

NUMERO 3/2014

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

SE LA MONTAGNA NON VA A MAOMETTO...

L'opinione di Farian Sabahi

DISTRETTO AEROSPAZIALE CAMPANO

L'high tech made in Naples
fa il giro del mondo

MAPPA DEI RISCHI 2014

Oltre l'instabilità,
nuove rotte per le
imprese italiane

FUTURI EQUILIBRI

NUOVE REALTÀ DAL CONTINENTE ASIATICO

Il Made in Italy non si ferma mai

 SACE

SOMMARIO



SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 3, ottobre/dicembre 2014
Milano

Editore
SACE

Direttore responsabile
Anna Mazzone

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

Redazione
Dario Barigelli
Maddalena Cavadini
Valeria Meuti
Annalisa Saccotelli

Collaboratori
Samantha Catini
Serena Riselli
Giuliano Tedesco

Realizzazione e photo editing
Studio Mjöl

Stampa
Valprinting

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
isola di Bhola, Bangladesh.
Ragazzo che vende acqua in bottiglia.
Foto di Patrick Brown/Panos Pictures.

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



COVER STORY

NUOVI MERCATI

14

Frontiere asiatiche: realtà inesplorate si aprono al mondo e nuovi volti si affacciano dal continente che corre più veloce di tutti

Business Etiquette

Le buone maniere per fare affari nelle Filippine

EDITORIALE
3 **Gestire l'incertezza per guardare alla crescita possibile**
Roberta Marracino

L'OPINIONE
4 **Se la montagna non va a Maometto...**
di Farian Sabahi

CAPITANI DEL NUOVO MONDO
6 **Profilo migliore**
Sheryl Sandberg

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

12 **Mappa dei rischi**
Quanto costa e quanto si guadagna dalla nuova geografia dei rischi

SIDECAR
24 **Distretto Aerospaziale Campano**
Segnali dal territorio

30 **Renco**
Obiettivi dichiarati

SE NE PARLA
32 **Salute in azienda**
Mens sana in...

PASSAPORTO
34 **Accra**
Costa dorata

VISTI DA... HONG KONG
36 **Umbrella revolution and beyond**
La Cina tra continuità e cambiamento

AUTOSCATTO
38 **Trade Finance e Sviluppo Export**
Nuovi strumenti per rafforzare le imprese che esportano



ROBERTA MARRACINO DIRETTORE AREA STUDI E COMUNICAZIONE SACE

GESTIRE L'INCERTEZZA PER GUARDARE ALLA CRESCITA POSSIBILE

«Scrutiamo tanto volentieri nel futuro, perché tanto volentieri volgeremmo a nostro favore, con taciti desideri, ciò che in esso oscilla, l'incerto». Così circa due secoli fa, Johann Wolfgang Goethe codificava con maestria un concetto – l'incertezza – che è diventato elemento costante delle società, del mondo economico e dei singoli individui.

Il mondo di oggi è un mondo aperto, globale, in rapido e costante mutamento. È anche un mondo sempre più incerto e volatile, interessato da fenomeni eterogenei e trasversali – crisi economiche, tensioni geo-politiche, conflitti regionali e locali – che producono un impatto concreto su ogni singolo Paese, a prescindere dalla vicinanza geografica. Solo tra il 2011 e il 2013 queste vicende sono costate alle aziende italiane circa il 9% del proprio export: quasi 37 miliardi di euro perduti, di cui 16 per effetto della Primavera Araba. Altri 2-3 miliardi sono a rischio nei prossimi sedici mesi per effetto delle tensioni tra Europa e Russia.

Questo ci porta a dire che la geografia politica non può non tener conto della geografia economica e quest'ultima deve affiancarsi a una geografia dei rischi e delle opportunità. Ci sono molti Paesi emergenti che offrono prospettive favorevoli e possibilità ancora inesplorate per l'export italiano; oltre 38 miliardi di euro potrebbero essere recuperati entro il 2016 attraverso una maggiore presenza delle nostre imprese in alcuni mercati e l'entrata in geografie meno note e conosciute. Il potenziale sarebbe ancora maggiore se riuscissimo a “educare” all'internazionalizzazione una quota sempre più grande di Pmi, raggiungendo quel 50% che già contraddistingue le aziende da 10-49 dipendenti in Paesi come Spagna e Germania.

Non può essere certamente un viaggio al buio, serve una bussola che aiuti le nostre imprese a orientarsi nella ricerca e nella valutazione di queste opportunità. Con la sua Mappa dei Rischi e gli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione, SACE aiuta a non smarrirsi, è la guida che indica le tante vie possibili, è l'accompagnatore che solleva il compagno di strada dall'onere di farsi carico dei rischi associati all'incertezza del fare business all'estero. Tornando a Goethe, nei fatti proviamo a volgere in favore delle aziende l'incerto, traducendolo in possibilità di crescita futura. ☺

FARIAN SABAHİ

Scrittrice, giornalista e docente universitaria, Farian Sabahi si è laureata in Economia alla Bocconi di Milano e in Storia Orientale all'Università di Bologna, per conseguire poi il dottorato in Storia dell'Iran alla Soas (School of Oriental and African Studies) di Londra. È stata professore a contratto all'Università di Torino e all'Università di Ginevra. Giornalista professionista, dal 1994 scrive di questioni islamiche per il "Sole 24 Ore" ed è editorialista del "Corriere della Sera". Nel 2010 è stata insignita del Premio Amalfi, sezione Mediterraneo, e nel 2011 ha ricevuto il Premio Torino Libera, intitolato a Valdo Fusi. È autrice di vari volumi tra cui *Noi donne di Teheran* (Jouvence), *Il mio esilio. Shirin Ebadi con Farian Sabahi* (Feltrinelli), *Un'estate a Teheran* (Laterza), *Storia dell'Iran 1890-2008* (Bruno Mondadori) e *Storia dello Yemen* (Bruno Mondadori).

g+ farian.sabahi@gmail.com
@FarianSabahi



Se la montagna non va a Maometto...

I RAPPORTI ECONOMICI CHE CI LEGANO AL MEDIO ORIENTE SONO UNA REALTÀ, OLTRE CHE UN'OPPORTUNITÀ SU CUI INVESTIRE.

Il Medio Oriente in fiamme non scoraggia gli investitori. Secondo la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale, quelli mediorientali sono mercati in crescita. Fanno business con l'Occidente, e pure tra di loro. Gli investimenti in infrastrutture ci sono e stanno cambiando la geografia economica della regione, ma i processi di razionalizzazione restano inefficienti e le capacità professionali lasciano a desiderare. E qui le imprese italiane si possono inserire. Prestando attenzione alle regole del gioco, dettagliate da Jeremy Williams in *Don't they know it's Friday? Cross-cultural considerations for business and life in the Gulf* ("Motivate Publishing").

L'Isis ha reso più pericolosa, per investimenti e movimenti degli imprenditori, un'area già turbolenta. Investire si può ma con cautela, anche sulla base del coinvolgimento dei diversi Paesi nella coalizione guidata dagli americani contro i jihadisti, perché quelli in prima linea rischiano di essere presi di mira e sono a rischio di destabilizzazione politica ed economica.

Per questo sarebbe meglio stare alla larga dall'Arabia Saudita, che però dal 2011 (con le Primavere Arabe) ha investito cifre record in strade, aeroporti e città industriali per attrarre nuovi investitori, dare spazio al settore privato, creare opportunità di impiego e tenere lontane le proteste. Secondo l'Unctad (*United Nations Conference on Trade and Development*, l'agenzia dell'Onu che si occupa di commercio e sviluppo) gli investimenti stranieri diretti in Arabia Saudita sono però diminuiti, tra il 2008 e il 2012, di oltre due terzi per arrestarsi a 12,2 miliardi di dollari. È l'economia più ricca del Golfo, le tasse sono basse, la crescita economica è poco sotto il 4%, l'energia costa poco e la popolazione raggiunge i trenta milioni di abitanti. Ma la manodopera locale è meno efficiente di quella straniera, e ottenere un visto non è facile.

Cautela anche negli Emirati, dove per trentatré anni lo sceicco Zayed Bin-Sultan Al Nahyan – capo di Stato degli Emirati dalla loro fondazione nel 1971 alla sua morte nel 2004 – si era dichiarato neutrale e cercava di andare d'accordo con tutti. Ora, il figlio, lo sceicco Khalifa (succeduto al padre alla sua morte) si schiera con gli Stati Uniti e con l'Arabia Saudita, impegnando l'aviazione nei bombardamenti contro l'Isis e dando ampia risonanza alla 35enne Mariam al-Mansouri al comando di una squadriglia di aerei che partecipa ai raid contro i jihadisti in Siria. Il casco da pilota sul velo islamico, Mariam è stata minacciata via Twitter ed è ovvio che un possibile obiettivo dei jihadisti potrebbe essere proprio la sua patria.

Più ambigua la posizione del Qatar, schierato talvolta con gli uni, e in altre occasioni con gli altri. Piccolo Paese con un reddito medio pro capite di 80 mila dollari l'anno, grazie all'aumento del prezzo dell'energia, il Qatar sta investendo oltre 200 miliardi di dollari in infrastrutture in vista del campionato mondiale di calcio del 2022. Quando lo sfruttamento della manodopera straniera ha scatenato le organizzazioni in difesa dei diritti umani, l'emiro è corso ai ripari con una legislazione *ad hoc*.

Tra i Paesi arabi non schierati apertamente con la coalizione che si contrappone ai jihadisti vi sono soltanto il Kuwait (seppur con una certa am-



Centro commerciale a Dubai, Emirati Arabi Uniti.
Foto di Bruno Morandi

biguità) e l'Oman, i cui porti sono situati al di fuori dello stretto di Hormuz e quindi in una posizione più accessibile per le navi provenienti dall'Asia. Mediatore in diverse trattative che hanno avvicinato Teheran e Washington, il Sultano dell'Oman Qabus ha avviato un processo di modernizzazione e fa le cose in grande, senza fretta per non mettere sottosopra la *modus vivendi* dei suoi tre milioni di abitanti. La percezione è che sia un piccolo Paese ma, a ben vedere, gli Emirati sono di dimensioni inferiori.

Tra i Paesi non arabi, la Turchia si è finalmente schierata contro l'Isis, dopo mille riserve e per ora solo a parole. Nonostante la svolta islamista del suo governo, resta attraente per delocalizzare e per i suoi settantacinque milioni di potenziali consumatori.

Non coinvolta nella coalizione guidata da Washington, ma comunque attiva contro i jihadisti sunniti dell'Isis, è poi la Repubblica islamica dell'Iran. Con i suoi ottanta milioni di abitanti (consumatori agguerriti di prodotti occidentali), rimane apparentemente, in questa situazione caotica, il Paese più sicuro per gli investimenti e i movimenti degli imprenditori. Ma proprio nei giorni in cui scriviamo, siamo sempre in attesa di un accordo finale sul controverso programma nucleare di Teheran, previsto per il 24 novembre di quest'anno.

Detto questo, investendo in Medio Oriente non si deve sottovalutare la corruzione, uno dei fattori scatenanti delle Primavere Arabe e, secondo l'organizzazione internazionale The One Campaign*, una delle cause della povertà a livello globale, con un impatto maggiore rispetto ai disastri naturali e alle malattie; infatti la piaga della corruzione riduce la crescita economica, aumenta il costo del business e rende instabile la politica. Nei Paesi in via di sviluppo, poi, ostacola gli investimenti nella sanità e nell'istruzione, e a farne le spese sono i bambini (ma non solo). La corruzione è un problema anche nei Paesi industrializzati: le mazzette, dove servono ad aggiudicarsi un appalto, nel medio/lungo periodo non aiutano l'impresa italiana.

Infine, per garantire continuità, gli investimenti dovranno essere accompagnati da una diplomazia decisa a tutelare gli interessi delle imprese italiane. Qualche anno fa a Teheran gli imprenditori lamentavano la mancata visita del premier Prodi e successivamente di Silvio Berlusconi. I francesi erano riusciti a firmare qualche contratto in più, grazie a una delegazione venuta da Parigi. Con Prodi non ho mai avuto il piacere di scambiare due chiacchiere. A Berlusconi riferii, in occasione di una riunione della Consulta sull'Islam, le richieste degli imprenditori italiani. Lui rispose che a chiedergli

di non andare a Teheran era stato un caro amico, George W. Bush¹.

In conclusione, due cose sono certe. La prima: in Medio Oriente i cinesi ci sono, nonostante le violazioni dei diritti umani e le perplessità dell'Occidente, libero e democratico, investono e mantengono una presenza significativa. E sono presenti anche nel settore bancario: a maggio la più grande banca cinese, la Industrial and Commercial Bank of China, ha aperto una sede in Kuwait perché la regione promette un ritorno certo. E poi sono in Iran, ma anche negli Emirati, dove i cinesi sono 250 mila, impegnati in settori diversi, come si legge sul report *China and the Persian Gulf* del "Wilson Center"^{**}.

La seconda cosa certa: tra il 2007 e il 2013 gli investitori mediorientali hanno speso 45 miliardi di dollari in immobili a Londra, Parigi e Milano. Nel prossimo decennio a farla da padrone saranno i fondi sovrani del Medio Oriente: investiranno 180 miliardi di dollari in immobili commerciali. Di questi, 145 miliardi arriveranno in Europa (85 miliardi nel Regno Unito e il resto in Francia, Germania, Italia e Spagna). Se le imprese italiane non vanno in Medio Oriente saranno comunque i mercanti mediorientali a venire in Italia per fare affari. ☺

*https://s3.amazonaws.com/one.org/pdfs/Trillion_Dollar_Scandal_report_EN.pdf

**http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/ASIA%20Program_China%20and%20the%20PG.pdf

¹Cfr. L. Bagnoli, R. Nava, *Come fare affari in Iran*, prefazione di F. Sabahi (ed. Diacron)

IL PERSONAGGIO

PROFILO MIGLIORE

SHERYL SANDBERG E FACEBOOK, L'IRRESISTIBILE
ASCESA DI UN LEADER AL FEMMINILE.



A chi non piacerebbe seguire questa esortazione: «Se ti offrono un posto in un'astronave in partenza, non chiedere che posto è. Salta a bordo». Sheryl Sandberg ha ricevuto questo consiglio anni fa, e lo ha messo in pratica in tutta una carriera effettivamente stellare. Oggi, a 45 anni, Sheryl Sandberg è *Chief Operating Officer* di Facebook: invidiata per il suo ruolo, ammirata per le sue capacità, è nell'empireo dei grandi *executive* mondiali.

L'astronave Facebook ora è lanciata, ma la carica che la Sandberg vi occupa ha una natura particolare. Un *Coo* può avere un ruolo chiave, o relativamente secondario: dipende dal rapporto professionale – e dalla chimica personale – che è capace di instaurare con il suo *Ceo*. Per descrivere questa dinamica, spesso si evoca la coppia presidente/vicepresidente degli Stati Uniti.

Rispetto agli Usa, quello di Facebook è un territorio ben più popolato, con 800 milioni di membri attivi che condividono ogni giorno la rappresentazione e il racconto della propria identità, ciascuno con un network di 130 amici in media. Facebook oggi è il mass media per eccellenza. I numeri sono impressionanti: 400 milioni di persone si connettono almeno una volta al giorno, 250 milioni di foto vengono caricate ogni giorno e 500 milioni di utenti usano *app* su Facebook ogni mese.

Mark Zuckerberg, il trentenne più famoso al mondo, è della tempra dei Kennedy e dei Reagan, come dicono in molti: non è tipo da farsi mettere in ombra dal suo “secondo”. Ma la scommessa portata avanti da entrambi si sta rivelando vincente. L'ideatore di Facebook si definisce orientato alla strategia e all'analisi, mentre – sostiene Zuckerberg – chi è davvero un buon manager, capace di gestire una grande organizzazione, deve essere tutt'altro tipo di persona. Nel suo schema, lui e la supermanager Sandberg si completano alla perfezione. I risultati sembrano confermarlo: in un tempo relativamente breve dall'insediamento della nuova *Coo*, e grazie soprattutto a lei, Facebook ha cominciato a produrre utili, smettendo di essere un progetto “visionario”, sostenuto unicamente dalla fede degli investitori.

Mark Zuckerberg ha puntato su Sheryl Sandberg nel 2007, quando per Facebook la rotta non era ancora tracciata: poteva diventare una nuova storia di successo, oppure dimostrarsi una stella cadente, fulgida ed effimera, modello MySpace. Anche per questo il suo creatore, a cui molti avevano suggerito Sandberg come la manager ideale per far crescere l'azienda, esitava a contattarla: convinto di non poterla persuadere a lasciare la ben più affermata Google, dove la Sandberg era una dei vicepresidenti. Eppure nel marzo 2008 lei sedeva alla sua nuova scrivania in Facebook.

Zuckerberg fu aiutato dalla fortuna: proprio mentre esitava a contattarla, incontrò la Sandberg casualmente durante un party natalizio. Era la fine del 2007, e la supermanager stava già maturando la decisione di lasciare il colosso di Mountain

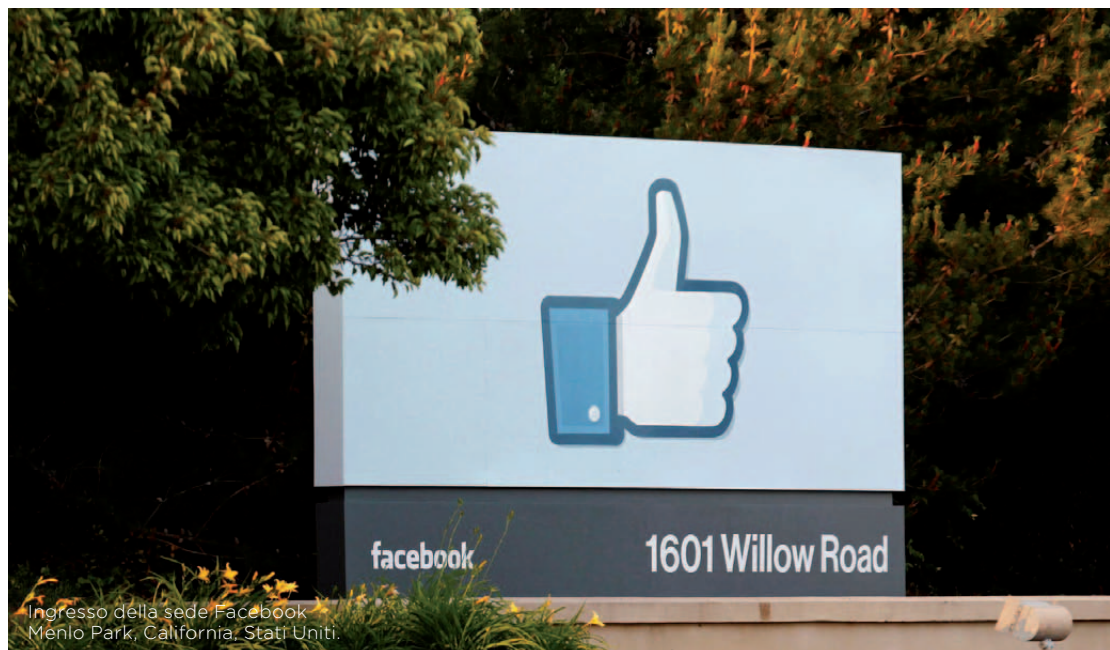
View. Il Ceo Eric Schmidt non riusciva a trattenerla: era stato proprio lui, anni prima, a esporre alla Sandberg la metafora del posto in astronave. E ora era venuto, per lei, il tempo di aspirare a una posizione migliore: Sheryl Sandberg aspirava a diventare Coo di Google, ma si vide respingere la richiesta. Il salto verso la “piccola” Facebook, però, non fu una mossa, ancorché coraggiosa, motivata esclusivamente da aspirazioni di carriera o di visibilità. Nelle lunghe discussioni con Mark Zuckerberg, prima di accettare, la Sandberg si lasciò conquistare gradualmente dalla visione che il giovane ideatore di Facebook aveva della sua creatura (entrambi, separatamente, hanno raccontato nei dettagli l'avvicinamento della manager all'azienda al giornalista e scrittore Ken Auletta del “New Yorker”).

Il percorso professionale che contraddistingue la Sandberg impressiona per la sequenza serrata di posizioni di responsabilità, simile a quella di altri *high achiever*; ma la forza propulsiva che la spinge è la motivazione a fare, non l'ambizione fine a se stessa. Si racconta che alla Harvard Business School, nell'impegnativo corso di Lawrence Summers, economista di fama internazionale, Sheryl Sandberg non alzò mai la mano, né si mise in vista in altro modo; terminò, però, con i voti più alti del suo anno (Summers la volle con sé alla Banca Mondiale).

Un altro aspetto la differenzia dal profilo della tipica *star* della Silicon Valley, dove prevale un'etica “progressista” ma iperindividualistica e competitiva. Sheryl Sandberg è cresciuta invece partecipando a manifestazioni politiche insieme ai genitori, animatori di un'associazione che aiutava gli ebrei provenienti dalla Russia sovietica a emigrare. I suoi primi passi professionali non sono stati in *startup* o in agguerrite *corporation*, ma in ruoli con un forte risvolto pubblico; dopo la Banca Mondiale, è stata impegnata alla guida dello staff del Dipartimento del Tesoro della presidenza Clinton, occupandosi in particolare della cancellazione del debito durante la crisi finanziaria asiatica del 1997.

Anche nel suo primo ruolo nel settore privato, il progetto che ha particolarmente coinvolto la Sandberg è stato costituire Google.org, il “braccio” della società, ideata da Sergey Brin e Larry Page, che finanzia e promuove progetti di utilità sociale. Inoltre, Sheryl ha sottoscritto il “Giving Pledge”, l'impegno (nato da un'iniziativa di Warren Buffett e Bill Gates) a donare in beneficenza metà del proprio patrimonio.

Oggi una causa che la impegna molto è la rimozione dei fattori che frenano l'ascesa delle donne in posizioni di vertice. Dal suo libro, *Lean In*, del 2013, è nata un'organizzazione omonima che incoraggia le donne di talento a coltivare la



propria ambizione e – secondo la formula suggestiva che si legge su www.leanin.org – “far sì che l'approccio cambi da *What we cannot do* a *What we can do*”.

Per stile di lavoro e per profilo pubblico, la Sandberg spicca in modo naturale rispetto ai colleghi, superstar del management, nei quali un Io smisurato fa talvolta più notizia dei successi aziendali. La capacità di unire l'assertività con l'assenza di *machismo* o narcisismo è una virtù che molti le riconoscono pubblicamente. E questa capacità si riflette anche nel rapporto che la supermanager instaura con i collaboratori. Larry Pritchett, l'eco-

nomista che alla Banca Mondiale fu suo superiore diretto, ha confermato che «con Sheryl è estremamente facile lavorare».

Con le donne che lavorano per lei o con lei, pur senza sconti o favoritismi, non è mai competitiva ma sempre fonte di incoraggiamento; diversi colleghi ed ex dipendenti testimoniano che la Sandberg ha investito spesso tempo e sforzi personali per capire cosa impediva talvolta a collaboratrici eccellenti di ottenere il ruolo che meritavano. Più volte è riuscita a infondere sicurezza a collaboratrici che non si battevano per una promozione tanto quanto, a suo parere, avrebbero dovuto.



Sheryl Sandberg insieme a Mark Zuckerberg per l'apertura della negoziazione del titolo Facebook al Nasdaq. Stati Uniti 2012

Sheryl Sandberg affida lo stesso messaggio a numerosi interventi pubblici, che si tratti di un Ted Talks (un suo discorso del 2010 sul tema “*Why we have too few women leaders*” è stato visto da quasi cinque milioni di persone in meno di quattro anni) o di “dare la carica” alle neolaureate di Harvard.

Eppure al suo approccio non sono mancate critiche. C'è chi le ha attribuito un'idea conservatrice della leadership femminile, antepoendo una visione aziendalista e competitiva alla solidarietà tra donne.

Il suo insistere che le donne stesse devono battersi con più coraggio e più motivazione per conquistare i “piani alti” è in realtà, per la Sandberg, un modo molto concreto di porre (e affrontare) la questione femminile oggi, misurandone gli avanzamenti. È un fatto che il progresso professionale sia molto più arduo per una donna che per un uomo di pari talento: per esempio, in una donna una forte ambizione è facilmente vista come un difetto personale, mentre in un uomo è apprezzata quasi universalmente. E uomini e donne vengono socializzati diversamente ad affrontare situazioni in cui non si sentono pienamente all'altezza (il consiglio di Sheryl Sandberg alle manager è imparare a bluffare, vantando senza troppi timori anche competenze ancora da acquisire – un incoraggiamento di cui i colleghi maschi hanno bisogno più di rado). La Coo di Facebook non si fa illusioni, però, su un punto: il vivere in coppia e la famiglia giocano un ruolo cruciale per le donne. In innumerevoli interviste giornalistiche la Sandberg si è sentita chiedere come riuscisse a conciliare il suo ruolo di madre di famiglia con quello di *top manager*. «Solo alle leader donne»,



Facebook oggi è il mass media per eccellenza. I suoi numeri sono impressionanti: 800 milioni di membri attivi, di cui 400 milioni di persone si connettono almeno una volta al giorno. 250 milioni di foto caricate ogni giorno e 500 milioni di utenti che usano *app* ogni mese

ha riassunto parlando col quotidiano britannico “The Guardian”, «viene chiesto se hanno una tata».

Il problema esiste all'interno stesso delle coppie, anche quelle più orientate alla parità. Sheryl Sandberg ha parlato spesso dell'appoggio ricevuto dal marito, David Goldberg, Ceo di SurveyMonkey; ma anche tra loro, ha ammesso, accadono le discussioni sui rispettivi carichi di lavoro in casa. I ruoli tradizionali sono duri a morire, in tutte le famiglie e in tutti i ceti, e «la questione di “chi fa di più in casa” riguarda tutti», ha detto. Se oggi Sheryl Sandberg è concentrata sul suo lavoro in Facebook, nel suo futuro meno prossimo potrebbe esserci un nuovo ruolo nelle istituzioni, così come una nuova avventura imprenditoriale o manageriale; e con ogni probabilità a tutto questo si legherà sempre un continuato impegno sociale. In qualunque campo si impegnerà, il pronostico più fondato è quello di un grande successo. Mark Zuckerberg sostiene che lei potrebbe essere «la Ceo di qualunque azienda volesse». Larry Summers, il suo primo capo alla Banca Mondiale, dice di aver capito presto a cosa fosse destinata Sheryl Sandberg: «A gestire il mondo». 🌐

LE SFIDE DI SHERYL

A Google, come vicepresidente Global Online Sales and Operations, Sheryl Sandberg è stata responsabile della vendita online della pubblicità e di prodotti editoriali.

A lei l'onere e l'onore di aver guidato la creazione e il lancio di due soluzioni di enorme successo: “AdWords” e “AdSense”. Si è occupata anche delle vendite dei prodotti per consumatori, del Google Book Search e del nuovo progetto filantropico Google.org.

In Facebook, la sua prima sfida è stata traghettare l'azienda verso la redditività. Il suo lavoro nelle aree del marketing e della comunicazione è stato determinante: il successo della *advertising strategy* di Facebook è generalmente considerato un suo risultato personale. Dal 2008, la nuova Coo ha fatto crescere la presenza globale della società anche attraverso una gestione efficace di altri settori, come vendite, risorse umane, politica pubblica, privacy.

In quest'ultima sfera ha dovuto affrontare i temi forse più delicati, come la tutela dei minori, la trasparenza sui dati che Facebook condivide con gli inserzionisti e l'uso che i governi, come quello cinese, possono fare del social network per tenere d'occhio gli oppositori.

Anche i flop non sono mancati, come il software che identifica i volti e l'infelice “esperimento” del 2012, quando la società manipolò il flusso di notizie per valutare l'impatto emotivo sugli utenti.

Dal 2012 Sandberg è nel Cda di Facebook. Siede anche in quello della Walt Disney Company, ed è stata nei Cda di Advertising Council, Starbucks ed eHealth. Svolge lo stesso ruolo per varie scuole, fondazioni ed enti, tra cui la Brookings Institution. Oggi è nelle varie liste delle “*most powerful women*” globali di “Fortune”, “Forbes”, “Wall Street Journal”; secondo “The Times”, è fra le cento persone più influenti al mondo.

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 OPERANO, CON UN OCCHIO AI RATING DI SACE. CONOSCERE I MERCATI È IL PRIMO PASSO VERSO IL SUCCESSO.

BRASILE



Dilma Rousseff ha vinto il ballottaggio e si conferma presidente con il 51,64% dei voti contro il 48,36% dell'avversario conservatore Aécio Neves. Il risultato testimonia una forte polarizzazione del paese, con il Nord-Est, meno sviluppato e che ha votato in massa per la rielezione della Rousseff, e il Sud più ricco e industrializzato che ha invece appoggiato Neves. La presidente ha dichiarato di volersi impegnare nel combattere l'inflazione e riportare l'economia a ritmi di crescita in grado di garantire alti livelli occupazionali e la rivalutazione dei salari. Il ritorno a una crescita robusta fronteggia tuttavia i limiti derivanti da un contesto internazionale complesso e la necessità di aumentare gli investimenti interni.



BULGARIA



Le elezioni hanno decretato la vittoria del partito di centro destra Gerb, da cui proviene il primo

ministro uscente Borissov. Il partito ha ottenuto circa il 33% delle preferenze, quota non sufficiente per la formazione di un governo. La necessità di un'alleanza con altre forze politiche potrebbe compromettere la governabilità e rallentare l'adozione di riforme per consolidare la fragile situazione economica del Paese. Uno dei principali temi su cui il nuovo esecutivo dovrà pronunciarsi riguarda la posizione della Bulgaria nei confronti della Russia per la crisi in Ucraina e la sospensione dei lavori in territorio bulgaro del gasdotto South Stream.

EGITTO



La compagnia petrolifera di Stato Egyptian General Petroleum Company (Egpc) ha ripagato 1,5 miliardi di dollari alle compagnie petrolifere straniere. La rata riguarda i 6,4 miliardi di dollari di indebitamento contratti dalla Società negli ultimi anni. Il pagamento, ritardato di alcuni mesi, è stato reso possibile grazie al prestito concesso da quattro istituti bancari egiziani (tra cui la National Bank of Egypt) e dalla Qatar National Bank. Tale intervento, insieme al taglio ai sussidi energetici deciso dal governo, si propone di assicurare le *major* petrolifere nel delicato tentativo di richiamare nuovi investimenti nel settore. Stime recenti indicano una crescita economica vicina al 6%, in media, nei prossimi tre anni con un deficit atteso intorno al 10% del Pil.

GHANA



Il Paese ha iniziato le procedure per un arbitrato internazionale sul regolamento di una contro-

versia con la Costa d'Avorio per le acque territoriali adiacenti i giacimenti petroliferi concessi in sfruttamento alla britannica Tullow Oil. I due Paesi africani avevano tentato di raggiungere una soluzione condivisa attraverso la costituzione di una commissione congiunta nel novembre 2013. Il confine attuale è adiacente al giacimento nel bacino di Tano dal quale il Ghana prevede di ottenere una produzione di 80 mila barili di greggio al giorno entro il 2016. L'arbitrato dovrebbe protrarsi per almeno tre anni, con gravi incertezze operative e ritardi per nuovi investimenti nelle aree contese.



GIORDANIA



La Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (Bers) ha approvato la prima strategia Paese per la Giordania. Le priorità individuate su cui focalizzare i progetti di cooperazione con il governo giordano sono l'energia, il settore privato e le infrastrutture. Il comparto energetico sarà sostenuto principalmente potenziando le fonti rinnovabili – solare ed eolico in particolare – riducendo la dipen-

denza dagli idrocarburi, il 97% dei quali sono importati. Un finanziamento di 25 milioni di dollari è stato stanziato per la costruzione di un impianto fotovoltaico da 20 MW. La Bers opera nel Paese dal 2012 e ha già contribuito allo sviluppo di una dozzina di progetti in vari settori per un ammontare complessivo di 206 milioni di euro.



INDIA



La Corte Suprema ha cancellato 214 dei 218 permessi per l'estrazione di carbone, comminando multe per oltre 1 miliardo di dollari. Le concessioni sono state dichiarate illegali in quanto sarebbero state assegnate con procedure poco trasparenti. Secondo l'associazione indiana dei produttori di energia elettrica, la cancellazione delle autorizzazioni mette a rischio almeno 47 miliardi di dollari di investimenti in centrali elettriche, acciaierie, fonderie di alluminio. Il governo indiano ha inoltre eliminato i controlli sui prezzi del diesel e ha aumentato le tariffe del gas. I distributori potranno ora fissare liberamente il prezzo del diesel sulla base delle quotazioni internazionali. I prezzi del gas saranno invece aumentati del 33% fino a 5,61 dollari per unità a partire da novembre. L'aumento è inferiore alle attese degli operatori del gas, che proponevano un aumento fino 8 dollari per finanziare i nuovi investimenti sui giacimenti *offshore* in acque profonde.

IRLANDA



L'Irlanda rimborserà in anticipo il prestito del Fondo Monetario Internazionale ricevuto nel 2010 nell'ambito del piano di aiuti internazionali (in totale 67,5 miliardi di euro). Era stato il primo Paese dell'Ue a richiedere l'aiuto della Troika, ma ha poi registrato la migliore performance. Il governo irlandese è intenzionato a rimborsare in anticipo i prestiti ottenuti, con tassi di interesse più elevati (5%) e di molto superiori a quelli attuali sui titoli irlandesi a 10 anni (sotto il 2%). In particolare l'Irlanda intende procedere a rimborsare 18 miliardi di euro sui 22,5 ottenuti, risparmiando quindi 400 milioni di euro all'anno.



MYANMAR



Il capo dell'opposizione Aung San Suu Kyi ha rifiutato la proposta sulla legge elettorale proporzionale presentata dalla maggioranza. La proposta mirerebbe a limitare una possibile affermazione elettorale dell'opposizione alle prossime elezioni del 2015, come rilevato dai sondaggi. La giunta al potere ha inoltre respinto ogni ipotesi di revisione costituzionale sulla riserva del 25% di seggi ad essa garantiti, nonché il suo potere di veto sulle riforme costituzionali. Nonostante tali resistenze al processo di transizione politica, per la prima volta vi sarà un incontro tra i militari e Suu Kyi per concordare il processo di pacificazione. Un esito negativo del confronto potrebbe condurre a episodi di protesta e a scontri con le forze dell'ordine.

PERÙ



La Banca Centrale ha rivisto al ribasso le stime di crescita, tra il 4% e il 3,5%, corrette più volte rispetto al 6% di inizio anno. Per stimolare la crescita, sono stati tagliati i tassi di interesse complessivamente di 75 punti base nel corso dell'ultimo anno, portandoli al 3,5%. La contrazione è dovuta alla minore domanda estera per il settore minerario (-22% tra gennaio e luglio 2014 rispetto allo stesso periodo del 2013). Per stimolare nuovi investimenti, il Paese ha alleggerito i controlli ambientali sui nuovi progetti. Sebbene nel medio periodo le prospettive restino positive, tali politiche potrebbero rendere il Paese ancor più dipendente dal settore minerario, oltre che alimentare episodi di proteste ambientaliste.

SUDAFRICA



In attesa della nomina del nuovo governatore, la Banca Centrale ha deciso di lasciare invariati i tassi di interesse alla luce delle previsioni di una crescita economica debole (1,5% nel 2014, rivista al ribasso dall'1,7% calcolato precedentemente) e di un'inflazione in calo (6,2% quest'anno a fronte della previsione precedente del 6,3%). Un ulteriore indebolimento del rand, la valuta ufficiale sudafricana, deprezzatosi sul dollaro del 5% da inizio anno, potrebbe incidere negativamente su entrambe le variabili.



INDICATORE RISCHIO PAESE



CATEGORIA DI RISCHIO



NUOVA MAPPA DEI RISCHI

USCIRE DALLA TEMPESTA

QUANTO COSTA E
QUANTO SI GUADAGNA
DALLA NUOVA
GEOGRAFIA DEI RISCHI.

Soffia il vento dell'instabilità, sempre più forte e sempre più imprevedibile. In anni in cui la parola "crisi" è diventata la chiave di lettura di un'epoca, in Italia le imprese si muovono alla ricerca di risposte nuove per guardare al futuro con fiducia e con prospettive di crescita migliori.

E molte di queste risposte spingono a guardare oltreconfine. "L'export è l'unica via per crescere, è l'unica forza del Sistema Paese. Bisogna andare verso i mercati emergenti". Che provengano dal governo, da addetti ai lavori o da altri osservatori, queste sono le indicazioni che ricorrono sempre più frequentemente. Sono solo slogan?

Non propriamente. L'Italia non è un Paese con una particolare forza geopolitica: la nostra identità da sempre è legata alla capacità di far impresa, commerciare e creare prodotti – riprendendo un recente studio di Prometeia –

"belli e ben fatti", con un *appeal* unico a livello internazionale. Il nostro interesse, nelle relazioni internazionali, è dunque rivolto soprattutto all'import-export. Per questo conoscere la geografia economica è indispensabile: rischi non ben ponderati si potrebbero pagare cari.

La forte instabilità e volatilità dei mercati a livello globale stanno inevitabilmente avendo degli impatti importanti anche sulla posizione internazionale dell'economia italiana: riorientare i flussi commerciali e di investimento diventa dunque un obbligo.

In un recentissimo studio, SACE ha calcolato che l'instabilità politica ed economica in un certo numero di Paesi è costata all'Italia, nel triennio 2011-2013, ben 36,6 miliardi di euro di "mancate esportazioni": 17,2 miliardi derivanti da crisi geopolitiche, 11,5 miliardi da crisi economiche e 7,9 miliardi dalla sola crisi russa.



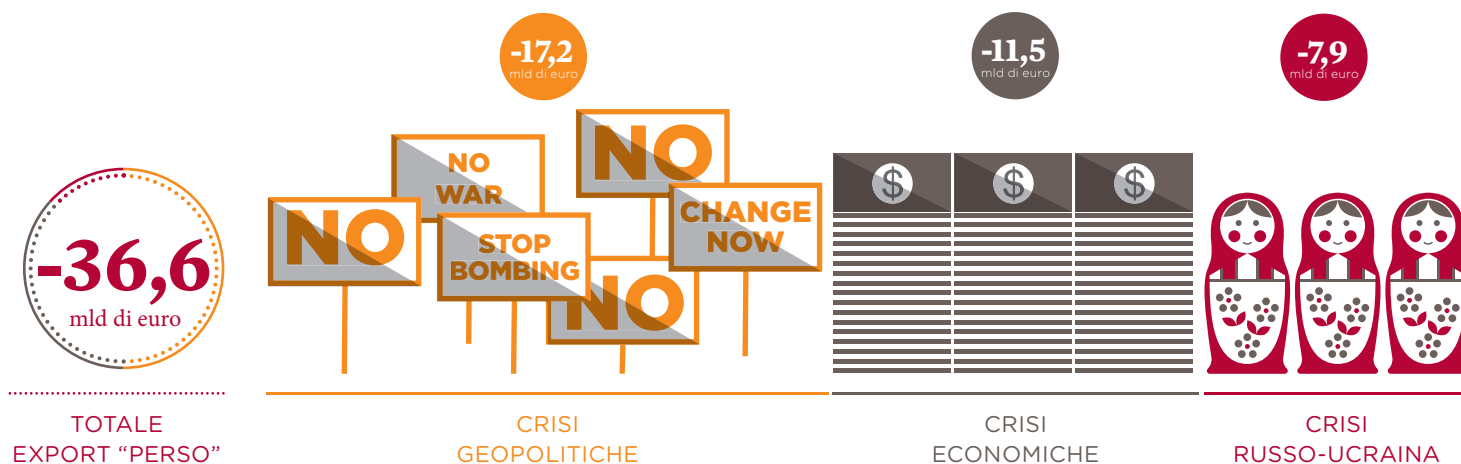
SULLA COUNTRY RISK MAP LE COORDINATE DEL NUOVO EXPORT

La Country Risk Map è il mappamondo interattivo del rischio paese sviluppato da SACE per guidare le imprese nelle loro strategie di crescita internazionale. La Mappa è consultabile in modo interattivo su www.sace.it. Basta selezionare il mercato di interesse per visualizzare gratuitamente, in pochi clic e da qualsiasi dispositivo, i rischi in cui si incorre nei processi di internazionalizzazione.

I rischi di mancato pagamento, esproprio, violenza politica, conversione e trasferimento valutario sono valutati su una scala di valori compresa tra 0 e 100 (dove 0 rappresenta il rischio minimo) e i *rating* sono raggruppati in dieci categorie di rischio, ognuna individuata da un colore diverso.

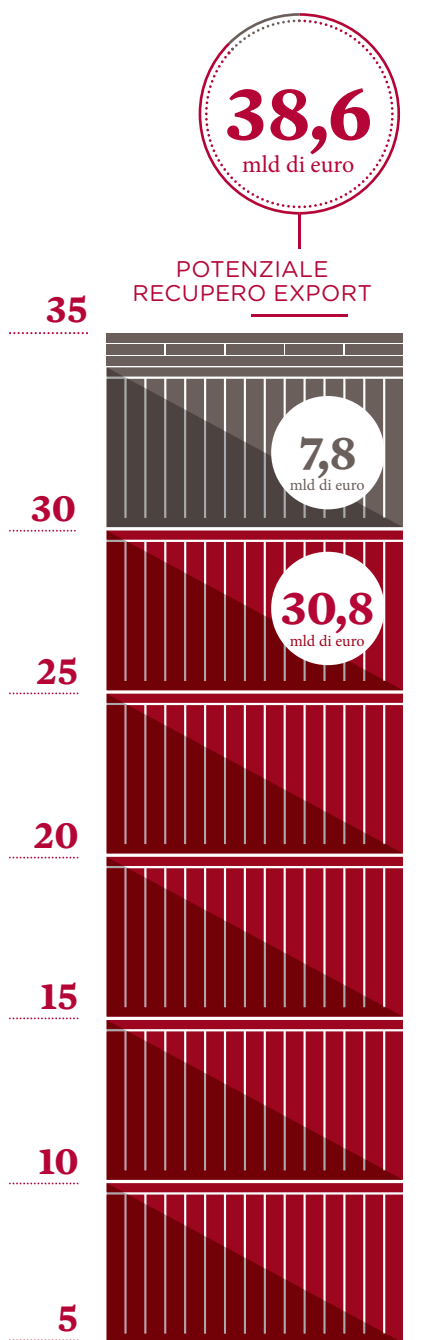
IMPATTO DELLE “CRISI” IN DIVERSI MERCATI SULL’EXPORT ITALIANO TRA IL 2011 E IL 2013

FONTE: ELABORAZIONI SACE SU DATI ISTAT



**POTENZIALE DI RECUPERO
DELL'EXPORT ITALIANO
(SE SI RI-ORIENTA)
TRA IL 2014 E IL 2016**

FONTI: ELABORAZIONI SACE SU DATI ISTAT



IS THE WORLD FALLING APART?

La Mappa dei rischi di SACE illustra, per 196 Paesi, i profili di rischio a cui si espongono le imprese nell'operare all'estero: un'immagine globale che negli ultimi quattro anni è profondamente cambiata. Oggi prevalgono il giallo, l'arancione, il rosso – indicatori di cautela e pericolo – e in Europa diminuiscono le aree verdi che contrassegnavano i Paesi un tempo *risk free*.

Spiccano Paesi con rischi rimasti costantemente elevati e altri in cui i rischi sono progressivamente peggiorati dal 2010 a oggi. Tra i primi, Bielorussia, Iraq, Pakistan e Venezuela sono accomunati da instabilità politica e leadership autoritaria, elevato interventismo economico dello Stato e bassa diversificazione del sistema produttivo. Anche in Argentina, Ucraina e Iran il merito di credito, già basso, si è ulteriormente deteriorato negli ultimi anni: se nel caso argentino i fattori di debolezza sono una politica economica inefficiente, il mantenimento di un tasso di cambio legato dai fondamentali economici e un atteggiamento altalenante tra pragmatismo e populismo (che hanno condotto Buenos Aires a un nuovo default selettivo), l'Ucraina sta subendo le ripercussioni delle tensioni geopolitiche esplose a gennaio, con un'economia già in precedenza in affanno, mentre l'aggravamento dell'Iran è stato determinato dall'inasprimento del quadro sanzionatorio e la chiusura degli scambi commerciali del Paese con i partner occidentali.

Nel secondo gruppo troviamo Egitto, Libia e Siria (alle prese con l'eredità della Primavera Araba), la Grecia (ancora impegnata nella faticosa ricostruzione economica dopo la crisi del debito pubblico scoppiata nel 2010) e infine la Russia, con prospettive oggi negative legate alle evoluzioni delle tensioni in Ucraina.

Eppure, non siamo di fronte a un quadro fatto di sole ombre. Crescita sostenuta e miglioramento dei profili di rischio hanno interessato invece un ampio gruppo di mercati emergenti, caratterizzati da meriti creditizi ormai stabilmente positivi (Brasile, Cina, India, Malesia, Messico, Polonia, Sudafrica, Perù) o medi, ma in progressivo miglioramento (Algeria, Colombia, Filippine, Indonesia, Kenya, Marocco, Turchia). SACE stima in 38,6 miliardi di euro il potenziale business che potrebbero offrire questi mercati all'export italiano nei prossimi due anni, qualora le imprese decidessero di riorientare in questa direzione le proprie attività.

Se si considera che l'80% di tale recupero potrebbe venire da una maggiore penetrazione

in Paesi già presidiati stabilmente dalle imprese italiane (mentre solo il 20% si concentrerebbe su geografie "nuove" o poco inesplorate), si comprende come lo sforzo sia alla nostra portata.

Tra i mercati in crescita già noti all'export italiano vi sono Algeria, Marocco e Turchia, dove l'Italia deve difendere e possibilmente rafforzare il proprio posizionamento (rispettivamente come terzo, sesto e quinto fornitore). Tra i Paesi in cui espandere la presenza italiana vi sono invece Colombia, Filippine e Kenya, Paesi in forte espansione economica, con consumi e investimenti in crescita. In queste geografie la presenza di altri Paesi europei – come Francia e Germania – è decisamente superiore a quella italiana, quindi gli spazi di miglioramento per il nostro Paese rimangono ampi.

La ricerca delle opportunità in questi mercati, specie quelli "nuovi", richiede un approccio informato e adeguato a comprendere le dinamiche locali, sotto molteplici punti di vista. Gran parte delle imprese che vanno all'estero è di dimensione medio-piccola, e difficilmente queste imprese sono in grado di gestire in proprio i rischi dell'internazionalizzazione e di ottenere adeguato accesso alla finanza per il proprio sviluppo all'estero. Trovandosi invece supportate nel controllare e nel fronteggiare questi rischi, le imprese hanno la possibilità di concentrarsi sul business e sulla competitività della propria offerta tecnica/commerciale nei Paesi di destinazione. E attraverso l'accesso a strumenti finanziari per l'internazionalizzazione (*tradefinance*, garanzie finanziarie) sarà possibile sfruttare la leva dell'export, l'unica vera via per una crescita concreta.

COME CAMBIANO I RISCHI POLITICI

Osservando l'andamento del rischio politico (ovvero la media dei tre rischi: violenza politica, esproprio, trasferimento), apparentemente non sono state rilevate variazioni negli ultimi quattro anni: un risultato che deriva, in realtà, anche in questo caso, dalla sommatoria di performance molto eterogenee.

La violenza politica è aumentata del 17%, essenzialmente a causa dall'onda lunga della Primavera Araba e della conseguente instabilità politica in Medio Oriente e nel Sud-Est del Mediterraneo. L'aggravamento del rischio si è verificato infatti soprattutto in Libia (il cui punteggio è aumentato di 41 punti), Siria (+37), Tunisia (+25), Bahrein (+18) ed Egitto (+14). A questo, si sono sommate tensioni politiche in Paesi come Mali (+39), Argentina (+20), Venezuela (+15) e Thailandia (+12), la

RISCHIO DI CREDITO:

RATING 2014 CON VARIAZIONI RISPETTO AL 2010

Fonte: STUDI SACE

*VALORI CALCOLATI SUI SOLI RISCHI SOVRANO E BANCARIO PER CONSENTIRE LA COMPARABILITÀ CON I DATI 2010

MIGLIORI PERFORMER

PEGGIORI PERFORMER

	2014			2014			
	RATING	VAR.		RATING	VAR.		
↑	COLOMBIA	41	-21	LIBIA	80	39	
	CONGO	72	-15	GRECIA	76	36	
	NIGERIA	63	-12	SIRIA	94	34	
	FILIPPINE	52	-12	CIPRO	64	29	
	ALGERIA	46	-10	IRAN	100	24	
	TURCHIA	49	-10	PARAGUAY	72	19	
	PERÙ	37	-10	EGITTO	79	17	
	BOTSWANA	39	-9	UNGHERIA	64	15	
	MAROCCO	52	-8	GAMBIA	81	15	
	INDONESIA	57	-7	↓	AZERBAIGIAN	60	15

crisi tra Russia e Ucraina e il riaccutizzarsi di fenomeni terroristici in Africa. Seppur su livelli ben più contenuti, anche in Europa sono aumentate le tensioni socio-economiche, in particolare nei Paesi che hanno subito un tracollo economico con le conseguenti misure di austerità, come nel caso di Grecia (+16), Cipro (+12) e Portogallo (+12).

Anche il rischio di esproprio è aumentato – sebbene in misura più limitata (+9%) – a causa sia

dell'inevitabile inasprirsi del contesto mediorientale, sia dell'aggravarsi della situazione in America Latina. In quest'area, infatti, si è verificato un peggioramento in mercati come El Salvador (+8 punti), Guatemala e Honduras (+7 punti) oltre che in Argentina e Venezuela – dove i governi hanno una forte ingerenza nell'attività economica e in quattro anni si è avuto un aumento rispettivamente di 27 e 10 punti nel rischio di esproprio

che ha portato i due Paesi alla soglia di 90 punti. Il rischio di trasferimento è invece migliorato di 11 punti a livello globale, grazie al minor livello di rischio registrato in Europa sia per i Paesi periferici dell'area euro, che hanno potuto beneficiare degli interventi promossi dalla Bce, sia per i mercati dell'Europa dell'Est, che sono stati in grado di rafforzare alcuni dei loro fondamentali economici. 🌐





FILIPPINE

DAVAO EXCLUSIVE P 10 lang
100 mins calls
 + texts
 ALL NETWORKS
 Text AS ***** to 1010

Foto di G. M. B. Akash/Panos Pictures



BANGLADESH



MONGOLIA

Foto di G. M. B. Akash/Panos Pictures



MYANMAR



Ulaanbaatar, Mongolia.
Mercato russo.
Foto di Bruno Morandi.



Bentota, Sri Lanka.

NUOVI MERCATI

REALTÀ INESPLORATE SI APRONO AL MONDO E NUOVI VOLTI SI AFFACCIANO DAL CONTINENTE CHE CORRE PIÙ VELOCE DI TUTTI.

LAsia continua a correre, e lo fa nonostante il rallentamento del Dragone rosso cinese e delle sue economie emergenti. Il continente, che oggi ospita il 60% della popolazione mondiale, entro il 2050 rappresenterà da solo il 50% del prodotto interno lordo e degli *asset* finanziari di tutto il mondo, secondo le stime della Asian Development Bank. “Che questo sia il secolo dell’Asia è un’evi-

denza ormai scontata. Ma nessuno sa ancora se questo sarà un bene o un male per l’Asia stessa”. Non è infondata la provocazione che giunge dai *think-tanker* del Fung Global Institute di Hong Kong. Con tassi di crescita record messi a segno negli ultimi anni e livelli di sviluppo economico, sociale e industriale senza precedenti, l’Asia è oggi un continente troppo grande per non porsi interrogativi di lungo periodo sul proprio





destino. Ed è troppo diversificata e complessa per essere in grado di prestabilire, fin d'ora, quale forma assumerà il suo protagonismo a livello globale nel futuro che l'attende.

A sette anni dall'inizio della crisi, mentre l'economia globale continua a essere fragile, pur vedendo una timida luce alla fine del tunnel, si è aggirato per il mondo lo spettro di un possibile "hard landing" cinese, un rallentamento del tasso di crescita di Pechino, che potrebbe generare il secondo epicentro del terremoto crisi. Insomma, sono stati molti gli analisti a chiedersi se si stesse per prefigurare un *déjà vu* in salsa orientale: il rallentamento della Cina e delle Tigri asiatiche può tradursi in una sorta di *Asia vu* della crisi del 1997?

Una paura che appare infondata, perché, nonostante ci siano segnali che fanno temere una nuova crisi, le economie asiatiche emergenti continuano a registrare tassi di crescita nettamente superiori rispetto a quelli dei Paesi industrializzati, e il rallentamento della crescita cinese non rappresenta una battuta d'arresto né per Pechino né per i Paesi dell'intera area asiatica.

Mentre le tensioni di Hong Kong pongono nuove e inedite sfide all'interno di un continente in profonda evoluzione, le aspettative di crescita

dell'economia cinese e di quella indiana sono state, negli ultimi due anni, gradualmente riviste al ribasso. Ma Pechino, che in termini di Pil per ora è seconda dopo gli Stati Uniti – sebbene si preveda il sorpasso alla fine del 2014 – si impone saldamente alla testa della classifica dell'economia mondiale sia per la produzione manifatturiera (il 30,3% dei prodotti globali è *made in China*) che per l'export ed è riuscita a evitare il tanto temuto *hard landing*, mentre la sua classe politica sembra anche avere accettato tassi di crescita inferiori e più sostenibili rispetto al passato.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale nel 2014 il Pil cinese dovrebbe crescere del 7,3%. Per decenni l'Impero Celeste ha applicato una formula semplice per sostenere la crescita a pieno ritmo: ampia manodopera a basso costo e incremento degli investimenti con un balzo rispetto al Pil dal 35 al 50%. La Cina ha investito in infrastrutture e servizi e adesso tutti questi *driver* sembrano aver raggiunto una fase di maturità. Insomma, gli operai a basso costo si stanno esaurendo e le fabbriche hanno quasi raggiunto la piena occupazione.

Mettere a segno tassi di crescita importanti è relativamente più semplice quando si parte da li-

velli più bassi. Così spiega il ridimensionamento cinese l'ultimo Working Paper di SACE (*L'Asia attraverso le crisi*, di A. Pierri, 2013): "Più un Paese è sviluppato, più è difficile la crescita. Ed è possibile che un Paese sia divenuto troppo ricco per crescere velocemente. Questo rappresenta esattamente la situazione della Cina di oggi".

Tutt'altra storia hanno da raccontare le nuove realtà emergenti del continente asiatico. Volti nuovi, relativamente poco noti – in certi casi dei veri e propri *outsider* – che si impongono oggi agli sguardi attenti degli operatori internazionali, con un patrimonio di diversità e un potenziale tutto da scoprire. Filippine, Bangladesh, Sri Lanka, Mongolia e Myanmar: sono cinque i Paesi asiatici che SACE identifica come "mercati di frontiera". Tuttora piuttosto rischiosi, ma immuni, nella maggior parte dei casi, alla spietata concorrenza internazionale, possono offrire interessanti opportunità per fare impresa e, se si riesce a penetrarne la complessità, danno la possibilità di beneficiare di larghi margini.

Guidano il gruppo dei cinque le **Filippine**. Qui gli anni dei contrasti interni e dell'instabilità politica sembrano ormai alle spalle. È vero che esistono ancora focolai di tensioni con gruppi



Ulaanbaatar, Mongolia.
Tai-chi in piazza Sukhbaatar.
Foto di Giancarlo Radice/Parallelozero.

—
L'Asia continua a correre,
nonostante il rallentamento
del Dragone rosso cinese
e delle sue altre economie
emergenti
—

islamici estremisti, ma sono scontri localizzati in aree specifiche del Paese e non condizionano le attività economiche di Manila, né le scelte del governo filippino.

Nonostante i disastri naturali (come il tifone Yolanda) abbiano devastato ampie aree del Paese in tutto il 2013, la crescita economica delle Filippine ha vissuto un'accelerazione, attestandosi al 7,2% a fine 2013, con previsioni di crescita del 6,4% nel 2014 e del 6,7% nel 2015. Alla base di questa performance straordinaria, secondo la Banca Mondiale, c'è una forte solidità dei "fondamentali" macroeconomici del Paese, che hanno continuato a sostenere la crescita della domanda interna, proteggendo l'economia filippina dalla persistente debolezza dell'economia globale.



Ulaanbaatar, Mongolia.
Foto di Bruno Morandi.



Lavoratrici tessili in una fabbrica nelle Filippine.

L'ottimismo che caratterizza la classe politica delle Filippine è dovuto principalmente ai risultati delle elezioni di medio termine che si sono tenute a maggio del 2013 e che hanno ulteriormente rafforzato il mandato del presidente Benigno Aquino III. Dopo il voto, il governo ha impegnato ingenti risorse in infrastrutture e servizi sociali, inclusi il servizio sanitario nazionale e gli aiuti alle famiglie più povere: un'operazione che ha reso il Paese più stabile e che ha placato le tensioni che lo caratterizzavano negli anni passati.

Dal punto di vista della produzione, il 2013 per le Filippine si è concluso all'insegna del settore dei servizi, della manifattura e delle costruzioni, che hanno guidato la crescita. La produzione manifatturiera, grazie anche alla delocalizzazione cinese, è sostenuta da una domanda interna crescente e dal progresso dell'export negli Usa e in Europa. Investimenti privati si concentrano soprattutto nella costruzione di centri commerciali e abitazioni, sostenuti in questi settori dal governo. Tuttavia, anche il comparto

chimico, quello dei mobili e della produzione di plastica fanno registrare una crescita notevolissima, che giustifica i giudizi positivi sulle Filippine e sul nuovo corso inaugurato dal governo di Manila.

Un'altra "frontiera" nel sud asiatico è rappresentata dal **Bangladesh**, che con i suoi più di 160 milioni di abitanti su circa 147 mila chilometri quadrati è tra i Paesi più popolati del pianeta. Spesso al centro della cronaca per gli incidenti delle sue fabbriche tessili, che mietono centinaia di vittime, il Bangladesh è un mercato manifatturiero selvaggio, che tuttavia fa registrare un tasso di crescita notevole.

Negli ultimi dieci anni il Bangladesh è cresciuto a un ritmo del 6% per anno e lo sviluppo "umano" ha cercato di andare allo stesso passo di quello economico, anche se ancora non si è raggiunta la condizione delle Filippine. La cosa certa è che gli sforzi del governo hanno prodotto un risultato importante, riducendo di un terzo la povertà, che continua però a rappresentare una piaga per il Paese asiatico, ma che adesso

– almeno a giudicare dai dati – sembrerebbe poter essere curata. Il dato è rappresentativo: dal 1992 a oggi circa 15 milioni di abitanti del Bangladesh sono usciti dalla fascia di povertà e si sono inseriti nella "nuova" società del Paese, che guarda al futuro con una comprensibile dose di ottimismo.

Il governo di Dacca aspira ad avere una maggioranza di "classe media" entro il 2021; la sfida è ambiziosa, ma il Bangladesh ci crede e continua a macinare numeri per mantenersi in una condizione di stabilità macroeconomica, colmando il *gap* con gli altri Paesi dell'area nel settore dell'energia e delle infrastrutture e rafforzando il settore finanziario, anche attraverso una riforma delle norme che regolano le esportazioni. L'industria tessile, che è alla base della sua economia, è un nodo cruciale per la crescita del Paese, ma un miglioramento significativo delle leggi per la sicurezza nelle fabbriche e importanti investimenti, provenienti anche dall'estero, sulle infrastrutture possono aiutare la repubblica bengalese a raggiungere gli



Ulaanbaatar, Mongolia.
Sfilata in costume per il festival Naadam
Foto di Bruno Morandi.

obiettivi prefissati. Gli analisti parlano di una crescita del 5,6% del Pil nel 2014 e del 6,2% nel 2015, concedendo fiducia al Paese pur sottolineandone i rischi.

Molto simile al Bangladesh è il **Myanmar**. I due Paesi condividono oltre ai confini un'impostazione ipermilitarizzata della società e una rete di infrastrutture praticamente inesistente, oltre alla necessità di combattere la piaga della povertà. Ma a differenza del Bangladesh in Myanmar l'aspetto politico è ancora in fase di definizione. Recentemente l'attenzione della comunità internazionale si è concentrata sul Paese per la sua graduale apertura dopo venti anni di chiusura, dovuta alla politica della Giunta militare che ha preso il potere con un golpe nel 1988 e delle conseguenti sanzioni (ma gli anni di chiusura diventano cinquanta se consideriamo anche il periodo di dittatura militare pre-sanzioni). Nonostante questo "fermo" di mezzo secolo, però, in termini economici il Myanmar non riparte da zero. Anche qui, come in Cambogia e in Vietnam, esiste una dimensione impren-

ditoriale diffusa, anche se limitata per adesso a microimprese a conduzione familiare attive principalmente nel settore del commercio. La dittatura militare, per quanto si sia dichiarata "socialista", di fatto non ha mai applicato la collettivizzazione dell'economia, né ha mai strangolato il mercato. E tuttora la scelta di un'apertura pilotata è stata fatta dall'esercito, che rimane dietro le quinte. Dovremmo aspettare le elezioni del 2015 per sapere se la strategia della Giunta è solo di facciata o concreta.

Insomma, usando le parole apparse sull'*Economist*, "Lottimismo sulle prospettive di business dell'ultima frontiera del Myanmar potrebbero essere sovrastimate". È vero che, negli ultimi tre anni, la Giunta militare che governa il Paese ha aperto alle riforme, ma il varco che si è creato è ancora troppo piccolo per poter utilizzare i toni fondamentalmente ottimistici che connotano il giudizio su Paesi come le Filippine o anche il Bangladesh, seppur con molte riserve.

A inizio 2014 il presidente del Myanmar,

Thein Sein, ha festeggiato i tre anni al potere, che sono coincisi con il piano di riforme da lui promosso e accolto in modo positivo e ottimistico dai mercati mondiali. Ma i risultati degli annunci ancora devono essere raccolti. All'inizio del 2014 il Myanmar si trovava agli ultimi posti nella classifica della Banca Mondiale che nomina i Paesi migliori per "fare business": Rangoon è al 182esimo posto su 189, sopra l'Eritrea, il Congo, la Libia e il Sud Sudan, ma al di sotto di questi stessi Paesi africani per la facilità di iniziare un nuovo business e la tutela del settore dei contratti.

Il Myanmar deve costruire praticamente da zero un contesto legale e amministrativo in grado di tutelare i diritti per i cittadini e per le imprese, una crescita economica e sociale equilibrata e un quadro sufficientemente stabile per gli investitori esteri. Come è evidente, si tratta di uno sforzo colossale, al quale stanno contribuendo, tra gli altri, tutte le principali organizzazioni multilaterali. In particolare, il Fondo Monetario Internazionale sta lavorando



Manila, Filippine.
Yacht ancorato nel porto di Manila.
Foto di Davide Scagliola/Parallelozero.

a stretto contatto con il Ministero delle Finanze e la neo-costituita Banca Centrale del Myanmar per la realizzazione di una serie di leggi-quadro necessarie alla gestione della politica monetaria e allo sviluppo del sistema creditizio. Da notare che la condizione delle banche locali è arretrata e del tutto inadeguata alla crescita del Pil. Insomma, la sensazione diffusa è che il governo birmano stia effettivamente cercando di fare tutto il possibile, ma il problema non è tanto la buona fede della classe dirigente quanto la capacità tecnica di mettere concretamente in pratica una mole così elevata di riforme in tempi tanto rapidi.

Per il 2014 e poi nel 2015 si prevede che il Pil del Myanmar cresca del 7,8%. A questo tasso di crescita accelerato stanno contribuendo gli investimenti esteri e domestici, soprattutto nel settore turistico e in quello delle telecomunicazioni. Basti pensare agli investimenti della Norway's Telenor e di Ooredoo, azienda del Qatar, alle quali si aggiungo multinazionali sudcoreane e di Singapore. Insomma, la strada per un pieno rilancio economico del Myanmar è ancora lunga, ma le basi sono buone e le aperture del governo, anche se lente, fanno prevedere ulteriori chiarite all'orizzonte.

Tra le economie asiatiche emergenti figura anche la **Mongolia**, per la quale gli analisti prevedono una crescita del Pil del 9,5% nel 2014 e del 10% nel 2015. Ma i numeri non devono indurre a conclusioni affrettate.

La Mongolia cammina su un terreno sdruc-ciolevole e la sua maggiore sfida oggi consiste nel come affrontare il rapido declino degli investimenti esteri che nell'ultimo anno sono ulteriormente e notevolmente calati. Per di

più, il Paese vive la fragile situazione in alcuni settori dell'export minerario anche se i punti di forza della Mongolia risiedono proprio nelle esportazioni minerarie e quindi nel settore energetico. Il boom industriale mongolo – che ha segnato una crescita del 12% nel 2012 e dell'11,7% nel 2013 – è stato generato da politiche fiscali espansive e da investimenti nel settore delle costruzioni, che avevano l'obiettivo di ampliare la rete di infrastrutture del Paese. Ma bisogna sempre tenere conto che la popolazione mongola è molto esigua e non arriva a tre milioni di persone, cosa che di conseguenza non mette il Paese in *pole position* come “consumatore” mondiale di prodotti e servizi.

Infine nel gruppo dei cinque troviamo lo **Sri Lanka**. L'isola conosciuta anche come la “Lacrima dell'India”, ha una storia segnata dalla guerra civile che si è fermata da poco. Nel 2001 è stata siglata una tregua tra il governo e la minoranza Tamil, considerata un'organizzazione terroristica dagli Stati Uniti, ma gli scontri – anche se più rarefatti – sono continuati fino al 2004, quando le coste sud-orientali dello Sri Lanka furono colpite da un tragico maremoto.

Il disastro umanitario che ne conseguì ha portato le fazioni opposte a unirsi per aiutare quella fetta di popolazione che era stata più colpita. La ritrovata stabilità politica – anche se fragile – ha avuto l'effetto di liberare l'economia del Paese. Oggi si prevede una crescita del 7,5% sia nel 2014 che nel 2015, in particolar modo nel settore delle infrastrutture e delle telecomunicazioni, dove il governo attrae notevoli investimenti esteri.

Il territorio è ancora relativamente vergine e la sua collocazione geografica nell'Oceano Indiano, a metà strada tra Asia e Africa, ne fa un punto di passaggio obbligato sulla “Via marittima della seta”. E non è un caso se quest'autunno la visita del Primo Ministro giapponese Shinzō Abe e quella del Presidente cinese Xi Jinping siano state divise da una sottile soglia temporale l'una dall'altra.

Il Giappone è storicamente stato il più generoso dei Paesi verso lo Sri Lanka fin dal plauso ufficiale iniziale nei confronti dell'Indipendenza acquisita dallo Sri Lanka nel lontano 1958, ma è la Cina oggi a far la parte del leone in termini di assistenza economica. Durante la visita del Presidente Xi Jinping, le due Nazioni hanno apposto le firme su ventisette accordi di cooperazione. Quando Abe, il primo capo del governo giapponese a visitare il Paese in ventiquattro anni, è giunto *in loco*, una nave da guerra cinese e un sommergibile hanno fatto ormeggio nel Terminal Internazionale Container Colombo Cict, presso il porto di Colombo, quasi a marcare il territorio. La Società Terminali Container Internazionali Colombo Cict è una *joint venture* tra la China Merchant Holdings International e la Sri Lanka Ports Authority Slpa ed è stata lanciata da Mahinda Rajapaksa nel mese di aprile di quest'anno con l'apertura di una torre di 46 metri equipaggiata con le più moderne tecnologie del settore.

Qui la strada è ancora lunga per gli italiani ma si può (e si deve) imbroccarla, con le dovute cautele: il percorso che porta verso le frontiere asiatiche è irto di ostacoli – e spesso all'ombra dei giganti. ☸



BUSINESS ETIQUETTE NELLE FILIPPINE

CHI VA PIANO, VA SANO E VA LONTANO...

Se venite da una cultura che vi ha abituati a condurre la maggior parte degli accordi di lavoro per telefono o per e-mail, senza necessariamente prendere decisioni sul posto, allora è necessario cambiare decisamente rotta se i vostri negoziati si tengono nelle Filippine. Qui è buona norma impostare le transazioni commerciali – così come le relazioni interpersonali – a un ritmo più rilassato, piacevole, ma non per questo meno formale. I filippini, infatti, basano i loro rapporti sulla convinzione che le cose buone arrivano per chi porta pazienza, pertanto hanno bisogno di fidarsi prima di stabilire un rapporto duraturo, anche se questo è prettamente legato al business.

Per questo motivo, la prima regola da osservare quando si deve fissare una riunione di lavoro è quella di pianificarla con almeno un mese di anticipo. A titolo di cortesia professionale, si consiglia di confermare la data per telefono a un paio di giorni dall'incontro e, se fosse possibile, far pervenire in anticipo l'eventuale ordine del giorno e il materiale necessario alla riunione, alla quale si deve arrivare in perfetto orario. L'efficienza e il rigore richiesti negli appuntamenti si evolveranno poi in trattative che, però, non saranno altrettanto rapide.

PANE E BON-TON

Molto spesso nelle Filippine, il successo di un accordo dipende dal "sentimento" che si prova vicendevolmente, più che dalla "convenienza effettiva" di un affare. Quindi l'educazione innanzi tutto, anche nel momento delle presentazioni che, preferibilmente, dovrebbero essere fatte da terzi e non direttamente dagli interessati. I saluti iniziali esigono poi un protocollo

ben preciso: dalla persona più anziana – o più importante – scendendo la scala gerarchica. Il biglietto da visita è il *paspartout* ideale e non si sbaglia se, per rivolgersi ai propri interlocutori, si sceglie di utilizzare i titoli accademici, professionali, onorificenze, o semplicemente il cognome. Vestite classico e sfoggiate il vostro miglior sorriso accompagnato da una calda stretta di mano: questo è il saluto perfetto che poi, quando vi troverete in una situazione più amichevole, si trasformerà in un abbraccio o, nel più occidentale, bacio sulla guancia. Le relazioni d'affari, infatti, una volta avviate diventano vere e proprie relazioni personali, basate sul reciproco rispetto e su una quasi incondizionata fiducia. L'intimità che i filippini puntano a raggiungere non si manifesta solo nella colloquialità, che si andrà man mano a instaurare durante i vari incontri lavorativi, ma nelle possibili richieste di favori che i colleghi faranno, cui poi si potrà – e in qualche modo si dovrà – chiedere di contraccambiare. I filippini tendono a caricare, difatti, molto i gesti di significati sottintesi e, anche se questi non hanno alcun doppio significato, è facile incappare nel malinteso che potrebbe compromettere la trattativa e convertire in diffidenza la cordialità.

DIMMI COME TI MUOVI E TI DIRÒ CHI SEI

A tutto c'è una spiegazione: la tendenza a offendersi non è figlia di un'eccessiva permalosità, ma dell'abitudine nelle Filippine a dare molta importanza al linguaggio del corpo. È facile, dunque, se non vi si è avvezzi, sbagliare o mandare messaggi errati. Ecco gli atteggiamenti più comuni che possiamo an-

tipicare. Se i vostri clienti filippini aprono la bocca mentre parlate è perché evidentemente non comprendono alcune delle domande che ponete loro: quindi, se dovesse capitare, provate a spiegare nuovamente o riformulare le domande senza spazientirvi; le sopracciglia alzate, invece, significano "sono d'accordo". E, a questo proposito, la parola "Sì" viene solitamente accompagnata da uno scatto della testa verso l'alto, mentre il "No" da uno scatto della testa verso il basso. Un po' difficile da comprendere, visto che si confonde con l'affermazione occidentale e crea un certo imbarazzo, nonché dare adito a numerose incomprensioni, su cui vi consigliamo di ridere, perché è un mezzo comunemente usato nella cultura filippina per alleviare la tensione in casi come questo. Fate attenzione, poi, a non fissare insistentemente le persone con cui parlate: un tale atteggiamento è considerato maleducato e potrebbe essere letto come un cenno di sfida; così come l'abitudine di parlare in piedi con le mani appoggiate sui fianchi è interpretata come un atteggiamento minaccioso, tipico di chi è arrabbiato. L'arte del gesticolare – che tanto piace a noi europei – è vivamente sconsigliata, così come l'abitudine ad aiutarsi con il dito indice per descrivere o illustrare una situazione: verrebbe letto come un insulto che è meglio evitare. Se proprio non potete far a meno di indicare, potete farlo con il mignolo; per fare cenno a qualcuno, basta alzare il braccio con il palmo della mano verso il basso. Un'ultima accortezza: se il vostro vicino è un po' distratto, o volete semplicemente attirare la sua attenzione, potete toccargli il gomito, ma siate prudenti ed evitate di afferrarli una spalla, non gradirebbe affatto. ☹️

DISTRETTO AEROSPAZIALE CAMPANO

SEGNALI DAL TERRITORIO

DALLA CAMPANIA UN MODELLO VINCENTE: GRANDI IMPRESE, CENTRI DI RICERCA, UNIVERSITÀ E PMI SI UNISCONO IN DISTRETTO PER ESPORTARE TECNOLOGIA ITALIANA NEL MONDO.



Una *best practice* che emerge in un territorio difficile ha un motivo in più per essere raccontata. È il caso del Dac, Distretto Aerospaziale Campano, un conglomerato industriale costituito nel 2012, al quale partecipano 28 soggetti. Ne fanno parte sei grandi aziende, undici Pmi (di cui sette consorzi che raggruppano 124 aziende e centri di eccellenza) e undici centri di ricerca, tra cui cinque Atenei campani.

Un esempio di “distretto che funziona”, che crea sinergia tra piccole e grandi imprese, aumentando l’efficienza dei processi, minimizzando i costi e massimizzando le opportunità. Il comparto aerospaziale fa della Campania una terra di primati: è la prima Regione in Italia per l’occupazione generata da questo settore (con oltre 8 mila posti di lavoro) ed è seconda solo alla Lombardia per volumi di business: con 1,6 miliardi di euro di fatturato e 800 milioni di

vendite estere nell’ultimo anno, da sola rappresenta il 18% dell’export italiano.

Nella visione che ne portò alla creazione, anche su impulso del Ministero dell’Istruzione, il Dac risponde all’obiettivo di innescare un processo di crescita competitiva e sostenibile delle Regioni cosiddette “della Convergenza” – ovvero Puglia, Sicilia, Calabria e Campania – attraverso lo sviluppo di un sistema di “ricerca-formazione-innovazione” integrato nel territorio.



«Il Distretto non nasce per occuparsi esclusivamente di gestire fondi pubblici», spiega Luigi Carrino, che riveste la doppia carica di presidente del Dac e del Cira (Centro Italiano Ricerche Aerospaziali), «ma per creare una forte rete di cooperazione. Il Dac ha agito su diversi fronti: ha avviato programmi di ricerca per l'adozione di nuove tecnologie, ha creato percorsi di formazione con la rete europea Eacp (European Aerospace Cluster Partnership), il polo formativo NeA (Nu-

clear Energy Agency) e oggi provvede anche a procurare ai propri soci strumenti di finanza ordinaria innovativa». Il Dac ha messo a punto uno studio di fattibilità fondato su dodici programmi che è stato approvato dal Miur con il massimo punteggio. Questi dodici programmi prevedono un investimento di circa 117 milioni di euro da sviluppare in un triennio.

Non solo. Il valore aggiunto di questo Distretto è quello di aver saputo coinvolgere esperienze

provenienti da mondi diversi (come industria e università) a tutto vantaggio dell'occupazione e dello sviluppo del territorio. Lo conferma ancora Carrino: «Al di là della presidenza comune, è molto importante che ci sia una strettissima collaborazione tra il Dac e il Cira». Questo perché, secondo Carrino, «i distretti tecnologici devono essere la sintesi della capacità di un territorio di fare innovazione all'interno di una filiera industriale. Gli indirizzi devono provenire dal mondo

delle imprese, perché parliamo di innovazione, e l'arma più potente è rappresentata dalla ricerca e dall'alta formazione che è presente sul territorio». Come presidente del Cira, Luigi Carrino spiega che: «Il cambiamento a cui aspira il Centro di ricerca è quello di diventare un sistema aperto alle imprese, con una presenza stabile di nuclei di ricerca del mondo industriale all'interno del Cira. Tutto ciò ha l'obiettivo di costituire quella massa critica di competenze e interessi dello sviluppo tecnologico, fondamentale per promuovere innovazione».

Sulla stessa linea, anche Paolo Graziano, Amministratore delegato di **Magnaghi Aeronautica**, azienda partenopea che si occupa della produzione di componenti per velivoli, come carrelli di atterraggio e parti idrauliche: «Siamo stati tra i promotori della costituzione del Dac perché riteniamo che sia un punto di confronto e di raccordo con altre aziende per fare un *focus* più preciso su fattori e dettagli in un settore specifico come il nostro richiede».

Nel sistema economico della Regione Campania, infatti, la filiera produttiva aerospaziale riveste un ruolo di primissimo piano, rappresentando un elemento di sviluppo del territorio sia in termini di presenza industriale, sia per l'elevato contenuto delle conoscenze tecnologiche richieste dai processi produttivi. Alla presenza dei grandi operatori si affianca un tessuto di piccole e medie aziende subfornitrici in grado di utilizzare le tecnologie, implementare i processi produttivi e garantire gli standard tecnici di qualità e di precisione richiesti dall'industria aerospaziale.

«Il DAC è una realtà consolidata e rappresentativa di tutto l'ambito del settore aeronautico e della ricerca campana, quindi sicuramente è un ente che ha una rappresentatività importante», spiega Amedeo Fogliano, *Chief Financial Officer* di **Tecnam**. L'azienda, che fabbrica anche componenti aeronautici per altri costruttori, produce una sua gamma di velivoli certificati per Aviazione Generale, Certificati LSA (Light Sport Aviation) e velivoli ultraleggeri, e nell'ambito del DAC è impegnata nel programma "Tabasco", che riguarda un percorso di ricerca su tecnologie e processi di produzione a basso costo nel campo dell'utilizzo dei materiali compositi per i velivoli leggeri. «Stiamo, inoltre, sviluppando un apparecchio da undici posti che sancirà l'entrata della nostra azienda nel segmento superiore del nostro campo. È un investimento notevole che stiamo affrontando anche con il supporto delle aziende nostre partner industriali e con il supporto finanziario, in termini di finanza agevolata, che è in corso di perfezionamento da parte del Ministero dello Sviluppo Economico».





E proprio l'impegno delle aziende che fanno parte del Distretto ha portato a risultati notevoli, non solo per il settore, ma per tutto l'export campano, che, non immune dalle difficoltà congiunturali degli ultimi anni, ha recuperato nel 2013 i livelli pre-crisi: un trend di ripresa che ha trovato conferma anche nel primo trimestre del 2014 (+1%). Vero traino di questo risultato è il polo aeronautico, che rappresenta oltre il 60% dell'export dei mezzi di trasporto: grazie al boom di vendite in Francia e Stati Uniti, il polo ha realizzato una crescita del 22,1%. Accanto ai mercati appena menzionati, da segnalare, inoltre, Turchia, Giappone e Germania che hanno mostrato performance positive nell'ultimo anno per le esportazioni provenienti dal Distretto campano.

Questi dati sono confermati anche dalle aziende del Distretto, che possono vantare una crescita importante. «Il nostro è un settore che da sempre si trova alle prese con la gestione della crescita», spiega Paolo Graziano, «il mercato è mondiale e cresce a due cifre. Ma crescere in Italia non è altrettanto facile, soprattutto in Campania». Secondo l'amministratore delegato della Magnaghi Aeronautica: «Molte barriere sono dovute alle professionalità, agli spazi, alle qualifiche, alle certificazioni e quindi anche agli impianti e ai macchinari che richiedono tempi molto lunghi prima di essere posti in essere. Il Dac si sta facendo portavoce di queste esigenze, per cercare di rispondere alle necessità delle aziende, mettendo in rete tutti gli istituti di ricerca e focalizzandosi sulla formazione mirata».

«Periodo di fortissimo sviluppo» anche per la **Geven**, azienda leader nel settore degli arredi interni per velivoli commerciali. «Nel 2012 abbiamo registrato una crescita dell'80% rispetto al 2011», racconta Getulio Veneruso, Amministratore Unico dell'azienda. «Per noi è stata una nuova fase di *startup*. E questa crescita è continuata con tassi che hanno superato il 20% in questi ultimi anni. La nostra è una azienda prevalentemente orientata alle esportazioni, ed è in questo senso che abbiamo accolto con grande entusiasmo l'iniziativa Dac che permette di avviare una logica di sistema, che nella Regione Campania ancora non esisteva». Questi risultati positivi hanno indotto il management di Geven a individuare nuove strategie di sviluppo, avvicinandosi maggiormente a una logica di gruppo. L'azienda, infatti, ha deciso di costituire delle nuove società che diverranno «centri di eccellenza» per le specifiche lavorazioni a supporto della gamma di prodotti Geven. In particolare, la Sky Tecno si occuperà di isolamento termoacustico e parti meccaniche, mentre la Gemec eseguirà produzioni relative agli interni e ai cosiddetti «*monument*», ovvero cucine, toilette, guardaroba e altri componenti di



Interno di un velivolo.
Arredi interni Geven.

arredo dei velivoli commerciali. «È una logica di specializzazione», conclude Veneruso. «Vogliamo che ogni società sia orientata su singoli prodotti tra loro diversi. Maggiore specializzazione da un lato, e maggiore ricerca e sviluppo dall'altro».

Dopo alcune importanti iniziative in favore di aziende come Magnaghi e Adler, lo scorso 18 settembre, SACE ha firmato un accordo di collaborazione con il Dac destinato a rafforzare la competitività di questa eccellenza italiana attraverso un miglior accesso ai prodotti e servizi assicurativo-finanziari messi a disposizione dal gruppo SACE.

«Quando parliamo di innovazione tecnologica», spiega Carrino, «non possiamo trascurare il fatto che la partita si gioca non solo su questo fronte, ma anche su una finanza davvero innovativa che sia capace di riconoscere le imprese eccellenti anche sulla base delle proposte e delle idee che mettono in campo, e che vanno oltre le garanzie reali».

L'accordo dovrebbe garantire, insomma, un nuovo e più definitivo salto di qualità. L'obiettivo da raggiungere è il miliardo di euro di fatturato in ambito internazionale e il superamento della soglia del 22% in relazione al peso specifico dell'export aerospaziale campano sul totale di quello italiano. Allargando ulteriormente la forbice delle ambizioni si può dire che il Distretto, nemmeno tanto velatamente, punta a diventare primo, a livello nazionale, per fatturato.

«Con SACE», conclude il Presidente del Dac, «stiamo studiando prodotti innovativi che permettano alle Pmi di poter accedere a degli strumenti finanziari dai quali finora sono state escluse. Questo è fondamentale, perché sono tre le cose che contano: formazione, innovazione e finanza». E sono già molte le aziende del Distretto che collaborano con SACE, come il Gruppo Magnaghi, appunto: «Pensiamo che sia uno strumento fondamentale e necessario, quasi una *conditio sine qua non* per chi svolge esportazioni e per creare una sinergia nel settore aerospaziale, che – non

bisogna dimenticarlo – è un settore particolare, dove l'esportazione non è semplice. Per questo abbiamo messo a fattor comune la nostra esperienza con SACE, per fare davvero la differenza, soprattutto in Paesi nostri concorrenti, come la Germania e la Francia».

L'accordo di collaborazione, presentato in Convegno questo settembre, prevede il rafforzamento dei canali di comunicazione e dello scambio di informazioni tra SACE e Dac, oltre allo sviluppo di iniziative *ad hoc*, in una prospettiva strategica e integrata, grazie al ruolo facilitatore svolto dal Distretto a beneficio delle realtà che ne fanno parte.

In quell'occasione sono state chiare le richieste giunte dalle imprese del Dac: «A SACE chiediamo chiarezza su tre punti», ha puntualizzato Dario Scalella, Presidente del consorzio **Chain**, «procedure, tempi ed erogazione del finanziamento, valutazione delle tecnologie come garanzie».

«Scoprire che esistono possibilità di sostegno all'internazionalizzazione è entusiasmante», è stato il commento di Giovanni Squame, Presidente del consorzio **Ali** (che da solo rappresenta diciotto aziende). «La crisi si sente, e finora non abbiamo registrato segnali di attenzione al mondo della manifattura». «Anche all'estero», aggiunge Michelangelo Giuliani del consorzio **Caltec**, «è importante proporre una logica di distretto». Per Luigi Iavarone: «Le Pmi devono valorizzare le proprie competenze e portarle sul mercato internazionale indipendentemente dai grandi *player*. Ma hanno bisogno di una regia autorevole».

«Il Dac è un modello vincente, capace di progettare soluzioni competitive a livello nazionale e internazionale», ha dichiarato Simonetta Acri, Direttore Rete Italia di SACE. «L'accordo tra le nostre due realtà si inserisce in questa logica, valorizzando il potenziale dell'intera filiera tecnologica e produttiva, in un momento in cui l'utilizzo di strumenti assicurativo-finanziari può fare la differenza per crescere in sicurezza». 🌐

—
«Il Dac è un modello vincente, capace di progettare soluzioni competitive a livello nazionale e internazionale»
(Simonetta Acri - SACE)
—







OBIETTIVI DICHIARATI

GARE E COMMESSE NEI SETTORI ENERGETICO, OIL & GAS E IMMOBILIARE IN TUTTO IL MONDO. LA PESARESE RENCO CONOSCE BENE LE OPPORTUNITÀ (E I RISCHI) DI OPERARE NEI NUOVI MERCATI EMERGENTI.

Azienda di successo con ottime performance sul mercato, diversi settori di attività in quattro continenti, nuovi progetti che “bollono in pentola”: è Renco, società pesarese attiva nel settore energetico, ma anche nel campo delle costruzioni immobiliari e alberghiere.

A raccontare il segreto della “quadra perfetta” per questa azienda sempre in evoluzione è Giovanni Rubini, amministratore delegato. «La nostra è un’impresa un po’ atipica, infatti anche se il nostro *core business* è il settore dell’energia e dell’estrazione di oil & gas, nei Paesi in cui operiamo non ci occupiamo solo di partecipazione alle gare d’appalto di questo tipo, ma tendiamo a radicare la nostra presenza con investimenti molto importanti, soprattutto nel settore immobiliare. In Congo, in Kazakistan, in Mozambico, i principali Paesi dove operiamo, abbiamo un patrimonio immobiliare costituito da alberghi, complessi di uffici e sedi strategiche, che ovviamente dobbiamo tutelare».

Per questo, come racconta Rubini, per Renco è im-



Zelzate, Belgio.
Stazione di compressione Gas.

portante cautelarsi due volte nelle proprie attività all'estero: «Il nostro Gruppo utilizza politiche di diversa natura. Prima di tutto viene la sicurezza delle persone che lavorano con noi: quando il Paese in cui lavoriamo presenta problemi di ordine e di stabilità, l'obiettivo prioritario dell'impresa è quello di mettere al sicuro i propri dipendenti, prevedendo un piano di rientro di tutti gli espatriati. In secondo luogo, dobbiamo tutelare i nostri investimenti immobiliari: per questo, da qualche anno, collaboriamo con SACE, stipulando polizze di diverso tipo come la Polizza Investimenti». Una strategia che l'Amministratore Delegato di Renco consiglia a tutte le imprese italiane che vogliono operare all'estero: «Per lavorare in Paesi extraeuropei è sempre più importante tutelarsi: la prima cosa che bisogna fare è minimizzare ogni tipo di rischio e proteggersi, in tutti i sensi. Purtroppo le evoluzioni geopolitiche non sono più quelle di un tempo: manifestandosi più lentamente, ti davano il tempo di capire e prepararti di conseguenza.

Oggi, invece, i cambiamenti sono repentini e bisogna essere pronti da subito. Bisogna fare una grande attenzione a questi aspetti. Per questo, il rapporto con SACE ha un valore aggiunto anche nello studio di tutti i possibili rischi connessi a un'attività. Purtroppo molte aziende italiane percepiscono ancora le polizze assicurative come un "costo aggiuntivo" e non come una tutela». Discorso diverso per quanto riguarda l'Armenia. Nello Stato eurasiatico, Renco è presente in modo massiccio con tre progetti molto diversi tra loro: la gestione di una centrale idroelettrica (acquisita al 70% con l'aiuto di SACE), la costruzione di abitazioni civili e la gestione di strutture alberghiere di proprietà del Gruppo. «Siamo presenti in Armenia dalla fine degli anni Novanta», continua Rubini, «avendo partecipato a una privatizzazione fatta dallo Stato armeno per la dismissione di un immobile nel centro della capitale che abbiamo trasformato in un albergo. Abbiamo costruito un secondo albergo e ora ne stiamo

«Le evoluzioni geopolitiche non sono più quelle di un tempo: manifestandosi più lentamente, ti davano il tempo di capire e prepararti di conseguenza. Oggi, invece, i cambiamenti sono repentini e bisogna essere pronti da subito.»

(Giovanni Rubini)

costruendo un terzo sempre nell'area di Erevan. La nostra attività, infatti, è prevalentemente impostata sulle costruzioni e sulla gestione di immobili di altissimo *standing* e sulla costruzione di immobili a destinazione civile».

Quest'ultimo segmento di mercato ha attirato l'attenzione dei vertici di Renco, perché l'Armenia è un Paese molto particolare, con una diaspora molto forte. Secondo Rubini: «Nel Paese vivono circa tre milioni di persone, mentre altri quindici milioni di armeni si sono stabiliti all'estero. Il sogno di queste persone è quello di tornare nel loro Paese e avere una casa di proprietà: c'è un attaccamento molto forte alla loro identità nazionale. Noi abbiamo intercettato questa fascia di mercato e stiamo sviluppando un'attività di costruzione abbastanza importante». L'azienda è intervenuta in Armenia in modo molto innovativo, realizzando delle partnership pubblico-privato che hanno rafforzato l'efficacia della propria attività sul territorio. «Ad esempio», prosegue ancora l'Amministratore Delegato, «abbiamo acquisito un'area in una parte centrale della capitale e in cambio abbiamo costruito, finanziandole con nostre risorse, due grandi opere: un parcheggio pubblico da 600 posti auto nei pressi del Teatro dell'Opera e un velodromo coperto da 6000 posti». Tutto questo fa dell'Armenia «uno dei Paesi dove lavoriamo meglio. Basti pensare che solo la gestione dei nostri alberghi impiega circa 600 persone».

Anche per quanto riguarda la questione "sicurezza", l'Armenia è un Paese dove non ci sono problemi rilevanti. «Il nostro personale non corre alcun rischio e, dal punto di vista della sicurezza del patrimonio, lo Stato armeno garantisce la proprietà di imprese che fanno capo a soggetti stranieri, quindi siamo tranquilli», conclude Rubini.

Andare al di là delle destinazioni più note – con i partner giusti – può essere davvero la strada migliore. 🌐

SE NE PARLA

SALUTE IN AZIENDA



MENS SANA IN...

PREVENZIONE, ASSISTENZA ED EDUCAZIONE A UNA VITA SANA.
LE BUONE PRASSI IN MATERIA DI SALUTE DEI DIPENDENTI SONO SEMPRE
PIÙ DIFFUSE TRA LE IMPRESE ITALIANE.



Riduzione dell'assenteismo, aumento della produttività, calo del numero di incidenti dovuto alla negligenza personale. Una corretta, personalizzata e monitorata alimentazione, un'attività fisica regolare, il controllo dell'alcol e del fumo sono gli strumenti più efficaci per prevenire le malattie del nostro tempo e recenti studi medici hanno confermato che il benessere dei dipendenti ha un impatto positivo anche sulla produttività delle aziende.

Ora a capirlo sono anche le imprese italiane. Molte aziende, prima quelle degli Stati Uniti e del Canada e in seguito quelle di varie nazioni europee, hanno modificato il loro modo di considerare la salute dei propri dipendenti, e ciò ha prodotto effetti nettamente positivi non solo per i dipendenti ma per le aziende stesse.

Ma non è certo un caso che questa nuova prospettiva si è imposta nelle relazioni tra imprenditori e impiegati e lavoratori in genere. Infatti le ricerche sull'applicazione dei programmi di promozione della salute in azienda, da tempo, mostrano inequivocabilmente quanto sia diretta la relazione tra la buona salute dei dipendenti e la "buona salute" dell'azienda, espressa in termini di produttività.

Basta qualche numero: da un'indagine condotta da Johnson & Johnson è emerso che le iniziative volte a migliorare la qualità della vita e la salute dei dipendenti portano a una diminuzione del 20% degli incidenti sul lavoro dovuti a negligenza del personale. Il Comune di Toronto, in Canada, ha riscontrato una diminuzione dell'assenteismo dal 10% al 4%.

L'attenzione alla salute dei dipendenti rientra in un programma ben più ampio di "responsabilità sociale d'impresa", che nasce circa 25 anni fa e il cui primo embrione si può ritrovare nel documento "United Nations *Global Compact*", nato nel 1999 per iniziativa dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan. Questo documento invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire a un progetto internazionale a supporto di dieci principi relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente, e alla lotta alla corruzione. Nel 2000, sono arrivate le "Linee guida dell'Ocse destinate alle imprese multinazionali" che spingono a tenere un comportamento responsabile nello svolgimento delle rispettive attività di business. Altre iniziative a livello europeo sono il Libro Verde della Commissione europea del 2001, il Forum Multistakeholder e la Comunicazione della Commissione europea del 2006.

SACE, da sei anni, ha avviato dei programmi di responsabilità sociale d'impresa e, in particolare, delle iniziative a tutela della salute dei propri dipendenti, come le campagne per il vaccino influenzale, per la corretta alimentazione e contro il fumo. «Nella scelta e nello sviluppo delle nostre iniziative, partiamo sempre dall'ascolto di quelli che sono i bisogni delle persone», spiega Paolo Cerino, responsabile Comunicazione interna e Csr di SACE. «Tutto è iniziato con i temi legati alla nutrizione: abbiamo organizzato con successo dei

cicli di conferenze con dei nutrizionisti e dei dietologi. Le prenotazioni eccedevano la disponibilità dei posti. Da qui abbiamo capito che invece di organizzare delle iniziative temporanee, bisognava pianificarle».

Dopo le tematiche alimentari, è stata la volta dei corsi di dissuasione al fumo, attraverso un accordo con la Lilt (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori), seguito da quattro edizioni di conferenze contro il tabagismo. «I risultati», racconta Cerino, «sono stati positivi: il 60% dei partecipanti ha smesso di fumare». L'ultimo step di questo percorso volto a sensibilizzare i dipendenti sui temi della salute è stato quello di mettere a disposizione annualmente un check up sanitario completo e gratuito per tutti i dipendenti over 45 anni. «Non si tratta di prevenzione, ma di diagnosi precoce. Un aspetto fondamentale, soprattutto per le patologie di tipo tumorale», conferma il responsabile del Csr. E continua: «All'inizio, i dipendenti mostravano un po' di perplessità per questa iniziativa. Ma una volta capito che c'era il massimo della riservatezza, hanno aderito tutti». E sono allo studio nuove iniziative per l'anno in corso.

Ma sono ormai diverse le aziende italiane che attuano programmi a tutela della salute dei propri dipendenti. Telecom Italia, ad esempio, ha messo in atto un servizio di *counseling* psicologico. Per aiutare i colleghi ad affrontare le difficoltà di natura lavorativa e personale è attivo in azienda, a partire dalla fine del 2010, un servizio di supporto svolto da psicologi professionisti nell'ambito del Centro People Caring. Dopo una fase di sperimentazione condotta in quattro Regioni italiane, a partire dal 2013 il servizio è stato esteso a tutto il territorio nazionale.

Anche la Sap per i propri dipendenti organizza cicli di conferenze con psicologi ed esperti per affrontare temi importanti quali il rapporto genitori/figli.

Edison, invece, attraverso il programma "Edison per te" propone sia iniziative a carico dell'azienda, sia servizi che richiedono il contributo del dipendente in aree strategiche quali Salute e Benessere, come campagne di prevenzione e consulenze mediche online.

Esistono anche alcuni social network ideati per promuovere e sostenere la salute dei dipendenti, attraverso la gestione di un programma di *corporate wellness*. È il caso di Eni, che ha deciso di convertirsi a questa filosofia di gestione dei rapporti con i dipendenti, adottando il social network Myto.

Insomma, quella che si può definire un'attenzione per le persone a 360 gradi! ☺

ACCRA: COSTA DORATA

NELLA CAPITALE GHANESE LE TRACCE DEL PASSATO COLONIALE FANNO SPAZIO ALLA MODERNITÀ TRA LOCALI NOTTURNI, SPIAGGE E BUON CIBO.

Percorrendo le strade di Accra, si è immediatamente avvolti da un caldo umido che toglie il respiro, coinvolti dall'intenso via-vai, apparentemente caotico, che contraddistingue le nuove metropoli emergenti. Tutto è pervaso da un miscuglio di suoni e odori proveniente da ristoranti e bancarelle che vendono cibo di ogni genere, soprattutto manghi, riso, *banku* – una pasta di lievito fermentata usata per accompagnare piatti a base di carne o pesce – e cacao (il Ghana ne è il secondo maggiore produttore al mondo). Al primo impatto la capitale non appare certo un luogo semplice ma, per chi sa guardare anche oltre le sue pericolose *banlieue* (periferie) e le sue discariche a cielo aperto, può rivelarsi una città di cui innamorarsi. Merito della vivacità e gentilezza della sua gente, tanto che si dice che ad Accra non vivano 2 milioni di abitanti ma 2 milioni di accompagnatori turistici.

Importante centro economico e commerciale in epoca coloniale, prima sotto il controllo olandese poi inglese, capitale di quella che venne ribattezzata “Costa d’Oro” proprio perché ricca di giacimenti auriferi, oggi Accra è la città più popolosa di uno tra i più interessanti mercati “di frontiera” africani. Dal punto di vista culturale, la capitale ghanese non ha molte attrattive come le città costiere di Cape Coast o Elmina, ma offre un ottimo shopping, un’eccellente vita notturna e sicuramente la migliore selezione di ristoranti e cibi di tutto il Paese, di cui rappresenta il cuore pulsante e non solo dal punto di vista amministrativo ma anche economico e sociale. È qui che si trova oltre il 70% delle strutture produttive ghanesi, concentrate soprattutto nel Central Business District, ovvero il quartiere dove hanno sede le principali istituzioni finanziarie, i più grandi *department store* e le maggiori aziende nazionali e straniere.

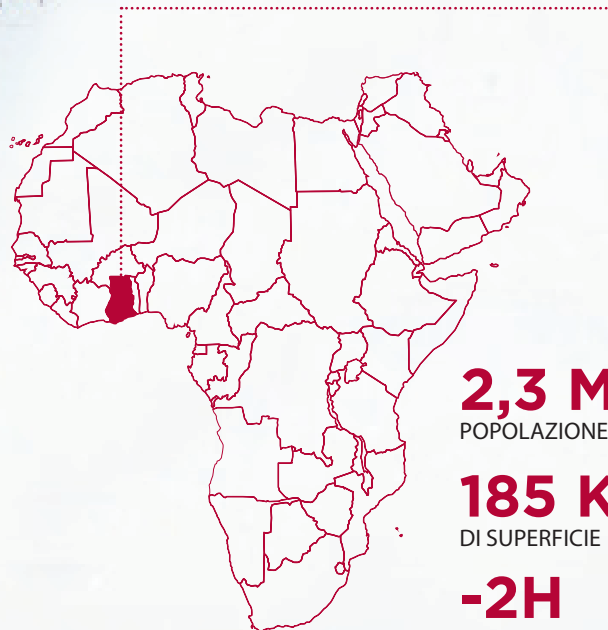
La struttura urbana di Accra è piuttosto complessa, conseguenza del fenomeno avvenuto negli ultimi anni dell’immigrazione incontrollata dalle aree rurali. Tuttavia risulta una città facilmente accessibile e non è raro vedere i suoi abitanti in sella a bicilette, anche se il mezzo di trasporto più utilizzato è il *tro-tro*, piccolo autobus con capacità di circa quindici persone, usato come un taxi da condividere. Da poco più di un decennio esiste anche un servizio di trasporto pubblico di autobus, più economico rispetto ai *tro-tro* ma poco utilizzato dai residenti perché ancora poco efficiente. A tal proposito è in corso un programma di potenziamento del servizio che collegherà l’intera area metropolitana di Accra. Facilmente raggiungibile con mezzi pubblici o privati, l’aeroporto internazionale di Kotoka dista meno di dieci chilometri dal centro della città e si trova nel cuore del distretto finanziario di Airport City, costruito per decongestionare il centro cittadino.

Dal punto di vista della sicurezza, la città non si posiziona certo tra le metropoli più sicure del mondo: nelle sue strade sono frequenti atti di microcriminalità come scippi e rapine, spesso ai danni dei turisti. Pertanto è consigliabile mantenere un atteggiamento vigile, evitare le zone periferiche, uscire in gruppo e mai da soli nelle ore notturne. Con queste piccole accortezze sarete in grado di godere delle attrazioni della città e soprattutto dei suoi abitanti, noti per essere molto accoglienti e disponibili con gli stranieri. Quella ghanese è una popolazione storicamente abituata alla presenza internazionale sul proprio territorio. Qui sono passati, infatti, portoghesi, olandesi, inglesi e danesi e tutti hanno lasciato qualche traccia.

Oltre al National Museum – che conserva am-



pie collezioni di archeologia, etnografia e arte dalla preistoria a oggi – per comprendere la vera anima della città, è d’obbligo una visita ai due principali mercati: in centro, il Makola Market, dove potrete comprare perle di vetro e tessuti batik, mentre il Kaneshie Market, nella zona occidentale, è quello che ci vuole per chi è alla ricerca di spezie e specialità alimentari tipiche. Da non perdere il quartiere di Osu che si estende nella parte Est della città e si affaccia sul Golfo di Guinea. È la parte più turistica della città, con numerosi ristoranti, caffè e hotel per tutte le tasche. Qui si trova anche l’Osu Castle, il forte con vista sull’oceano costruito dai danesi nel XVII secolo e adesso sede del governo. Poco più a Sud troverete Indipenden-



2,3 MILIONI

POPOLAZIONE AL 2013

185 KM²

DI SUPERFICIE

-2H

FUSO ORARIO CON L'ITALIA

VADEMECUM PER IL VIAGGIATORE

Molte compagnie aeree collegano i principali aeroporti italiani ad Accra. Il Kotoka International Airport è un importante *hub* per l'Africa occidentale e dista pochi chilometri dalla città; in taxi o in *tro-tro*, sarà facile raggiungere il centro cittadino. Per entrare in Ghana i viaggiatori italiani devono ottenere un visto turistico, per una permanenza massima di 90 giorni, da richiedere presso l'Ambasciata ghanese a Roma. Inoltre, è necessario essere in possesso di un passaporto con una validità residua di almeno sei mesi e di un biglietto aereo di andata e ritorno. La vaccinazione contro la febbre gialla è obbligatoria, ma sono raccomandate numerose altre vaccinazioni; in ogni caso è consigliabile portare con sé una piccola farmacia da viaggio e stipulare un'assicurazione sanitaria che preveda, oltre alla copertura delle spese mediche, anche l'eventuale rimpatrio aereo sanitario o il trasferimento in altro Paese*. Accra non può ancora essere considerata una città sicura soprattutto per i viaggiatori stranieri. Siate accorti ed evitate i quartieri a rischio, soprattutto nelle ore notturne. Se non sapete rinunciare alla tecnologia, tenete conto che la maggior parte degli hotel non è in grado di garantire una connessione Internet veloce, ma vi sono numerosi internet center diffusi in tutta la città.

*Al momento in cui questo articolo è stato scritto non si sono verificati casi di contagio da virus Ebola nel Paese.

Costa Ghanese, Africa occidentale.
Foto di Alessandro Costa.

ce Square, un'enorme piazza che si affaccia sul mare e in cui si celebra la festa dell'indipendenza ghanese dalla Gran Bretagna, ottenuta il 6 marzo 1957. Accanto alla piazza si erge l'Arco dell'Indipendenza sormontato dalla stella nera, il simbolo del Ghana presente anche sulla bandiera nazionale. Tra il centro cittadino e Independence Square, sorge l'Arts Centre, in cui gli artigiani locali espongono le loro creazioni. Qui è facile rimanere coinvolti in danze, canti, improvvisazioni musicali o spettacoli di teatro tradizionale. Inoltre, Accra è nota in tutta l'Africa occidentale per la sua intensa vita notturna, in particolare per le sue discoteche e locali hippy che si concentrano intorno a Nkrumah Circle, in centro.

Se si vuole uscire dalle zone più mondane della città, uno dei luoghi che vale la pena visitare è Jamestown, il quartiere costruito intorno al forte d'epoca coloniale inglese situato su una piccola penisola a Sud-Ovest del centro. Qui avrete l'impressione di entrare in un'area poco sicura e fatiscente, e in parte è così. Ma il quartiere conserva ancora edifici coloniali di grande fascino. Infine, non dimenticate che Accra è una città di mare e le sue spiagge costituiscono una vera attrazione turistica: andando verso Est è da ammirare la spiaggia di Nungua, Coco Beach, accessibile in *tro-tro*, ma per raggiungere gli stupendi litorali che si estendono a Ovest della capitale è necessario un mezzo di trasporto privato. 🚗

UMBRELLA REVOLUTION AND BEYOND

MENTRE HONG KONG TORNA AL “BUSINESS AS USUAL”, GLI OCCHI RESTANO PUNTATI SULLA CINA, POTENZA ASIATICA TRA CONTINUITÀ E CAMBIAMENTO.

Non è stato un autunno come gli altri, quest'anno, ad Hong Kong. La mobilitazione civile per il libero esercizio del diritto di elettorato, senza precedenti nell'ex colonia britannica, ha posto al gigante cinese una nuova ineludibile sfida, in un anno già piuttosto complesso per l'evoluzione del Paese. Per giorni si è prolungata la protesta di strada: diverse attività sono state chiuse in via precauzio-

nale e alcune multinazionali hanno raccomandato ai propri dipendenti di restare a casa. Pechino si è dibattuta tra pugno di ferro, lacrimogeni, ma anche molti calcoli su possibili effetti boomerang di un intervento muscolare. Da quando la polizia ha usato le maniere forti il 28 settembre, il numero degli occupanti è salito costantemente, e le richieste della mobilitazione si sono fatte sempre più precise e decise: prima le dimissioni del

governatore CY Leung, rifiutate, poi l'apertura di un dialogo istituzionale.

Ma il *market sentiment* degli operatori economici nei confronti di Hong Kong non è vacillato. Standard & Poor's ha mantenuto stabilmente il merito creditizio sulla tripla A: anche nei giorni di maggior incertezza, gli analisti ritenevano improbabile un peggioramento in questa direzione.

Hong Kong – dove SACE ha una presenza stabile



Città vecchia di Lijiang, Cina.

LA CINA VISTA DA... HONG KONG

di Michael Creighton

Responsabile dell'Ufficio di SACE a Hong Kong, hub per Cina e Asia-Pacifico



SACE in Hong Kong
5/F & 10/F, Generali Tower,
8 Queen's Road East - Hong Kong
Telefono (00852) 3187 6853
hongkong@sace.it

A fronte di un export italiano in Cina dell'ordine dei 10 miliardi di euro annui, l'esposizione totale di SACE nel Paese è oggi pari a circa 100 milioni di euro. La Cina è dunque uno dei maggiori mercati per l'Italia, ma apparentemente non per SACE. Perché?

Nella seconda economia mondiale, che conta su oltre 3,8 trilioni di dollari di riserve straniere, la liquidità non è certo un problema. Anche in virtù di un ottimo rating creditizio (AA-, S&P), è sostenuta dalle principali banche mondiali che finanziano significativamente sia le grandi corporate sia le imprese di Stato. La Cina ha un mercato finanziario estremamente regolamentato, dove prestiti internazionali e garanzie finanziarie provenienti dall'estero sono controllate dalle autorità. Il settore bancario assume un ruolo rilevante nell'intermediazione finanziaria. Le grandi banche pubbliche detengono il 60% del totale dell'attivo del settore, che non segue ancora criteri di mercato nella concessione dei crediti, spesso canalizzati verso le grandi imprese di Stato. Segnali di timida liberalizzazione e cambiamento ci sono: ne è un esempio il lento e graduale processo di liberalizzazione della valuta cinese. Inoltre, oggi, se un'impresa cinese si registra ad Hong Kong può ottenere più facilmente finanziamenti da banche straniere.

Insomma, sono ancora molti gli aspetti che fanno della Cina un mercato emergente più che avanzato. Le autorità vogliono puntare su produzioni a elevato valore aggiunto, più attento ai contenuti tecnologici e a minore impatto ambientale. In questo contesto la meccanica strumentale italiana può giocare un ruolo rilevante e i prodotti del Made in Italy potranno avere ampi margini di crescita nel caso in cui il governo riesca a cambiare il modello di sviluppo cinese, puntando di più sui consumi domestici e rendendo l'economia meno dipendente dalle esportazioni. Le imprese italiane stabilitesi in Cina, attraverso varie modalità di presenza, sono circa duemila, alle quali sono complessivamente riconducibili oltre 60mila posti di lavoro e un fatturato di circa 5 miliardi di euro. Un esempio per tutti è Suzhou. Quello che vent'anni fa era un piccolo villaggio rurale oggi è una moderna città con 12 milioni di abitanti, dove operano già più di 190 imprese a controllo italiano, 70 delle quali hanno stabilimenti produttivi. Queste imprese affrontano diverse sfide, tra cui quella di ottenere finanziamenti in valuta locale, particolarmente difficile per chi è poco conosciuto dalle banche cinesi, ma anche quella di riuscire a soddisfare la crescente domanda delle controparti locali e di migliorare le condizioni di pagamento. Imprese per le quali SACE ha molto da offrire.

ormai da anni, con un ufficio che segue il business cinese e dei mercati dell'Asia-Pacifico – ha il sesto maggior *stock market* a livello mondiale, secondo in Asia solo a Tokyo, ed è il sesto principale *hub* per il trading di valuta estera.

«Se oggi un compromesso è più vicino è anche perché si sta diffondendo sempre più in tutta la cittadinanza, specialmente nei non dimostranti, il desiderio di tornare alla normalità», spiega Michael Creighton, responsabile dell'ufficio di SACE a Hong Kong. «Per quanto siano state estremamente pacifiche, le proteste hanno rallentato, e talvolta bloccato, trasporti, infrastrutture e attività economiche, con impatti non trascurabili in una realtà così *business-intensive*».

Le autorità cinesi, dal canto loro, sembrano aver accantonato il modello interventista alla Tienanmen, cedendo il passo a un nuovo, ma non per questo meno assertivo, realismo cinese. È opinione ormai comune che il governo di Hong Kong sia stato ben supportato nel gestire la situazione. Ancor più degli investitori stessi, è lecito ipotizzare che le stesse autorità di Pechino avessero ben chiara l'importanza di preservare il *business climate* favorevole "as usual" di Hong Kong. Su questo, d'altronde, si reggono importanti equili-

bri, regionali e non solo.

«Sarà molto interessante monitorare le conseguenze sul lungo periodo di questi eventi», conclude Creighton. «Per preservare il proprio ruolo, Pechino rafforzerà o affievolirà le forme di controllo su Hong Kong?».

Per il momento il dilemma non si scioglie. Qualcosa è dunque cambiato con la *Umbrella Revolution*, ma qualcos'altro non è ancora cambiato affatto. La Cina si evolve, ma mantiene lo status di superpotenza. ☯

TRADE FINANCE E SVILUPPO EXPORT

NUOVI STRUMENTI PER RAFFORZARE LE IMPRESE CHE ESPORTANO.

I processi di internazionalizzazione non possono essere improvvisati. Per esplorare e conquistare nuovi mercati bisogna avere la struttura adeguata e investire in crescita. E per farlo servono anche basi strutturate e una certa solidità finanziaria: una condizione non così diffusa oggi tra le aziende italiane, specialmente di piccole e medie dimensioni.

ESPORTARE E INCASSARE, DUE IN UNO

Sempre più imprese, negli ultimi anni, si sono aperte alla prospettiva di esportare verso mete lontane. Mentre sull'arena globale la competizione si fa serrata, alla necessità di offrire condizioni di pagamento sempre migliori si aggiunge quella, nient'affatto banale, di tutelarsi dai rischi di non essere pagati. È in questo contesto che nasce **Trade Finance**: capitalizzando le *expertise* delle diverse società del gruppo, questo prodotto realizzato da SACE consente agli esportatori di trasformare in liquidità i propri crediti esteri, incassando subito quanto dovuto e proteggendosi dal rischio di mancato pagamento. Attraverso Trade Finance, l'impresa può cedere a SACE Fct, la società di factoring del gruppo, i crediti esteri assicurati con SACE o con SACE BT, la società-prodotto specializzata in

assicurazione dei crediti a breve termine. Diversi i vantaggi per l'impresa: liquidità immediata, senza intaccare il limite di fido bancario; condizioni di pagamento più competitive da offrire ai propri clienti esteri; protezione delle transazioni dal rischio di mancato pagamento; valutazione e monitoraggio dell'affidabilità dei clienti esteri; regolarizzazione dei flussi di cassa, senza contare la semplificazione amministrativa e la riduzione dei costi di gestione dei crediti.

FINANZIARSI... OLTRE IL CANALE BANCARIO

Ricorrere a fonti alternative di finanziamento sta diventando per le imprese una scelta sempre più diffusa, non solo in Europa ma anche in Italia, dove il mercato del credito è relativamente meno diversificato. Basti pensare che il credito bancario copre circa due terzi dei debiti delle imprese nel Bel Paese, mentre in Germania meno della metà e in Inghilterra meno di un terzo. Fino a poco tempo fa, in Italia le imprese non quotate non avevano alternative al credito bancario, ma con la conversione in legge del decreto Destinazione Italia, anche il nostro mercato si è aperto a fonti di finanziamento non tradizionali. Per cogliere questa nuova opportunità, SACE ha lanciato **Sviluppo Export**, un nuovo fondo da

350 milioni di euro dedicato alla sottoscrizione di titoli obbligazionari emessi dalle aziende italiane. Possono accedere imprese con massimo tremila dipendenti, provenienti da vari settori industriali: meccanica strumentale, beni di consumo, *healthcare*, comunicazione e tecnologie per la comunicazione, infrastrutture e trasporti. L'emissione delle obbligazioni deve essere vincolata a investimenti in progetti di export, internazionalizzazione o di rilievo strategico per il Paese. L'azienda può chiedere la disponibilità a garantire una singola emissione a SACE, che procederà alla valutazione del merito creditizio e del *business plan*. Una volta verificata la disponibilità della garanzia di SACE, l'obbligazione potrà essere sottoscritta dal Fondo Sviluppo Export, gestito da Amundi Sgr. L'emissione obbligazionaria può essere sottoscritta anche da altri investitori interessati diversi dal Fondo e SACE può intervenire come garante sia per emissioni obbligazionarie sottoscritte da fondi terzi, sia per emissioni obbligazionarie sottoscritte dal Fondo. SACE sta inoltre lavorando alla definizione di nuove tipologie di garanzie per emissioni obbligazionarie sottoscritte da fondi o investitori qualificati, mentre ha già firmato accordi di collaborazione con fondi promossi da diversi gestori e si prepara a finalizzare nuove partnership. 🌐

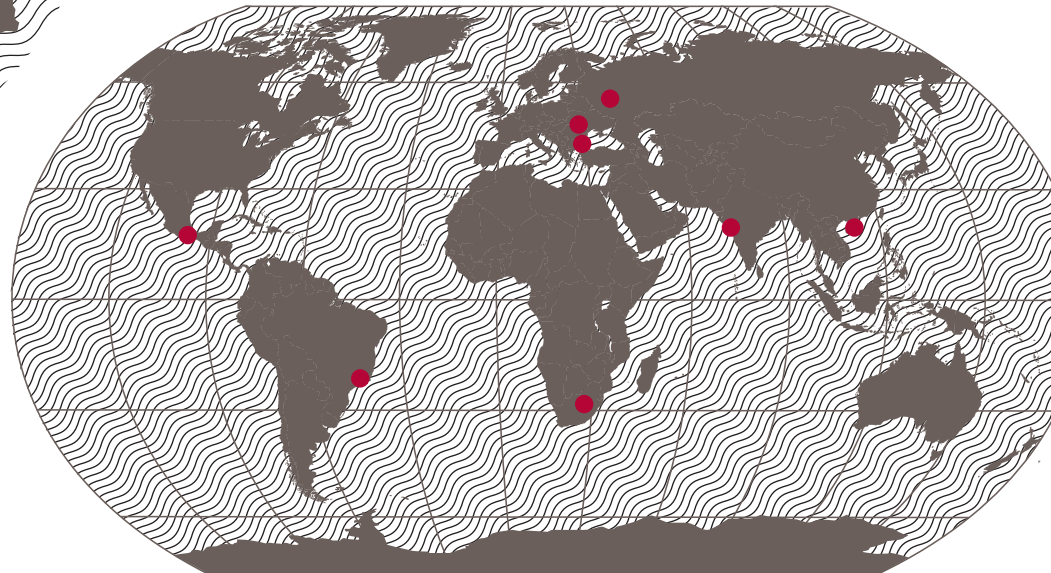
FONDO SVILUPPO EXPORT: COME FUNZIONA



SEDI E UFFICI SACE



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



IN ITALIA

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

NEL MONDO

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

SACE
NUMERO VERDE
800 269264
INFO@SACE.IT

LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI

Esportare offrendo condizioni di pagamento vantaggiose

> Credito all'esportazione <

Investire in Paesi ad alto rischio senza correre rischi

> Protezione degli investimenti <

Finanziare investimenti in attività di internazionalizzazione

> Garanzie finanziarie <

Proteggere il fatturato realizzato in Italia e all'estero

> Assicurazione del credito <

Partecipare a gare in Italia e all'estero

> Cauzioni e rischi della costruzione <

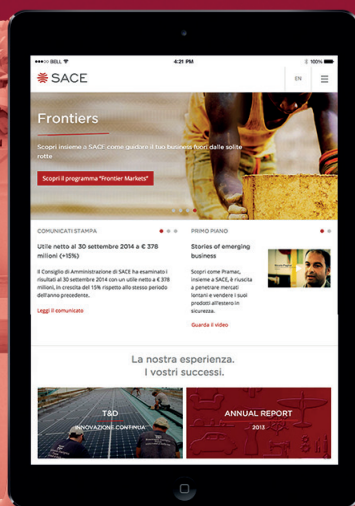
Trasformare i crediti in liquidità

> Factoring <

WWW. SACE .IT

**Il nuovo sito di SACE è online,
nuovo il design e nuovi
i contributi multimediali.**

**E con la nuova Country Risk Map
scopri subito i rischi nei Paesi
in cui opera la tua impresa.**



Da oggi ottimizzato anche per tablet e smartphone.

NUMERO VERDE

800 269 264

WWW.SACE.IT

INFO@SACE.IT

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

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

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

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

 **SACE**

IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI