



Novembre 2017

TESTIMONIAL/LETIZIA MORATTI

# Imprenditori africani, l'Impact è stato forte

La fondazione E4Impact in pochi anni ha fatto training a 550 imprenditori africani, una parte dei quali ha fondato 200 nuove imprese che oggi occupano oltre 3.500 dipendenti

di Martina Mazzotti

«I risultati sono particolarmente positivi, 550 imprenditori africani formati o in corso di formazione, di cui il 33% donne. Fra questi il 100% di quanti già erano titolari di una loro azienda ha registrato un incremento del giro d'affari. Degli altri, il 60% ha poi avviato a tutti gli effetti un suo progetto d'impresa, mentre la quasi totalità del restante 40% ha comunque ottenuto un avanzamento di carriera nella realtà dove lavorava.» Letizia Moratti va particolarmente fiera di E4Impact Foundation, di cui è presidente, la cui mission è contribuire a far crescere una nuova generazione di imprenditori africani. Attraverso l'Università Bicocca di Milano, l'iniziativa sviluppa programmi di Mba in diversi paesi dell'Africa in collaborazione con gli istituti universitari locali.



«È un momento molto positivo per avvicinarsi all'Africa. L'imprenditoria italiana può avere un ruolo chiave nello sviluppo di questo continente»



Imprenditori e manager africani al termine del programma Mba attivato da E4Impact in Kenya

Bio

L'IMPRENDITRICE

Letizia Bricchetto Arnaboldi Moratti è un' imprenditrice nel privato con importanti esperienze nell'amministrazione pubblica. Dal 1994 al 1996 ha presieduto, prima donna, la Rai. Dal 2001 al 2006 è stata ministro per l'Educazione, l'Università e la Ricerca Scientifica. Nel maggio 2006 è stata eletta sindaco a Milano, prima donna a ricoprire questo incarico. È inoltre stata membro dell'Italian Advisory Board - Social Impact Investment Taskforce Istituito dal G8. Dal 2016 è anche presidente del Consiglio di Gestione di UBI Banca ed è entrata a fare parte del Consiglio di ABI.

**Domanda: Come e quando nasce l'idea di E4Impact?**

**Risposta:** L'iniziativa è nata nel 2010 dall'Università Bicocca di Milano, con l'obiettivo di formare imprenditori in alcuni paesi in via di sviluppo per sostenerne l'avvio e la crescita delle proprie iniziative. Nel 2015, grazie al sostegno di Securfin, Mapei, Salini-Impregilo e, successivamente, Bracco ed ENI, E4Impact è diventata una fondazione, in cui si sono progressivamente impegnate altre aziende, ma anche persone a titolo individuale.

**D. Che cosa l'ha spinto a occuparsi di questo progetto?**

**R.** Sono convinta che la formazione sia la leva per il riscatto sociale ed economico dei paesi meno sviluppati. Per questo nel 2015 ho deciso di sostenere l'attività di E4Impact, ho contribuito all'ideazione e alla realizzazione della Fondazione e ho deciso anche di impegnarmi in prima persona.

**D. La formazione invece degli aiuti materiali può essere un nuovo modello di cooperazione?**

**R.** La spinta all'imprenditorialità come percorso di sviluppo umano, e non solo economico, può essere una risposta. L'impresa è un corpo vivo, capace di generare sviluppo, crescita, benessere, lavoro e proiettare verso il futuro le speranze e i sogni di ogni individuo, generando un circolo virtuoso, specie per le giovani generazioni.

**D. Come e dove si articolano i programmi di Mba che avete attivato?**

**R.** Sono state avviate iniziative in Kenya, Uganda, Costa d'Avorio, Sierra Leone, Ghana e Senegal. Dei

continua a pagina 98



## Testimonial Adesina - da pag. 23

hanno nell'accesso all'energia: le soluzioni rinnovabili su piccola scala, come i sistemi solari domestici, sono ora disponibili per le famiglie che risiedono in zone rurali a prezzi accessibili e attraverso meccanismi di pagamento mobile. L'opportunità off-grid ha creato una nuova generazione di imprenditori del settore privato, aziende come M-Kopa Solar in Kenya o Mobilsol in Tanzania, Ruanda e Kenya che forniscono sistemi solari domestici a circa un milione di persone, soprattutto in Africa Orientale, tramite soluzioni prepagate.

**D. Che cosa fanno esattamente?**  
 R. Forniscono per la prima volta alle famiglie delle zone rurali l'accesso alla luce, alla radio, alla tv, a un ventilatore e anche l'opportunità di creare piccole imprese semplicemente grazie a caricatori per cellulari e frigoriferi in corrente continua. I bambini possono studiare più a lungo la sera, le donne possono ricavare ulteriore reddito da casa e le famiglie possono contare su una fonte di energia gratuita nel tempo. Altri progressi tecnologici, in particolare in relazione a una migliore efficienza degli apparecchi, consentono presto di aumentare la produttività agricola attraverso innovazioni, quali le pompe idrauliche a energia solare. E, non secondario, questi sistemi contribuiscono alla protezione dell'ambiente globale. Per questo la Banca ha lanciato la Off-Grid Revolution con l'obiettivo di commettere 75 milioni di famiglie africane attraverso tali soluzioni entro il 2025.

**D. La cooperazione con l'Italia come può inserirsi in questi programmi facilitando l'accesso alle imprese?**

R. L'Italia è un importante azionista della Banca e un importante donatore al Fondo per lo Sviluppo Africano (ADF) e sta collaborando attivamente con la Banca per sostenere iniziative di mitigazione del rischio in Africa, in ambito di cambiamento climatico, energia rinnovabile e settori di interesse reciproco nell'ambito delle priorità strategiche della Banca, energia, agricoltura e sicurezza alimentare, istruzione e formazione delle competenze e creazione di posti di lavoro. Una delle aree in cui la Banca può cooperare con gli obiettivi politici dell'Italia riguarda la migrazione dei giovani africani. Per l'Africa, ogni persona è un disastro, parte della progressiva perdita del più grande asset del continente: i suoi giovani, uomini e donne.

**D. Come pensate di arginare questo fenomeno?**

R. Dobbiamo creare maggiori opportunità economiche per i giovani proprio qui a casa. Il nostro obiettivo con l'iniziativa «Lavoro per la gioventù in Africa», e di creare 25 milioni di posti di lavoro entro dieci anni, ed è incentrata sull'agricoltura e l'ict, aiutando i singoli Paesi con soluzioni ad alto impatto, praticabili per fronteggiare disoccupazione e sottoccupazione.

**D. Che ruolo vede per le imprese italiane in questo piano?**

R. L'Africa ha bisogno di maggiore investimento privato nell'intero spettro infrastrutturale: dall'elettricità, alla trasformazione dell'agricoltura, nelle comunicazioni e l'ict, nella costruzione di strade, porti, infrastrutture ferroviarie e per l'aviazione. Non vedo l'ora di collaborare con le istituzioni italiane che saranno invitate a partecipare ai nostri piani di sviluppo. Con il governo italiano condividiamo l'obiettivo di offrire opportunità per una vita migliore, con posti di lavoro reali e dignitosi che costituiscono un'alternativa sostenibile alla migrazione verso l'Europa.

**D. Ci sono specifici strumenti finanziari che la sua banca può attivare per facilitare e incentivare gli investimenti delle imprese italiane, anche pmi?**

R. Le imprese che investono, in particolare le pmi, sono sostenute mediante linee di credito per prestiti a intermediari finanziari, la disponibilità di capitale di rischio nei fondi azionari, l'emissione di garanzie per ridurre il rischio di default associato a prestiti a pmi e l'acquisizione di partecipazioni in banche e istituzioni finanziarie non bancarie che lavorano con le pmi. I rischi politici e commerciali nei progetti infrastrutturali prevedono una serie di garanzie molto articolate studiate proprio per incentivare la partecipazione di capitali privati.

**D. C'è un messaggio che vorrebbe mandare agli imprenditori italiani?**

R. Per le grandi e piccole aziende italiane, questo è il momento giusto di investire in quelle che presto si diverranno un grande affare. La trasformazione dell'Africa sarà l'affare del secolo. E ora c'è anche uno strumento in più. La Commissione Europea, la Banca Europea per gli investimenti e questa banca hanno lanciato Boost Africa, un partenariato unico a sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, che contribuirà a promuovere lo sviluppo sostenendo le fasi più rischiose della catena del valore nelle imprese in modo economicamente sostenibile. Boost Africa mira a stimolare il potenziale imprenditoriale dei giovani africani, per attirare investimenti diretti nazionali ed esteri, creare nuovi posti di lavoro e qualità e contribuire a una crescita economica inclusiva e sostenibile.

**D. Ioblettivo?**  
 R. L'investimento combinato iniziale, 150 milioni di euro, dovrebbe salire fino a un miliardo di euro in settori ad alta crescita per sostenere 1.500 startup e pmi in tutto il continente.

## Testimonial Ottavi - da pag. 24

nuove generazioni molto esuberanti promossi dalle aziende africane, con borse di studio messe in campo per dare opportunità di inserirsi in questo promettente segmento.

**D. E con VuoTo da che paese ha deciso**

## di iniziare?

R. Il mio primo cliente è stato il terzo operatore mobile del Burkina Faso, Telecel Faso, azienda fondata da Apollinaire Compaore, noto imprenditore di quello stato. Lo chiamai per annunciargli che stavo lanciando la mia attività di telecomunicazioni e per sapere se avesse bisogno di copertura per le comunicazioni internazionali. Lui mi disse che non mi fessi fatto carico di tutto l'investimento, e avessi avuto tariffe e qualità competitive, si sarebbe appoggiato a me.

**D. Che cosa voleva dire in pratica?**  
 R. Significava andare in Burkina Faso, installare un sistema di antenna satellitare, collegarlo alle loro centrali ed essere poi in grado di collegare a questa antenna una rete internazionale che permettesse a Telecel Faso di far comunicare i suoi abbonati con tutto il resto del mondo. E così feci.

**D. Con quali mezzi?**

R. Tutto il capitale iniziale, 200 mila euro. Tho messo io. Per installare questo primo impianto satellitare mi sono appoggiato a un'azienda svizzera, un'operazione che ai tempi mi costò circa 70 mila euro. Poi ho investito altri 10 mila dollari per comprare il software necessario a far funzionare la centrale, che gestisce il segnale di voice over IP, in pratica consente di far viaggiare la voce su internet. Decisi di acquistare un software russo, ma occorreva anche un passaggio: installarlo su un server. E per questo scelsi un server in Florida.

**D. Perché oltreoceano?**

R. Negli USA ero riuscito a tenere i costi molto bassi a fronte di una disponibilità di rete internet illimitata su cui far viaggiare le mie comunicazioni. Dovevo tuttavia ancora trovare chi mi gestiva la centrale, cioè dirigere le comunicazioni e gestire gli instadamenti vocali, oltre a un controllo tecnico continuo. Per questo mi affidai a tre ingegneri italiani espatriati negli USA: la natura poliedrica di VuoTel si è vista fin da subito.

**D. E in Burkina Faso come finì?**

R. Bene, feci l'accordo con Telecel Faso, a cui ne seguirono molti altri. Oggi abbiamo contratti in essere con più di venti compagnie telefoniche fra cui Tunisie Telecom e Tunisie Orange, Algerie Telecom e Algerie Mobilis, Eitsalal Misr (Egitto), Sudan (Sudan), Mattel e Chinghuiel in Mauritania, Mali Sotelma, Niger Telecom, Bonin Telecom e Bell Benin in Benin, Omatel e Telecel Faso (Burkina Faso), Angola Telecom, Nigercel Globacom, Ghana Telecom, Nigeria Telecom, Mali e il Maghreb in genere e l'Africa sub-sahariana occidentale, i paesi dell'Uomoa, perlopiù di lingua francese. Fanno eccezione il Marocco, e la Costa d'Avorio, che sono i paesi dove l'influenza del gruppo francese Orange è predominante.

**D. Che progetti ha?**

R. Siamo lavorando su sistemi di intelligenza artificiale che applica alle telecomunicazioni. Nei prossimi mesi, al massimo nel primo trimestre 2018, invieremo in un sistema antifrode basato su principi di intelligenza artificiale applicata alla gestione delle comunicazioni voci e dati internazionali, che ci permetterà di offrire agli operatori di telecomunicazioni mondiali un servizio computazionale anche di un sistema di prevenzione e controllo di comportamenti fraudolenti.

**D. Può spiegare meglio?**

R. Oggi, gli operatori di telecomunicazioni sono oggetto di numerose frodi da parte di hacker che sfruttano le falle di sistemi di rete e di billing non protetti con dati enormi per gli operatori. Il nostro servizio interverrà a ladro i sistemi di rete degli operatori non sono in grado di arrivare, garantendo al 100% un servizio remunerativo per l'operatore, eliminando alla fonte le perdite legate alle frodi.

**D. Puntate ancora sull'Africa o diversificate?**

R. Nei prossimi anni vorremmo espanderci in Africa australe e nel Corno d'Africa con l'obiettivo di arrivare a coprire tutto il continente. In particolare, a medio periodo, gli stati più interessanti su cui puntare, in grado di diventare veri e propri snodi strategici per il commercio e le telecomunicazioni, sono la Tunisia, il Sudan e l'Angola. Ma abbiamo anche importanti mire oltreoceano a breve parità VuoTel Usa. Stesso modello di business, stessi obiettivi: espanderci progressivamente nei vari stati americani per creare un gigantesco punto di telecomunicazioni che unirà Stati Uniti, Europa e Africa.

## Testimonial Moratti - da pag. 26

giovani partecipanti, il 33% risultava già titolare di un'azienda, mentre il restante 67% avrebbe voluto fondare una. Il programma di Mba prevede una collaborazione tra l'Università Cattolica e l'università locale del paese ospitante.

**D. In concreto che cosa avviene?**

R. E4Impact offre un programma executive di 12-16 mesi che guida imprenditori e aspiranti tali al lancio e allo sviluppo del proprio business, insegnando loro a fare un business plan e a mettere a punto le strategie necessarie per guidare una nuova impresa o per entrare in un network di partner e investitori che facciano crescere la propria attività già esistente.

**D. Quale esempio di successo ricorda?**

R. Penso a Sally Sawaya e la sua Menu Herbs in Kenya, che coltiva, elabora e commercializza erbe certificate biologicamente di alta qualità, che esporta in Europa e Giappone. O al Flippy Campus di David Mwanani, in Ghana, un'applicazione mobile che aiuta gli studenti a ottenere tempestivamente sul telefono l'accesso a tutte le informazioni sui campus universitari. Gli oltre 15 mila user dell'applicazione possono conoscere la lezione che è stata cancellata, anche connessi con i compagni di corso o con altri studenti. Denis Kimbuge che in Uganda ha creato un'impresa sociale per consentire l'accesso ad acqua

## GIRI

potabile pulita e sicura a un prezzo accessibile, creando occupazione per i più giovani attraverso i chioschi in Iran chising per la vendita.

**D. In quali settori c'è maggiore interesse da parte del neolaureato?**

R. Fra le 200 nuove aziende che danno oltre 3.500 posti di lavoro tra diretti e indiretti, agriturismo e alimentare, con il 36% degli imprenditori coinvolti, sono la fetta maggiore. Seguono la formazione (12%), servizi di business e finanziari (11%), ICT (6%), servizi personali (6%), sanità (5%), green economy ed energie rinnovabili (4%) e turismo (4%). I settori coinvolti sono, tra l'altro, affini a quelli di interesse per i nostri colleghi italiani impegnati in programmi di esplorazione dei mercati africani.

**D. Gli obiettivi?**

R. In Etiopia siamo partiti in settembre, l'avvio del programma in Ruanda è previsto per i primi mesi del prossimo anno, poi abbiamo contatti a buon punto con Angola, Burkina Faso, Camerun e Zimbabwe. L'obiettivo della fondazione è però ancora più ambizioso: arrivare a offrire l'Mba almeno in 15 paesi africani entro il 2020 mirando a generare un impatto sul continente di oltre 2.000 imprenditori formati, 500 nuove imprese e migliaia di nuovi posti di lavoro nell'economia formale. **D. L'esperienza della fondazione potrebbe fare da ponte per chi vuole esplorare il mercato africano?**

R. Sì, può rappresentare anche una grande opportunità per le aziende italiane che vogliono investire nei mercati africani e per il tramite della fondazione potranno avere accesso al mercato locale e alle sue dinamiche attraverso il confronto e l'esperienza di imprenditori che già stabilmente operano in quei territori.

**D. Gli imprenditori hanno compreso appieno le potenzialità di questo continente?**

R. È un momento particolarmente positivo per avvicinarsi all'Africa. In tutti gli appuntamenti istituzionali in cui E4Impact è coinvolta, riscopro una partecipazione e un'attenzione crescente verso la nostra iniziativa, ma più in generale verso le potenzialità del mercato africano.

**D. Perché?**

R. L'Africa sta vivendo un momento di forte centralità, in particolare per la crescita di molte economie locali, con 16 paesi su 54 in cui è prevista una crescita di Pil del 5% nei prossimi 15 anni. L'Italia, ma soprattutto l'imprenditoria italiana, possono avere un ruolo chiave nello sviluppo di queste economie e nel supporto alla crescita di questi stati, favoriti anche da un vantaggio competitivo costituito da una maggiore prossimità geografica e culturale rispetto ad altri paesi occidentali. In questi otto anni è stata recentemente sottoscritta un'intesa tra E4Impact, Confindustria e Simes per l'avvio di un progetto pilota in Kenya: la realizzazione di corsi Mba per giovani imprenditori che, con il supporto di università locali, possono presentare proposte di business che le aziende italiane interessate potranno finanziare in futuro.

## Testimonial Lautizi - da pag. 31

della ricchezza nel paese ospitante l'opera. Un ruolo altrettanto importante lo possono giocare nella fase di progettazione e preparazione, nella definizione della struttura finanziaria del progetto, insieme alle Export Credit Agencies, soprattutto per quello operante che generano revenues.

**D. In questi casi che cosa suggerisce?**

R. In questi casi è di questo opero spesso passa attraverso vincoli dati dal sistema finanziario internazionale, che a volte impone limiti all'indebitamento pubblico, anche per opere che potrebbero avere una capacità autonoma di restituzione del finanziamento. In questi casi, i progetti che dimostrano di avere una autonomia capacità di rimborso del debito, per esempio le opere che generano energia elettrica, dovrebbero essere considerati al di fuori dei limiti posti all'indebitamento pubblico.

**D. C'è un modello particolare a cui vi ispirate nelle vostre attività in Africa?**

R. Cerchiamo di ripetere i risultati ottenuti in alcuni paesi, dove il trasferimento di know how ha contribuito a creare alcune figure chiave nella classe dirigente di alcune delle maggiori imprese di costruzioni del mondo, e allo sviluppo del settore e del nostro gruppo.

**D. In che cosa consiste concretamente questa strategia?**

R. In Etiopia, per esempio, abbiamo adottato un modello di shared value che consiste nell'orientare le scelte di acquisizione di lavoro, beni, servizi, il più possibile all'interno del paese, al fine di attirare i fondi e contribuire in tal modo allo sviluppo socio-economico locale. In concreto abbiamo assunto oltre il 95% del personale e oltre il 40% degli approvvigionamenti a livello locale. In questo modo attiviamo processi virtuosi in grado di permettere anche all'imprenditoria locale di emergere e svilupparsi.

**D. Le dighe che realizzate hanno un forte impatto sull'ambiente circostante. Quali è il vostro approccio in tale ambito?**

R. Lo sviluppo di opere complesse come le dighe coinvolge numerosi soggetti. Nel momento in cui lo Stato decide di realizzare una diga, effettua una serie di valutazioni di impatto, spesso utilizzate anche per il finanziamento, i cui risultati vengono consegnati al soggetto che realizza la diga, per limitare gli impatti in fase di esecuzione. Gli attuali sistemi di valutazione degli impatti ambientali consentono di minimizzare gli aspetti negativi

e massimizzare i benefici, sia nella fase iniziale di costruzione sia nell'intero ciclo di vita dell'infrastruttura. In particolare, durante la fase di costruzione adottiamo un sistema di gestione ambientale certificato, che ci consente di gestire gli aspetti ambientali significativi come l'uso di risorse, l'energia, le emissioni, l'acqua, i rifiuti, il suolo, il rumore o le vibrazioni, la biodiversità, il traffico, il ripristino delle aree di progetto in maniera efficiente e strutturata.

**D. Può fare degli esempi concreti?**

R. Inguila, l'impianto idroelettrico che abbiamo contribuito a costruire in Sudafrica, è in grado di riciclare oltre l'80% dell'acqua che utilizza, realizzando un modello più conveniente per sflocare grandi quantità di energia idroelettrica. Oppure l'impianto idroelettrico di Bugajaj in Uganda, situato sull'alto corso del Nilo Victoria, che copre metà del fabbisogno elettrico dell'Uganda, che nel 2012 ha ottenuto il riconoscimento come Clean Development Mechanism Project dal United Nations Framework Convention on Climate Change.

## Retail e consumi - da pag. 47

periodo fino al 2025, ma le categorie discrezionali saranno quelle a più rapida crescita: il 5,4% i servizi finanziari, il 5,1% le attività ricreative, il 4,4% gli alloggi e il 4,3% l'assistenza sanitaria. Le statistiche rivelano che i consumatori dell'Africa sub-sahariana stanno diventando più aspirazionali e brand-conscious. «Il consumatore medio africano comincia a guardare i dettagli, le specifiche nazionali e la qualità, invece che puntare solo alla scala più economica», ha spiegato. Secondo Ramesh Sadhwani, ceo del gruppo Melcom, la più grande catena di grandi magazzini del Ghana che vende migliaia di prodotti e centinaia di marchi internazionali di largo consumo, «per la prima volta i consumatori africani prestano attenzione al brand, al packaging e alle caratteristiche di avvisato la confezione straniera grazie a una struttura di donne che puntano alla forza lavoro, spingendo la domanda per prodotti alimentari precotti e pronti e fast food. Un decennio fa in Etiopia era considerato disdicevole acquistare injera (il tipico pane spugnoso, base della cucina fuori casa, oggi è sempre più comune comparsa già pronta dai rivenditori. Chi può permetterselo è anche più sensibile alla salute, agli aspetti nutrizionali e all'assunzione di zuccheri». «È una tendenza che prendiamo molto sul serio nel formulare la nostra gamma di prodotti, fra cui molto diffusi in tutta l'Africa i cereali da colazione, merendine e succhi di frutta», ha assicurato Phil Roux, ceo di Pioneer Foods, colosso sudafricano della produzione e vendita di beverage food, che fra l'altro esporta in 60 paesi del mondo. Altro fenomeno di spicco nell'universo retail africano è l'ascesa degli operatori locali e la crescita di un mercato di consumatori e di un mercato. «I player locali forse non arrivano sulle prime pagine dei giornali con Carrefour o Walmart, ma sono una parte molto importante del futuro di questo mercato», ha spiegato il capo di un'importante azienda di distribuzione di Fmge in Nigeria. In tutto il continente ci sono numerosi esempi di società locali che detengono la propria fetta di mercato e riescono anche a vincere la concorrenza straniera grazie a una struttura di business più agile e a una migliore comprensione delle realtà locali e delle esigenze dei consumatori. Oltre a dominare nei loro mercati di riferimento, questi player africani stanno rafforzando la loro presenza nel resto del continente. I rivenditori sudafricani sono stati tra i più aggressivi in questo senso. Il gruppo di supermercati sudafricano Shoprite è stato uno dei migliori, entrato per la prima volta in Nigeria nel 1995. Shoprite è attualmente attivo in 14 Paesi con oltre 300 negozi. Anche le catene di supermercati keniani Nakumatt e Tuskys si sono espanso in tutta la regione dell'Africa Orientale. Nei beni di largo consumo sono le catene sudafricane, Tiger Brands, Pioneer Foods, Distell and Clover, a distinguersi per iniziativa, ma si moltiplicano gli esempi in altri Paesi: come Zambezi, catena agricola e alimentare statale dello Zambia, che è cresciuta in Nigeria, il produttore di bevande analcoliche angolano Refriga, che esporta i suoi prodotti in tutto il continente e Bidco keniana che ha attività produttive in tutta l'Africa orientale. «L'Africa sta conoscendo un dinamismo imprenditoriale unico, l'Italia ha le grandi opportunità di portare competenze nel continente e fare gioco di squadra con molte aziende africane che aspettano solo di poter stringere sinergie e fare sistema, non solo con la grande industria italiana, ma soprattutto con il prezioso tessuto di piccole e medie imprese», ha sottolineato a MFT Leizia Moratti, presidente di E4Impact, che da anni si occupa di portare istruzione e specializzazione nelle università d'Africa.

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**

**D. Retail e consumi - da pag. 47**