braccialetto colorato, fresco come un sorbetto. E oggi i nostri clienti sono tutti: uomini e donne, dai 6 ai 70 anni».



Foto di Simone Cerio.

—
Tra le magie di cui è artefice il Made in Italy, c'è la capacità di promuovere i prodotti di qualità anche tra i consumatori più giovani
—

In un'atmosfera generale di crisi, il successo di un'azienda nasce solo sulla base di un vero progetto. «Prima era il braccialetto Cruciani, adesso si parla di Cruciani C. Siamo riusciti a passare dal prodotto al marchio. Questo è un progetto». Il marchio oggi è valutato 22,4 milioni di euro. Le 200 borse prodotte quattro stagioni fa sono diventate le 2000 di due stagioni fa. Quest'anno siamo a 16.500, mentre arrivano nelle vetrine i foulard 100 per cento seta e 100 per cento Made in Italy, realizzati dagli stampatori della zona di Como, «i più bravi d'Italia», secondo Caprai.

Di ciascun territorio, il marchio sceglie le eccellenze nell'artigianato. Si lavora in Umbria, nelle Marche e in Campania. «Con i nostri collaboratori di riferimento abbiamo rapporti sani e sereni. La voglia di cooperare è ancora molto forte. Per questo sono convinto che in Italia si potrà presto decollare». Mentre nel mondo la voglia del Made in Italy resta forte, anzi è in costante ascesa, alle singole aziende a volte manca lo slancio giusto per rivolgersi al mercato internazionale, che è fatto di cose concrete: servizi, partnership, sostegno finanziario. «Personalmente non credo che avrei avuto la spinta propulsiva senza SACE al mio fianco. Ci ha supportato per approdare su alcuni mercati esteri. SACE non fa beneficenza, ma assicurazione: permette a un'azienda di dare concretezza ai propri progetti. Negli Usa abbiamo aperto un negozio a Palm Beach, che va benissimo, con risultati sorprendenti. Lo stesso avviene in Medio Oriente. Anche la rete franchising vorremmo condividerla con SACE, una medicina senza controindicazioni. Peccato non averli conosciuti prima». E intanto, al 66° Festival di Cannes le star del cinema hanno sfoggiato il braccialetto italiano, realizzato per l'occasione.

La forza del brand non è solo far tendenza. È saper reinterpretare la tradizione. In questo fa scuola – è proprio il caso di dirlo – l'antica sartoria napoletana Ciro Paone, meglio nota sul mercato con il nome Kiton, gioiello della moda uomo ed eccellenza del cosiddetto Made in Sud o Made in Mediterraneo che crea un ge-



Vista della galleria Vittorio Emanuele, Milano.

nera quasi a sé stante all'interno della galassia della moda uomo.

Quello della moda di lusso per uomini è un comparto che non sembra conoscere la crisi: «Con risultati sul bilancio del tutto lusinghieri», ha recentemente dichiarato il direttore finanziario Pascale Iannetta al "Sole 24 Ore", «abbiamo chiuso lo scorso anno in netta crescita sul 2011, quando pure si era registrato un incremento del 25 per cento rispetto all'anno precedente. Ma il bilancio del 2012 è stato il migliore del periodo pre-crisi». Uomini d'affari dei cinque continenti indos-

sano i raffinati completi dell'azienda nata ad Arzano, in provincia di Napoli.

E questo anche grazie al sostegno di SACE, che ha garantito un finanziamento da 1 milione di euro, erogato da Cariparma Crédit Agricole, per contribuire al piano di sviluppo internazionale di quello che oggi è un brand vincente, presente con una fitta rete di monomarca non solo in Europa, Stati Uniti e Giappone, ma anche nei mercati emergenti più promettenti come Russia, Ucraina, Cina, Corea del Sud, Azerbaigian, Uzbekistan, Ara-

bia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Singapore.

La tradizione sartoriale è il punto di forza di Ciro Paone ed è un valore in cui continua a credere e a investire, tanto da aver creato nel 2011 una scuola di alta sartoria in cui formare giovani sarti specializzati. Ma non solo. La scuola favorisce il ricambio generazionale interno all'azienda, dove attualmente sono impiegati circa 500 sarti di comprovata professionalità.

Cultura, saper vivere e design vanno d'accordo anche con i tessuti più innovativi. Fin dal se-



LA BUSSOLA DELLE OPPORTUNITÀ

PREVISIONI EXPORT ITALIANO DI TESSILE E ABBIGLIAMENTO 2013 E 2014-2016

MERCATI ACQUISITI

	2013		2014-2016	
	MLN €	VAR. %	MLN €	VAR. %
FRANCIA	4.352	2,4	4.720	4,0
GERMANIA	4.052	3,0	4.281	2,7
SVIZZERA	2.462	13,8	2.922	8,7
STATI UNITI	2.349	6,9	2.706	7,1
RUSSIA	2.131	7,5	2.510	8,2

NUOVE OPPORTUNITÀ

	2013		2014-2016	
	MLN €	VAR. %	MLN €	VAR. %
CINA	995	19,2	1.334	15,2
COREA DEL SUD	440	11,7	527	9,0
ROMANIA	1.601	11,7	1.882	8,2
INDIA	104	11,1	127	10,0
BRASILE	87	9,7	103	8,7

FONTI: STUDI SACE

condo dopoguerra l'Italia è stata protagonista anche della rivoluzione dell'industria chimica e dell'introduzione di fili e tessuti nuovi. Di fili e filati in poliestere colorato si occupa dal 1968 la Sinterama di Biella. Il dato più interessante nel caso di questa azienda tessile è la sua capacità di destreggiarsi nel mercato globale restando ben radicata in Italia, rappresentando tuttora un punto di riferimento in un settore totalmente trasformato dall'emergere di nuovi Paesi produttori. I tessuti sintetici sono essenziali negli arredamenti e nell'abbiglia-

mento e sempre più anche nella realizzazione degli interni dei veicoli di ogni tipo.

«Sinterama», dichiara Paolo Piana, presidente della società, «è oggi un gruppo fortemente radicato in Italia ma con stabilimenti anche in Inghilterra, Bulgaria, Turchia, Brasile, Messico e Cina. Il 40 per cento del personale è occupato negli altri Paesi europei e il 20 per cento fuori Europa». L'azienda è oggi leader europea nella produzione di fili e filati di poliestere colorati. Con un volume di 40 mila tonnellate in 40 tipologie di prodotti, fornisce 1500 clienti in 40 Paesi per un fatturato di 150 milioni di euro.

La ricerca e l'innovazione rivoluzionano continuamente il concetto di "tessuto sintetico", approdando a soluzioni come i materiali riciclati, quelli ultrasistenti e il poliestere anti-fiamma. Dai laboratori escono fili che uniscono morbidezza, resistenza ed effetti cromatici spettacolari, esaltando le proprietà del poliestere, come la resilienza, ovvero la capacità di mantenere la forma e le prestazioni desiderate, e appunto la resistenza. «Il concetto di servi-

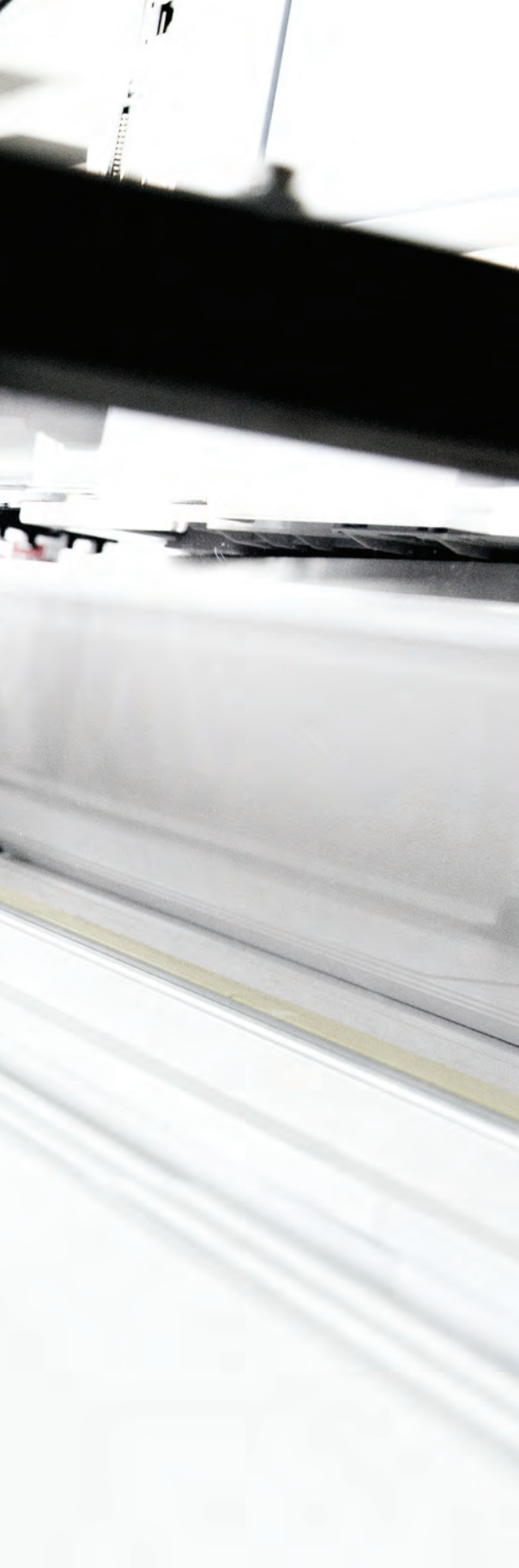
zio ai clienti, in particolare nel settore *automotive* dove ci si confronta con gruppi sempre più globali, a loro volta al servizio dei costruttori di auto presenti in ogni mercato, è stato il driver del nostro progetto di globalizzazione che ci ha portato a presidiare con insediamenti produttivi le aree più interessanti e in sviluppo del pianeta: la Turchia, il Brasile per l'America Latina, il Messico per il Nafta e la Cina per l'Asia nel suo complesso», spiega Piana. Alla ricerca Sinterama destina il 3 per cento del fatturato. «In questo progetto, impegnativo per un'azienda delle nostre dimensioni, ci è stato di grande aiuto il supporto di SACE, in particolare in combinazione con Simest, con la quale abbiamo realizzato la *joint venture* in Turchia, già interamente rimborsata, e in tempi più recenti l'investimento in Messico».

Intorno allo stabilimento di Sandigliano, a Biella, ci sono i prati verdi. Le Alpi sono a portata di sguardo. Nelle sue radici continua a pulsare la tradizione tessile italiana: solida, concreta e vincente. 🌐

NOEMALIFE

SANITÀ 2.0 OBIETTIVO PAPERLESS

OSPEDALI INFORMATIZZATI, MENO ERRORI, MENO SPESA PER LA SANITÀ.
QUESTI GLI OBIETTIVI DI NOEMALIFE, AZIENDA BOLOGNESE, GRUPPO LEADER
IN EUROPA PER L'INFORMATICA OSPEDALIERA.



di tutti noi le attività più ordinarie sono affidate alle tecnologie digitali (dalla corrispondenza alla gestione del conto in banca), la Sanità è ancora a un passo dal compiere il salto dell'informatizzazione. I vantaggi sarebbero tanti: cartelle cliniche personalizzate, dati sempre disponibili per i medici, computer che li analizzano e li confrontano per assistere gli specialisti. Meno errori, meno spesa. Uno scenario già realizzato, fra gli altri, all'ospedale di Lodi, che ha adottato un sistema di gestione delle attività all'avanguardia. Gli infermieri raccolgono le informazioni cliniche del paziente su un device/tablet portatile e i dati confluiscono in una scheda elettronica custodita nel massimo rispetto della riservatezza: vi accede solo il personale e solo quando serve. Si riduce così il pericolo di errori di comunicazione. I farmaci sono prescritti nella giusta misura e in base alla diagnosi: se sulla scheda sono registrate le allergie del paziente, il computer segnala le possibili reazioni indesiderate dei farmaci. Intanto, un software tiene d'occhio tutti i dati sul funzionamento dell'ospedale: la disponibilità dei posti letto e delle attrezzature, le terapie in corso.

«Il nostro obiettivo è un ospedale *paperless*, tutto informatizzato», spiega poi Francesco Serra. «Ciascun ospedale ha bisogno di tre-cinque anni per completare questa trasformazione», che ormai si impone ovunque. Per questo le competenze accumulate da NoemaLife sono richieste anche fuori dai confini nazionali. «Abbiamo iniziato a investire nella nostra presenza all'estero da circa quattro anni. Ci siamo mossi in due fasi: nella prima, non felicissima, ci siamo concentrati nel rapporto con i distributori locali; nella seconda, invece, abbiamo scelto di operare direttamente, aprendo nostri uffici. Ed è andata meglio». Oggi il 42 per cento del fatturato dell'azienda deriva da attività all'estero. Solo quattro anni fa era appena il 5 per cento. «Ha aiutato la recente acquisizione di un'azienda francese, la Medasys», che da sola viaggia oggi sopra i 25 milioni di euro di fatturato (sui 67,5 totali raggiunti dalla NoemaLife). Oltre che in Francia e in Belgio, la Medasys ha aperto sedi anche in Paesi francofoni, come l'Algeria, anche se un continente sempre più importante per il Gruppo è l'America Latina. «Siamo in Argentina, Cile, Colombia e a partire dall'anno scorso anche in Messico, dove probabilmente apriremo una nostra sede». Passi importanti, compiuti col supporto di SACE. «Siamo pentiti di non avere iniziato a lavorare con loro prima. Ne apprezziamo l'atteggiamento aperto al business, l'attenzione nelle valutazioni industriali e la rapidità. Infatti, grazie al contributo della sede di Modena», continua Serra, «abbia-

—
«La presenza dell'Università, il rapporto con il mondo della Ricerca, è un elemento-chiave della nostra attività»
(Francesco Serra)
—

mo ottenuto dalle banche i finanziamenti per la nostra società in Cile, in Gran Bretagna e a Dubai», senza dimenticare il supporto di SACE Fct nella gestione dei crediti accumulati verso i clienti italiani: «parliamo di 5,9 milioni di euro. Una cifra importante».

Lo scenario della concorrenza è duplice. Da un lato c'è l'Italia, un mercato dominato da tre aziende. «Ma all'estero ci misuriamo con le "big five", americane, cinque aziende che hanno una presenza forte sul mercato globale». L'azienda bolognese si difende con prodotti flessibili, leggeri, che si adattano alle esigenze di ciascun ospedale, e instaurando un dialogo forte con il cliente. «Siamo stati i primi a introdurre l'uso del dispositivo mobile a bordo letto, sia con l'iPad che con sistemi Android», aggiunge ancora Serra.

A fare la differenza, quindi, è una progettazione che fa tesoro dell'esperienza degli utenti. «Abbiamo una divisione specializzata in questo, per noi un ponte tra il mercato e le strutture di Ricerca e Sviluppo». I prototipi sono testati dai clienti. Chi progetta è a contatto con gli operatori della Sanità e deve assicurarsi che tutto funzioni.

«Gli sviluppatori di software sono circa 200, di cui una cinquantina a Parigi, il resto in Italia. È un investimento importante per noi. Alcuni anni fa abbiamo tentato di esternalizzare parte della progettazione in India, ma siamo tornati sui nostri passi: una società come la nostra non può permettersi di mettere troppi chilometri tra chi progetta e chi utilizza i programmi. Il software che sviluppiamo va installato negli ospedali e per innovarlo e aggiornarlo dobbiamo essere pronti a far tesoro delle loro indicazioni».

Anche per questo NoemaLife, nata a Bologna per iniziativa di tredici specialisti di informatica per la Sanità, resta legata alle sue radici. «A Bologna il rapporto con l'Università è sempre stato stretto», conclude Serra. «Puntiamo ad avvalerci del contributo dei migliori laureati della Facoltà di Ingegneria. La presenza dell'Università, il rapporto con il mondo della Ricerca sono elementi-chiave della nostra attività». 🌐

Afferma Francesco Serra, presidente e amministratore delegato della bolognese NoemaLife, gruppo leader in Europa per l'informatica clinica-ospedaliera: «Negli ospedali circola ancora una massa mostruosa di carta». Mentre nella vita quotidiana

VALORE D

FUORI DAL CORO

L'ITALIA NON È TRA LE PRIME DELLA CLASSE PER QUANTO CONCERNE LA PARITÀ TRA I SESSI NEL MONDO DEL LAVORO. PASSIAMO IN RASSEGNA I CANTIERI APERTI A LIVELLO NORMATIVO E I PROBLEMI ANCORA RADICATI NELLA NOSTRA SOCIETÀ, CON UNO SGUARDO FIDUCIOSO ALLE ASSOCIAZIONI CHE PROMUOVONO IL RUOLO DELLA DONNA NELLE IMPRESE.

Disoccupazione femminile, quote rosa, pari opportunità, conciliazione famiglia-lavoro: sono tutti temi "caldi", discussi in questi giorni e spesso in termini non proprio ottimistici. Si tenta di rincorrere modelli ideali come quelli dei Paesi scandinavi e ci si scontra con la realtà italiana, fatta di tanta burocrazia e di una cultura tutta nostra, nella quale le donne faticano a trovare la loro giusta collocazione. Le scelte politiche, fiscali e sociali del nostro Paese non si sono rivelate adatte ad accompagnare

il crescente ruolo della donna nell'economia. Ci troviamo a un punto in cui le donne, ormai inserite nel mondo lavorativo e capaci di produrre reddito, devono barcamenarsi tra le varie attività quotidiane, senza un appoggio efficace e concreto, riuscendo comunque, miracolosamente, a portare avanti tutto. Perché la morale della favola è proprio questa: le donne riescono a fare proprio tutto. Ormai consapevole dal dopoguerra che la forza lavoro femminile è uno dei motori fondamentali e imprescindibili per lo sviluppo di

un'economia, l'Italia continua a sfruttare a metà il proprio capitale umano. Basterebbe consentire alle donne di riuscire a svolgere tutti i compiti in modo più agevole, e il nostro Paese potrebbe correre a una velocità più elevata, a tutto vantaggio del Pil. Pensiamo ad esempio all'eccellenza dell'imprenditoria femminile. Nel 2012 le aziende "in rosa" sono aumentate di 7300 unità, grazie a un forte impegno sul fronte normativo. Risultato ancora più apprezzabile se si considera la difficile congiuntura che stiamo vivendo.





Riuscire a trovare la quadra a questo tema non è per niente facile. Le pari opportunità uomo/donna nel mondo del lavoro sono ancora lontane da essere raggiunte. Un tentativo è stato quello delle cosiddette “quote rosa”. La legge 120 del 2011, infatti, dovrebbe essere una sorta di rampa di lancio per le donne al vertice delle aziende, tale da portare a una parità dei generi all’interno dei consigli di amministrazione. La legge è entrata in vigore ancora da poco per poterne quantificare i risultati, anche se, guar-

dando le nuove nomine nei Cda, si nota una maggiore presenza femminile. È triste che si sia dovuto ricorrere a una legge per raggiungere questo risultato.

Eppure le donne eccellono in tutti i campi in cui si confrontano con gli uomini, sin dagli studi. Un’indagine promossa dall’Ocse misura le competenze degli studenti in vari ambiti e dimostra che a 15 anni le ragazze italiane raggiungono punteggi di gran lunga superiori ai maschi in “abilità di lettura” (510 contro 464,

una differenza enorme) ma anche in “abilità scientifica” (490 contro 488). Tuttavia, quando si passa dalla formazione al lavoro, i dati si capovolgono. La partecipazione alla forza lavoro delle donne in Italia è tra le più basse dei Paesi Ocse e la più bassa in Europa. Nel 2011 solo 52 donne italiane su 100, fra i 15 e i 64 anni, lavoravano o cercavano attivamente un lavoro: in Francia erano 66, in Spagna 69, in Germania 72, in Svezia 77.

Senza poi contare che una volta entrate nel mondo del lavoro, le italiane devono confrontarsi con il cosiddetto *pay gap*: la differenza di retribuzione a parità di ruolo e livello nell’azienda con un dipendente di sesso maschile. Considerando posizioni omogenee per qualifica, contenuto e responsabilità, la differenza di retribuzione uomo/donna sarebbe attorno al 24 per cento, dato che si riduce al 10 per cento per i manager.

In attesa di riuscire a raggiungere la parità uomo/donna, negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo di molte associazioni che favoriscono la valorizzazione della donna all’interno delle aziende e nella società.

Tra queste, si distingue Valore D, la prima associazione costituita da grandi imprese che sostiene la leadership femminile nelle aziende, attraverso azioni tangibili, quali corsi di formazione, seminari, *mentorship*. L’attività di Valore D è rivolta in tre direzioni: verso le donne manager, per accrescerne la consapevolezza dei propri punti di forza; verso l’azienda, per promuovere l’opportunità e i vantaggi nel potenziare la loro presenza nell’organizzazione; verso la società in generale, per innescare un cambiamento culturale a tutti i livelli. Valorizzare le capacità e le qualità femminili non significa mortificarle per omologarle al maschile, ma amplificarle, metterle in luce e sfruttarle per il successo. Le donne sono ampiamente apprezzate per le loro intrinseche caratteristiche: comunicazione, creazione di consenso, gestione delle situazioni critiche e *team building*.

Nonostante gli innumerevoli punti di forza, la donna fatica ancora a emergere nel mondo del lavoro e ad aver garantite pari opportunità a tutti i livelli. I trend sono incoraggianti, ma la strada è ancora molto lunga per riuscire a colmare il ritardo con gli altri Paesi europei. Devono essere intrapresi molti cambiamenti dal punto di vista legislativo, fiscale e sociale per permettere alla donna di conciliare al meglio il lavoro con la famiglia, ma anche dal punto di vista culturale, per consentirle di essere considerata all’interno di un’organizzazione aziendale come un soggetto che contribuisce al valore d’impresa. In alcune aziende ciò è già una realtà, l’auspicio è che lo diventi in tutte. ☺

DENTRO LA CINA. PASSO DOPO PASSO

GLI INVESTITORI STRANIERI HANNO GLI OCCHI PUNTATI SULLA CINA, MA IL GOVERNO DI PECHINO INNALZA LE BARRIERE IN ENTRATA E ARRETRA SUL FRONTE DELLA TRASPARENZA. COME MUOVERSI IN SICUREZZA?

Un'impresa straniera che voglia investire in Cina trova di fronte a sé essenzialmente due strade: può muoversi in proprio e costituire una Wholly Foreign Owned Enterprise (Wfoe), oppure insieme a un'impresa locale, scegliendo la formula di collaborazione più adeguata al proprio business. Una via, quest'ultima, che può declinarsi in diverse modalità e soluzioni, a seconda del ruolo e del grado di coinvolgimento che si voglia attribuire al proprio socio: si va dalla partnership commerciale (che non implica nessuna forma di controllo), fino all'acquisizione (che implica invece un controllo totale), passando per la partecipazione di minoranza (controllo limitato) e per la *joint venture* (condivisione paritaria).

In entrambi i casi, la decisione riveste un'importanza cruciale, per gli impatti che necessariamente avrà sulle strategie e sull'operatività dell'azienda stessa, dalla struttura di proprietà ai costi e ai rischi connessi.

Appare quindi evidente l'importanza di un'adeguata *due diligence*, che cresce con l'aumento della quota di partecipazione dell'impresa cinese. Se nel caso di partnership commerciale è sufficiente concentrarsi sugli aspetti finanziari e commerciali, nel caso di *joint venture* o di acquisizione è importante fare uno *screening* completo di tutti gli aspetti legali, finanziari e fiscali prima della firma di qualsiasi contratto.

Per comprendere se vi sia un reale allineamento tra le due parti, non vanno trascurati neanche aspetti più qualitativi come la cultura d'impresa, intesa in senso lato, che si riflette inevitabilmente sulle strategie di business. Una buona check-list degli aspetti da passare in rassegna dovrebbe comprendere:

- analisi del bilancio
- studio dell'organigramma
- studio dell'organizzazione aziendale
- studio delle risorse umane
- *assessment* delle tecnologie di produzione
- conoscenza dei prodotti e delle strategie di marketing
- quadro della situazione legale (elenco di tutte le controversie, indennizzi in corso e procedimenti giudiziari pendenti).

Tra gli elementi più critici da tenere in considerazione, la stima di tutti gli oneri amministrativi e il controllo di eventuali inadempimenti (regolare pagamento di tasse, contributi per la sicurezza sociale e l'ottenimento dei vari permessi e certificati di validità necessari per beni mobili e immobili).

La mancanza di questa valutazione preliminare potrebbe creare danni difficili da arginare a posteriori.

Ma come assicurarsi di non tralasciare nulla?





Tempio buddista.
Sighu, Cina.
Foto di Sergio Ramazzotti, Parallelozero.

Come accedere a fonti d'informazione attendibili?

Le imprese straniere trovano un ottimo riferimento nella State Administration for Industry & Commerce (Saic), l'autorità competente incaricata sia della supervisione e regolamentazione del mercato sia dell'applicazione delle relative leggi.

È la fonte per eccellenza, ma va segnalato che nessuna impresa straniera, nemmeno se autorizzata a lavorare in Cina con propri uffici di rappresentanza, può ottenere informazioni dalla Saic senza il supporto di uno studio legale cinese.

Non solo. Purtroppo, le nuove leggi promulgate dal governo di Pechino nel giugno 2012 hanno ulteriormente ristretto l'accesso delle imprese agli archivi della Saic, rendendo praticamente impossibile l'ottenimento di informazioni senza il previo consenso delle imprese target.

Un cambiamento che ha ridotto significativamente la trasparenza, consentendo alle imprese cinesi di nascondere informazioni rilevanti, rendendo la *due diligence* molto più complicata e facendo aumentare i rischi per le imprese e gli investitori stranieri.

Nel caso in cui si stia valutando una partnership o un'acquisizione di un'impresa riconducibile alla sfera pubblica, un altro riferimento importante è il database della State-Owned Assets Supervision and Administration Commission (Sasac), la commissione nazionale che supervisiona le agenzie governative.

Effettuare un'adeguata *due diligence* prima della firma dell'accordo è fondamentale non solo perché cautela l'investitore, ma soprattutto perché sarebbe praticamente impossibile realizzarla dopo.

In linea generale, dopo la costituzione di una *joint venture*, paradossalmente la trasparenza si riduce poiché diminuiscono gli incentivi a rilasciare informazioni, senza contare che il partner vivrebbe qualsiasi indagine in questo senso come un'indebita intrusione o una mancanza di fiducia.

L'ideale quindi è affidare tutto il processo di *due diligence* a un'agenzia specializzata: preferibilmente prima (ma a maggior ragione dopo, se si rendesse necessario) della firma dell'accordo, in modo che l'agenzia non solo si occupi della *due diligence* in senso stretto, ma svolga una vera e propria attività di intelligence per raccogliere tutte le informazioni necessarie.

Sarebbe un valido supporto per valutare aspetti qualitativi e per dirimere con professionalità eventuali criticità con i partner. 🌐



LUCIANO FABRO

LA REALTÀ NUOVA

ARTISTA E ACCADEMICO TRA I PRINCIPALI ESPONENTI DELL'ARTE POVERA ITALIANA, CON LE SUE INSTALLAZIONI HA DATO UNA NUOVA INTERPRETAZIONE DEL RAPPORTO TRA SPAZIO E FORME, REGALANDO UNA VISIONE ALTERNATIVA E INCONSUETA DELLA REALTÀ.

L'opera d'arte è un oggetto sensibile, partecipe di uno spazio non solamente pittorico ma concreto e reale. Questa la personale visione di Luciano Fabro, artista concettuale tra i principali protagonisti dell'arte povera italiana. Nato a Torino nel 1936 da famiglia friulana e cresciuto a Udine, si trasferisce a Milano nel 1959 dove entra in contatto con le maggiori personalità artistiche di quegli anni e si interessa al lavoro di Lucio Fontana e al movimento spazialista.

Con il testo-manifesto *La mia certezza: il mio senso per la mia azione (Pseudo-Bacone)*, Fabro afferma la sua visione del ruolo dell'artista nel mondo. Si concentra sulla percezione dell'ambiente nel rapporto tra realtà esterna e interna all'opera d'arte, che considera uno strumento necessario per sviluppare nuovi piani di conoscenza. Partecipa nel 1967 alla prima mostra del gruppo dell'Arte Povera, teorizzata da Germano Celant. Fabro ribalta la funzione simbolica comunemente accettata di forme note e le colloca nell'ambiente circostante in modi inconsueti e spiazzanti, con l'intento di indurre nel fruitore una consapevole esperienza dello spazio. Ogni elemento, ogni materiale aggregato e collocato nell'ambiente circostante, è una sorta di indizio di qualcosa che si sta facendo e che, facendosi, costruisce un contesto. Quello che conta per Fabro è il continuo gioco di interrelazioni che l'artista stabilisce nello spazio.

Nei suoi primi lavori, per esprimere il rapporto opera-spazio-osservatore utilizza materiali come vetro, specchi e metalli tesi a interagire con l'ambiente attraverso l'azione del riflettere o del trasparire. Più tardi approfondirà la sua indagine artistica ideando opere che rielabora in numerose varianti, come la serie *Italia* (dal 1968), in cui ripropone l'immagine della penisola in posizioni e materiali diversi (bronzo, vetro, pelliccia, cuoio, oro, ecc.), a volte, nei titoli, ironicamente allusivi alla situazione politica ed economica del Paese. Appartengono a quest'epoca le sue opere più note che chiariscono bene il significato che Fabro riconosce all'arte, ovvero un momento di sperimentazione e apprendimento.

Fabro ha sempre affiancato alle sue sperimentazioni artistiche una coerente attività teorica. Per questo, a partire dagli anni Ottanta, intraprende la carriera di insegnante prima all'Accademia di Belle Arti di Carrara e successivamente, per 20 anni, all'Accademia milanese di Brera.

Nell'ambito di tale attività teorica e didattica, concepisce nel 1978 e avvia con Idetoshi Nagasawa e Jole de Sanna, il progetto "casa degli Artisti" di Milano, un luogo di incontro e formazione della comunità degli artisti della città. In questi anni è chiamato ad allestire numerose mostre antologiche nei principali musei di arte contemporanea d'Europa. Dagli anni Ottanta Fabro concepisce lo spazio

espositivo come un vero e proprio habitat, una sorta di città ideale in cui le sue opere vivono e interagiscono con l'esterno.

A partire dagli anni Novanta realizza numerose opere pubbliche avvicinandosi ai problemi dell'urbanistica e affermando l'impegno civile dell'artista. Lavora sul rapporto arte e natura, utilizzando quest'ultima come riferimento linguistico e parametro di lettura della realtà, che interpreta e costruisce con la sua arte come in *Giardino all'italiana* di Basilea.

Dopo aver ricevuto riconoscimenti internazionali come il Premio Ludwig per l'opera e la teoria (1981) e il Premio Feltrinelli dell'Accademia nazionale dei Lincei (1993), nel 1994, per la sua intensa attività di studioso, oltre che di artista, viene nominato dall'Accademia di Belle Arti di Firenze Accademico d'Onore. Fra i suoi saggi, tradotti in varie lingue, si ricordano: *Lecture parallele* (1973-1975), *Attaccapanni* (1978), *Vademecum* (1980-1996), *Lettera ai Germani* (1983), *Arte torna arte* (1999). Nell'arco della sua carriera è stato invitato a partecipare più volte alla Biennale di Venezia e a Documenta di Kassel, nonché alla Biennale di Parigi (1971), alla XII Biennale di San Paolo del Brasile (1975), alla Triennale di Milano (1985), alla XI e XIV Quadriennale Nazionale d'Arte di Roma (1986 e 2005). Tra le numerose mostre personali a lui dedicate, si ricordano quelle organizzate al Castello di Rivoli a Torino (1989), al Museo di Capodimonte a Napoli (1989), alla Fundació Juan Miró di Barcellona (1990), al San Francisco Museum of Modern Art (1992), al Centre Pompidou di Parigi (1996) e alla Tate Gallery di Londra (1997). Fra i suoi lavori pensati per gli spazi pubblici spicca *L'Italia all'asta*, un'installazione realizzata a Napoli nel 2004 a Piazza del Plebiscito. Con quest'opera Fabro invade letteralmente tutti gli spazi della splendida piazza partenopea e riprende uno dei temi che più gli è caro: l'Italia vista come immagine e luogo di conflitti storici e culturali ma anche di identità e di valori.

Luciano Fabro muore prematuramente a Milano il 22 giugno del 2007. ☹

SACE crede nel valore dell'arte come linguaggio universale per uno scambio culturale e sociale tra i popoli e per questo, dal 2004, promuove con il progetto "SACE e l'Arte" la conoscenza di artisti contemporanei. Un impegno che si concretizza ogni anno con la pubblicazione di una monografia originale che testimonia l'attenzione del Gruppo alle diverse espressioni creative come patrimonio comune dell'umanità.

A sinistra:
Luciano Fabro, "In cubo" 1966.
Foto opera e ritratto di Giovanni Ricci, Milano.

PSEUDO-BACONE



«La mia certezza: il mio senso per la mia azione. Una nuova logica che sia del particolare e dia i mezzi allo sviluppo dello spirito umano nel mondo. Scoprire l'ordine delle cose, determinarne, invece che le essenze, ai fini di un'inerte contemplazione, le utili proprietà secondarie, i modi di azione, indurre le cause dagli effetti che si fan sentire. Acuire e sistemare a questo fine l'osservazione e la riflessione. Acuire gli strumenti dello spirito ed estendere col loro mezzo i nuovi strumenti, la potenza della mano, prolungare il proprio corpo in tutte le cose del mondo, come proprie membra obbedienti, imitando la natura, ma per trasformarla secondo le umane idee. Analizzarla invece di astrarne. Sostituire al caso inventore il metodo adeguato alla proficua riformatrice invenzione.

Assumersi questa impresa infinita. Fare questo infinito, in cui l'uomo non si perderà, né vanamente si agiterà. Scegliersi questa erculeo via della virtuosa fatica, lasciare la facile, seducente, fiorita via, senza frutto d'opere, della contemplazione edificante, dagli sbocchi in altitudini buone solo agli amanti di precipitarsi nel nulla».

FONTE: ARCHIVIO CARLA E LUCIANO FABRO

PICCOLE IMPRESE CRESCONO

SACE È PARTNER DEL PROGETTO ELITE, NATO PER ACCOMPAGNARE LE MIGLIORI PMI ITALIANE VERSO I MERCATI FINANZIARI CON L'OBIETTIVO DI FARLE CRESCERE, VALORIZZARLE E PORTARLE ALL'ECCELLENZA.

Non è un mistero che in Italia le piccole e medie imprese siano una risorsa fondamentale per il sistema produttivo, in particolare per il loro contributo a occupazione, sviluppo del territorio e continua ricerca di innovazione. E non è un mistero che fare impresa oggi sia una sfida non indifferente: mentre la crisi dell'Eurozona obbliga a puntare su nuovi mercati sempre più lontani, la stretta di liquidità costringe a esplorare vie sempre più diversificate per finanziarsi. È compito del Sistema Paese restare al loro fianco.

Per questo motivo, SACE, insieme ad altri partner istituzionali e non, ha aderito al progetto Elite promosso da Borsa Italiana per accompagnare le migliori Pmi nazionali in un percorso di crescita e di avvicinamento al mercato dei capitali, aumentandone la competitività e puntando su un forte orientamento all'internazionalizzazione.

Aprirsi e proporsi a nuovi investitori vuol dire intraprendere processi di cambiamento ambiziosi, dal punto di vista sia organizzativo sia imprenditoriale. Avere un team di professionisti al fianco in questa fase evolutiva conferisce all'impresa una sicurezza maggiore e una marcia in più. Con il progetto Elite, le Pmi italiane diventano più mature, solide e preparate ad affrontare il cambiamento: in altre parole Elite le aiuta a diventare... grandi.

CHI PUÒ PARTECIPARE

Il progetto si rivolge alle migliori aziende italiane che, per esservi ammesse, devono rispondere ad alcuni requisiti economici (fatturato minimo di 10 milioni di euro, o anche

inferiore se con alti tassi di crescita, un risultato operativo su fatturato maggiore del 5 per cento e l'ultimo bilancio in utile) e manageriali (un piano di crescita credibile). A un anno dal suo avvio, Elite conta già 100 società partecipanti.

COME FUNZIONA

Una volta ammesse, le imprese potranno accedere a un programma di sviluppo dedicato, che si articola in tre fasi:

- **get ready** (preparati): per preparare le aziende, attraverso appositi moduli formativi coordinati dall'Università Bocconi, ad acquisire gli strumenti necessari per affrontare cambiamenti strategici, culturali e organizzativi, che sono alla base di tutti i processi di innovazione;
- **get fit** (allenati): per mettere in pratica quanto imparato nella prima fase, attivando i processi di cambiamento necessari per avviare il progetto di crescita, il tutto con il supporto dell'Elite Team, un gruppo di professionisti costruito intorno alle esigenze specifiche delle aziende. Completata questa fase, l'azienda riceve il Certificato di qualità Elite, e può accedere alla terza fase del progetto;
- **get value** (ottiene valore): per raccogliere i frutti delle prime due fasi di preparazione, migliorando la percezione dell'azienda presso tutti gli *stakeholder* (clienti, fornitori, ma anche possibili investitori) attraverso iniziative specifiche destinate a rafforzare il brand e il posizionamento. Una società Elite, infatti, è più trasparente, più efficiente, più visibile e, di conseguenza, più attraente per i potenziali investitori.




SACE PER LE IMPRESE ELITE

Grazie alla partnership con SACE, Elite offre alle Pmi coinvolte nel programma un accesso facilitato all'ampia gamma di strumenti assicurativi e finanziari di SACE utili a migliorare la competitività sui mercati internazionali, a rafforzare la solidità e la performance complessiva: dall'assicurazione contro i rischi di mancato pagamento alla protezione degli investimenti esteri, dalle cauzioni alle garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, ai servizi di factoring. Attenzione particolare verrà riservata al supporto all'internazionalizzazione verso mercati a elevato potenziale, in cui SACE vanta una expertise più che trentennale.

SACE mette a disposizione delle aziende Elite un account manager dedicato, che le accompagna nella valutazione delle loro esigenze di internazionalizzazione e le aiuta a trovare le soluzioni assicurativo-finanziarie più adatte. Avere accanto un esperto di mercati internazionali "personale" consente all'azienda di ridurre i rischi ai quali si espone lanciandosi in una strategia estera e di sfruttarne appieno tutte le potenzialità.

SACE inoltre riserva loro una speciale opportunità: una card personalizzata con le credenziali per l'accesso a www.exportplus.it, il portale online sul quale è possibile valutare la fattibilità di un'operazione commerciale, verificare l'affidabilità dei clienti esteri e acquistare le coperture assicurative di cui si ha bisogno. La card dà diritto anche a cinque Pareri Preliminari gratuiti, un servizio utile per muovere i primi passi nel mondo di SACE.

Per saperne di più visitate il sito dedicato al progetto: <http://elite.borsaitaliana.it> 

IN ITALIA

SACE
 NUMERO VERDE
 800 269264
 INFO@SACE.IT

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

BRESCIA
 tel. +39 030 2292259
 email: brescia@sace.it

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

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

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

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

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

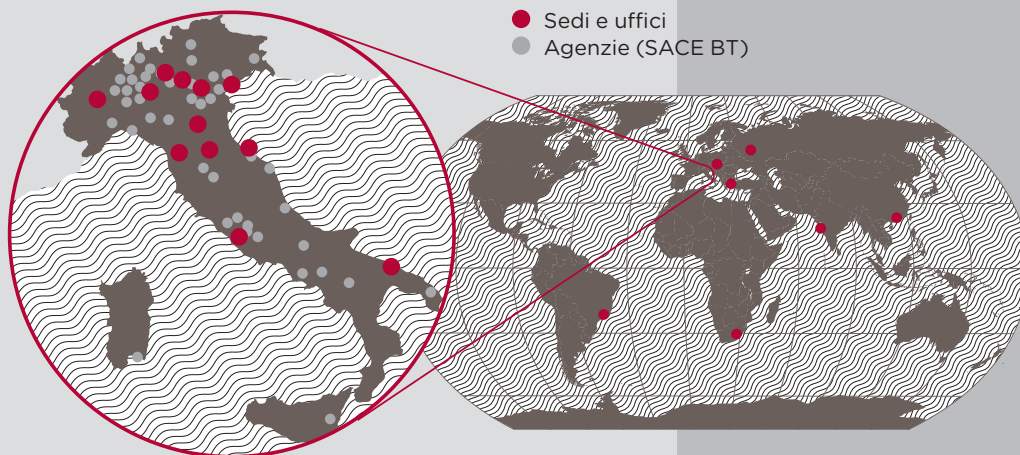
PESARO
 tel. +39 0721 383229
 email: pesaro@sace.it

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

TORINO
 tel. +39 011 3997839
 email: torino@sace.it

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

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



● Sedi e uffici
 ● Agenzie (SACE BT)

SACE BT
 NUMERO VERDE 800 283382
 CUSTOMERSERVICE@
 SACEBT.IT

MILANO
 tel. +39 02 480411

MODENA
 tel. +39 059 891220

ROMA
 tel. +39 06 6976971

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

SACE Fct
 INFO@SACEFCT.IT

MILANO
 tel. +39 02 4344991

MODENA
 tel. +39 059 891251

ROMA
 tel. +39 06 67361

NEL MONDO

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

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

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

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

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

MUMBAI
 tel. +91 22 43473473
 email: mumbai@sace.it

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

SACE è sempre più vicina alle imprese che vogliono crescere in Italia e nel mondo. In Italia siamo presenti nelle regioni più industrializzate con sedi territoriali in grado di gestire l'intero processo di domanda ed emissione di coperture assicurative per attività di export e internazionalizzazione. I nostri servizi di assicurazione del credito e cauzione sono disponibili anche attraverso una rete di 46 agenzie e 122 broker dislocati su tutto il territorio nazionale. Le imprese che intendono spingersi verso mercati emergenti a elevato potenziale possono inoltre contare sugli uffici del nostro network internazionale e sull'esperienza maturata nell'analisi del rischio paese in oltre 30 anni di attività.

LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI

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

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

A TUTTI QUELLI CHE ANCORA PENSANO CHE SUPPORTIAMO
SOLO LE GRANDI AZIENDE



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

SCOPRI LE OFFERTE **NO-STOP** DEDICATE ALLE PMI

EXPORT

Per assicurare le tue
vendite all'estero

EASY FUNDING

Per finanziare i tuoi progetti di
internazionalizzazione

INVESTIMENTI

Per investire in paesi
a rischio

CAUZIONI

Per partecipare a gare
d'appalto in Italia o all'estero

FATTURATO

Per proteggere il tuo
fatturato globale

FACTORING

Per smobilizzare i tuoi crediti

NUMERO VERDE 800 269 264

WWW.SACE.IT

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

 **CASSA
DEPOSITI
E PRESTITI**
GRUPPO