

SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

**L'EUROPA
E IL CHIODO FISSO
DELLA COMPETITIVITÀ**
L'opinione di Daniel Gros

IL MONDO ROVESCiato
Cambia la mappa dei rischi
per le imprese

INVESTIRE IN CINA
Il nuovo catalogo per
gli investitori esteri

SPERANZE AFRICANE

ALLA SCOPERTA DEI PAESI DELL'EAST AFRICAN COMMUNITY

SOMMARIO



SACE MAG

GLOBAL PERSPECTIVES AND SOLUTIONS

Quadrimestrale d'informazione
numero 2, maggio/agosto 2012
Milano

Editore
SACE S.p.A.

Direttore responsabile
Stefania Pensabene

Coordinamento editoriale
Marco Battaglia

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

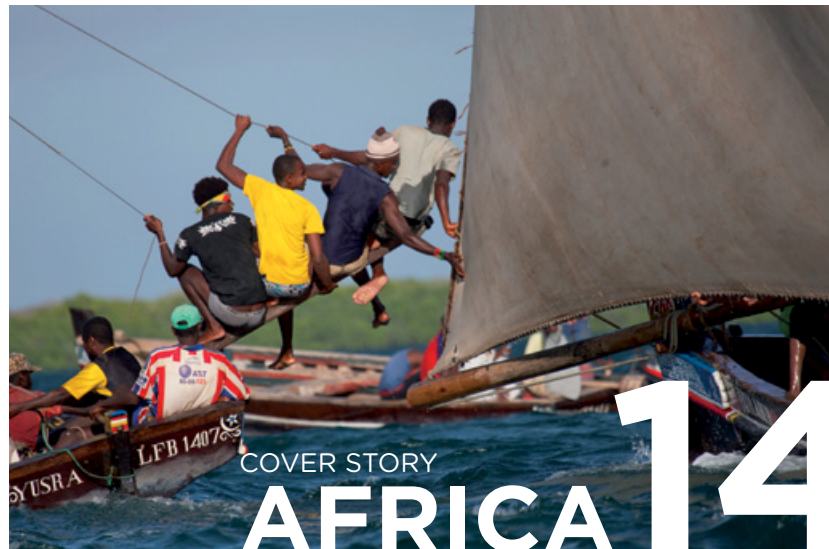
Realizzazione e photo editing
Studio Mjolk

Stampa
Valprinting

Contatti
sacemag@sace.it

in copertina:
Ragazza sulla spiaggia di Nungwi,
Zanzibar, Tanzania
foto Erik Lafforgue

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



Dove soffia il vento

Alla scoperta di
Burundi, Kenya,
Ruanda, Tanzania e
Uganda.

Business Etiquette

Le buone maniere
per fare affari
in Africa

EDITORIALE

- 1 **Pmi, no stop!**
di Alessandro Castellano

L'OPINIONE

- 2 **L'Europa e il chiodo fisso
della competitività**
di Daniel Gros

CAPITANI DEL NUOVO MONDO

- 4 **Olivia Lum**
Tenacia femminile

CHECK-IN

- 8 **Meteo Mercato**
Ripresa lenta ma possibile

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

- 12 **Mappa dei rischi**
Il mondo rovesciato

SIDECAR

- 24 **Lameri**
Pensare dolce, pensare in grande

- 26 **Tecnilab**
Costruire tecnologia

- 28 **Carparelli Costruzioni**
Sguardo oltre la crisi

SE NE PARLA

- 30 **La forza del gruppo**
L'etica come chiave del successo

VISTI DALLA CINA

- 32 **La nuova guida agli investimenti**
Vademecum per chi investe
nel Paese del dragone

SACE PER L'ARTE

- 34 **Marco Gastini**
Lo spazio dell'arte

AUTOSCATTO

- 36 **Liquidità**
Proteggerla, si può!



ALESSANDRO CASTELLANO Amministratore Delegato SACE

Pmi, no stop!

Nella crisi degli ultimi anni, grazie al loro lavoro, le loro idee e i loro progetti, le Pmi italiane hanno rafforzato in noi la certezza che il Made in Italy non si ferma mai.

Per questo, oggi, il nuovo impegno di SACE per far viaggiare l'economia italiana si chiama PMI NO-STOP*. Un'iniziativa dedicata esclusivamente alle imprese di piccola e media dimensione, un *one stop shop* per rispondere alle sfide poste dall'attuale congiuntura.

Ottenere più facilmente finanziamenti, gestire al meglio i propri crediti, ridurre i rischi di mancato pagamento e muoversi in sicurezza verso nuovi mercati, diventano oggi scelte obbligate per controbilanciare la debolezza della domanda dei mercati avanzati: per reagire alla crisi, con PMI NO-STOP le imprese con fatturato inferiore a € 50 milioni o con meno di 250 dipendenti, potranno contare su sei linee di prodotto, condizioni commerciali particolarmente vantaggiose, servizi di assistenza dedicati e una rete di uffici in Italia e all'estero a misura di Pmi.

Vogliamo incoraggiarle a non arrendersi offrendo soluzioni concrete e sostenibili per i loro percorsi di crescita, la loro competitività, la loro capacità di produrre valore e andare avanti.

Perché le opportunità esistono e vanno sapute cogliere, anche quando è difficile tenere la rotta, e anche quando i rischi sembrano moltiplicarsi e diventare sempre più insidiosi.

È anche per questo che abbiamo completamente rivisto la nostra Mappa dei Rischi. Interattiva, gratuita e a misura d'impresa, consente alle aziende di valutare autonomamente, paese per paese, i rischi in cui potrebbero incorrere esportando o investendo all'estero e richiedere al nostro team di esperti un parere preliminare su operazioni specifiche.

La presentiamo in quest'edizione di SACE MAG, insieme a una breve rassegna di soluzioni assicurativo-finanziarie per rafforzare la liquidità delle imprese e al consueto giro del mondo per conoscere lo stato di salute dei principali mercati emergenti: colmi sì di opportunità ma da esplorare partendo ben equipaggiati. 🌐

* PER SAPERNE DI PIÙ VISITA WWW.SACE.IT/PMINOSTOP

DANIEL GROS

Dal 2000 dirige il Centre for European Policy Studies di Bruxelles. È *advisor* per il Parlamento Europeo e membro del comitato scientifico consultivo dello European Systemic Risk Board, del Bank Stakeholder Group dell'Autorità bancaria europea e dell'Euro 50 Group. È editorialista per le riviste "Economie Internationale" e "International Finance". Ha lavorato presso il Fondo Monetario Internazionale e la Commissione Europea come consigliere economico nel Comitato Delors. Ha fatto parte di organi consultivi per i governi francese e belga e ha fornito consulenza strategica per quelli inglese e statunitense. Dal 2009 al 2011 è stato nel Consiglio di Sorveglianza della Banca Centrale d'Islanda. Ha ottenuto il PhD in Economia all'Università di Chicago e ha insegnato in prestigiose università europee. È autore di libri e contributi per riviste scientifiche e giornali. Dal 2005 è vicepresidente dell'Eurizon Capital Asset Management.



L'Europa e il chiodo fisso della competitività

COME L'EUROZONA CON IL SIX PACK HA DECISO DI RAFFORZARE LA PROPRIA GOVERNANCE.

Con l'inizio della crisi della zona euro, gli squilibri macroeconomici all'interno dell'Unione Monetaria hanno attirato l'attenzione di analisti economici, circoli accademici e *policy-makers* che hanno cercato di comprenderne le cause e l'importanza delle conseguenze. È infatti pacifico che tali squilibri, materializzatisi nel tempo in forma di persistenti e crescenti asimmetrie nella posizione creditizia o debitoria di alcuni Paesi membri, hanno contribuito in modo cruciale alla crisi. In particolare, mentre i Paesi a nord delle Alpi, caratterizzati dalla tripla A in termini di rating del debito sovrano, hanno accumulato nel corso degli anni sostanziali surplus di partite correnti, i Paesi a sud delle Alpi, che hanno perso la A durante la crisi, nello stesso periodo hanno accumulato deficit (più o meno persistenti) nella bilancia commerciale. Questo tipo di squilibri nella posizione di un Paese rispetto al resto del mondo di rado si verifica isolatamente ed è quasi sempre accompagnato da problemi fiscali e di competitività.

Proprio in riferimento alla competitività, si dice che l'ex Presidente della Banca Centrale Europea, Jean-Claude Trichet, avesse l'abitudine di mostrare sistematicamente, ad ogni riunione del Consiglio Europeo, un grafico con il costo unitario del lavoro (che è una misura inversa di competitività) nei Paesi della zona euro, nel tentativo di attirare l'attenzione sulla crescente divergenza tra Nord e Sud. Solo con l'arrivo della crisi il suo messaggio è stato ascoltato, e nel 2011 la Commissione Europea e il Parlamento Europeo hanno presentato e votato un pacchetto volto a rafforzare la governance dell'Eurozona. L'insieme dei provvedimenti legislativi noto come "six-pack" include procedure miranti a prevenire l'insorgenza di squilibri macroeconomici, o a correggerli qualora siano già in atto. Tali procedure sono basate su una serie di indicatori macroeconomici tra i quali la competitività è uno dei più importanti.

Un siffatto approccio è coerente con la diagnosi "ufficiale" degli squilibri macroeconomici secondo la quale il Sud (o meglio la periferia della zona euro, che di solito include Grecia, Portogallo, Spagna e Italia, più l'Irlanda) ha lasciato deteriorare la propria competitività a causa di un ingiustificato aumento dei salari, mentre il Nord, e in primis la Germania, ha mantenuto il costo del lavoro sotto controllo nel corso degli anni, riuscendo così a guadagnarsi una forte posizione creditoria. Tuttavia, a ben guardare, questa diagnosi rischia di confondere sintomi e cause.

Sebbene la divergenza Nord-Sud sia effettivamente un problema, ci sono diverse ragioni per ritenere improbabile che questa fissazione per la competitività possa condurre automaticamente al riassorbimento degli squilibri. Qui ne elaboriamo tre: a) il legame tra indicatori di competitività e performance delle esportazioni di un Paese è piuttosto debole; b) i costi salariali sono determinati nell'ambito del mercato del lavoro, seppur con rigidità intrinseche, e non dai governi; c) la competitività non è una variabile esogena, ma è determinata da forze e fattori economici.

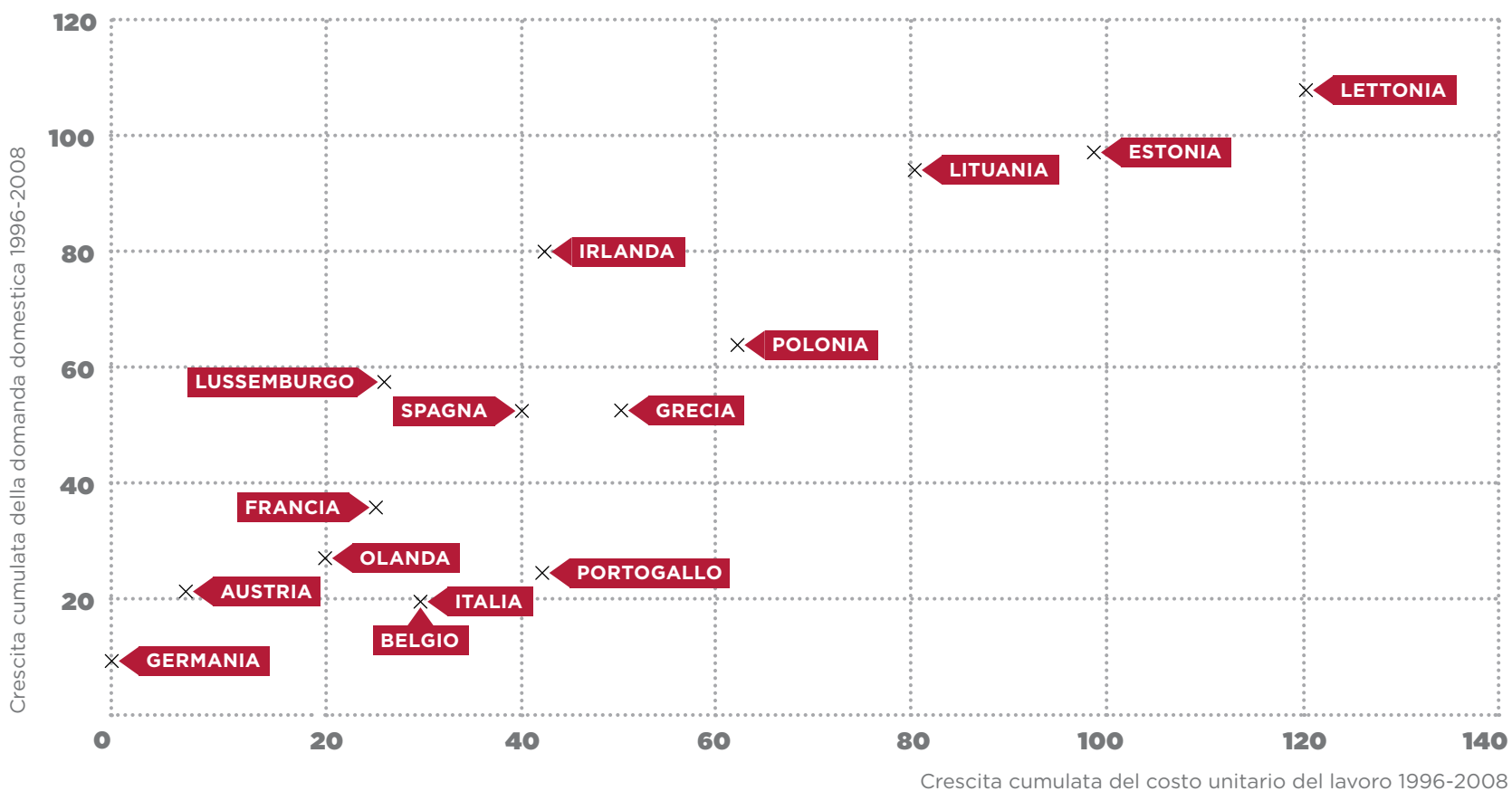
INDICATORI DI COMPETITIVITÀ E SUCCESSO DELL'EXPORT

Sembra logico pensare che la perdita di competitività di un Paese nel suo insieme si traduca in una caduta delle sue esportazioni o in una riduzione della sua quota di mercato. Come conseguenza, ci si attenderebbe che

—
Le economie europee non sono economie pianificate e in un'economia di mercato c'è poco che i governi possano fare per forzare l'aggiustamento dei costi salariali
—

CORRELAZIONE TRA DOMANDA DOMESTICA E COSTO UNITARIO DEL LAVORO

IL COSTO UNITARIO DEL LAVORO È MISURATO COME RAPPORTO TRA IL COMPENSO PER IMPIEGATO E IL PIL REALE PER PERSONA IMPIEGATA. Fonte: Servizi della Commissione Europea (Ameco)



le quote di mercato di Paesi periferici della Uem (Unione Economica e Monetaria) siano scese significativamente negli ultimi dieci anni. In realtà i dati non sembrano supportare questa ipotesi: il potere degli indicatori di competitività, e in particolare del costo del lavoro, di predire la performance di un Paese in termini di esportazioni è molto basso. Infatti, nonostante il significativo deterioramento della competitività nei Paesi periferici nel periodo 1996-2008, le quote di mercato dei suddetti Stati hanno subito variazioni solo marginali e la quota di esportazioni di ciascuno è rimasta quasi invariata, relativamente al totale dell'Ue. Questo sembra indicare che altri fattori, a parte il costo del lavoro/competitività, hanno contribuito ai deficit esterni. Il più importante è l'aumento delle importazioni che hanno sorpassato le esportazioni. Il secondo fattore, rilevante solo per i Paesi con alto debito estero, è rappresentato dai trasferimenti all'estero associati al pagamento di interessi sul debito.

LA COMPETITIVITÀ NON È UNA VARIABILE POLITICA

La seconda ragione per cui l'eccessiva attenzione per la competitività è fuorviante si basa sull'osser-

vazione che il dibattito politico intorno alla competitività è fallace. L'approccio seguito da molti governi europei per affrontare la questione competitività sembra lasciare intendere che sia sufficiente pigiare un bottone per risolvere il problema. La realtà è ben diversa. Le economie europee non sono economie pianificate e in un'economia di mercato c'è poco che i governi possano fare per forzare l'aggiustamento dei costi salariali. Come nel caso di Lettonia, Grecia e Spagna, i governi possono tagliare i salari nel settore pubblico, ma non esistono meccanismi automatici per cui le tendenze salariali nel settore pubblico si trasmettano al settore privato. Dati recenti mostrano risultati misti: mentre i salari sono scesi in Lettonia di circa 20 punti percentuali in due anni, in Grecia hanno registrato un calo cumulato di circa 5 punti percentuali, mentre in Spagna sono rimasti stabili. Non c'è bisogno di ricordare che in questi Paesi i salari nel settore pubblico sono stati tagliati di molto, ma l'adeguamento dei salari medi è stato eterogeneo. È quindi chiaro che altri fattori determinano gli aggiustamenti nel settore privato.

LA COMPETITIVITÀ È ENDOGENA

L'ipotesi secondo la quale la perdita di competitività costituisce la causa dei problemi della

periferia, e non il sintomo di un male più profondo, parte dal presupposto implicito ed errato che la competitività è una variabile esogena. Anche se molti Paesi hanno una "politica salariale", i salari sono fondamentalmente determinati dall'interazione di domanda e offerta di lavoro. Il grafico mostra la correlazione tra l'incremento cumulato della domanda interna nel periodo 1996-2008 e l'incremento cumulato del costo unitario del lavoro nello stesso periodo. La distribuzione delle osservazioni indica chiaramente che il deterioramento della competitività è stato più forte laddove la domanda è aumentata di più. A parte i Paesi Baltici, ciò è particolarmente palese per Spagna, Irlanda e Grecia. Sulla base di questa osservazione, si potrebbe argomentare che, se il mercato venisse lasciato funzionare, le perdite di competitività accumulate in passato dovrebbero riassorbirsi gradualmente con l'aggiustamento della domanda. In effetti, i dati sembrano confermare questa tendenza, visto che i salari sono in aumento in Germania, dove la domanda interna è attualmente in fase espansiva, e stanno scendendo gradualmente nella "periferia", dove la domanda si sta contraendo. ☹

IL PERSONAGGIO

OLIVIA LUM: TENACIA FEMMINILE

CANCELLARE LA SETE DAL MONDO, QUESTO IL SUO SOGNO E DA SEMPRE IL MOTTO DELLA HYFLUX, SOCIETÀ DA LEI FONDATA NEL 1989 CHE OGGI OCCUPA PIÙ DI 2300 DIPENDENTI.



Ritratto di Olivia Lum. (Foto Ken Lennox)

Non ha incertezze Olivia Lum, 50 anni, la prima donna d'affari di Singapore ad aggiudicarsi nel 2011 il prestigioso riconoscimento di Ernst & Young per l'imprenditore più innovativo nel mondo: «Dobbiamo mantenere al centro della nostra attenzione quello in cui crediamo e continuare a fare quello che sappiamo fare meglio». Coriacea e agguerrita, Lum è una vera e propria pioniera del business globale al femminile. Fondatrice della Hyflux, una società con sede a Singapore che sviluppa progetti integrati per il trattamento delle acque e per l'utilizzo di fonti rinnovabili, l'imprenditrice nasce in Malesia, dove viene adottata da una famiglia poverissima subito dopo l'abbandono da parte dei genitori, che non ha mai conosciuto. Cresce in un quartiere degradato e sin dalla più tenera età capisce che l'unica opportunità che ha per emergere e per dare un senso alla sua esistenza è lo studio. A 15 anni la svolta: la famiglia si trasferisce a Singapore in cerca di condizioni economiche migliori e lì Olivia si rifiuta di entrare nel mercato minorile del lavoro, come tanti suoi coetanei, e preferisce sacrificarsi per gli studi, in cui eccelle. Si iscrive alla facoltà di Chimica della National University di Singapore e si laurea in tempi record, trovando subito un lavoro nell'azienda farmaceutica GlaxoSmithKline, dove si occupa del trattamento delle acque da riciclare. È allora che intravede l'opportunità di creare qualcosa di grande.

—
Le parole chiave nel business (e nella vita) per Olivia Lum sono innovazione, creatività, passione e convinzione
—

«All'epoca avevo aspirazioni molto naïf, volevo salvare il mondo. Vedevo che enormi quantità di acqua venivano sprecate nei fiumi e pensavo che un giorno non avremmo più avuto acqua potabile», dice Olivia Lum, che oggi "Forbes" mette al 27° posto tra i 40 più ricchi di Singapore e il "Financial Times" al 44° posto della classifica Women at the Top. La sua intuizione, per quanto visionaria, si rivelò corretta. Riconoscendo il potenziale commerciale dell'acqua "sprecata", Lum e i suoi colleghi si misero a lavorare su nuove membrane per trattare l'acqua. Crearono un sistema integrato, più complesso e avanzato di quelli in adozione, con prodotti premiati in tutto il mondo: in particolare la Kristal, una membrana unica al mondo fatta da una cavità in polimeri che assicurano una sorta di ultrafiltraggio dell'acqua; la InoCep, una membrana con cavità in ceramica da utilizzare in "condizioni estreme"; la FerroCep, probabilmente la membrana più resistente al mondo, che fornisce alte performance in processi particolarmente elaborati e, infi-



Merlion Park, Singapore.



Ernst & Young World Entrepreneur Of The Year®

MONTE CARLO 2011



Olivia Lum riceve il premio di Ernst & Young, Montecarlo, 2011

RITRATTO

Olivia Lum ha fondato la Hyflux nel 1989. L'azienda si occupa di sistemi integrati per il trattamento delle acque. Inizialmente contava su tre impiegati e su un capitale di 20.000 dollari di Singapore. Oggi occupa 2300 lavoratori e offre servizi integrati per le acque in Sud-Est asiatico, Cina, India, Medio Oriente e Africa. La sua capitalizzazione è di circa 1,8 miliardi di dollari ed è quotata alla Borsa di Singapore. Nel 2010 ha stretto una *joint venture* con la giapponese Mitsui & Co. per la realizzazione di 22 progetti su tutto il territorio cinese.

ne, il Mes (*Membrane evaluation system*), un macchinario compatto e versatile che controlla e valuta ogni singola membrana affinché svolga al meglio il proprio compito. Fondata nel 1989, la Hyflux produce e promuove sistemi di trattamento delle acque e ancora oggi la pagina principale del sito internet propone la visione iniziale di Olivia Lum a caratteri cubitali: "Cancellare la sete dal mondo". Fin dall'inizio, accanto alle azioni rivolte al profitto, l'azienda si dedica ad attività dai risvolti etici. Chi

meglio della fondatrice, cresciuta in assoluta povertà, può riconoscere l'importanza dell'acqua pulita come bene primario? L'acqua, proclama Lum, deve arrivare a tutti, senza distinzione di classe e rango sociale. Le membrane della Hyflux intanto sono arrivate in tutto il mondo, anche in Europa (Svezia, Danimarca, Olanda, Germania, Belgio, Ungheria, Svizzera, Francia e Spagna), e proprio il mercato europeo è quello verso il quale l'azienda punta ad espandersi nel prossimo futuro. Ai suoi albori la Hyflux contava su tre dipendenti e un capitale di 20.000 dollari di Singapore (pari a circa 12.000 euro attuali), che la fondatrice mise insieme vendendo casa e auto. Oggi l'azienda occupa 2300 lavoratori, esporta membrane in tutti i continenti e offre servizi integrati per le acque in tutto il Sud-Est asiatico, la Cina, l'India, il Medio Oriente e l'Africa. La sua capitalizzazione è di circa 1,8 miliardi di dollari e nel 2011 la Hyflux è stata la prima azienda attiva nel settore del trattamento delle acque a essere quotata alla Borsa di Singapore. L'iniziale "visione naïf" di Olivia Lum è la base di un modello di successo che fa scuola ovunque. «Il segreto del successo sta nel concentrarsi su quello che si sa fare meglio e su quello in cui si crede. Basta questo per superare le crisi e la Hyflux ne ha superate già tre da quando è nata», ha detto l'imprenditrice nel ricevere il premio di Ernst & Young a Montecarlo nel giu-



gno 2011. «Non bisogna farsi distrarre dai fattori esterni», ha continuato, «perché se ci concentriamo sui nostri talenti possiamo riuscire a passare attraverso qualsiasi crisi finanziaria, grande o piccola che sia. E ogni volta diventiamo più forti». Aggressiva e altamente competitiva, la Hyflux ha scalato l'Olimpo delle aziende mondiali, diventando leader indiscusso nel suo settore. Non senza difficoltà. Nel 1994 la Cina affida all'azienda un progetto, ma lo sbarco in un mercato così vasto si rivela tutt'altro che semplice. Per circa tre anni, fino al 1997, non ci sono profitti e il management teme per la solidità finanziaria dell'azienda. Le difficoltà non impediscono alla Hyflux di avviare, nel 1999, la produzione delle membrane speciali per la desalinizzazione. Lum infatti va avanti a testa bassa e non cede. Anzi, convince i suoi a seguirla nel tentativo di conquistare un territorio così sterminato e importante. E la tenacia alla fine la premia. Nel 2010 il 26 per cento delle entrate della Hyflux proviene dalla Cina. «Eravamo piccoli, insignificanti, probabilmente la società più insignificante di Singapore», racconta Lum, «ma siamo cresciuti proprio grazie all'alta competitività nel nostro settore e, in virtù

—
 "Il segreto del successo sta nel concentrarsi su quello che si sa fare meglio e in cui si crede"
 —



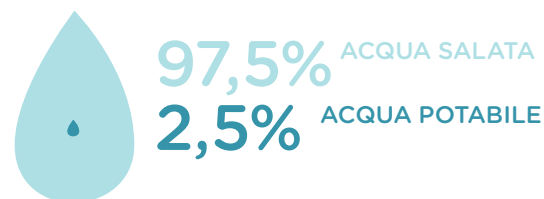
Sede della Hyflux, Singapore

delle nostre capacità e dell'alto tasso di innovazione rappresentato dai nostri prodotti, siamo arrivati in cima». Le parole chiave nel business (e nella vita) per Olivia Lum sono innovazione, creatività, passione e convinzione. L'azienda oggi galoppa, ma gli incarichi più importanti risalgono agli ultimi dieci anni. Il primo grande appalto pubblico a Singapore è del 2003: per la prima volta le membrane Hyflux vengono installate su un impianto governativo che produce 24.000 metri cubi di acqua depurata al giorno. Nel 2004 l'azienda arriva in India, Medio Oriente e Africa del Nord. Nel 2006 il governo indiano le assegna opere idriche su larga scala e nel 2008 la Hyflux si aggiudica l'appalto per la realizzazione dell'impianto idrico più grande del mondo, a Magtaa, in Algeria (i lavori verranno ultimati entro l'anno). L'anno dopo arriva la stretta di mano con le grandi banche cinesi e giapponesi che garantiscono alla compagnia un sostegno finanziario per attuare futuri progetti in tutta l'area asiatica. Così, nel 2010 la Hyflux sigla una *joint venture* con la nipponica Mitsui & Co. per realizzare ventidue impianti idrici su tutto il territorio cinese. Olivia Lum è nel gotha del business mondiale, ma non dimentica le sue origini umili, che non nasconde e delle quali ama parlare: «Tutto questo successo rafforza la mia convinzione che non esistano difficoltà insormontabili per chi si è trovato ad affrontare le sfide della fame e della povertà». Un modello di successo mondiale e un modello per le donne che fanno business. Olivia Lum ne è consapevole e proprio sulle donne imprenditrici ha spesso espresso il suo parere, sostenendo che a Singapore, e non solo, per loro le difficoltà sono maggiori rispetto a quelle che si trovano ad affrontare gli uomini. «Le donne sono socialmente imbrigliate», ha più volte ripetuto, e le circostanze attuali rendono più difficile per una donna avviare un'attività e portarla avanti con successo, nonostante la crescita rappresenti una sfida paritaria sia per gli uomini che per le donne. Curiosamente, Olivia Lum non legge mai biografie di donne e uomini d'affari, e non è per mancanza di tempo: «Non voglio paragonarmi agli altri», sostiene, «perché ci sarà sempre qualcuno che è migliore di me, o peggiore di me. Quello che desidero è solo essere me stessa». Una volta ha ricordato ridendo che il padre adottivo era solito definirla da piccola una "pentola a pressione", e c'è da dire che il signor Lum ci aveva visto lungo. Olivia è costantemente in ebollizione, tra nuove idee e ispirazioni, che condivide con il suo staff, al quale non pone alcun limite di immaginazione tranne, come ha più volte sottolineato, la necessità che le idee più creative e affascinanti siano poi concretamente realizzabili, per non restare lettera morta ed entrare invece immediatamente in produzione. E una "pentola a pressione" è anche la sua compagnia, un vero gioiello sul mercato globale. ☺

CHE FINE FA L'ACQUA

Fonte: Google Ad Planner, Internetworldstats, 2011

75% del pianeta è coperto d'acqua



70% dell'acqua potabile è usato per l'irrigazione

Quanti litri di acqua potabile servono per produrre:

un hamburger (150 g)
 2400 litri

un bicchiere di birra
 75 litri

una pizza tonda
 1259 litri

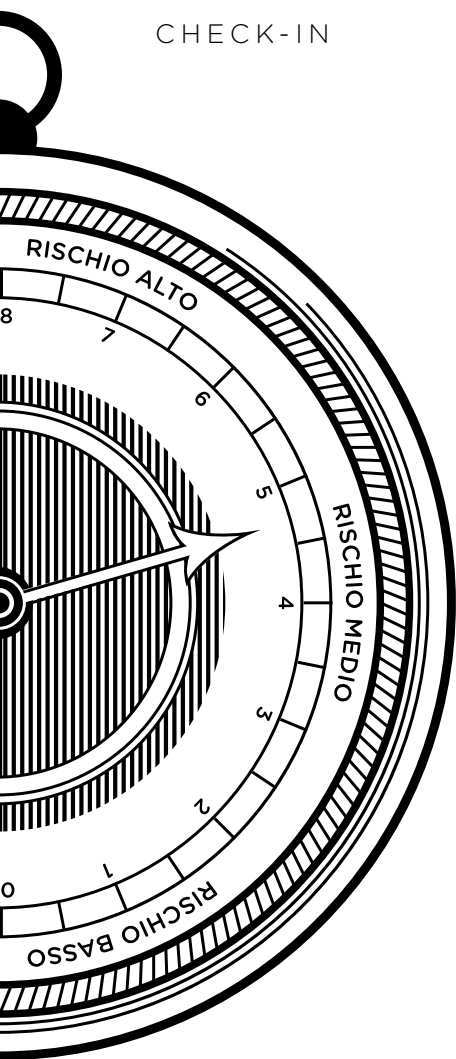
una tazza di tè
 35 litri

un uovo
 135 litri

pane (30 g)
 40 litri

una mela
 70 litri

una bottiglia di vino (750 ml)
 720 litri



METEO MERCATO

RIPRESA LENTA MA POSSIBILE

NONOSTANTE L'ALTO LIVELLO DI RISCHIOSITÀ DELL'INDUSTRIA ITALIANA, IL PEGGIO SEMBRA ESSERE PASSATO. LE TELECOMUNICAZIONI, LA MECCANICA STRUMENTALE E L'ELETTROTECNICA SI ASSESTANO SU LIVELLI BASSI DI RISCHIO, MENTRE LE COSTRUZIONI CONTINUANO A RISENTIRE DELLA DEBOLEZZA DELLA DOMANDA INTERNA.

Sono tempi di grande incertezza per l'economia italiana. Il Pil, già in contrazione dello 0,6 per cento nel primo trimestre, si prepara a chiudere il 2012 con un calo complessivo dell'1,4 per cento. Le prospettive sono difficili, eppure il peggio dovrebbe essere ormai alle spalle, almeno secondo le ultime previsioni dell'Osservatorio congiunturale del Gei (Gruppo Economisti di Impresa), l'associazione che riunisce gli economisti di aziende, banche, enti pubblici e centri di ricerca per elaborare studi sugli scenari economici, di cui fanno parte anche gli economisti di SACE SRV.

Dopo mesi di performance negative, infatti, diversi settori dell'industria italiana iniziano a mostrare segnali di ripresa, in particolare quelli più orientati all'export, come la meccanica strumentale e l'elettrotecnica, spinti dalla domanda dei Bric (Brasile, Russia, India e Cina) e dei mercati di riferimento più tradizionali come Germania e Stati Uniti.

I risultati sono ancora negativi per i comparti prevalentemente rivolti al mercato interno, ad esempio le costruzioni che risentono della debolezza della domanda domestica di imprese e famiglie. I settori aciclici segnalano qualche tensione, dopo aver attraversato sostanzialmente indenni gli anni peggiori della crisi.

La partita per la nostra industria, insomma, continua a giocarsi sulla capacità di compensare la de-

bolezza della domanda domestica con quella proveniente dall'estero. È quanto emerge anche dalle rilevazioni dell'indicatore dei rischi dell'industria italiana sviluppato da SACE SRV.

I trend che si sono affermati nel 2011 si rafforzeranno sempre di più nel corso di quest'anno.

MECCANICA STRUMENTALE ↓ 4,1



Best performer nel 2011 e verosimilmente anche per l'anno in corso, la meccanica strumentale sta cogliendo i frutti della sua elevata competitività qualitativa, grazie all'alto grado di personalizzazione delle lavorazioni e del suo buon posizionamento nei mercati più dinamici, come Cina, Russia, Turchia, oltre a Francia e Germania. Ha raggiunto infatti il livello di rischiosità più basso di tutta l'industria italiana.

METALLI ↓ 4,2



Mentre i prodotti in metallo risentono delle difficoltà del ciclo edilizio interno, il comparto siderurgico trova le migliori opportunità, alimentate dalla domanda estera di settori a valle come meccanica ed elettrotecnica, prevista in

aumento nei prossimi anni. È aumentata la redditività grazie a un miglior utilizzo del capitale investito, combinato a una crescita positiva dei margini operativi, soprattutto nella siderurgia.

CHIMICA ↑ 4,8



Nell'industria chimica molte imprese hanno segnalato una frammentazione degli ordini nel 2011 e, dopo settembre, una vera e propria interruzione delle commesse, legata alle difficoltà di accesso a finanziamenti e al peggioramento nei settori di destinazione. Si è verificato un ridimensionamento della redditività, che dovrebbe riprendersi solo dopo il 2013 grazie alla domanda estera e al rallentamento delle dinamiche dei costi.

APPARECCHI ELETTRICI ↑ 5



Gli elettrodomestici hanno risentito della riduzione dei redditi disponibili delle famiglie, la cui domanda è ora guidata principalmente dalle vendite promozionali, e dell'aumento della pressione concorrenziale sui mercati internazionali. La produzione nazionale è interessata dai processi di riorganizzazione delle imprese di grandi dimen-

sioni, processi volti a rilocalizzare le attività produttive in prossimità di mercati con interessanti prospettive di crescita. Anche l'andamento negativo dell'edilizia residenziale si riflette sull'evoluzione della domanda di elettrodomestici, sia nella componente del primo impianto sia in quella di sostituzione. In particolare, i grandi apparecchi elettrici risentono della fine degli incentivi alla sostituzione e della dinamica negativa dei principali mercati di sbocco dell'Europa occidentale. Le previsioni sono negative sia per l'impatto della manovra fiscale sui consumi interni, sia per il calo delle vendite all'estero.

TESSILE E ABBIGLIAMENTO ↑ **5,2** 

Performance molto eterogenee per i diversi comparti del settore moda: alla vivacità delle vendite all'estero, trainate dai prodotti di lusso, si contrappone la stagnazione delle vendite in Italia, in particolare per l'abbigliamento e le calzature. Per ritornare su un sentiero di crescita sarà cruciale intercettare la domanda dei nuovi consumatori nei mercati emergenti, anche attraverso la valorizzazione dei canali di distribuzione. L'alto di gamma ha ottenuto i risultati migliori in termini di redditività degli investimenti, favoriti dalla ripresa del mercato e dalle politiche aziendali che negli ultimi anni hanno valorizzato la gestione del capitale circolante e garantito efficienza operativa.

GOMMA, PLASTICA E MATERIALI DA COSTRUZIONE ↓ **5,3** 

Buona la performance del settore della gomma e plastica che, pur risentendo del calo degli acquisti dei prodotti per l'edilizia come tubi e cavi e della contrazione del mercato dell'auto, si prepara a tornare ai livelli di attività precisi nel prossimo biennio.

COSTRUZIONI ↑ **8** 

Il settore edilizio è il più penalizzato, con il livello di rischio più alto. Ha risentito sia della contrazione degli investimenti pubblici, dovuta anche alla restrizione fiscale, sia del calo della domanda residenziale, influenzata dai maggiori costi di accesso al credito. Solo il comparto della ristrutturazione degli immobili residenziali ha mostrato qualche segnale positivo, con un livello di investimenti superiore a quello del 2007. Per il 2012 è atteso un peggioramento in tutti i comparti del settore a causa dell'impatto della manovra di bilancio, che comporterà un'ulteriore contrazione degli investimenti in Italia, e del rallentamento del ciclo internazionale, che impatterà sulle esportazioni.

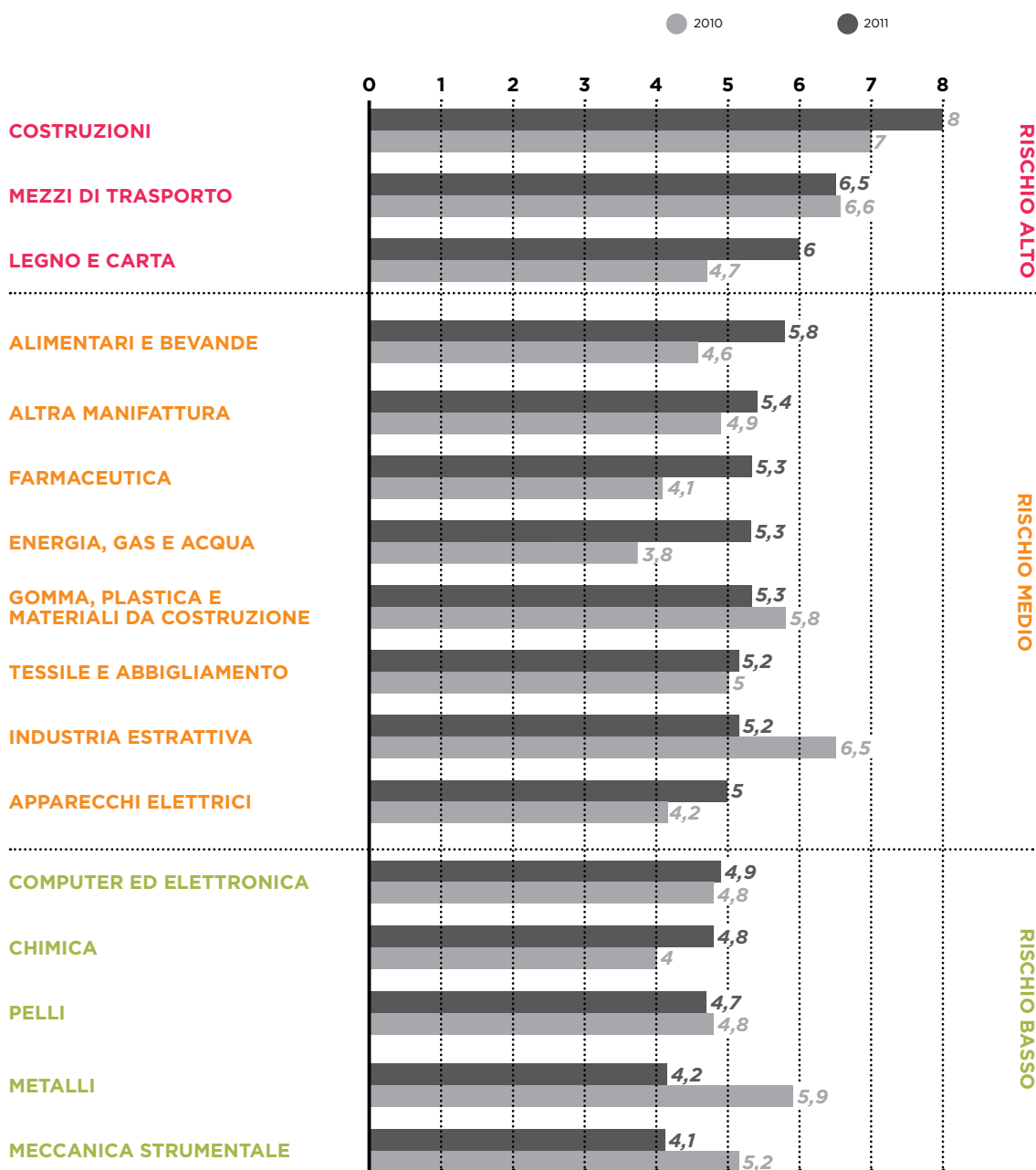
COS'È IL METEO MERCATO?

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

COME VIENE CALCOLATO?

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

METEO MERCATO
RISCHIOSITÀ DELL'IMPRESA ITALIANA, SETTORE PER SETTORE,
2010 - 2011



NEWS DAI MERCATI EMERGENTI

COSA ACCADE NEL MONDO

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



ARGENTINA



La presidente Fernández de Kirchner ha annunciato una possibile riforma del settore oil & gas per aumentare i poteri del governo nei processi decisionali delle aziende, come avvenuto in altri settori strategici dell'economia argentina. Segnale importante, in seguito ad accuse di investimenti insufficienti e produzione in calo, l'azienda petrolifera Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), controllata dalla spagnola Repsol, ha subito la revoca di alcune licenze di sfruttamento da parte di enti provinciali e limitazioni al rimpatrio dei dividendi.

BIELORUSSIA



La Comunità Economica Eurasiatica ha approvato la terza delle sei tranches del prestito triennale da 3 miliardi di dollari concesso a giugno 2011, che sarà utilizzata per rinforzare le riserve estere e coprire

il deficit delle partite correnti. Intanto il Consiglio Affari Esteri della Ue ha approvato nuove sanzioni per tutti i cittadini bielorusi, e aziende a loro collegate, coinvolti nella repressione dell'opposizione politica e nella violazione dei diritti umani.

CINA



Sarà un anno di delicata transizione politica in Cina. Per la prima volta dopo sette anni il target di crescita cinese è sceso sotto l'8 per cento. Annunciando il nuovo obiettivo al 7,5 per cento, il premier Wen Jiabao ha evidenziato la necessità di puntare su un nuovo modello di sviluppo più sostenibile. Passando il testimone a Li Keqiang, il premier ha dichiarato che senza riforme politiche non saranno possibili riforme economiche e che senza una crescita sostenibile si rischia una nuova Rivoluzione Culturale. Le autorità, scosse da recenti tensioni interne dovute all'espulsione di Bo Xilai, segretario del partito a Chongqing, riconoscono la necessità di attuare una profonda riforma del sistema.

CIPRO



Il paese ha ottenuto un prestito dell'EFSS da 10 miliardi di euro, pari a oltre la metà del Pil del paese. Il governo è stato costretto al bailout a seguito della richiesta di ricapitalizzazione di 1,8 miliardi di euro da parte della Cyprus Popular Bank molto esposta sui titoli di stato greci. Il rischio è che l'economia venga

ulteriormente frenata dalle stringenti riforme fiscali e strutturali imposte a fronte del prestito, con conseguenze per il governo locale in termini di consenso (le prossime elezioni presidenziali sono previste a febbraio 2013).



EGITTO



Il processo di transizione istituzionale è ancora incerto. Mursi, il candidato dei Fratelli Musulmani, è stato eletto presidente e ha avviato le consultazioni per formare il nuovo governo. Permangono tuttavia numerose sfide prima della cessione dei poteri dalle autorità militari a quelle civili. Le forze armate hanno infatti rafforzato il proprio controllo sul processo di transizione, sciogliendo il parlamento e l'assemblea costituente in forza della sentenza di incostituzionalità emessa dalla Corte Costituzionale, e modificando la Costituzione approvata a marzo 2011. In particolare, le modifiche concentrano il potere esecutivo e legislativo nelle mani dei militari fino all'elezione del nuovo parlamento.

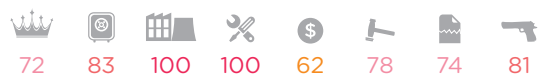
IRAN



Swift, l'organizzazione che gestisce circa l'80 per cento dei pagamenti bancari internazionali, ha escluso dal proprio sistema 25 banche iraniane. La decisione, a seguito delle nuove misure sanzionatorie, ha trasformato le sanzioni Ue in "sanzioni globali", con conseguenze significative per i pagamenti nel settore petrolifero, principale fonte delle entrate in valuta nel Paese. Si prevede che Cina e India saranno costrette a ricorrere a transazioni in oro per continuare ad acquistare petrolio iraniano.



LIBIA



I leader tribali e le milizie della Cirenaica hanno annunciato unilateralmente l'autonomia amministrativa della regione, dove sono localizzate le principali risorse petrolifere del Paese. La proclamazione dell'autonomia, condannata dal governo centrale, ha sottolineato la debolezza dell'autorità del Consiglio Nazionale Transitorio (Cnt). I recenti scontri tra le milizie nel Sud del Paese e gli attacchi agli stessi uffici del Cnt evidenziano il limitato controllo delle autorità sul territorio e sulla sua sicurezza. Grande è l'attesa per l'esito delle elezioni costituzionali, che potrebbero determinare una maggiore legittimazione per il governo libico.

MALI



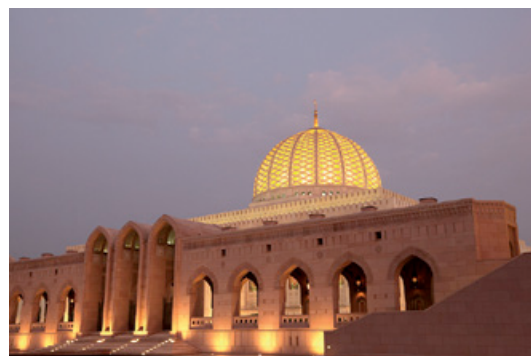
Il colpo di Stato militare ha rovesciato il governo in carica guidato dal presidente Touré. Le ragioni

della rivolta sono collegate alle difficoltà incontrate nella gestione della ribellione dei Tuareg, attualmente in atto nel Nord del Paese. In caso di mancata cessione del potere dalla giunta militare alle autorità civili, la Comunità economica degli Stati dell'Africa occidentale (Ecowas), di cui è membro il Mali, ha annunciato la chiusura dei confini e il congelamento degli *asset* finanziari dei membri della giunta. Tali misure si aggiungono alla sospensione dei programmi di sviluppo e di assistenza dell'Ue e degli Usa.

MYANMAR



In previsione dell'allentamento delle sanzioni, il governo locale intende approvare una nuova legge sugli investimenti esteri. I principali provvedimenti riguardano la possibilità di locazione di terreni privati e del demanio per 30 anni, prorogabile di 15, e la *tax holiday* per le attività commerciali. Le nuove regole pongono requisiti meno stringenti per le *joint venture* e non sarà più necessario avere un partner locale per avviare un'attività d'impresa. Il partito guidato da Aung San Suu Kyi ha potuto partecipare alle elezioni suppletive di aprile, le prime formalmente libere dal 1990, ottenendo la maggioranza dei seggi in parlamento e segnando una vittoria epocale nella storia recente del Paese.

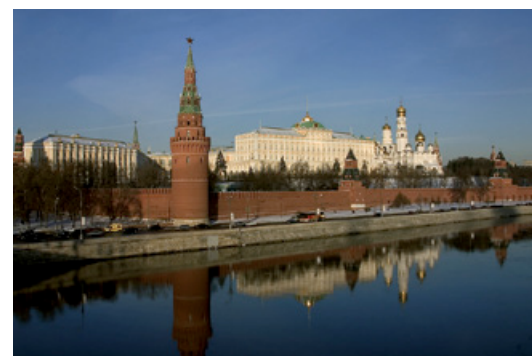


'OMAN



Il sultanato ha emesso un titolo obbligazionario a dieci anni da 260 milioni di dollari che contribuirà a coprire il deficit di bilancio del 2012,

pari al 5% del Pil. L'emissione dei bond costituisce la prima tranche del piano di vendita da 520 milioni di dollari di debito pubblico previsto per il 2012. L'operazione, valutata positivamente dal Fmi, consentirà di diversificare le fonti di finanziamento e favorirà lo sviluppo del mercato finanziario.



RUSSIA



Persistono evidenti ostacoli all'ingresso di *player* stranieri nel mercato russo, in particolare nei settori più strategici dell'economia, nonostante le dichiarazioni di apertura del presidente Putin. Da segnalare, il blocco all'acquisizione da parte della norvegese Telenor di nuove quote dell'operatore russo Vimpelcom e la recente revoca delle concessioni alla *joint venture* Bashneft-Lukoil per i giacimenti petroliferi Trebs e Titov, ufficialmente a causa dell'insufficiente capacità di raffinazione delle due società.

SUDAFRICA



Nonostante un contesto politico stabile e istituzioni pubbliche solide, permangono alcune criticità socio-economiche, quali l'elevata disoccupazione (circa il 24 per cento nel 2011) e lo strutturale deficit delle partite correnti. La necessità di affrontare queste carenze socio-economiche può alimentare ulteriori pressioni sul bilancio pubblico, già in una situazione critica (-4,8 per cento del Pil nell'anno fiscale 2011/12), tenuto conto anche dell'avvicinarsi delle elezioni del 2014.

INDICATORE RISCHIO PAESE



CATEGORIA DI RISCHIO



MAPPA DEI RISCHI ONLINE SU SACE.IT/RISKMAP

IL MONDO ROVESCiato

NON ESISTONO PIÙ PORTI SICURI. I RISCHI SI MOLTIPLICANO E CAMBIANO NATURA. UNA NUOVA MAPPA LI FOTOGRAFA IN TUTTA LA LORO COMPLESSITÀ.

Il contagio della crisi finanziaria globale non ha lasciato immune nessuna area del mondo, abbattendosi soprattutto sui mercati un tempo considerati a "rischio zero", i Paesi avanzati. Oggi sono proprio questi ultimi ad attraversare le maggiori difficoltà: le aziende fanno fatica ad assicurarsi pagamenti in tempi certi, l'accesso ai finanziamenti diviene sempre più difficile, vendere a credito in certi casi è quasi un salto nel vuoto. Esplorare nuovi mercati, puntare sull'export, investire nell'internazionalizzazione sono diventati, da opportunità, necessità. Nonostante le difficoltà congiunturali, nel 2010-2011 le esportazioni italiane sono cresciute a un ritmo medio del 14% e hanno superato i livelli pre-crisi, raggiungendo una quota superiore ai 375 miliardi di euro (contro i 290 miliardi del 2009). Il trend continuerà, ma si ridimensionerà quest'anno, con un tasso di crescita atteso inferiore al 5%, in seguito al rallentamento della domanda globale. La performance delle nostre esportazioni negli ultimi anni non si spiega solo con "l'effetto rimbalzo" dopo il picco negativo del 2009. È anche e soprattutto la conseguenza del progressivo riposizionamento della nostra offerta verso bacini di domanda a più alto potenziale. Tra le destinazioni dell'export italiano nel 2011, al fianco delle mete tradizionali guidate da Germania, Francia e Stati Uniti, hanno fatto la parte del leone Paesi emergenti affermati come Cina, Turchia, Russia, Brasile e India. Mercati destinati a giocare un ruolo preminente anche negli anni a venire, ma con importanti *caveat*. Saranno davvero l'ancora di salvezza a cui agganciare la nostra ripresa? Se sì, come? Il ridimensionamento delle prospettive di crescita di alcune di queste economie e la persistenza di tensioni sociali e geopolitiche in più parti del globo non consentono a nessun operatore di abbassare la guardia. Il Nord Africa è un caso paradigmatico. Molte imprese sono state colte di sorpresa dall'esplosione della Primavera Araba. Le relazioni commerciali con i nostri vicini della sponda sud del Mediterraneo erano solide e le prospettive economiche positive superavano le considerazioni sulla stabilità socio-politica dei contesti operativi.

Come possono le imprese destreggiarsi tra queste contraddizioni, senza più restare spiazzate?

PORSI LE DOMANDE GIUSTE

Non ci sono risposte univoche per tutte le imprese. Il tipo di business che svolgono le può esporre a rischi differenti, più acuti in determinati Paesi che in altri, e ogni operazione fa storia a sé. «Nell'attuale contesto internazionale i rischi sono molto più frammentati», spiega il Chief Operating Officer Raoul Ascari, «ed è cambiata la loro natura. È opportuno che gli operatori facciano valutazioni specifiche delle singole transazioni». Per queste ragioni SACE ha sviluppato un sistema di ben otto rating per misurare i diversi profili di rischio paese a cui si espongono con le proprie attività: rischio di mancato pagamento (articolato in rischio sovrano, bancario, grandi imprese, Pmi), rischio d'instabilità normativa (rischio di esproprio, violazioni contrattuali, conversione e trasferimento valutario) e rischio di violenza politica. Le imprese esportatrici, ad esempio, sono più sensibili ai rischi connessi all'affidabilità delle controparti (rischi di mancato pagamento), mentre gli investitori e i costruttori sono più esposti ai rischi connessi alla sicurezza del contesto operativo (rischi d'instabilità normativa e di violenza politica).

Il nuovo sistema di calcolo del rischio paese aiuta le imprese ad affrontare in modo strutturato la valutazione e la gestione dei rischi. Con la nuova Mappa possono farlo autonomamente su www.sace.it/riskmap: basta selezionare il Paese d'interesse, la propria attività, il tipo di controparte con cui si intende operare o l'evento di rischio in cui si potrebbe incorrere. Immettendo più dettagli nel sistema, si possono inoltre richiedere pareri preliminari personalizzati su transazioni specifiche.

2007-2011: CHE COSA È CAMBIATO

Mentre i rischi si moltiplicano e le certezze di un tempo vengono meno, la congiuntura negativa è destinata a perdurare. «Probabilmente è arrivata solo ora al suo apice e ritengo rimarrà con noi per almeno altri tre o quattro anni», spiega Ascari. «Usciremo da questa crisi molto più vicini ai Paesi emer-

genti di quanto non fossimo prima, con prospettive a medio-lungo termine che continuano a essere favorevoli a loro, perché queste economie contano su una popolazione che cresce e su materie prime e condizioni macroeconomiche più solide».

La loro solvibilità è notevolmente migliorata negli ultimi anni. I mercati avanzati invece, pur presentando ancora i livelli di rischio di mancato pagamento più bassi a livello globale, hanno subito il

RATING DI RISCHIO DI MANCATO

PAGAMENTO (MEDIA): ANDAMENTO PER AREE GEOGRAFICHE 2007 VS 2012

	2007	2012	VAR. %
MERCATI AVANZATI	17	27	+59%
EUROPA EMERGENTE E AREA CSI	65	68	+5%
MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA	62	62	-
ASIA	64	64	-
AFRICA SUB-SAHARIANA	82	81	-1%
AMERICA LATINA	68	64	-5%
MONDO	63	63	-

EVOLUZIONE DEL RISCHIO DI VIOLENZA

POLITICA (MEDIA): ANDAMENTO PER AREE GEOGRAFICHE 2007 VS 2012

	2007	2012	VAR. %
AFRICA SUB-SAHARIANA	60	59	-1,7%
AMERICA LATINA	46	44	-4,3%
ASIA E PACIFICO	56	56	-
MERCATI AVANZATI	27	25	-7,4%
EUROPA ORIENTALE E AREA CSI	52	48	-7,7%
MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA	61	64	+4,9%

peggioremento più preoccupante raggiungendo un rating medio di rischio di mancato pagamento pari a 27 (+ 59%), con picchi in Grecia (86, + 153%), Irlanda (47, + 213%) e Islanda (60, + 76%). Il trend è stato negativo anche per i mercati dell'Europa emergente e della Comunità degli Stati Indipendenti (Csi), a cui viene assegnato un rating di rischio medio di mancato pagamento pari a 68 (+ 5%), che hanno risentito della crisi sia attraverso il canale finanziario (Bulgaria, Croazia e Russia), sia attraverso il canale commerciale in seguito alla contrazione della domanda dei principali partner dell'Eurozona. Il dato è particolarmente preoccupante alla luce del peso dei Paesi avanzati (51% del Pil mondiale).

I rischi di mancato pagamento sono rimasti tuttavia complessivamente più elevati nei Paesi emergenti, raggiungendo i livelli più preoccupanti nell'Africa sub-sahariana (rating 81) nei cosiddetti "Stati fragili" (Somalia, Sudan e Zimbabwe). Le performance migliori del continente africano hanno riguardato invece Paesi come Sudafrica, Botswana e Namibia, ricchi di materie prime, con sistemi finanziari relativamente solidi e governi che hanno saputo adottare adeguate politiche anticicliche. Positivo il quadro per Asia e America Latina (entrambe con rating pari a 64), dove molti Paesi hanno registrato un netto miglioramento grazie al rafforzamento dei fondamentali macroeconomici e all'implementazione di politiche favorevoli alle imprese, come nel caso di Brasile (- 11%) e Indonesia (- 10,6%). Il quadro è più articolato in Medio Oriente e Nord Africa (rating 62), dove i profili di rischio sono aumentati considerevolmente nei Paesi nordafricani, ma diminuiti in alcuni Paesi mediorientali, controbilanciandosi in media.

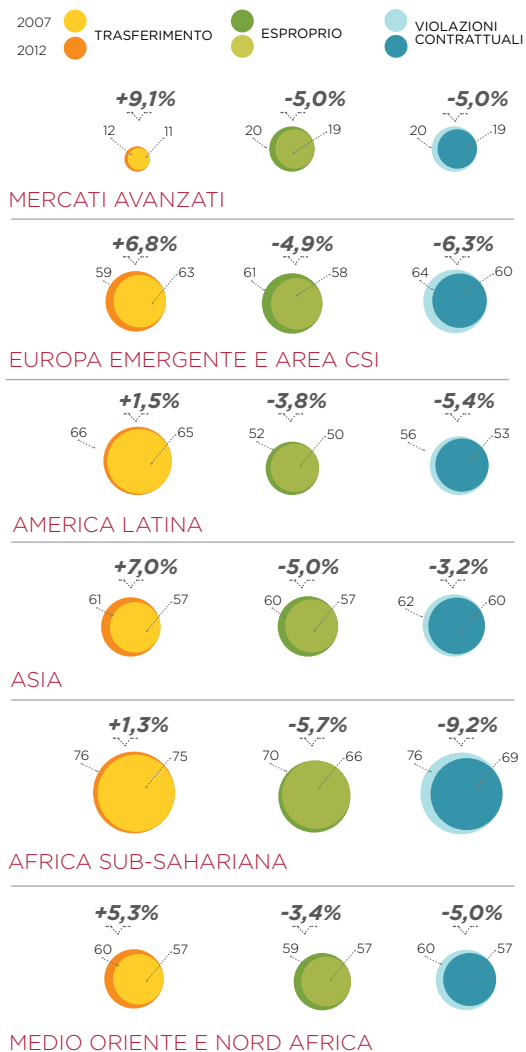
Sotto il profilo dei rischi normativi (di trasferimento, di esproprio e interruzione dei contratti) i Paesi avanzati sono tipicamente più stabili e sicuri rispetto agli emergenti. Negli ultimi cinque anni, tuttavia, hanno sofferto un sostanziale peggioramento

dei rischi di trasferimento e convertibilità, a causa dell'impatto della crisi sui fondamentali macroeconomici. Per alcuni mercati emergenti, il peggioramento è stato indotto dall'introduzione di misure di regolamentazione della liquidità (Vietnam, rating di rischio di trasferimento pari a 92), dalle restrizioni monetarie (Venezuela, 95) e dalle debolezze politico-economiche strutturali (Pakistan, 95). Dal 2007 a oggi i rischi di esproprio e di violazioni di contratto sono invece diminuiti, grazie ai progressi realizzati sul fronte della governance in molti Paesi dell'Africa sub-sahariana (come il Ruanda, indice di esproprio pari a 52, indice di violazioni di contratto 55) e dell'Europa emergente e area Csi (come la Georgia, rispettivamente 59 e 61). Permangono rating elevati di rischio esproprio in Paesi caratterizzati da elevati livelli di corruzione, limitata trasparenza e forte accentramento del potere politico, quali Bolivia (rating di rischio di esproprio pari a 74), Ecuador (74) e Kazakistan (68).

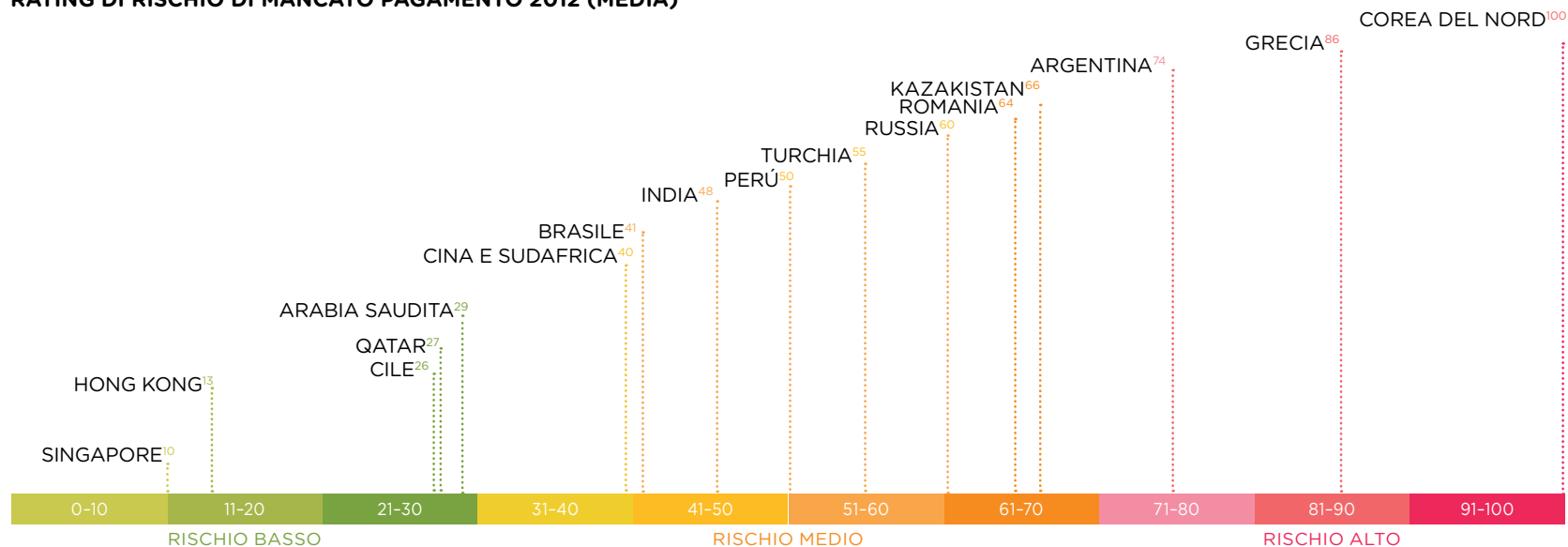
Il rischio di violenza politica si è attenuato pressoché ovunque negli ultimi cinque anni. I Paesi dell'Europa emergente e dell'area Csi hanno beneficiato del processo di integrazione europea e delle connesse riforme per lo stato di diritto. L'Africa sub-sahariana ha vissuto una fase complessiva di stabilizzazione politica e democratizzazione, con la progressiva affermazione di una nuova classe media (come in Mozambico, rischio di violenza politica pari a 46). Anche in America Latina, grazie a politiche di apertura, si sono ridotti gli episodi di violenza a matrice politica (Colombia, 68, - 5%). In Asia il rischio di violenza politica resta, in media, stabile in conseguenza del bilanciamento tra i miglioramenti del contesto economico-sociale in Paesi come l'Indonesia (61, - 8%) e l'emergere di tensioni, ad esempio, alle Maldive (50, + 16%). Il primato negativo per il rischio di violenza politica spetta invece all'area Mena (Medio Oriente e Nord

Africa), a causa delle turbolenze della Primavera Araba: Bahrein (67), Egitto (74), Libia (81), Siria (81) e Tunisia (64). 🌐

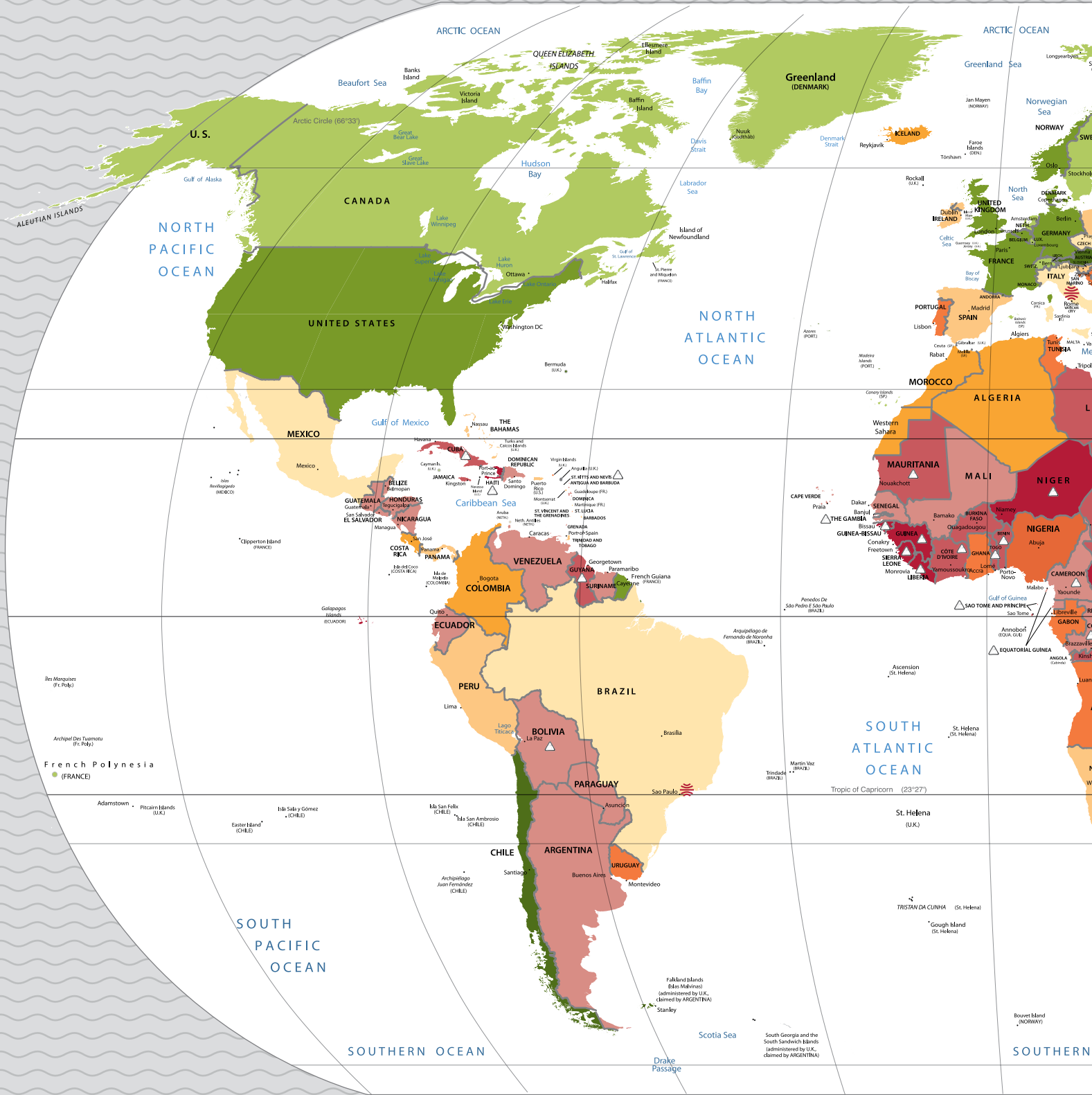
RISCHIO D'INSTABILITÀ NORMATIVA RATING A CONFRONTO (VAR. % 2007-2012)



RATING DI RISCHIO DI MANCATO PAGAMENTO 2012 (MEDIA)



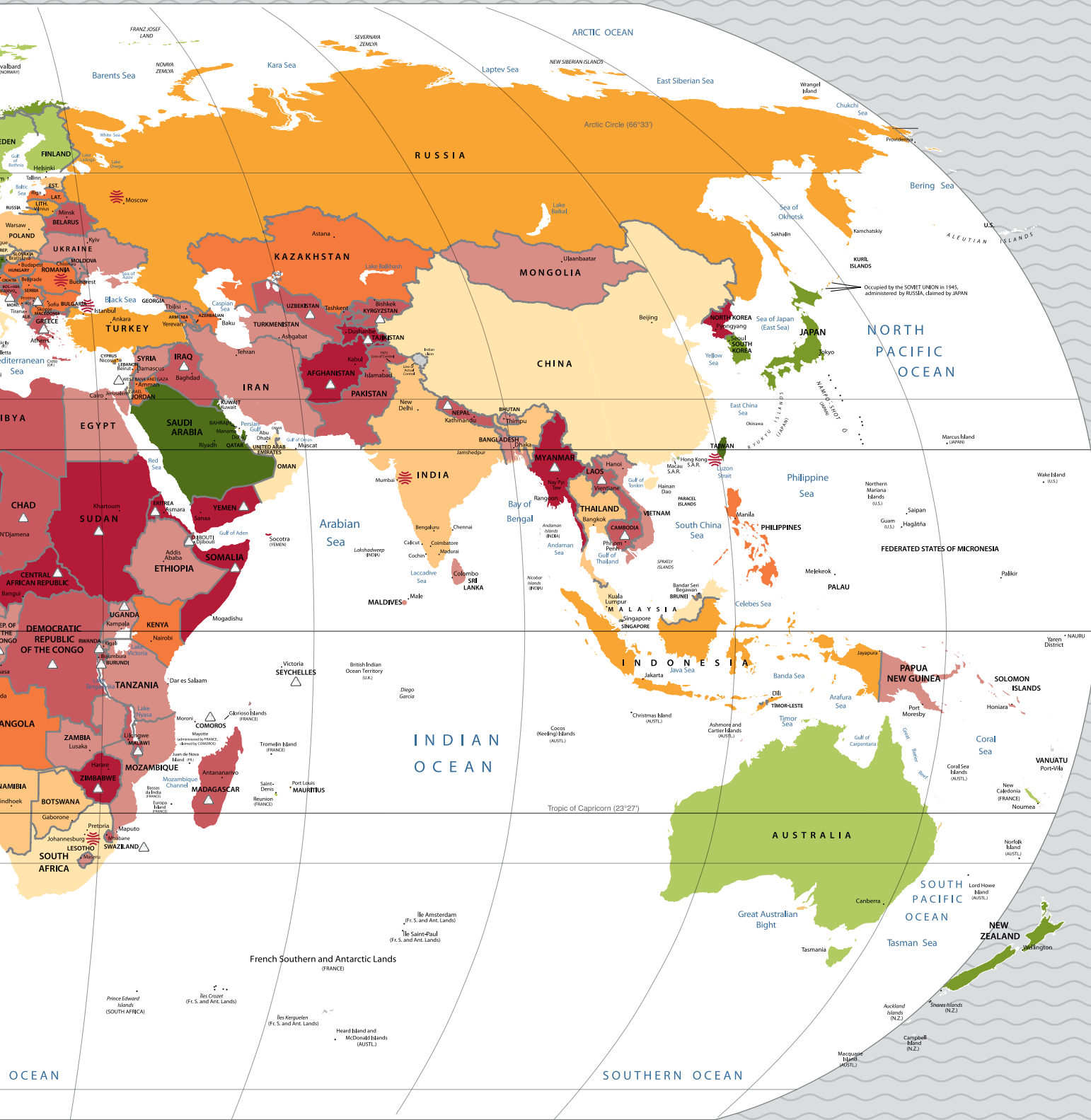
SACE COUNTRY



CATEGORIA DI RISCHIO



RISK MAP 2012



SME alert indica rischio elevato per le operazioni con controparte Pmi.



Uffici SACE

CONSULTALA ONLINE SU WWW.SACE.IT/RISKMAP



Regata di dhow (imbarcazioni tipiche), Lamu, Kenya. (Foto Erik Lafforgue)



DOVE SOFFIA IL VENTO

ALLA SCOPERTA DI BURUNDI, KENYA, RUANDA,
TANZANIA E UGANDA: I PAESI PIÙ PROMETTENTI DI
UNA NUOVA FASE DI SLANCIO DELL'EAST AFRICA.

Il videoclip *Beletilida* della cantante ruandese Miss Jojo mostra una ragazza svegliata che si dedica alla manicure sulla soglia di casa. Vicino a lei una donna più grande, probabilmente la madre, sbriga da sola le faccende domestiche. Il contrasto tra l'egoismo indolente della prima e l'operosità della seconda è lampante. Sul ritmo incalzante del ritornello, la madre guarda con disapprovazione la figlia, senza parlare. Nata nel

1983, Miss Jojo, all'anagrafe Josiane Uwineza, è tra le voci più apprezzate della nuova generazione di musicisti pop africani. Il suo ultimo disco, pubblicato il 9 marzo scorso, nasce da una collaborazione tra studi di produzione di Ruanda, Uganda e Kenya. Il titolo, *Woman*, rappresenta un programma preciso: «Tocca a noi giovani prendere parte a tutte le attività che possano rafforzare il ruolo delle donne e liberarle da stereo-

tipi, ruoli e credenze tradizionali». Altri videoclip di Miss Jojo mostrano comitive di giovani africani a bordo di auto potenti, che corrono su strade nuovissime. Spesso al volante ci sono donne, con una frequenza che non è figlia del caso, né della finzione. Le donne, in Ruanda, contano più che altrove.

Negli anni più recenti questa piccola repubblica dell'Africa orientale ha battuto diversi record

Negozi nel quartiere musulmano di Kigali, Ruanda.



(Foto Erik Lafforgue)

—
Le connessioni telematiche sono viste ovunque come un mezzo decisivo per lo sviluppo economico, la voglia di Internet è contagiosa
—

nella presenza di donne nei posti-chiave del potere. Nel governo gestiscono ministri importanti come l'Agricoltura, l'Energia, la Sanità, gli Esteri. Il parlamento eletto nel 2008 ha battuto il record mondiale di partecipazione femminile.

Oggi le nuove generazioni pensano in grande e non sembrano avvertire il peso della povertà e della corruzione che affliggono il continente. Qui l'identità africana è forte, ma declinata in una chiave globale. I giovani suonano musica locale, ma la producono con l'obiettivo di esportarla. Disegnano moda africana, ma la realizzano pensando a un mercato internazionale.

Il Ruanda si distingue come un Paese florido, operoso, con bassi livelli di corruzione e un tasso di scolarizzazione in costante crescita. Ribattezzato la "Svizzera africana", rappresenta un caso di successo e un esempio per molti Paesi della regione: centro propulsore di una cultura

dello sviluppo inedita, pronta a smentire molti luoghi comuni sul vecchio continente e sul suo destino. Il ricordo del genocidio del 1994, quando il conflitto tra gruppi diversi sfociò in violenze terribili, è ancora forte ma da quella vicenda è scaturita una voglia di riscatto che ha trascinato con sé l'intera regione. A seguito degli eventi tragici di quei mesi, molti ruandesi trovarono rifugio all'estero, in primo luogo nei Paesi confinanti: Repubblica Democratica del Congo, Uganda, Tanzania e Burundi. La solidarietà e i legami sviluppati in quegli anni ancora oggi segnano l'identità dell'intera Africa orientale.

I Paesi della East African Community (Eac) sono tra gli emblemi più promettenti di una nuova fase di slancio che sta interessando tutta l'Africa sub-sahariana. In controtendenza rispetto al resto del mondo, quello che un tempo



(Foto Erik Lafforgue)



veniva chiamato “the hopeless continent” oggi è in pieno boom. Negli ultimi dieci anni ha vissuto una fase di crescita pressoché ininterrotta. Se si esclude il 2009, anno in cui il continente ha registrato un più che apprezzabile 2,8 per cento, la media del tasso di crescita reale negli ultimi 10 anni è stata di circa il 5,5 per cento. Dal 2000 a oggi, i volumi dell’interscambio con il resto del mondo sono praticamente quadruplicati e il trend positivo sembra destinato a continuare anche nei prossimi anni. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, il Pil del continente arriverà a crescere a un tasso medio del 5,4/5,75 per cento, un valore che in molti Paesi potrà addirittura superare il 10 per cento. Se i tassi di crescita resteranno invariati nei prossimi cinquant’anni il ceto medio africano passerà dagli attuali 355 milioni di persone a un miliardo e cento milioni nel 2060; triplicheranno i produttori, i consumatori e i risparmiatori, dando vita a un mercato che molti osservatori già definiscono di “dimensioni asiatiche”, paragonando la fase storica che il continente nero sta vivendo attualmente a quella vissuta da Cina e India ven-

ti o trent’anni fa. E Kenya, Tanzania, Burundi, Ruanda, Uganda incarnano tutti, ognuno con le sue peculiarità, le speranze di questa “nuova Africa” che avanza, socialmente ancor prima che economicamente.

Qui i tassi di scolarizzazione sono molto superiori alla media continentale e in costante crescita, non solo per le élite cittadine ma per l’intera popolazione. Il Burundi è riuscito a garantire l’accesso gratuito all’educazione primaria a oltre il 90 per cento della popolazione, quota che dovrebbe toccare il 100 per cento nel 2015, grazie all’iniziativa *Free Primary Education for All*. La Tanzania sta creando una vera e propria rete di scuole professionali su tutto il territorio nazionale, finanziata dall’African Development Bank. Le connessioni telematiche sono viste ovunque come un mezzo decisivo per lo sviluppo economico. Il 42 per cento della popolazione ruandese frequenta abitualmente il web e le scuole statali hanno fatto tesoro dei programmi di cooperazione allo sviluppo che prevedono di donare un computer a ciascun allievo (ne sono già stati consegnati 80 mila, altri 100 mila sono in arrivo). La voglia di Internet è contagiosa, tanto che si moltiplicano gli accordi internazionali per espandere l’accesso alla banda larga: ultimo arrivato è il Malawi, Paese di 11 milioni di abitanti, a sud della Tanzania, che proprio grazie a quest’ultima attiverà nuovi collegamenti telematici. L’Uganda è all’avanguardia per il livello di alfabetizzazione It (Information Technology) di cittadini e imprese, con un bacino di oltre quattro milioni di utenti di Internet che non ha mancato di attrarre l’interesse di grandi multinazionali, compresa l’Ibm.

Non restano indietro le infrastrutture più tradizionali, essenziali per lo sviluppo. Ruanda e Burundi saranno presto collegati grazie a una nuova strada di 265 chilometri, finanziata in parte dall’Organizzazione degli Stati esportatori di petrolio (Opec), in parte da banche arabe. La East African Rail, una ferrovia che sarà pronta fra tre anni, collegherà la capitale del Ruanda, Kigali, con i porti della Tanzania affacciati sull’Oceano Indiano. Lo stesso porto di Dar es Salaam, la città più grande della Tanzania, intanto si rinnova per aprirsi ai traffici dell’Oceano Indiano. Anche le città stanno cambiando volto. Nairobi è la più grande e cosmopolita delle capitali dell’Africa orientale. Con una popolazione oggi stimata in 4,5 milioni di abitanti, nonostante i contrasti e le tensioni sociali che la caratterizzano, continua a essere l’hub commerciale e logistico più importante della regione, oltre che quartier generale delle principali organizzazioni regionali e internazionali. È qui che ha sede anche l’Ati (African Trade Insuran-

ce), l'agenzia di sviluppo inter-africana partner di SACE che conta nove Stati membri. Kigali sta sviluppando un quartiere residenziale pensato proprio per la nuova "borghesia" di imprenditori e tecnici locali: un progetto da 200 milioni di dollari che trae spunto dalle grandi pianificazioni urbanistiche delle nuove capitali mediorientali, ispirate a criteri di funzionalità ed efficienza per creare una vera e propria cittadella semiautonoma, con palazzi, centri commerciali, parcheggi, ristoranti e spazi verdi.

Il fermento è nell'aria. I primi ad apprezzarlo sono gli investitori stranieri, cinesi in testa, che da tempo hanno lanciato una politica aggressiva di delocalizzazioni produttive non solo per sfruttare i bassi costi della manodopera e l'abbondanza di risorse energetiche ma anche per conquistare il mercato locale, ad altissimo potenziale e ancora "vergine". La Cina chiede petrolio e minerali, che scambia con prodotti finiti (armi incluse) e finanziando la costruzione di infrastrutture: dighe (come quella da 1250 Megawatt in corso di realizzazione in Sudan), strade e aeroporti (come in Kenya e in Tanzania).

Altro dato importante, la lotta alla corruzione, in cui le nazioni dell'Africa orientale si sono distinte rispetto ad altre regioni africane e al loro stesso passato. Se si fa riferimento alle classifiche dell'organizzazione non governativa Transparency International sulla corruzione percepita, il Ruanda supera anche l'Italia e nei Paesi confinanti si registra anno dopo anno un moltiplicarsi di iniziative anticorruzione senza precedenti. Un documento delle Nazioni Unite definisce la corruzione come il principale ostacolo allo sviluppo del continente e l'African Development Bank ha tradotto in cifre il danno dell'economia illegale, che sottrarrebbe il 50 per cento del gettito fiscale dei Paesi africani e terrebbe lontani dal continente 30 miliardi di dollari di aiuti. A questi segnali di attenzione si aggiunge, da parte della Tanzania, una concreta volontà di cooperare con le nazioni più ricche per contrastare la pirateria che minaccia i traffici marittimi dell'Oceano Indiano. I pirati hanno causato alla stessa Tanzania danni per 6,9 milioni di dollari, ragion per cui il Ministero dei Trasporti ha organizzato una rete di sorveglianza armata delle navi, oltre a soluzioni assicurative e all'acquisto di dispositivi di sorveglianza telematica. La lotta all'illegalità è fatta anche di azioni dal forte valore simbolico, come il programma congiunto Tanzania-Kenya per restituire un manto verde ai fianchi del Kilimangiaro, la montagna di oltre 5000 metri che sorge al confine tra le due nazioni. La campagna di rimboschimento è una risposta all'azione di piromani e tagliatori illegali, le cui azioni, han-



Bambini all'uscita della scuola, Kenya.

no annunciato alla stampa le autorità, non verranno tollerate in futuro.

L'attenzione all'ambiente è emersa anche in occasione della recente scoperta di nuovi giacimenti di petrolio in Kenya. Fino all'anno scorso le stime ufficiali collocavano nella regione sud-orientale del continente un decimo delle riserve a disposizione dell'Africa. A fine marzo il presidente del

Kenya Mwai Kibaki ha annunciato in televisione la scoperta di nuovi giacimenti nella zona Nord della nazione, dove da tempo la britannica Tullow Oil conduceva campagne di prospezione alla ricerca dell'oro nero. Tra gli 800 e i 1000 metri di profondità, si stima la presenza di oltre un miliardo di barili di petrolio, che si aggiunge al miliardo già accertato in Uganda dalla stessa Tullow sei



Bandiera realizzata in Africa per festeggiare la vittoria di Barack Obama alle presidenziali americane del 2008.

anni fa. Il ministro dell'Energia Kiraitu Murungi ha assicurato che, nonostante esistano sgravi fiscali per le compagnie estere, l'estrazione dell'oro non sarà all'origine di devastazioni ambientali e di violazioni dei diritti delle popolazioni locali «come si è verificato in altre aree del continente». La popolazione interessata, i Turkana, vive di pastorizia ed è tra le più povere della nazione. Non

sarà difficile, quindi, capire se alle parole del ministro seguiranno azioni concrete per migliorare le loro condizioni di vita. Intanto, società petrolifere inglesi, francesi e cinesi sono alla ricerca di altri giacimenti nell'area, mentre il Sud Sudan, la più giovane nazione del mondo, propone al Kenya un oleodotto che porti il suo petrolio verso Sud, e il sottosuolo della Tanzania regala gas e oro, con

nuovi giacimenti che hanno incrementato di un terzo la produzione nazionale. Le influenze estere sembrano non preoccupare una comunità di nazioni che aspira a una nuova sovranità economica. Ecco perché agli investimenti per lo sfruttamento di risorse naturali si affiancano altri investimenti, inediti, per le industrie locali. I segnali della tendenza in corso giungono, ancora una

volta, dal Ruanda, dove l'Istituto di statistica nazionale ha riscontrato che a trainare l'economia del Paese sono soprattutto le attività manifatturiere e le risorse minerarie, laddove solitamente era il settore agricolo a prevalere per il contributo all'economia. Decisive, in questa trasformazione, sono le competenze locali, indispensabili per servire un'economia in piena trasformazione: l'ennesimo segnale della nascita di un'Africa mai vista, attenta al mondo, operosa e consapevole del proprio avvenire, che scuote l'altra Africa, quella distratta e indolente.

Gran parte di quest'area, però, resta ancora sconosciuta alle imprese italiane, che continuano a considerarla una delle aree più difficili per il business. E in un certo senso è così. Nei Paesi dell'Eac i rischi di mancato pagamento sono ancora molto elevati (SACE risk index pari a 78,5, solo leggermente più basso rispetto alla media del continente, pari a 81). E lo sono anche quelli di instabilità normativa e di violenza politica. Il trend degli ultimi cinque anni però è molto positivo e in controtendenza rispetto a molti altri mercati: tutti i profili di rischio (tranne quello di trasferimento) sono in netto miglioramento, grazie alle adeguate politiche adottate, che avranno effetti sul medio-lungo termine.

Permangono nel frattempo le sfide di sempre, legate a un contesto operativo "fragile" dal punto di vista della logistica e della debolezza delle infrastrutture. «SACE ha investito significativamente nel corso degli anni per supportare al meglio le imprese italiane sul campo», spiega Riccardo Fanelli, alla guida dell'ufficio di rappresentanza di SACE a Johannesburg, responsabile per l'Africa sub-sahariana. «Grandi opportunità per l'Italia proverranno dai settori delle infrastrutture, energie alternative, turismo e telecomunicazioni che godono di particolari incentivi da parte dei governi locali, ma non solo».

«Il consumatore medio africano sta diventando sempre più esigente», spiega Vieri Velardi, dall'aprile 2012 *seconded* di SACE presso Ati. «Molti cittadini hanno ormai superato la soglia della mera sopravvivenza, cercano prodotti di qualità e sono disposti a spendere di più per averli. Per questo motivo, gli imprenditori locali stanno progettando di espandere e rinnovare gli impianti di produzione con macchinari più avanzati tecnologicamente che consentano loro di tenere il passo con la domanda locale e anche di ottimizzare i costi energetici. In questo, la tecnologia italiana non è seconda a nessuno». «Oggi nell'Africa sub-sahariana abbiamo una esposizione complessiva superiore ai 700 milioni di euro, ma stiamo lavorando su nuovi progetti per circa 300 milioni di euro. L'export italiano di macchinari può ottenere ampi margini di crescita soprattutto nel settore tessile, dei macchinari per la lavorazione del legno, dei me-



Mercato affollato, Africa.



Palazzi moderni a Mombasa, Kenya.



SACE RISK INDEX

MEDIA PAESI EAST AFRICAN COMMUNITY

	2007	2012	VAR. %
MANCATO PAGAMENTO	82	78	-4%
TRASFERIMENTO	69	75	8%
ESPROPRIO	69	64	-7%
VIOLAZIONI DI CONTRATTO	75	67	-10%
VIOLENZA POLITICA	65	62	-5%

talli, delle pietre preziose, per la trasformazione degli alimenti o la produzione di bibite», continua Fanelli. «Per muoversi in questi mercati è fondamentale un'adeguata gestione dei rischi e la partnership con Ati rafforza sostanzialmente la nostra capacità assuntiva proprio perché crea una piattaforma di condivisione dei rischi». Fondata nel 2001 con il sostegno tecnico e finan-

ziario della Banca Mondiale, Ati offre strumenti assicurativi per sostenere gli investimenti e il commercio nei suoi Stati membri (attualmente Burundi, Ruanda, Tanzania, Kenya, Uganda, Madagascar, Malawi, Repubblica Democratica del Congo e Zambia) dove vanta uno status di creditore privilegiato (*de jure*) per la copertura dei rischi politici.

ROARING AFRICA

La Comunità dell'Africa orientale, comunemente indicata con la sigla Eac, unisce i governi di Burundi, Kenya, Ruanda, Tanzania e Uganda. Fondata nel 1967, l'organizzazione ha attraversato diverse fasi di stallo e una rottura, nel 1977, causata da rivalità sorte tra gli Stati membri. Risorta nel 2000, ha stabilito un'area di libero scambio simile a quella europea, che punta a una federazione che faccia da precursore a uno Stato unico. A marzo è giunta da Arusha, in Tanzania, dove ha sede l'Eac, la notizia che entro il 2013 i

cinque Stati adotteranno una tabella di marcia per arrivare presto a una moneta unica per un'area che comprende oltre 130 milioni di abitanti. Intanto, il segretario generale Richard Sezibera ha convocato il 16 aprile il primo Forum degli amministratori d'azienda, un club dove coltivare un dialogo costante tra imprese e governi e raccogliere proposte per migliorare la competitività dell'Africa orientale.

Il Kenya è il traino regionale, ospita il settore privato più dinamico di tutta l'Africa, in cui gioca un ruolo propulsivo la comunità indiana giunta ormai alle terza generazione. Offre molteplici opportunità nel settore agricolo, nel turismo, nelle telecomunicazioni e nei trasporti. Gode di collegamenti aerei e marittimi di primo ordine e ha sviluppato nel tempo un'articolata ed efficiente rete di servizi per le imprese, da quelli finanziari alle comunicazioni, da quelli doganali a quelli di assistenza da parte di istituzioni ed enti parastatali. Il governo offre incentivi diretti agli investitori stranieri e incoraggia con l'esenzione dall'Iva (circa 15%) l'import di macchinari per progetti che generino occupazione nel Paese.

Negli ultimi anni, anche l'Uganda si è rivelata una delle economie più attive dell'intero continente. Il settore dei servizi (finanziari, delle telecomunicazioni e turistici) è stato il principale volano dello sviluppo. Industria agro-alimentare, infrastrutture, costruzioni, metalli ed energia sono i settori da cui provverranno le migliori occasioni di business. Il Paese possiede un patrimonio naturalistico fra i più incontaminati e belli dell'Africa, con ampi margini per l'industria turistica.

Il Ruanda, "allievo prediletto" del Fondo Monetario Internazionale e della Banca Mondiale, è riuscito in pochi anni a varare importanti programmi di sviluppo investendo in infrastrutture, reti di telecomunicazioni ed educazione, tanto che oggi l'insegnamento primario è gratuito in tutto il Paese. L'agricoltura resta la principale componente del Pil, grazie agli aiuti internazionali e a una classe politica efficiente e non corrotta. Oltre al turismo, il governo ruandese è pienamente impegnato a promuovere gli investimenti nazionali ed esteri nel settore energetico, in particolare nell'eolico.

Tanzania e Burundi hanno ancora un sistema produttivo prevalentemente agricolo e dipendono fortemente dagli scambi commerciali con i Paesi limitrofi più forti, come Kenya e Ruanda, ma possiedono importanti giacimenti minerali e di metalli preziosi ancora da sfruttare. Negli ultimi anni i governi locali hanno cominciato a varare programmi di incentivi per attrarre gli investimenti esteri. In particolare in Tanzania esi-



Scuola primaria, Gisakura, Ruanda.
(Foto Erik Lafforgue)



ste già da qualche tempo il Tanzania Investment Center (Tic) che agisce da *focal point* con l'obiettivo di facilitare, coordinare e promuovere gli investimenti esteri nel Paese.

FOCUS ON BANKING

I Paesi dell'East African Community contano oggi su un sistema di circa 120 banche commerciali, la maggior parte delle quali straniere. Negli ultimi anni, complici la fase positiva di crescita e le riforme monetarie realizzate, gli indici di solidità, liquidità e redditività bancari sono migliorati sostanzialmente in tutta la regione.

Il Kenya ha il sistema bancario più articolato (nonché il quarto in termini di asset nell'intera Africa sub-sahariana dopo Sudafrica, Nigeria e Mauritius), mentre Ruanda e Burundi, anche a

causa delle dimensioni più limitate, sono meno sviluppati sotto questo profilo ma con interessanti margini di miglioramento. Positiva la situazione in Tanzania e Uganda dove, dal 2002 al 2010, l'offerta di credito ai privati ha registrato una crescita media annua, rispettivamente, del 32 e del 28 per cento.

Le criticità non mancano. Se si esclude il sistema kenyota, il livello di intermediazione finanziaria nella regione rimane ancora basso e l'accesso ai servizi finanziari limitato, con percentuali di esclusione che superano il 50 per cento in Tanzania e Ruanda. La distribuzione degli asset e dei prestiti rimane concentrata in pochi istituti e costituita da pochi clienti corporate e istituzionali. Questo rappresenta un ostacolo alle capacità di investimento delle Pmi locali, come evidenzia-

to da un recente studio della Banca Africana di Sviluppo: le Pmi nell'Africa sub-sahariana sono tra le più *financially constrained* al mondo, solo il 20 per cento ha una linea di credito bancario (quota che raggiunge il 44 per cento, ad esempio, in America Latina) e solo il 9 per cento dei loro investimenti è finanziato da banche (contro il 23 per cento in Europa orientale). I rating di SACE relativi al rischio di credito con controparti bancarie sono infatti molto elevati, anche per i Paesi che offrono i contesti più positivi come Kenya (71/100), Tanzania (72/100) e Uganda (80/100), mentre Ruanda e Burundi, pur avendo registrato marcati miglioramenti negli ultimi anni, mantengono livelli di rischio ancora elevati (rispettivamente 83/100 e 86/100) e superiori alla media continentale (80/100). 🌐



BUSINESS ETIQUETTE IN AFRICA

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

In un continente grande e variegato come l'Africa, abitato da numerose tribù, comunità e culture, è facile imbattersi in codici e linguaggi, gesti e abitudini che cambiano valore e significato a seconda della nazione in cui ci si trova. Ciò che è permesso in Kenya non è detto che lo sia in Nigeria, in Etiopia o in Angola. I Paesi africani che si affacciano sul Mediterraneo, per esempio, sono quasi tutti di religione islamica e si può facilmente riscontrare, oltre a una squisita cortesia, la nota abitudine a non seguire direttamente le trattative, un senso dell'orario piuttosto dilatato e un'attenzione a una seconda "classe sociale" per le donne. Quest'ultimo aspetto, poi, è particolarmente osservato in Egitto, dove gli spazi di lavoro sono organizzati e condivisi in base al sesso. Viceversa, nei Paesi centrali e nel Sud Africa è più facile trovare abitudini simili a quelle occidentali. Ecco, dunque, alcune semplici regole per non fallire e sapersi muovere negli affari.

UNA STRETTA DI MANO E UN PO' DI INGLESE

L'influenza economica, politica e sociale che l'Europa ha esercitato in secoli di storia, si è radicata in alcune abitudini ancora resistenti e ormai proprie della cultura locale. Una fra le più diffuse è la stretta di mano, anche se la modalità varia da regione a regione. Nel Nord è pratica piuttosto comune tra gli uomini tendere a stringere la mano molto forte e a trattenerla a lungo. Scendendo più a Sud, nei Paesi con una forte concentrazione di popolazione come il Kenya e il Sudafrica, la stretta di mano, invece, è decisamente più *soft*. Qui però, questo stile europeo di salutarsi tra colleghi, collaboratori o uomini d'affari cambia in base all'etnia. Sia tra bianchi, che tra bianchi e neri, si usa stringere la mano ma, mentre tra i primi lo scambio di mano è molto vicino a quello europeo, tra neri e bianchi e tra neri la stretta assume un carattere plateale ed enfatico: prima una stretta di mano, poi un intreccio di pollici e di nuovo

una stretta di mano. Per chi si trova a fare affari nell'Est dell'Africa, la lingua da utilizzare nelle trattative è l'inglese. Nonostante quest'area sia caratterizzata da una miriade di tribù con lingue e dialetti molto diversi, che variano anche all'interno di uno stesso Stato, l'inglese è sicuramente la lingua del business. Ad esempio, in Ruanda la lingua inglese si sta progressivamente sostituendo al francese, ancora molto diffuso a causa del retaggio coloniale belga. In Kenya l'inglese è fondamentale, soprattutto per fare affari con la comunità imprenditoriale indiana. Gli indiani occupano un ruolo di primo piano nell'economia del Paese. Arrivati per costruire la prima ferrovia a cavallo tra Ottocento e Novecento, sono poi rimasti, costituendo piccole imprese molto dinamiche e stabilendo negli anni ottime relazioni con gli investitori occidentali, grazie anche alla vicinanza con la cultura anglosassone.

CORTESIA E CONFORMISMO

Essere cordiali e disponibili è uno dei requisiti base per condurre una buona trattativa. Nell'Est del continente africano, in particolare, sono molto importanti i contatti personali. Incontrare la controparte, mangiare e bere insieme, stringersi la mano, instaurare relazioni umane spesso sono elementi fondamentali per la conclusione di un affare. Sono proverbiali l'ospitalità e la cortesia che gli africani osservano anche negli incontri di lavoro che, proprio per questo motivo, sono spesso organizzati in ristoranti esclusivi a ridosso dell'orario del pranzo o della cena, così da offrire un momento piacevole ai propri ospiti. Solitamente i pasti si consumano su comodi cuscini davanti a tavoli bassi e, può accadere, che siano serviti senza posate. In questo caso non è conveniente mangiare con la mano sinistra, ovvero quella "sporca", perché nella cultura africana solitamente è utilizzata per l'igiene personale. Ma la parola d'ordine in fatto di affari è

"conformismo": specie nell'abbigliamento, preferibilmente classico, come un completo scuro, anche se nei Paesi più centrali può accadere che l'interlocutore non indossi un capo occidentale, ma un variopinto ed elegante abito tradizionale. Inoltre, tra business man, è consigliato usare il titolo o la carica ricoperta: si tratta di un segno di grande educazione e rispetto. Gli africani, di qualsiasi religione o cultura, sono molto attenti e sensibili alle regole, ai ruoli e all'anzianità, soprattutto nei rapporti di lavoro. Non è opportuno perciò entrare in conflitto diretto con un collega o un socio *senior*. In questi casi il tatto e la gentilezza sono gli strumenti migliori per comunicare un disaccordo o un'opinione differente; la mancanza di queste attenzioni sarebbe paragonata a un insulto di carattere personale, nonché a un'umiliazione pubblica.

TABÙ

Tra le cose da non fare mai in Africa è cercare di imitare o ripetere i gesti del luogo: il rischio è di essere considerati offensivi o addirittura osceni. Tuttavia, imparare a salutare e ringraziare nella lingua del Paese ospitante è ritenuta una grande cortesia e una forma di rispetto. Attenzione, però, ad alcune attitudini occidentali: la consuetudine europea del "pollice alzato" per confermare o enfatizzare una situazione in alcuni Paesi africani può essere una grave offesa; in altri, come in Kenya, invece è utilizzato come da noi per dire che va tutto bene. Altrettanto rischioso, specie con i musulmani, è accavallare le gambe durante una conversazione facendo vedere inavvertitamente la suola delle scarpe. Poiché è la parte della scarpa a contatto con la strada e la sporcizia, mostrarla è come paragonarla l'interlocutore, che potrebbe sentirsi insultato apertamente. In nessun Paese e per nessun motivo, poi, è opportuno discutere di politica o di religione. Un disappunto o un'incomprensione di questo genere comprometterebbe la buona riuscita di un affare. ☺



LAMERI

PENSARE DOLCE, PENSARE IN GRANDE

DA CREMONA, L'ESEMPIO DI UN'AZIENDA CHE CRESCE GRAZIE A SOLIDE ALLEANZE.



Lavorazione durante la raccolta del grano.

Da un lato ci sono le famiglie che, alle prese con la crisi, spesso rinunciano ai dolci. Dall'altro lato ci sono gli aumenti delle materie prime: una tonnellata di zucchero, che pochi mesi fa costava 520 euro, oggi ne costa 824, 300 euro in più. Così la crisi economica si fa sentire anche in un'azienda alimentare che fattura 120 milioni di euro l'anno e Mario Lameri, fondatore e presidente del Gruppo che porta il nome della sua famiglia, non usa giri di parole. «Per noi è un disastro», dice. Ma anche i disastri si affrontano, sembra aggiungere la voce pacata di un imprenditore che sa come si fronteggia una crisi.

La società è nata nel 1968 con l'acquisto di un piccolo mulino a San Bassano in provincia di Cremona, per produrre farine per polenta e cereali per allevamenti. Dopo appena quattro anni nasceva un impianto di fiocatura dei cereali, sempre per il mercato zootecnico. Oggi la brochure aziendale elenca tra i prodotti: fave schiacciate, fiocchi d'orzo decorticato, fiocchi d'orzo integrale, fiocchi di mais, di soia, di pisello, semi di lino, soia tostata e una varietà di mangimi per allevamenti. La conoscenza dei vari tipi di cereali in commercio e l'attenzione ai diversi mercati hanno consentito a questa realtà di investire negli anni Ottanta in uno stabilimento alimentare destinato alla produzione di semilavorati per l'industria da forno e della panificazione, in grado di offrire ai consumatori prodotti alimentari sempre più ricercati. Ancora oggi, è la diversità dei prodotti trattati la forza dell'azienda, sempre attenta ad assecondare i bisogni alimentari e le nuove tendenze. Sulle tavole italiane sono arrivati così anche i cereali della prima colazione da affogare nel latte come in America, biscotti e merendine ai cinque cereali per chi pensa a stare in forma. Il marchio Lameri però non si vede perché le confezioni portano quello dei partner reclamizzati in televisione. «A un certo punto della nostra storia aziendale ci siamo trovati a un bivio», racconta il titolare. «Ci siamo chiesti, "produciamo con un nostro marchio oppure per conto terzi con marchi affermati e marchi della grande distribuzione?", e abbiamo optato per la seconda via». E Lameri aggiunge che otto centri commerciali su dieci si rivolgono alla sua azienda per ottenere i prodotti confezionati col proprio marchio. Poi snocciola una serie di acquisizioni portate a segno negli anni: la Gadeschi, 30 dipendenti, che realizza amaretti, cantuccini e meringhe in provincia di Cremona ma sviluppa più del 60 per cento del fatturato in Germania; la Perfood di Liscate, in provincia di Milano, che produce cereali per la prima colazione; un impianto di fiocatura a Cavezzo in provincia di Modena; la

Vergani, storica industria cremonese di torroni e cioccolato, con 65 dipendenti. Che si aggiungono agli addetti degli stabilimenti storici: 20 per quello zootecnico di San Bassano e 70 per quello alimentare. Alcune produzioni alimentari, poi, richiedono l'impiego di lavoratori stagionali per la produzione di uova di Pasqua, torroni, cioccolato e la celebre mostarda di Cremona, a base di frutta candita.

—
"SACE BT ci ha fatto da bussola, ci ha aiutato a raccogliere informazioni sui clienti potenziali. Sono servizi che gli istituti di credito non offrono e abbiamo pensato di consigliarla ad alcuni dei nostri clienti"

—
Una tale quantità di prodotti ha richiesto, negli anni, la creazione di un centro di stoccaggio da 30.000 metri quadri presso il porto-canale di Cremona, dove organizzare lo scambio di 200 mila tonnellate di materie prime, usufruendo anche di collegamenti ferroviari che facilitano i contatti con l'estero. Esiste infatti una Divisione francese, con un ufficio di rappresentanza a Digione, a fare da collegamento con una nazione centrale per le produzioni agricole europee che forniscono grani come orzo e avena. Sono frequenti i contatti anche con Danimarca, Romania, Ungheria, Germania e Repubblica Ceca. Diversificare gli investimenti è quindi un imperativo.

La Lameri ha assicurato il suo fatturato con SACE BT. «Ci costa un po', ma è un sacrificio che facciamo volentieri», afferma Lameri, che motiva la scelta citando in primo luogo le difficoltà in cui versa il mercato. «Eravamo esposti a causa di qualche azienda, ma ora siamo rientrati nel budget. Visto l'andamento dell'economia, in questa fase dobbiamo valutare con più attenzione le scelte che facciamo. E senza l'assicurazione la situazione sarebbe pesante».

Valutare con attenzione significa scegliere con scrupolo i clienti e privilegiare quelli in grado di mantenere gli impegni. «SACE BT ci ha fatto da bussola, ci ha aiutato a raccogliere informazioni sui clienti potenziali. Sono servizi che gli istituti di credito non offrono e abbiamo pensato di consigliarla ad alcuni dei nostri clienti».

Anche se la situazione è difficile, e a tratti disastrosa, Lameri appare tutt'altro che scoraggiato. «Stiamo pensando di diversificare ancora, acquisendo altre società. Se diversifichiamo, siamo più tranquilli». ☺

TECNILAB

COSTRUIRE TECNOLOGIA

LABORATORI DIDATTICI, AUTOMAZIONE FARMACEUTICA E APPARECCHIATURE ELETTRONICHE, TECNOLOGIE MADE IN CUNEO ESPORTATE NEL MONDO.

Il Turkmenistan è uno Stato dell'Asia schiacciato tra l'Iran e l'Afghanistan, a Sud, e l'Uzbekistan, a Nord. Donato Lorusso, export manager della Tecnilab di Cuneo, l'ha visitato tre volte. Lì ha incontrato una popolazione che guarda con interesse al mondo e ai laboratori scolastici progettati in Italia. Per un Paese che ha voglia di emergere, migliorare la conoscenza delle lingue straniere è fondamentale. «Il Turkmenistan ha una superficie grande una volta e mezzo l'Italia ma ha solo cinque milioni di abitanti. Il governo ha investito sull'insegnamento delle lingue e i docenti si rendono conto che i metodi tradizionali non attirano più l'attenzione dello studente». Dall'Italia sono partiti 150 laboratori digitali. Attrezzature che, integrate in un sistema informatico, permettono al docente di registrare la voce di ciascun allievo durante le esercitazioni, controllare la qualità della pronuncia e valutare l'apprendimento.

I primi laboratori Tecnilab, realizzati negli anni Settanta, erano frutto delle tecnologie disponibili allora. Più ingombranti e più costose. Mentre oggi la voce degli studenti è incisa in un file digitale, all'epoca si usavano i nastri magnetici e le audiocassette. I primi laboratori linguistici Tecnilab potevano costare fino a 150 milioni di lire. Oggi costano intorno ai 30 mila euro. «Il prodotto nel tempo si è evoluto», spiega Lorusso, «e oggi ogni docente ha un computer. Per ciascun allievo c'è un pannello, che funziona grazie a un sistema operativo Linux. Al posto delle audiocassette ci sono file digitali, che l'insegnante salva su un supporto removibile Usb e riascolta dove vuole». Il docente, inoltre, ha a disposizione i software che permettono di comporre lezioni su misura per la classe, inserendo testi, filmati e registrazioni audio. Nel mondo sono centinaia le scuole che

utilizzano le tecnologie made in Cuneo: oltre ai circa 800 laboratori installati in Italia e circa 500 in funzione in Francia, c'è l'intera Russia (fino a Vladivostok), i Paesi mediorientali, l'Africa (isole incluse) e molta America del Sud. Nel mondo, oltre 2000 scuole si avvalgono dei laboratori della Tecnilab e attualmente l'esportazione rappresenta l'85 per cento dei 15 milioni di fatturato.

Ma i laboratori per le lingue straniere, che rivestono un ruolo centrale nella storia di questa azienda, ormai rappresentano solo il 15 per cento del fatturato. Con gli anni è cresciuto il ruolo di un'altra tecnologia, quella dell'automazione farmaceutica. Sempre più spesso, infatti, il farmacista ordina la confezione via computer e un sistema automatico la trasporta fino alla cassa grazie a un circuito di tappeti scorrevoli o di tubi pneumatici. Il sistema accelera le operazioni ed evita le attese di una volta. «Da quando lo abbiamo messo a punto, il fatturato dell'azienda è raddoppiato», racconta Lorusso. Al tempo stesso, si è ridotto il ruolo di un'altra famiglia di prodotti di marca Tecnilab: le apparecchiature elettromedicali come bilance e misuratori di pressione, fabbricati ed esportati a partire dal 1977. Dopo le ottime vendite dei decenni trascorsi, oggi soffrono la concorrenza asiatica e coprono appena il 5 per cento del fatturato. I tre settori – laboratori per le scuole, automazione per le farmacie e apparecchiature elettromedicali – sembrano distanti ma per chi li realizza hanno molto in comune: si basano su tecnologie sofisticate che vanno aggiornate continuamente e richiedono una solida fase di progettazione. Oggi, tra i quaranta dipendenti della Tecnilab, ci sono tecnici in grado di sviluppare il prototipo di macchine automatiche sempre più complesse e di avviarne la produzione, affidata ad aziende partner piemontesi.



— SACE e SACE BT hanno assicurato online le forniture di apparecchiature per 150 laboratori linguistici commissionati a Tecnilab da una società di Dubai e destinati al Turkmenistan —



Quando nacque la Tecnilab, nel 1970, i fondatori Antonio Canta e Giancarlo Gervasi, che erano stati compagni di scuola, avevano a disposizione lo spazio di un garage. Oggi l'azienda che guidano insieme a Cipriano Zanchettin occupa uno spazio di 6000 metri quadri, dove tutte le produzioni vengono collaudate prima dell'installazione presso i clienti.

«La nostra forza è il fatto di esportare», spiega Lorusso. I mercati sono tanti, ma anche i rischi cui si va incontro nei territori nuovi sono numerosi.

«La SACE è una società esperta nelle attività internazionali. Già sul suo portale web si può consultare una mappa che illustra le potenzialità di ciascun paese. Non bisogna essere degli esperti per capire i rischi di ciascuna area. E quando entrano nel merito delle singole operazioni, gli addetti analizzano il profilo delle aziende coinvolte». Un mercato sempre più variegato e complesso è fatto anche di aziende che vogliono fare business nonostante le difficoltà momentanee tipiche delle realtà più giovani. «Ora sappiamo che anche

loro possono essere nostri clienti e questo ci rende più flessibili», dice Lorusso. «L'anno scorso grazie all'intervento della SACE siamo riusciti a concludere contratti per 800 mila euro con un'azienda di Dubai, che ci ha aperto nuovi mercati. Nel giro di 15-20 giorni la SACE è in grado di produrre analisi che rappresentano un'ottima base per decidere. L'assicurazione sul credito fa il resto nel favorire le condizioni ideali per esportare con tranquillità», anche in un Paese lontano e tutto da scoprire come il Turkmenistan. 🌐



CARPARELLI COSTRUZIONI

SGUARDO OLTRE LA CRISI

GRAZIE AI CREDITI RECUPERATI TRAMITE SACE FCT, CARPARELLI COSTRUZIONI, UNA PICCOLA AZIENDA DI BRINDISI, ANNUNCIA NUOVI INVESTIMENTI.

In un contesto economico fragile come quello del Sud Italia, le continue oscillazioni del mercato edilizio rendono il settore privato particolarmente rischioso per le realtà imprenditoriali più piccole. «Noi che gestiamo aziende familiari siamo un po' egoisti. Consideriamo l'azienda come una parte della famiglia e non sappiamo distaccarci da questa cultura». Parla Nicola Carparelli, 53 anni, laurea in Economia, amministratore unico della Carparelli Costruzioni, l'azienda fondata a Brindisi dal nonno. «Fare impresa non è mai stato semplice, ma la dimensione familiare rappresenta un particolare impegno a fare bene, ad andare avanti facendo utile». D'altro canto, operare al servizio degli enti pubblici espone ad altri rischi. Il credito accumulato da una piccola



impresa può raggiungere dimensioni importanti e paralizzarne l'attività. «Tra i tanti problemi di questa fase economica», aggiunge Carparelli, «lo smobilizzo del credito è uno dei più grandi. Le banche non ci aiutano più, oppure, se ci aiutano, applicano tassi di interesse maggiori rispetto al passato». Quando questa azienda, che fattura fra i 3 e i 5 milioni di euro l'anno, ha maturato un credito verso la Provincia di Brindisi che si aggirava intorno ai 5 milioni di euro, ha cercato una soluzione attraverso i servizi di factoring. «In passato, in situazioni simili, ci siamo rivolti alle banche. Questa volta la stessa Provincia di Brindisi ci ha informato della convenzione con SACE e Poste Italiane. Quindi ho contattato SACE Fct e gli addetti sono stati subito molto disponibili, anche con noi che siamo a Brin-

disi, nel profondo Sud. Sono venuti qui da Roma. E posso dire questo: quando le cose sono chiare, e in questo caso lo sono state fin dal primo momento, tutto diventa più facile per tutti». La cifra in questione, aggiunge l'imprenditore, non è enorme rispetto al bilancio dell'ente debitore, ma per un'impresa è diverso perché la liquidità può fare la differenza nella gestione e nella programmazione delle attività. «Inoltre in questo caso le condizioni proposte erano convenienti, specie a confronto con altre società di factoring. I tassi di interesse, definiti dalla convenzione con la Provincia, sono accettabili e chiari». Al punto che Carparelli si stupisce che altri enti locali non abbiano ancora stipulato la stessa convenzione. Così, nei loro confronti, è più complicato riscuotere. Con tutto ciò che questo comporta. «Imprese

come la mia devono pagare i dipendenti e i fornitori. SACE dovrebbe estendere le convenzioni. Una società di factoring dà la possibilità di monetizzare il credito, quindi di continuare a lavorare, a fare investimenti, creare nuove opportunità di impiego». Una certa disponibilità finanziaria è importante anche per chi svolge attività edilizia al servizio degli enti pubblici, non solo per chi investe in proprio. Il motivo? Sempre lo stesso: le casse bloccate degli enti, quindi il fatto che, vincendo l'appalto, un'impresa deve anticipare le spese, e a lungo.

—
"Un costruttore è sempre legato al suo prodotto. Veder crescere da zero un edificio, anche se è un oggetto, anche se è una cosa di cemento: è comunque vivo, si evolve, in un certo senso ha la sua vita"
—

Questa volta, però, la cifra recuperata verrà investita anche per costruire case da mettere sul mercato. Sfidando la crisi. «Siamo pronti a riprendere con l'edilizia privata a Brindisi, anche se sappiamo che su questi investimenti bisogna procedere coi piedi di piombo. Molte aziende stanno chiudendo – i dati della Camera di Commercio parlano chiaro – la crisi è in piena esplosione e qui al Sud la viviamo in differita rispetto al Nord. Qui arriva dopo. E la ripresa, quando arriverà, sarà comunque più tardi che al Nord. Al tempo stesso, confidiamo che l'anno prossimo sarà migliore di questo. Per altri versi, bisogna dire che qui al Sud la crisi non finisce mai completamente, ma resta sempre sullo sfondo. E questa non è necessariamente una sfortuna. Anzi, questa sorta di "crisi permanente" diventa un vantaggio per noi meridionali, ci rende flessibili e pronti a tutto, col nostro fatalismo alla Rossella O'Hara: *Domani è un altro giorno*».

Tornando a parlare delle sue attività, l'imprenditore ricorda l'imperativo di restare attivi in tutti gli ambiti economici – l'edilizia pubblica e quella privata – perché dover smettere sarebbe un colpo duro per l'orgoglio artigianale che certe famiglie hanno conservato intatto attraverso crisi economiche più gravi di quella in corso. «La cosa peggiore per un costruttore è passare davanti a un edificio sul quale si sono spesi tempo e fatica e trovarlo in degrado, o semplicemente senza manutenzione. Uno pensa: "Con tutto l'impegno che ci è voluto per farlo bene! ...". Vede, la nostra mentalità è ancora lì. Un costruttore è sempre legato al suo prodotto. Veder crescere da zero un edificio, anche se è un oggetto, anche se è una cosa di cemento: è comunque vivo, si evolve, in un certo senso ha la sua vita». ☺

BARICCA, PISANI E VELLA

LA FORZA DEL GRUPPO

L'ETICA COME CHIAVE DEL SUCCESSO.

Nel cuore dell'estate del 2011 il quotidiano americano "Washington Post" si chiedeva: "È questo l'uomo più potente del mondo?". Il titolo si riferiva al presidente degli Stati Uniti Barack Obama, accusato di esercitare una debole leadership in un momento di grave crisi economica e con il Paese impegnato in vari fronti di guerra (Iraq, Afghanistan, Libia). Intanto, nello stesso periodo, uguale sorte capitava ad altri leader mondiali. La crisi infuriava, il panico regnava nei mercati finanziari, a Londra scoppiava una rivolta di bande giovanili. Capi di Stato e di governo interrompevano le vacanze per tornare a gestire l'emergenza. Mai vista una crisi di leadership così. Diventare ed essere leader non è facile. Servono doti non comuni. Bisogna saper gestire situazioni complicate e imparare a comunicare con persone diverse, per valorizzarne le capacità. Spesso, e oggi come non mai, la leadership va esercitata in contesti critici. Questo vale non solo per i politici ma per tutti coloro che si trovano a coprire incarichi manageriali, ad ogni livello. È ciò che capita ogni giorno a Mauro Baricca, Demetrio Pisani e Salvatore Vella: tre uomini che hanno seguito finora percorsi professionali molto diversi e che oggi scoprono di avere molto in comune. Ciascuno di loro, infatti, si è confrontato col problema della leadership. Baricca è imprenditore nel settore del marketing; Pisani ha creato in Sicilia una scuola di management; Vella è un magistrato in servizio presso la Procura della Repubblica di Palermo. Le competenze di ciascuno sono ben distinte, gli obiettivi che quotidianamente si sforzano di raggiungere sono diversi. Tuttavia, confrontandosi, hanno scoperto di poter condividere quanto finora hanno imparato sui gruppi e ciò che fa nascere e prosperare un gruppo di lavoro. Dal loro confronto è infine scaturito il libro *La forza del gruppo. L'etica come chiave del successo*, dove si parla di leadership e di management, ma anche di amicizia, di impresa, di mafia, di crescita, di etica e di risultati. Non deve stupire questa

sinergia fra due imprenditori e un magistrato. Il mondo dell'impresa e quello della magistratura inquirente sono due ambiti dove ogni giorno viene esercitata la leadership. «Io sono nato e cresciuto a Mazara del Vallo», racconta Vella, «una delle capitali di Cosa Nostra. Quando andavo al liceo, i marciapiedi dove passavo erano sovente macchiati di sangue e mi rendevo conto di una serie di ingiustizie evidenti. In quegli anni Giovanni Falcone, Paolo Borsellino e il pool di Palermo erano attaccati sui giornali locali e nazionali per quello che facevano. Ma io, da studente, non riuscivo a capire che cosa facessero di sbagliato quei due giudici. È nata lì la voglia di diventare magistrato e per me fare il magistrato voleva dire farlo in Sicilia. Ho studiato a Roma e nel momento in cui ho vinto il concorso non ho avuto dubbi sul fatto di ritornare in Sicilia, dove ancora adesso vivo e lavoro».

Oggi Vella ha 41 anni. Si è laureato con lode alla Luiss di Roma ed è entrato in magistratura nel 1999. Il suo primo incontro con dei dirigenti di azienda è avvenuto un paio di anni fa a Palermo. «Raccontai la mia esperienza a un gruppo di dirigenti della Coop che intendevano aprire dei nuovi punti vendita in Sicilia. Fu un incontro molto utile per me e per loro. Mi sono reso conto che ci sono molti punti in comune fra chi guida una squadra investigativa e chi gestisce un'impresa. Lavorare con le persone, guidare un gruppo hanno regole e meccanismi comuni anche in realtà lavorative molto diverse».

Quando si parla di lavoro di squadra nella magistratura il pensiero corre immediatamente al pool antimafia di Palermo e al pool di magistrati che gestì l'inchiesta Mani Pulite. «Il lavoro di squadra», spiega Vella, «nasce proprio a Palermo con il pool che creò Rocco Chinnici, del quale facevano parte Falcone e Borsellino. Il pool nasce come strumento di difesa: la condivisione dei saperi e delle indagini proteggeva i membri del gruppo, nel senso che chi faceva un'indagine in questo modo



era meno esposto, non emergeva da solo contro gli esponenti di Cosa Nostra, non diventava un facile bersaglio. Con il pool i bersagli si moltiplicavano e questo proteggeva i singoli. Poi si scopre che, oltre a funzionare come strumento di difesa, il lavoro di gruppo porta altri benefici. Mettere insieme talenti e capacità diverse amplifica i risultati, quindi porta a conseguire obiettivi inizialmente inaspettati, rendendoli invece raggiungibili e concreti».

Quali devono essere, perciò, le qualità di un leader? «Non ho la ricetta del leader perfetto», ammette Vella, che però elenca alcuni requisiti indispensabili: «In primo luogo direi la professionalità, cioè il leader deve essere competente in quello che fa. Ciò gli consente di diventare un punto di riferimento per i "suoi". Il secondo requisito è sicu-



mente la capacità di ascolto, capacità che non deve essere fine a se stessa, ma che serve per conoscere le persone con cui si lavora: solo in questo modo le si possono valorizzare per quello che sono realmente, alle volte tirando fuori talenti e competenze che magari i singoli non pensano di avere. Il leader deve riuscire a ottenere 10 da chi in quel momento sta dando 4. E deve accompagnarlo in questo cammino. Come terzo elemento io metterei anche l'esempio personale. Il leader conduce i giochi e detta le regole del gruppo, che a mio giudizio non è mai una democrazia. Però un gruppo diventa etico e quindi funziona nel momento in cui anche il leader rispetta le regole che ha dato al gruppo. Quindi, se il leader ritiene che nel suo gruppo debbano essere premiati i più competenti, difficilmente si trat-

terà della donna molto attraente che ha il merito principale di essere stata a cena con lui il giorno prima. Perciò l'esempio diventa fondamentale, perché poi all'interno del gruppo tutto si sa: chi lavora di più, chi lavora di meno, chi potrebbe dare di più, chi frequenta il capo nel tempo libero e chi invece è stato in ufficio fino a tardi a lavorare, e per questo dovrebbe essere premiato».

La gestione del gruppo è sempre delicata. Invidie, gelosie e rivalità possono complicare il lavoro di ogni giorno. «Rispetto a un imprenditore», spiega Vella, «la mia esperienza è diversa perché non sono io a scegliere la mia squadra. Devo valorizzare quelli che ci sono. Questo non è necessariamente un handicap. Non sempre uno si sceglie i migliori nel loro campo e li mette insieme in una

squadra. E non è neanche detto che scegliere i migliori ti porti ad avere un gruppo che sia il migliore in assoluto». Un gruppo di fuoriclasse, infatti, comporta un rischio. «È quello di avere troppe primedonne, troppi protagonisti. A mio parere il gioco di squadra funziona nel momento in cui si va avanti tutti insieme. Se ci sono dieci solisti, non c'è più il gioco di squadra ma dieci persone che vanno avanti ciascuno per la propria strada. E i risultati ne risentono.

Quando si parla di lavoro di squadra nella magistratura il pensiero corre immediatamente al pool antimafia di Palermo e al pool di magistrati che gestì l'inchiesta Mani Pulite

Resto convinto che una squadra formata da dieci gregari che riescono ad interagire bene fra loro e vengono condotti da un leader illuminato ed etico produce risultati di livello maggiore rispetto a una squadra formata da dieci campioni dove ciascuno gioca per i fatti suoi». Vella intende sottolineare ancora una volta l'importanza dell'ascolto. «L'ascolto non mira solo a comandare meglio. Essere professionisti significa avere la consapevolezza che non si finisce mai di imparare. Nel mio lavoro mi sono reso conto che a volte impari dall'ultimo carabiniere entrato in servizio o dall'appuntato sessantenne ai limiti della pensione, che ti regalano in un determinato momento e contesto delle perle di saggezza che poi chiaramente devi saper utilizzare nel corso delle indagini. Non si finisce mai di imparare, questa è una verità assoluta».

Parlando con Salvatore Vella, si scopre un'altra analogia fra il lavoro di un magistrato impegnato contro la mafia e quello di un imprenditore. Entrambi devono confrontarsi con il fenomeno della globalizzazione. «Oggi», racconta Vella, «ci capita di registrare colloqui tra imprenditori che vivono a Londra e il mediatore siciliano mafioso che non si è mai allontanato dal suo paese di 20 mila abitanti. Eppure parlano la stessa lingua, che è quella del business. Le dinamiche di una organizzazione criminale come Cosa Nostra e le dinamiche di una multinazionale o di un'azienda quotata in Borsa non sono poi così diverse. L'enorme differenza è che alla fine l'organizzazione criminale ha le mani sporche di sangue. Ma le dinamiche interne votate al business, l'esercizio della leadership, gli strumenti per il raggiungimento del profitto possono essere comuni». 🌐



Hong Kong, Cina.

LA NUOVA GUIDA AGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI IN CINA

VADEMECUM PER CHI INVESTE NEL PAESE DEL DRAGONE.

Il 30 gennaio scorso è entrato in vigore il nuovo Foreign Investment Industrial Guidance Catalogue, la guida agli investimenti esteri (Ide) in Cina, rilasciato dalla Commissione Nazionale per lo Sviluppo e le Riforme e dal Ministero del Commercio cinese. Giunto alla sua quinta edizione, il catalogo elenca i settori in cui gli Ide sono ammessi e delinea le tendenze di sviluppo dell'industria cinese per i prossimi anni. Il documento classifica gli investimenti esteri in tre categorie: *encouraged* ("favoriti"), *restricted* ("limitati") e *prohibited* ("vietati"). Tutti gli investimenti non inclusi in queste categorie sono semplicemente "autorizzati", non soggetti quindi a particolari limitazioni o facilitazioni. Varie sono le linee ispiratrici del nuovo catalogo: la modernizzazione e il progresso tecnologico previsti nel dodicesimo piano quinquennale; l'apertura e la liberalizzazione dell'economia richiesta dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (Wto); il trasferimento degli investimenti, incoraggiato dalle politiche più recenti, da attività *labour-intensive* verso attività strategiche a elevato valore aggiunto, che utilizzano tecnologie avanzate per il risparmio energetico e la produzione di energia pulita. Proprio con l'obiettivo di creare un ambiente favorevole a questo tipo di investimenti e promuovere il trasferimento tecnologico, il nuovo catalogo ha aumentato i settori "favoriti" e diminuito quelli "limitati" e "vietati". Sono classificati come "favoriti" gli Ide in settori tradizionali del Made in Italy, come la meccanica strumentale e il tessile di alta gamma, ma anche in comparti altamente innovativi come la *circular economy*, le energie (alternative e non), le biotecnologie e le tecnologie ambientali, l'IT, i trasporti strategici (aeronautica e treni ad alta velocità). Anche gli Ide nel settore dei nuovi servizi, in particolare quelli legati al benessere personale, sono stati inclusi nella categoria dei "favoriti".

Altri servizi comprendono: le stazioni di ricarica per veicoli elettrici, tecnologie per la pulizia del mare dall'inquinamento da idrocarburi, società di *venture capital*, di consulenza in materia di proprietà intellettuale e di formazione professionale. Gli investimenti in istituti medici e in società di leasing finanziario oggi sono stati totalmente liberalizzati. Anche le restrizioni alla quota di capitale straniero in settori come quello dei macchinari per la produzione di energia elettrica – dove prima era obbligatoria la formula della *joint venture* con un partner locale come azionista di maggioranza – sono state rimosse. Sono stati invece eliminati dalla categoria "favoriti" i settori dell'industria manifatturiera dei veicoli, dei prodotti chimici, del polisilicio e del carbone. Attenzione, il catalogo 2011 è valido solo per le regioni dell'Est della Cina, mentre per quelle centro-occidentali e del Nord-Est verrà pubblicato un catalogo ad hoc il prossimo anno.

Dallo scorso 29 gennaio, i progetti di investimenti classificati come "favoriti" godono di un trattamento fiscale agevolato. Le importazioni di attrezzature, tecnologie, accessori e parti di ricambio per macchinari utilizzati in progetti di investimenti esteri sono esenti da dazi doganali (purché tali beni siano importati dall'investitore straniero e utilizzati nel progetto). Tuttavia l'obbligo del pagamento dell'Iva è da ritenersi ancora in vigore.

Per godere del trattamento fiscale agevolato, le importazioni devono essere contabilizzate nel totale del capitale di investimento del progetto (capitale sociale + somme prese in prestito dalla società). L'import di prodotti inclusi nel catalogo sotto la denominazione "non aventi diritto a esenzione fiscale" non gode di alcun vantaggio fiscale.

Nella procedura di domanda di esenzione dal dazio sull'import, ogni progetto di investimento straniero classificato come "favorito" deve presentare la lettera di conferma del progetto, che include un codice riportante il tipo e la categoria di investimento in base alla classificazione del catalogo. Se l'investimento è stato approvato prima del 30 gennaio 2012 ed è classificato come "favorito" nel catalogo Ide del 2007, si può richiedere il trattamento fiscale agevolato entro il 30 gennaio dell'anno successivo. Per gli investimenti approvati prima del 30 gennaio 2012 e classificati come "favoriti" in entrambi i cataloghi del 2007 e del 2011, la richiesta di esenzione può essere fatta solo se il progetto di investimento risulta appartenente a tale categoria in base al catalogo del 2011, e potrà godere del trattamento agevolato solo dopo aver ricevuto la lettera di conferma. Al contrario, le tasse sull'importazione di attrezzature e macchinari usati nel progetto prima dell'ottenimento della lettera di conferma non potranno essere rimborsate in nessun caso.

FINANZIARSI IN VALUTA LOCALE CON SACE, DALLA CHINA MERCHANTS BANK 2 MILIARDI DI RENMINBI PER LE IMPRESE ITALIANE

Per le imprese italiane che vogliono investire o esportare in Cina nuove opportunità per l'accesso al credito provengono dalle banche locali che stanno cominciando sempre più ad aprirsi alle realtà imprenditoriali straniere presenti nel Paese. SACE ha recentemente firmato un accordo di collaborazione con la China Merchants Bank (Cmb), fra le principali banche commerciali in Cina, che mette a disposizione delle imprese italiane interessate al mercato locale un'ampia gamma di prodotti finanziari per un ammontare totale di 2 miliardi di renminbi, di cui 1 riservato alle Pmi. L'offerta di prodotti prevista dall'accordo spazia dai finanziamenti in valuta locale al factoring, dalla cessione dei crediti ai finanziamenti per progetti nelle energie rinnovabili. Per maggiori info hongkong@sace.it 🌐

SACE - JESA

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

INVESTIRE IN CINA

i settori con trattamenti fiscali agevolati



tessile di alta gamma



meccanica strumentale
trasporti strategici

(aeronautica e treni ad alta velocità)



energia

(oil & gas, elettricità, nucleare, solare, eolico, reti intelligenti e bioenergia)



circular economy

(raccolta, trattamento e riciclaggio di apparecchi elettronici, macchinari elettrici e batterie)



vetture a combustibili alternativi
(auto ibride, elettriche e a pile)



biotecnologie

(biomedicina, nuovi vaccini, attrezzature mediche avanzate)



risparmio energetico
e tecnologie ambientali

(efficienza energetica, controllo dell'inquinamento, carbone pulito, utilizzo di acqua di mare)



tecnologie dell'informazione
di nuova generazione

(cloud computing, high-end software, tecnologia virtuale e new display systems)



nuovi materiali

(terre rare, utilizzi speciali di vetro, acciaio, fibre e composti, plastica, nano e superconduttori)



servizi

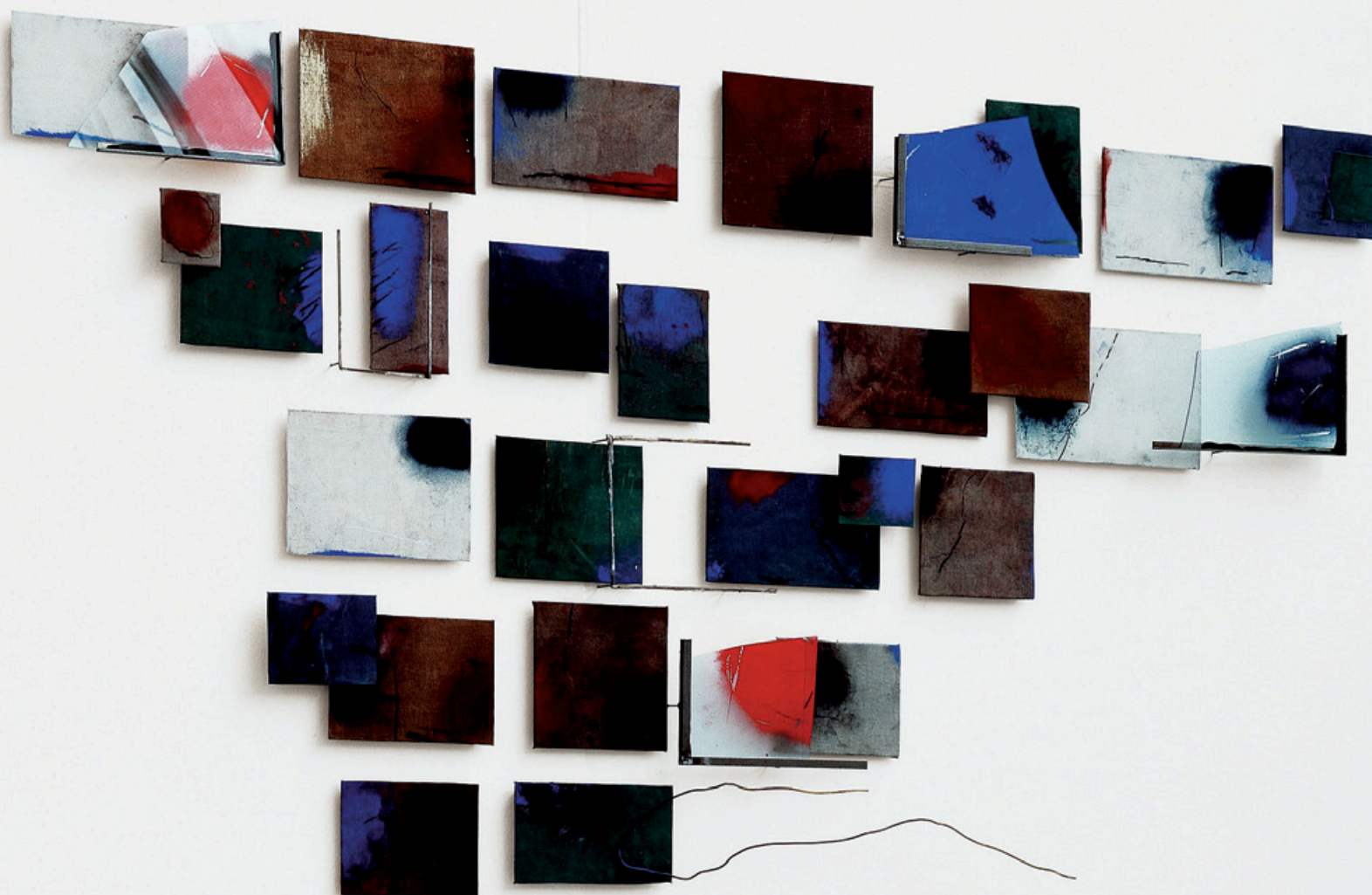
per il benessere personale



servizi di consulenza in materia di proprietà intellettuale e di formazione professionale

MARCO GASTINI

LO SPAZIO DELL'ARTE



ARTISTA ITALIANO NOTO IN TUTTO IL MONDO, CON LA SUA ARTE È IN GRADO DI CREARE UN DIALOGO PERPETUO TRA LE OPERE E LO SPAZIO CIRCOSTANTE.

Creare una dialettica perpetua tra tela, pittura, materiali e lo spazio che li circonda, questa la spinta creativa da cui prende le mosse tutto il percorso artistico di

Marco Gastini: «Quello che continua a ossessionarmi è il problema dello spazio, come coinvolgerlo con l'opera, come uscirne attraverso l'opera». Una spinta che trova il suo primo im-

pulso nell'ambiente familiare: nella sua città natale, Torino, nell'atmosfera del laboratorio del padre, marmista, dove Gastini riceve la sua prima formazione. È qui che fa la conoscenza con



A sinistra
Partitura per Keith, 2004.
 Tecnica mista su tela, ferro, vetro.
 cm 140x270
 Foto Paolo Pellion
 In alto
Senza Titolo, 2004.
 Tecnica mista di ardesia,
 ferro, vetro, pigmenti su parete.
 cm 290x120
 Foto Norbert Schulz

i numerosi artigiani che frequentano lo studio e ha le prime esperienze dirette con la lavorazione del materiale. Sin da questi primi anni, l'espressione della continuità tra gesto artistico e la dimensione spaziale in cui esso si compie rimarrà al centro della sua ricerca.

Diplomato alla prestigiosa Accademia Albertina, Gastini vive intensamente il panorama artistico torinese, con una carriera di circa vent'anni come insegnante al liceo artistico, fino al 1985.

Fino agli anni Ottanta, nell'arte di Gastini si può parlare di "azzeramento cromatico" essendo le variazioni di colore spesso assenti o poco intense. Solo successivamente farà la comparsa l'uso del colore che, insieme all'utilizzo di materiali non pittorici, crea spesso una narrazione dell'opera molto intensa, quasi violenta.

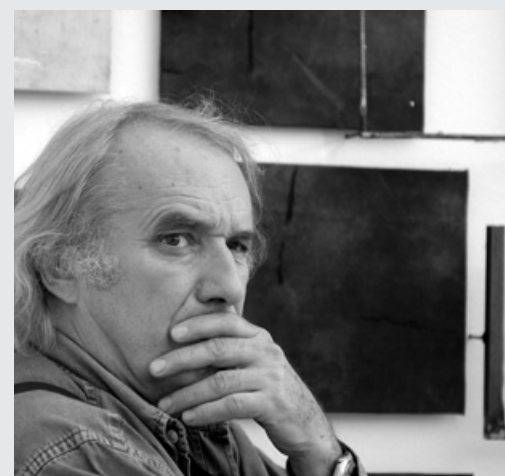
Molti hanno voluto inquadrare la sua arte nella corrente "informale" e della pittura analitica tanto in voga in Italia e in tutta Europa negli anni del boom economico, ma Gastini non ha mai amato questo genere di etichette.

«Sono stato più volte inserito in mostre dedicate alla pittura analitica», ha dichiarato, «ma in realtà non mi riconosco del tutto in quella tendenza, che proponeva una ricerca molto fredda e distaccata, mentre io producevo una pittura molto più emozionale».

La problematicità e il rapporto stretto della pittura con lo spazio, sia mentale che fisico, sono una costante del linguaggio artistico di Gastini. Per questo, ben presto dopo le prime esposizioni, comincia a utilizzare nelle sue opere materiali che sembrano apparentemente allontanarlo dalla pittura ma che in realtà ne contraddistinguono un nuovo modo di interpretarla, muovendosi dalla tela verso lo spazio circostante. «Ho iniziato a immettere nel lavoro materiali trovati e vivi: dalla pergamena al legno, alle carrube, dal metallo alla pietra, mentre prima nei miei lavori erano i segni a rappresentare il tutto», racconta l'artista. «Il mio continua a essere un lavoro sulla pittura intesa come tensione, come attrazione e repulsione tra un segno e l'altro, tra uno spazio e l'altro». In Italia, Gastini ha esposto nelle principali città e ha lavorato a lungo con la Galleria Martano di Torino e con il Salone Annunciata, poi Studio Grossetti, di Milano. Un grande riconoscimento lo ha ricevuto partecipando alla Biennale di Venezia nel 1976 e nel 1982. All'estero, sin dagli anni Settanta, ha preso parte a diverse collettive sull'arte italiana e ha tenuto esposizioni personali in numerose gallerie: tra le altre, Anemarie Verna di Zurigo, John Weber di New York, Walter Storms di Monaco di Baviera e Kunsthalle di Göppingen. ☺

SACE crede nel valore dell'arte come linguaggio universale per uno scambio culturale e sociale tra i popoli e per questo dal 2004 con il progetto "SACE e l'Arte" promuove la conoscenza di artisti emergenti. Un impegno che si concretizza ogni anno con la pubblicazione di una monografia originale che testimonia l'attenzione del Gruppo alle diverse espressioni creative come patrimonio comune dell'umanità. Marco Gastini è il protagonista dell'iniziativa del 2006, anno in cui SACE ha realizzato il catalogo relativo alla mostra Echi, esposta alla Kunsthalle di Göppingen.

RITRATTO



Marco Gastini nasce a Torino nel 1938, dove attualmente vive e lavora. Diplomato alla Scuola di Pittura dell'Accademia Albertina, prende spunto dall'arte informale, dalla pittura analitica, per poi discostarsene creando, già verso la metà degli anni Settanta, uno stile originale e indipendente dalle tendenze del momento. Nel 1964 allestisce la sua prima personale alla Galleria del Falò di Alba. Partecipa attivamente agli anni pieni di fermenti, idee e utopie che attraversano Torino nella seconda metà degli anni Sessanta. Nel 1970 presenta a Modena le sue prime opere su parete ricavate dalla fusione di piombo e antimONIO. Dopo la personale alla Cirrus Gallery di Los Angeles (1975) e alla John Weber Gallery di New York (1977), collabora con lo Studio Grossetti di Milano. Nel 1988, lo storico dell'arte Paolo Fossati gli dedica una monografia per le Edizioni Esseggi. Dagli anni Ottanta a oggi collabora con le più note gallerie d'arte in Italia, Europa e Stati Uniti.

LIQUIDITÀ: PROTEGGERLA, SI PUÒ!

SOLUZIONI ASSICURATIVO-FINANZIARIE PER GESTIRE I CREDITI E CRESCERE IN SICUREZZA.

Tra stretta creditizia e ritardi nei pagamenti, il problema della liquidità si sta facendo sempre più stringente per molte aziende italiane. Le più penalizzate dalla congiuntura sono le imprese che operano prevalentemente sul mercato domestico o nell'area Ocse, dove negli ultimi anni si è registrato il più forte peggioramento dei rischi di insolvenza a livello globale. Per i fornitori della Pubblica Amministrazione la questione dei ritardi nei pagamenti ha assunto dimensioni preoccupanti, arrivando a mettere a dura prova la sostenibilità delle imprese.

Per spezzare questo circolo, sempre più imprenditori scelgono di investire in strumenti assicurativo-finanziari che possano garantire flussi di cassa più stabili e una miglior pianificazione delle attività di business. Assicurare i crediti, oppure cederli tramite il factoring sono due esempi di soluzioni percorribili. Vediamo alcune delle opportunità che il gruppo SACE può offrire attraverso le sue società prodotte.

Quando a preoccupare sono i rischi di mancato

pagamento delle proprie controparti, l'assicurazione dei crediti rappresenta una valida contromisura. BT 360° è la nuova polizza di SACE BT che offre un servizio "all inclusive" alle imprese che operano sia in Italia che all'estero concedendo ai clienti dilazioni di pagamento fino a 12 mesi. Oltre ad assicurare tutti i crediti dal rischio di mancato pagamento per eventi di natura commerciale e politica, le imprese che scelgono BT 360° possono contare, in ogni fase, su una gamma completa di servizi a supporto della gestione dei crediti (valutazione preventiva e monitoraggio della solvibilità dei clienti; supporto nell'assunzione e gestione dei crediti commerciali; indennizzo e recupero). La polizza può essere gestita online. Per le imprese che effettuano transazioni ripetute verso uno o più clienti esteri c'è anche la polizza Multiexport online. Scopri tutta l'offerta: www.sacebt.it - info@sacebt.it.

Quando invece si vende a credito a controparti pubbliche, altre soluzioni possono entrare in gioco. Reverse Factoring PA è un servizio offerto

da SACE Fct alle imprese fornitrici della Pubblica Amministrazione. Consente l'attivazione di un sistema di "pagamento garantito" che prevede lo sconto delle fatture in favore dell'impresa fornitrice, previa certificazione del credito da parte dell'ente debitore. Le imprese possono richiedere lo smobilizzo dei crediti anche agli sportelli PosteImpresa di BancoPosta, grazie a una convenzione tra SACE Fct e Poste Italiane. Condizioni per accedere al servizio: l'esistenza di una convenzione tra SACE Fct e l'ente debitore, la sottoscrizione di un contratto di factoring tra il fornitore e SACE Fct presso lo sportello PosteImpresa e la cessione a SACE Fct dei crediti certificati da parte dell'ente della Pubblica Amministrazione convenzionato. Nell'attività di factoring diretto SACE Fct a oggi ha smobilizzato crediti per oltre 2,8 miliardi di euro, vantati dalle imprese verso soggetti appartenenti a: 849 Comuni, 285 Asl, 62 Province, 18 Regioni e 11 Amministrazioni Centrali.

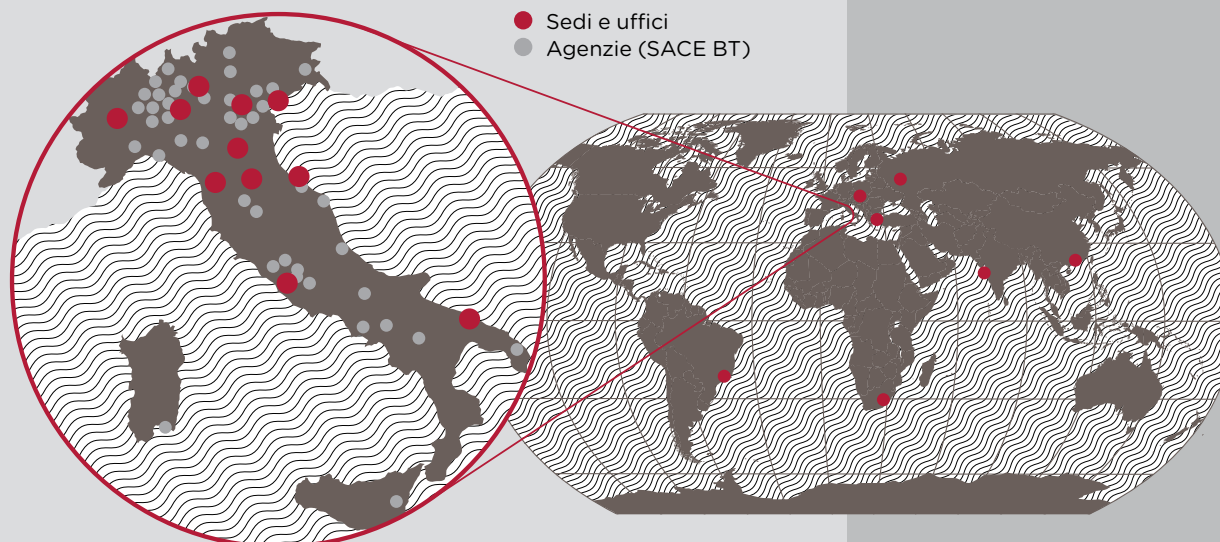
Scopri gli enti convenzionati con SACE Fct: www.sacefct.it - info@sacefct.it 🌐

5 ALLEATI IN UNO ASSICURAZIONE DEI CREDITI



5 PASSI DEL REVERSE FACTORING





IN ITALIA

SACE
 NUMERO VERDE 800 269264
 INFO@SACE.IT

BARI
 tel. +39 080 5467763
 email: bari@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 836128
 email: torino@sace.it

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

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

SACE BT
 NUMERO VERDE 800 283382
 CUSTOMERSERVICE@SACEBT.IT

MILANO
 tel. +39 02 480411

MODENA
 tel. +39 059 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

ROMA
 tel. +39 06 67361

NEL MONDO

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

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

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

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

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

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

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

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

LE TUE ESIGENZE, LE NOSTRE SOLUZIONI

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

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

PMI NO-STOP

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

LE NOSTRE OFFERTE DEDICATE ALLE PMI

valide solo su alcuni prodotti

10% di sconto
sui premi delle
polizze Export

50% di sconto sui premi della
Political Risk Insurance per
i primi due anni

Nessuna
spesa
di istruttoria

Pareri
preliminari
gratuiti

Factoring a condizioni
vantaggiose per
i creditori della PA

Per scoprire tutti i dettagli e trovare l'esperto SACE più vicino a te contattaci WWW.SACE.IT/PMINOSTOP

Numero Verde
800 269 264

 **SACE**

IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI