NUMERO 1/2014

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

TOSCANA, LA CALIFORNIA IN ITALIA
Storie d'impresa,
innovazione e coraggio

IN VINO VERITAS
I segreti del vino italiano raccontati
da chi il vino lo fa... e lo ama

UN ALTRO MEDIO ORIENTE
Viaggio attraverso Erbil, capitale curda
a metà tra passato e futuro

SOTTO SFORZO

SUPERATO IL RISCHIO DEFAULT GLI STATI UNITI, INSIEME AL CANADA, CERCANO LA VIA PER LA RIPRESA

Il Made in Italy non si ferma mai

SACE

SOMMARIO

SACE MAG
GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 1, gennaio/aprile 2014
Milano

Editore
SACE S.p.A.

Direttore responsabile
Anna Mazzone

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

Redazione
Maddalena Cavadini
Valeria Meuti
Annalisa Saccotelli
Dario Barigelli

Collaboratori
Samantha Catini
Gaetano Prisciantelli
Giuliano Tedesco

Realizzazione e photo editing
Studio Mjölk

Stampa
Marchesi Grafiche Editoriali

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
Ginnasta USA.
Foto: Tym Clayton

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

COVER STORY
PRONTI A RIALZARSI 12

Insieme al silezioso vicino canadese, gli Stati Uniti restano un mercato imprescindibile per esportare e investire

Business Etiquette
Le buone maniere per fare affari in Canada

EDITORIALE
1 **Tenacia USA. Un mercato da presidiare**
Giovanni Castellaneta

L'OPINIONE
2 **La macroeconomia è già globale**
di Giacomo Vaciago

CAPITANI DEL NUOVO MONDO
4 **A luci spente**
Eduardo Belmont Anderson

CHECK-IN

8 **Meteo Mercato**
Industria italiana tra recessione e segnali di fiducia

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

SIDECAR

22 **Toscana: California d'Italia**
Aboca, C.A.B. e Italpreziosi

26 **Una buona annata**
Bisol, Decordi, Di Sipio, Due Palme, Ricasoli, Scavino

VISTI DALLA CINA
30 **Flop of the pops**
Cosa (non) fare per realizzare un business di successo in Cina

SE NE PARLA
32 **Mamma, quando mi (ri)porti in ufficio?**
Con gli Open Day si fa festa in azienda

PASSAPORTO
34 **Erbil: la nuova finestra sul Medio Oriente**
La prossima Dubai?

AUTOSCATTO
36 **Le soluzioni SACE per costruire in Italia e nel mondo**
Rispondere al meglio alle esigenze delle imprese

GIOVANNI CASTELLANETA PRESIDENTE DI SACE

Tenacia USA. Un mercato da presidiare

La portata dei cambiamenti che hanno interessato l'economia mondiale negli ultimi anni ci impone la massima ricettività nel cogliere tempestivamente i segni dei tempi. Lo sono senz'altro le novità che provengono oggi dai mercati avanzati.

Mentre dall'area euro giungono i primi timidi segnali di miglioramento, si accentua sempre più la ripresa di Paesi come Giappone, Gran Bretagna e Stati Uniti, scongiurata l'impasse del default tecnico a metà ottobre. In prospettiva, l'evoluzione della politica monetaria della Federal Reserve potrebbe essere meno accomodante e spingere chi attualmente investe nei Paesi emergenti a dirottare almeno parte delle proprie attività verso gli States.

Per anni abbiamo sottolineato l'importanza di guardare alle economie emergenti. Ora, lo ribadiamo con forza poiché, nonostante la discontinuità del loro processo di crescita, sono i nostri mercati di domani. Sono attori di primo piano per la definizione degli equilibri economici globali. Offrono quei bacini di opportunità che stanno consentendo alle nostre imprese più internazionalizzate di controbilanciare gli effetti della crisi dei mercati avanzati.

Ma non possiamo ignorare l'inevitabile ridimensionamento dei loro margini di crescita. Fattori come l'aumento della produttività e il dividendo demografico, che hanno contribuito al raggiungimento di tassi medi di crescita del Pil superiori al 5 per cento nell'ultimo decennio, cominciano inevitabilmente a esaurire la loro forza propulsiva.

Al cospetto delle complessità dei contesti operativi di questi Paesi, mercati avanzati a noi più familiari offrono un bacino di opportunità da continuare a presidiare. Proprio grazie a quella resilienza che da sempre li contraddistingue, gli Stati Uniti sono ancora in campo e, insieme al vicino Canada, si confermano terreno fertile per le imprese del Made in Italy, in virtù di una cultura condivisa fatta di apertura ai mercati e improntata all'innovazione, allo sviluppo tecnologico, alla competitività.

GIACOMO VACIAGO

Nato a Piacenza nel 1942, si è laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano e ha conseguito un master in Economia all'Università di Oxford, dove nel 1966 è stato anche Presidente della Common Room del Linacre College. In passato ha ricoperto il ruolo di professore di Economia politica presso l'Università di Ancona, in cui ha diretto per diversi anni l'Istituto di Economia. Dal 1989 è professore presso l'Università Cattolica di Milano, dove è stato anche direttore dell'Istituto di Economia e Finanza e oggi insegna Economia monetaria.
Ha ricoperto numerosi incarichi di ricerca o in qualità di consulente per organismi pubblici e privati.
È stato co-fondatore di Ref (Ricerche per l'Economia e la Finanza), dove dal 2013 ricopre il ruolo di presidente. Tra il 1994 e il 1998 è stato sindaco di Piacenza.

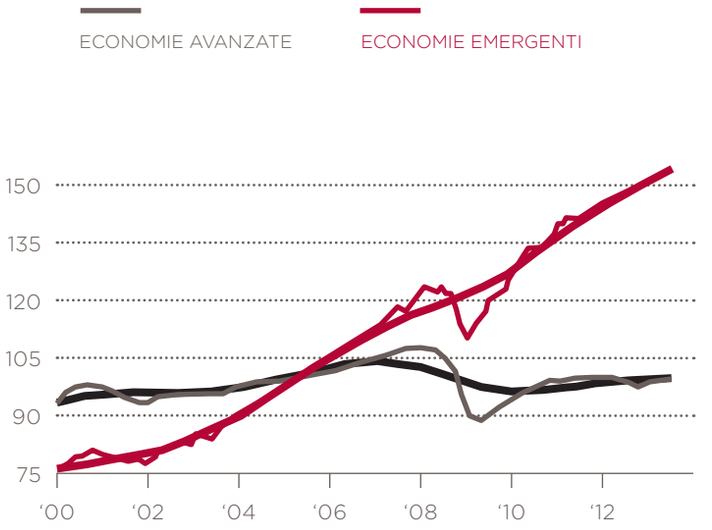
La macroeconomia è già globale

IL SUCCESSO DELL'INDUSTRIA ITALIANA DIPENDERÀ SEMPRE PIÙ DALL'INTEGRAZIONE IN UNA FILIERA GLOBALE.

Abbiamo la fortuna di vivere in un mondo nuovo, che non ha precedenti nella storia dell'umanità, e di poter quindi imparare ogni giorno cose nuove, che non stanno nelle biblioteche e nei musei, ma dipendono dall'agire, individuale e collettivo, di miliardi di persone.
Per ragioni di semplicità, definiamo questo nuovo mondo un'economia globale, caratterizzata da una crescente interdipendenza tra economie nazionali, che ha natura strutturale. Si riducono infatti le tradizionali "sovranità nazionali" man mano che aumentano non solo gli scambi tra Paesi (cresce il commercio internazionale), ma la stessa produzione di beni sempre più si organizza su una pluralità di Paesi, ciascuno dei quali presenta vantaggi comparati in termini di componenti delle diverse filiere industriali. Questa tendenza è in atto ormai da anni e comincia a essere studiata in modo approfondito, da più punti di vista, man mano che le statistiche raccolte e pubblicate si adeguano a questi cambiamenti strutturali e ne rendono possibili ricerche sistematiche. Chi non si è ancora accorto di ciò, e in presenza di nuovi problemi continua a ripetere i risultati di studi passati, finisce col proporre ricette che – quando va bene – sono semplicemente inutili; ma a volte anche dannose.
Provo a esemplificare, con riferimento a un problema di attualità: come si muovono, nel breve e nel lungo periodo, i tassi di cambio tra le diverse monete? Come ne spieghiamo cause e conseguenze?
Nel mondo globale in cui viviamo, c'è un evidente contrasto tra sovranità nazionali – una volta ben rappresentate dalla moneta di ciascun Paese – e accresciuta interdipendenza, come ben rappresentata dall'aumentata covarianza macroeconomica. Lo si vede nelle figure 1 e 2 che rappresentano in modo emblematico da un lato il *catching up*, che – ormai da trent'anni – caratterizza la maggior crescita delle economie emergenti, e dall'altro anche la sorprendente covarianza macroeconomica che le accomuna alle economie avanzate. È evidente, in altre parole, che stanno contemporaneamente operando meccanismi diversi che producono quei due risultati così contrastanti. Da un lato, la produzione mondiale cresce di più nei Paesi emergenti, soprattutto perché è in quei Paesi che "si sposta" una parte significativa del processo produttivo delle economie avanzate (grazie alla specializzazione verticale che ha sostituito la passata integrazione verticale). Qualcosa che, da Adamo ed Eva, non era mai avvenuto! Dall'altro lato, c'è la globalizzazione della finanza che riduce la sovranità monetaria dei vari Paesi, immunizzandoli dalle conseguenze – e dalle opportunità – rappresentate dalle variazioni dei tassi di cambio.
Prima conclusione (che meriterebbe ulteriori approfondimenti analitici e verifiche empiriche): l'esistenza di *n* tassi di cambio liberi di fluttuare non impedisce che si cumulino nel lungo periodo enormi divari dei tassi di crescita della produzione industriale tra economie avanzate ed economie emergenti. E che questi divari dei sentieri di crescita coesistano con un andamento macroeconomico, di breve periodo, che è invece molto simile.

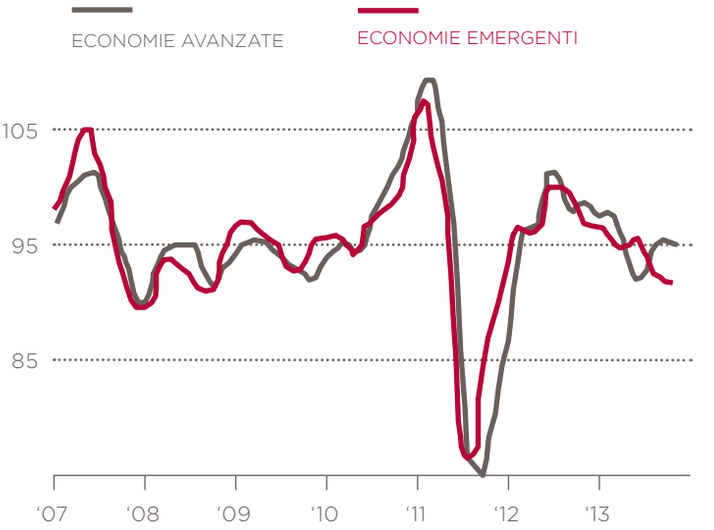
1. TREND DELL'INDUSTRIA MONDIALE

INDICE 2005=100; ELABORAZIONI SU DATI CPB
TREND ESTRATTO APPLICANDO IL FILTRO DI HODRICK PRESCOTT



2. CICLO DELL'INDUSTRIA MONDIALE

SCARTI % DAL TREND

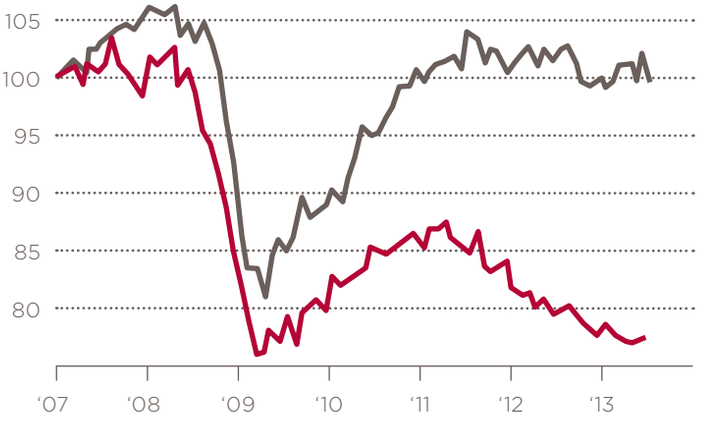


3. ANDAMENTO PRODOTTO INTERNO LORDO

VAR. % TENDENZIALI

4. PRODUZIONE INDUSTRIALE

INDICI BASE GENNAIO 2007=100



Questo *decoupling* tra simili movimenti della macroeconomia, compatibili con divari strutturali molto pronunciati, lo ritroviamo anche nell'ambito dell'Unione monetaria europea, dove – al contrario – variazioni dei tassi di cambio sono per definizione impossibili, essendo questi Paesi accomunati dalla stessa moneta. Ed è quanto vediamo nelle figure 3 e 4: la prima conferma – e la cosa non stupisce – che il ciclo economico è in pratica lo stesso per tutti i Paesi membri. Mentre nell'ultima figura è evidente il crescente divario che si va manifestando tra le tendenze reali (stiamo parlando di produzione industriale) dei vari Paesi: Germania e Italia si muovono ormai da anni su sentieri industriali diversi.

Se avessimo già le serie statistiche che rappresentano non solo la tradizionale distinzione della produzione industriale tra Paesi, ma anche quella – oggi più significativa – per filiere produttive (*supply chains*), o ancora per strutture proprietarie, probabilmente scopriremmo che il successo della nostra industria dipende più che in passato dall'essere entrata a far parte di una filiera (e/o di una proprietà) più robusta. È soprattutto per questi motivi, che possiamo aspettarci che il ruolo dei tassi di cambio sia oggi minore di una volta, sia nel caso dei cambi flessibili tra Paesi ancora formalmente sovrani (per consentire loro sufficiente sovranità) sia nel caso opposto di una unione monetaria dove la rinuncia a quella sovranità, che pure è sancita dall'aver rinunciato alle monete nazionali, appare meno significativa.

IL PERSONAGGIO

A LUCI SPENTE

EDUARDO BELMONT ANDERSON, IL MAGNATE DELLA COSMESI PERUVIANA, GELOSO DELLA PROPRIA IMMAGINE QUANTO DELLA PROPRIA PRIVACY, HA COSTRUITO UN IMPERO GRAZIE ALLE VENDITE PORTA A PORTA.

Foto di Gianmaria Veronese e Dino Jasarevic

Eduardo e Fernando Belmont Anderson, i due parenti serpenti che fanno brillare l'economia peruviana, sono dei magnati della bellezza. I loro imperi, divisi e rivali, rappresentano un esempio nel mondo della cosmesi e anche in quello della gestione aziendale. Le loro compagnie, la Yanbal International di Fernando e la Belcorp di Eduardo, sono il faro della produzione del settore in tutta l'America Latina. Impossibile raccontare la storia di Eduardo, il fratello più ricco, senza ripercorrere il loro incredibile passato comune, di fratelli e soci, diventati poi acerrimi rivali che a distanza continuano a farsi la guerra. Eduardo Belmont è al 195° posto nella classifica mondiale dei miliardari secondo "Forbes" e gode di un patrimonio di circa 6 miliardi di dollari, a fronte dei 2,2 miliardi del fratello.

Belcorp e Yanbal vendono una serie di prodotti di bellezza secondo una strategia molto "popolare", che non hanno mai voluto modificare: il "porta a porta". Insieme i fratelli fondano la Yanbal nel 1967, ma – dopo un feroce litigio sulle strategie per il futuro – decidono di separarsi. Di più su questi dissensi finora non è dato sapere. L'unico a parlarne è Fernando, mentre Eduardo mantiene il più stretto riserbo.

Nel 1988 Eduardo Belmont fonda la Belcorp. Da allora i due fratelli e le loro rispettive famiglie non entrano più in contatto, continuando a farsi la guerra sul mercato. Eduardo, di cui si sa pochissimo, è quello che al momento ha

avuto la meglio in termini di numeri e fatturato. Di carattere schivo – di lui si conoscono solo le note salienti, 67 anni, sposato, studi negli Stati Uniti, ad Harvard e alla Wharton University – il suo nome viene costantemente associato solo e unicamente all'attività imprenditoriale.

La sua Belcorp l'anno scorso ha fatturato circa 2 miliardi di dollari, con una presenza in 16 Paesi nel mondo, tra America Latina e Stati Uniti.

Sciami di donne-venditrici stile Avon mettono a frutto giorno dopo giorno le strategie di Eduardo Belmont. La Belcorp al momento può contare su 800 mila consulenti per la bellezza e una rete di 8.000 collaboratori. Praticamente, non c'è donna in Perú che non abbia utilizzato almeno una volta nella vita uno dei suoi tre marchi di punta: L'Bel, Ésika e Cyzone.

Ma il business della bellezza è un pallino di famiglia. Il nonno di Eduardo e Fernando, Alejandro Belmont Marquesado, nei primi del Novecento compra la Botica Francesa (impresa nata nel 1824, che con le sue ricette miracolose sembra abbia guarito da una feroce gastrite il condottiero Simón Bolívar) e poi fonda nel 1949 i Laboratori Abeefe, che producono profumi e trattamenti per marchi blasonati come Helena Rubinstein. La Abeefe diventa anche famosa per aver lanciato sul mercato peruviano la Frotación Charcot, un unguento utilizzato da tutti gli sportivi del Paese per alleviare i dolori dei colpi ricevuti durante l'attività agonistica.

La famiglia dei Belmont non ha però riscosso successi solo nel campo della bellezza. Tra i suoi componenti spiccano politici di livello e giornalisti molto noti, a significare che la sua storia si intreccia immancabilmente con quella del Perú e non rimane relegata solo alla cosmesi.

Una storia di continui successi senza macchia? In realtà quella dei Belmont è una saga che presenta anche battute d'arresto, con conseguente aumento esponenziale del tasso di litigiosità in famiglia. Nel 1997 Roy Belmont Sanguesa, nipote di Alejandro, vende la Abeefe alla statunitense Bristol-Myers Squibb e viene denunciato dai suoi fratelli che portano il caso in tribunale. Nello stesso momento Alejandro Belmont Anderson è coinvolto in un contenzioso con la Borsa dei valori di Lima e Cavali, per un'accusa di pratiche sfavorevoli nei confronti degli azionisti di minoranza del Fondo Tagal, di cui Belmont era presidente e che all'epoca gestiva indennizzi per circa 20 milioni di dollari.

Questi guai finanziari hanno portato a una singolare evoluzione nelle aziende Belmont: la maggior parte delle imprese da allora in poi viene registrata a titolo individuale, segno che all'interno della numerosa famiglia Belmont il tasso di competizione è così elevato che si preferisce avere un'impresa propria, assumendosene tutti i rischi, invece che doverla dividere con un altro parente. Ed è la stessa logica che segna la storia della separazione della Belcorp dalla Yanbal.

Tra gli anni Settanta e Ottanta in Perú domina il governo dei militari e non c'è spazio per le iniziative delle imprese. Ma le venditrici porta a porta dei Belmont continuano a svolgere il loro lavoro in modo impeccabile, allargando la rete di vendite, finché Fernando non decide di andare oltre i confini peruviani e di aprire la prima filiale all'estero, in Colombia. È l'inizio di un percorso lastricato sempre di nuovi successi.

Nel 1985, tre anni prima di dire definitivamente addio a suo fratello, Eduardo Belmont lancia in Colombia il brand L'Bel, per commercializzare prodotti cosmetici. L'affare funziona così bene da permettere di lì a poco la separazione dei destini delle due aziende.

Secondo i dati sulla Belcorp pubblicati nel 2011 dalla rivista "El Comercio", la compagnia di Eduardo Belmont nella primavera del 1994 superava ampiamente i 100 milioni di dollari di vendite e solo 10 anni dopo vedeva quintuplicate le sue entrate: un vero fenomeno del mercato della cosmesi.

La forza della Belcorp non risiede però solo nei numeri, ma anche nella forte identificazione dei dipendenti con i valori dell'azienda, cosa che rappresenta un ingrediente fondamentale per il successo che la compagnia raggiunge anno dopo anno sul mercato. In molte fabbriche gli operai ogni mattina cantano l'inno ufficiale della Belcorp e l'azienda è la settima nella classifica dei migliori posti di lavoro in Perú.

Un'anima giapponese per una compagnia peruviana, che oggi fattura complessivamente 1,4 miliardi di dollari l'anno a fronte dei 500 milioni della Yanbal International, che è presente su otto mercati (la metà di quelli in cui spopola la Belcorp).

Il segreto dell'azienda fondata da Eduardo Belmont risiede nella sua forza lavoro. La strategia del magnate della bellezza si basa da sempre sulla costituzione di una potente rete di consulenti porta a porta, che vendono tutti e tre i marchi principali dell'azienda, a seconda del livello e delle richieste della clientela. Un forte sostegno alla rete dei venditori viene poi dato dalla ricerca e dall'innovazione dei prodotti, oltre che da frequenti e dettagliate indagini di mercato, da un solido sostegno informatico e da marchi creati (e destinati) per la grande massa. Più la rete delle venditrici cresce più la Belcorp si fortifica e incassa successi e proventi, senza veder lievitare i costi, dal momento che tutti i consulenti lavorano in forma indipendente e percepiscono salari basati su provvigioni.

A tutto ciò si aggiunge il fatto che in brevissimo tempo la Belcorp di Eduardo Belmont è stata capace di replicare questo modello in tutti gli altri Paesi in cui viene distribuito il marchio. Cosa che – tanto per citare dei numeri – gli ha permesso di passare da 500 milioni di dollari di ricavi nel 2004 a circa 1,4 miliardi di dollari nel 2010.

Eduardo Belmont riassume questa dinamicità della sua azienda in una sola parola, "velocità", e dichiara che la sua ambizione è di fare della sua compagnia di bellezza la prima dell'America Latina entro il 2020, con vendite attorno ai 12 miliardi di dollari. E, a giudicare dalla progressione

—

La forza della Belcorp non risiede solo nei numeri, ma anche nella forte identificazione dei dipendenti con i valori dell'azienda

—

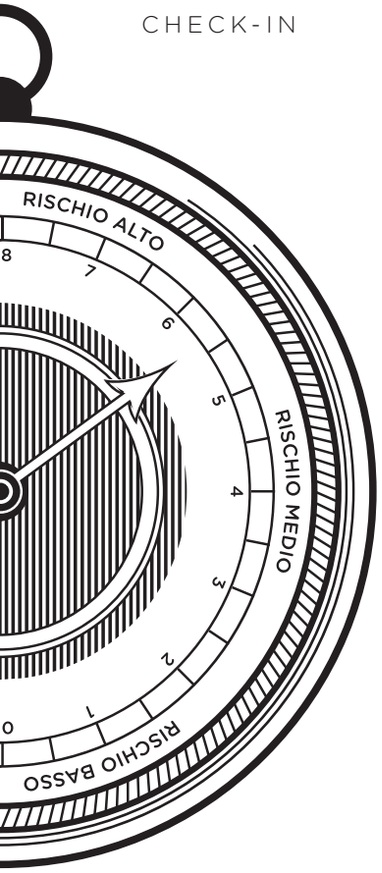
delle cifre anno dopo anno, questa ambizione non sembra affatto irraggiungibile.

Per realizzare questo sogno, la Belcorp ha deciso di perseguire una costante evoluzione, iniziata sin dal 2008, quando sono stati rivoluzionati i punti vendita e l'esercito delle sue venditrici ha cominciato a seguire sofisticati seminari sulle psicologie di vendita.

Oggi, senza alcuna paura, la compagnia punta al colpo grosso: la conquista del mercato brasiliano, la piazza più ricca dell'intera America Latina, dove è in forte crescita la domanda di prodotti di bellezza. Per questa ragione, Eduardo ha reclutato un plotone di manager brasiliani che stanno studiando l'azienda peruviana pezzo per pezzo, in maniera tale da apprenderne i segreti per poi traghettarli in patria. Certo, in Brasile c'è Natura, la quinta azienda cosmetica del mondo con più di 2 miliardi di dollari di fatturato annuo, ma Eduardo Belmont, tenace come un samurai, non sembra lasciarsi spaventare da questa ennesima sfida, convinto com'è di riuscire a spuntarla anche sul mercato brasiliano.

Ma, al di là delle ambizioni, quali saranno i risultati della Belcorp nei prossimi dieci anni?

«Quello dell'America Latina è un mercato della bellezza che presenta un trend di crescita continuo», dichiara Eduardo Belmont in una delle sue rare interviste, pubblicata in un libro (*La bellezza che trascende*) diffuso dal settimanale "El Comercio". Eppure, proprio il colosso cosmetico Natura, presente da quarant'anni in Brasile e nel resto dell'America Latina, ribatte che "una cosa è volere e un'altra è potere". Ma sembra proprio che Eduardo sia del parere che "volere è potere" e lui vuole decisamente diventare il numero uno entro sette anni. Natura è avvertita.



METEO MERCATO

TIMIDI SEGNALI DI RIPRESA PER L'ANNO IN CORSO AVVICINANO LA FINE DELLA RECESSIONE

È STATO UN ANNO RECESSIVO PER L'ECONOMIA ITALIANA, CON LA MAGGIORANZA DEI SETTORI INDUSTRIALI IN UNA FASCIA DI RISCHIO MEDIO. MA CI SONO CAUTI SEGNALI DI RIPRESA, SOPRATTUTTO NELLA FIDUCIA DI FAMIGLIE E IMPRESE.

L'economia italiana dovrebbe uscire dalla recessione nella parte finale dell'anno, con un bilancio per l'intero 2013 ancora negativo.
Già nei primi nove mesi, il numero dei fallimenti di aziende ha sfiorato quota 10.000 (il 12,1 per cento in più rispetto allo scorso anno). Un fenomeno relativamente omogeneo dal punto di vista settoriale: +14 per cento nei servizi, +9,7 per cento nell'edilizia, +11,7 per cento nella manifattura. Le esportazioni di prodotti alimentari, farmaci e lusso sono rimasti stabili mentre hanno rallentato i materiali da costruzione e gli elettrodomestici.
Gran parte dei settori presenta oggi un rischio medio, con le eccezioni di costruzioni, metallurgia e mezzi di trasporto che mantengono profili di rischio alto, mentre l'agroalimentare si attesta come il settore a minore rischiosità. Vi sono tuttavia alcuni segnali positivi. Scopriamoli settore per settore.

CHIMICA E FARMACEUTICA ↓ 4

Prosegue la contrazione della domanda interna: -5 per cento rispetto ai livelli del 2012. Settori clienti, come quelli delle auto, dei mobili e degli elettrodomestici, scontano un forte ridimensionamento e problemi di liquidità dovuti ai ritardi nei pagamenti. Nei mercati extra-Ue l'export è cresciuto nel primo semestre del 2 per cento a fronte di un calo nei mercati Ue dell'1,4 per cento. Per il comparto farmaceutico il mercato si è ridotto del 3,7 per cento e le confezioni vendute sono calate del 5,4 per cento. Tiene l'export che nel primo semestre del 2013 ha registrato un +23,9 per cento nei mercati Ue, +10,5 per cento nei mercati extra-Ue.

PELLI E CALZATURE = 4

Il settore rimane stabile, grazie ai miglioramenti registrati soprattutto nelle vendite, che sono aumentate del 3,4 per cento nei primi sette mesi dell'anno. Le calzature stanno ancora risentendo della debolezza della domanda domestica non pienamente compensata dalla performance delle esportazioni. Per il comparto conciario le *griffe* e l'export costituiscono un traino e si iniziano, invece, a intravedere i primi segnali positivi anche per il mercato interno.

AGROALIMENTARE E BEVANDE ↑ 4,2

Le famiglie italiane stanno tagliando la spesa alimentare: nei primi sette mesi del 2013 l'indicatore dei consumi di Confcommercio ha registrato una flessione del 3,7 per cento. Anche il vino nel primo semestre del 2013 ha visto una flessione dei volumi del 6 per cento. Sul fronte export, si conferma la tendenza già in atto dal 2012: meno volumi esportati accompagnati da fatturati in crescita, segno delle vendite all'estero di prodotti di alta qualità.

APPARECCHI ELETTRICI, COMPUTER ED ELETTRONICA ↑ 4,8

Il settore presenta alcuni elementi di debolezza, soprattutto nel comparto degli elettrodomestici che sta vivendo difficoltà legate alla capacità di competere su scala globale. Le consegne di elettrodomestici bianchi sono in rallentamento mentre vanno meglio gli elettrodomestici da incasso. Minori sono i rischi per gli apparecchi elettrici, sostenuti dalla ripresa delle commesse estere, e per l'elettronica, che tuttavia continua a soffrire dell'andamento della domanda domestica.

MECCANICA STRUMENTALE = 5,2

La produzione, seppure in lieve miglioramento, rimane a livelli bassi. La domanda per macchinari e apparecchi meccanici continua a essere alimentata dal canale estero. Le esportazioni stanno tuttavia mostrando alcuni segni di rallentamento e dal fronte domestico tardano ad arrivare segnali di ripresa. L'export settoriale ha registrato tra gennaio e luglio 2013, rispetto allo stesso periodo del 2012, un incremento del 3,6 per cento verso i Paesi extra-Ue a fronte di una flessione del 2,6 per cento in quelli Ue.

LEGNO, CARTA E STAMPA ↓ 5,4

Per il legno si stanno aprendo scenari positivi sui mercati esteri, con un export trainato dalla bioedilizia e dal risparmio energetico. Persistono i problemi legati alla distribuzione nei mercati emergenti, specie per i piccoli produttori. Il legno-arredo continua ad accusare la forte flessione dei consumi interni legata alla recessione dell'edilizia residenziale. Per carta e stampa la congiuntura settoriale mostra buoni volumi produttivi ma con una differenza significativa tra la carta, che mostra un calo contenuto, e la stampa, dove la produzione continua a diminuire.

TESSILE E ABBIGLIAMENTO ↑ 6

Le esportazioni hanno proseguito la loro crescita con ritmi inferiori mentre la dinamica negativa della domanda domestica ha registrato un temporaneo arresto. Le performance dell'export dei distretti industriali tessili confermano il quadro ancora non favorevole, prosegue invece l'evoluzione positiva per l'alto di gamma.

MEZZI DI TRASPORTO ↓ 7,2

Continua il calo delle immatricolazioni di autovetture, con una flessione del 9 per cento nei primi otto mesi. Nel 2012 la spesa per acquisti di auto ha toccato i 26,5 miliardi di euro contro i 27 miliardi per gli interventi di manutenzione sul parco circolante, sintomo della tendenza a tenere il proprio automezzo più a lungo. Si è verificata una contrazione nell'uso di autovetture: il traffico autostradale è calato del 7 per cento, mentre i consumi di carburante si sono ridotti del 10,6 per cento.

COSTRUZIONI = 7,4

Si conferma la gravità della crisi del comparto. Nei primi sette mesi dell'anno la produzione si è ridotta dell'11,7 per cento. Stime dell'Ance indicano per il 2013 una flessione degli investimenti in costruzioni del 5,6 per cento. Continua ad aumentare anche il numero dei fallimenti, con oltre 2000 casi nei primi nove mesi dell'anno.

METALLI ↑ 8

La produzione italiana è crollata del 9,4 per cento nei primi sette mesi del 2013, registrando una caduta simile anche nel fatturato (-9,6%). La crisi si fa sentire, con gli impianti produttivi al 60 per cento della capacità e la quota sul totale europeo scesa sotto il 15 per cento.
A spiegare questi risultati vi sono soprattutto anni di bassi investimenti e produzioni a basso valore aggiunto che hanno portato i produttori a puntare sulla fascia bassa del mercato dove la presenza di *competitor* asiatici è predominante.

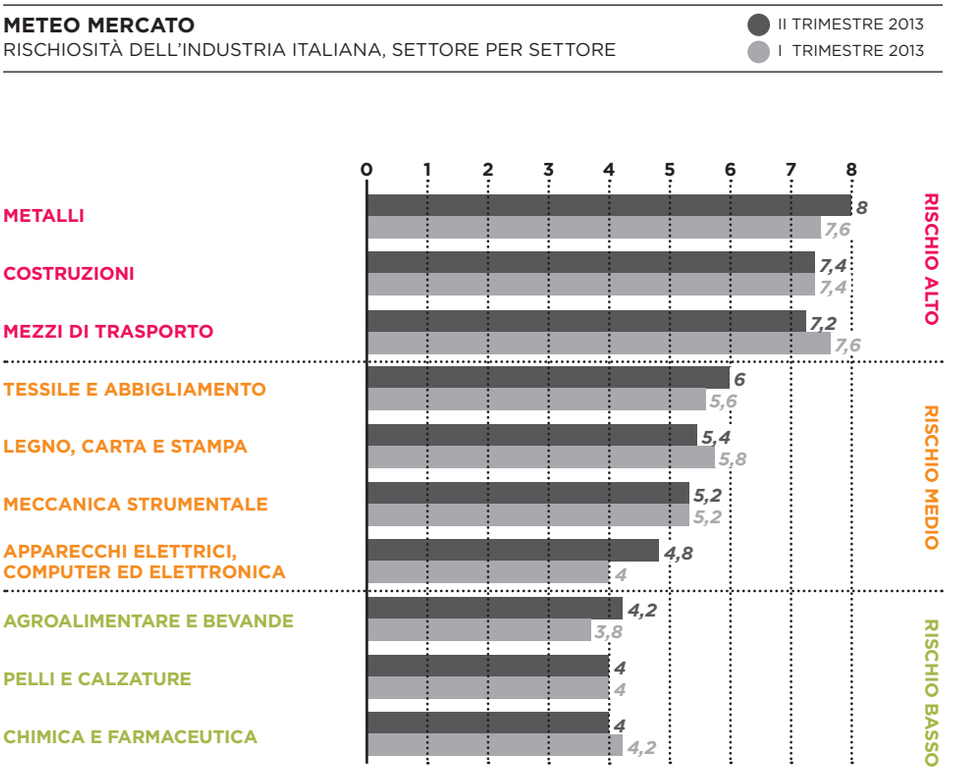
COS'È IL METEO MERCATO?

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

COME VIENE CALCOLATO?

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

METEO MERCATO
RISCHIOSITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA, SETTORE PER SETTORE



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.

ALGERIA

40 49 61 71 39 70 78 74

ArcelorMittal cede allo Stato il 21 per cento del complesso siderurgico di Annaba, che si aggiunge al 30 per cento già controllato dal governo algerino, che detiene così la quota di maggioranza. Il polo rappresenta la maggiore acciaieria del Maghreb, con una produzione destinata al mercato interno e regionale, oltre che europeo, mediorientale, cinese e del Sud-est asiatico.

BOLIVIA

54 83 83 93 88 69 77 60

Con la nuova legge che accresce il potere di esproprio da parte dello Stato nel settore minerario, le autorità nazionali potranno assumere il controllo del 70 per cento dei siti classificati come improduttivi o inefficienti. Non è stato precisato se le imprese straniere (tra queste Sumitomo Corporation, Glencore Xstrata e Coeur d'Alene Mines Corporation) saranno assoggettate al provvedimento, mentre in caso di esproprio non sarebbero previste misure di compensazione.

CROAZIA

45 64 70 74 50 49 45 41

L'Ue sanzionerà il Paese per violazione delle norme comunitarie sull'estradizione a causa della nuova legge che blocca la validità del mandato di arresto europeo per i crimini commessi prima del 2002. Il governo si è detto disponibile a emendare il testo normativo dal luglio 2014. L'Ue è decisa ad adottare sanzioni sui fondi allocati per l'adesione del Paese nell'area Schengen se la Croazia non interverrà immediatamente sulla materia.

DUBAI

9 46 52 54 28 36 38 48

L'Emirato sarà il primo paese mediorientale a ospitare l'Esposizione Universale nel 2020. L'assegnazione dell'evento darà il via ad un ampio piano di espansione infrastrutturale e, oltre a garantire un aumento degli afflussi turistici (si stimano 25 milioni di visitatori durante i sei mesi dell'evento), permetterà una maggiore crescita dei settori non-oil. Le autorità hanno pianificato investimenti per oltre 8 miliardi di dollari, e stimano che l'evento genererà un ritorno economico totale di 28 miliardi. Secondo alcuni analisti, l'Expo spingerà ulteriormente le previsioni di crescita per Dubai che metterà a segno un +4,2 per cento nel 2014.

IRAQ

72 91 95 98 72 76 90 84

Sono state avviate le estrazioni di petrolio nel giacimento di Majnoon, da cui Shell prevede

di ottenere 200 mila barili al giorno prima della fine dell'anno. Secondo il ministro del petrolio iracheno la produzione potrebbe addirittura arrivare ai 400 mila barili. Se la situazione siriana si stabilizzerà, la produzione potrà da lì transitare verso il Mediterraneo e il mercato asiatico, allentando inoltre le pressioni al rialzo sul prezzo del greggio.

MESSICO

36	39	41	44	38	53	64	60

Il presidente Enrique Peña Nieto ha annunciato un disegno di legge per la riforma del settore energetico che, modificando la Costituzione, permetterà a società private di investire nel settore. Inoltre, il senato ha approvato definitivamente la riforma dei prestiti bancari che si propone di incrementare l'accesso al credito per famiglie e imprese. Secondo le stime della Banca Centrale, la riforma potrà influenzare la crescita del Pil nazionale fino allo 0,5 per cento.

MOZAMBICO

59	71	75	90	81	63	74	50

L'agenzia governativa per la promozione ittica, Ematum, ha emesso debito denominato in dollari statunitensi per 500 milioni. L'emissione di bond in dollari è una novità per il Paese. Il rendimento (circa 8,5%) è superiore ai tassi osservati nei mesi precedenti per altri Paesi africani. Si tratta di tassi ben inferiori al picco del 14 per cento osservato durante la crisi finanziaria del 2007-2008, a conferma dell'interesse degli investitori stranieri a caccia di rendimenti elevati nonostante i rischi dell'area.

MYANMAR

86	86	94	100	90	84	95	77

La Nissan produrrà automobili nel Paese utilizzando parti prodotte nelle vicine India, Indonesia, Malesia e Thailandia. Il mercato automobilistico, fino a oggi dominato dall'usato, rappresenta una nuova frontiera non soltanto per la produzione, ma anche per la commercializzazione: Ford ha già cominciato la vendita di veicoli, mentre la Suzuki ha annunciato l'intenzione di produrre piccoli automezzi e parti di ricambio nella zona industriale di Yangon.

NEPAL

77	77	90	99	60	68	81	75

I risultati delle elezioni di novembre hanno decretato la netta sconfitta del partito maoista, guidato dall'ex guerrigliero e Primo Ministro Pushpa Kamal Dahal, che si è infatti piazzato terzo, con soli 80 seggi sui 601 dell'Assemblea. Ad affermarsi come vincitore, il partito centrista del Congresso Nepalese, che ha ottenuto 196 seggi. Seconda forza politica è il partito comunista nepalese, di stampo più moderato e socialdemocratico rispetto al maoista, che ha ottenuto 175 seggi. Per la futura governabilità del Paese e per l'adozione di una nuova costituzione sarà necessaria un'intesa tra i due partiti.

RUSSIA

36	72	47	58	56	68	75	67

La Banca Centrale ha messo in guardia dai possibili effetti negativi sulla stabilità finanziaria del paese derivanti da un'eccessiva espansione del credito al consumo. Nei primi nove mesi del 2013 il credito al consumo è cresciuto del 36 per cento, e i non *performing loans* sono saliti al 7,7 per cento contro il 5,9 per cento di inizio anno. L'espansione eccessiva del settore potrebbe portare ad un grave deterioramento dei bilanci delle banche e dare vita ad una bolla del credito nel 2014.

INDICATORE RISCHIO PAESE

RISCHIO SOVRANO · RISCHIO BANCARIO · GRANDI IMPRESE · PMI · RISCHIO VALUTARIO · ESPROPRIO · VIOLAZIONI CONTRATTUALI · VIOLENZA POLITICA

CATEGORIA DI RISCHIO

0–10	11–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	71–80	81–90	91–100

RISCHIO BASSO · RISCHIO MEDIO · RISCHIO ALTO

Sun consolidamento della ripresa in America, o maggiori segnali di vitalità dell'area Euro, l'economia mondiale difficilmente si staccherà dal ritmo fiacco dell'attuale 3 per cento di crescita annua del Pil. L'ultimo World Economic Outlook del Fondo monetario internazionale identificava proprio nelle difficoltà dell'Eurozona e nell'aggiustamento fiscale degli Stati Uniti due delle principali minacce per la ripresa globale.
Gli occhi del mondo sono ancora puntati sull'Asia, sul balzo felino delle sue economie e sulla fragilità di un modello strabiliante ma troppo giovane per diventare globale. Ora, dopo un decennio di euforia, tutti i Bric appaiono meno ruggenti e lo sguardo degli osservatori, a tratti preoccupato, torna a posarsi sulle economie tradizionali, in cerca di vecchie certezze: ed ecco profilarsi gli Usa che, dopo averci tenuto con il fiato sospeso nei giorni dello *shutdown*, dimostrano di essere ancora in carreggiata. A pieno titolo.

PRONTI A RIALZARSI

INSIEME AL SILENZIOSO VICINO CANADESE, GLI STATI UNITI RESTANO UN MERCATO IMPRESCINDIBILE PER ESPORTARE... E PER INVESTIRE.

Stati Uniti *vs* Canada, Campionato del mondo di football americano. Foto di Thomas Haumer, EXPA Pictures.

LA RISCOPERTA DELL'AMERICA

Del boom di Cina, India, Brasile e Russia si può ormai parlare al passato? In nessuna di queste nazioni, in effetti, i tassi di crescita relativi alla prima metà del 2013 somigliano a quelli di appena due anni fa. Anni tuttavia interessanti, nel corso dei quali l'asse degli scambi commerciali si è spostato decisamente a Oriente e milioni di consumatori asiatici hanno avuto accesso a prodotti nuovi, in parte offerti dalle economie industrializzate occidentali.

Il decennio appena trascorso ci consegna equilibri nuovi, che riservano spazi anche ai protagonisti di prima, a cominciare dall'America del Nord. E mentre gli Usa si trovano a fronteggiare, tra difficoltà e successi, l'annosa approvazione del bilancio federale, la proverbiale pigrizia delle istituzioni nelle economie emergenti continua a rappresentare un ostacolo alla crescita di Asia e America Latina. A confronto, Stati Uniti e Canada si rivelano ancora competitivi, in vir-

tù di una cultura condivisa fatta di apertura ai mercati, creatività, sapere e alte tecnologie.
Lo illustra bene il caso di un'azienda italiana, la **Aquafil** di Arco, in provincia di Trento, tra i protagonisti dell'innovazione nel campo delle fibre sintetiche. Per questa azienda che punta molto sulla ricerca tecnologica e offre prodotti di qualità a partire da materiali riciclati, i progetti in Cina sono importanti, ma l'America resta comunque una risorsa preziosa.
La Aquafil ha investito oltre 12 milioni di euro per gli stabilimenti cinesi, con l'idea di quadruplicarne le dimensioni entro i prossimi tre anni. Delocalizzazione della produzione? Niente affatto. «Noi vediamo nell'Asia il mercato del futuro», spiega Giulio Bonazzi, presidente del Gruppo Aquafil. «Quello che già oggi avviene per tanti prodotti di fascia alta, come il vino francese e le auto di lusso, avverrà presto per tutti i prodotti di qualità, man mano che il reddito pro capite medio crescerà in tutta l'Asia».
Per le produzioni di questa azienda, sorprendentemente, non è l'Asia il posto più conveniente dove realizzarle. «Se dovessi dire qual è l'area, tra la Cina e gli Stati Uniti, con i costi più convenienti direi l'America». Poiché la Aquafil ricorre molto alle macchine automatizzate, il problema dei maggiori costi della manodopera si pone solo fino a un certo punto. «I costi dell'energia e le tasse negli Usa sono più bassi che in Cina. Sensibilmente più bassi», afferma Bonazzi, che trascorre all'estero metà delle sue giornate lavorative. Oltre ai quattro stabilimenti italiani, dove lavorano 700 persone, l'azienda è presente in Slovenia (con altrettanti dipendenti), in Croazia (300 addetti) e negli Usa, dove impiega altre 200 persone. «Per noi gli Stati Uniti sono un mercato in fortissima espansione. Nel giro di pochi anni abbiamo raggiunto una crescita media di fatturato superiore al 10 per cento». In Italia, in Slovenia, negli Usa l'azienda produce anche innovazione, grazie alla collaborazione con le università, come il Georgia Institute of Technology americano: solo così è possibile mettere sul mercato materiali che riducono le emissioni di anidride carbonica dell'80 per cento in fase di produzione. In comune con la mentalità americana, l'azienda italiana ha una certa idea del *benchmarking*: «Quando arrivi con fatica a essere il numero uno nel tuo settore, devi darti nuovi traguardi», spiega ancora Bonazzi. «Ogni anno ci diamo nuovi obiettivi di miglioramento dei processi produttivi, di servizio al cliente e di miglioramento dei costi».
La Aquafil ha scoperto SACE prima ancora di scoprire l'America. «La collaborazione esiste fin dai primi anni Novanta», dice Bonazzi, «con le prime attività in Slovenia. Una collaborazione

Operai al lavoro in catena di montaggio.

Operai al lavoro nella fabbrica di Anin, New Jersey, Stati Uniti. Foto di Kristoffer Tripplar.

—

La città di Detroit, fallita a causa del debito insostenibile dopo la grande recessione del 2008, sta lentamente risorgendo grazie ai nuovi investimenti all'insegna dell'innovazione

—

che è ormai parte della nostra tradizione. La SACE ci aiuta con i finanziamenti a breve e lungo termine, che non sarebbe facile ottenere dal sistema bancario italiano».

RESILIENZA MADE IN USA

L'auspicio di una ripresa dell'America fa certamente a pugni con altri segnali che giungono proprio dagli Stati Uniti. Ad esempio, emblematica è la situazione della città di Detroit, un tempo capitale delle industrie automobilistiche americane, ma oggi ufficialmente fallita dopo che le autorità locali hanno preso atto di un debito insostenibile. Una vicenda che però non si chiude qui. La città, è vero, ha un aspetto piuttosto spettrale: tre abitanti su quattro sono senza lavoro; la popolazione è scesa dai 2 milioni degli anni Cinquanta agli attuali 700 mila e questo spiega come mai interi quartieri risultino spopolati. I debiti che hanno portato Detroit al fallimento sono dovuti in parte alla insostenibilità del sistema pensionistico che promette molto a troppe persone, in una fase in cui la vita media si è allungata, mentre la città si è svuotata, quindi meno persone pagano le tasse che alimentano le casse cittadine. La vicenda è clamorosa perché rappresenta un campanello d'allarme non solo per le altre città americane, ma per tutte le economie avanzate, dove l'età media è alta per effetto del benessere di cui l'America ha goduto per generazioni e molte risorse sono destinate, anche nella patria dell'economia privata, allo stato sociale.

Tuttavia, uno sguardo più ravvicinato agli eventi recenti aiuta a vedere segnali di ripresa. I fasti della General Motors e della Ford forse non torneranno mai più, ma proprio nella principale città del Michigan ha mosso i primi passi la Detroit Electric, una delle prime aziende a puntare totalmente sull'auto elettrica, finalmente affermatasi come standard per le vetture del futuro. Dal punto di vista urbanistico, la città sembra

Wall Street, New York, Stati Uniti.

orientata a rigenerarsi all'insegna dell'innovazione. Proprio la fase di bancarotta offre ai privati formidabili opportunità di intervento sul territorio. La scarsa densità di popolazione rende più semplice il compito di soggetti come la "City of Detroit Brownfield Redevelopment Authority", nata per promuovere la riconversione ambientale di zone edificate ma scarsamente popolate. Ai privati si offrono enormi incentivi fiscali per occuparsi, oltre che dello sviluppo di aree residenziali, degli edifici pubblici, come le scuole, e di zone destinate ai servizi, come i centri commerciali. I progetti approvati sono quasi duecento e hanno dato lavoro a più di 18 mila persone, attirando oltre 6 miliardi di nuovi investimenti.

L'ingrediente decisivo di queste iniziative è l'innovazione ma, come ha spiegato al "Guardian" Francesca Medda, professore di Economia applicata allo University College di Londra, alle autorità pubbliche tocca il compito di coordinare gli interventi economici in modo da sviluppare contemporaneamente tutti gli ingredienti di una rinascita fertile. Medda parla di un "portafoglio di investimenti", ovvero da un lato i servizi – come la banda larga per navigare su Internet –, dall'altra una rete di trasporti pubblici, capace di consentire a tutti di muoversi in città, insieme a scuole (che attirino le famiglie più giovani), negozi, teatri. Da solo, il mercato rischia di tralasciare aspetti vitali di un tessuto urbano che risulti veramente attraente per le imprese.

UN'ALTRA MUSICA PER CHI INVESTE

Le casse pubbliche vuote non sono una buona notizia per il settore privato. Tuttavia, non impediscono ai privati di scommettere ancora sull'innovazione nel sistema produttivo manifatturiero, anche negli Usa. Una storia emblematica, in questo senso, riguarda lo Stato del Kentucky: mentre ancora molte aziende decidono di delocalizzare la produzione nei Paesi asiatici, una delle maggiori aziende di elettrodomestici, la General Electric, ha stipulato un accordo con i lavoratori per ampliare uno stabilimento e avviarvi nuove produzioni. Secondo quanto ha spiegato l'amministratore delegato Jeffrey Immelt sulle pagine della "Harvard Business Review", l'idea di riportare in patria la produzione obbedisce al principio di avvicinarla alla progettazione. Insomma, se si vuole convincere i consumatori a preferire i nuovi frigoriferi, condizionatori e lavastoviglie, bisogna fare in modo che il designer abbia la possibilità di seguire per intero anche la catena di montaggio. Un discorso che appare convincente solo per quanto riguarda i modelli più costosi del popolare marchio americano, e che riporta in primo piano l'imperativo dell'innovazione, che per definizione deve essere rapida e senza troppi passaggi tra l'ideazione di nuove soluzioni produttive e la loro realizzazione. Il concetto di delocalizzazione è molto dibattuto ed è molto cambiato nell'ultimo decennio. Fino a poco tempo fa delocalizzare per un'impresa

CIBC, Canadian Imperial Bank of Commerce, Toronto, Canada.
Foto di Francis Vachon.

significava essenzialmente risparmiare sul costo della forza lavoro per abbassare i costi di produzione e rimanere competitivi sui mercati internazionali. Oggi non è più così. Il tempo ci ha dimostrato che strategie di internazionalizzazione di questo tipo non considerano la complessità e le peculiarità dei mercati esteri che si approcciano. Le tecnologie e le conoscenze di cui dispone la manodopera locale spesso non sono sufficienti a mantenere gli standard qualitativi attesi dall'impresa che delocalizza. È ormai chiaro che il modo più efficace per tutelare la competitività di un'impresa è puntare sulla qualità dei prodotti. Non a caso, finora, sono molto poche le produzioni di eccellenza che hanno deciso di intraprendere la via della delocalizzazione.

Solo dieci anni fa gli economisti raccomandavano alle imprese di delocalizzare le produzioni il prima possibile, poiché la manodopera cinese costava meno di un decimo rispetto ai livelli americani. La manodopera costava meno anche dei robot – e questo spiega come mai molti smartphone siano tuttora assemblati a mano in Asia. L'America si è sottoposta così, insieme a diversi Paesi europei, a una sorta di esperimento che ha lasciato per strada un terzo della forza lavoro del settore manifatturiero nazionale. Solo più tardi, nel corso degli ultimi dieci anni, altri economisti hanno dimostrato la necessità di tutelare la competitività di un'impresa attraverso il mantenimento dell'alta qualità dei suoi prodotti, qualità che in un mercato altamente competitivo tende ad abbassarsi.

Lo conferma la vicenda della McIntosh di Binghamton, nello Stato di New York, tra i più leggendari produttori Usa di sistemi audio ad alta fedeltà. L'azienda resterà al suo posto anche dopo la recente acquisizione da parte del **Fine Sounds Group** di Arcugnano (Vicenza), una holding che possiede marchi di riferimento per gli appassionati di musica e i maniaci del suono perfetto come Audio Research, Wadia Digital, Sumiko. Anche in questo caso si tratta di un traguardo importante per un'azienda italiana, desiderosa che il proprio nome sia sinonimo di eccellenza nel settore degli impianti di amplificazione. McIntosh Laboratory ha legato il suo marchio alla storia del rock and roll, avendo prestato la sua tecnologia alle prime esibizioni dal vivo dei Beatles e al raduno leggendario di Woodstock del 1969. Secondo la stampa specializzata americana l'acquisizione sarebbe costata tra i 50 e i 100 milioni di dollari. Una mossa che, si legge sul sito dell'azienda (www.sonusfaber.com), ha dato luogo al "più grande gruppo mondiale" nei sistemi per la diffusione del suono e dell'elettronica audio della fascia di mercato più alta, dove non si perde occasione per fissare traguardi nuovi, per trasformare le idee in prodotti e anticipare i desideri di chi è disposto a spendere.

(SIN)ENERGIE CANADESI

Se, da un lato, l'eccellenza occidentale tiene grazie a una costante attenzione all'innovazione e alla qualità finale, i salari cinesi sono nel

Kimmel Center,
sede della Philadelphia Orchestra,
Philadelphia, Stati Uniti.

—

In Canada la crescita dell'economia reale non sembra risentire dell'instabilità dei mercati internazionali, con una crescita del Pil superiore al 3 per cento annuo

—

frattempo decuplicati, fino a sfiorare i livelli di quelli sudamericani. Un ritmo che, se confermato nei prossimi anni, quasi azzererà i vantaggi di quelle delocalizzazioni fatte solo in un'ottica di restringimento costi. Parallelamente, gli Usa hanno ridotto i costi delle produzioni manifatturiere tagliando i costi dell'energia, grazie a nuovi giacimenti di gas naturale estratti in patria.

A spingere in questa direzione è anche l'alleato silenzioso degli Stati Uniti: il Canada. Il ministro delle Risorse naturali, Joe Oliver, è tra i principali sostenitori di una collaborazione più stretta sul fronte delle politiche energetiche, attraverso la realizzazione del Keystone XL Pipeline, un oleodotto che permetterà allo Stato canadese dell'Alberta di proseguire nello sfruttamento dei suoi idrocarburi.

Il primo ministro canadese Stephen Harper ha intanto mosso passi importanti nel proporre a Washington di collaborare per il controllo delle emissioni inquinanti: tutti temi che il Canada sente di poter trattare con i vicini su un terreno delicato ma decisivo per l'economia, ovvero quello dell'autonomia energetica. Soprattutto i canadesi avvertono l'esigenza di stringere un patto con gli Stati Uniti per recuperare lo spirito di collaborazione che negli anni Ottanta del secolo scorso, nel pieno di un'altra crisi economica, ispirò la creazione di uno spazio di libero commercio, del quale soprattutto i canadesi sembrano aver beneficiato.

Confine Canada, Stati Uniti.
Foto di Darryl Dyck, Canadian Press.

A confronto con gli Usa, il Canada riveste un peso economico importante ma non decisivo, sia in termini assoluti, sia rispetto al commercio internazionale. Nei confronti dell'Italia, per esempio, mentre gli Stati Uniti figurano al quarto posto tra le economie le cui importazioni italiane crescono (+11% secondo l'ultimo Rapporto Export di SACE), la domanda del Canada rappresenta circa un decimo di quella americana per quanto riguarda le diverse voci (dalla meccanica alla moda), tranne gli alimentari (501 milioni di euro annui a fronte dei 2099 milioni degli Usa). Al di là delle cifre assolute, l'interesse per i prodotti italiani in Canada è in forte ascesa. Un Paese francofono dove i vini italiani piacciono tanto quanto quelli francesi, stando ai dati diffusi dall'Istituto Grandi Marchi (che riunisce una serie di marchi italiani di qualità) sulla base dei numeri dell'Ufficio di Statistica Canadese. I 59 milioni di litri esportati annualmente producono un valore di 205 milioni di euro, coprendo il 19 per cento del mercato nazionale. I dati sono incoraggianti anche per quanto riguarda le calzature italiane di qualità. Secondo l'Assocalzaturifici, mentre soffre il mercato interno, si segnala un +4,9 per cento dell'export, un dato nel quale il Canada segna un incremento superiore al 15 per cento, tre volte quello statunitense. Numeri in ascesa anche per il design e l'arredamento, secondo i dati diffusi in occasione del Salone internazionale della casa Macef a Fiera Milano a settembre. Secondo i dati degli istituti nazionali di statistica gli acquisti negli Usa e in Canada di prodotti italiani di arredo interno sono cresciuti del 5,9 per cento dal 2010 al 2011 (con una quota totale del mercato del 2,3 per cento). Mentre si segnala una leggera flessione della domanda Usa, il Canada è l'unico Paese occidentale dove aumenta la richiesta di design italiano. Gli fanno compagnia Cina, Vietnam, Malesia, Taiwan e Indonesia. Accanto alle quantità, però, è importante valutare anche la qualità di un mercato estero. Non è un luogo comune: del Canada si parla poco, paradossalmente proprio perché è un posto tranquillo. La fama di economia "più sicura del mondo" è legata a una stabilità finanziaria proverbiale e a una crescita dell'economia reale che non sembra riserntire dell'instabilità dei mercati internazionali, con un aumento del Pil superiore al 3 per cento annuo.

Stessa superficie, un decimo della popolazione. Reddito pro capite simile, un clima assai più freddo. Usa e Canada sono due gemelli molto diversi. A livello globale, i due Paesi rappresentano declinazioni diverse del capitalismo internazionale, che emerge anche dal vissuto quotidiano degli stessi cittadini. Uno studio recente ha messo a confronto gli abitan-

ti delle due nazioni per misurare i sentimenti legati allo stato dell'economia globale, evidenziando che i canadesi si dicono più sereni di fronte alla "burrasca", non solo finanziaria, che stiamo vivendo dal 2007. Gli autori dell'Anxiety Index 2013 Global Report, pubblicato ad agosto e curato dalla società di consulenza Jwt hanno interrogato un campione rappresentativo della popolazione di ventisette Paesi del mondo. In una scala da 0 a 100, mentre gli statunitensi si dichiarano ansiosi per l'85 per cento, i canadesi si fermano al 62 per cento in considerazione dei problemi aperti sul fronte politico ed economico. In più, oltre metà dei canadesi si mostra ottimista sulla ripresa economica: il 53 per cento ritiene che entro fine anno i segnali torneranno a essere definitivamente positivi, mentre nel campione Usa del sondaggio prevalgono gli incerti e i pessimisti.

Le notizie, comunque, sembrano finalmente buone anche per gli Usa, con la timida ripresa, registrata negli ultimi mesi, dell'occupazione, ripresa che solo in parte deriva dal settore manifatturiero. La Casa Bianca, infatti, ha puntato sulla ricerca, sulle tecnologie dell'efficienza, sulle soluzioni ecologiche ai problemi dei rifiuti e dell'energia, sullo sfruttamento dei "big data", ovvero le tecnologie informatiche capaci di produrre informazioni incrociando i dati raccolti negli archivi informatici delle aziende. Sono inoltre soluzioni informatiche orientate all'efficienza anche i software prodotti dall'italiana **NoemaLife**, che incrociano le informazioni a disposizione dei medici per evitare sprechi e impiegare in modo sempre più razionale le risorse. Questa estate l'azienda bolognese specializzata in informatica clinica ospedaliera (vedi SACE MAG n. 2/2013, p. 32) ha firmato il primo contratto a stelle e strisce, fornendo i suoi software all'Ohio State University Wexner Medical Center, uno dei maggiori centri medici universitari statunitensi. Il fatto che proprio negli Usa abbiano sede alcune tra le maggiori aziende concorrenti non ha spaventato l'impresa italiana e neanche i suoi clienti. L'evento conferma l'apertura del mercato americano verso chiunque porti eccellenza e idee nuove: un punto di grande forza dell'economia nordamericana, nonostante la fase di crisi. L'azienda italiana, che ha già operato con successo in Germania, Francia, Regno Unito, Argentina, Cile ed Emirati Arabi Uniti, oltre che in patria, può dire di aver raggiunto un traguardo importante.

Le singole storie di successo non forniscono, però, un quadro d'insieme sulle tendenze dell'economia nordamericana. Al di là dei proclami della Casa Bianca sulle strategie di lotta alla disoccupazione e alla crisi economica, si può dire, infatti, che al momento manchi del tutto una tendenza dell'economia americana di cui dar conto. Secondo il Center for International Development di Harvard è impossibile riportare in patria i posti di lavoro delocalizzati in Asia. Più strategico è inventarne di nuovi, anche nel settore manifatturiero. L'importante è portarsi avanti, anticipare l'economia di domani, sfruttando al massimo le idee prodotte dalla comunità di ricercatori e designer che non ha mai abbandonato l'America. «La scelta più razionale – afferma Ricardo Hausmann, direttore del Centro – sarebbe puntare sulla produzione degli apparecchi più sofisticati del mondo». Non lavatrici e aspirapolvere di lusso, quindi, ma stampanti 3D, computer superpotenti, farmaci a base di nanomateriali, fertilizzanti rivoluzionari, attrezzature ospedaliere all'avanguardia, automobili sofisticate e sistemi logistici che abbattono i costi delle produzioni, fatti più di software che di materiali. Insomma, mercati nei quali al momento gli unici a distinguersi sono nazioni come Giappone e Germania. Se, però, questi settori saranno in grado di assorbire i milioni di americani in cerca di un posto di lavoro, è da vedere. Senz'altro, lo scenario di un'economia orientata all'efficienza e alla sostenibilità apre spazi inediti per l'export verso l'America, che già ha dato segnali concreti di interesse per le imprese italiane assetate di frontiere nuove: dal lusso alla manifattura artigianale, dalle biotecnologie all'informatica.

BUSINESS ETIQUETTE IN CANADA

BREVE GUIDA ALLE BUONE MANIERE PER FARE AFFARI IN CANADA.

Rispetto a molti Paesi extraeuropei, un italiano in viaggio di lavoro in Canada si sentirà quasi a casa. Ma la familiarità può ingannare. Fate attenzione alle differenze, spesso sottili, tra le vostre abitudini e quelle dei vostri interlocutori, che saranno aperti e ragionevoli, ma anche molto sofisticati e sensibili al *savoir faire* sociale.

Il primo punto da ricordare è che la distanza culturale tra i canadesi di lingua inglese e quelli francofoni può essere notevole. Sempre in relazione al bilinguismo, è bene evitare con cura di urtare le sensibilità regionali, che in Québec hanno a lungo alimentato spinte separatiste, peraltro molto sopite ultimamente.

In entrambe le parti del Paese, durante le riunioni la discussione è diretta e aperta. Guardarsi negli occhi mentre ci si parla è molto importante; distogliere lo sguardo è considerato segno di insicurezza. Chi prende la parola va sempre ascoltato con attenzione, indipendentemente dal ruolo: almeno per quanto riguarda la manifestazione delle proprie opinioni, la gerarchia conta molto meno che da noi.

CORDIALI, MA ATTENTI ALLA PRIVACY

I canadesi sono generalmente molto cortesi. La conversazione su temi generali o professionali è rilassata, ma non vanno violati i limiti non scritti che tutelano la sfera privata. In quel campo, la stessa confidenza che in Italia apprezzeremmo come segno di affabilità potrà risultare eccessiva: è privilegio degli amici più stretti. Nelle province di lingua francese questa riservatezza è ancora più evidente.

Al di fuori degli aspetti più personali, nessun tema è davvero tabù, ma affrontate con sensibilità i raffronti tra Canada e Stati Uniti: i canadesi non amano essere equiparati con troppa disinvoltura ai loro vicini di casa. Soprattutto, non date mai l'impressione di confondere i due Paesi!

Un altro argomento da trattare con delicatezza sono i rapporti tra Canada inglese e francese.

Nel rivolgervi al vostro interlocutore usate il suo titolo professionale o accademico o, se non lo conoscete, il semplice Mister, Mrs, Miss, o l'equivalente Monsieur, Madame, Mademoiselle, seguito dal cognome.

Un franco-canadese potrebbe presentarsi col nome di battesimo durante una telefonata. Questo non comporta un passaggio al "tu": all'incontro successivo userà probabilmente nome e cognome. Al di fuori delle province più occidentali (Columbia Britannica, ma anche Alberta, Saskatchewan e Manitoba), informali e più simili agli Stati Uniti, l'uso del solo nome è riservato agli amici intimi. Aspettate in ogni caso che sia la vostra controparte a fare il primo passo.

La puntualità alle riunioni è indispensabile, in particolare nelle province anglofone. Per gli eventi sociali c'è maggiore tolleranza, ma è meglio non superare il quarto d'ora di scarto rispetto all'ora indicata.

IL GUSTO PER L'ELEGANZA

Il look è molto importante; uno stile classico è quello più apprezzato, in particolare nelle grandi città, diversamente da quello che si riscontra, per esempio, a sud del confine con gli Stati Uniti, dove in molti contesti anche professionali è più tollerata l'informalità. Non dimenticate poi che, soprattutto in inverno, la temperatura può essere molto rigida, e naturalmente l'abbigliamento dovrà tenerne conto.

A chiusura di un contratto, è uso corrente scambiarsi doni, evitando quelli di valore eccessivo. Vanno bene oggetti per l'ufficio, una buona bottiglia di vino, un liquore. Un prodotto italiano, alimentare o di altro tipo, risulterà scelta più personale e quindi apprezzato. Anche un invito al ristorante o a un evento culturale è gradito. Se doveste regalare fiori evitate i gigli, legati ai rituali funebri.

—

Affrontate con sensibilità i raffronti tra Canada e Stati Uniti: i canadesi non amano essere equiparati con troppa disinvoltura ai loro vicini di casa

—

I DUE LATI DEL CANADA

Se i biglietti da visita con cui viaggiate riportano i vostri titoli e altre informazioni in inglese, non usateli nelle zone francofone. La versione nel solo italiano può essere preferita, per non urtare le sensibilità regionaliste più spiccate. Dotarsi di biglietti da visita in francese è un'accortezza che si ripagherà facilmente. Anche un biglietto bilingue, stampato sui due lati, è soluzione di uso corrente nel Paese, mentre tutto il materiale commerciale e tecnico dovrà essere disponibile in entrambe le lingue.

Benché le riunioni internazionali siano quasi sempre in inglese, anche nelle province dell'Est, se non parlate francese assicuratevi in anticipo che non sia necessario un interprete. Più di metà dei canadesi è di madrelingua inglese, un quinto circa è francofono, ma non vanno dimenticate le altre etnie, molteplici: infatti un canadese ogni cinque non parla a casa né inglese né francese. Sulla costa ovest, in particolare, sono molti gli asiatici: a Vancouver, perlopiù cinesi, rappresentano un terzo abbondante della popolazione.

È utile sapere che l'italiano è la terza lingua nel Paese. Non vi si può certo fare affidamento per il lavoro (lo parla meno del 2% della popolazione): ma se avrete a che fare con un canadese di origini italiane, il retroterra comune aiuterà a rompere il ghiaccio e potrà darvi un piccolo vantaggio "sociale".

ABOCA, C.A.B., ITALPREZIOSI

TOSCANA: CALIFORNIA D'ITALIA

NELLA PROVINCIA DI AREZZO TRE AZIENDE OPERANO IN SETTORI DIVERSI MA CONDIVIDENDO GLI STESSI OBIETTIVI: VALORIZZARE IL TERRITORIO E PUNTARE SU RICERCA E QUALITÀ VERSO I MERCATI GLOBALI, SENZA PERDERE PERÒ IL VALORE DELLE PROPRIE ORIGINI.

Davanti ai paesaggi che circondano Arezzo è lecito lasciarsi andare e dichiararli tra i più belli d'Italia. Chi pensa che sia tutto merito della natura fa un torto a quanti si sono presi cura dei campi e dei boschi per generazioni e a quanti, negli anni più recenti, hanno puntato sulla qualità dell'ambiente come base di un'economia solida. L'olio d'oliva e i vini che i ristoratori portano in tavola con orgoglio sono testimonianze di un'etica dell'eccellenza che deve qualcosa alla grazia degli affreschi di Piero della Francesca esposti a Sansepolcro e all'eleganza delle Logge del Vasari di Arezzo.

Un'Italia operosa, presente con i suoi marchi e le sue aziende sulla scena imprenditoriale italiana, che tuttavia sente la crisi economica e, con essa, l'urgenza di confrontarsi con il mercato globale come occasione di crescita ma anche di ispirazione per il futuro dell'industria manifatturiera.

Campi verdi e colline sono disegnati nel marchio di **Aboca**, la più grande azienda italiana di piante medicinali, nata a Sansepolcro nel 1978, forte non solo per la capacità di consegnare al mercato prodotti nuovi, ma anche di creare nuovi canali di distribuzione. Maestro di quest'arte è il direttore generale Massimo Mercati, che nel 2000 ha avviato il progetto Apoteca Natura, una rete di farmacie specializzate in prodotti naturali per la salute. «L'innovazione della rete distributiva è importante», spiega Mercati. «Vogliamo portare il prodotto in una rete sanitaria integrata, che parte dal medico e arriva al farmacista. I consumatori oggi sono critici, vogliono saperne di più sui prodotti. Spendiamo 2 milioni di euro l'anno in formazione e questo ci permette di avere sempre più farmacisti pronti a rispondere alle domande dei consumatori». La rete raggiunge ventimi-

Laboratori di ricerca Aboca, in provincia di Arezzo.

la farmacie in Europa, di cui settecento gestite con un accordo di "*corner franchising*", spazi speciali per i marchi Aboca, Planta Medica, Apoteca Natura. «Anche nei mercati esteri contiamo di conoscere dall'interno i meccanismi della farmacia». SACE ha supportato i progetti esteri di quest'azienda che in Italia dà lavoro a 560 persone e produce un fatturato da 85 milioni di euro l'anno. «Abbiamo realizzato anche uno *spin-off* per la ricerca di base, Natural biomedicine». I rimedi a base di piante convincono milioni di consumatori che vogliono l'efficacia senza evitare gli effetti indesiderati dei medicinali convenzionali quando hanno a che fare con la tosse o con la digestione complicata. Dopo l'Europa, il marchio conta di raggiungere anche Canada, Ecuador e Brasile, puntando sempre contemporaneamente alla formazione degli addetti alla vendita. «Fin dagli anni Ottanta ci siamo proposti di seguire tutta la filiera in maniera verticale, dalla coltivazione al negozio. Il nostro settore, che definiamo agro-farmaceutico, non ha altri esempi di questo genere di organizzazione», afferma ancora Mercati. L'azienda coltiva oltre 70 diversi tipi di piante in circa 1.000 ettari di terreno, essiccando ogni anno oltre 2.300 tonnellate di erbe fresche. Miele, mirtillo, echinacea offrono ancora molto alla salute.

«Siamo coinvolti nelle politiche agricole del territorio della Valtiberina anche perché le coltivazioni sono biologiche. Conservare integro il territorio è una missione aziendale a tutti gli effetti». Fare della Toscana un caso di eccellenza nel rispetto dell'ambiente, spiega Mercati, può portare questa regione a diventare la California d'Italia: economicamente vincente proprio perché esempio per gli altri.

Anche per Gian Giacomo Gellini, trentasettenne amministratore della **C.A.B.**, fare bene le cose è un imperativo, ovunque si operi. La sua azienda si occupa di prodotti e tecnologie per le pavimentazioni stradali. Dopo aver lavorato in Romania, ora si confronta con un mercato emergente, quello ghanese. «È una nazione in piena crescita», dice Gellini, «che si prepara al boom petrolifero, mentre le città sono ancora povere di infrastrutture». Il Paese è stabile da anni e diverse imprese sono attive sul suo territorio per grandi progetti. «Nei cantieri ho visto operare aziende all'avanguardia provenienti da Germania, Stati Uniti e Francia, che applicano soluzioni più avanzate di quelle impiegate in Italia». Solo sfruttando al massimo le proprie capacità, sostiene Gellini, ci si può inserire in un mercato così promettente. SACE ha approvato una garanzia per l'impianto di produzione di conglomerati bituminosi da installare in Ghana. «Ho seguito in prima persona i contatti con questo Paese fin dall'inizio, a partire da quattro anni fa. Ho poi curato l'acquisto dell'impianto». Il montaggio sarà ultimato entro fine 2013 e a quel punto l'azienda italo-africana (fondata insieme a un partner locale) potrà realizzare piazzali, infrastrutture e urbanizzazioni a regola d'arte. «Anche se SACE fa riferimento al settore pubblico, ha un atteggiamento degno delle migliori aziende private: è efficiente nei tempi e valida nel fornire informazioni utili per investire. Dai loro report ho capito le prospettive di crescita offerte dal Ghana e che poche aziende italiane si erano accorte di questa possibilità. Il Ghana si trova a sette ore da qui, eppure pochi sanno perfino dove si trovi. Andare in un Paese così particolare e arrivarci con tanto anticipo su altre aziende europee rappresenta un vantaggio competitivo importante». Esplorare il mondo in cerca di nuove possibilità è ormai necessario anche per aziende "capital-intesive" come la sua, dice Gellini, che dal 2011 è anche presidente dei Giovani Imprenditori Toscani di Confindustria, una carica che ricoprirà fino al 2014. «Anche in questa attività incoraggio l'aggiornamento, lo studio, la curiosità verso le nuove possibilità. Studiare non è una condizione sufficiente per riuscire, ma aiuta».

—

«Arrivare in Ghana con tanto anticipo sulle altre aziende europee è stato un vantaggio competitivo importante»
(Gian Giacomo Gellini - C.A.B.)

—

Un imprenditore vuole vedere crescita e positività intorno a sé. L'Italia di oggi forse non è il posto migliore per operare. Salvo alcune eccezioni. Gellini cita lo spirito di Ivana Ciabatti, amministratore unico di **Italpreziosi** e presi-

dente della sezione orafi argentieri di Confindustria Arezzo. «Mi lega a lei il carattere. Ivana è un vulcano, non si ferma mai, guarda sempre avanti». Fin dal 1984 l'Italpreziosi è attiva nel commercio dei metalli preziosi e ormai si rapporta direttamente con i minatori in Africa, Sud America e Papua Nuova Guinea. «È stata mia l'idea di acquistare la materia prima alla fonte. In precedenza le aziende orafe italiane acquistavano l'oro da lavorare in Svizzera. Ho impiegato quattro o cinque anni in tentativi andati a vuoto, ma alla fine sono riuscita a spostare il nostro approvvigionamento», afferma Ciabatti. Una scelta che ha contribuito al successo raggiungendo un fatturato di 1,7 miliardi di euro l'anno. «Siamo la prima azienda del settore per fatturato, grazie alla scelta di metterci in discussione già prima della crisi, nel 2005». Da allora gli Usa hanno perso parte della loro centralità nel mercato globale, a favore di Russia e Cina. «Cogliendo le prime avvisaglie di questi cambiamenti, ho cominciato a rivoluzionare quello che facevo». La ricerca di nuove soluzioni ha portato alla definizione di un protocollo etico per l'estrazione dei metalli, da applicare ovunque nel mondo. Cinque anni fa è nata la Gold Lake Ip, che certifica l'oro etico, ovvero ottenuto senza ricorrere al cianuro e al mercurio nella produzione e ripristinando le condizioni ambientali ideali dopo gli interventi di sfruttamento dei giacimenti. «Abbiamo pensato di applicare in Papua Nuova Guinea le norme ambientali che valgono in Italia e in Europa. Abbiamo pensato questo: l'epoca dei furbi è finita. Per crescere occorre essere etici».

Il mondo ha sete di prodotti di qualità, anche da questo punto di vista. E l'Italia è in grado di offrirne. «Lo Stato deve creare più uffici che aiutino le aziende che esportano. Occorrono risorse semplici, concrete». Il rapporto con SACE riguarda l'acquisto di impianti per la raffinazione dell'oro. «Quando esorto lo Stato a creare più uffici che siano di supporto sul fronte dei finanziamenti e delle consulenze, mi viene in mente l'esempio di SACE», spiega ancora.

Il settore dei metalli preziosi sente la crisi, ma l'ottimismo di Ivana Ciabatti tiene conto di dati reali. «Il mondo è cambiato, ma la mentalità resta spesso la stessa di prima. Dobbiamo capire che oggi ciascuna piccola impresa italiana si confronta non con la piccola impresa della porta accanto, ma con un mercato globale. Noi in Italia facciamo cose uniche e dobbiamo continuare a farle. Ma dobbiamo saperle valorizzare».

Esattamente come Ivana Ciabatti fa con l'olio d'oliva prodotto in proprio. «Più viaggio nel mondo, più amo questi posti: Arezzo e i suoi dintorni. Io sono nata contadina. Sono cresciuta tra le tavolate e tra vicini che sono sempre pronti a darsi una mano. L'oro del futuro è il cibo genuino che si trova qui. Noi dobbiamo apprezzare anche la manualità, l'economia reale. Perché anche essere normali è un lusso».

BISOL, DECORDI, DI SIPIO, DUE PALME, RICASOLI, SCAVINO

UNA BUONA ANNATA

TRADIZIONE, RICERCA E SVILUPPO: I SEGRETI DEL SUCCESSO DELLE AZIENDE VITIVINICOLE ITALIANE.

Scriveva Pindaro parlando del vino: "il vino eleva l'anima e i pensieri, e le inquietudini si allontanano dal cuore dell'uomo". Che sia considerato una piacevole compagnia dei pasti o un prodotto di alta qualità, il vino è a tutti gli effetti un bene e un'eccellenza del Made in Italy. Traino molto importante per tutto l'agroalimentare, contribuisce significativamente a raggiungere il record di export che supererà quest'anno i 34 miliardi. Lo confermano le rilevazioni più recenti di Assoenologi che segnala un incremento dell'8 per cento delle esportazioni vinicole nazionali nel primo semestre 2013, corrispondente a una crescita del valore collocato all'estero da 2,16 a 2,35 miliardi di euro. Un grande risultato che affonda le sue radici nelle tante realtà diffuse su tutto il territorio nazionale. Da nord a sud si contano centinaia di cantine e aziende, note e non, leader nel mercato vitivinicolo in Italia e all'estero.

Così è per **Paolo Scavino**, storica azienda vinicola della regione del Barolo, fondata nel 1921 a Castiglione Falletto, in provincia di Cuneo, da Lorenzo Scavino e da suo figlio Paolo. Oggi alla guida c'è Enrico Scavino e le sue figlie Enrica ed Elisa, testimoni delle quattro generazioni che, da quasi un secolo, producono vini di alta qualità. Punte di diamante le tre uve locali Dolcetto, Barbera e Nebbiolo, coltivate in 23 ettari e produttrici di circa 120 mila bottiglie l'anno, distribuite principalmente in Italia e in Asia. Dopo aver testato il nord Europa e l'America, l'Asia è il nuovo traguardo di questa realtà familiare che, grazie alla collaborazione con SACE, ha assicurato a Hong Kong le proprie forniture di vino per un ammontare complessivo di 72 mila euro. «Siamo un'azienda che esporta il 70/75 per cento all'estero», racconta Enrica Scavino. «Questo ci permette di salvaguardarci, di continuare ad andare avanti abbastanza bene, differenziando il mercato, colpendo più aree, non limitandoci a un solo settore. L'opportunità che abbiamo avuto con SACE si è tradotta in un'esperienza positiva, un appoggio concreto al nostro lavoro che non è solo "commerciale"». È importante, infatti, fare sì che il prodotto non sia esclusivamente una "questione di marketing", perché è doveroso rappresentare attraverso di esso un popolo e il suo territorio. «Il legame con la terra ci contraddistingue», spiega Enrica, «siamo una realtà che si identifica con la sua regione e che fa delle sue discordanze un motivo di crescita. Il bello è la diversità», conclude con convinzione, «perché arricchisce, non

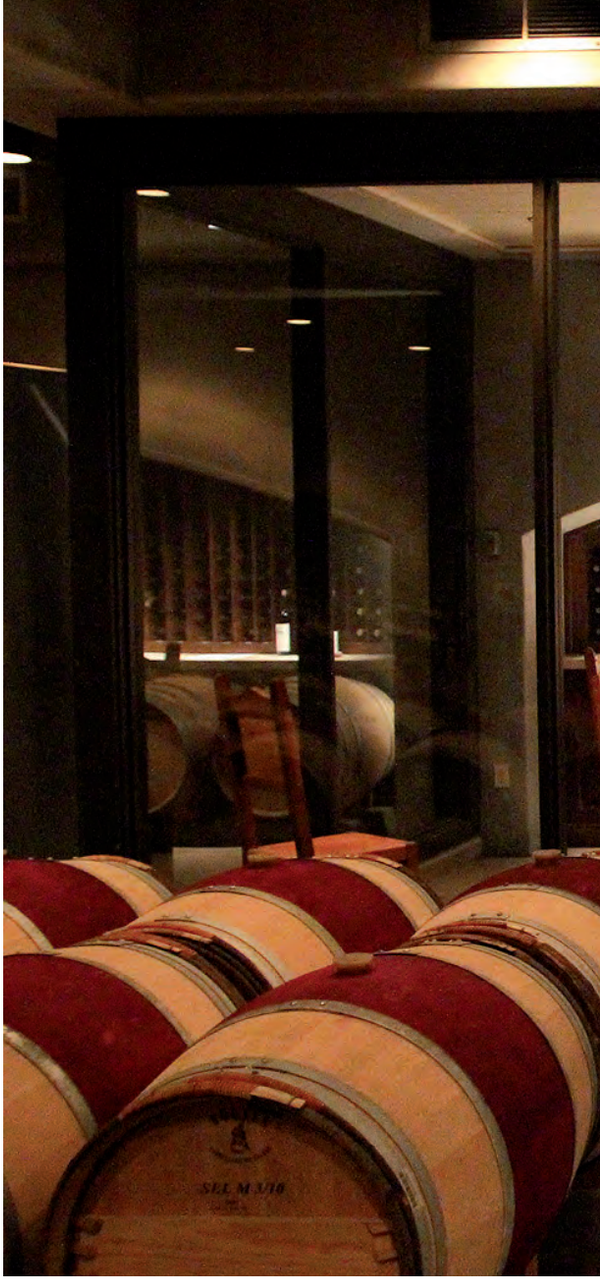
impoverisce un popolo. Specie se questa diversità, poi, viene dal territorio, come la cucina e i vini».
Dello stesso avviso è anche Gianluca **Bisol**, presidente dell'omonima cantina della marca trevigiana, che tiene alto il nome della Valdobbiadene, conosciuta per essere l'area per eccellenza per la produzione dei prosecchi d'Italia. Oltre 30 poderi per 21 generazioni di storia e prosecco esportato in più di sessanta Paesi in tutto il mondo, questi i numeri di Bisol che fornisce prevalentemente grandi ristoranti ed enoteche sul territorio nazionale ed estero. «Per l'export ci affidiamo ai migliori importatori», dichiara Gianluca Bisol, «così da essere presenti nelle migliori piazze dei vini mondiali: da Shangai a Tokyo, Hong Kong, San Paolo, Londra. Il Made in Italy», spiega, «dà appena un quinto di quello che potrebbe. Pertanto merita tutta l'attenzione possibile e sempre in senso altamente qualificato». Nonostante la crisi, la Bisol ha registrato un fatturato di oltre 15 milioni di euro, puntando su una politica sostenibile dei propri prodotti. Ed è qui che è entrata

—

Crescita. Questa la parola che le aziende tengono bene in mente perché il proprio lavoro non sia fine a se stesso, ma possa guardare al futuro

—

in gioco con un ruolo strategico SACE, che per questa azienda ha garantito un finanziamento di 1 milione di euro da investire nei piani di crescita internazionali: «È un sostegno importantissimo», chiosa Bisol, «che consiglio anche agli altri imprenditori, eccezion fatta per i miei competitor, s'intende».
Grandi regioni, grandi famiglie per grandi vini. Come i **Decordi**, che dal 1921 producono vino nella provincia di Cremona, coprendo un'ampia produzione che riesce a soddisfare tanto la grande distribuzione organizzata, quanto l'alta ristorazione e le nicchie più ricercate del mercato: 250 tipi di vini di diverse fasce di prezzo ma tutti di qualità, dove a farla da padrone è senza dubbio il Lambrusco. «Ogni regione ha le sue peculiarità, ogni Paese le sue richieste», afferma Alessandro Decordi, proprietario dell'azienda insieme alla sua famiglia. «Noi esportiamo in tanti Paesi, in Spagna come in Russia, e ciò che ci distingue è il rispetto per il cliente e per quello che si aspetta da noi. La nostra filosofia è fare ciò che ci viene richiesto e farlo benissimo». La qualità è il *fil-rouge* che lega l'intera produzione Decordi, molto diversificata per tipologie di prodotti e prezzi. «Dobbiamo sostenere costi di produzione e tassazioni molto elevate», tiene a precisare, «ma questo è necessario perché sia altrettanto elevato il marchio del Made in Italy che ci permette di esportare in tutto il mondo, di fare business, e per questo va difeso e protetto. Noi abbiamo imparato a farlo», conclude, «grazie anche all'aiuto di SACE, una svolta decisiva per la nostra azienda, specie nell'instaurare nuovi rapporti con il cliente estero».
Così anche per la **Barone Ricasoli**, azienda del Chianti, che, per l'appunto, è nota per la produzione di successo del Chianti classico in bottiglia bordolese. Nel mercato italiano, nel cosiddetto settore "Horeca", l'azienda presenta gravi difficoltà d'incasso e lo sviluppo di grandi volumi è volutamente tenuto sotto controllo. Ma in quello estero è posizionata molto bene, presente in tutti i più importanti Paesi del mondo, in particolare nel Nord America, nei Pesi scandinavi, nell'Europa in generale e in vari Paesi asiatici. «La famiglia Ricasoli ha fatto la storia dell'Italia, del territorio



del Chianti e del suo prodotto più importante: il vino», così commenta Maria Cristina Capitini, direttore amministrativo dell'azienda. «Grazie alla collaborazione con SACE abbiamo fatto e faremo ancora notevoli investimenti promozionali in molti Paesi extraeuropei, intervenendo sulla trasformazione e sulla creazione di nuovi prodotti con investimenti molto significativi». Estero e non solo: «Noi siamo riusciti, nonostante le difficoltà, a portare avanti tutti i nostri progetti sull'innovazione tecnologica e sulla ricerca e sviluppo», spiega la Capitini. «Proprio quest'anno, grazie anche a un apposito finanziamento garantito da SACE, abbiamo concluso la realizzazione di una nuova cantina di vinificazione che comprende impianti, attrezzature e tecnologie molto innovative». Nuovi vini da inserire nei mercati tradizionali ed emergenti, per fare business, certo, ma l'obiettivo è sempre la qualità: «Ci aspettiamo una lenta ma progressiva crescita del fatturato», aggiunge, «ma tutti i nostri piani prevedono sempre una grande attenzione ai gusti dei consumatori e un costante impegno nel realizzare ottimi prodotti. Siamo fermamente convinti che ogni imprenditore debba

puntare alla qualità. Solo così si mantiene credibilità e rispetto, essenziali per qualsiasi business». Che sia proprio questo il motore che ha mosso Nicola **Di Sipio**, imprenditore abruzzese esportatore di parti meccaniche (freni e frizioni) che dal 2006 ha iniziato una nuova avventura parallela, dando vita a una cantina che porta il suo nome e che in 66 ettari produce dalle 120 alle 130 mila bottiglie l'anno. Spumante e Montepulciano le etichette di prima linea che forniscono locali ed enoteche di qualità. «Se ci soffermassimo ad analizzare il mercato vitivinicolo italiano», chiarisce Di Sipio, «ci accorgeremmo di quanto il livello si stia abbassando. Il nostro compito è quello di impegnarci a tenere alte le nostre origini e l'indiscusso valore aggiunto delle nostre tradizioni e lavorazioni. Dovremmo evitare le omologazioni e fare delle nostre peculiarità altrettanti punti di forza». Di Sipio, che è "giovane" nel mercato enogastronomico, ha già una visione chiara circa i possibili nuovi mercati, tanto che ha imbastito i primi accordi con SACE. «Sono molto interessato a questa eventualità», afferma, «un'alleanza con SACE sarebbe un'occasione di grande crescita». Punto di contatto… una banca ben radicata sul territorio, Carichieti, già partner della società di factoring del gruppo SACE, per facilitare lo smobilizzo dei crediti vantati dalle imprese del territorio nei confronti di enti della Pubblica Amministrazione.

Crescita. Questa la parola che ognuna di queste aziende ha tenuto bene in mente perché il proprio lavoro non fosse fine a se stesso, ma potesse guardare al futuro. Crescita per crescere tutti, come la brindisina **Cantina Due Palme** che con i suoi 2500 ettari produce vini di altissima qualità, tra cui meritano menzione il Selvarossa (Salice Salentino Dop), il Serre (Susumaniello) e l'Ettamiano (Primitivo Salento Igt). Radicata nel territorio, presente all'estero, l'azienda lega a sé 1.200 soci e altrettante famiglie: «Siamo una cooperativa sociale», spiega Monica Caradonna, responsabile della Comunicazione della cooperativa, «ed esportiamo l'80 per cento della nostra produzione all'estero». SACE per loro ha garantito un finanziamento da 500 mila euro erogato per l'acquisto di uve destinate alla produzione di vino pregiato per i mercati esteri e per sostenere i costi di partecipazione alla Fiera Vinitaly. «Guardiamo sempre avanti», sottolinea, «puntiamo a grandi successi: l'anno aziendale si è appena chiuso con numeri ancora una volta confortanti e nel segno della crescita. I dati prospettici evidenziano una crescita del fatturato superiore al 20 per cento, chiudendo il bilancio a 28 milioni di euro contro i 22 dell'anno passato. Eppure», aggiunge la Caradonna, «il momento più bello è sempre quando ci ritroviamo tutti insieme a tavola, durante la vendemmia e, come una grande famiglia, parliamo di noi, dei nostri problemi, di ciò che ci rallegra». In alto i calici, dunque!

—

«Il nostro compito come produttori di vino è evitare le omologazioni e fare delle nostre peculiarità altrettanti punti di forza»

(Nicola Di Sipio - Cantine Di Sipio)

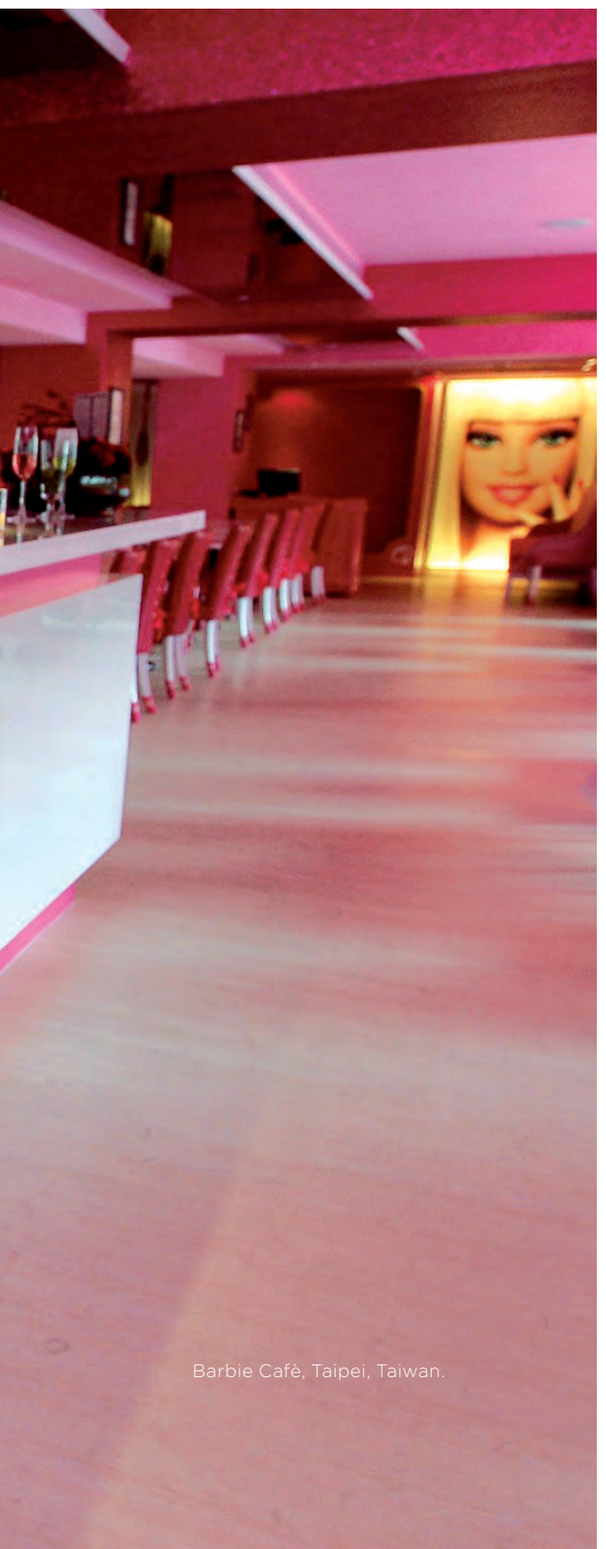
—

FLOP OF THE POPS

COSA (NON) FARE PER REALIZZARE UN BUSINESS DI SUCCESSO IN CINA.

a cura di **Jesa Investment**

Sono molte le multinazionali straniere che negli anni hanno tentato di sfondare in Cina, attirate da un mercato nel pieno del boom dei consumi. Ma ci sono ostacoli da superare. La distanza fisica non è l'unica sfida. Le maggiori difficoltà riguardano le differenze culturali, la lingua, la religione e le diverse abitudini. Il solo aumento della capacità di spesa dei consumatori locali e i gusti sempre più orientati ai brand stranieri non bastano a decretare il successo di un nuovo prodotto in un mercato così complesso. Non è detto che una strategia di business che ha funzionato in Occidente vada bene anche in Cina. Certo un'impresa non può rivoluzionare il proprio *core business* ma può – e deve – rivedere idee e prodotti in base alle esigenze del mercato di riferimento.



Barbie Cafè, Taipei, Taiwan.

Grandi aziende e marchi noti hanno fallito in Cina. È il caso di Best Buy, il maggiore rivenditore americano di prodotti elettronici, che nel 2006 aprì alcuni megastore nel Paese sul modello di quelli presenti negli Stati Uniti, per poi chiuderli cinque anni dopo: costi operativi elevati e prodotti troppo cari sono stati le cause del fallimento. In un settore come quello dell'elettronica, ciò che conta davvero per i consumatori cinesi è il prezzo. Best Buy è entrata nel mercato nel bel mezzo della guerra dei prezzi tra rivenditori al dettaglio e negozi on line. Ciò non significa che in Cina si comprino solo merci *low cost*. Apple, ad esempio, vende i suoi prodotti a un prezzo più alto del 30 per cento rispetto agli Stati Uniti. Il punto è che i consumatori cinesi non sono disposti a pagare un prezzo alto per un prodotto non unico e che possono trovare ovunque sul web a costi inferiori. Molto simile il caso del gigante tedesco del *retail* di elettronica Media Markt, che nel 2011 ha chiuso i suoi undici negozi di Shanghai. La strategia della compagnia si basava sul "miglior prezzo garantito" ovvero, se nei 15 giorni successivi all'acquisto il compratore avesse trovato un prezzo più basso per lo stesso prodotto, avrebbe avuto diritto al rimborso. Una strategia fallimentare in un contesto in cui i competitor si sfidano fino all'ultimo centesimo.

Altro errore abbastanza comune fra le imprese straniere che vogliono entrare in Cina è aprire pochi grandi negozi concentrati soprattutto nelle metropoli. Quando si parla di Cina, le distanze, il traffico e la mancanza di parcheggio sono fattori da non ignorare, soprattutto a Shanghai e Pechino. Nelle grandi città i cinesi preferiscono andare nei piccoli negozi vicini alla loro casa, facili da raggiungere e con una vasta offerta di merci. Il colosso americano dei giocattoli, Mattel, per esempio, ha aperto un unico megastore nel centro di Shanghai interamente dedicato alla "Barbie". Sebbene la bambola sia stata modificata per assomigliare alle bambine cinesi, la Barbie in Cina non è riuscita ad avere successo. Gli elevati costi per l'apertura del negozio si sono riflessi in un prezzo al dettaglio troppo alto e l'immagine e la lunga tradizione del marchio Barbie non sono state riconosciute come valore aggiunto dai consumatori cinesi. L'idea alla base del prodotto non corrispondeva alla cultura locale: l'immagine di donna forte e volitiva rappresentata dalla Barbie non ha trovato riscontro in quella di donna dolce e accondiscendente che c'è in Cina.

Servizi e prodotti di un'azienda straniera devono essere allineati alle preferenze della clientela del posto. Come McDonald's, che si è impegnato nella creazione di menu speciali realizzati sulla base di uno studio su un target di consumatori. Questa strategia ha permesso all'azienda di crescere costantemente dal 1990, anno in cui ha aperto il suo primo ristorante in Cina. Tuttavia l'adattamento ai gusti locali non è avvenuto a scapito del prodotto *core* della società che è ancora l'hamburger con le patatine fritte.

Una società che ha completamente re-inventato i suoi marchi in Cina è Yum!. Il gruppo americano è presente sul mercato cinese fin dagli anni Ottanta e oggi conta più di cinquemila ristoranti grazie soprattutto ai suoi due brand più famosi: KFC e Pizza Hut. La capacità dell'azienda di reinventare la propria immagine e adattarsi alle necessità del mercato è stata la chiave di questo successo. Nonostante il *main concept* sia rimasto lo stesso, sono state apportate innovazioni a diversi livelli. Il menu include piatti che prendono ispirazione dal gusto locale (ali di pollo, calamari fritti, pizza ai frutti di mare, involtini di salmone), proponendo cibo di qualità a basso costo. Inoltre, i ristoranti non si trovano solo nelle grandi città ma anche nei piccoli centri dove il costo del lavoro è inferiore, l'entusiasmo per il marchio è maggiore e le prospettive di crescita sono favorevoli. Fattori incisivi per il successo di un'azienda in Cina sono anche i rapporti con i fornitori e le autorità locali. Ma questi sono elementi che incidono solo marginalmente su un buon risultato.

Prima di iniziare un'attività su larga scala nel Paese, l'impresa straniera deve identificare chiaramente il proprio *core business* e poi modificare immagine e prodotto per adattarli ai gusti cinesi. È fondamentale un approccio "locale" anche nella scelta della posizione geografica della rete distributiva.

In Cina, più che in ogni altro Paese, la capacità di conformare il proprio lavoro ai cambiamenti del mercato rappresenta la chiave per il successo. Adottare un modello di business flessibile e condurre frequenti indagini di mercato sono fattori indispensabili per ogni impresa che intenda operare in questo Paese.

MAMMA, QUANDO MI (RI)PORTI IN UFFICIO?

CON GLI OPEN DAY SI FA FESTA IN AZIENDA.

L'azienda a misura di bambino. È quello che succede durante un Open Day. Per un giorno, i bimbi dei dipendenti diventano protagonisti dell'azienda dove lavorano mamma e papà. Possono esplorare il territorio misterioso degli uffici, fare un giro nei corridoi, familiarizzare con i colleghi dei genitori, sedersi alla scrivania dove mamma e papà trascorrono tanto tempo. Tutto questo in allegria, partecipando ad attività di animazione che trasformano quegli spazi sconosciuti e spesso anonimi in luoghi spassosi e divertenti. Non a caso, dopo la giornata trascorsa in azienda, non è inusuale che il bimbo dica alla mamma o al papà: «Ora capisco perché passi tanto tempo fuori casa».

Tra le varie iniziative di welfare aziendale che stanno prendendo piede nelle grandi e medie imprese italiane, quella degli Open Day è forse la più originale e senz'altro la più emozionante e attesa da grandi e piccini.

In queste occasioni, nulla è mai lasciato al caso: gli eventi sono preparati con mesi di anticipo, previsti nei budget e le attività sono concordate e pianificate con società di animazione e di catering affinché tutto funzioni al meglio. E il successo è assicurato.

«Far conoscere ai più piccoli il luogo dove uno o entrambi i genitori passano gran parte del giorno ha una funzione duplice: li rassicura e li coinvolge attivamente nella vita di mamma e papà», spiega Elisabetta Luccitelli, a capo delle risorse umane di Cassa Depositi e Prestiti. «Dal 2007, ogni anno ci inventiamo un tema conduttore – quest'anno per esempio abbiamo scelto il rispetto per il mare – e raccontiamo ai piccoli una storia, coinvolgendo tutti, anche chi non ha figli o chi ne ha, ma troppo grandi per partecipare, compresi i nostri manager, che siamo abituati a vedere in un ruolo di comando. Ci si rilassa e si abbattono le barriere legate ai compiti che ognuno riveste. Per qualche ora non ci sono differenze, conta la voglia di divertirsi con i bambini, ai quali regaliamo un piccolo gadget pensato ad hoc».

«Il coinvolgimento del management e di tutti i dipendenti, uomini e donne, è fondamentale affinché un Open Day abbia un reale successo e sia uno strumento di cambiamento culturale. E questo accade solo se c'è vera contaminazione. Altrimenti la conciliazione rischia di rimanere confinata a "cosa da donne"», spiega Alessia Coeli, responsabile Innovazione sociale e welfare di Altis, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, specializzata in ricerca, formazione e consulenza sul tema della conciliazione famiglia-lavoro.

I risultati di queste giornate sono positivi. Vengono ormai ripetute ogni anno, a grande richiesta non solo dei dipendenti, ma prima di tutto dei loro bambini.

Per Barbara Branciamore, responsabile della comunicazione interna di SACE, «il concetto di Open Day per le famiglie funziona, aiuta a creare un clima aziendale sereno e fa cadere le barriere della gerarchia per un giorno. I bambini diventano i re dell'ufficio. Ma noi abbiamo pensato a una sorta di *upgrade*, di miglioramento per coinvolgere non solo i ragazzini fino ai 12-13 anni, ma anche quelli più grandi. Per questo è il terzo anno che, accanto all'evento "Bimbi in ufficio", abbiamo organizzato anche una giornata dedicata ai ragazzi dai 18 ai 26 anni. Per un giorno, con i figli maggiori, si parla di ingresso nel mondo del lavoro, di orientamento universitario, di come scrivere un curriculum, coinvolgendo partner specializzati, per lo più agenzie di selezione del personale».

«In SACE l'abbiamo chiamato "Progetto Spiga" – SACE per i giovani apprendisti», spiega Anna Maria Cofini, manager di Corporate Social Responsibility. Si tratta di dare ai ragazzi che stanno per entrare nel mondo del lavoro uno scorcio realistico di quello che succede in azienda con la formazione *on the job*». Attraverso un business game, ai giovani viene offerta la possibilità di sperimentarsi in un'attività di gruppo, comprendere l'importanza del lavoro per obiettivi, con vincoli di tempo e budget assegnati, valutando costantemente la sostenibilità delle loro azioni e decisioni.

Non si tratta quindi solo di festeggiare, ma anche di sviluppare uno spirito di appartenenza aziendale che porta sempre buoni frutti, tanto a livello umano quanto in termini di produttività.

Gli effetti positivi degli Open Day aziendali si possono misurare sia in termini di miglioramento del clima interno tra i dipendenti sia negli incrementi tendenziali di produttività conseguenti alla maggiore soddisfazione dei lavoratori. Ma a ben vedere il successo degli Open Day è già di per sé un buon indicatore del clima che si respira in un'azienda. L'equazione è semplice: se non ti senti bene nella tua azienda, non hai piacere a portarci tuo figlio e passare lì con lui una giornata. Per questo, un Open Day non si improvvisa, ma deve essere la ciliegina sulla torta di un programma di responsabilità sociale molto attento al bilanciamento tra lavoro e vita personale. «Qualsiasi iniziativa di *work-life balance* deve essere pianificata e studiata», spiega Alessia Coeli. «Serve un *assessment* preliminare, un'adeguata pianificazione economica, un sistema di monitoraggio e valutazione e un piano di comunicazione e condivisione per creare consapevolezza, all'interno e all'esterno. Mai avventurarsi in esperienze estemporanee, a cui non si possa garantire un'adeguata sostenibilità nel tempo! Sarebbe controproducente… un buco nell'acqua».

Il boom degli Open Day nelle aziende italiane dimostra una sensibilità crescente nel management verso il tema di miglioramento del clima aziendale e del senso di appartenenza dei dipendenti. Chissà se nelle intenzioni degli amministratori e dei capi azienda non ci sia la voglia di vedere nei genitori lo stesso sguardo luccicante di curiosità dei loro bambini quando, varcando la porta dell'ufficio, sembrano pensare: «È qui la festa?!?».

Vista aerea di Erbil, Kurdistan, Iraq.

ERBIL: LA NUOVA FINESTRA SUL MEDIO ORIENTE

ORIGINI ANTICHISSIME E GLI OCCHI PUNTATI SUL FUTURO. LA CAPITALE DELLA REGIONE AUTONOMA DEL KURDISTAN IRACHENO SARÀ LA NUOVA DUBAI?

Con oltre un milione e 300 mila abitanti, Erbil è il capoluogo dell'omonimo governatorato nella regione autonoma del Kurdistan iracheno e la quarta città per grandezza in Iraq nonché il più antico centro continuamente abitato del mondo. Oggi è una vibrante combinazione di tradizioni e modernità. Una foresta di gru si erge sulla città: uffici, centri commerciali, hotel e linee della metropolitana sono in costruzione. Non mancano scuole e università eccellenti. Gli standard di vivibilità della metropoli sono elevati e in continua ascesa tanto che i politici locali sognano di attrarre flussi di turismo d'affari sempre maggiori e di trasformare la città nella prossima Dubai. Solo nell'ultimo anno Erbil è riuscita a movimentare un flusso di più di un milione e settecentomila turisti provenienti soprattutto dall'Arabia Saudita e si appresta ad assurgere nel 2014 al ruolo di capitale mondiale del turismo arabo.

Erbil non è soltanto la città del futuro, ma è anche un antichissimo centro urbano di grande interesse storico. Le fittissime stratificazioni degli edifici non permettono di stabilire con precisione la data dei primi insediamenti che si suppone risalgano a settemila anni fa. La cittadella fortificata, dichiarata recentemente Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco e in cui è possibile visitare anche il tradizionale Museo del tessuto kurdo, domina dalla cima di una collina, con il suo castello, la moderna metropoli. Si tratta di uno dei siti archeologici più misteriosi e inesplorati del mondo: un dedalo di muri nel quale si intrecciano tradizioni e opere turche e assire di inestimabile valore. Oltre il centro storico, il quartiere cristiano di Einkawa è la zona di maggiore interesse non soltanto per i turisti ma soprattutto per gli uomini d'affari attirati dalle enormi potenzialità del Kurdistan. Non c'è compagnia petrolifera straniera che non abbia o non tenti di aprire un suo ufficio di rappresentanza nel dinamico quartiere di Einkawa. È qui che si moltiplicano ristoranti raffinati che importano da Istanbul prodotti pregiati e freschi ogni giorno e botteghe dove si possono trovare i migliori vini italiani, francesi e californiani. La mondanità del quartiere ha fatto sì che i prezzi delle case crescessero esponenzialmente in brevissimo tempo. Solo nel 2003 si compravano case per 10 dollari al metro quadro, oggi i prezzi si aggirano tra i 2 mila e i 3 mila dollari sempre al metro quadro. In città circolano i taxi della compagnia "Pnk", guidati rigorosamente da donne e dedicati alla clientela straniera femminile che spesso si lamenta delle attenzioni insistenti dei tassisti maschi. Einkawa è un'isola felice legata ai grandi circuiti di affari internazionali, dove sono più visibili le manifestazioni del boom economico in una regione che cresce a un tasso di oltre il 10 per cento annuo. Uno "Stato nello Stato" il Kurdistan iracheno che, dalla cacciata del dittatore Saddam Hussein nel 2003, gode di ampissime autonomie. Con un suo parlamento, un suo esercito armato che mantiene alto il livello di sicurezza, una sua bandiera, una sua lingua e un'economia indipendente per la gestione dei pozzi petroliferi, è diventato un polo attrattivo per le popolazioni curde dei Paesi limitrofi (Siria, Turchia e Iran in primis), ma anche per gli investimenti esteri, soprattutto occidentali. Non a caso negli ultimi tempi, la città di Erbil ha ospitato alcune missioni di sistema di imprese e istituzioni italiane. Oltre l'oil & gas, il governo curdo ha identificato alcuni settori prioritari per lo sviluppo: agricoltura, turismo, infrastrutture ed edilizia urbana. Per il 2020 sono previsti investimenti per 31 miliardi di dollari di cui il 25 per cento dedicato al settore delle costruzioni e delle infrastrutture. La popolazione è in continuo aumento e nei prossimi cinque anni si prevede che Erbil avrà bisogno di 250 mila nuove unità abitative. Ma anche di ospedali, una più fitta rete stradale urbana e nuovi servizi di trasporto pubblico locale. Oltre alla realizzazione di una rete metropolitana del valore di 400 milioni di dollari, il governo ha previsto la costruzione di tre autostrade che colleghino la capitale alle altre due grandi città curde, Sulaimaniya e Dahuk, e nuovi collegamenti ferroviari con la Turchia e l'Iran.

Piscina olimpionica, progetto DOS Architecs, Erbil, Kurdistan, Iraq.

VADEMECUM PER IL VIAGGIATORE

KURDISTAN

Per entrare nella regione autonoma del Kurdistan non sono necessari i complessi adempimenti burocratici validi per l'Iraq. È sufficiente un passaporto con almeno sei mesi di validità residua e, per una permanenza massima fino a dieci giorni, il visto d'ingresso viene concesso direttamente all'arrivo alla frontiera o in aeroporto. È importante precisare che questo visto non autorizza a circolare liberamente per il resto del Paese, ma è valido solo nella provincia curda. Non esistono collegamenti aerei diretti con l'Italia ma ci sono voli regolari per Erbil dagli aeroporti di Austria, Germania, Egitto, Giordania e Turchia. Il periodo migliore per visitare il Kurdistan è marzo quando si celebra il Nawroz (il "Nuovo Giorno"), il capo d'anno curdo segnato dall'equinozio di primavera, facendo pic-nic e balli sulle colline e le valli. La popolazione curda è molto accogliente ma sarà piacevolmente sorpresa se sarete in grado di pronunciare qualche espressione di uso comune nella lingua locale, come "*Bayani Bash*" (buongiorno) o "*Supas*" (grazie).

LE SOLUZIONI SACE PER COSTRUIRE IN ITALIA E NEL MONDO

UN MENU RICCO DI PROPOSTE PER RISPONDERE AL MEGLIO ALLE ESIGENZE DELLE IMPRESE.

Le infrastrutture sono un fattore vitale per la crescita e lo sviluppo di un Paese. In Italia sono oltre 600 mila le realtà imprenditoriali, in gran parte Pmi, che lavorano nel settore delle costruzioni. Il comparto però sta soffrendo particolarmente questo momento di stretta creditizia e di tagli alla spesa pubblica che portano gli investimenti ai minimi storici. Gli economisti concordano nel dire che il settore sta vivendo la crisi più grave dal dopoguerra: il primo trimestre del 2013 è stato, infatti, il diciannovesimo consecutivo a registrare un calo di produzione. Gli impatti sulla chiusura delle aziende e sull'occupazione sono notevoli, anche considerando i settori collegati e limitrofi.

L'Italia sta cercando di mettere in piedi contromisure adeguate per reagire, trovare fondi da destinare agli investimenti, dare nuovo ossigeno alle aziende e far ripartire i cantieri per implementare infrastrutture necessarie allo sviluppo del Paese.

Se la situazione in Italia, e in tutto il vecchio continente, non è tra le più rosee, dai Paesi emergenti arrivano nuove opportunità. La crescita demografica, lo sviluppo industriale e il nuovo impulso all'urbanizzazione, insieme all'aumento delle classi medie, stanno portando a un incremento dei bisogni di infrastrutture (ponti, strade, case ma anche telecomunicazioni ed energia), un'importante fetta di mercato che con i giusti strumenti può essere alla portata anche delle imprese italiane.

Che lavorino in Italia o che puntino all'estero, cosa offre SACE alle imprese di questo settore? Un menu di prodotti specifici per diventare più competitive e trovare supporto in tutte le fasi della commessa: dalla partecipazione a una gara d'appalto, all'assicurazione successiva alla consegna dell'opera. Senza contare i servizi di factoring, per smobilizzare crediti e aumentare la liquidità.

GARANZIE CONTRATTUALI E PER OBBLIGHI DI LEGGE

Per partecipare a gare di appalto o acquisire contratti e commesse in Italia e all'estero, l'impresa può rivolgersi a SACE e SACE BT per le garanzie contrattuali richieste dai committenti (*bid bond*, *performance bond*, *advance payment bond*, *maintenance bond*, *money retention bond*), oltre che per le fideiussioni per obblighi di legge (*tax bond*, *custom bond*, *green certificate bond*, ecc.). Con la polizza fideiussioni – disponibile anche on line sul portale ExportPlus –, SACE può anche controgarantire le banche che emettono cauzioni per conto delle aziende italiane. SACE collabora con i più importanti istituti finanziari e di Surety internazionali: nel continente americano è partner di AIG, Liberty-Mutual, Travelers e Zurich; in Nord Africa e Medio Oriente, è partner di Europe Arab Bank.

PROTEZIONE DAI RISCHI DELLA COSTRUZIONE

Le imprese possono trovare, tra i prodotti offerti da SACE BT, diverse soluzioni per assicurarsi contro i rischi della costruzione di impianti e opere civili in Italia e all'estero. La polizza C.A.R. (tutti i rischi della costruzione) assicura i danni materiali e diretti alle opere in corso di realizzazione o preesistenti; la Postuma Decennale garantisce tutti i danni materiali causati da collasso, rovina o gravi difetti costruttivi dell'opera nei dieci anni successivi al termine dei lavori; la polizza E.A.R. (tutti i rischi di montaggio) copre tutti i rischi connessi alla realizzazione e installazione di macchinari, impianti e costruzioni in acciaio. Per lavori pubblici eseguiti in Italia con opere di importo non superiori a 2,5 milioni di euro le imprese possono scegliere la polizza Basicar, semplice nella gestione e veloce nell'emissione, studiata appositamente per le Pmi.

ASSICURAZIONE DEL CREDITO

Le imprese di costruzioni e impiantistica impegnate all'estero in lavori civili o forniture con posa in opera, che prevedono pagamenti a stato avanzamento lavori o *milestone*, possono contare sulla polizza Lavori. Oltre a proteggersi dal mancato pagamento, l'esportatore si tutela dal rischio di non vedersi riconosciuti i costi sostenuti in caso di indebita revoca del contratto, indebita escussione di fideiussioni, distruzione, danneggiamento, requisizione e confisca dei beni esportati temporaneamente. La polizza Lavori può essere inoltre volturata alle banche. Questa possibilità permette all'azienda di monetizzare il credito vantato, migliorando la propria liquidità.

REPERIRE FINANZIAMENTI

Oggigiorno le banche hanno difficoltà a soddisfare le richieste di liquidità del mercato. Con la garanzia SACE, che copre il rischio di mancato rimborso dei finanziamenti concessi, l'impresa riesce a reperire fondi per l'approntamento di forniture e capitale circolante destinati all'esportazione o all'esecuzione di lavori all'estero.

SMOBILIZZARE I CREDITI

In un momento in cui i ritardi nei pagamenti della Pubblica Amministrazione e il bisogno di liquidità si fanno pressanti, sempre più imprese scelgono il factoring come strumento di ottimizzazione dei flussi di cassa. SACE Fct, la società di factoring del Gruppo, ha concluso accordi, a livello locale e regionale, con l'Ance, l'associazione delle imprese attive nel settore edile e delle costruzioni. Attraverso questa collaborazione le aziende associate possono accedere, a condizioni favorevoli, alla crescente varietà di prodotti offerti da SACE Fct per lo smobilizzo dei crediti. Sono già convenzionati con SACE Fct Ance Abruzzo, Emilia Romagna, Lombardia, Marche, Piemonte e Toscana.

IN ITALIA

SACE
NUMERO VERDE
800 269264
INFO@SACE.IT

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

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

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

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

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

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

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

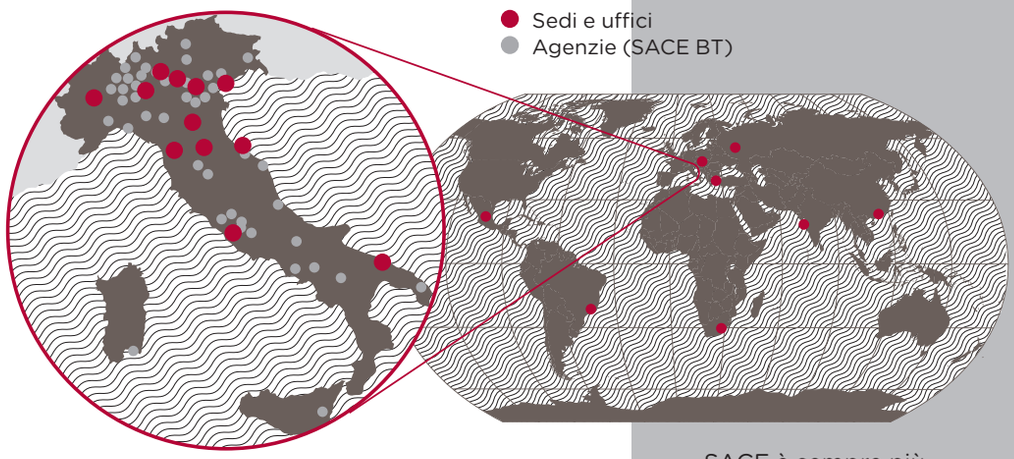
PESARO
tel. +39 0721 383229
email: pesaro@sace.it

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

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

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

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



SACE BT
NUMERO VERDE 800 283382
CUSTOMERSERVICE@
SACEBT.IT

MILANO
tel. +39 02 480411

MODENA
tel. +39 059 891220

ROMA
tel. +39 06 6976971

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

SACE Fct
INFO@SACEFCT.IT

MILANO
tel. +39 02 4344991

MODENA
tel. +39 059 891251

ROMA
tel. +39 06 67361

NEL MONDO

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

CITTÀ DEL MESSICO
tel. +52 55 52808634
email: mexicocity@sace.it

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

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

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

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

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

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

SACE è sempre più vicina alle imprese che vogliono crescere in Italia e nel mondo.
In Italia siamo presenti nelle regioni più industrializzate con sedi territoriali in grado di gestire l'intero processo di domanda ed emissione di coperture assicurative per attività di export e internazionalizzazione.
I nostri servizi di assicurazione del credito e cauzione sono disponibili anche attraverso una rete di 47 agenzie dislocate su tutto il territorio nazionale.
Le imprese che intendono spingersi verso mercati emergenti a elevato potenziale possono inoltre contare sugli uffici del nostro network internazionale e sull'esperienza maturata nell'analisi del rischio paese in oltre 30 anni di attività.

LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI

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

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

sace.it/twitter sace.it/facebook sace.it/linkedin sace.it/issuu **www.sace.it**

SACE

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

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

SCOPRI LE OFFERTE NO-STOP DEDICATE ALLE PMI

EXPORT	**EASY FUNDING**	**INVESTIMENTI**	**CAUZIONI**	**FATTURATO**	**FACTORING**
Per assicurare le tue vendite all'estero	Per finanziare i tuoi progetti di internazionalizzazione	Per investire in paesi a rischio	Per partecipare a gare d'appalto in Italia o all'estero	Per proteggere il tuo fatturato globale	Per smobilizzare i tuoi crediti

NUMERO VERDE 800 269 264
WWW.SACE.IT

SACE
IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI

cdp CASSA DEPOSITI E PRESTITI
GRUPPO