

# SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

# TEMPI D'ORO

STORIE E PROSPETTIVE  
DEL MIRACOLO INDIANO

NUMERO 1/2012

**GÜLER SABANCI**

Ritratto della donna  
più potente della Turchia

**PRIMAVERA ARABA**

Imprese e rischi politici

**RACCONTI  
DA UN ALTRO SUD**

«Così cresciamo  
all'estero»



Il Made in Italy non si ferma mai

 SACE

# SOMMARIO



GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione  
numero 1, gennaio/aprile 2012  
Milano

**Editore**  
SACE S.p.A.

**Direttore responsabile**  
Stefania Pensabene

**Coordinamento editoriale**  
Marco Battaglia

**Redazione**  
Maddalena Cavadini,  
Dario Barigelli, Valeria Meuti  
Anna Mazzone,  
Gaetano Prisciantelli,  
Roberto Zicchitella

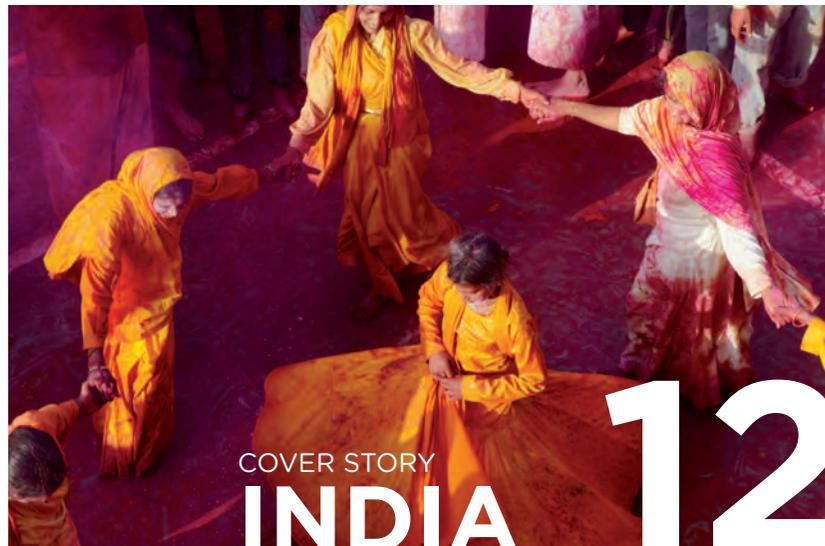
**Realizzazione e photo editing**  
Studio Mjök

**Stampa**  
Valprinting s.r.l.

**Contatti**  
sacemagazine@sace.it

in copertina:  
India, Amritsar, Harmandir Sahib  
(Golden Temple)  
foto Bruno Morandi

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



## I colori dell'India

Istantanee  
dal subcontinente  
dei miracoli

## Posto in prima classe

Alla scoperta  
del Paese che diverrà  
la terza economia  
mondiale

## Business Etiquette

Le buone maniere  
per fare affari in India

### EDITORIALE

- 1 **Comprendere i nuovi rischi**  
di Giulio Dal Magro

### L'OPINIONE

- 2 **International outsourcing  
nuove frontiere  
di globalizzazione**  
di Fabrizio Onida

### CAPITANI DEL NUOVO MONDO

- 4 **Güler Sabancı**  
Ritratto della donna  
più potente della Turchia

### CHECK-IN

- 8 **Meteo Mercato**  
Il peso della risalita
- 10 **News dai mercati emergenti**  
Cosa accade nel mondo

### AUTOSCATTO

- 23 **Opportunità di slancio**  
SACE ed Exiar

### SIDECAR

- 24 **Marzotto, Plastik, Sicep,  
Tecnoferrari**  
Primavera Araba
- 28 **Sogimi**  
La grinta dell'industria italiana
- 30 **Maltauro**  
Ci piace pensare in grande
- 32 **Mezzogiorno e imprese**  
Racconti da un altro Sud

### VISTI DALLA CINA

- 34 **La crisi come opportunità**  
La Cina, un mercato sempre  
più strategico

### SACE PER L'ARTE

- 36 **Beatriz Milhazes**  
Esotismo e geometria

### SE NE PARLA

- 38 **Namibia, Mozambico, Botswana**  
African wildlife



**GIULIO DAL MAGRO** Chief Economist Gruppo SACE

## Comprendere i nuovi rischi, gli studi di SACE si specializzano.

**N**el 2008 abbiamo “scoperto” che il rischio esiste e che delegarne la valutazione ad altri può risultare poco saggio. Nel 2011 ci siamo accorti che il rischio può nascondersi anche dove non te lo aspetti, e che il concetto di “risk free” è relativo. È l'intera economia mondiale ad avere cambiato faccia nel giro di pochi anni, e per le imprese che guardano ai mercati esteri diviene essenziale trovare nuove coordinate per interpretare un quadro economico in continua evoluzione.

Mentre il contagio della crisi finanziaria globale, originatasi nei paesi avanzati, non ha lasciato immune nessuna area del mondo, l'onda rivoluzionaria nordafricana ha portato alla ribalta l'attenzione ai rischi connessi alle tensioni politico-sociali, che possono propagarsi con rapidità inedita e conseguenze imprevedibili. Molte imprese sono state colte di sorpresa dalla crisi politica che ha attraversato il Nord Africa. Le relazioni commerciali con i nostri vicini della sponda Sud erano solide e le prospettive economiche positive superavano qualsiasi considerazione sulla solidità socio-politica.

Anche i paesi occidentali, mercati un tempo a rischio zero, oggi attraversano forti difficoltà: le aziende fanno fatica ad assicurarsi pagamenti in tempi certi, fare business diventa molto più rischioso, vendere a credito in certi casi può rivelarsi un azzardo insostenibile. Eppure questi paesi sono in grado di garantire alle imprese italiane contesti operativi e normativi familiari, molto più di mercati remoti e distanti culturalmente come quelli asiatici, da cui tuttavia proverranno le maggiori opportunità per i nostri esportatori.

Come possono orientarsi le imprese italiane in un quadro così complesso e mutevole? È nello sviluppo di metodologie di analisi adeguate, che facciano da “ponte” tra la teoria accademica e la realtà del mercato, che riteniamo sia la chiave per aiutare gli imprenditori a comprendere i rischi e affrontarli in modo efficace. Su questi temi si concentrano le attività dell'ufficio studi di SACE. Il contesto politico ed economico mondiale richiede un monitoraggio sempre più vigile, specialmente sulle aree da dove proverranno le maggiori opportunità: i mercati emergenti, che offriranno le migliori prospettive alle imprese che vogliono crescere oltreconfine, a cui guarda con particolare attenzione il nostro team di analisti di rischio paese.

L'expertise del Gruppo cresce e si rafforza anche nello studio dei mercati avanzati, grazie alla creazione anche di una nuova unità di studi economici dedicata proprio ai paesi dell'area Ocse e specializzata nell'analisi delle dinamiche dei settori industriali in Italia a supporto delle attività delle società controllate.

Due facce della stessa medaglia per comprendere, in tutta la loro complessità, le sfide del made in Italy di oggi e di domani. 🌐

**FABRIZIO ONIDA**

È professore emerito di International Economics nel programma PhD in International Law and Economics all'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, dove insegna da quasi trent'anni. Dal 2005 è consigliere del Cnel, nominato in qualità di esperto dal Presidente della Repubblica. In precedenza è stato professore presso le Università Statali di Milano (Scienze politiche) e Modena (Giurisprudenza), amministratore straordinario e presidente dell'Ice. Presiede l'Internal Audit Committee come membro del CdA di Unicredit Leasing. Ha fatto parte di numerose commissioni e gruppi di lavoro nell'ambito di istituzioni pubbliche nazionali e internazionali, fra cui Ocse, Commissione Europea, Unctad, Institut für Weltwirtschaft, Istat, Banca d'Italia. Ha inoltre guidato e svolto progetti di ricerca per numerose organizzazioni imprenditoriali private come Abi, Confindustria, Assolombarda, Farindustria, Anie, Anima, Federlegno e Federtessile.



## International outsourcing: nuove frontiere di globalizzazione

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE ATTIVA PUNTA TUTTO SU CREATIVITÀ IMPRENDITORIALE E CAPITALE UMANO.

**R**iprendo e sviluppo un tema già ben delineato da Salvatore Rossi su un numero precedente di questa rivista. Le imprese vivono in un mondo dove i tradizionali legami di commercio estero (export-import) si intrecciano col fenomeno (altrettanto antico) degli investimenti diretti all'estero e sempre più con una gamma di "forme intermedie" di internazionalizzazione: contratti di subfornitura (outsourcing internazionale, simile all'outsourcing verso fornitori domestici), produzione locale su licenza, distribuzione in franchising, delocalizzazione internazionale vera e propria per la produzione di merci e servizi (offshoring). Un articolo di Alan Blinder su "Foreign Affairs" del 2006, intitolato *Offshoring: the next industrial revolution*, spiegava come, contrariamente a certi stereotipi, la delocalizzazione internazionale non riguarda solo fasi produttive a basso costo e bassi requisiti di istruzione, ma anche mansioni e servizi ad alto valore aggiunto che richiedono gradi elevati di istruzione e qualifiche lavorative (ad esempio, software applicativi, servizi diagnostici medicali, servizi contabili, piloti d'aereo). Mentre altri mestieri non particolarmente qualificati (ad esempio, taxisti, infermieri, muratori, commessi di negozio, parrucchieri, custodi) non sono per definizione delocalizzabili, perché richiedono prestazioni lavorative "face to face". Il tutto ha notevoli riflessi sulla tipologia e la portata della divisione internazionale del lavoro e sui connessi timori nei Paesi avanzati circa i costi della globalizzazione.

L'ultimo "World Investment Report 2011" dell'Unctad dedica la sua parte monografica annuale proprio alle forme "non-equity" (senza partecipazione di capitale proprio) di produzione internazionale, sottolineandone l'elevato potenziale di diffusione tecnologica e organizzativa a vantaggio delle economie in via di sviluppo. Si stima che nel 2010 tali forme abbiano generato circa 2000 miliardi di dollari di fatturato nel mondo, più della metà dovuto alla classica delocalizzazione manifatturiera verso Paesi a basso costo, mentre quasi 700 miliardi con riferimento a contratti di franchising e produzione su licenza. Una ormai abbondante letteratura empirica (si veda per una recente accurata rassegna il saggio di Rosario Crinò sul "Journal of Economic Surveys" del 2009) giunge a conclusioni alquanto incerte circa gli effetti su salari e occupazione nei Paesi avanzati d'origine. La delocalizzazione di attività manifatturiere produce nel Paese d'origine alcuni effetti di spiazzamento della manodopera meno qualificata, con conseguente aumento del divario fra alti e bassi salari, mentre l'outsourcing internazionale di servizi genera effetti meno costosi, se non più virtuosi. Infatti i guadagni di produttività e competitività per le imprese, che praticano attente politiche di outsourcing e offshoring, concorrono a espandere le vendite e la domanda di lavoro e in particolare a promuovere occupazione e redditi della manodopera più qualificata. I guadagni "statici" di produttività e competitività delle imprese che scelgono queste forme di internazionalizzazione, e a maggior ragione quando intraprendono investimenti esteri diretti diventando imprese multinazionali in senso stretto, derivano dalla riorganizzazione della propria funzione produttiva e dal più efficace inserimento nella "catena globale del valore" sempre più frammentata e orientata alla specia-



— Le imprese per prime devono alzare il tiro, scommettere più risorse, operare in rete e valorizzare il proprio capitale umano

—



L'aeroporto di Francoforte, Germania.

lizzazione delle varie fasi o mansioni. I guadagni “dinamici” di produttività e competitività derivano da processi di apprendimento tecnologico, manageriale e organizzativo che segnano il percorso di internazionalizzazione, di norma provocando un'accresciuta domanda di lavoro qualificato, maggiore esperienza nelle politiche di penetrazione e coltivazione dei mercati, maggiori opportunità di affermazione del proprio marchio, maggiore capacità di selezionare fornitori di materiali e componenti strategici per il contenuto innovativo dei prodotti finali dell'impresa.

L'elemento che accomuna i diversi volti di queste strategie di “internazionalizzazione attiva”, che consentono il passaggio da impresa puramente esportatrice a impresa protagonista nelle catene globali del valore, si chiama sempre creatività imprenditoriale e capitale umano. La piccola o medio-piccola dimensione dell'impresa non è di per sé ostacolo alla realizzazione di questi percorsi di crescita multinazionale. Il cosiddetto “quarto capitalismo” italiano (per distinguerlo dai tre capitalismi della grande impresa privata, dell'impresa pubblica e dei distretti industriali), costituito da poche migliaia di imprese che generano circa metà delle nostre esportazioni e una quota dominante degli investimenti italiani diretti all'estero, è la risorsa preziosa su cui poggiano le prospettive di qualità della crescita competitiva del nostro Paese. Un capitalismo non solo molecolare (per usare un termine caro al prof. De Rita) ma capace di aggregare grandi e meno grandi attori lungo catene del va-

lore che continuamente mutano la propria composizione merceologica e geografica, grazie all'innovazione di prodotto e di processo.

Le politiche pubbliche di sostegno all'internazionalizzazione devono essere ridisegnate e messe pragmaticamente alla prova in questo contesto assai più ricco e qualificato rispetto alle tradizionali iniziative promozionali collettive (fiere e missioni), pur utili se ben selezionate, venendo incontro a una crescente domanda di qualità dei servizi di informazione, intelligence dei mercati, contatti e consulenza da parte delle imprese, singole o aggregate in rete. Il sistema bancario, che già occasionalmente si muove di propria iniziativa per accompagnare e finanziare progetti di internazionalizzazione delle proprie imprese clienti, deve essere sempre più coinvolto in questo ri-disegno delle politiche pubbliche, molto oltre il ruolo di cornice e presenza formale nelle manifestazioni promozionali. Naturalmente, le imprese per prime devono superare una cultura ancora diffusa, per cui ci si accontenta di servizi a basso valore aggiunto forniti più o meno gratuitamente dalle strutture pubbliche e si decidono azioni solo nella misura in cui sono disponibili incentivi pecuniari pubblici. Occorre alzare il tiro, scommettendo più risorse proprie su servizi a valore aggiunto che le strutture pubbliche possono fornire, operando a loro volta in rete e selezionando il proprio capitale umano spesso sotto e/o male utilizzato. ☹



Güler Sabancı durante una conferenza stampa mentre illustra ai media gli obiettivi finanziari del Gruppo, Istanbul, Turchia.



IL PERSONAGGIO

# GÜLER SABANCI

RITRATTO DELLA DONNA PIÙ POTENTE DELLA TURCHIA A CAPO DEL GRUPPO SABANCI, IMPERO FINANZIARIO E INDUSTRIALE CHE AFFONDA LE PROPRIE RADICI NEI LONTANI CAMPI DI COTONE DELL'ANATOLIA.

**S**tessi valori, stessa capacità, stessa testardaggine del nonno, Güler Sabancı non è semplicemente una figlia d'arte di terza generazione, ma ha preso in mano gli affari e ha saputo gestirli al meglio, facendo lievitare i profitti ed espandendo l'azienda anche all'estero, cogliendo le infinite opportunità che offre la globalizzazione. «I miei amici dicono che segno il passo. A volte sono impaziente, è vero, ma bisogna essere veloci e flessibili negli affari, perché l'incertezza è l'unica certezza nelle nostre vite». Güler Sabancı (classe 1955) è a capo della Sabancı Holding, società madre del Gruppo Sabancı, che è il più grande agglomerato industriale e finanziario della Turchia. Lei non smentisce il suo buon sangue e, da vera virago, gestisce l'"azienda di famiglia" con la stessa grinta di suo nonno, che fondò il gruppo agli inizi del Ventesimo secolo.

Pochi numeri sono sufficienti per capire di cosa e di chi stiamo parlando. Il Gruppo Sabancı è leader in molti settori imprenditoriali. Partito come business dei tessuti e del cotone su istinto di Hacı Ömer, il nonno di Güler, oggi spazia dai servizi finanziari (con una banca, la Akbank) al mercato dell'energia, dal cemento al commercio al dettaglio, dagli pneumatici per veicoli ai veicoli stessi, soprattutto autoarticolati. Presente sulla piazza della Borsa turca, l'Ise (Istanbul Stock Exchange), il Gruppo Sabancı controlla altre undici compagnie, a loro volta quotate in Borsa.

Le sue attività sono solidamente radicate in diciotto Paesi e i suoi prodotti sono utilizzati in diverse regioni del mondo, dall'Europa al Medio Oriente, passando per l'Africa del Nord e l'America del Sud. I partner del Gruppo Sabancı sono

di tutto rispetto, dall'Ageas ad Aviva, e poi la Bridgestone, Carrefour, Citigroup, Dia, Heidelberg Cement, Hilton International, International Paper, Mitsubishi Motor Co., Philip Morris, Verbund e chi più ne ha più ne metta.

Nel 2010 la Sabancı Holding ha incassato 13 miliardi di dollari, con un profitto netto di 3 miliardi. Numeri da capogiro, che portano la firma di Güler, alla testa del Gruppo dal 2004. La donna più potente della Turchia nel 2010 è stata definita dal "Financial Times" come la terza imprenditrice più potente del mondo.

Ma, a guardare bene, di Güler Sabancı tutto si potrebbe pensare tranne che viva nell'Olimpo inavvicinabile del Gotha dell'economia mondiale. Sarà per quel sapore legato alla terra, alla sua terra, l'Anatolia, che ancora, fieramente, si porta addosso. Sarà per la determinazione e la sobrietà con le quali interviene agli appuntamenti pubblici, senza mai eccedere. Insomma, Güler Sabancı è una donna solida, esattamente come il Gruppo che presiede e che ha fatto diventare anche un gioiello di solidarietà.

Molte sono le attività sociali e culturali nelle quali il gruppo è impegnato e c'è sempre lei a tenere le redini della Fondazione di famiglia, dell'Università e del Museo che portano il suo nome, così importanti e rispettati nel Paese della Mezzaluna e non solo.

«Ho lavorato a tutti i livelli dell'organizzazione», raccontava qualche tempo fa la Sabancı a un giornalista del "Financial Times" che la intervistava. «Ma dovunque ho sempre lavorato come se fosse l'unica opportunità che avessi». Umiltà e carattere. Laureata alla Boğaziçi University (l'Università >

del Bosforo) in Business Administration, Güler Sabancı inizia la sua carriera alla Lassa, l'azienda di famiglia che si occupa di pneumatici. Nel 1985 diventa general manager della compagnia di produzione degli pneumatici, la Kordsa, e nel 1997 presidente dell'azienda che produce pneumatici e materiali di rinforzo per autoveicoli. Il core business del Gruppo. Insomma, la gavetta la fa tutta, partendo dalla catena di montaggio, fino ad arrivare ai piani alti.

Contemporaneamente, con la stessa grinta, si occupa di un altro "affare" di famiglia, quello legato alle attività filantropiche, dal Museo, all'Università alla Fondazione che porta il nome di suo nonno e che dal 1974, anno della sua nascita, ha investito circa 1 miliardo e mezzo di dollari in programmi sociali in Turchia. Anche in questo campo i numeri sono importanti. La Fondazione Sabancı ha costruito più di 120 tra scuole e centri sanitari e culturali e ha fatto nascere la Sabancı University, che ha erogato 35 mila borse di studio e ha ricevuto 800 onorificenze nel campo dell'istruzione, dello sport e della cultura.

Parlando della filosofia del Gruppo e della propensione a un impegno reale e produttivo nel settore filantropico, Güler Sabancı afferma: «In una mano ci sono gli affari, che per essere sostenibili devono avere successo, fare profitto ed essere competitivi. Nell'altra mano c'è la filantropia. Non possiamo dire di essere un'azienda di successo se ci limitiamo solo a fare business per soddisfare i nostri azionisti».

Sarà anche per questo che Sabancı ha ricevuto una serie di riconoscimenti nazionali e internazionali che spaziano dal mondo dell'impresa a quello delle attività culturali. È la prima donna a fare parte del Tusiad, l'associazione turca degli industriali e degli imprenditori, come pure è stata la prima donna turca a sedere al tavolo dell'Ert, il gruppo europeo degli industriali.

## SABANCI HOLDING

Il gruppo Sabancı è un colosso industriale che opera in 18 Paesi nel mondo. Nasce come azienda tessile, ma oggi spazia dai servizi finanziari alla produzione di cemento e pneumatici, oltre che al campo dell'energia. Nel 2010 la Holding Sabancı, che è quotata alla Borsa di Istanbul e controlla altre 11 compagnie turche, ha registrato entrate per 13 miliardi di dollari. Il Gruppo è attivo anche nel settore della cultura, con una Fondazione e un'Università.

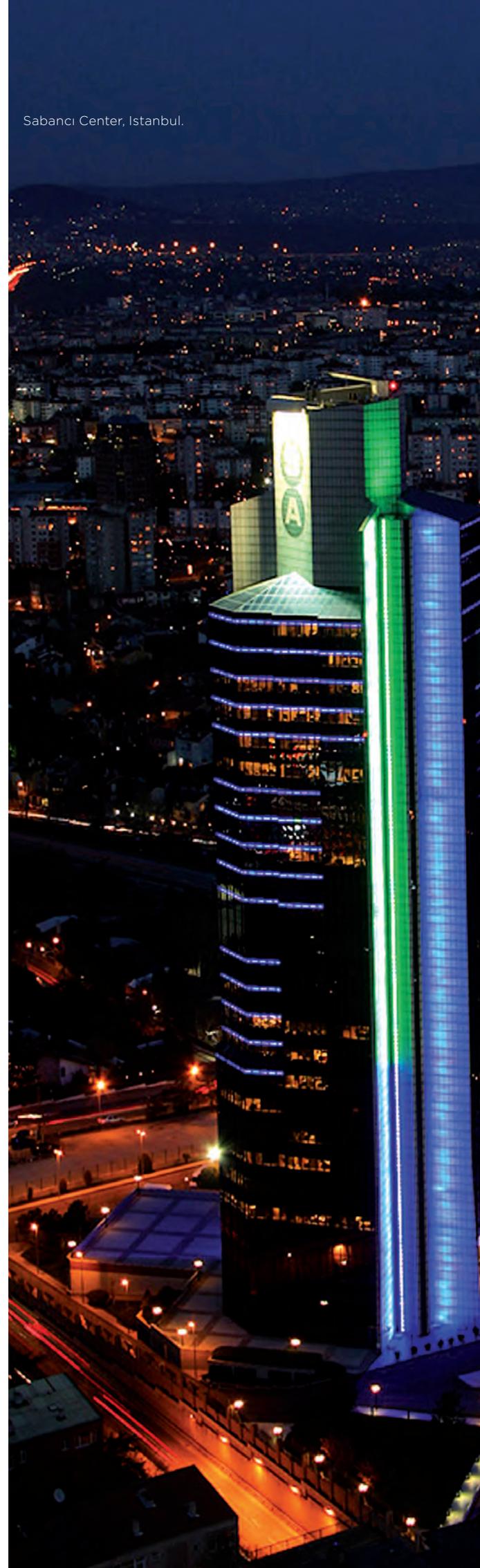
Siede nel board dell'International Crisis Group e nel Consiglio Atlantico, oltre a essere un membro dell'International Business Council del World Economic Forum (Wef). Nella sua collezione personale di onorificenze ci sono poi la Legione d'Onore francese e la medaglia dell'Ordine spagnolo per il merito civile.

Ma, nonostante tutto questo clamore, a lei piace sempre ricordare la figura di sua nonna: «Uno dei miei modelli è mia nonna», ha dichiarato recentemente in un'intervista, «che quando morì mio nonno lasciò tutti i suoi averi alla Fondazione filantropica fondata dalla mia famiglia. Era una semplice donna dell'Anatolia con sei figli e disse che voleva donare tutto alla Fondazione perché era certa che i suoi figli avrebbero provveduto a lei, quindi non aveva bisogno di tutte quelle ricchezze».

C'è da dire che la Turchia non è nuova a questo genere di storie, che affondano le radici fin nell'epoca dell'Impero Ottomano. «La Turchia di oggi non è la Turchia degli anni Settanta», ha detto recentemente Güler Sabancı. «In quegli anni il reddito pro capite era di circa 2000 dollari, oggi è di circa 12.000 dollari. La Nazione è molto più ricca e francamente ne sono anche molto felice perché nel mio Paese creare fondazioni, dare aiuto ai bisognosi, fare cose per la comunità fanno parte della cultura turca sin dai tempi dell'Impero Ottomano». Donne e bambini sono il focus principale della Fondazione e anche nella sua politica aziendale Güler Sabancı applica lo stesso metro di giudizio: bando alle disparità e totale trasparenza e riconoscimenti, sia per gli uomini che per le donne, basta che se lo meritino.

Imprenditrice figlia di imprenditori, sì, ma anche avveza a meritarsi le cose e a guadagnarsele sul campo. A Istanbul la descrivono come una donna instancabile, poco incline a sprecare il suo tempo in attività futili e realmente appassionata al suo lavoro. Una donna brillante e al tempo stesso generosa, che rappresenta un modello per le donne di Turchia. Nel 2006 ha ricevuto il "Woman of Distinction Award" dal gruppo di relazioni internazionali Figlie di Atatürk, un titolo annuale assegnato a tutte quelle donne che hanno "dimostrato visione, leadership, innovazione e professionalità nel condividere il proprio talento con la comunità turca". Della sua vita privata Güler Sabancı fa trapelare poco o niente. Come tutte le "semplici donne dell'Anatolia" non ama mettere in piazza la sfera intima. Mai citata su riviste o giornali di gossip, la leader del Gruppo Sabancı è schiva e riservata, ma quando si tratta di parlare di affari sa essere graffiante e anche molto diretta. Chi la conosce professionalmente la descrive come una leader attenta e scrupolosa, informata fin

Sabancı Center, Istanbul.





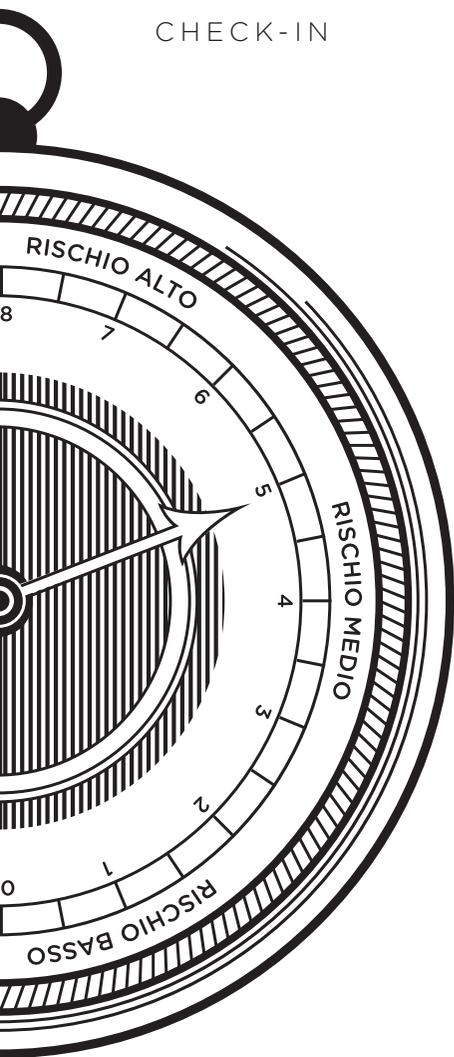
La Moschea Sabancı ad Adana è la più grande moschea in Turchia.



Güler Sabancı posa con (da sinistra a destra) Bernard Ruiz-Picasso, nipote di Picasso e Presidente del Museo Picasso di Malaga, Almine Picasso, nipote di Picasso, e Nazan Ölçer, Direttore del Museo Sabancı, di Istanbul, Turchia.

nei minimi dettagli delle complesse attività del suo universo di aziende, nessuna esclusa. Appunto, proprio come se quella che vive fosse “l’unica opportunità” che le è stata data. E poi, dovunque vada, ha sempre negli occhi e nel cuore la Turchia, che non manca di menzionare quando è seduta ai tavoli internazionali, dal Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite

al World Economic Forum di Davos. Quella Turchia che viaggia a velocità supersonica attraverso la crisi dell’economia mondiale. Quel legame profondo alla terra da cui Güler Sabancı trae forza e che la spinge a fare business e, allo stesso tempo, a “mettersi al servizio” della sua gente in modo incondizionato. La gente di Anatolia è così. 🌐



## METEO MERCATO

# IL PESO DELLA RISALITA

È ANCORA LUNGA LA STRADA PER LA RIPRESA DELL'INDUSTRIA ITALIANA, CHE RISENTE DELLA CONGIUNTURA DEBOLE. MECCANICA STRUMENTALE E METALLI SOSTENGONO L'EXPORT, MA SONO TANTI I SETTORI ANCORA A RISCHIO MEDIO-ALTO.

**A** due anni di distanza dalla massima intensità della crisi, la rischiosità dell'industria italiana continua gradualmente ad aumentare. La spinta lenta della ripresa si è esaurita nel 2011 e SACE ha rivisto al rialzo l'indice Meteo Mercato, che è passato da un livello di rischio medio 4,6 a 5. L'instabilità dei mercati sta mettendo a dura prova la maggior parte dei settori che dovrebbero beneficiare, seppure non nel breve termine, dei provvedimenti allo studio, volti a promuovere la crescita, la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese. Il Pil nel terzo trimestre 2011 è diminuito dello 0,2 per cento rispetto al precedente, con un andamento leggermente negativo dell'industria, che ha registrato un -0,1 per cento. In prospettiva, la domanda per le nostre imprese aumenterà a un ritmo minore e continuerà a provenire soprattutto dai mercati più lontani. L'andamento positivo dell'export manifatturiero non consente alle imprese italiane di controbilanciare la performance poco dinamica del fatturato interno. Più positive le prospettive per i produttori di beni strumentali, trainati dai mercati emergenti, rispetto ai produttori di beni di consumo. Gran parte dei settori presenta un rischio medio-alto o elevato. Mentre le costruzioni si avvicinano ormai al livello di rischio massimo, meccanica strumentale e metallurgia, settori di punta dell'export di qualità Made in Italy, si mantengono in zona verde.

## MECCANICA STRUMENTALE ↓

4



Diminuisce il dinamismo della domanda interna e peggiorano i giudizi degli operatori sulle condizioni di investimento e su quelle di accesso al credito. Cruciale, quindi, la crescita sui mercati esteri grazie all'elevata propensione all'export.

## CHIMICA =

4,6



Molte imprese hanno segnalato una vera e propria interruzione delle commesse, legata alle difficoltà di accesso al credito e al peggioramento nella performance dei settori connessi, oltre che di alcuni settori clienti come l'*automotive* e le costruzioni. Diminuiscono i flussi di export anche verso i mercati extra-Ue.

## METALLI ↑

4,2



Con 21,2 milioni di tonnellate di acciaio riversate sul mercato nei primi nove mesi del 2011, la siderurgia è uno dei comparti più dinamici. Il recupero è più sostenuto per i laminati piani, meno per quelli lunghi, che scontano la performance negativa delle costruzioni, dei mezzi di trasporto e dei grandi elettrodomestici. La domanda interna è peggiorata e i segnali di ripresa arrivano dalle esportazioni, concentrate nell'area euro.

## TESSILE E ABBIGLIAMENTO ↓

5



Nel 2011 la produzione è calata, mentre il fatturato ha proseguito il suo lento recupero. Le aziende più strutturate hanno conseguito performance positive all'estero. Cresce la domanda per il tessile mentre diminuisce quella legata al comparto abbigliamento e maglieria. Si conferma negativo il bilancio tra aperture e chiusure d'impresе, in particolare per le piccole, più esposte alla concorrenza di prezzo.

## INDUSTRIA ESTRATTIVA ↓

4,4



Da gennaio a ottobre 2011 la produzione è cresciuta dell'1 per cento, mentre fatturato ed esportazioni sono aumentati, rispettivamente, del 9,1 e del 9 per cento. Nei primi nove mesi del 2011 il settore lapideo italiano ha esportato 3 milioni di tonnellate per un valore di oltre 1 miliardo e 200 milioni di euro.

## GOMMA, PLASTICA E MATERIALI DA COSTRUZIONE ↑

5,2



Il comparto dei materiali da costruzione segue il quadro debole dell'edilizia. La ceramica sconta sul mercato interno le difficoltà del ciclo immobiliare e residenziale. Il distretto delle piastrelle di Sassuolo ha accusato una nuova battuta d'arresto. I prodotti in gomma e plastica registrano

invece una dinamica ancora positiva, pur risentendo del calo degli acquisti di alcuni prodotti legati alle costruzioni (tubi e cavi) e al mercato italiano dell'automobile.

**COMPUTER ED ELETTRONICA** ↑ 5,8 

Fatturato ed export crescono rispettivamente dell'1,8 e del 12,4 per cento, grazie alle performance dell'hardware informatico (+ 50 per cento circa). La produzione ha però un andamento negativo (- 3,7 per cento) e subisce la concorrenza dei prodotti esteri. Nel comparto dei *Technical Consumer Goods* le vendite sono diminuite; l'unico settore con una tendenza positiva è la telefonia (+ 3,4 per cento).

**ELETTROTECNICA** ↑ 5,8 

Il comparto degli apparecchi elettrici ha risentito della riduzione dei redditi delle famiglie. Le vendite all'estero di grandi elettrodomestici sono quelle più in calo, a causa di un gap di competitività. Per quanto riguarda l'elettrotecnica, le imprese hanno registrato un'evoluzione positiva del fatturato. La domanda estera è trainante, soprattutto per i prodotti per le infrastrutture e il miglioramento dell'efficienza energetica.

**ALIMENTARI E BEVANDE** ↓ 6 

Le prospettive per il 2012 indicano una stagnazione nella produzione e un incremento dell'export inferiore al 10 per cento. I principali freni sono le quotazioni delle materie prime agricole e la debolezza della domanda interna.

**FARMACEUTICO** ↑ 6,3 

Si conferma una flessione delle vendite sul mercato interno, penalizzate dalla dinamica negativa della spesa farmaceutica convenzionale. Migliore l'evoluzione sui mercati esteri, dove le esportazioni hanno continuato a crescere. Le prospettive sono positive, data l'aciclicità del settore, ma risentiranno delle dinamiche della domanda pubblica.

**LEGNO E CARTA** ↑ 6,6 

Le imprese del settore legno sono penalizzate dalla stagnazione dell'industria del mobile e dal ciclo negativo delle costruzioni. La produzione di carte e cartoni ha presentato, nei primi dieci mesi del 2011, una dinamica limitata, parzialmente sostenuta dall'aumento della domanda di semilavorati per il *packaging*. Nel terzo trimestre dell'anno, i comparti di carta e grafica hanno visto il fatturato

interno diminuire per il 49 per cento delle aziende, a fronte di una dinamica maggiormente positiva sui mercati esteri

**MEZZI DI TRASPORTO** ↑ 6,8 

Pesano l'aumento dei prezzi dei carburanti e la debolezza della domanda domestica. Le immatricolazioni di automobili sono in contrazione da mesi. A dicembre si è registrata una diminuzione del 15,3 per cento.

**COSTRUZIONI** ↑ 8,5 

Gli investimenti sono in flessione in diversi comparti e la produzione nei primi dieci mesi del 2011 è calata del 3,1 per cento. Per le opere pubbliche è prevista un'ulteriore contrazione, con il rischio del blocco di lavori per contratti già in essere. L'unico comparto in positivo è quello delle ristrutturazioni.

**METEO MERCATO**

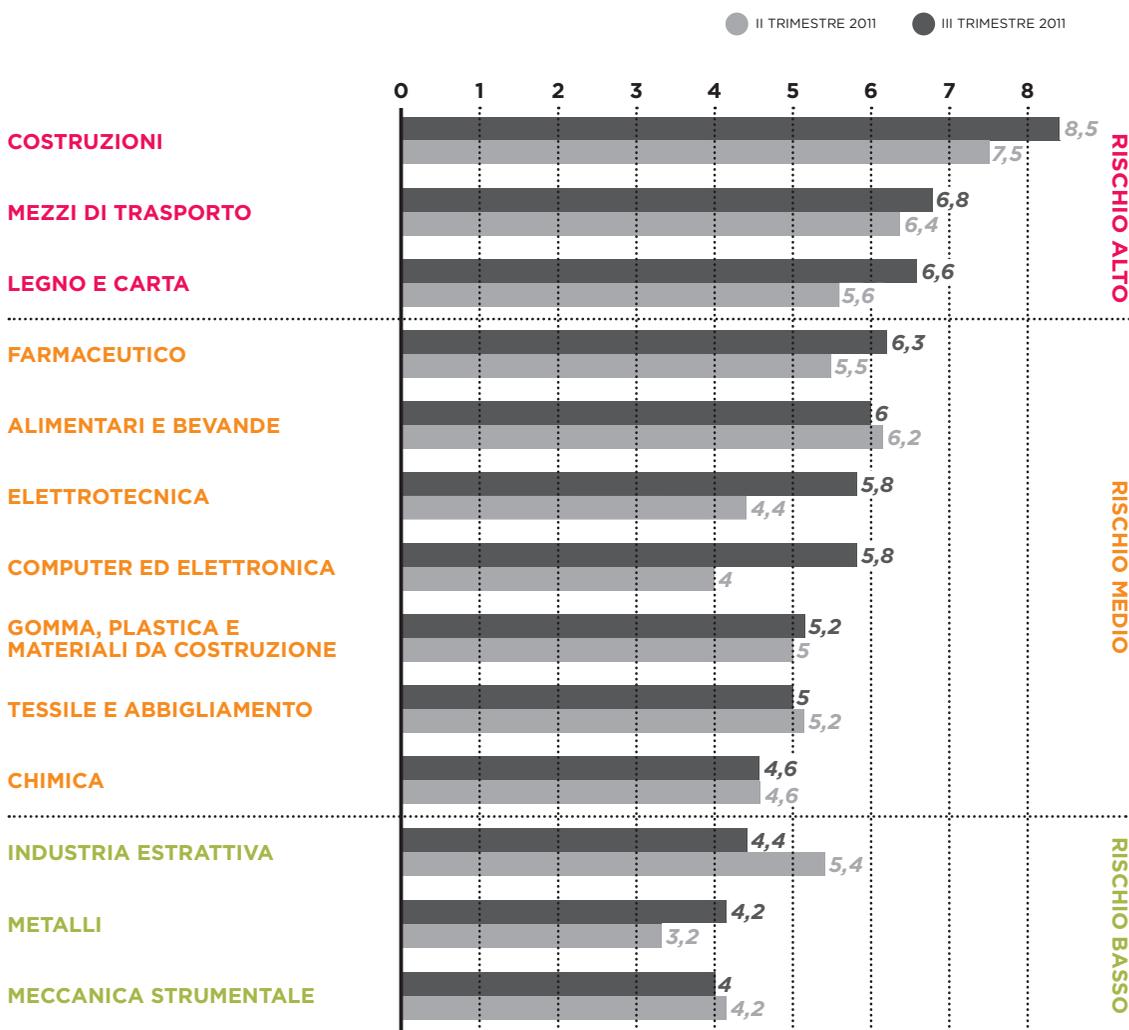
RISCHIOSITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA, SETTORE PER SETTORE, II TRIMESTRE 2011 E III TRIMESTRE 2011

**COS'È IL METEO MERCATO?**

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

**COME VIENE CALCOLATO?**

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



## NEWS DAI MERCATI EMERGENTI

# COSA ACCADE NEL MONDO

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



## BRASILE

L3 RISCHIO BASSO OUTLOOK STABILE

L'Agenzia nazionale dei trasporti terrestri (Antt) ha bandito una nuova gara d'appalto per la realizzazione di una linea di velocità tra Rio, San Paolo e Campinas. L'Agenzia spera di attrarre un numero maggiore di aziende rispetto al bando precedente. Secondo la stampa locale il progetto verrà realizzato in tempo per le Olimpiadi del 2016, ma non per i Mondiali del 2014 come programmato. Nonostante il ritardo nella partenza dei lavori, il governo ha confermato la disponibilità finanziaria per coprire i costi del progetto, pari a circa 24 miliardi di dollari.

## COREA DEL NORD

H3 RISCHIO ALTO OUTLOOK NEGATIVO

Il successore della dinastia dei Kim, fondata nel 1948, è il giovane Kim Jong-un, il terzogenito del leader Kim Jon-il, scomparso lo scorso 17 dicembre. La sua inesperienza crea grande apprensione sul processo di transizione politica del Paese. I vertici militari potrebbero tentare di ottene-

re un maggior controllo del potere o il giovane successore potrebbe adottare un atteggiamento belligerante per rafforzare la sua leadership. Il 2012 è un anno cruciale per la stabilità della penisola coreana: ricorre il centenario della nascita di Kim Il-sung e in Corea del Sud si svolgeranno le elezioni parlamentari e presidenziali.

## CROAZIA

M2 RISCHIO MEDIO OUTLOOK STABILE

Il partito di centro-sinistra ha vinto le elezioni con il 44 per cento dei seggi, anche grazie al calo dei consensi del partito avversario di centro-destra, coinvolto in pesanti scandali di corruzione. La coalizione guidata da Milanović gode di un'ampia maggioranza parlamentare e di una buona coesione tra i partiti membri. Questa situazione dovrebbe garantire al futuro premier la stabilità necessaria per l'adozione delle riforme presenti nel programma, alcune indispensabili per l'ingresso nell'Ue nel 2013.

## DUBAI

M1 RISCHIO MEDIO OUTLOOK STABILE

Dopo la crisi di Dubai World del dicembre 2009, l'Emirato è riuscito a ripagare, rifinanziare e ristrutturare il debito in scadenza delle società pubbliche (Gre). Tuttavia Moody's evidenzia che, se da un lato la fiducia del mercato verso Dubai è migliorata, dall'altro il modello di business delle Gre continua a fare leva sul debito, ponendo rischi di rifinanziamento. Nel 2012 il debito in scadenza è di 10 miliardi di dollari. L'agenzia di rating rileva anche che nei prossimi anni le passività che potrebbero richiedere un sostegno governativo

rappresentano il 12 per cento (circa 13 miliardi di dollari) del debito pubblico dell'Emirato.

## GABON

H1 RISCHIO ALTO OUTLOOK STABILE

Nelle ultime elezioni legislative, il Gabonese Democratic Party del presidente Omar Bongo ha rafforzato la sua posizione, con 114 seggi su 120 in parlamento. Le forze di opposizione hanno boicottato le consultazioni, dopo il rifiuto del governo di introdurre un registro biometrico dei votanti. Le autorità puntano ora a rafforzare la strategia di passaggio da un'economia essenzialmente energetica a una struttura produttiva diversificata, con ingenti spese capitali in infrastrutture e riforme favorevoli agli investitori esteri.



## GIORDANIA

M3 RISCHIO MEDIO OUTLOOK STABILE

Il governo ha annunciato la possibile revisione dei precedenti accordi di privatizzazione. Il parlamento giordano ha infatti richiesto al governo di formare commissioni incaricate di verificare

la legalità e la trasparenza del processo di privatizzazione, in particolare nei settori dei fosfati, del cemento e delle telecomunicazioni. Le entrate legate alla vendita delle imprese pubbliche (circa 1,8 miliardi di euro) hanno consentito di ripagare e ristrutturare parte del debito estero. La Banca Europea di Ricostruzione e Sviluppo (Bers) ha esteso la sua attività anche alla Giordania, il che consentirà l'implementazione di programmi di riforma politica ed economica e la promozione del settore privato nella regione.

## IRAQ

**H3 RISCHIO ALTO** OUTLOOK NEGATIVO

Dopo nove anni si è chiusa definitivamente l'operazione "Iraqi Freedom" e le truppe Usa si sono ritirate dal Paese, trasferendo alle autorità locali piena giurisdizione sulla sicurezza nazionale. Le tensioni interconfessionali rimangono forti tra il governo centrale e il Nord del Paese, ricco di petrolio. Permangono tensioni anche all'interno dello stesso governo centrale, in cui sono rappresentate tutte le comunità del Paese: gli sciiti, i sunniti e i curdi. Nei prossimi quattro anni si prevede una forte crescita del Pil, dovuta all'aumento della produzione di petrolio e della spesa pubblica.



## LIBANO

**H2 RISCHIO ALTO** OUTLOOK STABILE

Il primo ministro Najib Mikati ha annunciato che il Paese contribuirà al pagamento delle spese annuali per il finanziamento del Tribunale speciale per il Libano (Tsl) dell'Onu, incaricato di investigare sull'omicidio dell'ex primo ministro Hariri, nel 2005. Il mancato pagamento della quota libanese rischiava di minare la coalizione di governo, sostenuto dal movimento Hezbollah – principale indagato per l'omicidio Hariri –, oltre a esporre il Paese a un isolamento diplomatico e al rischio di sanzioni.



## MOZAMBICO

**H1 RISCHIO ALTO** OUTLOOK POSITIVO

La legge finanziaria presentata per il 2012 prefigura un ambizioso piano di sviluppo sociale e infrastrutturale, nonostante il previsto calo di aiuti dall'estero. L'adozione di politiche espansive sarà rivolta in particolare a sanità, educazione, agricoltura e ammodernamento del sistema della rete stradale, e finanziata grazie all'indebitamento con l'estero, nonché a una maggiore pressione fiscale. Le stime del governo indicano una crescita del Pil reale al 7,5 per cento nel 2012, trainata dalle ottime performance nei settori minerario-estrattivo (+ 27,5 per cento), trasporti e comunicazioni (+ 16,9 per cento) e produzione agricola (+ 9,9 per cento).

## RUSSIA

**M2 RISCHIO MEDIO** OUTLOOK STABILE

Nelle ultime elezioni parlamentari il partito di maggioranza Russia Unita del primo ministro Putin ha registrato un forte calo di consensi, ottenendo circa il 49 per cento delle preferenze rispetto al 60 per cento delle precedenti consultazioni. Nonostante la flessione, Russia Unita mantiene la maggioranza relativa alla Duma, confermando il sostegno parlamentare al programma politico di Putin. Il sospetto di brogli elettorali ha causato aspre proteste nel Paese, ma la stabilità del governo Putin e

la sua candidatura alle presidenziali di marzo non sono in discussione.

## SLOVENIA

**L1 RISCHIO BASSO** OUTLOOK STABILE

Le consultazioni elettorali hanno segnato la vittoria della sinistra liberale, guidata da Zoran Janković, sulla coalizione uscente di centro-destra. Janković, imprenditore e sindaco di Lubiana, ha fondato il partito Slovenia Positiva, raccogliendo i consensi della classe media, grazie a un programma di rilancio economico e di riforma liberale dello Stato. La mancanza di una maggioranza parlamentare e la necessità di includere nella compagine governativa partiti minori potrebbero rallentare l'iter di adozione delle riforme in programma (in particolare le riforme della spesa pubblica e del sistema pensionistico), aumentando il rischio di stallo parlamentare nel 2012.

## UCRAINA

**H2 RISCHIO ALTO** OUTLOOK NEGATIVO

L'agenzia Moody's ha modificato l'outlook del Paese, da stabile a negativo. Il peggioramento è legato principalmente all'aumento del rischio di liquidità e all'incertezza sulle prospettive di breve termine, incertezza derivante dal mancato raggiungimento di un accordo con la Russia sul prezzo del gas.

## CATEGORIA DI RISCHIO

|               |    |    |               |    |    |              |    |    |
|---------------|----|----|---------------|----|----|--------------|----|----|
| L1            | L2 | L3 | M1            | M2 | M3 | H1           | H2 | H3 |
| RISCHIO BASSO |    |    | RISCHIO MEDIO |    |    | RISCHIO ALTO |    |    |

COVER STORY

# I COLORI DELL'

---

ISTANTANEE DAL SUBCONTINENTE DEI MIRACOLI  
AL 62° ANNIVERSARIO DELLA SUA COSTITUZIONE.

---

Fotografie Bruno Morandi



# INDIA

India, Festival Holi.

I combattimenti di full contact rappresentano la più recente passione sportiva degli indiani. È una disciplina derivata dal karate, importata dagli Stati Uniti, e a volte si manifesta in modo piuttosto violento. Il recente torneo di Mumbai è stato uno degli eventi di maggior richiamo: sala gremita, pubblico entusiasta... e non solo per i combattimenti. Ha scatenato applausi e ovazioni anche la bionda ragazza russa in minigonna che durante le pause faceva il giro del ring reggendo un cartello con il numero del round successivo. L'organizzatore della serata, Prashant Kumar, ha dichiarato: «In India è davvero un momento magico per queste cose, specialmente nelle grandi città, dove la gente non ha molto da fare, se non andare al cinema o al bar».

In un Paese finora attratto soprattutto dagli eleganti sport Made in England lasciati in eredità dal passato coloniale (in primo luogo il cricket), la nuova passione può sembrare un dettaglio minore, ma può dare l'idea dei grandi cambiamenti che stanno trasformando l'India.

La ricerca di nuove forme di divertimento, a cominciare dall'esplosiva attività degli studi cinematografici di Bollywood, dove si investono ormai fino a 30 milioni di dollari per un solo film, è uno dei tanti segnali di come la Nazione stia cambiando. Segnali da mettere in relazione con il sempre più diffuso benessere della popolazione, in particolare nelle grandi città. La classe media, che fino a qualche anno fa non esisteva, ora consuma, risparmia, si diverte, va in vacanza, vuole concedersi svaghi e desidera fare la sua parte nel mercato del lusso. Nel maggio del 2011 ha aperto a New Delhi la prima concessionaria indiana della Ferrari. La Casa di Maranello avrebbe già individuato sul mercato indiano 100 mila potenziali clienti e una spinta all'acquisto delle sue auto è certamente arrivata dal primo Gran Premio di Formula 1, disputato in India nell'ottobre del 2011. La Ferrari non ha vinto, ma il terzo posto di Fernando Alonso, con lo spagnolo a festeggiare sul podio accanto a Sebastian Vettel e a Jenson Button, è stato un bello spot.

Così l'India avanza verso la modernità, con ambizioni da grande potenza. Da tempo, infatti, la Nazione dispone dell'arma nucleare e oggi fa sentire la propria voce nell'ambito della comunità internazionale. Mentre rappresenta la "I" dell'acronimo Brics, che indica Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica, si fa notare meglio nella fortunata formula "Cindia", l'aggregato delle due Nazioni più popolate del mondo, teorizzata nel saggio del giornalista Federico Rampini. Messe insieme, Cina e India raccolgono metà della popolazione mondiale e sembrano destinate a incidere sempre di più sul destino dell'altra metà del pianeta. Indiani e cinesi lavorano più di noi occidentali, pur guadagnando molto meno. Studiano e sono ambiziosi. Si aspetta- ➤

no molto da un'economia sempre più aperta e competitiva. Ma tra i due giganti esistono anche differenze notevoli. Mentre la Cina tenta di conciliare il suo carattere di Stato autoritario con un'agenda di modernizzazione radicale, l'India è una democrazia consolidata, la più vasta del mondo. In quanto tale, deve destinare parte delle sue energie a gestire un pluralismo complesso, dato dalla vastità dei territori e delle culture che il Paese riunisce.

Gli scambi commerciali tra Cina e India sono intensi e nel 2010 hanno sfiorato i 62 miliardi di dollari: la Cina è diventata infatti il primo partner commerciale dell'India. Ma tra i due Paesi persiste una forte rivalità geopolitica. La Cina, ad esempio, è alleata del Pakistan, tradizionale antagonista regionale dell'India, e mira ad avere buoni rapporti con l'Iran, il Nepal e il Bangladesh. New Delhi, da parte sua, ha siglato accordi di cooperazione strategica con il Vietnam, Singapore e il Giappone, Nazioni che cercano di contenere lo strapotere cinese sullo scacchiere asiatico. La sfida si combatte anche nel cosmo perché ciascuno dei due Paesi possiede un ambizioso programma spaziale. L'Indian Space Research Organisation, l'agenzia spaziale del governo fondata nel 1969 con sede a Bangalore, nel 2008 ha inviato sulla Luna la navicella Chandrayaan-1 che, senza equipaggio a bordo, fino all'agosto del 2009 ha inviato sulla Terra importanti informazioni sul nostro satellite. Il progetto è costato l'equivalente di 90 milioni di dollari, ma l'India non si ferma qui, e per il 2020 ha in programma di inviare i suoi primi astronauti sul suolo lunare. La data non è scelta a caso, perché più o meno nello stesso periodo anche i cinesi vorrebbero sbarcare sulla Luna e non si può escludere un ritorno degli americani con il Project Constellation della Nasa. Per mantenere il suo ruolo di leader regionale e per tener testa alle altre potenze nucleari ai suoi confini (Cina e Pakistan), l'India è costretta a cospicui investimenti nel settore della difesa. Nel quin-

### L'INDIA SI SCOPRE PIÙ RICCA

Una classe media che partecipa da protagonista all'economia nazionale. È quanto emerge da uno studio del Consiglio nazionale indiano per le ricerche in economia applicata (Ncaer).

La fascia di reddito medio - i cittadini con entrate annue comprese tra 340 mila rupie (pari a circa 5.500 euro) e 1 milione e 700 mila rupie (pari a circa 26 mila euro) - entro il 2016 conterà 267 milioni di persone, pari a circa un quarto degli abitanti dell'India.



India, sullo sfondo manifesti di Bollywood.

quennio 2012-2017 il governo indiano spenderà 73 miliardi di euro per acquistare aerei, elicotteri e radar di ultima generazione, creare un nuovo corpo d'assalto di montagna, sviluppare infrastrutture e basi lungo le frontiere ovest e nord.

Al centro degli scenari futuri restano però le vicende economiche del "miracolo indiano" che, a detta di molti esperti, è merito dell'attuale primo ministro Manmohan Singh. Era il 1991 quando, da rinomato economista, entrò come ministro delle Finanze di un governo tecnico, creato per porre fine a una stagione politica di grande difficoltà, segnata dall'assassinio dell'ex primo ministro Rajiv Gandhi. Singh annunciò un pacchetto di riforme col quale promise un risveglio nazionale che all'epoca pochi potevano immaginare e il cui merito è generalmente attribuito a una fortunata serie di liberalizzazioni. Una vera rivoluzione per un Paese che, dopo aver conquistato l'indipendenza, scelse un sistema economico ispirato al modello socialista, del quale assunse tutti i difetti: sprechi, costi elevati, corruzione, scarsa efficienza. L'apertura al commercio internazionale e la privatizzazione del-

le imprese pubbliche hanno favorito il decollo del tasso di crescita, che si è impennato dall'inizio del nuovo millennio. Fra gli anni Novanta e il 2004, quando Singh ha assunto il ruolo di primo ministro, si è formata una nuova classe imprenditoriale e sono fiorite aziende di punta in diversi settori, soprattutto in quello dei servizi. Il basso costo del lavoro e le capacità professionali dei lavoratori indiani più preparati hanno reso l'India molto attrattiva per l'outsourcing delle aziende occidentali.

Un boom che si è riverberato anche sui Paesi vicini. Il Pakistan, nonostante le tensioni politiche, la piaga del terrorismo e il conflitto che tuttora interessa il vicino Afghanistan, ha fatto significativi progressi, riducendo la povertà, stimolando la crescita, favorendo anche qui l'ascesa di una classe media. Il Bangladesh, Paese in gran parte ancora agricolo, sta sviluppando un'economia di mercato, investe nel miglioramento delle infrastrutture e delle telecomunicazioni e può sempre contare sulle generose rimesse dei cittadini emigrati all'estero, soprattutto in Medio Oriente. In questo quadro complessivamente positivo, però, non manca



India, Rajasthan.



no aspetti critici. Come ha scritto il settimanale "The Economist" di recente, "l'economia indiana è come una bicicletta, per mantenersi stabile deve muoversi veloce". Se rallenta, quindi, rischia di cadere. E il rallentamento c'è stato: entro la fine del 2011 si prevedeva una crescita del 10 per cento, ma in realtà non è andata oltre il 7 per cento. Le stime per il biennio 2011-2012 prevedono un dato di poco superiore all'8 per cento. La frenata del tasso di crescita è un campanello di allarme, mentre l'inflazione resta ancora troppo alta, anche se a dicembre è scesa sotto la soglia del 9 per cento, dando segnali di lieve miglioramento. E la Banca centrale si è vista costretta a ripetuti aumenti dei tassi di interesse, una misura che ha contribuito a frenare la crescita economica.

La crescita, inoltre, è disomogenea tra i 28 Stati che formano l'India, i quali godono di una certa autonomia nelle politiche economiche. A volte, poi, il governo ha rivisto alcune sue decisioni. Alla fine di novembre del 2011, ad esempio, il premier Singh aveva annunciato l'apertura agli investimenti stranieri della grande distribuzione. La decisione



Bambini aspettano alla fermata dell'autobus, Bangalore, India.  
(AP Photo/Aijaz Rahi)



avrebbe consentito a colossi come Wal-Mart e Carrefour di lanciarsi su un mercato del valore di 336 miliardi di euro. Non si è fatta attendere la reazione dei piccoli commercianti, che hanno paventato la perdita di 40 milioni di posti di lavoro. L'opposizione ha cavalcato la protesta e il governo ha fatto marcia indietro. In compenso, dal gennaio 2011 il mercato finanziario è aperto agli investitori stranieri (finora potevano investire in Borsa solo mediante società di investimento o programmi istituzionali). Resta grave, intanto, il problema della corruzione. Nel Rapporto annuale di Transparency International l'India figura accanto ad Albania, Giamaica e Liberia. La stampa riporta numerosi scandali e tra i più recenti c'è il caso di un ex ministro coinvolto in una frode da 30 miliardi di euro nel settore delle telecomunicazioni. Pochi mesi prima avevano avuto larga eco internazionale la pessima gestione organizzativa dei Giochi del Commonwealth e la storia degli alloggi destinati alle vedove di guerra assegnati, invece, ad alcuni funzionari pubblici. L'opinione pubblica non resta a guardare. Il 2011 sarà ricordato anche per la lotta del movimento di protesta guidato da Anna Hazare, un attivista di 74 anni che ha fatto tremare il governo Singh. Incarce-

rato per alcuni giorni nel pieno della protesta, è tornato in libertà a furor di popolo mentre il governo decideva di correggere la legge anticorruzione, considerata troppo timida da Hazare e i suoi seguaci. Non fa scandalo, invece, la disoccupazione, che resta un problema nonostante il benessere che si diffonde nelle metropoli. La forza lavoro cresce del 2,5 per cento l'anno, mentre l'occupazione aumenta a un ritmo più lento. Fuori dal mercato del lavoro restano soprattutto le popolazioni delle aree rurali, spesso prive di servizi adeguati e infrastrutture. Non mancano però politiche nazionali di grande portata sociale. Il governo si è impegnato a favorire un vasto e costoso programma di lotta al lavoro minorile che sembra dare buoni risultati, mentre nei primi giorni del 2012 ha dichiarato che la guerra contro la poliomielite, iniziata a metà anni Novanta (quando si contavano più di 100 mila casi l'anno), forse ha avuto successo: le autorità non hanno registrato nessun nuovo caso da un anno a questa parte. Il vento della modernizzazione soffia anche sull'atavico sistema delle caste, che nella tradizione induista stabiliva la gerarchia sociale degli individui in base alla famiglia di appartenenza. Sulla carta, le vecchie discriminazioni sono illegali fin dal 1947,

anno in cui l'India raggiunse l'indipendenza. Ma solo i progressi economici degli ultimi anni hanno prodotto risultati concreti. «Stiamo combattendo il sistema delle caste con il capitalismo», dichiara Chandra Bhan Prasad, un attivista appartenente alla minoranza Dalit, i cosiddetti "intoccabili", considerati spiritualmente e fisicamente impuri, il livello più basso della scala sociale tradizionale. Gli appartenenti a questo gruppo, che conta 200 milioni di persone, sono in gran parte cresciuti nella discriminazione: templi separati per pregare e a scuola solo posti in piedi. Se ancora nel 2005 una ricerca della Harvard Business School aveva sottolineato che i Dalit "erano significativamente sottorappresentati nel settore delle imprese private", negli ultimi anni si registrano numerosi casi di successo. Come quello di Ashok Khade, oggi a capo di un'impresa che progetta piattaforme petrolifere offshore per il mercato arabo, la cui ricchezza è nell'ordine delle decine di milioni di dollari. Nel suo villaggio di origine, Khade ha sponsorizzato il restauro del tempio dove da piccolo non gli era consentito di entrare. «L'India», dice Prasad, «ormai sta diventando una società dove contano le differenze di classe e non più di



Festival Holi, India.



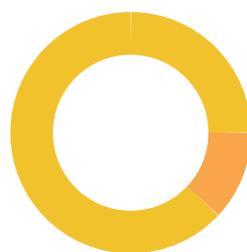
Festival Holi, India.

casta. Ora per diventare rispettabili basta avere un buon conto in banca».

Illuminante sulla complessità dei cambiamenti che stanno attraversando la società indiana è la storia della primo ministro dello Stato dell'Uttar Pradesh, Mayawati, uno dei personaggi più discussi e seguiti della scena politica nazionale. È il primo premier donna appartenente alla casta degli intoccabili. Il suo partito, il Bahujan Samaj, dal 1984 rappresenta proprio i Dalit ed è il quarto partito in India. Il suo sistema di potere in Uttar Pradesh è estesissimo. Salutata alla sua ascesa al potere come un "miracolo della democrazia" dall'ex premier Narasimha Rao, Mayawati, al suo quarto mandato non consecutivo, oggi gode di uno straordinario consenso tra le classi sociali inferiori e in particolare tra gli intoccabili per aver preso le più forti iniziative per i loro diritti e per l'uguaglianza, ma è anche stata criticata per le connotazioni personalistiche della sua gestione politica. Le accuse maggiori hanno riguardato la costruzione di una serie di statue dedicate a se stessa e al proprio partito, oltre che a personaggi storici e mitologici legati ai Dalit. Controversie e novità positive si intrecciano nell'evoluzione di un Paese in crescita tumultuosa. 🌐

### POPOLAZIONE INDIANA - USO DI INTERNET

(fonte Google Ad Planner, Internetworldstats, 2011)



**1.210.200.000** POPOLAZIONE INDIANA

**8,2%** DEGLI INDIANI USA INTERNET

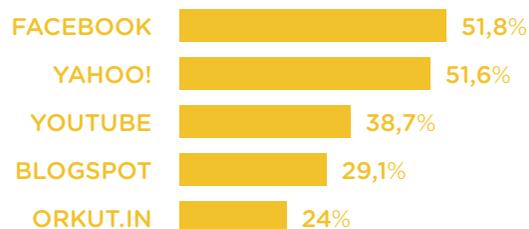
**100.000.000** UTENTI INTERNET

**+25%** di utenti internet negli ultimi 12 mesi

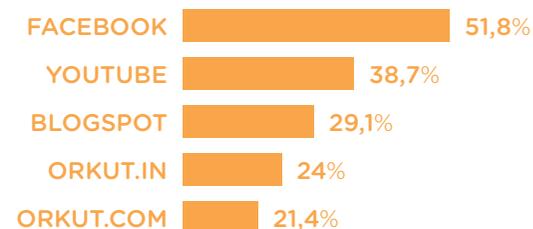
**75%** sono uomini

**60%** si collegano da internet point

#### TOP 5 WEBSITE



#### TOP 5 SOCIAL MEDIA



# POSTO IN PRIMA CLASSE

ALLA SCOPERTA DEL PAESE CHE NEL 2050  
DIVENTERÀ LA TERZA ECONOMIA MONDIALE  
DOPO CINA E STATI UNITI.

**P**atria di premi Nobel e personaggi che hanno cambiato la storia, di tradizioni antichissime e luoghi spirituali, di forti identità locali e megalopoli cosmopolite, di Bollywood e delle avanguardie dell'IT, l'India è una protagonista della scena globale che si impone prepotentemente all'attenzione di ogni impresa e operatore economico che guardi ai mercati esteri. Con una popolazione di 1,2 miliardi di abitanti e una crescita che, nonostante la crisi, non ha subito rilevanti battute d'arresto, il subcontinente indiano è oggi la decima economia mondiale. Secondo le previsioni della banca d'affari Goldman Sachs, il Paese diventerà la terza economia nel 2050 dopo Cina e Stati Uniti. Un recentissimo studio dell'istituto britannico indipendente Centre for Economics and Business Research ha ridisegnato la geografia delle potenze economiche mondiali, posizionando l'India addirittura al quinto posto della classifica già nel 2020, dopo Stati Uniti, Cina, Giappone e Russia.

L'Italia ha salutato con grande soddisfazione il recente approdo di un marchio storico come Vespa in questo promettente mercato, con una classe media in crescita che sta sviluppando bisogni e gusti compatibili con quelli del mondo occidentale. Del resto il Belpaese si era già fatto notare in India per la partnership con il colosso nazionale Tata Motors. Ma nel comparto automobilistico gli italiani sono soprattutto noti per la componentistica, in cui nomi storici come Brembo, Dell'Orto

e Magneti Marelli spesso operano in *joint venture* con importanti imprese locali.

Inoltre, il mercato dei consumi di lusso in India ha conosciuto un incremento del 40 per cento negli ultimi cinque anni, lasciando un ampio margine di crescita per il Made in Italy. Ma non è solo nel settore *automotive* e nei beni di consumo che l'Italia troverà le maggiori opportunità. I grandi progetti del governo indiano in cantiere nei prossimi anni daranno un forte impulso a export e investimenti italiani, che saranno trainati soprattutto dai settori infrastrutture ed energetico, specie nelle rinnovabili.

L'interscambio tra il nostro Paese e l'India nel 2010 è stato particolarmente intenso, registrando un volume d'affari da 7,2 miliardi di euro, e anche nel 2011 è cresciuto molto: con 6,4 miliardi di euro, ha toccato picchi del + 25,8 per cento nei primi nove mesi dell'anno. Nonostante questi dati confortanti, l'Italia è solo al 26° posto della classifica mondiale dei Paesi esportatori in India, con un export sostenuto soprattutto dalla componentistica auto, dai prodotti high tech e dai macchinari. Mentre l'Italia è il 18° Paese di destinazione delle esportazioni indiane che – secondo i dati aggiornati al 30 settembre 2011 resi noti dall'Istat – hanno registrato un incremento del 31 per cento rispetto al 2010, seguendo l'andamento nettamente positivo dell'export globale nazionale, sostenuto dai prodotti meccanici e dai derivati del petrolio. ➤



Il Maharaja Express è il primo treno di lusso della Royale Indian Rail Tours Ltd e può essere paragonato a un hotel 5 stelle. (Foto Mark Eveleigh/The WideAngle)



MAHARA

EXPRES

## 7 VALIDE RAGIONI PER INVESTIRE IN INDIA

### DIMENSIONE

L'India è attualmente la decima economia mondiale e aspira a diventare la terza nel 2050 dopo Cina e Stati Uniti.

### CRESCITA

Il Pil indiano cresce a ritmi che vanno oltre l'8% e, nonostante le recenti previsioni al ribasso della Banca Mondiale, per il prossimo biennio la crescita continuerà ad attestarsi intorno a una media del 7-8% annuo.

### DIVERSIFICAZIONE

Il mercato locale, altamente diversificato, offre un mare di opportunità per l'investitore straniero nei settori manifatturiero, farmaceutico, energetico, agricolo, delle infrastrutture e dei servizi.

### DEMOGRAFIA

Con una popolazione totale di 1,2 miliardi di abitanti e un'età media di 25 anni, l'India è uno dei Paesi più giovani del mondo. Inoltre, si prevede che la popolazione in età lavorativa raggiungerà i 240 milioni di persone nei prossimi 20 anni.

### RISPARMIO PRIVATO

Il risparmio privato conta per circa il 37% del Pil e il governo ha varato importanti iniziative per incentivare gli investimenti privati nazionali ed esteri in settori strategici per lo sviluppo del Paese.

### CONSUMO PRIVATO

I consumi privati indiani hanno giocato un ruolo decisivo nella crescita economica del Paese e rappresentano un enorme potenziale per l'investitore estero. Nei prossimi 10 anni è previsto un ampliamento significativo della classe media e della fascia più ricca dei consumatori che raggiungerà i 40 milioni di persone.

### STABILITÀ FINANZIARIA

Chi investe in India può contare su un sistema finanziario e bancario solido, diversificato e concorrenziale.



Fabbrica Sari, tintura del tessuto, Rajasthan, India.

Con una delle economie in più rapida crescita al mondo, negli ultimi dieci anni l'India ha fatto passi da gigante. Ma la cautela è d'obbligo. La recessione globale non ha tardato a produrre i suoi effetti anche qui, costringendo la Banca Mondiale a rivedere al ribasso le stime di crescita del Pil indiano per il 2011, da oltre l'8 per cento annuo al 6,9. L'elevato tasso di inflazione degli ultimi mesi dell'anno, sempre oltre il 9 per cento, il largo strato di popolazione rimasto fuori dai benefici del boom economico e un apparato burocratico ancora pesante e corrotto sono fra le principali sfide che il governo nazionale deve saper affrontare se vuole continuare a cavalcare l'onda lunga della crescita degli ultimi anni.

A due decenni dall'avvio del processo di transizione verso un'economia di libero mercato, il subcontinente indiano è una meta ambitissima per investitori ed esportatori stranieri. I sorprendenti risultati economici – dovuti principalmente al dinamismo di alcuni settori chiave (energetico, agricolo, dei servizi IT e delle infrastrutture), in cui il governo nazionale investe moltissimo e per cui ha adottato efficaci politiche di incentivo – attraggono capitali privati da tutto il mondo. L'India è il decimo Paese estero nel portafoglio di SACE, con un'esposizione superiore ai 540 milioni di euro. «Abbiamo in cantiere nuovi progetti nel Paese per 700 milioni di euro a sostegno delle imprese italiane, rivolti anche alle Pmi», spiega da

Mumbai Amit Roy, manager di SACE responsabile per i mercati dell'Asia meridionale. «Sebbene si tratti di progetti concentrati prevalentemente nei settori dell'oil & gas e della metallurgia, si stanno aprendo nuove importanti frontiere di opportunità in comparti completamente diversi dell'economia. Penso in particolare all'intensificazione della produzione agricola e alla fertilizzazione delle terre. Sono priorità strategiche per un Paese che deve sfamare oltre un miliardo di abitanti, in cui il governo sta fortemente investendo e in cui l'eccellenza dell'ingegneria impiantistica italiana può giocare un ruolo da protagonista».

Grazie alle recenti liberalizzazioni degli Ide, degli scambi commerciali e al crescente ruolo del settore privato, il Paese si è classificato nel 2010 al secondo posto dopo la Cina tra le mete più attraenti per gli investitori esteri. Chi investe in India, infatti, sa bene di poter contare su una crescente classe media bisognosa di nuovi consumi, un'enorme forza lavoro a basso costo e un *business climate* favorevole agli investimenti esteri. Sono ormai pochi i settori in cui l'investitore straniero, per operare, deve richiedere l'autorizzazione governativa e nella maggior parte dei casi gli Ide sono consentiti in via automatica. Quello del governo indiano è un approccio decisamente lungimirante, volto a incoraggiare gli investimenti in settori strategici per la crescita economica, come quello delle infrastrutture, o investimenti

che consentono un trasferimento di know how tecnologico all'industria indiana capaci di creare posti di lavoro, o nel campo dell'educazione e della conoscenza. In particolare, in India i capitali esteri rappresentano la principale fonte di finanziamento per i grandi progetti infrastrutturali. Il settore è infatti in rapida crescita, alimentato dall'enorme domanda domestica e dalle politiche governative di incentivo agli investimenti privati, sia nazionali che esteri. Il governo di New Delhi ha recentemente annunciato investimenti in progetti infrastrutturali per mille miliardi di dollari nei prossimi cinque anni e nei quali intende coinvolgere il settore privato.

La produzione di energia è un capitolo fondamentale dell'economia indiana e citare il colosso Reliance Industries, la più grande compagnia privata del Paese e leader nel settore petrolifero e petrolchimico, è d'obbligo. «Si tratta di un nostro interlocutore privilegiato», spiega ancora Roy, «con cui abbiamo già concluso importanti operazioni dal 2004. Nell'ultima, firmata proprio in questi giorni, abbiamo garantito un finanziamento da 400 milioni di dollari per il potenziamento della capacità produttiva dei suoi impianti petrolchimici».

Guidata dal magnate indiano Mukesh Ambani, con un fatturato che si aggira sui 20 mila miliardi di dollari, la produzione di Reliance Industries Limited, fiore all'occhiello del gruppo industriale Reliance, si estende dai prodotti petroliferi e petrolchimici alle fibre, ai prodotti per la tessitura e al vestiario. Inclusa dalla rivista "Fortune" fra le 500 maggiori aziende del mondo, la Reliance è la più grande impresa privata in India.

Le imprese italiane già presenti in India sono oltre 400, anche se il nostro Paese si posiziona solo al 17° posto della classifica degli investitori esteri nel Paese e al 7° fra quelli europei. Nel 2011 i rapporti bilaterali Italia-India sono stati particolarmente intensi, con ben tre missioni imprenditoriali organizzate sul suolo indiano, proprio a sottolineare il fatto che ormai questo mercato è diventato un'imprescindibile tappa per chi fa business e offre ancora grossi margini di crescita per il nostro Paese.

#### L'INDIA EMERGENTE: I NUOVI CONFINI DEL BUSINESS NEL PAESE

L'industrializzazione si è diffusa in India anche grazie alla recente istituzione di regioni economiche speciali, dove il trattamento fiscale delle imprese attira investimenti privati stranieri e nazionali, e grazie a specifiche opere infrastrutturali che mirano a connettere fra loro le regioni che compongono il cosiddetto quadrilatero d'oro: Delhi, Calcutta, Chennai e Mumbai, i principali centri economici del Paese. Queste città, infatti, non possono più essere definite come nuove mete

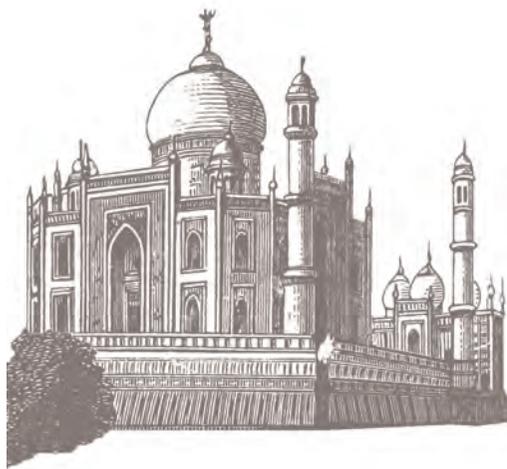
di business per gli investitori stranieri, molti dei quali vantano una presenza ormai consolidata da anni nel Paese.

Oltre alle megalopoli di New Delhi e Mumbai, per l'investitore attento e che vuole "giocare d'anticipo" esistono alcuni Stati emergenti in India che si stanno affermando come nuovi mercati a elevato potenziale, ancora poco frequentati dalle imprese straniere. È questo il caso dello Stato costiero di Gujarat, al confine occidentale. Qui si concentra il 5 per cento della popolazione indiana, il 16 per cento della produzione industriale e il 22 per cento delle esportazioni totali del Paese. Il tasso di crescita del Pil, intorno al 12 per cento, è ben superiore alla media dell'intera India. L'industria manifatturiera è quella che traina la crescita, oltre a impiegare la maggior parte della forza lavoro. Le città che attraggono maggiormente gli investimenti esteri sono Ahmadabad, specializzata nella chimica e nella farmaceutica, e Surat, rinomata nei settori tessile e immobiliare. A nord-est, lo Stato di Orissa sta emergendo, fra le principali destinazioni di investimento grazie ad alcuni grandi progetti minerari e industriali, nei comparti acciaio e alluminio. Inoltre, è una delle prime regioni in cui è stato istituito un ufficio "ppp", ovvero per le public-private partnership che negli ultimi cinque anni sono aumentate considerevolmente. Il Rajasthan, fra gli Stati più grandi dell'India, sta investendo molto nei grandi progetti infrastrutturali e, proprio grazie al megaprogetto del "corridoio" tra le metropoli

economiche di Dehli e Mumbai, si prevede anche un elevato sviluppo industriale dell'area. Mentre lo Stato di Karnataka è specializzato soprattutto nel settore dei servizi IT, tanto da essere stato soprannominato la Silicon Valley indiana. Le città di Mysore e Hubli sono i principali centri per gli investimenti. Andhra Pradesh, Stato costiero centro-orientale, ha un settore agricolo ben sviluppato ma è anche leader per la produzione energetica: nella capitale, Hyderabad, si concentra oltre l'84 per cento dei progetti di Stato, che attraggono investimenti principalmente nei settori estrattivo, farmaceutico, IT e agricolo. Anche il comparto infrastrutturale è ben sviluppato grazie ai tre aeroporti presenti sul territorio e al porto di Vishakhapatnam, uno dei maggiori scali cargo del Paese. Infine, il Maharashtra è uno Stato che non può essere definito emergente ma che rappresenta un vero e proprio esempio di dinamismo economico in India. È un importante centro finanziario, industriale e agricolo, fra i più urbanizzati dell'India e può vantare un'ottima rete infrastrutturale, rispetto agli standard del Paese. Negli ultimi sette anni ha registrato un aumento del 100 per cento degli investimenti diretti esteri e si è guadagnato la leadership indiana nell'export di beni e servizi. Oltre Mumbai, capitale e più importante centro finanziario del Paese, anche la città di Pune è un ragguardevole polo economico: attrae, infatti, circa il 33 per cento degli investimenti esteri diretti nello Stato e vanta la presenza di numerose multinazionali straniere, tra cui la Fiat. ☺

📷 Massimiliano Cascianelli, Senior risk analyst, SACE  
Guerrieri per la festa della comunità Sikh, India.





# BUSINESS ETIQUETTE IN INDIA

---

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

---

**L'**India è un paese con enormi potenzialità per gli investitori stranieri, ma ha una complessità culturale che non può essere sottostimata e che è bene affrontare, facendo business, con i dovuti accorgimenti. Pur non essendoci regole di comportamento valide in ogni contesto, è possibile delineare un'etichetta comune per la *business community* almeno nelle grandi città indiane, dove peraltro si svolge la maggior parte degli incontri d'affari.

## ONORA GLI APPUNTAMENTI... E LE FESTE NAZIONALI

Gli indiani apprezzano la puntualità e chi sa rispettare gli impegni presi, tuttavia può avvenire che gli appuntamenti di lavoro vengano rimandati senza il necessario preavviso dalla vostra controparte indiana. Organizzate con ampio anticipo i vostri *business meeting*, uno o due mesi prima, e chiamate per confermare la settimana precedente e poi anche il giorno stesso dell'appuntamento. Cercate di avere un'agenda di impegni flessibile per quella giornata in modo da poterla adeguare a eventuali cambiamenti dell'ultimo minuto. Non cercate di fissare un incontro d'affari in prossimità delle feste nazionali, come il giorno dell'Indipendenza o il Diwali. I momenti della giornata migliori per fissare un meeting sono la tarda mattinata o il primo pomeriggio. Meglio organizzare un pranzo di lavoro piuttosto che una cena. È buona norma, inoltre, chiedere al vostro ospite quali siano le sue preferenze sul cibo. Il vegetarianismo è molto diffuso in India. Siate puntuali e la vostra controparte indiana sarà ben disposta nei vostri confronti già prima di iniziare l'incontro. Le grandi città indiane possono essere molto affollate e il traffico nelle ore di punta è

molto intenso, perciò considerate queste variabili quando vi spostate per raggiungere il luogo dell'incontro.

## SHAKE-HANDS O NAMASTE?

Nella cultura indiana è molto importante il rispetto dei ruoli e delle gerarchie e questo è tanto più evidente quando ci si trova in un meeting d'affari. Quando si entra in una stanza bisogna rivolgersi e salutare per prima la persona più anziana presente o la più elevata in grado oppure, se si è già nella stanza, alzarsi in piedi in segno di rispetto. La stretta di mano è un gesto comunemente usato per presentarsi. Tuttavia, se volete dare un segnale positivo di comprensione della cultura locale che ben predisponga il partner, è opportuno fare il saluto indiano Namaste, ovvero l'inclinazione del capo con i palmi delle mani giunti davanti al petto. Stringere la mano a una donna indiana è una pratica comunemente usata nelle zone urbane.

## SIATE DIPLOMATICI

In India, l'inglese è normalmente usato per gli incontri di business, nonostante si parlino moltissime lingue e dialetti differenti e l'hindi sia la lingua ufficiale riconosciuta dal governo centrale. Quando vi rivolgete alla controparte indiana ricordatevi sempre di anteporre al nome della persona la sua qualifica (Professor, Doctor, Engineer). Prima di iniziare il meeting vero e proprio scambiate i vostri biglietti da visita con i presenti: non ci sarà bisogno di tradurli in hindi, una versione in inglese sarà sufficiente. Ricordate di porgere le vostre *business card* con cura e con la mano destra, badando di usare la stessa mano per prendere quelle della vostra controparte. Generalmente, l'incontro inizia con uno scambio di chiacchiere utili a co-

noscersi reciprocamente. Gli indiani preferiscono fare affari con persone che conoscono e di cui si fidano. Nel primo meeting, quindi, è probabile che si parli poco di business e che questa prima fase di conoscenza duri per tutto l'incontro. Evitate argomenti più sensibili come la religione, il Pakistan, il Kashmir o la povertà. Negoziare e raggiungere accordi potrebbe richiedere molto tempo: non siate frettolosi e approfittate di questo tempo a disposizione per farvi conoscere e far sì che la controparte si fidi di voi. Non fate pressioni e sappiate aspettare. Quando negoziate non siate troppo diretti nell'esprimere la vostra contrarietà su un punto. La parola "no" in India è considerata offensiva,

—  
I momenti della giornata migliori per fissare un meeting sono la tarda mattinata o il primo pomeriggio. Meglio organizzare un pranzo di lavoro piuttosto che una cena

—  
preferite espressioni come "vedremo", "proverò" ma non rispondete mai con un "no" secco. Se la vostra controparte indiana scuote la testa mentre state parlando, rimanete calmi. In realtà non vuole esprimere la sua contrarietà a quello che dite, ma esattamente il contrario. Infatti in India quando si è d'accordo si muove la testa da destra a sinistra, in maniera del tutto simile al nostro gesto per dire "no". In ultimo, ricordate che le decisioni finali o le più importanti sono prese solamente dai gradi più elevati dell'azienda partner: se uno dei manager non è presente al negoziato nessun accordo verrà raggiunto in quel giorno. 🌐



# OPPORTUNITÀ DI SLANCIO

AL FIANCO DELLA NUOVA AGENZIA DI CREDITO ALL'ESPORTAZIONE RUSSA, PER RAFFORZARE LE OPPORTUNITÀ DELLE IMPRESE ITALIANE SUI NUOVI MERCATI, CON UN OCCHIO DI RIGUARDO ALL'AREA CSI.

**A**nche la Russia adesso ha la sua agenzia di credito all'esportazione: è nata come costola della banca di sviluppo Vnesheconombank, e si chiama Exiar. E soprattutto avrà un sapore tutto italiano: potrà infatti contare sull'expertise di SACE che, in lizza con competitor internazionali, si è aggiudicata il contratto di *advisor* per la costituzione e l'avvio delle attività della neonata agenzia.

Una collaborazione di vasta portata, che comprende un ampio piano di formazione su prodotti, processi, gestione e valutazione dei rischi e che prende il via in un momento in cui la Russia dà nuovo slancio alla diversificazione dell'economia, promuovendo tra i propri operatori la cultura della gestione del rischio, sostenendo lo sviluppo

delle tecnologie, accompagnando investitori ed esportatori russi in nuovi mercati, incoraggiando trasparenza e investimenti incrociati tra Paesi.

SACE ed Exiar hanno inoltre firmato un memorandum d'intesa con l'obiettivo di rafforzare le opportunità commerciali e di investimento all'estero attraverso iniziative di cooperazione su progetti attuali e potenziali, non solo in Russia e in Italia ma anche nei mercati della Comunità degli Stati Indipendenti (Csi), creando una piattaforma di condivisione dei rischi.

Solo in Russia (primo mercato estero in portafoglio di SACE con più di 5,4 miliardi di euro di esposizione) sono allo studio nuove operazioni per un valore di oltre 1 miliardo di euro: interventi riguardanti i settori dell'energia, dell'aeronauti-

## A PROPOSITO DI TRAINING...

SACE Training & Advisory è la "scuola" di SACE che organizza corsi di formazione, servizi di *tutoring* e assistenza tecnica per offrire al mondo imprenditoriale, finanziario e universitario il know how sviluppato da oltre trent'anni di attività. Il corpo docente è costituito dai manager di SACE affiancati da relatori esterni, esponenti del panorama economico e universitario internazionale. E-learning è il portale di formazione online di SACE che, attraverso videoseminari totalmente gratuiti, illustra prodotti e servizi assicurativo-finanziari, metodologie di analisi e valutazione rischio paese e controparti, risk management e procedure di indennizzo e recupero crediti.  
[www.sace.it/Training](http://www.sace.it/Training)

ca e delle infrastrutture, una rete in cui la Russia ha grandi distanze da colmare e alla quale sta destinando investimenti significativi. 🌐



MARZOTTO, PLASTIK, SICEP, TECNOFERRARI

# PRIMAVERA

I RISCHI POLITICI TORNANO ALLA RIBALTA E LE IMPRESE RISCOPRONO GLI STRUMENTI PER MUOVERSI IN SICUREZZA.

**P**iù di un anno fa, nel gennaio 2011, il mondo assisteva meravigliato alla improvvisa mobilitazione dei cittadini del mondo arabo. Le piazze di Tunisi, di Tripoli e del Cairo si riempivano di manifestanti che chiedevano in primo luogo il rinnovamento delle classi dirigenti. In aree caratterizzate da una popolazione giovane, afflitta da tassi di disoccupazione costantemente superiori al 15 per cento, nascevano movimenti che chiedevano nuove opportunità, non solo in campo politico. Il fermento, trasformatosi a volte in violenza e sfociato in conflitti cruenti – come la guerra civile che ha segnato profondamente la Libia –, ha imposto una

brusca battuta di arresto nelle attività delle tante imprese italiane impegnate nel mondo arabo.

Un segnale importante di questo cambiamento sta nei numeri registrati dalla SACE, che riflettono la rinnovata esigenza delle aziende di assicurare i loro investimenti da rischi di natura politica in un'area divenuta sempre più calda. In Medio Oriente e Nord Africa quest'anno SACE ha concluso operazioni per più di 900 milioni di euro, di cui 113 proprio nei Paesi attraversati dall'ondata della Primavera Araba: oltre il 60 per cento in più rispetto all'anno scorso. Di queste operazioni due su tre sono andate a favore di piccole e medie imprese, esposte come



# ARABA

Piazza del mercato di Jemaa el-Fna, Marocco.

tutte ai rischi di natura politica. Si tratta di una novità importante, dato che in precedenza erano soprattutto le aziende di dimensioni maggiori a richiedere strumenti di questo tipo. Nuovi progetti, per un importo totale di 1,7 miliardi di euro, sono previsti nei prossimi mesi. Sono due le facce di questa vicenda. Da un lato, senz'altro ci sono i rivolgimenti politici, l'instabilità, l'incertezza e il timore di perdere nell'arco di pochi giorni quanto investito in mesi di trattative e di lavoro in territori soggetti a cambiamenti radicali. Dall'altro, ci sono i segnali di un'area che afferma giorno dopo giorno la sua importanza per i mercati europei.

A partire dal gennaio 2011 molte aziende straniere, presenti in Libia, Egitto e Tunisia, hanno dovuto richiamare in patria i propri addetti dall'Africa, abbandonando impianti e attrezzature. In Tunisia le forze dell'ordine sono scomparse per giorni e giorni, lasciando che alcune fabbriche incustodite fossero prese di mira dai vandali e danneggiate pesantemente. Molte aziende non sono riuscite a riprendere le attività per settimane per la difficoltà del personale di raggiungere i luoghi di lavoro. Ma dalle grandi difficoltà dei giorni più campali, caratterizzati dalla massima incertezza sul futuro, sono emersi energie positive e un nuovo protagonismo

delle classi medie, ora interessate a creare nei loro Paesi un contesto operativo più stabile per le imprese, banche più aperte al mercato internazionale, servizi che riflettano un'esigenza di cambiamento che, invece di limitarsi a sollevare dalla miseria i più poveri, riguarda anche una generazione di imprenditori pronta a misurarsi con responsabilità nuove.

«In Tunisia c'è molta voglia di fare ma purtroppo non è un Paese strutturato come il nostro. La classe imprenditoriale non è vasta ma in genere chi fa impresa ha interessi diversificati; molti hanno a che fare col turismo e ci sono imprenditori di qualità, >



Mercato di Rabat, Marocco.

di mentalità europea», racconta Claudio Civello, amministratore delegato della siciliana Sicep, azienda che produce strutture prefabbricate per l'edilizia industriale. Proprio insieme a un socio locale, la Sicep ha investito in Tunisia. «Ci siamo andati quattro anni fa. Se dovessimo rifare la stessa scelta oggi, dubito che ci andremmo», spiega Civello. Che però aggiunge: «Visto che ormai ci siamo, e visto che abbiamo impiegato un anno per realizzare la fabbrica lì, la seguiamo con attenzione, giorno per giorno». In Tunisia lavora per la Sicep una quarantina di operai. «Il nostro prodotto non si può esportare. Deve essere fabbricato in loco. Al tempo stesso, le nostre tecnologie sono richieste in quell'area, e lo saranno ancora di più in futuro», spiega. Senza nascondere alcune difficoltà dovute alle rivolte del 2011. «Non abbiamo subito alcun danno alla fabbrica, ma a seguito della rivolta gli investimenti internazionali si sono fermati: gli investitori sono rimasti in attesa di nuovi sviluppi dell'economia locale. Quindi, i nostri unici interlocutori sono clienti locali, che purtroppo non bastano per sviluppare il volume d'affari che ci aspettavamo quando siamo arrivati in Tunisia». La Sicep ha assicurato il capitale contro i rischi legati a sommosse e alle conseguenze dei cambiamenti politici. «L'abbiamo fatto tardi», ammette Civello. «Se ci avessimo pensato prima delle rivolte, forse ci sarebbe costato meno. L'assicurazione resta uno strumento importante per tutelare il proprio futuro».

I mercati africani sono interessanti anche per i beni proverbialmente "leggeri", come quelli della Plastik. Presente da cinquant'anni ad Albano S. Alessandro (Bergamo), la Plastik produce su incarico di multinazionali come Johnson&Johnson e Procter&Gamble i prodotti che troviamo sugli scaffali dei supermercati, dagli assorbenti igienici ai pannolini per adulti e bambini, ma anche gli imballaggi speciali per il settore igienico-sanitario e i materiali con i quali si realizzano camici per chirurghi e teli per sale operatorie. Presente sul mercato con oltre 50 milioni di fatturato, l'azienda guarda con interesse alle prospettive di crescita della clientela del Nord Africa, un mercato che può solo crescere. Come spiega il presidente dell'azienda Gianangelo Cattaneo, «vogliamo rimanere radicati nel nostro territorio» ma al tempo stesso ampliare le esportazioni nei nuovi mercati emergenti con l'ausilio di un presidio produttivo in Tunisia. «Abbiamo superato con successo le difficoltà sorte a causa dell'attuale congiuntura politica del Paese», spiega Cattaneo che ha assicurato l'investimento con SACE, «e crediamo fermamente che la neonata Plastik Nord Afrique permetterà a tutto il Gruppo Plastik di assumere un ruolo di primaria importanza nel mercato».



Il suk di Fez, Marocco.

L'espansione in Nord Africa risulta strategica anche nel settore dell'edilizia, sia per lo sviluppo del mercato immobiliare locale che per la presenza di nuovi impianti produttivi, da conquistare prima che lo facciano altri soggetti del mercato globale, a cominciare dalla Cina. Donatella Ferrari partecipa all'amministrazione dell'azienda di famiglia, la Tecnoferrari, 150 dipendenti, nata nel 1966 per produrre macchine e attrezzature per l'industria ceramica a Fiorano Modenese, a cinque chilometri da Sassuolo, capitale della ceramica. «Nonostante la crisi esportiamo moltissimo», spiega la Ferrari. «Guardiamo con interesse a Paesi quali Arabia Saudita, India e Brasile. In India vorremmo tentare di fronteggiare la concorrenza cinese, concentrandoci su articoli che i cinesi non producono», come le macchine che integrano la tecnologia digitale. L'azienda non ha succursali nel mondo ma agenti che viaggiano ovunque. «Stiamo lavorando molto con Egitto, Iran e Turchia», e proprio le forniture esportate verso l'Egitto sono state assicurate con SACE. «Con SACE si lavora molto meglio rispetto a una decina di anni fa. Nel tempo, ha imparato a conoscere i propri clienti. Ci contatta, spiega il lavoro che fa». Da molti anni il 20 per cento dei 50 milioni di fatturato deriva dalle esportazioni, ma assicurare i crediti è diventato sempre più importante. «In Egitto alcune commesse sono state annullate dopo le rivolte, per poi essere ripristinate. Il problema erano le grandi incertezze della fase più acuta delle manifestazioni».

Il 2011 è stato un anno importante, non solo nel mondo arabo. Lo Stato italiano ha compiuto 150 anni e il Gruppo Marzotto 175. Ma il 2011 è stato anche l'anno in cui Marzotto ha aperto proprio in Egitto uno stabilimento, che si aggiunge a quello tunisino sorto negli anni Settanta, in cui sono impiegati circa 600 addetti. «Naturalmente quello che è accaduto in Tunisia e in Egitto, inclusi gli eventi più recenti, ci ha preoccupato. Tuttavia, quest'area continua a rappresentare una vasta opportunità per il mercato del tessile e dell'abbigliamento», spiega Sergio Tamborini, 52 anni, amministratore delegato del Gruppo Marzotto. Metà degli oltre 4000 dipendenti del Gruppo è impiegata in Italia, dove restano le produzioni più elaborate e necessariamente Made in Italy, come i marchi Guabello, Fratelli Tallia di Delfino, la seta stampata Ratti e le produzioni di cotone Tessuti di Sondrio. Ma altre lavorazioni, per le quali il valore del Made in Italy non è decisivo, si espandono altrove. «Rispetto ad altre grandi aree geografiche estere», spiega Tamborini, «il Nord Africa offre una naturale riduzione dei tempi di consegna e una manodopera aperta al settore manifatturiero. A questo aggiungiamo le agevolazioni fiscali e i costi ridotti dell'energia». Lo stabilimento egiziano nasce da una *joint venture* con la Schneider, destinato alla pettinatura della lana che arriva al porto di Suez dall'Australia. «Nelle fasi più tese delle tensioni in Tunisia e in Egitto», racconta ancora Tamborini, «abbiamo riportato a casa le persone che avevamo lì. In Egitto i disordini sono iniziati mentre ancora si montavano gli impianti.

Abbiamo avviato la produzione con tre mesi di ritardo, a dicembre 2011». Mentre in Tunisia il Gruppo Marzotto produce filato di lino a partire da materie prime che arrivano dalla Francia, lo stabilimento egiziano, dove lavora una settantina di persone, potrà trattare 4 milioni di chili di lana l'anno. «In queste operazioni è ovvia la necessità di prevedere fattori di rischio», aggiunge Tamborini. «L'incontro con SACE è avvenuto grazie a loro, ma è solo una casualità, perché noi stessi eravamo interessati a uno strumento di protezione nei confronti di Paesi e mercati che presentano fattori di rischio, a prescindere dall'esplosione delle rivolte del 2011». Ma agire strategicamente è necessario ovunque, non solo nelle aree interessate da cambiamenti politici epocali. Il Gruppo Marzotto, per esempio, è presente anche in Lituania e nella Repubblica Ceca. Appena fuori dall'Eurozona tutte le imprese sono soggette alle fluttuazioni delle valute. Le monete dei singoli Stati acquistano e perdono valore spesso senza fare notizia, rappresentando però un rischio notevole per chi opera su mercati nazionali diversi. «Serve l'intelligenza di agire strategicamente, di diversificare le attività», ricorda l'amministratore delegato di Marzotto, «perché il rischio è ovunque, anche nei cambiamenti meno percettibili, come per esempio l'improvviso esaurirsi della forza lavoro in una certa Nazione». In un mercato globale e sottoposto a cambiamenti radicali, essere solidi e affidabili significa non lasciarsi sorprendere troppo dagli eventi. ☺

SOGIMI

# LA GRINTA DELL'INDUSTRIA ITALIANA




---

IL LATO ARTIGIANALE  
DELLA GOMMA  
E DELLA PLASTICA.

---

**I** musei di tutto il mondo ospitano ormai le diverse espressioni del design industriale italiano del secondo dopoguerra, dalla Vespa Piaggio ai televisori Brionvega. Capolavori d'invenzione nati anche grazie alla disponibilità di materiali innovativi e flessibili, plastica e gomma in primo luogo. E grazie a uno spirito etico e creativo che è ancora in circolazione. Nel Gruppo Sogimi, fondato nel 1982 da Fernando Caminoli, figura infatti la milanese Pigomma SpA, azienda creata nel 1951 per distribuire giocattoli e prodotti in gomma, in origine legata al Gruppo Pirelli. Il Gruppo Sogimi comprende

oggi 14 aziende impegnate nella trasformazione e nella distribuzione di prodotti in plastica e gomma. Mentre i cataloghi descrivono materiali super sofisticati, a caratterizzare l'esperienza del Gruppo è la qualità artigianale del rapporto con i clienti e con le loro esigenze. Sfolgiando i siti internet delle aziende Sogimi si scopre, infatti, che non tutto ciò che è plastica deve essere prodotto in serie. Al contrario, gomma e plastica si rivelano la soluzione ideale per realizzare l'imballaggio di una piccola produzione di stoviglie o addirittura pezzi unici come la scenografia di uno spettacolo teatrale o di un film di Cinecittà. «La presenza sul territorio e il



Pannelli di Lexan® usati per la Mostra del Cinema di Venezia.

servizio al cliente sono state da sempre le nostre caratteristiche vincenti», spiega Massimiliano Monda, 42 anni, amministratore delegato. Sarebbe difficile immaginare la vita di oggi senza guarnizioni, lastre in plastica, resine espanse: materiali onnipresenti, dal rivestimento di edifici alle guarnizioni delle finestre, alla comunicazione sui punti vendita. Un mercato immenso, che Sogimi distingue in materiali compatti (55 per cento del fatturato) ed espansi (45 per cento). Visti da vicino, i singoli materiali sono molto diversi tra loro e si adattano agli usi più specifici. Il Lexan®, ad esempio, serve a realizzare coperture leggere, trasparenti

e ultrasistenti, mentre l'Aerstop isola dall'aria e dall'acqua. Certo, esistono prodotti concorrenti, soprattutto di provenienza asiatica. Ma, spiega Monda, il problema della concorrenza si pone soprattutto per la parte del business a minor valore aggiunto. A difendere il grosso del business sono la presenza capillare sul territorio e la capacità dei trecento addetti di Sogimi (divisi quasi equamente tra operai e impiegati) di associare a ciascuna esigenza il materiale e la lavorazione più appropriati. Come fa Tekspan Automotive, che fornisce materiali espansi all'industria automobilistica: presente in Piemonte, in Polonia e in Messico (e pronta

a sbarcare entro fine 2012 in un altro Paese europeo), l'azienda è nata per sviluppare uno dei core business di Sogimi e si è specializzata al punto da diventare una realtà autonoma, anche nel capitale, e in forte crescita. Il Gruppo Sogimi, composto da aziende dotate di management autonomi, raccoglie un volume d'affari di 75 milioni di euro. «Offriamo pochi prodotti di serie. Generalmente lavoriamo su commessa», dice Monda. «Risolviamo i problemi. Che si tratti di imballare un nuovo prodotto, o rivestire un edificio». E cita le sedi di importanti aziende che hanno scelto di dare luce ai loro quartier generali con materiali come l'Alucobond, un misto di alluminio e polietilene, o il Tecnodeck, sistema per pavimentazioni che associa la resistenza delle resine alla bellezza e al calore del legno. «Il cliente ti cerca perché gli hai dato una buona soluzione». Da almeno dieci anni il Gruppo assicura i suoi crediti, e dal 2010 con SACE BT. «Abbiamo sempre interpretato l'assicurazione da due punti di vista», spiega Monda. «Sia come strumento utile per costruire un portafoglio di clienti fidati, sia come fonte di informazioni sul nostro operato. Perché per noi è utile esercitare il rischio con coscienza». L'assicurazione, quindi, svolge davvero la sua funzione quando, invece di limitarsi a vagliare una pratica, fornisce al cliente le informazioni che scaturiscono da un'analisi severa dei fattori in gioco e dei soggetti coinvolti nelle decisioni.

—  
Oggi Sogimi assicura con SACE BT il fatturato di 14 aziende del Gruppo  
—

Sono elementi utili specie in una fase economica che non ammette errori. Da un lato, ci sono gli scenari cupi della crisi globale; dall'altro, c'è la concorrenza internazionale, aggressiva, che quotidianamente minaccia di mettere fuori gioco prodotti e strategie. «La crisi riguarda anche il nostro business», ammette Monda, «ma la presenza sul territorio e il servizio al cliente sono da sempre le nostre caratteristiche vincenti: se si aiutano costantemente i clienti a trovare la soluzione che cercano, difficilmente ci abbandoneranno per aziende che non garantiscono lo stesso». A preoccupare, più che la concorrenza, è il lato finanziario della crisi: le banche in difficoltà chiudono le porte alle piccole e medie imprese, ovvero all'80 per cento dei clienti del Gruppo Sogimi. «Questo rischia di creare un effetto domino» che può arrivare anche a danneggiare le realtà più solide. «Abbiamo già posto in essere delle azioni a contrasto dello scenario attuale», annuncia Monda. «Tra queste, la ridefinizione delle procedure interne di affidamento del credito». Ovvero, valorizzare sempre più il ruolo dell'assicurazione. ☺

## MALTAURO

# CI PIACE PENSARE IN GRANDE

DALL'AFRICA ALL'ITALIA, CON LO STESSO SPIRITO D'IMPRESA. IL PRESIDENTE SIMONETTO RACCONTA PROGETTI E STRATEGIE DEL GRUPPO DI COSTRUZIONI.

**C**on oltre 2300 dipendenti e una produzione annua superiore ai 400 milioni di euro, il Gruppo Maltauro, attraverso le sue sei società controllate, è tra le prime trenta imprese di costruzioni in Italia. Un'azienda abituata a vivere e a valutarsi in un contesto internazionale. Da oltre quattro generazioni le costruzioni sono l'attività prevalente di questa impresa vicentina a conduzione familiare, ma Maltauro nel tempo si è posta a capo di una serie di società che operano in diversi settori complementari: prefabbricati, estrazione di materiali per l'edilizia, ambiente, depurazione delle acque, discariche. «Ma il nostro punto di forza rimangono le costruzioni», precisa il presidente Simonetto, spiegando che diversificare le attività è vitale per evitare i rischi legati alle crisi che colpiscono ciclicamente ciascun settore. «Storicamente abbiamo operato nell'edilizia tradizionale, ma al contempo siamo attivi nel settore delle infrastrutture, in Italia e, ormai da molti anni, anche all'estero».

La «scoperta» della Libia risale a più di trent'anni fa. «È successo nel 1974 con mio suocero. Si prospettò un contratto importante per costruire un tabacchificio in collaborazione con un'altra azienda. Un affare, all'epoca, di 170 miliardi di lire. Salvo i 5-6 mesi in cui abbiamo dovuto portare a casa il nostro personale, siamo in Libia da allora. E stiamo ripartendo, siamo tra i pochi ad aver ripreso». Questa volta, tra i contratti, c'è la costruzione di una università, di una clinica (quasi completata) e dell'autostrada da 800 milioni di euro prevista dal Trattato di amicizia italo-libico. «Ci hanno assicurato che la costruzione andrà avanti», aggiunge Simonetto. «Nel pieno del conflitto abbiamo vissuto momenti di trepidazione, soprattutto nella fase in cui abbiamo recuperato le maestranze. In parte i nostri mezzi in loco sono stati danneggiati o sottratti. Abbia-

mo sempre saputo che la vicenda di Gheddafi si sarebbe conclusa, ma non avremmo immaginato che finisse così».

Su 1600 dipendenti della capogruppo Maltauro, 1200 sono operai, oltre 300 impiegati e una sessantina tra quadri e dirigenti. Metà degli operai lavora all'estero. «La mia presenza sul posto è richiesta una volta ogni due mesi», quindi in agenda figurano trasferte in Tanzania, Emirati Arabi e naturalmente in Nord Africa. Sul planisfero della Maltauro altre bandierine sono appuntate su Kenya, Emirati Arabi, Capo Verde, Albania. «Nei posti più difficili agiamo con finanziamenti sicuri, contratti garantiti da aiuti o finanziamenti europei, in parte assicurati con SACE».

Come accade spesso, alla base di una disinvoltata presenza sui mercati esteri ci sono radici forti e un terreno imprenditoriale ricco di carattere. «Con noi lavorano bravissimi siciliani e napoletani, ma posso dire che questa azienda trae le sue energie dal territorio, da una tradizione che negli anni ha formato tecnici e dirigenti, non solo a Vicenza ma anche a Belluno. Pronti fin da giovani a lavorare qui così come all'estero». A proposito di radici, è la famiglia l'altro polo della bussola. «L'unità della famiglia è decisiva per noi. Riconosco a mio suocero di aver dato respiro all'azienda, ma resta una grande unità di intenti vissuta tra noi quattro soci: io, mio cognato, le due sorelle. Per noi sono fondamentali la compattezza, l'estrema trasparenza, la serenità».

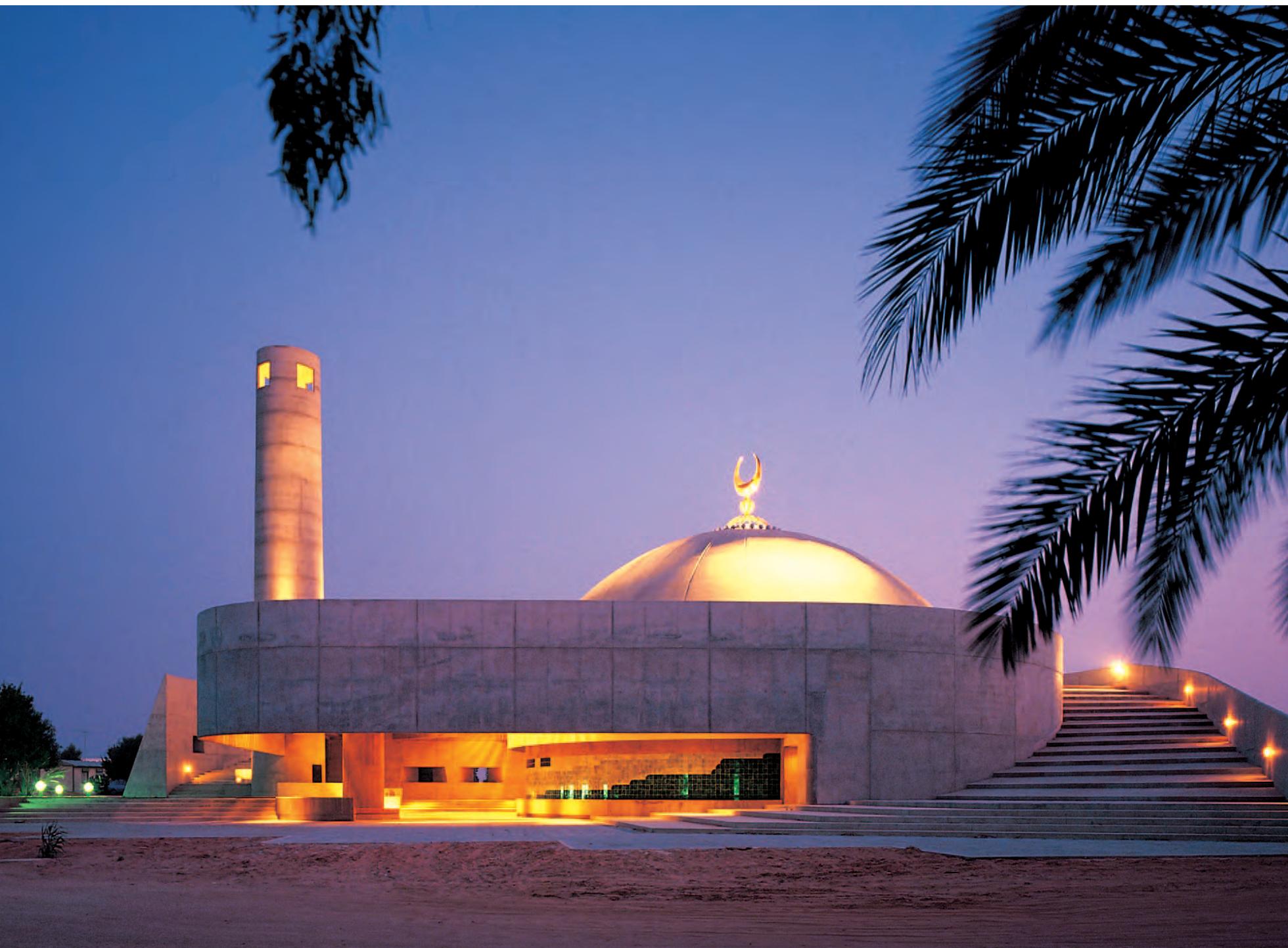
L'Italia è fonte di notevoli soddisfazioni. Dal rinnovamento della metropolitana di Roma all'ampliamento dell'aeroporto di Pantelleria, dall'ampliamento di ospedali e laboratori universitari in Lombardia alla modernizzazione di importanti impianti produttivi in diverse Regioni, Maltauro accetta ovunque la sfida di realizzare e costruire, associando tecniche aggiornate

al rispetto del territorio e del paesaggio. Dopo il sisma in Abruzzo – è uno dei tanti esempi – l'azienda ha partecipato alla realizzazione della nuova sede compartimentale dell'Anas a L'Aquila. L'edificio, in tutto 7000 metri di superficie distribuiti su quattro piani, è stato realizzato secondo i criteri antisismici più avanzati e comprende mille metri quadri di superficie coperta da pannelli fotovoltaici.

Ma il mercato italiano potrebbe funzionare molto meglio. A mancare è un sistema imprenditoriale di ampio respiro. Nonostante le potenzialità e le capacità in campo l'Italia, secondo le previsioni aziendali citate da Simonetto, è destinata a restare bloccata almeno per un altro anno. «Gli investimenti in questo momento languono sia nel settore privato che in quello pubblico. La competizione tra aziende è serrata. Al tempo stesso il mercato è frammentato e questo è alla base di una forte vulnerabilità del settore. La più grande impresa italiana nel settore edile e delle infrastrutture risulta marginale nel contesto europeo».

—  
In Italia, la liquidità è tra le sfide più forti. Una bella scoperta i servizi di smobilizzo crediti di SACE Fct

—  
Oltre ad avere stipulato contratti di assicurazioni con la SACE, Maltauro ha usufruito dei servizi di smobilizzo crediti vantati nei confronti della Pubblica Amministrazione, tramite la società di factoring del Gruppo, SACE Fct. L'incapacità del settore pubblico di far fronte ai suoi debiti è, per Simonetto, una vera e propria piaga, alla base di un ulteriore aggravamento dei livelli



La Moschea della General Tobacco Company a Tripoli, uno degli esempi più rappresentativi di intervento completo della Maltauro in Libia.

di competizione. Per partecipare a un appalto le aziende già sostengono costi di studio e provvedono in proprio al rischio di esito negativo della gara. «Se oltre a questo aggiungiamo che in caso di vittoria bisogna poi confrontarsi col mancato pagamento, in un momento di liquidità rarefatta le cose si complicano. Ecco, mi piacciono le sfide. Ma a volte si supera il limite...»

In un simile contesto, che accomuna tante aziende, per molti imprenditori il factoring è una valida soluzione per recuperare liquidità e ottimizzare la pianificazione dei flussi finanziari. Tant'è vero che nella sua attività di factoring diretto SACE Fct ha già smobilizzato ad oggi crediti per 2,3 miliardi di euro nei confronti di 3700 debi-

tori, tra cui circa mille Comuni, 61 Province, 253 Asl, 18 Regioni e 11 Amministrazioni centrali. L'incontro con la SACE, secondo il presidente di Maltauro, è stato proficuo perché ha prodotto effetti positivi anche sul fronte dei finanziamenti, supplendo alle carenze di un sistema bancario non sempre presente quando l'azienda tenta di muoversi all'estero. «Le garanzie di SACE sono state decisive in alcuni casi. Quindi, anche se la SACE non eroga direttamente un finanziamento, la sua presenza è comunque importante in quelle fasi. Trovare un riferimento vicino al territorio è poi fondamentale. Attraverso il contatto con la sede di Venezia abbiamo potuto ragionare a 360 gradi per identificare risposte di-

verse a esigenze diverse: non solo i prodotti più tradizionali per proteggere le attività all'estero, ma anche i servizi di smobilizzo crediti sono stati una bella scoperta».

In un'altra Regione, altra esperienza positiva – e replicabile – con le imprese del settore edile: la convenzione tra SACE Fct, Regione Lazio e Ance-Urcel (Unione Regionale Costruttori Edili del Lazio), stipulata lo scorso autunno. L'iniziativa ha già consentito a SACE Fct di smobilizzare 115 milioni di euro di crediti a oltre 100 aziende fornitrici della Regione, garantendo loro un sostanziale risparmio di tempi e costi e una maggiore certezza nella pianificazione dei flussi finanziari. ☺

## MEZZOGIORNO E IMPRESE

# RACCONTI DA UN ALTRO SUD

TRA CONGIUNTURA INCERTA E QUESTIONI STORICHE, SI FANNO STRADA TANTE IMPRESE CHE SANNO COMPETERE E VINCERE GIOCANDO FUORI CASA E CHE HANNO CONDIVISO I LORO PROGETTI DI CRESCITA CON SACE.

**N**on è certo roseo il quadro che emerge dagli studi più recenti sul tessuto imprenditoriale del Sud Italia. Secondo il rapporto Fondazione La Malfa-Mediobanca, solo l'8 per cento delle imprese si trova nel Mezzogiorno, con una produttività e una redditività molto più basse rispetto al resto del Paese. Un divario confermato dal rapporto Istat "Noi Italia": sono del Meridione le imprese più insolventi e più rischiose; i tassi sui finanziamenti bancari sono più elevati e la solvibilità delle imprese che vi fanno ricorso è dunque inferiore al Sud rispetto al Nord.

Nonostante la crisi, il Meridione non è escluso dai segnali incoraggianti giunti sul fronte dell'export. Nel terzo trimestre del 2011 l'Istat ha rilevato una crescita delle esportazioni in tutta Italia, più accentuata per le Isole (+ 16,7 per cento), ma positiva anche per il Sud (+ 12,9 per cento). La notizia non basta da sola a colmare la "spaccatura" del Paese, ma segnala un trend importante.

Al Sud non esiste ancora una tradizione consolidata per l'export nei Paesi emergenti perché, nella maggior parte dei casi, le dimensioni delle imprese sono troppo piccole per sostenere gli investimenti e lo sviluppo di competenze specifiche per affrontare il contesto dei Paesi di destinazione. Senza contare le difficoltà congiunturali di accesso al credito. Nonostante ciò, sono sempre di più le imprese che si mettono in gioco. Questo almeno risulta a SACE che, nell'ultimo anno, è stata coinvolta nel sostegno a transazioni e piani di sviluppo di tremila imprese meridionali, per un impegno totale di circa 4 miliardi di euro, in crescita del 6 per cento. «Qui abbiamo trovato testimonianze di un Made in Italy che ha capacità di competere all'estero»,

racconta Gianluca Bravin, Direttore della sede SACE di Roma da cui dipende l'area meridionale. «Mi riferisco alle due "A" del Made in Italy, abbigliamento e alimentari, in cui il Mezzogiorno vanta esempi di eccellenza, ma anche allo *shipping* e alle fonti rinnovabili».

«Quest'anno», prosegue Bravin, «abbiamo supportato i piani di sviluppo di società come La Doria, De Cecco, Meltin' Pot e Primadonna. Ma abbiamo anche sostenuto numerose operazioni di Pmi come il Pastificio Liguori, Costruzioni Solari e Sicep». La crisi spinge gli imprenditori a cercare soluzioni assicurativo-finanziarie per migliorare la competitività e proteggere il business all'estero. Perché su un fatto tutti concordano: quando la ripresa arriverà, le prime aziende a intercettarla saranno quelle ben posizionate sui mercati internazionali.

Dal 2009 SACE ha un ufficio a Bari, che segue le imprese di Puglia, Basilicata, Calabria e Molise, e un SACE Point a Napoli per le imprese campane. «È stato necessario un periodo di conoscenza reciproca con le aziende», ammette Bravin, «per spiegare l'attuale operatività di SACE, che è molto cambiata negli anni. Ma i frutti sono arrivati». Attraverso l'esperienza di SACE, raccontiamo le testimonianze di un altro Sud che tiene alta la bandiera del Made in Italy oltre frontiera.

## PICCOLI BRAND CRESCONO

Una di queste storie è quella di Meltin' Pot. Azienda salentina dello *streetwear*, non è certo un gigante ma dà lavoro a 200 addetti e fattura 50 milioni di euro, il 30 per cento dei quali frutto dell'export. Oggi l'azienda ha in portafoglio 1300 clienti, per buona parte italiani, ma le fette di mercato con-





Operazioni di carico. Il traghetto attende il treno per il passaggio dello Stretto di Messina.

quistate all'estero sono consistenti. «Il 2011», racconta l'amministratore delegato Augusto Romano, «è stato l'anno della nascita dei primi negozi a marchio e dell'affermazione sui mercati internazionali». Meltin' Pot è presente in quasi tutta l'Europa continentale e negli Stati Uniti e ha da poco riorganizzato la rete di vendita oltre confine, facendo ricorso alla garanzia di SACE per ottenere i crediti necessari. «Di questi tempi», spiega Romano, «per interloquire con gli istituti bancari, tocca avere le garanzie giuste. Internazionalizzarsi è un'opportunità, ma anche un grosso rischio. Prima di sbarcare in Germania e Francia abbiamo fatto dei piccoli test in Paesi secondari, come il Belgio e la Grecia. Aggredire un mercato vuol dire comprenderne anche la cultura. E ci vogliono anni, a volte decenni».

#### PANE PER I NOSTRI DENTI

Il cibo italiano incontra grande successo in tutto il mondo. La domanda per i nostri prodotti aumenta con l'avanzare delle classi medie nei Paesi emergenti. Le imprese italiane dell'agroalimentare sono ormai pronte a cogliere queste opportunità e trovano nei mercati esteri un importante canale di compensazione della debolezza della domanda interna. Ne è consapevole La Doria, colosso del comparto conserviero di Angri, che ha da poco fatto ingenti investimenti per raddoppiare la capacità produttiva e di stoccaggio dello stabilimento di Fisciano e per tener testa alla domanda estera di Asia e Australia. Fornitore preferenziale delle principali catene di grande distribuzione italiane ed estere, esporta circa il 64 per cento della sua produzione in Nord Europa, mentre l'intero processo produttivo avviene in Italia. «In questa congiuntura economica avversa, siamo lieti di aver facilitato l'accesso ai finanziamenti per sostenere gli investimenti produttivi di La Doria», commenta Bravin, «un gruppo radicato nel territorio italiano, capace di conquistare i mercati esteri e di contribuire al Sistema Paese».

Guarda a Oriente anche il Pastificio Liguori di Gragnano, località campana epicentro della lavorazione della pasta dal XVI secolo. Il Pastificio Liguori è una realtà piccola che ha saputo combinare tradizione e proiezione internazionale e sta oggi investendo per soddisfare la crescente domanda giapponese. La pasta italiana miete successi anche nell'Est più vicino: la Russia. Lo sanno bene alla De Cecco, che vanta un fatturato superiore ai 350 milioni di euro, di cui oltre un terzo destinato all'esportazione. Il gruppo abruzzese ha fatto ingresso in suolo russo con l'acquisizione del Gruppo First Pasta, secondo player del settore e suo primo investimento produttivo all'estero, realizzato con la garanzia di SACE. 🌐

# LA CRISI COME OPPORTUNITÀ

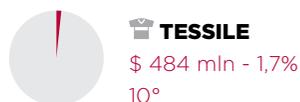
PERCHÉ LA CINA È UN MERCATO SEMPRE PIÙ STRATEGICO PER LA CRESCITA ECONOMICA ITALIANA.

## EXPORT ITALIANO IN CINA PER SETTORE

(Fonte: International Trade Center - Comtrade, 2010)

% incidenza su totale import cinese per settore

° ranking Italia tra Paesi esportatori in Cina per settore



L'approccio italiano al mercato cinese è ancora segnato da vecchi pregiudizi: la Cina è spesso vista solo come un'antagonista che minaccia il mercato del lavoro e le aziende italiane con la vendita dei suoi prodotti a basso costo. Nell'attuale scenario macroeconomico sono molte le imprese nostrane che credono sia opportuno innalzare barriere protezionistiche per sopravvivere agli shock dei mercati. Ma spesso è proprio nei momenti di crisi che si creano nuove opportunità. La crisi in Europa e negli Stati Uniti ha causato un generale rallentamento dell'export cinese e del flusso degli investimenti diretti esteri (Ide) nel Paese. Per sostenere elevati tassi di crescita, la Cina punta tutto sull'aumento della domanda interna di beni e servizi, potendo contare su efficaci piani di incentivo e su un alto risparmio privato. Le previsioni per il 2012 danno il livello dei consumi privati in crescita maggiore rispetto al Pil, grazie agli elevati tassi di occupazione, all'aumento dei salari e all'incremento della spesa pubblica nella sanità e nei servizi di welfare. Sono molti gli imprenditori italiani che hanno deciso di penetrare il mercato cinese: molti ci sono riusciti ma molti altri hanno incontrato

forti ostacoli, soprattutto perché impreparati ad affrontare le peculiarità di un ambiente politico-economico così complesso. Ma quanto è importante la Cina per l'Italia? Nel 2010 le importazioni della Cina hanno raggiunto un valore totale di 1394 miliardi di dollari. Con 14 miliardi di esportazioni, l'Italia è il 23° esportatore nel Paese, molto dietro, in Europa, rispetto a Germania (al 5° posto), Francia (al 18°) e Svizzera (al 19°). In percentuale l'export italiano conta solo l'1 per cento sul totale delle importazioni cinesi.

La Cina è al settimo posto nella graduatoria dei Paesi partner commerciali dell'Italia, dopo il Regno Unito e la Svizzera. Esportiamo in Cina la stessa quantità di beni che esportiamo in Belgio e in Polonia, nonostante il mercato cinese possa contare su 1,5 miliardi di consumatori. Quest'anomalia nei rapporti commerciali italiani con l'estero trova le sue ragioni nella presenza in Europa di condizioni più favorevoli a sviluppare relazioni con mercati più vicini culturalmente e geograficamente e nella nostra tendenza a rincorrere e imitare le scelte di investimento di altri Paesi, Germania in primis. Un esempio di questo comportamento si può individuare negli investimenti massivi che

l'Italia fa in Romania e in Bulgaria, dettati da logiche che non considerano il potenziale di crescita del mercato di destinazione. Un approccio del genere porta ad adottare comportamenti di fatto incoerenti con logiche di espansione in mercati a elevato potenziale come quello cinese.

Come dimostrato nella tabella, se si dividono i dati dell'export italiano in Cina per settori, emerge che ogni comparto offre opportunità diverse per il nostro Paese. I dati si prestano alle seguenti considerazioni:

- l'Italia è al 23° posto dei Paesi esportatori in Cina ma è il primo partner in molti settori
- i settori d'eccellenza del Made in Italy non sono in grado di generare grandi volumi d'affari
- i settori a elevato potenziale sono ancora poco sfruttati dalle imprese italiane: il caso dell'*automotive* e della *cosmesi*.

Inoltre la Cina non si posiziona mai tra i primi cinque mercati di destinazione dell'export italiano. L'unica eccezione è rappresentata dai macchinari



Times Square in Causeway Bay, uno dei principali quartieri commerciali della città di Hong Kong, Cina.

in cui la Cina è al 3° posto del ranking, importando il 6,2 per cento delle esportazioni totali del settore. La marginalità dell'Italia nel mercato cinese è ancora più chiara se si guarda al settore vinicolo. L'export di vino in Cina nel 2010 ha raggiunto un volume di 286 milioni di litri per un valore di 800 milioni di dollari, registrando una crescita del 68,24 per cento in termini di volume e del 76,99 per cento in termini di ricavi. Se consideriamo che l'intero mercato vinicolo in Cina ha raggiunto i 4811 milioni di dollari, risulta chiaro che il consumo nel Paese si sta muovendo verso prodotti di qualità più elevata. Mentre i francesi sono leader nel settore con una quota di mercato pari al 46,13 per cento – che aumenta fino al 51,67 per cento nel comparto dei vini in bottiglia – l'Italia si posiziona al 4° posto con una quota del 6,13 per cento. Inoltre, sebbene l'import cinese di vini dall'Italia

sia aumentato dell'88,46 per cento nel 2010, il gap con la Francia si è ulteriormente ampliato grazie a un incremento dell'89,23 per cento dell'import di vini francesi.

Anche gli Ide italiani in Asia e in Cina sono molto limitati se paragonati a quelli degli altri Paesi europei. Sia in termini di stock che in termini di flusso, gli Ide italiani in Asia costituiscono circa il 9,8 per cento del totale, un ammontare simile a quello diretto in Sud America (8,8 per cento). Nel 2009 lo stock accumulato dall'Italia nel Continente asiatico era di circa 6,5 miliardi di dollari, un dato estremamente basso se paragonato ai 62 miliardi della Germania, ai 63 miliardi della Francia e ai 95,5 miliardi del Regno Unito. Anche il flusso di investimenti è limitato e raggiunge solo 519 milioni di dollari, mentre gli investimenti di Francia e Germania ammontano a 3,7 miliardi e quelli inglesi

a 6,2 miliardi. Dallo studio di questi dati emerge uno scenario abbastanza pessimistico sul futuro degli affari italiani in Cina. Ma è solo attraverso un'attenta analisi che è possibile capire le ragioni della posizione marginale dell'Italia nell'economia cinese. Proprio partendo da questo dato possiamo cercare di superare l'attuale fase di crisi e provare a penetrare in Cina e, più in generale, in Asia. ☺

#### SACE - JESA

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

# BEATRIZ MILHAZES: ESOTISMO E GEOMETRIA

I SUOI LAVORI SANNO UNIRE I SAPORI DELLA CULTURA POPOLARE BRASILIANA A UN LINGUAGGIO VISIVO CONTEMPORANEO, MESCOLANDO MOTIVI FLOREALI, ARABESCHI E FORME GEOMETRICHE CHE CONFLUISCONO IN UN'ESPLOSIONE DI ENERGIA E COLORI.



Opere dell'artista brasiliana, sala della Fondazione Beyeler, Basilea.  
A sinistra: *O calpira* 2004, acrilico su tela.

**N**ata a Rio de Janeiro nel 1960, Beatriz Milhazes ha conquistato un posto d'onore nel panorama artistico internazionale, costruendo, nel corso degli ultimi due decenni, un repertorio ricco e complesso di immagini, forme e colori. Pittrice, scultrice, designer e insegnante, negli anni della sua formazione accademica ha tratto ispirazione dallo spirito edonista e ribelle della Geração Oitenta (Generazione 1980), iniziando a celebrare l'intensità e la pienezza dei colori, contro ogni forma di austerità, con tele dalle pennellate vivaci e dai colori brillanti. Esplosioni di colore, nate nel suo piccolo studio che, dal 1987, si trova proprio accanto al lussureggiante giardino botanico di Rio da cui, inevitabilmente, hanno tratto spunto le sue opere. Le atmosfere di Rio, il *chitão* (tessuto colorato brasiliano), i gioielli e i ricami dell'arte popolare sono sue grandi fonti d'ispirazione. Ma nei suoi lavori traspare



anche una forte influenza europea e americana che, come ha spiegato la stessa artista, dà «significato, struttura e rende più interessanti» le sue opere. Ha dichiarato: «Mi considero un'artista che si esprime con la pittura geometrica. Credo che il mio apporto brasiliano alla cultura europea e americana sia la libertà di creare un ordine». Il suo modello pittorico di riferimento viene dal passato, dai lavori dell'artista olandese Albert Eckhout, che ha viaggiato attraverso il Brasile coloniale, della brasiliana modernista Tarsila do Amaral, ma anche di Mondrian, Matisse e Bridget Riley. È innegabile, inoltre, una preponderante componente ornamentale e architettonica nel suo stile che deriva direttamente dalle influenze di Roberto Burle Marx, il paesaggista e designer che ha creato il lungomare di Copacabana a Rio.

L'occhio di un osservatore occidentale, sia esso un esperto d'arte o un profano, non può non essere colpito dall'intensità dinamica e cromatica dei lavori di Beatriz, in cui ritrova un forte senso di esotismo. Lei stessa ha ammesso di comprendere bene il gusto esotico che i Tropici evocano nella mente di un pubblico americano o europeo e di usare consapevolmente elementi della sua cultura per ricreare questo tipo di sensazioni in chi osserva il suo lavoro. Nonostante la vivacità dei colori e l'immediatezza visiva delle sue composizioni, il processo creativo della Milhazes è caratterizzato da una relativa lentezza nella realizzazione.

L'artista utilizza, infatti, una tecnica di trasferimento su tela di motivi dipinti in precedenza su fogli di plastica trasparente. Molto spesso questi pezzi di plastica vengono riutilizzati a distanza di anni per più opere, creando una sorta di continuità e di processo sempre *in itinere*. Questo metodo le consente di saltare la fase del disegno dell'opera e di spostare ogni singolo foglio di plastica più volte sulla tela prima di trovarne la collocazione definitiva e creare la composizione finale.

L'artista ha dichiarato: «La tecnica che uso si basa sul principio del collage. Dipingo dei motivi su un foglio di plastica e incollo poi l'immagine sulla tela, quindi stacco la plastica come fosse una decalcomania. I miei dipinti sono il frutto della combinazione di queste piccole opere».

Dagli anni Novanta Beatriz si è fatta conoscere negli Stati Uniti e in Europa con i suoi lavori, ottenendo un posto d'onore nelle collezioni del MoMA, del Guggenheim Museum, del Metropolitan Museum of Art di New York, ma anche lavorando a progetti per grandi spazi pubblici a Londra per la metropolitana di Gloucester Road e per il ristorante della Tate Modern. 🌍

Con il progetto "SACE e l'Arte" il Gruppo offre il proprio contributo alla diffusione nel mondo di opere contemporanee attraverso la promozione di mostre e la pubblicazione di libri d'arte. Beatriz Milhazes è la protagonista dell'iniziativa del 2011, anno in cui SACE ha realizzato il catalogo *Snow in the Tropics*, relativo ad alcune delle ultime mostre dell'artista tenutesi alla Pinacoteca di Stato di San Paolo, alla Fondazione Cartier di Parigi e alla Fondazione Beyeler di Basilea.

## RITRATTO



Beatriz Milhazes nasce nel 1960 a Rio de Janeiro in cui tuttora vive e lavora. Dopo essersi laureata in Giornalismo, nel 1982 si diploma alla Scuola indipendente di arti visive di Parque Lage a Rio. Dal 1986 intraprende la carriera d'insegnante nello stesso istituto, apre uno studio d'arte con alcuni suoi compagni di accademia e aderisce al movimento artistico brasiliano Geração Oitenta. Le sue opere sono profondamente influenzate dalla cultura popolare carioca, ma il suo linguaggio visivo, fatto di tinte forti, motivi floreali e forme geometriche, ha un sapore contemporaneo che le ha permesso di occupare un posto d'onore nel panorama artistico internazionale. Le sue opere sono state ospitate nei musei e nelle collezioni più importanti del mondo: MoMA di New York (2000), Stephen Friedman Gallery di Londra (2002), Centre d'Art Contemporain Domaine de Kerguéhennec in Bretagna (2003), Pinacoteca di San Paolo (2008), Fondazione Cartier di Parigi (2009), Fondazione Beyeler di Basilea (2011).

SE NE PARLA

# NAMIBIA, MOZAMBICO, BOTSWANA: AFRICAN WILDLIFE

---

STABILITÀ POLITICA, INTERVENTI MIRATI E ATTENZIONE AL PATRIMONIO AMBIENTALE. DA TRE PAESI AFRICANI LA RICETTA PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE CHE PASSA ATTRAVERSO L'ECOTURISMO.

---

**C'**è un angolo di Africa australe che fa sempre più parlare di sé, che chiede di essere scoperto e che ha saputo conquistare l'interesse degli amanti del Continente nero. Anzi, più di un "angolo".

Sulla linea del Tropico del Capricorno ci sono tre Paesi che, anche grazie agli investimenti dei governi per preservare ed esaltare il patrimonio naturalistico e culturale nazionale, si stanno facendo conoscere ormai come dei nuovi modelli di sviluppo trainati dal turismo eco. Namibia, Botswana e Mozambico, rispetto a un passato a tratti tumultuoso e alle vicende di alcuni Stati limitrofi, stanno offrendo la possibilità di osservare da vicino una

via africana al superamento di secolari problemi e uno sviluppo sostenibile.

## **NAMIBIA: DUE PASSI NEL PARCO**

Fino a dieci anni fa "turismo" era un vocabolo pressoché sconosciuto in Namibia. Oggi si appresta a diventare la parola chiave del futuro. O forse lo è già. Quella dei viaggi è oggi la terza industria del Paese e, grazie a ritmi di crescita del 15 per cento annuo, è pronta a divenire entro il 2015 il maggior generatore di reddito nazionale, superando i tradizionali settori della pesca e il minerario (fonte Ministero dell'Ambiente e del Turismo). Ogni anno sono circa 500 mila i visitatori (per il

60 per cento provenienti dal Sudafrica e dal resto dell'Africa, seguiti dai tedeschi, primi colonizzatori del Paese, dagli americani e dai canadesi) che arrivano attratti da un Paese che, pur conservando il fascino e la bellezza selvaggia dell'Africa, ha saputo creare un contesto ben strutturato per accoglierli. Il Paese possiede un vasto sistema di parchi e di riserve, che copre circa il 20 per cento del territorio nazionale, in cui tutti i centri di accoglienza turistica faranno presto parte di un unico ente parapubblico, il Namibia Wildlife Resorts (Nwr), nel quadro di una strategia del governo che mira a limitare il coinvolgimento diretto nell'industria del turismo.



Sono enormi le ricchezze naturalistiche del Paese: il Namib, considerato il più antico deserto del mondo, il Fish River Canyon, le dune di sabbia di Sossu-svlei, l'Etosha National Park, il Namib-Naukluft... E il mare: nel 2010 la Namibia ha annunciato l'istituzione della prima Area Marina Protetta (Amp) del Paese, la Namibian Islands' Marine Protected Area, presentata dal Ministero della Pesca e delle Risorse Marine come il primo "progetto pilota" di "approccio eco-sistemico alla gestione della pesca" in Africa.

Il governo sta investendo molto in infrastrutture per sviluppare una rete di comunicazioni efficace e servire le aree rurali più remote. Alcuni progetti-pilota – per la costruzione dell'autostrada Trans-Kalahari (tra Namibia, Botswana e Sudafrica) e la Trans-Caprivi (tra Namibia, Botswana, Zimbabwe e Zambia) – stanno dimostrando che, formando e impegnando direttamente la popolazione locale, si può costruire una buona rete stradale. Oggi il Paese vanta una delle migliori reti di tutta l'Africa subsahariana, con 42.500 chilometri percorribili, di cui 5000 asfaltati.

#### **MOZAMBICO: AFRICAN WILDLIFE**

Il Mozambico è la nuova meta emergente del turismo africano. Dagli accordi di pace del 1992, il Paese ha registrato performance economiche incoraggianti, reagendo positivamente alla crisi globale, grazie alla ripresa dell'export e agli ingenti investimenti esteri nel comparto minerario-estrattivo e nei grandi progetti infrastrutturali. Può contare su istituzioni democratiche stabili che negli anni hanno saputo valorizzare gli aiuti provenienti dalla comunità internazionale, dando impulso a una forte diversificazione dell'economia, attiva nei settori agroalimentare, minerario, oil & gas, energie alternative, infrastrutture e turismo.

Anche qui, il governo dedica particolare attenzione alle politiche ambientali, coinvolgendo sia la comunità internazionale che numerose organizzazioni ambientaliste (tra cui il Wwf) in vari programmi finalizzati alla protezione delle ricchezze nazionali. Alcuni dei progetti più entusiasmanti riguardano la tutela delle risorse marine, come lo sviluppo dei parchi di Bazaruto e Quirimbas e la creazione della riserva marina protetta delle isole Primeiras e Segundas (dove i pescatori collaborano con il Wwf per tutelare i siti di nidificazione delle sterne scure e delle tartarughe verdi). Anche sulla terraferma una gestione lungimirante dei parchi sta facendo registrare successi nella lotta al bracconaggio per la preservazione degli elefanti e altre specie di fauna selvatica.

Non solo. Attenzione particolare è data anche alle comunità locali, tutelate in primis nei pro-

Leoni allo stato brado in una riserva africana.



pri territori di riferimento, senza limitazioni imposte dai confini nazionali. In quest'ottica, il governo ha creato una "zona transfrontaliera di protezione ambientale" in cui entreranno a far parte i parchi mozambicani di Limpopo, Zinave e Banhine insieme al Kruger National Park sudafricano e il Gonarezhou Park in Zimbabwe.

#### **BOTSWANA: GREEN DIAMONDS**

Il Botswana è ormai da decenni uno dei Paesi più in crescita del continente africano. Al di là dei giacimenti diamantiferi, buona parte del benessere nazionale è dovuta a una forma di governo democratico stabile sviluppatosi dopo la fine dell'epoca coloniale.

Per favorire la crescita economica del Paese, il governo ha individuato un enorme potenziale nel settore turistico. Una scelta quanto mai strategica considerando che le risorse minerarie, da cui oggi il Botswana trae la maggior parte delle entrate, sono destinate a esaurirsi, secondo le stime, nell'arco dei prossimi trent'anni.

È così che il Botswana si è fatto campione di un turismo d'élite, a bassissimo impatto ambientale, gestito in modo estremamente centralizzato. La promozione del turismo è stata affidata, in parte, a un'organizzazione parastatale, la Botswana Tourism Organization, che dal 2003 si occupa di classificare le strutture ricettive e promuovere gli investimenti nel settore. Per salvaguardare la biodiversità del proprio territorio il governo ha adottato una politica ambientale particolarmente restrittiva: il contingentamento delle strutture ricettive e l'onerosità delle tariffe di accesso ai parchi fanno del Botswana uno dei Paesi con il minor afflusso turistico (circa 700 mila visitatori all'anno) in rapporto alle risorse naturali che offre.

Più del 20 per cento del territorio nazionale è dedicato a parchi naturali e riserve: le aree protette del delta del fiume Okavango (Moremi) e, nel deserto del Kalahari, il National Park Chobe offrono alcuni dei paesaggi più selvaggi, incontaminati e isolati del continente africano. 🌍

#### **4 PUNTI CHE FANNO LA DIFFERENZA**



##### **Un buon clima, in ogni senso**

Namibia, Botswana e Mozambico sono democrazie stabili, fra le più avanzate dell'Africa e presentano livelli di rischio fra i più incoraggianti del continente.



##### **Impatto zero, introiti elevati**

Le strutture ricettive sono ancora poche, spesso di lusso, e attente alla sostenibilità ambientale.



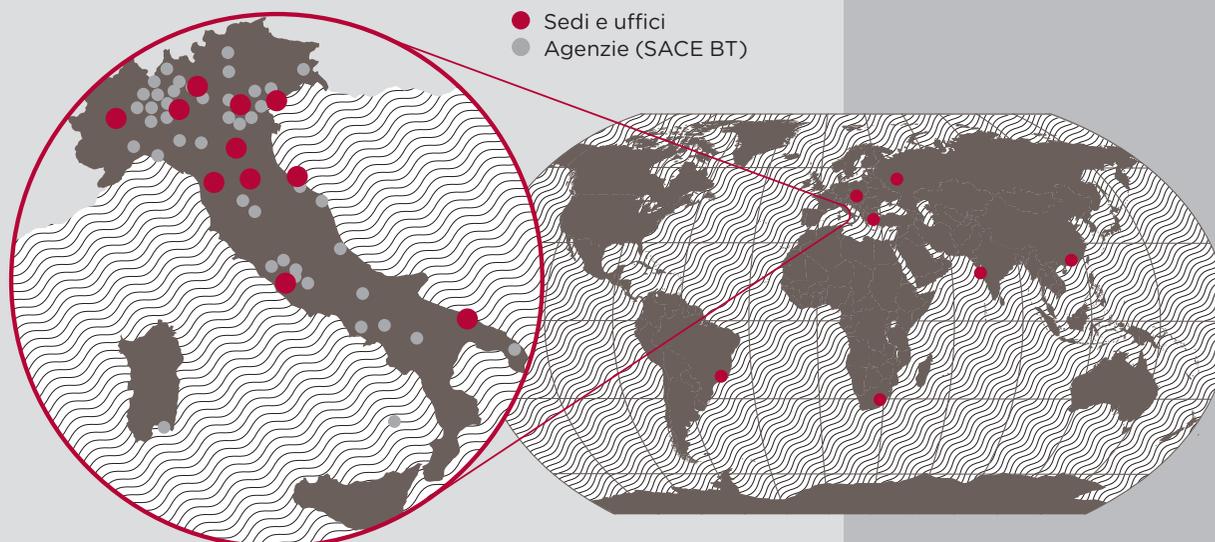
##### **Governi attenti**

I governi sono attivamente impegnati nella salvaguardia dei patrimoni naturali e nel coinvolgimento delle comunità locali nella gestione delle risorse.



##### **Impronta regionale**

Il flusso turistico, gli investimenti, la gestione dei parchi naturali hanno una dimensione prevalentemente intraregionale. Rispetto alla presenza di multinazionali straniere che caratterizza altre realtà africane, qui è il Sudafrica, piuttosto, a svolgere un ruolo prevalente.



**IN ITALIA**

**SACE**  
 NUMERO VERDE 800 269264  
 INFO@SACE.IT

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

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

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

**MILANO**  
 tel. +39 02 4344991  
 email: milano@sace.it

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

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

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

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

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

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

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

**SACE BT**  
 NUMERO VERDE 800 283382  
 CUSTOMERSERVICE@SACEBT.IT

**MILANO**  
 tel. +39 02 480411

**MODENA**  
 tel. +39 059 891240

**ROMA**  
 tel. +39 06 6976971

Per scoprire l'agenzia  
 di SACE BT più vicina:  
[www.sacebt.it/contatti](http://www.sacebt.it/contatti)

**SACE Fct**  
 INFO@SACEFCT.IT

**MILANO**  
 tel. +39 02 4344991

**ROMA**  
 tel. +39 06 67361

**NEL MONDO**

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

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

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

**JOHANNESBURG**  
 tel. +27 11 2680623  
 email: johannesburg@sace.it

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

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

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

SACE è sempre più vicina alle imprese che vogliono crescere in Italia e nel mondo. In Italia siamo presenti nelle regioni più industrializzate con sedi territoriali in grado di gestire l'intero processo di domanda ed emissione di coperture assicurative per attività di export e internazionalizzazione. I nostri servizi di assicurazione del credito e cauzione sono disponibili anche attraverso una rete di 55 agenti e 135 broker dislocati su tutto il territorio nazionale. Le imprese che intendono spingersi verso mercati emergenti a elevato potenziale possono inoltre contare sugli uffici del nostro network internazionale e sull'esperienza maturata nell'analisi del rischio paese in oltre 30 anni di attività.

**LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI**

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

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

# CON IL GRUPPO SACE IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI

## HANNO ASSICURATO CON NOI IL LORO BUSINESS

|   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
| <br><b>€ 0,1 mln</b><br>Garanzia<br>Impianto lavorazione latte e yogurt<br>2011 Uganda | <br><b>€ 0,6 mln</b><br>Garanzia<br>Linea per produzione tubi PVC<br>2011 Ecuador | <br><b>€ 1,6 mln</b><br>Garanzia<br>Linea converting per produzione carta<br>2011 Argentina | <br><b>€ 1,7 mln</b><br>Garanzia<br>Impianti di imbottigliamento in PET<br>2011 Kazakistan | <br><b>€ 3,5 mln</b><br>Garanzia<br>Impianto off-shore per potabilizzazione acqua di mare<br>2011 Corea del Sud | <br><b>€ 5 mln</b><br>Garanzia<br>Riabilitazione tratto stradale Eldoret - Kebuge<br>2011 Kenya |
|---|--|--|---|--|--|

## HANNO PROTETTO CON NOI I LORO INVESTIMENTI

|   |   |  |   |  |   |
|---|---|--|---|--|---|
| <br><b>€ 2,5 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Impianto per realizzazione capannoni industriali<br>2011 Tunisia | <br><b>€ 3,9 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Stabilimento produzione film plastici e sacchetti igienici<br>2011 Tunisia | <br><b>€ 6,4 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Investimento per produzione filati in lana<br>2011 Egitto | <br><b>USD 8,7 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Investimento all'estero nel settore energetico<br>2011 Armenia | <br><b>USD 70 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Navi cisterna Sea River<br>2011 Russia | <br><b>USD 260 mln</b><br>Political Risk Insurance<br>Prestiti infragruppo<br>2011 Ucraina |
|---|---|--|---|--|---|

## HANNO FINANZIATO CON NOI I LORO PROGETTI

|  |   |   |   |  |   |
|--|---|---|---|--|---|
| <br><b>€ 3,8 mln</b><br>Garanzia<br>Estensione capacità produttiva controllata estera<br>2011 India | <br><b>€ 9,6 mln</b><br>Garanzia<br>Acquisizione società estera<br>2011 Russia | <br><b>€ 32 mln</b><br>Garanzia<br>Acquisizione società estera<br>2011 Sudafrica | <br><b>€ 200 mln</b><br>Garanzia<br>Finanziamento piano di investimenti 2010-2017<br>2011 Italia | <br><b>USD 280 mln</b><br>Garanzia<br>Gasdotto offshore realizzo in Australia<br>2011 Australia | <br><b>USD 624,3 mln</b><br>Garanzia<br>Ammodernamento raffineria Izmit ad opera di imprese italiane<br>2011 Turchia |
|--|---|---|---|--|---|

## HANNO PARTECIPATO CON NOI A GARE DI APPALTO

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
| <br><b>€ 0,4 mln</b><br>Cauzione<br>Tubi per centrale nucleare di Fangchenggang City<br>2011 Cina | <br><b>€ 18 mln</b><br>Cauzione<br>Attività di somministrazione lavoro<br>2011 Italia | <br><b>€ 19 mln</b><br>Cauzione<br>Fornitura di macchinari per impianti Oil&Gas<br>2011 Brasile | <br><b>USD 33,6 mln</b><br>Cauzione<br>Rivestimento torre World Trade Center NYC<br>2011 USA | <br><b>€ 27,6 mln</b><br>Polizza CAR<br>Ampliamento tratto autostradale<br>2011 Italia | <br><b>€ 109 mln</b><br>Polizza Car<br>Ampliamento tratto autostradale in associazione con altri partner<br>2011 Italia |
|--|--|--|---|---|--|

## HANNO SMOBILIZZATO CON NOI I LORO CREDITI

|   |  |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
| <br><b>€ 0,8 mln</b><br>Factoring<br>Acquisto crediti commerciali IAS Compliant<br>2011 Italia | <br><b>€ 6 mln</b><br>Factoring<br>Acquisto crediti commerciali pro solvendo<br>2011 Italia | <br><b>€ 7 mln</b><br>Factoring<br>Acquisto crediti commerciali IAS Compliant<br>2011 Italia | <br><b>€ 50 mln</b><br>Factoring<br>Reverse Corporate Sostegno fornitori PMI<br>2011 Italia | <br><b>€ 77 mln</b><br>Reverse Factoring PA<br>Convenzioni deliberate con enti territoriali<br>2011 Italia | <br><b>€ 130 mln</b><br>Reverse Factoring PA<br>Importi anticipati per associate PMI<br>2011 Italia |
|---|--|---|--|---|--|

Oltre 25.000 clienti ci hanno scelto per proteggere il loro business in Italia e nel mondo.

- CREDITO ALL'ESPORTAZIONE • PROJECT & STRUCTURED FINANCE • ASSICURAZIONE DEL CREDITO
- PROTEZIONE INVESTIMENTI • GARANZIE FINANZIARIE • CAUZIONI • RISCHI DELLA COSTRUZIONE • FACTORING

NUMERO VERDE 800269264

WWW.SACE.IT

 SACE