



# Capitolo Quinto

05

A cura di Interprofessional Network<sup>1</sup>

ASPETTI TRIBUTARI	
1.	Caratteristiche generali del sistema tributario degli EAU: paradiso fiscale?
2.	Imposte sul reddito delle persone fisiche
3.	Imposta sul reddito delle società
4.	IVA e altri tributi
5.	Tassa sulla proprietà
6.	Le <i>Tax Free Zones</i>
7.	Trattati contro la doppia imposizione

## 1. Caratteristiche generali del sistema tributario degli EAU: paradiso fiscale?

Gli Emirati Arabi Uniti costituiscono un'ubicazione particolarmente attrattiva in cui investire o effettuare operazioni economiche, in particolare, a causa della scarsa rilevanza delle imposte personali e sulle società. La maggior parte delle imposte, che in quasi tutti gli altri ordinamenti costituiscono un fattore economico rilevante per le persone fisiche e le società, non sono dovute né riscosse negli EAU – e tale approccio verosimilmente non è destinato a mutare né a breve né a lungo termine.

Gli EAU hanno un sistema politico strutturato a livello federale, nel quale però ciascun Emirato mantiene la propria potestà giudiziaria e politica, così come previsto nella costituzione, e può tra-

sferire parte dei medesimi al governo federale.

Il governo federale ha una competenza esclusiva in un certo numero di settori, quali affari esteri, difesa, sanità e istruzione, mentre gli Emirati mantengono competenza esclusiva in altri settori, quali lavoro e risorse naturali.

Non esiste una legislazione fiscale federale, ma ciascun Emirato dispone della propria normativa. Le seguenti imposte non sono applicabili negli EAU:

- imposta sul reddito delle persone fisiche;
- imposta sulle plusvalenze;
- imposta sul valore aggiunto;
- imposte con ritenuta alla fonte;
- imposta sulle società.

In questo contesto, si deve analizzare il sistema tributario degli EAU, le cui normative che prevedono la riscossione di certi tributi, sono di fatto inapplicate poiché i regolamenti non sono attuati. Negli EAU, quindi, vi è una netta divergenza fra legislazione tributaria e prassi applicativa, elemento particolarmente evidente nel settore della tassazione societaria.

<sup>1</sup> Il presente contributo è frutto di un lavoro di ricerca di Pietro Mastellone.



A titolo esemplificativo, sono in vigore negli Emirati di Abu Dhabi,<sup>1</sup> Dubai<sup>2</sup> e Sharjah<sup>3</sup> delle normative che prevedono un generale regime di imposizione societaria, ma nella pratica solo le società che operano nei settori petrolifero, petrolchimico, del gas naturale e le filiali di istituti bancari stranieri sono tenute al pagamento delle imposte.

Questa scelta, fa degli EAU un Paese a "fiscalità privilegiata", ma a differenza di tanti altri *paradisi fiscali* (si pensi a certe piccole isole caraibiche), la Federazione offre delle infrastrutture avanguardistiche e tecnologiche, in quanto la spesa pubblica è largamente finanziata dall'ingerenza dei singoli Emirati nel settore petrolifero, la cui prosperità è tale da giustificare un bassissimo livello impositivo nei confronti delle attività dei privati.

## 2. Imposte sul reddito delle persone fisiche

Negli EAU non esiste alcuna tassazione sulle persone fisiche. Solo alcune tasse sono richieste alle persone fisiche a fronte dell'erogazione di determinati servizi o in relazione allo svolgimento di certe attività commerciali.

Determinate tasse e contributi locali connessi ai servizi sono dovuti dagli individui che risiedono e lavorano negli EAU. Le relative percentuali variano a seconda degli Emirati e, per esempio, sono dovuti:

- nella misura del 5% fino al 10% per l'acquisto di generi alimentari presso i ristoranti;
- nella misura del 10% fino al 15% per il pernottamento in stanze di hotel: l'importo deve calcolarsi sul prezzo della stanza ed è solitamente incluso nel conto finale del cliente.

<sup>1</sup> *Abu Dhabi Income Tax Decree del 1965 (e successive modificazioni).*

<sup>2</sup> *Dubai Income Tax Decree del 1969 (e successive modificazioni).*

<sup>3</sup> *Sharjah Income Tax Decree del 1968 (e successive modificazioni).*

In tali e simili ipotesi, il soggetto erogatore del servizio riscuote i tributi dovuti dal soggetto che riceve il servizio e poi li versa direttamente alle casse del comune.

Altre ipotesi sono il prelievo del 5% del reddito derivante dall'affitto di immobili commerciali, la tassa per l'affitto di banchi in mercati alimentari e la tassa per l'immatricolazione dei beni mobili registrati.

## 3. Imposta sul reddito delle società

La legislazione federale non prevede alcun tipo di tassazione sulle società negli EAU, ma ogni Emirato ha le proprie regole. Fra i sette Emirati che compongono gli EAU, di seguito verranno analizzate le disposizioni relative al trattamento fiscale delle società dei più importanti: Abu Dhabi, Dubai e Sharjah.

### 1. ABU DHABI

Nell'Emirato di Abu Dhabi non esistono imposta sul reddito delle società, imposta sui redditi delle persone fisiche, ritenute alla fonte, imposta sulle vendite e imposta sul valore aggiunto.

Gli unici prelievi sono:

- a) l'imposta sulle società produttrici di petrolio e di gas naturale, alle aliquote specificate nelle relative concessioni;
- b) l'imposta in misura fissa sui profitti annui delle stabili organizzazioni di banche straniere;
- c) l'imposta in misura fissa per i servizi alberghieri e di intrattenimento.

Ai sensi dell'*Abu Dhabi Income Tax Decree* del 1965 (così come modificato dall'*Abu Dhabi Income Tax Decree* n. 4/1975), ogni soggetto (*chargeable person*) che svolge attività commerciale o d'impresa, compresa la prestazione di servizi in Abu Dhabi, deve corrispondere un'imposta progressiva calcolata sul reddito complessivo con aliquote variabili per scaglioni:

- reddito fino a 1 milione<sup>4</sup> di AED: 0%;

<sup>4</sup> *Pari a EUR 196.196,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*





- reddito oltre a 1 milione di AED e fino a 2 milioni di AED<sup>5</sup>: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED<sup>6</sup>: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED<sup>7</sup>: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED<sup>8</sup>: 40%;
- reddito oltre a 5 milioni di AED: 55%.

Con il termine *chargeable person* si intende qualsiasi società ovunque costituita, o una sua succursale, che svolge attività commerciale o d'impresa di qualsiasi tipo nel periodo d'imposta per mezzo di una stabile organizzazione situata nell'Emirato, che sia caratterizzata da un'organizzazione materiale (cd. stabile organizzazione "materiale") o per mezzo di un agente (cd. stabile organizzazione "personale"). Due o più filiali di una siffatta società che svolgono attività commerciale o d'impresa sono trattate come *chargeable persons* a sé stanti. Al riguardo, il fatto che una società disponga di un'entità secondaria che eserciti l'attività per mezzo di una stabile organizzazione nell'Emirato, non comporta che la società controllante sia anch'essa considerata *chargeable person*.

L'attività commerciale o d'impresa indicata dal legislatore si riferisce a:

- a) cessione di beni o diritti relativi a beni nell'Emirato;
- b) svolgimento di attività manifatturiera, industriale o commerciale nell'Emirato;
- c) locazione di beni immobili situati nell'Emirato;
- d) prestazione di servizi nell'Emirato.

Una *chargeable person* in Abu Dhabi è soggetta a tassazione progressiva in base alle aliquote sopra menzionate, ridotte in funzione dell'aggregato creditizio del petrolio commercializzato in quel periodo d'imposta, ma tale deduzione non può comunque su-

5 *Pari a EUR 392.393,52 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

6 *Pari a EUR 588.590,28 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

7 *Pari a EUR 784.787,04 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

8 *Pari a EUR 980.983,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

perare il totale di tutte le altre riduzioni accordate alle *chargeable persons* in tale periodo d'imposta.

Il reddito imponibile è calcolato al netto delle deduzioni di tutti i costi e spese inerenti all'attività svolta. Le deduzioni fiscali sono riconosciute per l'acquisto della materia prima da lavorare, per le spese inerenti all'attività commerciale, per i beni ammortizzabili, per l'esaurimento di *assets* tangibili e intangibili, etc.

## 2. DUBAI

Nell'Emirato di Dubai tutte le società sono teoricamente tenute a versare le imposte in relazione al reddito prodotto con la propria attività. Le aliquote variano progressivamente per scaglioni di reddito fino ad arrivare al 55%.

In pratica, però, sono soggette a prelievo tributario solo le società che operano nei settori petrolifero, petrolchimico, del gas naturale e le filiali di istituti bancari stranieri.

La *Dubai Income Ordinance* del 1969 e il *Dubai Income Tax Decree* dal 1969 (così come modificato nel 1970) precisano che un ente che svolge attività commerciale o d'impresa in Dubai è sottoposto a tassazione nella seguente misura:

- reddito fino a 1 milione di AED<sup>9</sup>: 0%;
- reddito oltre a 1 milione di AED e fino a 2 milioni di AED<sup>10</sup>: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED<sup>11</sup>: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED<sup>12</sup>: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED<sup>13</sup>: 40%;
- reddito oltre a 5 milioni di AED: 55%.

Secondo la normativa di Dubai, con *chargeable person* ci si riferisce a qualsiasi società ovunque costituita, od

9 *Pari a EUR 196.196,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

10 *Pari a EUR 392.393,52 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

11 *Pari a EUR 588.590,28 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

12 *Pari a EUR 784.787,04 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*

13 *Pari a EUR 980.983,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).*



una sua filiale, che svolge attività commerciale o d'impresa di qualsiasi tipo nel periodo d'imposta per mezzo di una stabile organizzazione situata nell'Emirato, che sia caratterizzata da un'organizzazione materiale (cd. stabile organizzazione "materiale") o per mezzo di un agente (cd. stabile organizzazione "personale"). Due o più filiali di una siffatta società che svolgono attività commerciale o d'impresa sono trattate come *chargeable persons* a sé stanti. Il fatto che una società disponga di una entità secondaria che eserciti l'attività per mezzo di una stabile organizzazione nell'Emirato, non comporta che la società controllante sia anch'essa considerata *chargeable person*.

L'attività commerciale o d'impresa indicata dal legislatore si riferisce a:

- a) cessione di beni o diritti relativi a beni nell'Emirato;
- b) svolgimento di attività manifatturiera, industriale o commerciale nell'Emirato;
- c) locazione di beni immobili situati nell'Emirato;
- d) prestazione di servizi nell'Emirato.

Una *chargeable person* in Dubai è soggetta a tassazione progressiva in base alle aliquote sopra menzionate, ridotte in funzione dell'aggregato creditizio del petrolio commercializzato in quel periodo d'imposta, ma tale deduzione non può comunque superare il totale di tutte le altre riduzioni accordate alle *chargeable persons* in tale periodo d'imposta.

Il reddito imponibile è calcolato al netto delle deduzioni di tutti i costi e spese inerenti all'attività svolta. Le deduzioni fiscali sono riconosciute per l'acquisto della materia prima da lavorare, per le spese inerenti all'attività commerciale, per i beni ammortizzabili, per l'esaurimento di *assets* tangibili e intangibili, etc.

Ad eccezione degli istituti di credito e delle società petrolifere, nessuna imposta sulle società è di fatto richiesta agli operatori di Dubai.

Le società petrolifere subiscono un prelievo del 55% sul reddito di fonte emiratina e gli istituti di credito devono versare un'imposta pari al 20% del reddito imponibile (così come previsto dalla *Income Tax on branch offices of foreign banks Ordinance* n. 2/1997). Il reddito imponibile degli istituti di credito è calcolato sulla base dei bilanci certificati, mentre quello delle società petrolifere è calcolato in relazione alle conces-

sioni.

Le società petrolifere devono anche pagare le *royalties* sulla produzione.

I dazi doganali sono molto bassi e vi sono molte esenzioni. I beni importati e finalizzati alla ri-esportazione sono spesso esentati dai dazi doganali, così come lo sono i produttori per l'importazione della propria attrezzatura, delle materie prime e dei pezzi di ricambio utilizzati a fini industriali.

### 3. SHARJAH

Il *Sharjah Income Tax Decree* del 1968 (e successive modificazioni) stabilisce che ogni *chargeable person* è sottoposta a imposizione per il reddito di ciascun periodo d'imposta conclusosi dopo la data di entrata in vigore del medesimo, in base alle seguenti aliquote:

- reddito fino a 1 milione di AED<sup>14</sup>: 0%;
- reddito oltre a 1 milione di AED e fino a 2 milioni di AED<sup>15</sup>: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED<sup>16</sup>: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED<sup>17</sup>: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED<sup>18</sup>: 40%;
- reddito oltre a 5 milioni di AED 55%.

La normativa tributaria precisa che con il termine *chargeable person* ci si riferisce a qualsiasi società ovunque costituita, o una sua succursale, che svolge attività commerciale o d'impresa di qualsiasi tipo nel periodo d'imposta per mezzo di una stabile organizzazione situata nell'Emirato, che sia caratterizzata da un'organizzazione materiale (cd. stabile organizzazione "materiale") o per mezzo di un agente (cd. stabile organizzazione "personale"). Due o più filiali di una

14 Pari a EUR 196.196,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

15 Pari a EUR 392.393,52 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

16 Pari a EUR 588.590,28 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

17 Pari a EUR 784.787,04 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

18 Pari a EUR 980.983,76 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).





siffatta società che svolgono attività commerciale o d'impresa sono trattate come *chargeable persons* a sé stanti. Il fatto che una società disponga di una entità secondaria che eserciti l'attività per mezzo di una stabile organizzazione nell'Emirato, non comporta che la società controllante sia anch'essa considerata *chargeable person*.

L'attività commerciale o d'impresa indicata dal legislatore si riferisce a:

- a) cessione di beni o diritti relativi a beni nell'Emirato;
- b) svolgimento di attività manifatturiera, industriale o commerciale nell'Emirato;
- c) locazione di beni immobili situati nell'Emirato;
- d) prestazione di servizi nell'Emirato.

Il *Sharjah Income Tax Decree* del 1968 (e successive modificazioni) prevede che l'imposta sia dovuta dai soggetti che svolgono attività commerciale o d'impresa nell'Emirato di Sharjah. Una *chargeable person* è tenuta al pagamento delle imposte sui propri redditi in misura progressiva per le filiali di istituti di credito stranieri e per le società che operano nei settori petrolifero, petrolchimico e del gas naturale.

L'imposizione è pari al 55% e l'imposta netta è ottenuta scomputando una deduzione calcolata in funzione dell'aggregato creditizio del petrolio commercializzato in quel periodo d'imposta, ma tale deduzione non può comunque superare il totale di tutte le altre riduzioni accordate alle *chargeable persons* in tale periodo d'imposta.

Il reddito imponibile è calcolato al netto delle deduzioni di tutti i costi e spese inerenti all'attività svolta. Le deduzioni fiscali sono riconosciute per l'acquisto della materia prima da lavorare, per le spese inerenti all'attività commerciale, per i beni ammortizzabili, per l'esaurimento di *assets* tangibili e intangibili, etc.

I dazi doganali sono prelevati sulla maggior parte dei prodotti importati nell'Emirato di Sharjah nella misura del 5%, calcolato sul valore dell'Incoterm CIF (*cost, insurance and freight*) dei beni nel momento dell'ingresso negli EAU, e sono riscossi al momento del loro sdoganamento.

Nella pratica, solo le società operanti nei settori petrolifero, petrolchimico e del gas naturale, e le filiali di istituti di credito stranieri sono tassati sul loro utile netto.

## 4. IVA e altri tributi

Gli Emirati Arabi Uniti non prevedono alcun tipo di imposizione sui consumi, né l'imposta sul valore aggiunto né l'imposta di bollo.

È prevista unicamente un'imposta di registro che le parti di un contratto di compravendita immobiliare sono tenute a versare nella misura del 2% del prezzo dichiarato.

Si segnala, tuttavia, che è al vaglio dei Paesi facenti parte del GCC l'introduzione di un'imposta indiretta modellata sull'IVA europea e con aliquota particolarmente bassa (nella proposta iniziale si parlava del 3%), il cui gettito permetterebbe di abbassare il livello impositivo delle società operanti nei settori petrolifero, petrolchimico e del gas naturale.

## 5. Tassa sulla proprietà

Nella maggior parte degli Emirati, è prevista una *property tax* dovuta dagli inquilini di immobili residenziali e commerciali calcolata sul canone annuale della proprietà ad uso residenziale nella misura del 5% e sul canone annuale della proprietà ad uso commerciale nella misura del 10%.

Una tassa sulla proprietà è dovuta in Abu Dhabi per ottenere e rinnovare la licenza commerciale. In linea di massima, le imposte sono determinate in una misura variabile dal 5% al 10% del canone annuale del richiedente e del 5% del canone annuale del manager il cui nome è indicato nella licenza.

In Dubai tutti gli immobili residenziali sono soggetti a un'imposta annuale sulla proprietà da versare al Comune di Dubai. L'importo dovuto varia a seconda dell'inquadramento lavorativo dell'inquilino. Tutti i liberi professionisti, i manager e altri lavoratori nei settori commerciale, professionale e industriale devono pagare un'aliquota pari al 5% del canone annuale di locazione dell'immobile abitato, mentre nel settore bancario l'aliquota è pari al 15% del canone annuale di locazione.

In relazione all'obbligo dell'inquilino di versare l'imposta sulla proprietà, il Comune di Dubai provvede a



riscuotere il tributo nei confronti del datore di lavoro dell'inquilino – che opera come sostituto d'imposta – avvalendosi del *Department of Economic Development* nel momento in cui viene rinnovata la licenza commerciale annuale del datore di lavoro.

Il *Department of Economic Development* di Dubai provvede alla riscossione dell'imposta nei confronti delle società che fanno richiesta per ottenere o rinnovare la propria licenza commerciale. Tali società sono indicate in un elenco, il quale contiene nomi e titoli lavorativi di tutti gli impiegati delle medesime e l'ammontare del loro canone di locazione.

I giovani impiegati sono tenuti al pagamento agevolato dell'imposta nella misura fissa di 300<sup>19</sup> AED. Un'imposta fissa di 1.000<sup>20</sup> AED è dovuta in assenza di un contratto di locazione dal quale si possa desumere l'esatto ammontare del canone.

In Sharjah tutti gli immobili residenziali locati sono soggetti a un'imposta annuale sulla proprietà da corrispondere al Comune di Sharjah. Tale imposta è pari al 2% del canone di locazione annuale indicato nel contratto, non può essere inferiore a 300 AED e deve essere versata nel momento in cui l'inquilino sottoscrive il contratto di locazione dinanzi al notaio.

## 6. Le Tax Free Zones

Gli EAU hanno beneficiato di rilevanti benefici economici e di una significativa crescita industriale anche grazie alla proliferazione delle cd. *Tax Free Zones*.

Gli incentivi fiscali per costituire industrie manifatturiere negli EAU sono principalmente finalizzati a esentare da ogni tipo di imposizione e oneri i profitti e la produzione, ad eccezione delle tasse per la licenza commerciale. Inoltre, non vi sono restrizioni sul trasferimento degli utili o sul rimpatrio di capitali.

I dazi doganali possono non essere richiesti per progetti qualificati che si svolgono nelle zone industriali speciali ed, inoltre, i beni di produzioni nazionali beneficiano di un incentivo del 10% rispetto ai beni importati.

19 Pari a EUR 58,8255 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

20 Pari a EUR 196,094 (cambio al 6.10.2010 secondo <http://www.xe.com/ucc/>).

## 1. LA ABU DHABI FREE ZONE

L'11 luglio 1996, lo sceicco Hazaa Bin Zayed Al-Nahyan ha annunciato l'approvazione del progetto di stanziamento di tre miliardi di dollari per l'istituzione della *Abu Dhabi Free Zone*, all'interno della quale le società possono svolgere attività di immagazzinamento, commercio di metalli preziosi e generi alimentari.

Le attività esercitate in tale zona beneficiano di:

- esenzione totale dal prelievo sulle importazioni ed esportazioni;
- esenzione totale dal prelievo sul rimpatrio di capitali e utili;
- non soggezione all'imposta sulle società per 15 anni, rinnovabili di altri 15;
- assenza di tassazione sulle persone fisiche.

## 2. LE DUBAI FREE ZONES

Le *Dubai Free Zones* offrono concessioni particolarmente attrattive e incentivi per gli investimenti di soggetti stranieri, compresi quelli attinenti alla manifattura di prodotti di alto livello e alle infrastrutture commerciali. Tali zone sono:

- *Jebel Ali Free Zone (JAFZ)*;
- *Dubai Airport Free Zone (DAFZ)*;
- *Dubai Technology, E-commerce and Media Free Zone (TECOM)*;
- *Dubai Cars and Automotive Zone (DUCAMZ)*;
- *Dubai Gold and Diamond Park*.

**La Jebel Ali Free Zone (JAFZ).** La *Jebel Ali Free Zone (JAFZ)* è stata istituita nel 1985 con l'intenzione di far beneficiare le società straniere dei vantaggi e delle opportunità del mercato libero. La JAFZ è situata a 40 km dall'Aeroporto Internazionale di Dubai e permette la costituzione di società interamente controllate da soggetti stranieri. Il periodo di costituzione della società è di 15-20 giorni, variabili in funzione della disponibilità delle strutture richieste e della presentazione della documentazione prevista dal legislatore.

Le attività esercitate in tale zona beneficiano di:





- esenzione dall'imposta sulle società per 15 anni, rinnovabili di altri 15;
- assenza di restrizioni al rimpatrio di capitali e utili;
- assenza di tassazione sulle persone fisiche;
- assenza di restrizioni valutarie.

**La Dubai Airport Free Zone (DAFZ).** Costituisce complemento – piuttosto che concorrente – della JAFZ, la *Dubai Airport Free Zone* (DAFT), la quale offre benefici in ambiti diversi a investitori locali e stranieri, con particolare riguardo alla sua ubicazione vicina all'aeroporto di Dubai.

Le attività esercitate in tale zona beneficiano di:

- esenzione dall'imposta sulle società per 15 anni, rinnovabili di altri 15;
- libertà di trasferire capitali, inclusi dividendi e utili;
- esenzione da dazi doganali sulle importazioni;
- assenza di tassazione sulle persone fisiche;
- piena rimpatriabilità di capitali e utili;
- assenza di restrizioni valutarie.

**La Dubai Technology, E-commerce and Media Free Zone (TECOM).** La nuova *Dubai Technology, E-commerce and Media Free Zone* (TECOM) ricomprende il *Dubai Internet City* (DIC), la *Dubai Media City* (DMC) e il *Knowledge Village* (KV), e offre concessioni attrattive e incentivi agli investitori stranieri, compresi quelli attinenti alla manifattura di prodotti di alto livello e alle infrastrutture commerciali.

Le attività esercitate in tale zona beneficiano di:

- esenzione dall'imposta sulle società per 15 anni, rinnovabili di altri 15;
- assenza di restrizioni al rimpatrio di capitali e utili;
- assenza di tassazione sulle persone fisiche;
- assenza di restrizioni valutarie.

**La Dubai Cars and Automotive Zone (DUCAMZ).** La *Dubai Cars and Automotive Zone* (DUCAMZ) è stata istituita allo scopo di facilitare la ri-esportazione di veicoli automobilistici verso i mercati di Africa, Asia e Medio Oriente ed, essendo soggetto all'amministrazione della JAFZA, è soggetta alle relative norme e regolamentazioni.

### 3. LE SHARJAH FREE ZONES

Le *Sharjah Free Zones* sono due: la *Sharjah Airport International Free Zone* (SAIF Zone) e la *Hamriyah Free Zone*.

**La Sharjah Airport International Free Zone (SAIF Zone).** La *Sharjah Airport International Free Zone* (SAIF Zone) è la prima *free zone* aeroportuale al mondo con certificazione ISO. Adiacente allo Sharjah International Airport, la SAIF Zone costituisce un'opportunità unica per importatori ed esportatori che si avvalgono di trasporto aereo o marittimo.

L'agevolazione prevista in questa zona è l'esenzione totale dalle imposte dirette, per società, investitori e relativi lavoratori dipendenti.

**La Hamriyah Free Zone.** La *Hamriyah Free Zone* offre concessioni particolarmente attrattive e incentivi per gli investitori stranieri, compresi quelli attinenti alla manifattura di prodotti di alto livello e alle infrastrutture commerciali. È considerata una delle *free tax zones* più all'avanguardia di tutto il Medio Oriente.

Le attività esercitate in tale zona beneficiano di:

- esenzione totale da dazi doganali sulle importazioni e sulle esportazioni;
- piena rimpatriabilità di capitali e utili;
- assenza di tassazione sulle società;
- assenza di tassazione sulle persone fisiche.

## 7. Trattati contro la doppia imposizione

Gli EAU hanno stipulato ben 47 trattati bilaterali contro la doppia imposizione internazionale, oltre due terzi dei quali sono entrati in vigore.

Posto che gli EAU sono per lo più considerati un *paradiso fiscale*, la ragione per la quale molte giurisdizioni "a fiscalità ordinaria" hanno deciso di stipulare un trattato contro la doppia imposizione si deve rinvenire nella volontà di incoraggiare il flusso di capitali dagli EAU e favorire gli investimenti nella loro economia in ottima salute, sostenuta in maniera massiccia e costante dal settore dell'*oro nero*.



L'altra ragione che spesso spinge gli altri ordinamenti a stipulare siffatti trattati con gli EAU è la necessità di prevenire e reprimere l'evasione fiscale attraverso la cooperazione amministrativa fra autorità fiscali degli Stati contraenti.

La sostanziale assenza di imposizione negli EAU per le società straniere rimane quindi un reale beneficio nella misura in cui i redditi non siano sottoposti a tassazione nell'altro ordinamento e, a tal fine, risulta strategicamente fondamentale prima di effettuare investimenti negli EAU verificare il quadro convenzionale di riferimento. Le società straniere con presenza negli EAU possono ottenere dei vantaggi competitivi non indifferenti in relazione ai propri concorrenti, a causa del regime tributario offerto dagli EAU.

L'Italia annovera gli EAU nelle tre cd. *black lists* per quanto riguarda:

- a) la normativa antielusiva relativa al trattamento impositivo delle persone fisiche, di cui al D.M. 4 maggio 1999;
- b) la normativa antielusiva sulle *controlled foreign companies* (CFC), di cui all'art. 2, D.M. 21 novembre 2001;
- c) la normativa antielusiva concernente la deducibilità dei costi derivanti da operazioni intercorse con soggetti ubicati in paesi "a fiscalità privilegiata", di cui al D.M. 23 gennaio 2002.

Ai fini, invece, dell'esonero dalla ritenuta alla fonte per determinati redditi di capitale (interessi e proventi derivanti da titoli obbligazionari e simili provenienti dall'Italia), gli EAU sono considerati dal nostro ordinamento una giurisdizione "collaborativa" dal punto di vista dello scambio di informazioni con l'Agenzia delle Entrate e, quindi, inseriti nella cd. *white list* (D.M. 4 settembre 1996).

Si segnala, infine, che l'Italia ha stipulato con gli EAU un Trattato contro la doppia imposizione, firmato ad Abu Dhabi il 22 gennaio 1995 ed entrato in vigore il 5 novembre 1997.<sup>21</sup>

Il Trattato in questione è applicabile alle principali imposte italiane (IRPEF, IRES, ILOR, quest'ultima oggi sostituita dall'IRAP) e, sul versante emiratino, alle imposte dirette sulle persone fisiche e giuridiche.

<sup>21</sup> Ratificato dall'Italia con Legge 28 agosto 1997, n. 309.

Si segnala che all'art. 26 (*Scambio di informazioni*) le Parti contraenti hanno accettato di scambiarsi le informazioni necessarie per prevenire e reprimere fenomeni di elusione ed evasione fiscale ed, in generale, favorire il ruolo di accertamento delle imposte da parte delle autorità competenti.





# Capitolo Sesto

06

A cura della Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi  
Divisione X - Ufficio Asia ed Oceania

## IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

1	L'attività promozionale
2	Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

### 1. L'attività promozionale

L'obiettivo dell'attività di promozione del Ministero dello Sviluppo Economico sui mercati esteri è quello di accrescere il grado di internazionalizzazione del nostro sistema produttivo, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese.

Le PMI sono non soltanto il principale destinatario dell'azione di promozione, ma anche le protagoniste assolute: spettano, infatti, loro le decisioni economiche e le scelte operative che la strategia pubblica ha il compito di individuare e facilitare, sviluppando un circolo virtuoso tra politiche pubbliche, risorse finanziarie, attività degli Enti.

L'esiguità delle risorse finanziarie, sempre limitate rispetto agli obiettivi, impone a tutti i soggetti preposti a facilitare l'internazionalizzazione economica e produttiva l'obbligo di fare sistema, di evitare duplicazioni e di produrre sinergie positive.

In base a questa esigenza di coordinamento, il Ministero dello Sviluppo Economico opera il necessario collegamento con i vari Soggetti italiani attivi nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese (Regioni, ICE, Associazioni di categoria, Camere di Commercio italiane all'estero, Unioncamere) ed emana un documento contenente

le indicazioni strategiche generali sull'attività promozionale diretto a tutti i soggetti pubblici che si occupano di internazionalizzazione del sistema economico nazionale.

Nel 2007 è stato predisposto un documento strategico con articolazione triennale, per il periodo 2008-2010, in cui è stata definita una strategia di azione della promotion pubblica riguardante l'ambito geografico (i mercati), quello settoriale (i settori merceologici) e quello di sistema (soggetti pubblici attivi).

Al programma promozionale ordinario, contenente il programma annuale delle attività promozionali che l'Istituto per il Commercio Estero realizza sulla base delle Linee Diretrici impartite dal Ministero dello Sviluppo Economico (del quale si può prender visione sul sito web: [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)) si affianca il Programma straordinario di sostegno del *Made in Italy*, gestito direttamente dal Ministero e attuato dall'ICE in collaborazione con gli altri Enti preposti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese (Regioni, Associazioni, sistema fieristico e Sistema Camerale).

I progetti finanziati con i fondi a sostegno del *Made in Italy* rappresentano, nel quadro complessivo generale dell'attività promozionale, una strategia volta a sostenere e a rafforzare il Sistema Italia inteso come sintesi economica e culturale del Paese,



che comprende la creatività, la progettualità, le competenze e le specializzazioni delle imprese.

Il quadro di riferimento è la promozione dell'immagine dell'Italia nella sua più complessa dimensione economica, storica, artistica, di tradizione.

Proprio in quest'ottica, una delle caratteristiche peculiari dei progetti realizzati con fondi di promozione straordinaria consiste nel realizzare azioni di promozione cosiddetta "integrata", plurisettoriale e generalmente evocativa del made in Italy come uno stile di vita, che trascende l'insieme dei singoli settori.

I programmi straordinari sono stati impostati sulla base di valutazioni di priorità geoeconomiche, individuando i mercati che a medio termine presenteranno un andamento più dinamico e un accentuato tasso di crescita. A differenza del Piano Promozionale Ordinario, che prevede ritorni a breve termine e la compartecipazione ai costi delle imprese, la programmazione straordinaria si sviluppa in un'ottica strategica e di sistema con previsione di risultati a medio e lungo termine e un intervento finanziario pubblico, del MISE, esclusivo, o quasi.

I progetti prevedono un sistema di iniziative incentrate sui settori di eccellenza del Made in Italy e sui comparti nei quali l'Italia possiede rilevanti margini di capacità competitiva e interessanti prospettive di inserimento nei diversi mercati.

In particolare, il Programma Promozionale Straordinario ha consentito la previsione e realizzazione di azioni promozionali in settori innovativi e ad alto contenuto tecnologico, quali bio-nanotecnologie, energie rinnovabili, tecnologie nel campo della protezione ambientale, design e progettazione, restauro e recupero urbano.

### 1. LE MISSIONI DI SISTEMA

La predisposizione delle strategie mirate per paesi e settori, è preceduta da una attività di analisi e studio, volta a individuare le aree nelle quali investire le risorse pubbliche di promozione, che si realizza con l'organizzazione di missioni, uno dei core business del Ministero.

Le missioni di sistema nascono dall'esigenza di sviluppare una promozione integrata delle imprese nei mercati esteri, attraverso la collaborazione e il coinvolgimento di più soggetti pubblici e privati: Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero degli Affari Esteri, Ice, Abi, Confindustria. Esse rappresentano una nuova modalità di cooperazione, volta a rafforzare l'immagine del Sistema Italia all'estero, attraverso la partecipazione congiunta dei principali attori preposti all'internazionalizzazione.

La scelta dei Paesi in cui effettuare le missioni di sistema avviene nell'ambito della Cabina di Regia, organo appositamente creato presso il Ministero degli Affari Esteri per strutturare e organizzare in maniera coordinata gli interventi di internazionalizzazione. In tale sede, viene fatta una valutazione e selezione delle aree geografiche in cui realizzare gli interventi promozionali sulla base di criteri legati alla dinamicità dei mercati, alle prospettive di sviluppo e alle potenzialità di crescita. Successivamente alla fase di individuazione dei Paesi, vengono definiti i settori economico-commerciali degli interventi, considerando le opportunità di collaborazione bilaterale e i rispettivi trend di crescita.

Negli anni le missioni di sistema hanno acquisito uno specifico format: al Forum di carattere istituzionale a cui partecipano le Autorità, segue quello economico dedicato all'analisi e promozione di specifici ambiti settoriali. Infine, con l'obiettivo di sviluppare una collaborazione mirata tra le imprese, vengono organizzati incontri *BtoB*, attraverso cui vengono favorite proficue occasioni di nuovo business.

Le missioni di sistema svolgono un ruolo molto importante per promuovere le imprese italiane sui mercati internazionali, in quanto permettono di allacciare nuove relazioni economico-imprenditoriali, anche grazie alla presenza e al diretto coinvolgimento e supporto delle Istituzioni dei Paesi promotori e ospitanti.

Negli ultimi anni le missioni di sistema sono state organizzate, con una media di due all'anno, in numerosi Paesi appartenenti a tutti i continenti: dall'Africa, all'Asia, dall'Europa alle Americhe.

Nel 2009 sono state realizzate due Missioni di Si-



stema, in Russia (5-9 aprile) e in India (14-16 dicembre).

Nel 2010 si è svolta la Missione di sistema in Cina (30 maggio-5 giugno) e ora è la volta della missione nei Paesi del Golfo, che farà tappa in Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti dal 5 all'11 novembre 2010.

## 2. L'ATTIVITÀ PROMOZIONALE NEI PAESI DEL GOLFO

Le economie dei Paesi del Golfo (Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman, Qatar e Yemen) presentano un andamento dei fondamentali dell'economia abbastanza simili. In particolare: stanno tutte sperimentando tassi di crescita sostenuti, soprattutto grazie all'andamento dei prezzi del petrolio, che assicura anche una grande liquidità finanziaria; sono strutturalmente *oil oriented* ma tutte cercano di avviare processi di "diversificazione economica", con sistemi di mercato già aperti alla libera concorrenza e alle regole del commercio internazionale (dal dicembre 2006, anche l'Arabia Saudita è stata ammessa alla WTO); grazie all'esportazione di greggio e derivati, presentano bilance commerciali permanentemente in *surplus*; si caratterizzano per livelli qualitativi della domanda molto elevati, grazie a un potere di acquisto e PIL pro-capite dei propri connazionali tra i più alti al mondo che orienta l'acquisto verso prodotti/servizi ad alto valore aggiunto e di qualità.

Il valore delle esportazioni dell'Italia nei Paesi dell'area è cresciuto notevolmente nell'arco degli ultimi anni, anche se la quota di mercato rimane ancora limitata se paragonata a quella dei principali concorrenti europei e Paesi emergenti.

Vi sono pertanto le premesse per una più forte concertazione, a monte, e un più efficace coordinamento, a valle, delle iniziative che si intende promuovere a favore del Sistema Italia, senza dimenticare che occorre continuare a puntare al rafforzamento della quota di mercato dell'Italia nei settori tradizionalmente di punta, troppo spesso minacciati dalla concorrenza dei principali concorrenti europei e soprattutto delle economie emergenti dell'Asia sud-orientale.

Il Programma di promozione straordinario del *Made*

*in Italy* si propone di realizzare interventi innovativi, puntando su iniziative di investimento *in loco*, in linea con quanto auspicato anche dalle autorità locali, che insistano anche su uno sviluppo manifatturiero e industriale locale, nello sforzo di diversificare l'economia, con un notevole impulso a infrastrutture, trasporti marittimi, logistica e grande distribuzione.

Essenziale appare anche stimolare uno sviluppo congiunto di centri di ricerca e programmi di collaborazione accademica e scientifica, sostenere "l'esportazione" del modello della piccola e media impresa italiana nell'area, almeno nei paesi a vocazione manifatturiera come EAU e Arabia Saudita, più volte richiesto dalle autorità economiche locali, nel quadro dello sforzo intrapreso di creazione di un modello industriale e manifatturiero che permetta loro di affrancarsi dalla monocoltura petrolifera.

Per rafforzare e ampliare la nostra quota di mercato, in sintesi, è necessario garantire un approccio sistematico ai principali settori, quali costruzioni, arredamento, abbigliamento, agroalimentare, nautica da diporto. Poiché per le nostre aziende è necessario conoscere le opportunità e le modalità per poter partecipare e accedere alle diverse fasi di progettazione, realizzazione e fornitura, sarà necessario proseguire nella realizzazione di analisi di mercato settoriali e intensificare le missioni di delegazioni imprenditoriali sia in Italia sia *in loco*, con presentazioni e incontri *business to business*, al fine di accrescere la reciproca conoscenza e stimolare un clima di fiducia.

## 2. Strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

**A**l fine di sostenere l'internazionalizzazione delle Aziende italiane, particolarmente di quelle piccole e medie che insieme rappresentano la grande maggioranza del sistema produttivo del nostro Paese, il Ministero dello Sviluppo Economico mette in campo una serie di strumenti finanziari, affidandone



in parte la gestione alla SIMEST SpA, la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero, controllata dal Governo Italiano che ne detiene il 76% del pacchetto azionario.

L'altro soggetto che fornisce un valido sostegno all'internazionalizzazione dell'economia italiana è la SACE SpA - una società per azioni a capitale pubblico detenuto interamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con il compito di fornire un'offerta ampia e articolata di servizi che comprendono oltre alla tradizionale copertura assicurativa dei rischi commerciali e politici delle esportazioni, anche il rilascio di garanzie su finanziamenti e titoli e altri strumenti finanziari connessi alla internazionalizzazione delle imprese nazionali.

Nel rispetto dell'ordinamento comunitario vigente in tema di aiuti pubblici, e per rispondere al meglio alle esigenze delle imprese nazionali impegnate a fronteggiare la crescente pressione competitiva sui mercati esteri, la disciplina vigente è stata rivisitata e ampliata allo scopo di facilitare l'accesso alle agevolazioni erogate dalla SIMEST Spa, attraverso l'attuazione degli oneri e degli adempimenti richiesti ai destinatari dei finanziamenti.

*Accanto agli strumenti tradizionali, ormai da tempo collaudati, sono state elaborate nuove modalità di finanziamento rivolte in particolare alle PMI, nella consapevolezza che esse continuano a rappresentare il punto di forza dello sviluppo del comparto produttivo nazionale. In particolare, si segnalano le misure predisposte per il sostegno alla patrimonializzazione delle imprese e l'istituzione di un fondo denominato start-up finalizzato a promuovere progetti di internazionalizzazione al di fuori della UE.*

### **1. FINANZIAMENTO AGEVOLATO PER LA REALIZZAZIONE DI PROGRAMMI DI INVESTIMENTO TRAMITE APERTURA DI STRUTTURE ALL'ESTERO IN PAESI EXTRA UE (L. 133/2008, ART. 6 CO. 2 LETT. A)**

*È di gran lunga lo strumento più utilizzato, tra gli altri messi a disposizione dalla SIMEST, da parte delle imprese che intendono penetrare i mercati esteri o potenziare posizioni già acquisite sui medesimi.*

#### **Finalità**

L'intervento consiste in un finanziamento a tasso agevolato volto a favorire la realizzazione o il potenziamento di una struttura permanente in Paesi extra UE.

#### **Beneficiari**

È destinato alle imprese con sede legale in Italia a eccezione di quelle operanti nei settori elencati dall'art. 1, lett. A, B, C e F del Regolamento CE 1998/2006.

#### **Spese finanziabili**

Sono finanziabili le spese relative alla costituzione e al funzionamento della struttura, le spese per azioni promozionali e per i vari interventi sostenute dalla data di presentazione della domanda fino al termine del programma (24 mesi dopo la stipula del contratto di finanziamento).

#### **Caratteristiche dell'intervento**

*Premesso che la revisione operata di recente sulle modalità del finanziamento ha portato a una diminuzione del tasso di interesse e a una riduzione delle garanzie si fa presente che:*

il rimborso del finanziamento è stabilito entro un termine massimo di 7 anni dalla data di stipula del contratto di finanziamento, di cui due anni di preammortamento.

Il tasso di interesse agevolato è pari al 15% del tasso di riferimento, con una percentuale minima dello 0,50% annuo. Il tasso di riferimento è fisso ed è quello vigente alla data della delibera di concessione del Comitato Agevolazioni SIMEST.

L'intervento agevolativo può coprire fino all'85% dell'importo delle spese preventivate, tenuto conto dei limiti previsti dal Regolamento "de minimis".

Per garantire il rimborso del finanziamento occorre prestare alla SIMEST Spa una o più delle seguenti garanzie: fideiussione bancaria, fideiussione assicurativa, fideiussione di confidi convenzionati con SIMEST, fideiussione di intermediari finanziari convenzionati con SIMEST e pegno su titoli di Stato.



Il Comitato Agevolazioni può accordare alle PMI, in base alla loro affidabilità e capacità di rimborsare il finanziamento, una riduzione delle garanzie fino al 50% del finanziamento.

## Procedura e tempi

*Tempi brevi e certi per chi richiede l'agevolazione.*

La domanda che deve essere presentata alla SIMEST, redatta su apposito modulo (scaricabile dal sito [www.simest.it](http://www.simest.it) e [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)), viene istruita dalla SIMEST e dal MISE e quindi sottoposta al Comitato agevolazioni per l'approvazione entro 90 giorni dalla data di presentazione.

Il contratto viene stipulato entro 3 mesi dalla ricezione della delibera di concessione.

L'impresa può chiedere che entro 4 mesi dalla stipula del contratto venga erogato un anticipo fino a un massimo del 30% del finanziamento concesso (anziché del 10% come per la precedente normativa)

Le ulteriori erogazioni sono subordinate alla presentazione di idonea documentazione delle spese sostenute e di adeguata garanzia.

## 2. FINANZIAMENTO AGEVOLATO PER LA REALIZZAZIONE DI STUDI DI PREFATTIBILITÀ E DI FATTIBILITÀ COLLEGATI A INVESTIMENTI ITALIANI ALL'ESTERO, NONCHÉ PROGRAMMI DI ASSISTENZA TECNICA COLLEGATI AI SUDDETTI INVESTIMENTI IN PAESI EXTRA UE (L. 133/2008, ART. 6 CO. 2 LETT. B)

*È lo strumento dedicato alle imprese interessate a effettuare uno studio approfondito del mercato sul quale intendono operare per definirne le caratteristiche chiave, quale la situazione politica, economica e sociale, le aree di maggiore concentrazione industriale, le dinamiche del mercato locale relativo al prodotto*

*di interesse, regolamentazioni doganali, imposte e quanto altro utile per avviare un'attività di internazionalizzazione.*

## Finalità

L'intervento consiste in un finanziamento a tasso agevolato destinato a studi di prefattibilità, fattibilità e programmi di assistenza tecnica collegati a investimenti italiani all'estero, in Paesi extra UE.

## Beneficiari

È destinato alle imprese italiane, loro consorzi o associazioni, con priorità per le PMI. Sono escluse le imprese operanti nei settori elencati dall'art. 1, lett. A, B, C e F del Regolamento CE 1998/2006.

## Spese finanziabili

Le spese finanziabili, che devono essere indicate in modo analitico in una "scheda preventivo" sono relative a salari, emolumenti dovuti a consulenti o a esperti, viaggi, soggiorni e altre spese collegate con la tipologia e gli obiettivi degli studi o del programma di assistenza tecnica.

I costi devono riguardare, almeno per il 50% del totale preventivo, le spese da sostenersi nel Paese di destinazione dell'iniziativa.

## Caratteristiche dell'intervento

*Premesso che la revisione operata di recente sulle modalità del finanziamento ha portato a una diminuzione del tasso di interesse e a una riduzione delle garanzie si fa presente che:*

il periodo di realizzazione del programma termina 6 mesi dopo la stipula del contratto di finanziamento nel caso di studi fattibilità, 12 mesi nel caso di programmi di assistenza tecnica

Il preammortamento decorre dalla data di stipula del contratto e termina 24 mesi dopo tale data.

Il rimborso del finanziamento avviene in un periodo di 3 anni a partire dal termine del periodo di preammortamento, mediante rate semestrali posticipate costanti in linea capitale.

È facoltà dell'impresa chiedere la riduzione di tali termini.

Il tasso di interesse agevolato è pari al 15% del tasso di riferimento, con una percentuale minima del-



lo 0,50% annuo. Il tasso di riferimento è fisso ed è quello vigente alla data della delibera di concessione del Comitato Agevolazioni SIMEST.

Il finanziamento deliberato dal Comitato Agevolazioni può coprire fino al 100% dell'importo preventivato dall'impresa richiedente (nei limiti del "de minimis") e non può essere superiore a:

- 100.000 euro per studi collegati a investimenti commerciali;
- 200.000 euro per studi collegati a investimenti produttivi;
- 300.000 euro per assistenza tecnica.

Per garantire il rimborso del finanziamento l'impresa deve prestare alla SIMEST Spa una o più delle seguenti garanzie: fideiussione bancaria, fideiussione assicurativa, fideiussione di confidi convenzionati con SIMEST, fideiussione di intermediari finanziari convenzionati con SIMEST e pegno su titoli di Stato. Il Comitato Agevolazioni può accordare alle PMI, in base alla loro affidabilità e capacità di rimborsare il finanziamento, una riduzione delle garanzie fino al 50% del finanziamento.

### Procedura e tempi

*Tempi brevi e certi per l'esame della domanda di agevolazione.*

La domanda che deve essere presentata alla SIMEST, redatta su apposito modulo (scaricabile dal sito [www.simest.it](http://www.simest.it) e/o [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)), viene istruita dalla SIMEST e dal MISE e quindi sottoposta al Comitato agevolazioni per l'approvazione entro 90 giorni dalla data di presentazione.

Il contratto viene stipulato entro 3 mesi dalla ricezione della delibera di concessione.

L'impresa può chiedere che entro 3 mesi dalla stipula del contratto venga erogato un anticipo fino a un massimo del 70% del finanziamento concesso; l'importo a saldo è erogato, previa consegna delle relative garanzie, al momento del consolidamento del finanziamento.

### 3. FINANZIAMENTO AGEVOLATO DEI CREDITI ALL'ESPORTAZIONE (L. 143/1988-FONDO 295)

*È uno strumento finalizzato a promuovere le esportazioni, consentendo alle imprese italiane di offrire alla controparte estera dilazioni di pagamento a condizioni competitive, tramite la concessione di contributi agli interessi.*

#### Finalità

L'agevolazione è finalizzata a consentire alle imprese esportatrici l'offerta di condizioni di credito competitive sui mercati esteri, in linea con l'accordo internazionale (denominato Consensus) vigente in materia di sostegno pubblico all'export. Lo strumento, di norma, integra la copertura assicurativa operata dalla Sace.

#### Beneficiari

L'agevolazione interessa tutte le imprese italiane. Sono agevolabili le esportazioni concernenti forniture di macchinari e impianti, studi, progettazioni, lavori e servizi, normalmente assistite da garanzia Sace, mentre sono escluse le esportazioni di beni di consumo (durevoli e non durevoli) e semilavorati o beni intermedi non destinati in via esclusiva a essere integrati in beni di investimento.

Nel caso di *credito fornitore* (la dilazione è concessa alla controparte estera direttamente dall'impresa italiana esportatrice), il finanziamento del credito all'esportazione è costituito dallo smobilizzo di titoli, normalmente effettuato da un forfaiter, e l'intervento agevolativo è volto a coprire la differenza tra il valore attuale dei titoli al tasso agevolato e il valore del credito scontato a un tasso ritenuto congruo dalla SIMEST.

Nel caso di *credito finanziario* (il credito concesso all'acquirente/committente estero per il regolamento di esportazioni italiane è intermediato da soggetti finanziari), la SIMEST effettua un intervento di stabilizzazione del tasso nei confronti della banca finanziatrice, assicurando, nel corso del finanziamento, la copertura dell'eventuale differenza tra il costo della raccolta a breve e il tasso agevolato posto a carico del beneficiario del finanziamento.



### Caratteristiche dell'intervento

La durata del credito all'esportazione deve essere uguale o superiore a 24 mesi dal "punto di partenza del credito" (spedizione/consegna o, nel caso di impianti "chiavi in mano", collaudo preliminare). La durata massima è determinata in base al Consensus, in relazione alla categoria del paese e alle tipologie di operazioni.

I tassi d'interesse minimi applicabili (CIRR) sono stabiliti mensilmente in sede OCSE in relazione alle differenti valute di denominazione del credito all'esportazione e sono pubblicati sul sito del MISE. Il tasso CIRR negoziato per l'operazione resta fisso per tutta la durata del credito all'esportazione.

L'importo agevolabile è pari a un massimo dell'85% della fornitura; una percentuale pari ad almeno il 15% deve essere regolata in contanti.

### Procedura e tempi

Le richieste di contributo agli interessi sui finanziamenti concessi devono essere presentate dai soggetti interessati (banche italiane o estere o esportatori) alla SIMEST utilizzando apposito modulo, scaricabile dal sito [www.simest.it](http://www.simest.it) e/o [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it).

L'eventuale concessione del contributo viene deliberata entro 90 giorni dal completamento della documentazione necessaria.

## 4. ASSICURAZIONE DEI CREDITI ALL'ESPORTAZIONE (D. LGS. 31.3.1998, N. 143 E D. LGS 27.5.1999, N. 170)

*L'assicurazione dei crediti e gli altri servizi finanziari offerti dalla SACE rappresentano uno dei principali strumenti di promozione e di sostegno alle imprese nazionali che operano sui mercati esteri, mettendo gli esportatori in grado di offrire alla clientela estera, attraverso la copertura dei rischi dell'operazione commerciale, termini e condizioni di credito competitivi e in linea con le regole internazionali concordate per il sostegno pubblico dell'export.*

### Finalità e caratteristiche dell'intervento

L'agevolazione opera attraverso la concessione della

assicurazione, riassicurazione e garanzia dei rischi di carattere politico, valutario e commerciale a cui sono esposte le imprese e le banche italiane nelle loro attività sui mercati esteri.

Le operazioni assicurabili sono per la gran parte costituite dai crediti connessi alle dilazioni di pagamento accordate agli acquirenti e committenti esteri e possono assumere la forma di credito fornitore e credito finanziario (acquirente). Sono inoltre assicurabili gli investimenti diretti all'estero.

Gli strumenti assicurativi a disposizione delle imprese sono:

- la promessa di garanzia, che consente all'operatore nazionale di ottenere, prima della conclusione del contratto, una indicazione delle condizioni di assicurabilità dell'operazione;
- la polizza assicurativa vera e propria, contenente le condizioni di assicurabilità e il relativo costo;
- altri strumenti, quali le coperture assicurative rilasciate in dipendenza di convenzioni quadro con le banche, nell'ambito di linee di credito concesse da banche italiane a istituti bancari esteri per crediti di durata inferiore a cinque anni; garanzie concesse nell'ambito di trattati di riassicurazione con operatori privati; garanzie concesse sulla base di trattati di riassicurazione e coassicurazione con compagnie assicurative esteri; garanzie di tipo fideiussorio.

L'importo assicurabile non può essere superiore al 95% della fornitura.

Sono esclusi dall'intervento le esportazioni e gli investimenti all'estero effettuati nei Paesi dichiarati in sospensiva dalla Sace, e, relativamente ai rischi commerciali riguardanti i crediti fino a 24 mesi, nei Paesi UE.

Si ricorda che per quanto riguarda la copertura dei crediti con dilazione di pagamento inferiore a 24 mesi, i relativi servizi sono presidiati dalla SACE BT (controllata al 100% dalla SACE) operativa dal giugno 2004. Le attività di SACE BT sono destinate in particolare alle PMI.



### Beneficiari

Operatori nazionali:

- per i crediti fornitore: gli esportatori e gli investitori italiani all'estero;
- per i crediti acquirente: le banche italiane e le banche e società finanziarie estere.

### Procedure e tempi

La promessa di garanzia e la garanzia assicurativa vanno richieste su appositi moduli disponibili presso la SACE, la Viscontea e il sistema bancario.

Per ogni approfondimento e una rassegna esaustiva di tutti i prodotti SACE si rinvia al sito [www.sace.it](http://www.sace.it).

## 5. PARTECIPAZIONE DI SIMEST AL CAPITALE DI IMPRESE ESTERE (L. 100/1990; D. LGS. 143/98; D.L. 35/2005 CONV. L. 80/2005)

*È lo strumento finalizzato a rafforzare l'internazionalizzazione delle imprese attraverso la presenza della SIMEST nel capitale di rischio delle società costituite all'estero, con la possibilità di integrare l'agevolazione con la partecipazione aggiuntiva del Fondo Venture Capital.*

### Finalità

La SIMEST, per supportare gli investimenti di imprese italiane in società o imprese aventi sede in Paesi non appartenenti all'Unione Europea, può acquisire quote di partecipazione di minoranza nel capitale di rischio delle società estere. La stessa Legge 100 prevede che la SIMEST possa concedere contributi agli interessi sul finanziamento bancario della quota acquisita dalla società italiana.

### Beneficiari

Imprese italiane e/o imprese aventi stabile organizzazione in uno Stato dell'Unione Europea, controllate da imprese italiane, le quali siano interessate a costituire una società estera o sottoscrivere un aumento di capitale sociale o ad acquisire quote di partecipazione in un'impresa estera già costituita. Le imprese che, investendo all'estero,

non prevedano il mantenimento sul territorio nazionale delle attività di ricerca, sviluppo, direzione commerciale, nonché di una parte sostanziale delle attività produttive non possono usufruire delle agevolazioni sopra descritte.

*Anche per questa agevolazione è data priorità alle PMI.*

### Caratteristiche dell'intervento

La partecipazione della SIMEST non può superare il 25% del capitale di rischio della società estera e può essere detenuta per un periodo massimo di 8 anni. Entro tale termine, SIMEST dovrà procedere alla cessione delle sue quote ai valori di mercato.

Il suddetto limite è elevato al 49% sia per gli investimenti all'estero che riguardino attività derivanti da acquisizioni di imprese, joint-venture o altro che mantengano le capacità produttive interne sia per i nuovi investimenti destinati alla ricerca e innovazione.

Durante il periodo in cui è prevista la partecipazione della SIMEST nell'impresa estera, le spese in ricerca e sviluppo dovranno essere almeno pari al 50% dell'ammontare della partecipazione stessa.

Un ulteriore intervento, che si aggiunge contestualmente alla partecipazione di SIMEST, si concretizza attraverso il riconoscimento di un contributo agli interessi che viene concesso a fronte del finanziamento ordinario della quota di capitale di rischio assunta dall'impresa, applicando un tasso che copre il differenziale tra l'interesse bancario e il tasso di riferimento. L'interesse agevolato applicabile al rimborso sarà pari al 50% del tasso di riferimento.

### Procedura e tempi

L'operatore presenta direttamente alla SIMEST il progetto di società estera, corredato da documentazione e nel caso di joint venture fornirà informazioni tecniche, industriali, economiche e finanziarie sia dell'impresa italiana che del partner estero.

L'istruttoria effettuata dalla SIMEST si conclude, mediamente, nell'arco di tre mesi dalla presentazione della domanda.

Per richiedere il contributo agli interessi, l'operatore presenta alla SIMEST la richiesta di agevolazione non oltre tre mesi dalla data della delibera di



partecipazione SIMEST. Il finanziamento è deliberato entro sei mesi dalla presentazione della domanda da parte dell'operatore.

Il modello di domanda è scaricabile dal sito [www.simest.it](http://www.simest.it) e [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it).

### 6. FONDO UNICO PER OPERAZIONI DI VENTURE CAPITAL

*Il Fondo nasce dall'intento di supportare gli investimenti in aree strategiche quali Cina, Africa, Medio Oriente, America Centrale e Meridionale, Balcani, Federazione Russa e integra lo strumento agevolativo che regola, attraverso la L. 100/1990, la partecipazione di SIMEST al capitale di rischio di imprese estere.*

#### Finalità

Con la creazione di un apposito fondo si è inteso offrire un ulteriore supporto alle imprese che intendono costituire società miste all'estero. Il fondo Venture Capital è, infatti, finalizzato a sostenere gli investimenti delle imprese italiane attraverso l'acquisizione da parte della SIMEST SpA, per conto del Ministero dello Sviluppo Economico, di quote di capitale di rischio in imprese aventi sede in uno dei Paesi di destinazione previsti dal Fondo stesso. Tali quote devono essere aggiuntive rispetto a quelle acquisite da SIMEST ai sensi della L. 100/1990. La partecipazione complessiva (SIMEST + FVC) non può in ogni caso essere superiore al 49% del capitale dell'impresa estera.

#### Beneficiari

Tutte le imprese italiane possono essere destinatarie dell'agevolazione, alla condizione che venga assicurato il mantenimento sul territorio nazionale delle attività di ricerca, sviluppo e una quota sostanziale delle attività produttive.

#### Caratteristiche dell'intervento

L'intervento aggiuntivo del Fondo può avere a oggetto l'acquisizione di quote di capitale di rischio nella fase di costituzione della nuova impresa, o, nel caso

in cui l'impresa sia già esistente, la sottoscrizione di aumento di capitale sociale o l'acquisto da terzi di quote o azioni. Non ci sono limiti di importo, ma l'intervento aggiuntivo del Fondo deve essere:

- di importo non superiore al doppio della partecipazione connessa all'intervento SIMEST ottenuto ai sensi della L. 100/1990;
- tale da non determinare, sommato all'intervento SIMEST, il superamento:
  - né del totale delle quote di partecipazione detenute dai soci italiani;
  - né del limite del 49% del capitale sociale della società estera.

Le partecipazioni acquisite a valere sulle disponibilità del Fondo devono essere cedute entro un massimo di 8 anni dall'acquisizione della partecipazione stessa e, comunque, non oltre i termini convenuti nei contratti relativi all'intervento della SIMEST con la L. 100/1990.

#### Procedura e tempi

L'intervento del Fondo può essere richiesto, congiuntamente o successivamente alla richiesta di partecipazione di SIMEST ai sensi della L. 100/1990, mediante domanda scritta alla SIMEST, avvalendosi del modulo appositamente predisposto (scaricabile dal sito [www.simest.it](http://www.simest.it) e [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)).

Nel caso di richiesta congiunta (partecipazione più finanziamento): entro 30 giorni dalla delibera del Consiglio di Amministrazione che approva la partecipazione ai sensi della L. 100/1990, la SIMEST completa l'esame della richiesta di partecipazione a valere sulle disponibilità del Fondo e la sottopone al Comitato di Indirizzo e Rendicontazione, istituito presso il Ministero dello sviluppo economico, per la relativa approvazione.

Nel caso di richiesta posteriore alla delibera della partecipazione di SIMEST ai sensi della L. 100/1990: entro 90 giorni dalla presentazione della domanda, la richiesta e la relativa istruttoria sono trasmesse al Comitato, che le esaminerà alla prima riunione utile. A seguito dell'approvazione del Comitato, la SIMEST provvede alla stipula del contratto di partecipazione a valere sulle risorse del Fondo.



### 7. FINANZIAMENTO AGEVOLATO A FAVORE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE - PMI - ESPORTATRICI PER IL MIGLIORAMENTO E LA SALVAGUARDIA DELLA LORO SOLIDITÀ PATRIMONIALE AL FINE DI ACCRESCERNE LA COMPETITIVITÀ SUI MERCATI ESTERI (L. 133/2008, ART. 6 CO. 2 LETT.C)

*È il nuovo strumento che vuole dare alle imprese esportatrici la possibilità di essere maggiormente competitive sui mercati esteri attraverso il rafforzamento del proprio assetto patrimoniale.*

#### **Finalità**

L'intervento, realizzato attraverso un finanziamento a tasso agevolato, è volto a stimolare, migliorare o salvaguardare la solidità patrimoniale delle imprese esportatrici.

#### **Beneficiari**

I beneficiari sono le Piccole e medie imprese italiane – PMI – come definite dalla normativa comunitaria in materia, che al momento della presentazione della domanda siano costituite in forma di società di capitali e che abbiano realizzato nei 3 esercizi precedenti un fatturato estero pari, in media, ad almeno il 20% del fatturato totale. Al momento dell'erogazione del finanziamento tali imprese devono essere costituite in S.p.a.

#### **Caratteristiche dell'intervento**

L'importo del finanziamento agevolato è deliberato nel limite del 25% del patrimonio netto dell'impresa richiedente (risultante dall'ultimo esercizio) e comunque non può superare l'importo di 500.000,00 euro. Il criterio per l'agevolazione del finanziamento è definito sulla base del livello di solidità patrimoniale ricavato dall'indice di copertura delle immobilizzazioni (rapporto tra patrimonio netto e attività immobilizzate nette) risultante dall'ultimo bilancio approvato, defi-

nito "livello di ingresso". Tale livello viene parametrato al "livello soglia" che è posto pari a 0,65. Le imprese possono richiedere il finanziamento qualunque sia il loro livello di solidità patrimoniale sulla base dell'ultimo bilancio approvato.

Se il livello di ingresso è inferiore al livello soglia (in questo caso è richiesta garanzia con fidejussione bancaria o assicurativa) l'obiettivo è quello di raggiungerlo o superarlo; se, invece, è uguale o superiore, l'obiettivo è di mantenerlo o incrementarlo.

Il finanziamento è concesso - indipendentemente dal livello di ingresso - al tasso di riferimento di cui alla normativa comunitaria, reso noto con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico e pubblicato sul sito della SIMEST e del Ministero, vigente alla data della delibera di concessione. L'eventuale successiva applicazione del tasso agevolato si realizzerà con le seguenti modalità.

Premesso che l'intervento è articolato in due fasi (fase di erogazione e di preammortamento e fase di rimborso), al termine del periodo di preammortamento la SIMEST effettua la verifica del livello di solidità patrimoniale raggiunto e consolida o meno l'agevolazione. In caso la verifica abbia avuto esito positivo, il rimborso del finanziamento avviene in 5 anni, con rate in linea capitale costanti, semestrali e posticipate, a un tasso agevolato pari al 15% del tasso di riferimento (purché non inferiore allo 0,50% annuo). In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, il rimborso del finanziamento avviene al tasso di riferimento, in unica soluzione entro 3 mesi dall'avvenuta approvazione e deposito del bilancio del secondo esercizio intero successivo alla data di erogazione.

Vi è la possibilità di proroga nel caso in cui l'impresa, in fase di verifica, registri una flessione del livello di solidità patrimoniale di ingresso contenuta nei limiti del 5% e purché sia rispettato il livello soglia di 0,65. In quest'ultimo caso è altresì richiesta la presentazione di garanzia con fidejussione bancaria o assicurativa.

#### **Procedura e tempi**

L'operatore presenta direttamente alla SIMEST la domanda redatta su apposito modulo (scaricabile dai siti internet di SIMEST e Ministero) corredata dalla documentazione. Il tempo medio per la conclusione



dell'istruttoria è di due mesi. Il contratto deve essere stipulato nei successivi due mesi, mentre il finanziamento viene erogato al 100% entro 6 mesi dalla stipula di tale contratto.

La procedura totale, dalla data di presentazione della domanda all'erogazione del finanziamento, è di circa 10 mesi. Durante il periodo di ammortamento la SIMEST sottopone l'impresa a verifiche annuali del livello di solidità patrimoniale.

### 8. FONDO DI VENTURE CAPITAL PER IMPRESE START UP VOLTE ALLA INTERNAZIONALIZZAZIONE

*È in corso di emanazione il decreto operativo per una nuova modalità di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese disegnata per supportare progetti di internazionalizzazione attraverso un Fondo rotativo alimentato con le disponibilità attribuite al MISE sulla base degli utili realizzati dalla SIMEST stessa.*

#### Finalità

Lo strumento consentirà il finanziamento in equity transitorio e di minoranza di società che realizzino progetti di internazionalizzazione attraverso la costituzione di un veicolo societario apposito, eventualmente abbinati anche all'innovazione del prodotto e di processo.

#### Beneficiari

Destinatari dell'agevolazione sono i raggruppamenti di PMI (costituiti sotto forma di società di capitali), singole PMI e, prioritariamente, piccole imprese, anche artigiane e imprenditoria femminile.

#### Caratteristiche principali del finanziamento

Consiste nella partecipazione temporanea di minoranza all'equity sulla base di una positiva valutazione del business plan aziendale e a condizioni di mercato. Le aziende promotrici delle società richiedenti dovranno dimostrare di avere una consolidata capacità ed esperienza nel settore che si intende sviluppare o anche in settori affini. Il finanziamento è erogato per una quota non superiore al 49% del capitale sociale e fino a un importo massimo di 400.000 euro nel caso

di 4 o più aziende proponenti.

Nel caso in cui la compagine societaria (che dovrà avere sede in Italia o altri Paesi UE qualora necessario per lo sviluppo del progetto) comprenda altri soggetti finanziari (private equity o altri) la quota complessiva dei partners, compresa quella del Fondo, non potrà superare il 49%.

Infine una quota fino a un massimo del 25% dell'ammontare del Fondo potrà essere riservata a investimenti in fondi di private equity aventi finalità analoghe e promossi da operatori bancari o finanziari italiani.

La durata dell'intervento è fissata normalmente fra due e quattro anni dall'acquisizione con possibilità di estenderla in determinati casi.

Il "way out" del Fondo sarà determinato a valori di mercato concordati nel patto parasociale tra il Fondo e i proponenti, e laddove questi ultimi non riacquistino le quote del Fondo, il soggetto gestore, la SIMEST, ha la facoltà di negoziare con terzi la cessione delle proprie quote.

Per gli ulteriori aspetti riguardanti le modalità dell'intervento si rinvia al D.M. in corso di emanazione e ai riferimenti presenti sui siti del ministero e della SIMEST.

### 9. RIORDINAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO (L. 518/1970)

*È una legge che disciplina il settore delle Camere di Commercio Italiane all'Estero.*

*Essa stabilisce:*

- *i criteri per la concessione e la revoca del riconoscimento ufficiale;*
- *il gradimento – su conforme parere del Ministero degli Affari Esteri – del Segretario Generale della Camera a cui è assegnata la funzione amministrativa;*
- *l'approvazione di modifiche agli Statuti delle CCIE riconosciute*
- *i criteri per la concessione di un cofinanziamento annuo sulle spese del programma promozionale realizzato.*



### Beneficiari

Possono richiedere il riconoscimento ufficiale le Associazioni di imprenditori italiani e locali, libere, elettive, costituite all'estero da almeno due anni con il fine di incrementare le relazioni economico-finanziarie tra il Paese dove è ubicata la Camera e l'Italia. Il Ministero acquisito il parere del Ministero degli Affari Esteri, decide se procedere o meno al riconoscimento ufficiale. Le Camere che hanno già ricevuto il riconoscimento ufficiale, possono richiedere il cofinanziamento annuale alle spese sostenute per la realizzazione del programma promozionale.

Le Camere possono essere costituite in tutti i Paesi esteri.

### Tipo di intervento

- Riconoscimento ufficiale;
- cofinanziamento annuale sulle attività promozionali svolte nell'esercizio finanziario precedente la richiesta.

### Tipologie di progetti finanziabili

- **area informativa:** riviste, bollettini, newsletter, cataloghi, repertori, pubblicità sui media, seminari, sportelli informativi e siti web;
- **area formativa:** corsi diretti alle imprese, corsi diretti al personale della Camera, workshop, seminari che trasmettono un know-how, stage di studenti italiani, neo-laureati presso le imprese all'estero;
- **area contatti d'affari:** partecipazione a eventi fieristici, assistenza e accompagnamento di delegazioni di operatori, organizzazione di contatti tra strutture universitarie e di ricerca italiane e locali per favorire la diffusione dell'innovazione tecnologica;
- **area assistenza e consulenza alle imprese:** reperimento agenti o distributori, ricerca partners, recupero crediti, traduzioni, organizzazione di business meeting, assistenza alle imprese per partecipazione a programmi comunitari o di organismi internazionali;
- **area della rete camerale:** redazione

del Business Atlas, alimentazione banca-dati Pla.Net sui contatti e sulle locali opportunità di business; partecipazione al Meeting dei Segretari Generali, alla Convention mondiale e riunioni d'area.

### Caratteristiche dell'intervento

Contributi a fondo perduto.

### Procedura e Tempi

- ottobre-dicembre: pubblicazione Circolare Ministeriale per programmi promozionali riferiti all'anno successivo;
- entro il 31-01 anno successivo presentazione da parte delle CCIE del programma promozionale;
- entro 30 gg. approvazione/non approvazione programma promozionale da parte del Ministero;
- entro 31-03 invio da parte delle CCIE della rendicontazione del programma promozionale svolto nell'anno precedente;
- ottobre-dicembre predisposizione decreto di riparto delle somme assegnate alle singole CCIE.

### Riferimenti normativi

- L. 518/1970 (G.U. n. 182 del 21 luglio 1970);
- Art. 22, co. 1 del D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 143 (Disposizioni in materia di commercio con l'estero);
- Decreto 21 luglio 1999, n. 315;
- Circolare n. 20090096158 del 18 dicembre 2009 (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n. 1 del 02.01.2010).

## 10. RIORDINAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA (L. 580/1993)

*La legge prevede che la denominazione di "camera di commercio" possa essere estesa, nel territorio nazionale, anche alle associazioni cui partecipino enti e imprese italiane e di altro Stato estero, che abbiano*





per scopo statutario la promozione dei rapporti economici con l'Italia e abbiano ottenuto l'iscrizione in un apposito Albo.

L'Albo è tenuto presso la sezione separata di Unioncamere e riporta le seguenti indicazioni:

- denominazione
- data di costituzione
- sede legale ed eventuali sedi operative, mezzi di comunicazione
- data di iscrizione all'Albo
- data di estinzione della Camera o di revoca dell'iscrizione all'Albo
- nominativi e funzioni degli amministratori
- servizi alle imprese

### Tipo di intervento

L'iscrizione all'Albo è disposta dal Ministero dello Sviluppo Economico su domanda dell'interessata, previa verifica dei seguenti requisiti:

- esistenza di una struttura minima (sede, personale);
- finalità promozionale per i rapporti con l'Italia;
- assenza di condanne penali per gli amministratori italiani;
- benessere della Rappresentanza diplomatica dello Stato di appartenenza per gli amministratori esteri.

La valutazione viene effettuata, tramite apposita conferenza di servizi sulla base del programma delle attività promozionali previste e delle effettive potenzialità d'incremento dei rapporti commerciali con l'Italia. Per consentire tale valutazione, l'associazione deve aver svolto attività in almeno due anni precedenti a quello in cui viene chiesta l'iscrizione all'Albo.

### Procedura

L'Associazione interessata deve inoltrare specifica domanda in bollo al Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione Generale per le Politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi – DIV.VIII. La domanda deve essere corredata da una copia autenticata dell'atto costitutivo e dello statuto, dall'elenco dei soci e degli amministratori, dal programma delle attività previste, da una relazione illustrativa dell'attività eventualmente già svolta,

dall'ultimo bilancio consuntivo e dall'eventuale riconoscimento dello Stato estero.

### Riferimenti normativi

- L. 580/1993 (G.U. n. 7 dell'11 novembre 1994);
- Decreto 15 febbraio 2000 n. 96 (G.U. n. 94 del 21 aprile 2000) e relativi indicatori allegati.

## 11. CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI AI CONSORZI TRA PICCOLE E MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI, COMMERCIALI E ARTIGIANE (L. 83/1989)

*È la norma che consente di erogare contributi finanziari annuali in rapporto alle spese sostenute dai consorzi multiregionali aventi come scopi esclusivi, anche disgiuntamente, "l'esportazione dei prodotti delle imprese consorziate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla".*

I contributi sono finalizzati a incentivare lo svolgimento di specifiche attività promozionali di rilievo nazionale e la realizzazione di progetti volti a favorire, in particolare, l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Il contributo non può essere in alcun modo ripartito tra le imprese né impiegato per iniziative fruite da singole imprese.

### Beneficiari

Consorzi e società consortili multiregionali<sup>1</sup>, anche

*1 Sono considerati multiregionali i consorzi di cui almeno il 25% delle imprese associate abbiano la sede legale in una o più regioni diverse da quella delle restanti imprese. Per i consorzi che abbiano più di 60 imprese associate, il requisito minimo è fissato in 15 imprese aventi sede legale in una o più regioni diverse dalle restanti imprese. Il requisito della multiregionalità deve essere posseduto dal momento della presentazione della domanda di approvazione del programma sino al 31 dicembre dell'anno di realizzazione del programma stesso.*



in forma cooperativa, aventi come scopo esclusivo l'esportazione dei prodotti delle consorziate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla.

Consorzi monoregionali ubicati nelle Regioni Sicilia e Valle d'Aosta (provvisoriamente, in attesa della definizione dell'iter di trasferimento delle competenze alle rispettive Regioni).

Nello statuto deve essere espressamente specificato il divieto di distribuzione degli avanzi di esercizio di ogni genere e sotto qualsiasi forma alle imprese consorziate, anche in caso di scioglimento. Tale divieto deve risultare dallo statuto al momento della presentazione della domanda di presentazione del programma promozionale, a pena di inammissibilità della domanda stessa.

In linea generale, l'attività dei consorzi può riguardare tutti i paesi esteri.

### Tipo di intervento

Co-finanziamento a fondo perduto, commisurato all'importo delle spese ammissibili sostenute per l'esecuzione del programma promozionale.

### Procedura

Avvio del procedimento (con invio di una comunicazione a ciascun proponente ai sensi della L. 241/1990) con istruttoria delle singole domande, che si conclude con una lettera di approvazione, o di diniego, totale o parziale, del programma promozionale; l'esito della valutazione sarà comunicato dal Ministero.

Esame del rendiconto, che si conclude con l'emissione dei decreti di concessione dei contributi e dei relativi ordini di pagare, ovvero con un diniego, totale o parziale per carenze riscontrate nella rendicontazione.

Riparto dei fondi assegnati tra i progetti ammessi ed emissione del decreto di concessione del contributo e dell'ordine di pagare.

Trasmissione al proponente di una copia del decreto concessivo.

Pertanto, le richieste di contributo saranno esaminate come segue:

- per le richieste inoltrate da consorzi multi-regionali l'istruttoria e l'erogazione saranno effettuate interamente dal Ministero;

- per le richieste inoltrate dai consorzi monoregionali, aventi sede nelle Regioni a statuto speciale Sicilia e Valle d'Aosta, l'istruttoria e l'erogazione saranno effettuate dal Ministero, sempreché non intervenga il trasferimento

### Riferimenti normativi

- L. 83/1989 (G.U. n. 58 del 10 marzo 1989)
- D.M. 25 marzo 1992 (G.U. n. 87 del 13 aprile 1992)
- Circolare ministeriale ottobre/novembre

Note - Il D. Lgs. 31 marzo 1998 n. 112 e successive modificazioni ha attribuito alle regioni la gestione dei contributi destinati ai consorzi con esclusione di quelli multiregionali; con il D.P.C.M. 26 maggio 2000 sono state trasferite le risorse alle regioni a statuto ordinario. Pertanto la circolare citata concerne solo la gestione dei contributi per i consorzi a carattere multiregionale.

## 12. CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI AI CONSORZI AGRO-ALIMENTARI, TURISTICO-ALBERGHIERI E AGRO-ITTICO-TURISTICI (L. 394/1981, ART. 10)

*È la norma che consente di erogare contributi finanziari annuali in rapporto alle spese sostenute dai consorzi multiregionali appartenenti alle seguenti tipologie:- agroalimentari; turistico-alberghieri; agro-ittico-turistici.*

*I contributi sono finalizzati a incentivare lo svolgimento di specifiche attività promozionali di rilievo nazionale e la realizzazione di progetti volti a favorire l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.*

### Beneficiari

A) Consorzi e società consortili a carattere multire-





gionale<sup>2</sup>, anche in forma cooperativa, costituiti da imprese agroalimentari aventi come scopo esclusivo la prestazione di servizi connessi all'esportazione dei prodotti agroalimentari;

B) Consorzi e società consortili a carattere multiregionale, anche in forma cooperativa, costituiti da imprese turistiche e alberghiere limitatamente alle attività volte a incrementare la domanda turistica estera.

C) Consorzi e società consortili a carattere multi-regionale, anche in forma cooperativa, costituiti da piccole e medie imprese agroalimentari, ittiche e turistico-alberghiere aventi come scopo esclusivo l'attrazione della domanda estera.

D) Consorzi monoregionali di cui alle lettere A), B), C), ubicati in Sicilia e Valle d'Aosta (provvisoriamente, in attesa della definizione dell'iter di trasferimento delle competenze alle rispettive Regioni).

Nello statuto deve essere espressamente specificato il divieto di distribuzione degli avanzi di esercizio di ogni genere e sotto qualsiasi forma alle imprese consorziate, anche in caso di scioglimento. Tale divieto deve risultare dallo statuto al momento della presentazione della domanda di presentazione del programma promozionale, a pena di inammissibilità della domanda stessa.

In linea generale, l'attività dei consorzi può riguardare tutti i paesi esteri

## Tipo di intervento

Co-finanziamento a fondo perduto, commisurato all'importo delle spese ammissibili sostenute per l'esecuzione del programma promozionale.

## Procedura

<sup>2</sup> Sono considerati multiregionali i consorzi di cui almeno il 25% delle imprese associate abbiano la sede legale in una o più regioni diverse da quella delle restanti imprese. Per i consorzi che abbiano più di 60 imprese associate, il requisito minimo è fissato in 15 imprese aventi sede legale in una o più regioni diverse dalle restanti imprese. Il requisito della multiregionalità deve essere posseduto dal momento della presentazione della domanda di approvazione del programma sino al 31 dicembre dell'anno di realizzazione del programma stesso. I contributi sono finalizzati a incentivare lo svolgimento di specifiche attività promozionali di rilievo nazionale e la realizzazione di progetti volti a favorire l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

Avvio del procedimento (con invio di una comunicazione a ciascun proponente ai sensi della L. 241/1990) con istruttoria delle singole domande, che si conclude con una lettera di approvazione, o di diniego, totale o parziale, del programma promozionale; l'esito della valutazione sarà comunicato dal Ministero.

Esame del rendiconto, che si conclude con l'emissione dei decreti di concessione dei contributi e dei relativi ordini di pagare, ovvero con un diniego, totale o parziale per carenze riscontrate nella rendicontazione.

Riparto dei fondi assegnati tra i progetti ammessi ed emissione del decreto di concessione del contributo e dell'ordine di pagare.

Trasmissione al proponente di una copia del decreto concessivo.

Pertanto, le richieste di contributo saranno esaminate come segue:

- per le richieste inoltrate da consorzi multiregionali l'istruttoria e l'erogazione saranno effettuate interamente dal Ministero;
- per le richieste inoltrate dai consorzi monoregionali, aventi sede nelle Regioni a statuto speciale Sicilia e Valle d'Aosta, l'istruttoria e l'erogazione saranno effettuate dal Ministero, sempreché non intervenga il trasferimento.

## Riferimenti normativi

Art. 10 del D.L. 251/1981, così come modificato dalla legge di conversione 394/81, dalla L. 304/1990 e dalla L. 296/2006 (art. 1, co. 935 della L. F. 2007).

Circolare ministeriale ottobre/novembre

Note - Il D. Lgs. 31 marzo 1998 n. 112 e successive modificazioni ha attribuito alle regioni la gestione dei contributi destinati ai consorzi con esclusione di quelli multiregionali; con il D.P.C.M. 26 maggio 2000 sono state trasferite le risorse alle regioni a statuto ordinario. Pertanto la circolare citata concerne solo la gestione dei contributi per i consorzi a carattere multiregionale.



### 13. CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI A ISTITUTI, ENTI, ASSOCIAZIONI, CAMERE DI COMMERCIO ITALO ESTERE IN ITALIA PER INIZIATIVE VOLTE A PROMUOVERE L'ESPORTAZIONE (L. 1083/1954)

*È una legge che consente di corrispondere contributi finanziari a Istituti, Enti e Associazioni per la realizzazione di progetti di attività promozionale, di rilievo nazionale volte allo sviluppo delle esportazioni italiane.*

#### **Beneficiari**

Istituti, Enti e Associazioni di rilievo nazionale e di emanazione del sistema produttivo imprenditoriale, non aventi fini di lucro, nonché le Camere di Commercio Italo estere in Italia iscritte all'albo di cui alla legge 580/93, per la realizzazione di attività promozionali di rilievo nazionale in favore di imprese associate, dislocate in più regioni. Per attività promozionale di rilievo nazionale si intende quella che ha ricadute diffuse su un territorio multi regionale volta a rafforzare il Made in Italy.

Sono ammessi gli interventi in tutti i Paesi esteri. L'Italia solo per quanto riguarda eventi a carattere internazionale.

#### **Tipo d'intervento**

Co-finanziamento sulle spese preventivate per la realizzazione di progetti volti a favorire l'internazionalizzazione delle PMI e lo svolgimento di specifiche attività di rilievo nazionale.

#### **Tipologie di progetti finanziabili**

Partecipazione a fiere estere; partecipazione a fiere internazionali in Italia; realizzazione, stampa e distribuzione di cataloghi in lingua estera; pubblicità effettuata all'estero su giornali, riviste specializzate, radio e televisione, web; workshop, conferenze e

incontri con operatori e giornalisti esteri; etc. Le proposte progettuali approvate potranno prevedere una compartecipazione pubblica fino a un massimo del 50% delle spese ammesse.

#### **Caratteristiche dell'intervento**

Contributi a fondo perduto.

#### **Procedura e tempi**

- Agosto: pubblicazione circolare ministeriale per programmi promozionali riferiti all'anno successivo;
- entro il 30 settembre dello stesso anno presentazione della domanda da parte dei soggetti beneficiari;
- entro il 31 dicembre approvazione/non approvazione programma promozionale da parte del Ministero;
- entro i tre mesi successivi alla realizzazione dell'intero programma promozionale invio della relazione e rendicontazione del programma svolto;
- entro 30 giorni dalla ricezione dell'istanza approvazione della rendicontazione;
- ottobre-dicembre predisposizione decreto riparto delle somme assegnate ai singoli soggetti beneficiari;
- decreto di concessione del contributo: entro 60 giorni dalla disponibilità delle risorse finanziarie sul relativo capitolo di bilancio.



# Capitolo Settimo

A cura di Interprofessional Network

07

CASI AZIENDALI	
1	AluK Group Spa
2	Artemide Spa
3	Belleli Energy Srl
4	De Franceschi Spa Monfalcone
5	Doimo Contract
6	Faber Spa
7	Gruppo Interna Spa
8	Gruppo ISEO
9	Pasta Zara Spa
10	Pedrollo Spa

## 1. AluK Group Spa

**Attività svolta e settore merceologico:** Progettazione e commercializzazione di sistemi in alluminio per la produzione di porte, finestre e facciate

	2007	2008	2009
<b>Fatturato globale (milioni di €)</b>	57,3 milioni	63,8 milioni	65 milioni
<b>Fatturato in Italia</b>	51,7 milioni	55,8 milioni	56 milioni
<b>Fatturato in EAU</b>	n.d.	n.d.	3,5 milioni
<b>Numero dipendenti globale</b>	231	238	240
<b>Numero dipendenti in Italia</b>	162	158	160
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	n.d.	n.d.	4
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Serramentisti evoluti – imprese di costruzione		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Italia e Cina (per accessorio)		

### INTRODUZIONE

**A**luK Group Spa ha le sue origini nel 1969 quando inizia la sua attività nel commercio dei profili in alluminio per serramenti. Da allora la continua ricerca e l'applicazione dei propri sistemi brevettati, l'ha portata ad assumere una posizione di rilievo nel settore della moderna serramentistica segnalandosi ancor oggi per la qualità superiore dei propri sistemi per la produzione di infissi e facciate. Dal 1988 il Gruppo AluK è dotato di un'officina per il collaudo dei propri sistemi, con particolare riferimento ai requisiti di permeabilità all'aria, tenuta all'acqua e resistenza al carico di vento sui serramenti e alla resistenza meccanica e durabilità degli accessori, al fine di avere un immediato riscontro dell'efficacia delle soluzioni adottate in fase di progettazione. Cresciuta come un gruppo di società che coprivano commercialmente l'area geografica del Nord Italia, progettavano, anodizzavano e verniciavano profili e sistemi, per effetto della recente fusione



intervenuta, viene generata AluK Group Spa.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Gianluca D'Alò, General Manager Middle East della AluK Group Spa, al team di Interprofessional Network.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

AluK Group sviluppa e commercializza sistemi di alluminio per la produzione di porte, finestre e facciate continue e produce, attraverso consociate, accessori e finiture.

L'attività dell'azienda è diversificata, AluK lavora in sinergia anche se i vari settori sono ben distinti l'uno dall'altro in modo da ottenere sempre il risultato migliore nel settore della serramentistica moderna, e distinguendosi sul mercato nazionale e internazionale, sempre in continua evoluzione. La sensibilità di AluK Group verso la ricerca di nuove soluzioni, di prodotti di qualità e servizi alla clientela si è concretizzata con l'inserimento di nuove figure che operano a stretto contatto con il mercato, svolgendo un'importante funzione di collegamento tra le direzioni commerciale, acquisti & logistica, tecnica progettuale e le divisioni produttive.

### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

Negli Emirati Arabi ha sede un ufficio di rappresentanza che funge da *Branch* commerciale a tutti gli effetti. L'attività principale consiste nella promozione e specifica dei nostri sistemi presso studi di architettura, consulenza, progettazione, serramentisti e *main contractors*.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli Emirati Arabi?**

Da oltre 10 anni Il Gruppo AluK è presente negli Emirati Arabi dapprima a Dubai e in seguito allargando la sfera d'azione agli altri emirati con epicentro ultimo la capitale Abu Dhabi. Il processo di crescita continua sul mercato è culminato con la costituzione della *Branch* di Dubai responsabile per l'intera area del Middle East.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

La Branch di Dubai è capitanata dal responsabile

Dott. Gianluca D'Alò, coadiuvato da 2 tecnici Italiani itineranti: due Senior Supervisor, Claudio Colombo e Maurizio Zen. In loco opera in pianta stabile un ingegnere in qualità di tecnico/preventivista che a partire da gennaio 2011 sarà affiancato da una nuova figura con le stesse caratteristiche.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Ricerca, innovazione e sviluppo sono sempre stati i nostri *must*. Abbiamo sempre ritenuto la globalizzazione del mercato come un'opportunità da cogliere.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato arabo?**

I sistemi AluK sono riconosciuti come sinonimo di "Made in Italy" e si caratterizzano per avere un contenuto tecnico prestazionale a un prezzo equo. Questo concetto potrebbe essere tradotto sintetizzato nella frase: "*the right product for the right price*".

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

In periodi più "grassi" come gli anni ottanta e novanta, come per tante aziende e non solo nel nostro settore, non era considerata indispensabile, ma ora è imprescindibile per la nostra società. È una delle linee guida successive alla riorganizzazione derivante dalla fusione che ha dato origine ad AluK Group Spa.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

I nostri punti di forza sono, certamente: la tecnologia, il design, la qualità del prodotto e il servizio offerto. L'essere leader in Italia ci ha permesso di replicare, seppure gradatamente e nel tempo, la stessa filosofia e modalità operativa anche in Cina.

Questa esperienza, adeguatamente replicata, è stata la nostra garanzia di successo.





### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Il cuore del prodotto è comune, tuttavia sono state necessarie alcune personalizzazioni per adattare i sistemi AluK agli usi e consumi del mondo arabo.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?**

Non abbiamo riscontrato esigenze particolari in tal senso nel mercato di riferimento. In ogni caso, il fatto che l'unità produttiva cinese non si debba avvalere di attrezzature particolarmente sofisticate non ci complica la vita per eventuali adattamenti a esigenze locali. Le stesse maestranze, debitamente istruite, sono state in grado di soddisfare qualche particolare richiesta di adattamento.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Il mercato degli Emirati si caratterizza prevalentemente per costruzioni verticali; questo aspetto ha influito nella progettazione e sviluppo di sistemi di facciate continue fungendo addirittura da traino per l'*upgrade* di alcuni prodotti che possono essere utilizzati in altri mercati.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino ?**

La politica di marketing viaggia in parallelo con la costituzione della *Branch* la cui attività principale è la promozione atta alla vendita di prodotti AluK. Un evento importante è costituito dalla partecipazione all'annuale Fiera di settore "Big5" che si tiene a Dubai, integrata dall'organizzazione di seminari tecnici di approfondimento.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato emiratino quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Le difficoltà principali che si presentano operando in un mercato caratterizzato da usi e costumi differenti. Una volta compresi e fatto proprio un diverso *modus operandi*, gli ostacoli sono venuti meno permetten-

doco di operare con successo.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Come accennato in precedenza la costituzione della Branch è stato il coronamento di un processo di evoluzione e crescita continua sul mercato, perciò il management e la proprietà sono stati in grado di monitorare e pianificare i costi in maniera continua e operativa. Detto ciò l'investimento sostenuto non prevede investimenti in conto capitale essendo limitato solo alla struttura commerciale per potere operare in loco.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

La fascia di prodotto proposta anche a livello internazionale è quella medio alta.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

No, non abbiamo trovato particolari difficoltà né a livello doganale né a livello fiscale.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

In un certo senso le maggiori somiglianze sono insite nel carattere e la mentalità della popolazione locale ben predisposta a costituire relazioni commerciali e personali con gli italiani.

Dal punto di vista prettamente legato al prodotto, il mercato emiratino si caratterizza per la ricerca di soluzioni evolute e prestazionali, caratteristiche dei prodotti AluK.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Senza dubbio gli Emirati si caratterizzano come un'economia in via di sviluppo di alto livello, soprattutto per quanto riguarda il settore dei servizi. Dal punto di vista infra-strutturale alcune lacune sussistono.

Portando un esempio ricorrente, un giorno di pioggia continua durante il cambio di stagione, comporta la paralisi della circolazione stradale creando disagi non riscontrabili in città europee evolute.



### **Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

La nostra politica è improntata sullo sviluppo di relazioni di lungo periodo cercando di creare una fidelizzazione ed una crescita duratura nel tempo.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

La concorrenza Europea è molto agguerrita e strutturata in loco.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

La vendita dell'alluminio avviene grazie a *partnership* con estrusori locali, mentre la vendita dell'accessorio viene consegnata direttamente dai nostri stabilimenti ai grandi serramentisti.

### **Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento?**

Come già accennato, l'alluminio viene estruso localmente e consegnato direttamente dall'estrusore al nostro cliente (serramentista). Lavorando prevalentemente su progetti non abbiamo costituito rapporti con distributori locali.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?**

Abbiamo un ufficio di rappresentanza in Dubai, per il mercato del *Middle East* e uffici in Cina (Canton, Pechino, Shanghai) per il mercato locale.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Il marchio AluK è stato registrato con valore anche negli Emirati Arabi; unito a ciò la tutela della proprietà intellettuale è garantita e la legislazione in essere può essere assimilata a un paese Europeo avanzato.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Considerando che la lingua di "Business" è l'Inglese il problema è stato facilmente superato pur consapevoli che la conoscenza dell'arabo possa costituire un

plus in certi rapporti.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

AluK Group, di pari passo con l'aggiornamento tecnico e la crescita professionale del personale impiegato, ha favorito la maturazione all'interno del Laboratorio di una cultura della Qualità, iniziata nell'ottobre 1997 con la certificazione aziendale secondo la normativa UNI EN ISO 9001:1994 e culminata nel settembre 2003, contestualmente al passaggio alla ISO 9001:2000 del SGQ di AluK Engineering, con la creazione di un Sistema di Gestione per la Qualità proprio del Laboratorio di prova (ora denominato AluK LAB) in conformità ai requisiti molto restrittivi imposti dalla norma internazionale UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2000; a partire da questa data il Laboratorio ha aperto la propria attività anche a clienti esterni inaugurando una nuova fase che si potrebbe definire, non a torto, ancora embrionale.

Sempre nel rispetto della ISO/IEC 17025, AluK LAB sta ora ottenendo (quale primo Laboratorio aziendale in Italia) l'accreditamento da parte del SINAL (Sistema nazionale per l'accreditamento di Laboratori) relativamente alle prove qui di seguito elencate: AluK LAB sarà quindi in grado di offrire l'attrezzatura e la competenza necessaria per la conduzione delle ITT (prove di tipo iniziale), che dovranno essere eseguite obbligatoriamente a cura di un organismo notificato dal Ministero delle Attività Produttive (come previsto dal DM n. 156 del 9 Maggio 2003), per l'apposizione della marcatura CE su finestre, porte e facciate continue.

Oltre a ciò AluK LAB è in fase di continua evoluzione per implementare le proprie attrezzature al fine di eseguire ulteriori prove su vari tipi di accessori, nel rispetto delle più recenti normative europee, con il duplice obiettivo di fornire un servizio sempre più completo, contribuendo allo sviluppo di prodotti industriali di qualità sempre crescente.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Seppure con alcune caratteristiche peculiari le Istituzioni Bancarie presenti operano secondo le normative internazionali prevalenti.





**Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Non abbiamo mai avuto rapporti diretti con le Istituzioni italiane o locali, perché a oggi non se ne è mai presentata l'esigenza o la necessità. Abbiamo provveduto direttamente per ogni esigenza.

**Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Avere una predisposizione mentale aperta e disponibile, cercando di comprendere quali sono le esigenze e le necessità legate alla tipologia di prodotto offerto, senza temere eventuali personalizzazioni richieste.

## 2. Artemide Spa

**Attività svolta e settore merceologico:** produzione e distribuzione di apparecchi di illuminazione tecnica e residenziale

	2007	2008	2009
<b>Fatturato</b>	116,4 milioni	127 milioni	110 milioni
<b>Fatturato negli Emirati Arabi</b>	362,000	674,000	617,000
<b>Numero dipendenti</b>	720	750	700
<b>Numero dipendenti negli Emirati Arabi o addetti Emirati Arabi</b>	1	3	1
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Quasi 60 showroom monomarca nelle più importanti città del mondo e centinaia di shop-in-shop nei migliori negozi di illuminazione e arredamento.		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	5 unità produttive in Italia, Francia, Ungheria e Stati Uniti, 2 vetrerie e 2 strutture di Ricerca e Sviluppo in Italia e Francia		

### INTRODUZIONE

**A**rtemide viene fondata nel 1960 da Ernesto Gismondi e Sergio Mazza con l'obiettivo di disegnare apparecchi d'illuminazione capaci di conseguire un perfetto equilibrio tra design, innovazione, funzionalità ed efficienza; una volontà che è divenuta negli anni centro della mission dell'azienda.

Negli anni '60 il "Made in Italy" diventa un fenomeno travolgente che si afferma rapidamente a livello internazionale insieme ai valori della cultura industriale italiana. Artemide inizia da subito a collaborare con i più importanti architetti e designer italiani - tra cui Giò Ponti, Vico Magistretti, Gae Aulenti - e presto si impone come fenomeno di riferimento del "Made in Italy".

In questi anni nascono lampade di culto come Eclisse di Vico Magistretti, che vince nel 1967 il primo Compasso d'Oro e Nesso di Giancarlo Mattioli e Gruppo Architetti Città Nuova. Apre i battenti il primo showroom monomarca, a Milano.

Gli anni '70 sono gli anni dello sviluppo internazionale. Artemide inizia la sua espansione all'estero, collaborando con i più importanti designer del tempo quali tra gli altri Richard Sapper, Mario Botta, Santiago Calatrava.

Prosegue la ricerca sui materiali e sulle sorgenti luminose e in questi anni prendono vita apparecchi che ancora oggi definiscono l'estetica e la qualità ambientale, come la lampada Tizio di Richard Sapper (1972), internazionalmente considerata un prodotto icona del design contemporaneo.

In questi anni Artemide si impegna anche nel design di arredamento che proseguirà sino alla fine degli anni '80. Alcuni oggetti e lampade che nascono in questo periodo vengono esposti nei più importanti musei del mondo, dal MoMa di New York al Victoria & Albert Museum di Londra.



Negli anni '80 Artemide si dedica alla sperimentazione e alla realizzazione di grandi progetti. In questi anni contribuisce alla nascita di "Memphis", il movimento milanese di giovani designer guidati da Ettore Sottsass.

Le lampade Artemide riscuotono sempre maggior successo: Tolomeo, di Michele De Lucchi e Giancarlo Piretti, riceve nel 1989 il Premio Compasso d'Oro, il secondo ottenuto dal Gruppo. Con l'apertura delle principali filiali commerciali all'estero, l'azienda diventa un Gruppo industriale.

Gli anni '90 sono gli anni in cui nasce e si afferma The Human Light, la filosofia che guiderà d'ora in poi tutti gli sviluppi di Artemide. Da questo approccio nel 1996 nasce Metamorfosi, una tecnologia innovativa impegnata per creare sensazioni cromatiche che possono essere adattate ai diversi stati d'animo, alle caratteristiche dell'ambiente e alle atmosfere fisiche e mentali di ogni individuo. Sempre dal 1996 The Human Light firma le campagne pubblicitarie di Artemide, sintetizzando la volontà di fare della luce un elemento che contribuisce a migliorare la vita dell'uomo, creando soluzioni capaci di rispondere ai suoi bisogni e al suo benessere.

A testimonianza dell'importanza del ruolo svolto da Artemide nella storia del design internazionale, l'azienda riceve nel 1995 il Premio Compasso d'Oro alla Carriera e, nel 1997 il prestigioso European Design Prize.

Nel campo della ricerca, Artemide prosegue intanto l'esplorazione delle sorgenti luminose, introducendo l'uso di tecnologie innovative come i Led.

Gli anni '90 sono anche gli anni dell'espansione all'estero e delle acquisizioni, tra cui nel 1995 quella di Megalit S.A., che permettono l'espansione dell'azienda nel settore degli apparecchi di illuminazione professionale.

Negli anni 2000, viene presentato A.L.S.O., un innovativo progetto di Carlotta de Bevilacqua capace di combinare la luce con altre componenti tecnologiche come la filtrazione dell'aria e il suono. L'apparecchio luminoso diventa polifunzionale e poli sensoriale avviandosi verso quel processo di personalizzazione della luce capace di rendere ogni apparecchio sempre più prezioso ed esclusivo.

In questi anni il Gruppo sviluppa il concetto di "declinazione di prodotto" che porta a costruire delle vere e proprie famiglie intorno alle lampade di maggior successo, rafforza la sua leadership in Europa nel campo dell'illuminazione di design residenziale e continua l'espansione internazionale estendendo la propria presenza nei mercati emergenti.

Nel 2006 Artemide presenta My White Light, un'innovativa linea di prodotti che consentono all'utente di scegliere e personalizzare il tono di luce bianca in funzione del proprio benessere.

Nel 2008, con l'acquisizione di Nord Light, la competenza di Artemide si arricchisce di uno dei settori di maggiori prospettive nel mondo della luce, quello dei LED, rafforzando la propria capacità di penetrazione nel mercato dell'illuminazione architettonica.

Di seguito riportiamo l'intervista rilasciata da Mario Rodella, Manager Artemide Middle East al team di Interprofessional Network.

---

### **Dott. Rodella, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Artemide produce e distribuisce apparecchi di illuminazione tecnica e residenziale in tutto il mondo, offrendo prodotti che possiedono un alto livello di contenuti del *design*, oltre a tecnologia avanzata e innovazione.

In particolare Artemide opera attraverso due unità di business: *Design* e *Architectural*.

La divisione *Design*, che nel 2009 ha rappresentato oltre il 77% del fatturato del Gruppo, è nota in tutto

il mondo per aver creato lampade simbolo, oggetti di culto amati per il loro design unico e la loro funzionalità. La capacità produttiva della divisione *Design* si articola su tre stabilimenti: i due stabilimenti italiani di Pregnana Milanese e Telgate e lo stabilimento ungherese di Paks. *Tolomeo*, *Tizio*, *Logico*, *Castore*, *Pipe* sono solo alcuni dei prodotti di questa divisione che hanno ottenuto negli anni un successo e una notorietà straordinarie al punto da diventare oggetti di culto scelti non solo per impiego residenziale, ma anche per applicazioni professionali di alto prestigio.

La divisione *Architectural*, che nel 2009 ha generato



un volume d'affari pari al 23%, progetta, produce e commercializza linee di prodotto dedicate all'*indoor*. Si occupa inoltre di progettare sistemi di illuminazione personalizzate in collaborazione con i nomi più prestigiosi dell'architettura e del *design* italiano e internazionale nella realizzazione dei loro specifici progetti. La divisione *Architectural* vanta due stabilimenti di produzione a Saint Florent in Francia e a Farmingdale, negli Stati Uniti, e può avvalersi del *know-how* di un centro di progettazione interna. Nel 2008, con l'acquisizione di Nord Light, la competenza di Artemide si arricchisce di uno dei settori di maggiori prospettive nel mondo della luce, quello dei LED, rafforzando la propria capacità di penetrazione nel mercato dell'illuminazione architeturale.

### **Come si sviluppa la Vostra attività negli Emirati Arabi?**

Attraverso un nuovo distributore che, operando soprattutto nell'arredamento di alto livello, opera con Artemide a livello di *monobrand* con una struttura dedicata che fa capo a un *Brand Manager*.

### **Come si orienta la vostra cultura aziendale e qual è la vostra filosofia?**

La cultura aziendale di Artemide ruota attorno alla sua filosofia guida: *The Human Light*, un'intuizione vincente, promossa negli anni '90 da Carlotta de Bevilacqua, che ha trasformato radicalmente il modo di concepire la luce e gli apparecchi di illuminazione, in funzione dell'uomo e del suo benessere.

L'idea guida è stata quella di partire dai bisogni delle persone in termini di luce, chiedendosi in primis come rispondere alle esigenze degli individui nei diversi spazi e momenti della vita.

Si tratta di un obiettivo semplice e straordinariamente complesso: rendere la luce un elemento capace di migliorare la qualità della vita. *The Human Light* significa accompagnare le persone nelle loro attività quotidiane, assecondandone gli stati d'animo e contribuendo al loro benessere. Artemide mette così la propria competenza al servizio dell'uomo, coniugando *performance* illuminotecnica, flessibilità di impiego, e il minimo consumo di risorse ambientali. Il benessere dell'uomo è infatti imprescindibile dal benessere dell'ambiente in cui vive.

### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Sì.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?**

Non abbiamo riscontrato nessuna problematica di adattamento.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Il Gruppo Artemide si è caratterizzato da sempre per una forte spinta innovativa, facendo della ricerca e dell'impegno di tecnologie d'avanguardia importanti fattori del proprio successo. I fronti della ricerca Artemide coinvolgono tutto quanto compone un apparecchio di illuminazione e coinvolgono lo studio di sorgenti luminose innovative, materiali e processi produttivi eco-compatibili, avanzati sistemi di controllo qualità, il tutto alla ricerca e perseguimento costanti del benessere dell'uomo. Con le sue divisioni di ottica, progettazione elettronica, materiali e sorgenti luminose, il Centro sviluppa e mette a punto ogni nuovo prodotto dalla sua concezione sino alla produzione industriale, garantendo i migliori risultati in termini di qualità e conformità agli standard internazionali.

Artemide investe in R&D circa il 4% del fatturato, impiegandolo sia nella ricerca di nuove applicazioni tecnologiche che contribuiscano allo sviluppo di prodotti progettati per migliorare il benessere dell'uomo, che all'ottimizzazione di comportamenti sostenibili volti a migliorare l'ambiente in cui vive l'uomo. Nell'ambito della propria filosofia *The Human Light*, l'uomo è infatti al centro del progetto e con esso il suo ambiente, che del suo benessere è un elemento imprescindibile.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

In sintonia con il distributore, organizzando eventi e seminari: ci affidiamo pertanto a una politica di *branding*.



**Quando Vi siete affacciati sul mercato emiratino quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Nessuna, ma la crisi dello scorso anno ha comportato una contrazione del business.

**A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

La vocazione internazionale di Artemide parte da una concezione molto particolare: l'idea non è quella di esportare ma di vivere la vita dei luoghi in cui si propongono i propri prodotti per l'illuminazione. Ciò si traduce nell'apertura di società Artemide per entrare nelle dinamiche del territorio in cui si vuole operare, confrontandosi seriamente con il mercato a livello di usanze e costumi, di normative, di specificità politiche e sociali.

Artemide è molto ben distribuita a livello internazionale. Presente in più di 80 paesi, vanta a oggi quasi 60 *showroom* monomarca nelle più importanti città del mondo. Presente nei più importanti musei di arte contemporanea nel mondo, Artemide è internazionalmente riconosciuto come un *brand* d'alta gamma, simbolo di design, innovazione e "Made in Italy". Il mercato estero conta per Artemide circa il 70% del fatturato. I mercati più importanti sono, oltre all'Italia – primo mercato in ordine di fatturato – la Germania, gli Stati Uniti e la Francia.

**Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

No, non abbiamo riscontrato alcun tipo di difficoltà.

**Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

A differenza dell'Italia si opera sul progetto al 90%.

**A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Direi molto ben organizzati.

**Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

Riassumerei il tutto in tre aspetti fondamentali: presenza, collaborazione e *training*.

**Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?**

Manteniamo uno stock adeguato presso il distributore che ha due shop-in-shop dedicati.

**Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?**

Il Gruppo Artemide opera attraverso 24 società controllate e collegate alle quali si integra, nei mercati minori, una rete di distributori qualificati che operano sotto il diretto controllo della casa madre e/o delle principali filiali di area.

**Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Artemide si scontra prevalentemente con contraffazione di disegno o modello, più che di marchio e di brevetto. In ogni caso, abbiamo riscontrato che tanto più elevato è il livello tecnologico dell'apparecchio, tanto più è bassa l'incidenza della contraffazione.

**Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Si parla e si opera solo in inglese.

**Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Ottimo.

**Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Buono con l'ufficio ICE di Dubai e con l'Ambasciata ad Abu Dhabi e il Consolato a Dubai.



### 3. Belleli Energy Srl

**Attività svolta e settore merceologico:** *le principali aree di business di Belleli Energy Srl sono:*

- *Fornitura chiavi in mano di Terminali Petroliferi e Parchi Serbatoi per il contenimento e il trattamento di prodotti petroliferi e di Parchi Serbatoi per il contenimento di acqua negli impianti di dissalazione*
- *Costruzione di Evaporatori per la Dissalazione termica*
- *Fabbricazione di apparecchi in pressione presso le officine di Hamriyah Free Zone (Emirati Arabi)*
- *Realizzazione di moduli per lo oil & gas presso lo yard di Hamriyah Free Zone (Emirati Arabi)*
- *Attività di manutenzione e revamping, in particolare negli impianti di Dissalazione*

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (milioni di €)</b>	186,6 milioni	166,8 milioni	174,5 milioni
<b>Fatturato in EAU</b>	n.d.	n.d.	55% approx
<b>Numero dipendenti</b>	3163	3265	2894
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	2867	3072	2707
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Belleli Energy mantiene la sede storica a Mantova. Nell'area del Golfo Persico Belleli Energy ha il suo quartier generale a Hamriyah Free Zone negli EAU, e Branch e/o Agenti negli altri Paesi. I canali di vendita di Belleli Energy sono costituiti sia da Area Manager di Belleli che da Agenti.		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	EAU		

#### INTRODUZIONE

La Società Belleli Energy S.r.l. nasce nel 1997 dalla originaria Belleli S.p.A., Società creata a Mantova nel 1947 e leader nella fornitura di impianti chiavi in mano, sia nel settore petrolifero che dell'energia, e nella fabbricazione di apparecchi statici per i processi di raffinazione.

Oggi la proprietà di Belleli Energy è completamente della Società americana Exterran (NYSE: EXH), leader mondiale nel settore del trattamento e compressione gas.

Belleli Energy impiega circa 2.500 persone, dedite principalmente al Project & Construction Management, all'Ingegneria, alle attività nei cantieri nell'area del Golfo (Emirati Arabi e Arabia Saudita in particolare) e nelle officine di Hamriyah Free Zone - Emirati Arabi (circa 200.000 mq di area con accesso al mare, circa 20.000 mq coperti di officine).

I principali Clienti di Belleli Energy sono: Società petrolifere dell'area Golfo e Operatori a livello mondiale di Terminali petroliferi (ENOC, HORIZON, Vopak, Adnoc, Emarat, ecc.), Società di Ingegneria operanti come Main Contractor (Alistom, JGC, Chiyoda, Technip, ecc.), Main Contractors nel settore dissalazione (Fisia Italimpianti - Gruppo Impregilo, Hitachi Zosen, Sidem - Veolia Group).

Di seguito si riporta l'intervista concessa dall'Ing. Rinaldo Bellingeri, Sales Manager dell'azienda, al team di Interprofessional Network

**Ing. Bellingeri, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Il nostro business, focalizzato principalmente nell'Area del Golfo Persico, in particolare negli Emirati Arabi e in Arabia Saudita in particolare, consiste nelle seguenti



principali aree: fornitura "chiavi in mano" di Terminali Petroliferi e Parchi Serbatoi per il contenimento e il trattamento di prodotti petroliferi e di Parchi Serbatoi per il contenimento di acqua negli impianti di dissalazione, costruzione di evaporatori per la dissalazione termica (tecnologia MSF e MED), con attività di prefabbricazione e montaggio svolte sia al sito che presso il nostro yard di Hamriyah Free Zone negli Emirati (dotato di accesso al mare per i trasporti), fabbricazione di apparecchi in pressione presso le officine di Hamriyah, realizzazione di moduli per lo *oil & gas*, attività di manutenzione e *revamping*, in particolare negli impianti di Dissalazione.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

Belleli Energy Srl nasce nel 1997 dallo scorporo delle attività di realizzazione di impianti "chiavi in mano" e di costruzione di apparecchi statici per processi petroliferi, dalla Società originaria Belleli SpA, storica Azienda italiana creata a Mantova nel secondo dopoguerra e leader nella realizzazione di Impianti nel settore petrolifero e dell'energia. Nel 2003 la Hannover Compressor Company di Houston, operante su scala mondiale nel settore della compressione e del trattamento gas, ha acquisito il controllo della Società. Nell'agosto del 2007 Hannover si è fusa con Universal dando origine a Exterran, che oggi controlla il 100% della nostra Società.

Nel corso di questi ultimi anni, Belleli Energy ha consolidato una forte presenza in Medio Oriente e nei Paesi del Golfo, assumendo in quest'area circa 3.000 persone e avendo varie tipologie di insediamento, a partire dalle vaste *facilities* di Hamriyah Free Zone negli Emirati Arabi (il nostro quartier generale nell'area Golfo).

Negli EAU la nostra Società ha realizzato progetti molto importanti; come esempio posso citare i grandi parchi serbatoi realizzati a Fujairah, in particolare le varie fasi dei terminali petroliferi di Vopak ENOC (l'ultima, la fase 6 Vopak Horizon, costituita da un terminale "chiavi in mano" per il contenimento di 600.000 cm di prodotti petroliferi in 20 serbatoi, acquisita quest'anno), e i 10 serbatoi di *crude oil* da 170.000 cm ciascuno dello Abu Dhabi Crude Oil Pipeline Project della IPIC, la Abu Dhabi International

Petroleum Investment Co., realizzati per China Petroleum Eng. & Constr. Corp.; per quanto riguarda la dissalazione, cito le decine di evaporatori per centinaia di milioni di Imperial Gallons/Day realizzati per Fisia Italimpianti negli Impianti di Dissalazione della Dubai Electricity a Jebel Ali.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

Il nostro quartier generale è sito in Italia, nella sede di Mantova, dove abbiamo i nostri uffici amministrativi e commerciali.

Oggi, negli EAU, Belleli Energy impiega più di 2.000 persone; presso gli uffici di Hamriyah realizza tutte le attività inerenti ai suoi progetti, dall'Ingegneria, al Procurement, al Quality Management, e dirige le attività di cantiere e di officina.

In Hamriyah Free Zone la nostra Società occupa un'area di circa 200.000 mq con accesso al mare e officine coperte e attrezzate per tutte le lavorazioni meccaniche su apparecchi statici per complessivi 20.000 mq.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

La nostra filosofia si basa sulla cura di tutte le funzioni che portano al successo nella realizzazione di impianti "chiavi in mano", a partire dall'Ingegneria, fondamentale per lo sviluppo e l'ottimizzazione dei progetti, e dagli Acquisti, da intendersi come attività di costante ricerca e valutazione della qualità e della competitività dei possibili fornitori (nel campo delle materie prime, delle apparecchiature, e dei sub-appalti), fino alla perfetta organizzazione delle attività di cantiere, che richiedono la mobilitazione di molto personale, per arrivare al *commissioning* e *start up* del progetto.

Tale gestione ci consente il pieno rispetto degli impegni contrattuali, che la nostra azienda può vantare di aver sempre onorato. Questa diventa un'importante chiave commerciale per un'Azienda che ha come strategia la presenza stabile nell'area.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

All'interno del mercato siamo noti come una Società di qualità che opera su progetti di medio-grandi di-





mensioni. Belleli riesce a coniugare la qualità di un Contractor europeo/internazionale con la competitività derivante dall'impiego di personale addestrato e mezzi propri. Oltre a questo, Belleli ha un'importante presenza stabile negli EAU, come sopra descritto. All'interno del mercato emiratino abbiamo referenze con le principali società petrolifere locali, con le maggiori Società d'ingegneria internazionali (quali Technip e Alstom), con i Main Contractor internazionali operanti per la dissalazione nel Golfo.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

Fondamentale per l'individuazione delle aree di sviluppo e conseguente ripartizione delle risorse.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

I punti di forza possono essere riassunti in: *know how* ed esperienza delle persone che, grazie all'organizzazione, diventano caratteristiche dell'Azienda; competitività, referenze, mantenimento degli impegni contrattuali.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Belleli ha sviluppato soluzioni innovative sia nel campo dell'ingegneria che della *Construction*, con particolare riferimento naturalmente alle sue linee di business principali.

In particolare Belleli è all'avanguardia nell'applicazione di tecniche di realizzazione di serbatoi di contenimento di prodotti petroliferi e di acqua a pressione atmosferica e sta studiando la possibilità di espandere il proprio business ai serbatoi a bassa temperatura.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

Operiamo tramite la nostra rete commerciale e tramite agenti, per mantenere costantemente aggiornata la nostra posizione di qualifica presso tutti i principali clienti e utilizzatori.

Negli EAU il miglior marketing deriva dalla presenza dei nostri maggiori impianti, tutti realizzati con successo e piena soddisfazione del cliente.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato degli Emirati Arabi quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

I primi progetti sono certamente i più difficili, sia perché non si è ancora ben conosciuti, sia perché la Società stessa deve affinare la conoscenza dei vari aspetti locali coinvolti nella realizzazione di un impianto.

La Belleli ha superato la fase iniziale grazie alla competenza dei suoi uomini, e alla strategia di permanenza nell'area dettata dal suo management. Operare nel tempo in uno stesso Paese richiede un'immagine di qualità che si costruisce nel tempo.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Belleli Energy si è evoluta negli ultimi anni concentrando negli EAU gran parte delle proprie risorse. Si può dire che, grazie a un'organizzazione flessibile e aperta ai mutamenti, la nostra Azienda si è adeguata alle opportunità dettate dal mercato nell'area del Golfo.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Negli Emirati non sono presenti imposte sul reddito delle persone fisiche. Esiste l'imposta sul reddito delle Società, applicabile all'utile netto, ma è pur vero che esistono molte esenzioni e che il sistema fiscale degli Emirati Arabi Uniti è caratterizzato dalla presenza di regimi speciali, vedi le cosiddette "zone franche", volti a incentivare gli investimenti nel Paese. Con l'Italia è poi in vigore una Convenzione contro le doppie imposizioni.

Belleli Energy è una Società di diritto italiano, che tuttavia ha, registrata in Hamriyah Free Zone negli EAU, la sua Società controllata Belleli Energy Hamriyah Free Zone.

Per quanto riguarda i Progetti realizzati negli EAU e i dazi doganali sulle merci importate, occorre ricordare che gli EAU rientrano nei sei Paesi del GCC (*Gulf Cooperation Council* - Arabia Saudita, Bahrain, EAU, Kuwait, Oman e Qatar), per i quali vige una certa regolamentazione fiscale comune.



### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Gli Emirati Arabi sono dotati di importanti infrastrutture, sia nel settore civile che dell'energia. Inoltre, le infrastrutture sono rimaste in generale poco toccate dalla crisi economica, che ha riguardato soprattutto il settore delle costruzioni civili.

Nel settore del *power & water* sono stati realizzati in pochi anni impianti per la produzione di migliaia di MW elettrici e centinaia di milioni di Imperial Gallons / Day di acqua dissalata.

Per quanto riguarda poi il petrolio e il gas naturale, vorrei citare i grandi progetti (in fase di realizzazione) di interconnessione tra i vari siti di produzione, lavorazione, contenimento e *shipment*.

### **Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

Belleli può operare come EPC Contractor, come nel caso delle Tank Farm, subappaltando le attività civili ed elettro-strumentali, o come subcontractor di grandi gruppi operanti per esempio nella dissalazione. Sono poi sempre possibili eventuali partecipazioni in *joint venture*. L'approccio commerciale varia naturalmente a seconda del progetto e dello scopo di fornitura.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

I rapporti con i concorrenti, che sono per lo più *contractors* internazionali, in particolare americani, indiani, del Far east e, specie nel periodo più recente, coreani, oltre a società locali di buon livello, sono basati sulla semplice competizione.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove**

Oltre alla Sede storica di Mantova, Belleli Energy ha, come detto, il suo quartier generale nell'area del Golfo Persico in Hamriyah Free Zone EAU – Emirato di Sharjah. In queste *facilities* Belleli realizza evaporatori, moduli per lo *oil & gas*, apparecchi in pressione e colonne per la raffinazione. L'accesso al mare e gli attracchi disponibili in Free Zone, facilitano il trasporto.

Inoltre, Belleli opera tramite *Branch office* e/o Agenti in tutti i Paesi del GCC (*Gulf Cooperation Council* - Arabia Saudita, Bahrain, EAU, Kuwait, Oman e Qatar), dove realizza cantieri mobilizzando personale e mezzi

direttamente sui siti di realizzazione del progetto.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere?**

La Belleli Energy Srl non ha problemi di questa natura, anche per la tipologia delle sue attività.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

In questo Paese si opera normalmente con l'utilizzo della lingua inglese. È un Paese dove sono presenti molte società internazionali, *contractors* da tutto il mondo, e i clienti stessi sono spesso gruppi che partecipano a progetti in diverse aree del mondo.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Siamo molto attenti sia alla Qualità che alla Sicurezza; Belleli Energy opera secondo un "Sistema di Quality Management" ISO 9001. Tutti i processi operativi (*Engineering, Procurement, Manufacturing e Construction Services*) vengono realizzati secondo il *Belleli Energy Quality Assurance Manual*.

In particolare le nostre principali certificazioni sono: ASME NB, Stamps ( U U2 PP S, NB Stamp R); TÜV, ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001, GOST R, SELO (boilers, *pressure vessels*).

Riguardo all'Ingegneria, i principali standard utilizzati sono: ASME, ASTM, API, BS & AISC (per strutture); IEC/CEI; NFPA (per *fire fighting*); NACE.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Abbiamo le nostre Banche di riferimento, in particolare per l'emissione dei bond richiesti nei progetti. Talvolta, su richiesta del cliente, è necessario coinvolgere Banche locali.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Buono. Bisogna anche tenere presente che negli EAU le maggiori Società locali, specie nei settori chiave del petrolio, dell'energia, dell'acqua, sono statali.

Altro fattore importante è la gestione dei visti per il personale.

Per quanto riguarda le Istituzioni italiane in EAU, ci risulta che l'ambasciata italiana è attiva nel favorire



l'interscambio e l'inserimento delle Società italiane nel Paese.

**Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Credo che le valutazioni da fare siano quelle tipiche di approccio a un nuovo mercato.

Consiglierei pertanto di effettuare innanzitutto uno studio preciso del mercato, in base al tipo di prodotto che si vuole offrire. È necessario valutare bene le potenzialità del mercato.

## 4. De Franceschi Spa Monfalcone

**Attività svolta e settore merceologico:** industria molitoria – commercio cereali – import/export – imbarchi e sbarchi

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (migliaia di €)</b>	47	41	42
<b>Fatturato in EAU</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Numero dipendenti</b>	65	64	60
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	0	0	0
<b>Canali di vendita all'estero</b>			
	Diretto		
<b>Unità produttive ubicate in</b>			
	nessuna		

### INTRODUZIONE

**G**ruppo leader e testa di ponte della De Franceschi SpA Monfalcone:  
 Presidente e A.D. area Commerciale De Franceschi Carlo  
 L'A.D. area Industriale De Franceschi Alberto

Il Responsabile area Commercio Estero "Export Manager" Abbas Sufi Mohamed

Il Responsabile area Acquisti/Vendita Nazionale Zanusso Gianantonio

Il Responsabile area Amministrativa Finanza e Controllo Gnan Angelo

La De Franceschi Spa Monfalcone è nata nel 1966 su iniziativa dei fratelli De Franceschi, già operatori nel settore dei cereali. È oggi una delle più moderne e dinamiche aziende operanti nel settore.

L'attuale stabilimento occupa un'area di 80.000 mq antistanti il golfo di Monfalcone. L'attuale configurazione del sito è il frutto di una graduale e continua realizzazione di nuovi impianti, ampliamenti e adeguamenti; risultato di una filosofia aziendale che ha sempre creduto nella ricerca e sviluppo in relazione alle nuove e crescenti esigenze del mercato.

Ampie sono le infrastrutture dello stabilimento: una banchina per l'attracco navi della portata di circa 30.000 ton., attrezzata con impianto pneumatico per l'imbarco e lo sbarco di cereali, farine e semole, un impianto di essiccazione cereali con capacità di 1.500 tonnellate/giorno, Silos Verticali per una capacità complessiva di circa 40.000 ton., Silos Orizzontali per una capacità complessiva di circa 25.000 ton. collegati con la rete ferroviaria nazionale.

Oggi la De Franceschi SpA Monfalcone è guidata da discendenti che si sono inseriti nell'organizzazione e governance aziendale grazie anche a un lungo periodo di impegno diretto nelle varie unità aziendali, esperienze in altre



aziende del settore e non e numerosi corsi di formazione.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata al team di Interprofessional Network dal Presidente Dottor Carlo De Franceschi, coadiuvato dal Dottor Mohamed Abbas Sufi, direttore responsabile per il Dipartimento Estero dell'azienda.

### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

L'attività aziendale prevalente consiste nell'industria Molitoria, nel Commercio dei cereali, Import/Export e Imbarchi e Sbarchi.

### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

Vendite di semole e farine di mais per produzione di snacks e partecipazione a Fiere Internazionali del settore agro-alimentare come per esempio la Fiera (GulfFood) in Dubai.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

In realtà non siamo dotati di una struttura nel senso "tradizionale" del termine, bensì abbiamo una rete di contatti consolidati e acquirenti fidelizzati che ci consentono di trarre grande soddisfazione dal mercato emiratino. Il nostro Export Manager, comunque, effettua frequenti viaggi in loco.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

La società attraverso personale formato, con grande competenza culturale, linguistica e tecnica mette a disposizione dei clienti un prodotto di altissima qualità e un servizio professionalmente di alto livello, in grado di soddisfare le loro esigenze.

Abbiamo un rapporto storico con le aziende clienti degli EAU, che nasce a seguito di un importante investimento iniziale. Malgrado questo nostro punto di forza, ci troviamo oggi a dover ripensare la nostra organizzazione alla luce di una concorrenza sempre più agguerrita e delle difficoltà del sistema finanziario. Negli anni abbiamo sempre mantenuto il nostro volume e il nostro *share* nel mercato, tranne brevi

periodi influenzati dal prezzo dei cereali in particolar modo del mais che è la prima risorsa utilizzata per la produzione degli snacks.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

La nostra cultura aziendale si basa sulla velocità di offrire prodotti di alta gamma attraverso un servizio di alta qualità e al giusto prezzo.

La filosofia aziendale è orientata principalmente a investire in risorse umane; siamo convinti che il percorso di crescita formativa e professionale dei nostri dipendenti favorisca di conseguenza anche la nostra crescita.

I corsi di formazione sono rivolti a tutto il personale: operai, impiegati, responsabili di unità fino ai dirigenti della nostra azienda.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Grazie al rapporto storico privilegiato e attraverso i nostri contatti diretti con i clienti, essendo il nostro un settore particolarmente sensibile ai cambiamenti.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

La direzione aziendale ha fissato degli obiettivi a lungo termine, attraverso i quali si vogliono raggiungere risultati importanti nel futuro. Tali obiettivi hanno come target i paesi del continente africano e del Medio Oriente (tra i quali rientrano gli EAU); paesi con prospettiva di crescita.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Qualità, ricerca, sviluppo di nuovi prodotti e soprattutto servizio.





### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Sì.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

L'andamento dei nostri prodotti nel contesto degli EAU è buono come lo è del resto sia nel mercato del Medio Oriente che in Africa. Vi sono, però, alcuni fattori esterni che influenzano in modo diretto il prezzo del prodotto.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Rappresenta una percentuale importante.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

Contatto diretto in primis e per il futuro prevediamo di visitare ancora di più i clienti al fine di supportarli in modo semplice, continuo e sostenerli nelle scelte innovative aziendali.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato degli Emirati Arabi quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Non abbiamo riscontrato alcuna difficoltà in quanto siamo storicamente pionieri in questo settore, in Europa e in tutto il mondo.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Recentemente l'azienda ha assunto una strategia aziendale che tende ad avvicinarsi alla clientela al fine di risolvere tutti quei problemi che nascono dalla distanza. La nuova e recente nomina della *governance* aziendale ci permetterà un approccio diverso verso questo paese e altri.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

Siamo leader nel settore della materia prima per produzione di Snacks. La nostra azienda copre una fetta di mercato importante nel mercato Medio Orientale e Africano.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Un'azienda della nostra dimensione, certamente può incontrare difficoltà in ambito doganale e fiscale, ma, grazie al personale altamente qualificato e alla buona disponibilità da parte delle strutture doganali e fiscali, si superano facilmente.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

La ricerca di prodotti genuini e di qualità e, possiamo segnalare, la correttezza della clientela riguardo alla puntualità nei pagamenti e al rispetto dell'accordo contrattuale, che non è poco.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Secondo la nostra esperienza, le infrastrutture degli EAU sono all'avanguardia.

### **Come si struttura il rapporto con i Vostri *partners*?**

Stiamo studiando e abbiamo già in cantiere progetti di *partnership* con importanti clienti del nostro settore.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

Nel nostro settore la concorrenza è molto spietata, perché a volte è sufficiente che i concorrenti facciano un'offerta con un prezzo molto più basso del nostro e si corre il rischio di perdere la vendita. Questo è ciò che ogni tanto si verifica, ma, in realtà, il cliente è molto sensibile oltre che al prezzo, anche alla qualità e al supporto sia tecnico che commerciale che noi offriamo e quindi molte volte il cliente ci ricontatta, perché non è soddisfatto della qualità del prodotto e dal servizio offerto dal nostro concorrente.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

Nel campo della logistica ci appoggiamo a degli spe-



dizionieri di lunga esperienza.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?**

Non abbiamo uffici di rappresentanza, ma talvolta ci avvaliamo dell'opera di qualche intermediario.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere?**

#### **A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

No. Nessuna problematica.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Disponiamo di personale altamente qualificato di madre lingua; il nostro export manager stesso è italo-arabo.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

La nostra azienda è dotata del sistema HACCP ed è certificata ISO 9001:2000.

Da qualche anno, la *governance* aziendale ha deciso di aumentare la certificazione agro-alimentare in possesso e di certificarsi anche con la BRC. Quest'ultima stabilisce i requisiti minimi di standard igienici negli stabilimenti di lavorazione dei prodotti alimentari ed è una certificazione volontaria di prodotto che riguarda la filiera agro-alimentare. Include processi di lavorazione e di trasformazione agroindustriale al quale si sottopongono le materie prime agricole e inoltre, su richiesta, si possono ottenere certificazioni specifiche rispondenti alle esigenze dei diversi paesi.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Per una scelta politica di sostegno al territorio, la direzione ha deciso sin dall'inizio di collaborare con le banche locali, che oggi oramai si sono fuse con realtà europee e internazionali; con esse il rapporto è ottimo.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Il rapporto con le istituzioni è ottimo, ma spesso ci

troviamo in difficoltà con alcuni paesi esteri, in quanto si ha la sensazione che manchi un rapporto istituzionale forte, destinato a sostenere le attività commerciali delle aziende italiane all'estero, specie in alcuni paesi Arabi. Questa situazione spesso ci mette in difficoltà dinanzi ai nostri concorrenti francesi e inglesi che hanno un sostegno politico istituzionale dei loro governi.

### **Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:**

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;
- b. inserimento nell'organizzazione e *governance* dei discendenti stessi.

### **Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?**

Il terzo passaggio generazionale è già avvenuto, attualmente gli AD, soci e portatori della quota del 51% hanno di media 40 anni.

### **Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Di preparare bene i progetti che si vogliono portare avanti, perché nell'EAU vi sono molte opportunità, ma se non vengono pianificate al meglio, possono rivelarsi disastrose per un imprenditore che è agli inizi.



## 5. Doimo Contract

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (milioni di €)</b>	6.4 milioni	9.5 milioni	5 milioni
<b>Fatturato in EAU</b>	425.000	580.000	1,3 milioni
<b>Numero dipendenti</b>	14	14	15
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	1	1	1
<b>Canali di vendita all'estero</b> Costruttori – investitori - progettisti – pubbliche strutture			
<b>Unità produttive ubicate in</b> Italia			

### INTRODUZIONE

Il Gruppo Doimo, al quale appartiene Doimo Contract, con sede a Mosnigo di Moriago (TV), opera da oltre 60 anni nel settore dell'arredo casa, ufficio, contract e ospedaliero. Contempla oggi 36 aziende e rappresenta la più grande realtà italiana nel settore del mobile.

La società Doimo Contract, che fa appunto parte del Gruppo Doimo, è nata nel 1996, da un'idea di collaborazione e coordinamento delle forze produttive di tutto il gruppo. La continua attenzione verso le esigenze e le tendenze del mercato hanno fatto registrare uno sviluppo costante ed equilibrato nel tempo, determinando l'ampliamento della gamma di prodotti Doimo, da sempre sinonimo di qualità e garanzia; ha potuto interagire meglio con quelle produzioni esterne che richiedono il "su misura" personalizzato; ha permesso la creazione di filiali tecnico commerciali all'Estero di supporto agli interlocutori locali e quindi di internazionalizzare l'azienda con personale interno delocalizzato (Tripoli, Dubai, Cairo, Praga); ha permesso, infine, di ampliare i canali di comunicazione: inizialmente solo rivenditori, adesso anche committenti diretti, architetti e designer.

Di seguito viene riportata l'intervista concessa dalla Dott.ssa Doris Doimo, CEO Doimo Contract, al team di Interprofessional Network.

#### **Dott.ssa Doimo, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Il nostro business consiste nel progettare e arredare strutture ricettive, alberghi, residence, aparthotel, campeggi, ristoranti, strutture direzionali, uffici, ministeri, comunità, negozi e spazi per la collettività. Doimo Contract non si limita a essere un fornitore: si pone come referente unico verso il committente, sviluppando insieme al *contractor* ogni aspetto progettuale, produttivo e logistico di una realizzazione. Un servizio "chiavi in mano" che comprende lo sviluppo e la realizzazione esclusiva di ogni tipo di elemento d'arredo, la ricerca e l'introduzione di finiture speciali, fino alla fornitura di ogni componente del capitolato dai bagni ai serramenti, fino ai corpi illuminanti. Questo metodo di lavoro permette a Doimo Contract di realizzare progetti estremamente eterogenei fra di loro.

#### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

La stessa che proponiamo in Italia e negli altri stati dove già lavoriamo permanentemente. Siamo un'azienda contract "chiavi in mano". La spaziatura di richiesta prodotto varia, anche se privilegiamo l'inserimento di prodotti italiani da noi realizzati, adoperandoci a soddisfare tutte le specifiche richieste del cliente tramite fornitori (ciò che avviene, per esempio, per il comparto illuminazione che non forniamo direttamente).

#### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

Il tutto nasce da una serie di visite di mio padre effettuate nello stato emiratino, a seguito delle quali abbiamo allargato le nostre conoscenze di semplici rivenditori. Vedendo che il settore dell'edilizia era in



forte espansione, abbiamo capito che saremmo potuti entrare nel mercato e siamo andati quindi alla ricerca di canali per l'inserimento del prodotto.

Da lì è nata la realizzazione di un ufficio in loco ed è partita la nostra avventura. Tutto questo è avvenuto tra la fine del 2007 e i primi mesi del 2008.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

Inizialmente le persone dedicate all'attività "contract" erano solo due e, mano a mano che si sono intensificati i lavori e i rapporti, il personale è andato crescendo. Oggi ci sono ben 15 persone dedicate a fare offerte, trattative commerciali e coordinamento forniture. A questo dobbiamo aggiungere l'indotto tecnico di studi esterni che collaborano con noi stabilmente su certe commesse. La nostra è una struttura dinamica e giovane che permette di adattarsi alle culture del singolo paese che ci vede operare e soprattutto "internazionale" per conoscenze, culture ed esperienze.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Non ci piace dire che siamo in grado di fornire tutto, dato che non è questo il fattore principale che ci caratterizza, ma siamo sicuramente in grado di dare un valido e strutturato aiuto anche in fase progettuale e di semi-impiantistica. Soddisfare tutte le esigenze del cliente è il nostro intento, facendo presente sempre qual è il nostro *core business*: la realizzazione di mobili.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Tutto dipende dal progetto che andiamo a realizzare. Generalmente i nostri prodotti si collocano in una fascia medio-alta.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

È sicuramente importante e necessario per ottenere il meglio! A partire dal 2008 abbiamo iniziato una pianificazione alternativa rivolta all'Africa Nera (Ghana, Costa d'Avorio, etc.) ingaggiando due persone che tutt'ora stanno lavorando attraverso un rapporto di fidelizzazione. Stiamo pianificando l'entrata anche in

Ucraina con l'avallo di collaboratori residenti. Allo stesso modo stiamo lavorando in Corea, sempre alla ricerca di canali nuovi, così come stiamo pianificando alcuni progetti governativi in Libia, dove peraltro siamo già presenti.

La pianificazione va sempre fatta in base alle risorse personali e in base al prodotto che meglio si inserisce nel mercato.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Di sicuro l'elasticità che ci permette di offrire una fascia amplissima di prodotto, così come l'assistenza post vendita. L'appartenenza al Gruppo Doimo è un altro punto di forza importante, dato che non risultiamo essere come una semplice società di *contract*, ma abbiamo la possibilità di interagire con 36 aziende produttive e commerciali, che sopperiscono a tutte le nostre esigenze. Vantiamo un'esperienza internazionale di 14 anni e una lista di referenze, tra le quali spiccano clienti come Hilton, Ramada e strutture del Governo (Ministero della Libia per esempio).

Fornire un prodotto "*Made in Italy*" è sinonimo di sicurezza e garanzia.

### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Sì. Il 96% del nostro fatturato proviene dal mercato estero.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Sì, ma le problematiche che ci sono state non sono da riferirsi principalmente al prodotto, bensì sono state figlie dell'andamento del mercato emiratino, che è stato "inquinato" dall'entrata in gioco del mercato asiatico. Adattamenti quindi dettati dal mercato.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

La ricerca e sviluppo è molto importante; bisogna sempre monitorare le fiere di settore e capire come si evolvono i vari prodotti, le varie esigenze dei consumatori e i concorrenti.





Collaboriamo inoltre con architetti che realizzano per noi dei progetti e che poi ci forniscono le informazioni per interloquire con esperti di intesa e design.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

La comunicazione è demandata a una serie di referenze create nel Paese. Abbiamo in progetto una precisa campagna pubblicitaria a partire dal 2011.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Il cambiamento ha riguardato la creazione di una società direttamente in loco con lo spostamento di personale italiano negli EAU.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Secondo la nostra esperienza, possiamo dire che si sta assistendo a una fase storica particolare, che vede gli EAU votati verso una politica di protezionismo. A oggi non esistono ancora particolari difficoltà, ma è molto probabile che nei prossimi anni le cose possano cambiare.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

Non esistono punti di somiglianza tra i due mercati.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

All'avanguardia, con una spiccata volontà da parte del Paese di dimostrare la propria potenza unita a un forte desiderio di portare ricchezza e ampliare la propria offerta. La creazione della "Piccola Venezia" o di una pista da sci all'interno di un centro commerciale ne sono l'emblema.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

È un rapporto basato sulla conoscenza, il confronto e il dialogo.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

Chi si rivolge a noi richiede un servizio completo che parte dal progetto per arrivare al totale allestimento, perciò grazie alle storiche collaborazioni con alcuni trasportatori internazionali e non, ci occupiamo direttamente del trasporto e del montaggio. Negli EAU abbiamo anche un magazzino che riceve, smista e assembla merci per i progetti locali. Ciò comporta tempestività del servizio e assistenza post-vendita.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove**

Sì. Siamo presenti in Libia, EAU, Egitto e Repubblica Ceca.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Non di particolare entità. Il marchio "Doimo" è registrato in tutto il mondo nelle classi 20 e 42. Bisogna stare sempre vigili dato che i paesi asiatici hanno la tendenza, per cultura, ad appropriarsi di marchi e/o brevetti. Il risolvere eventuali diatribe comporta un'ingente spesa economica.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Nessun problema. Abbiamo sempre utilizzato l'inglese.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Per quanto riguarda gli EAU, non sono mai state richieste particolari certificazioni come *conditio sine qua non* per intraprendere un progetto. A ogni modo, garantiamo tutte le certificazioni richieste dall'ente o struttura destinatario del prodotto.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Positivo. Facciamo affidamento a una banca italiana che è in grado di lavorare bene con l'estero. In Italia sono poche le banche che capiscono le tempistiche e l'elasticità richiesta per "fare business internazionale". A nostro avviso la centralizzazione degli uffici esteri da parte di alcune banche non è una cosa positiva per le aziende. La globalizzazione che sta invadendo tutti i



settori commerciali impone un supporto veloce e specifico dagli istituti bancari.

### Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Non abbiamo mai avuto necessità di rapportarci con le Istituzioni. Denotiamo invece una particolare lentezza da parte dei consolati in tema di visti.

### Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;
- b. inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.

### Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

Il passaggio generazionale è stato vissuto in modo semplice e positivo dall'azienda, con l'inserimento mio e dei miei tre fratelli nell'organizzazione. Tutto si è svolto comunque su di un lungo periodo attraverso un inserimento graduale.

### Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?

Il consiglio è quello di instaurare da subito un rapporto stabile con la controparte. È meglio evitare di creare società con i locali, poiché c'è sempre una tendenza da parte degli emiratini a prevaricare lo straniero. È importante capire la loro mentalità e farne tesoro, creando le giuste aspettative per evitare problemi sul lungo periodo.

## 6. Faber Spa

**Attività svolta e settore merceologico:** produzione e commercializzazione cappe per cucina – settore elettrodomestici

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (milioni di €)</b>	228,3 milioni	214,4 milioni	200 milioni
<b>Fatturato in EAU</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Numero dipendenti</b>	1.673	1.505	1.350
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Produttori di cucine, di elettrodomestici, distributori		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Italia, Turchia, India, Francia, Svezia, Argentina		

### INTRODUZIONE

Faber nasce nel 1955 come Faber Plast Srl, azienda specializzata nella lavorazione delle materie plastiche e delle resine sintetiche. Sono del 1958 le prime cappe per cucina in plexiglas a tiraggio naturale. Nel 1963, grazie all'inserimento di un aspiratore all'interno di una cappa a tiraggio naturale, Faber produce, per prima in Italia, una cappa aspirante. Tra il 1967 e 1969 la gamma di prodotti è abbastanza ampia da affrontare i mercati esteri e nel '70 Faber opera, oltre che nel mercato italiano, in quello francese, tedesco e olandese. Nel 1972 Faber Plast S.p.A. diventa Faber S.p.a. per facilitare lo sviluppo dell'attività sul piano internazionale. Nello stesso periodo nasce, principalmente da spin off Faber, il distretto fabrianese delle cappe, che assumerà poi nel tempo rilevanza mondiale. Negli anni '80 e '90 l'azienda si espande ancora notevolmente, grazie alla continua acquisizione di sedi produttive.





Oggi, Faber è tra i primi tre produttori mondiali di cappe per cucina, è presente in 3 continenti, con stabilimenti produttivi in 6 Paesi quali Italia, Svezia, Francia, Turchia, India, Argentina a cui si aggiunge una filiale commerciale negli Stati Uniti. Con i propri marchi il gruppo si è affermato sia nei mercati più importanti sia in quelli emergenti, diventandone il leader di mercato, come in India. In Italia, il gruppo è primo nel suo settore, dove una cappa su due è Faber, mentre a livello internazionale Faber è presente sia con il proprio marchio sia con locali marchi leader, come Roblin in Francia, Mepamsa in Spagna e Spar in Argentina. La continua internazionalizzazione e l'apertura verso nuove sfide ha portato Faber, nel 2005, a far parte di Franke, la grande multinazionale svizzera leader nel Kitchen System, con l'importante ruolo di Business Unit.

Di seguito viene riportata l'intervista concessa dal Dott. Riccardo Remedi, Direttore Commerciale e Marketing, al team di Interprofessional Network.

### **Dott. Remedi, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Il nostro business consiste nella produzione di cappe da cucina, dove l'azienda è tra le prime tre produttrici al mondo.

### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

La nostra attività consiste nella commercializzazione del nostro prodotto attraverso i nostri distributori.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli Emirati Arabi?**

Non si può parlare di una vera e propria struttura, poiché appunto operiamo tramite distributori. Possiamo dire che abbiamo mosso i primi passi nel biennio 1996-97 e da allora siamo presenti sul mercato.

Fino a poco tempo fa, a Dubai, abbiamo contato sul supporto di un *resident manager*.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Essere riconosciuti e apprezzati come leader nel settore del trattamento dell'aria in ambiente domestico. Offrire soluzioni che coniughino estetica e praticità di utilizzo. Essere un partner ideale: esperto, affidabile, innovativo, orientato al *problem-solving*. Mantenere un'attenzione massima su qualità, sicurezza e ambiente.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Mi preme sottolineare una cosa: molto spesso si è

soliti associare agli EAU l'idea di lusso; in realtà non è proprio così, almeno per quanto riguarda il nostro prodotto, giacché il mercato tende a far prevalere un tipo di prodotto economico. La nostra volontà è quella di proporre nuovi prodotti ad alta qualità tecnologica, anche se ora le esigenze dal mercato sono rivolte a una fascia medio-bassa.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

È ormai uno strumento essenziale per affrontare le sfide future. Tutti i nostri piani di sviluppo passano infatti attraverso una pianificazione strategica, che determina in maniera chiara e inequivocabile le linee guida negli investimenti in produzione, R&D, etc.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

L'assoluta attenzione che Faber ha sempre rivolto al consumatore, cercando di realizzare prodotti non solo belli esteticamente, ma anche affidabili e sicuri.

### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Generalmente sì. Ciò che viene adattato al mercato è la tipologia di prodotto, il modello per intenderci, che deve soddisfare le esigenze locali, ma a livello di sviluppo tecnico e tecnologico, tutti i prodotti seguono gli standard del gruppo.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Faber ha aperto il mercato delle cappe nel 1997 negli



EAU, certamente facendo attenzione alle abitudini locali. Abbiamo semplicemente cercato di creare valore aggiunto ai nostri prodotti, introducendo cose già esistenti, ma che si riadattavano perfettamente al mercato emiratino. Notiamo comunque un certo apprezzamento e una tendenza verso la scelta di alcuni colori come il *terra di Francia*, il *rosso inglese* e il *verde inglese*.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

A livello generale gli Emirati Arabi non fanno propriamente da traino per i nostri investimenti di R&S, ma il motivo è da collegarsi al fatto che in questo mercato la focalizzazione è indirizzata verso un prodotto di fascia medio-bassa.

L'attività di R&S che viene svolta dal Gruppo a livello mondiale è invece fondamentale e incide moltissimo nella strategia aziendale.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

La nostra politica di marketing nel Paese si basa principalmente su una strategia di *advertising* presente sulle principali riviste specializzate, promuovendo sia il nostro brand che le novità tecniche.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato emiratino quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Nessuna problematica in particolare.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Non ci sono stati particolari cambiamenti organizzativi a seguito dell'investimento negli Emirati Arabi.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

Essendo uno dei leader del settore, copriamo tutte le fasce di mercato: dalla cappa economica, realizzata con grandi investimenti in produzione (automazioni, etc), ai modelli "decorativi", tecnologicamente avanzati,

frutto di continui investimenti in R&D.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

Notiamo una certa somiglianza nella collaborazione con i produttori di cucine che veicolano di fatto il nostro prodotto nel mercato.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

L'evoluzione del Paese, in particolar modo del settore delle infrastrutture, negli ultimi anni ha portato gli EAU a un livello apprezzato in tutto il mondo per la sua modernità.

### **Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

Abbiamo accordi specifici di distribuzione a livello nazionale.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

Al livello locale non ci sono produttori di cappe che hanno una presenza forte sul mercato emiratino. La concorrenza cinese, che propone spesso prodotti copiati dai modelli europei, inizia a farsi sentire anche nei Paesi del Golfo.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?**

Abbiamo sedi produttive in Argentina, Francia, Svezia, Turchia, India e un ufficio di rappresentanza negli Stati Uniti.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Non in EAU in quanto abbiamo a suo tempo registrato opportunamente il marchio. In altri paesi ci è capitato di trovare il marchio Faber registrato da altre società per business completamente diversi. Il suggerimento è quello di fare un'analisi attenta dei paesi in cui si vorrebbe vendere con il proprio marchio, per poter procedere alla registrazione del brand, sfruttando, nel limite del possibile, le registrazioni internazionali.



**Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Abbiamo sempre utilizzato e continuiamo a usare la lingua inglese.

**Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Abbiamo un sistema integrato di certificazione Qualità –Sicurezza– Ambiente. Siamo molto sensibili a questo argomento, in quanto riteniamo che il consumatore debba sentirsi tutelato da queste certificazioni.

**Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Di sforzarsi al massimo per trovare le persone giuste, poiché sono queste che potranno garantire il successo dell'iniziativa. È consigliabile vedere queste aree come opportunità nel medio-lungo periodo, poiché vi sono molte potenzialità di sviluppo offerte dal mercato.

## 7. Gruppo Interna SPA

**Attività svolta e settore merceologico:** realizzazione di progetti di arredamenti "chiavi in mano" nel settore *contract* (alberghi, bar, ristoranti, boutiques, yacht e navi da crociera) e produzione di mobili di serie di alta gamma per il sia nell'ambito *contract* che ufficio.

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (migliaia di €)</b>	15.096	17.874	16.848
<b>Fatturato in EAU</b>	1.100	1.804	6.689
<b>Numero dipendenti</b>	44	49	46
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	0	0	0
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Agenti e distributori		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Italia		

### INTRODUZIONE

Il Gruppo Interna con sede a Tavagnacco, in provincia di Udine, è un gruppo industriale in continua espansione, che opera in tutto il mondo nella creazione di arredi di alta gamma destinati all'industria dell'ospitalità e del *contract* attraverso tre aziende specializzate: Interna Contract, Interna Collection e Logica.

Tra i prestigiosi clienti può annoverare: BMW, Daimler-Chrysler, Volkswagen, Siemens, Samsung, Emaar Properties, Armani, Cartier, Louis Vuitton, Chanel, Prada, Fincantieri, Intercontinental Hotels Group, Hyatt International, Ritz Carlton, Four Seasons, Rezidor, Sheraton, Marriott, Hilton, Le Meridien, Mandarin Oriental.

Tra le centinaia di progetti eseguiti vi sono: Burj Khalifa, Dubai; Armani Hotel, Dubai; BMW World, Muenchen; Ritz Carlton, Autostadt Wolfsburg; Café de la Paix/ Grand Hotel, Paris; La Mamounia, Marrakech; Grand Hyatt, Tokio; Crowne Plaza Casino, Melbourne; Bab Africa Hotel, Tripoli; Hotel Des Indes, Den Haag; Hotel Danieli, Venezia.

Di seguito si riporta l'intervista concessa al team di Interprofessional Network da parte dell'Avvocato Diego Travan, AD del Gruppo Interna Spa, coadiuvato dalla dottoressa Derna Del Stabile Travan, CEO del medesimo gruppo.



### **In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

La nostra azienda fondata nel 1989, è ora divenuta un gruppo industriale leader a livello mondiale nel settore degli arredi di alta gamma destinati all'industria dell'ospitalità e del *contract* alberghiero e non. Operiamo attraverso tre aziende specializzate - Interna Contract spa, Interna Collection srl e Logica srl - controllate dalla capogruppo Interna Holding spa.

Interna Contract svolge una complessa attività di *contracting* indirizzata prevalentemente al cosiddetto "mercato del lusso" per i cui committenti esegue progetti esclusivi d'arredo. La sua attività contempla un servizio *turn key* relativamente ad arredi, finiture e decorazioni d'interni e spazia dal reperimento dei finanziamenti alla progettazione esecutiva, dalla produzione alla logistica, dall'installazione al collaudo e all'assistenza post-vendita, il tutto nel rispetto di qualità, prezzi e termini di consegna stabiliti.

Partita dal segmento dell'industria dell'ospitalità, Interna Contract è divenuta in breve tempo una delle aziende di riferimento a livello mondiale nel settore alberghiero ove ha eseguito e tuttora riceve commesse, nei cinque continenti, volte alla realizzazione di numerosi progetti unici per rilievo storico e artistico. Forte dell'esperienza tecnica e gestionale acquisita nel corso degli anni e delle costanti collaborazioni con le più importanti catene alberghiere mondiali, Interna Contract ha operato dal 2003 una diversificazione produttiva e commerciale, spaziando successivamente in molteplici settori nell'ambito delle grandi forniture; oggi, oltre ai già citati alberghi, essa esegue progetti *turn key* per bar, ristoranti, cliniche private, yacht, navi da crociera, negozi di lusso, musei, centri benessere, banche, uffici e residenze private. Interna Contract è attiva da sempre e ha una presenza commerciale consolidata nei principali mercati mondiali.

Interna Collection propone un'estesa linea di arredi di design destinati al mercato *contract*. Si tratta di un'offerta estremamente innovativa in quanto, nell'ottica di un'assoluta flessibilità che viene incontro alle esigenze del settore, viene garantita la personalizzazione di ogni singolo articolo riguardo a materiali, finiture e dimensioni.

Logica è un marchio noto al mercato per la produzione e commercializzazione di mobili da ufficio, acquisito

dal Gruppo Interna e rilanciato nel giugno 2006. Oltre a un'offerta standard di mobili, sedute e sistemi pareti per ufficio, Logica prevede arredi per luoghi di lavoro creati *ad hoc* e forniti chiavi in mano in ogni parte del mondo sia riguardo al settore *hospitality* sia con riferimento a centri congressi, banche, assicurazioni, enti pubblici e altro ancora.

### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

Svolgiamo la nostra attività tipica, cioè la realizzazione chiavi in mano di progetti d'arredo di alta gamma. Abbiamo eseguito l'arredamento delle boutique Louis Vuitton ad Abu Dhabi e a Dubai, ma certamente il nostro progetto più importante e riconosciuto a livello internazionale è stato quello relativo alla realizzazione dell'hotel Armani nella torre Burj Khalifa, l'edificio più alto al mondo, per conto della Emaar Properties. Un progetto del valore di quasi 10 milioni di euro, che ha visto Interna fornire arredi di altissimo livello qualitativo e dal design raffinato appunto di Giorgio Armani e che oggi rappresentano una delle migliori espressioni del "Made in Italy" negli Emirati.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

Al momento non abbiamo una struttura stabile negli Emirati, i contatti commerciali e la gestione delle commesse vengono curati dalla sede principale in Italia. Durante la fase conclusiva del progetto Armani Dubai abbiamo avuto in loco una struttura operativa, ma specificamente mirata alla gestione di tale progetto.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna - con particolare riferimento agli EAU - e come si è evoluta nel tempo?**

Come evidenziato nel punto precedente la gestione progettuale della commessa è stata operata all'interno della nostra azienda, ovviamente dopo svariati sopralluoghi a Dubai. Successivamente abbiamo costituito una struttura operativa locale per poter meglio seguire i lavori che ovviamente esigevano una presenza costante e attenta anche ai minimi dettagli.





### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Tra le molte sfide che la modernità e la competizione globale pongono al commercio internazionale e al mondo delle imprese, assume grande rilievo quella di individuare soluzioni che permettano di contemperare le ragioni del profitto e della crescita con quelle della giustizia e dell'equilibrio sociale. È, questo, un tema che ha trovato ancor più risalto durante gli ultimi mesi, quando la crisi economica più grave dopo quella del 1929 ha scosso alle radici il sistema economico mondiale, con pesantissime ripercussioni sociali.

Interna opera da molto tempo a livello di mercato globale e di conseguenza deve confrontarsi quotidianamente con l'agguerrita concorrenza dei più importanti operatori stranieri. I nostri clienti sono i grandi *brand* internazionali nel settore turistico e della moda e come ovvia conseguenza i nostri *main competitors* sono spesso localizzati in Paesi a basso costo del lavoro.

Si può quindi ben capire che sin dall'inizio della nostra attività (il 1989, anno della caduta del muro di Berlino e dell'avvio della globalizzazione), ci siamo trovati davanti a una sorta di bivio: da un lato la scelta era quella di massimizzare i profitti per poter competere al meglio, delocalizzando le produzioni in Paesi a basso costo del lavoro e scarso rispetto dei diritti dei lavoratori, dall'altro lato invece potevamo cercare di contemperare al meglio le ragioni della crescita e del profitto aziendale con quelle della funzione sociale dell'impresa considerata, anche secondo l'importante traccia lasciata da illuminati imprenditori quali Camillo e Adriano Olivetti, un bene sociale a beneficio di tutta la comunità nella quale essa è radicata.

La scelta per la seconda opzione è venuta da sé, ispirata a principi radicati nel nostro "modo di pensare", probabilmente in controtendenza rispetto ai principali orientamenti del settore e più in generale dell'economia italiana, ma in piena sintonia con la nostra filosofia aziendale che prevede:

- gestione manageriale, con netta separazione tra proprietà e *management*;
- produzione rigorosamente italiana, con eccellenza di prodotto e competitività a mezzo di affinamento dei processi gestionali e produttivi e non per delocalizzazione e

sfruttamento di manodopera a basso costo;

- organico a tempo indeterminato, con politica di gestione delle risorse umane che prevede, senza ricorso a strumenti di precarizzazione, l'inserimento prevalente di giovani al primo impiego e donne in posizioni manageriali;
- *weightless company*, con investimenti in beni immateriali, privilegiando *Information Technology*, *know-how*, formazione, ricerca e sviluppo, *human resources*;
- certificazioni di qualità, ambientale e etica, con sistema integrato di certificazione che include la Certificazione di Qualità ISO 9001:2000, la Certificazione Ambientale ISO 14.001 e la Certificazione Etica: SA 8000 a testimonianza del nostro rispetto per le persone e per l'ambiente.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Possiamo affermare, senza voler apparire presuntuosi, che si collocano molto bene, poiché sono prodotti di alta gamma e dalle caratteristiche richieste dal mercato *Hospitality* e *Contract*. Incontrano perfettamente la domanda locale che richiede un prodotto "Made in Italy" raffinato e spesso confezionato su misura per il cliente

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

Ha un ruolo fondamentale, tutte le decisioni strategiche sono frutto di un confronto tra la proprietà e il management aziendale, ascoltando e monitorando il mercato e le sue richieste in termini di prodotti, servizi e strumenti operativi.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Il nostro gruppo industriale ha operato sin dalla nascita con estrema flessibilità gestionale e produttiva, realizzando da sempre prodotti di altissimo livello qualitativo e con forte personalizzazione. Oggi il mercato internazionale, in particolare nel settore del lusso ove noi principalmente operiamo, richiede proprio questo: qualità, flessibilità, cura del particolare e personalizzazione.



### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Sì, assolutamente, tenendo presente che i nostri committenti, per quanto provenienti da paesi, esperienze e costumi diversi sono guidati, nelle loro scelte, dall'amore per l'eccellenza e per il "bello" in tutte le sue declinazioni.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Abbiamo apportato leggerissime modifiche ai mobili di serie per l'ufficio della nostra controllata Logica. Per esempio le scrivanie hanno negli Emirati un pannello sottopiano che scherma la parte frontale degli scrittoi.

I mobili di Interna Collection invece si adattano perfettamente alle esigenze e al gusto emiratino che è il gusto di una classe agiata, colta, globale.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Investiamo molto in ricerca e sviluppo, ogni anno vengono lanciate nuove collezioni con l'intento di soddisfare le richieste del mercato mondiale. Il nostro dipartimento R & S valuta inoltre costantemente nuovi materiali, nuove finiture e nuove tecnologie produttive. Innovazione e design sono le armi fondamentali di Interna per affrontare le sfide della competizione internazionale.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

Abbiamo una relazione di reciproca stima e fiducia con investitori, designer, società di "purchasing", compagnie alberghiere e società operanti nel mondo del fashion e del lusso con cui abbiamo eseguito i progetti più vari, anche fuori dagli EAU, nei nostri 2 decenni di attività. Il lavorare bene paga e il ritorno, quando si presenta nuovamente l'occasione, è assicurato. La nostra prima cassa di risonanza per l'immediato futuro è però indubbiamente il progetto da noi eseguito recentemente dell'hotel Armani di Dubai, collocato nella torre più alta del mondo, il Burj Kalifa: è una referenza prestigiosissima che ci ha

permesso di consolidare relazioni e avviarne di nuove con investitori e operatori del mondo dell'*hospitality* e del *contract* emiratino. A breve puntiamo inoltre all'apertura di show-room negli EAU ove presentare e proporre anche ai privati i prodotti delle nostre numerose collezioni firmate da *key player* del design mondiale.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato degli Emirati Arabi quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Abbiamo incontrato alcune difficoltà durante la fase di trattativa iniziale con Emaar Properties in particolare per la definizione dei documenti che dovevano essere emessi per utilizzare le lettere di credito aperte a nostro favore a copertura delle forniture. A volte i clienti e le banche locali, basandosi su regole derivanti dai principi islamici, incontrano delle difficoltà nell'accettare i correnti modelli di business internazionali.

Solo una profonda fiducia reciproca e un assiduo lavoro in team hanno permesso di costruire un rapporto di lavoro basato sulla totale mutua affidabilità.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire negli Emirati Arabi?**

Ribadiamo che non abbiamo ancora effettuato investimenti commerciali o produttivi negli Emirati Arabi, anche se riteniamo tale passo imminente stante il grande favore incontrato sia in termine di soddisfazione dei clienti che di riconoscimenti della stampa specializzata e più in genere della pubblica opinione.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

Nell'ambito dei grandi progetti chiavi in mano, nel settore dell'ospitalità a 5 stelle, del fashion e delle navi da crociera siamo riconosciuti come una delle migliori aziende a livello mondiale, sia per l'eccellente qualità dei nostri prodotti sia per la capacità gestionale affinata da centinaia di progetti portati a compimento con piena soddisfazione dei nostri clienti in tutto il mondo. Le nostre collezioni di arredi per il mercato



del *contract* e dell'ufficio si posizionano altresì sulla fascia alta e ci pongono in competizione con i migliori brand internazionali del nostro settore.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Dobbiamo ammettere che il nostro ufficio vendite dedica notevole tempo e risorse per il reperimento della documentazione necessaria al fine del disbrigo delle formalità necessarie a completare l'iter di esportazione della merce venduta dal territorio della Comunità Europea. Le dogane normalmente verificano gli incartamenti con diversi mesi di ritardo e talvolta i documenti contengono errori formali. Qualora le bolle doganali non rientrino in azienda, la stessa è tenuta a fornire una serie di prove che attestino con certezza che la merce è effettivamente uscita dal territorio comunitario. La procedura telematica di recente attuazione, dovrebbe tuttavia accelerare tali operazioni, attualmente i dati forniti dalle Dogane non vengono aggiornati in tempo reale e non danno quindi certezza dell'avvenuto sdoganamento.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

Ci pare di poter affermare che per entrambi i mercati, oltre alle paradigmatiche necessità di fornire qualità eccellente, prezzi ragionevoli e rapidità nella tempistica di consegna, sia assai rilevante saper coltivare e mantenere buone relazioni personali con i committenti e i loro consulenti e collaboratori quali architetti, designer, agenti, promotori, etc.

Anche durante la fase delle trattative, è fondamentale conservare un rapporto molto stretto e collaborativo con i cosiddetti *decision makers*, perché a volte i soli dati meramente economici e qualitativi, per quanto eccellenti, possono non essere sufficienti in assenza di una buona empatia e sinergia con le controparti e i loro uomini di fiducia

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Ottimo. Va riconosciuto alla classe dirigente degli Emirati di aver saputo pianificare in modo lungimirante la crescita del proprio Paese, investendo in autostrade, aeroporti, hub logistici, zone industriali, etc. Oggi si può operare negli Emirati Arabi potendo contare su

una rete infrastrutturale moderna ed estremamente efficiente.

### **Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

Per una precisa scelta aziendale, al momento non abbiamo ritenuto di costituire delle *joint ventures* nei mercati stranieri sino a qui affrontati, tuttavia riteniamo che, in un certo senso, i nostri clienti diventino *partners* in quanto lottiamo insieme per la migliore riuscita di un progetto comune.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

Operiamo sul mercato globale in concorrenza con tutte le grandi case di arredamento a livello internazionale. In particolare negli ultimi anni, dopo l'affacciarsi sul mercato di aziende nostre concorrenti aventi sede in Paesi dal basso costo del lavoro, abbiamo dovuto affinare ancor più i nostri processi produttivi e gestionali al fine di non soccombere di fronte a tali competitori.

Certamente le sfide affrontate negli ultimi anni hanno rafforzato la nostra capacità di eseguire arredi di altissimo livello qualitativo con costi contenuti e comunque competitivi.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

Nei principali progetti da noi eseguiti negli EAU i nostri clienti locali si sono premurati di effettuare le operazioni di import, sdoganamento e consegna in cantiere dei nostri prodotti. Da parte nostra ci siamo concentrati sulle operazioni di distribuzione e installazione dei nostri arredi, utilizzando a tal fine personale specializzato inviato dall'Italia e manodopera locale reperita per il tramite di società emiratine.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?**

Il nostro gruppo, nonostante possa vantare vent'anni di esperienza sul mercato, è ancora relativamente giovane e quindi solo recentemente, dopo una prima fase di consolidamento del business, ha potuto avviare un processo di internazionalizzazione che a nostro avviso è fondamentale per poter competere sul mercato



globale. Abbiamo appena costituito una prima società controllata in Cina, con l'intento di incominciare ad affrontare quel mercato e da lì espanderci nel cosiddetto "Far East". Nei prossimi anni cercheremo di sviluppare altri sbocchi commerciali, in primis gli altri tre paesi del cosiddetto BRIC, quindi Brasile, Russia, India. Stiamo valutando inoltre l'apertura di un ufficio di rappresentanza o di una financo di una newco negli Emirati Arabi.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Tutti i modelli delle nostre collezioni sono registrati, abbiamo operato investimenti significativi a tutela dei nostri diritti di proprietà intellettuale. L'attuale normativa europea, che permette la registrazione dei modelli in tutti i paesi dell'Unione con costi limitati e ragionevoli, è certamente di aiuto per le aziende che investono molto in ricerca e sviluppo e che intendono tutelare i propri diritti. Più difficile è poi estendere tali diritti a Paesi extra-europei quali la Cina, gli Usa o appunto gli EAU. A nostro parere è comunque opportuno effettuare la registrazione dei modelli in sede europea, essa rappresenta comunque uno strumento di prevenzione dalle contraffazioni che purtroppo rappresentano una cattiva abitudine del settore dell'arredamento a livello internazionale.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Non abbiamo avuto problemi di sorta, perché tutti i nostri clienti e interlocutori emiratini parlano perfettamente l'inglese. Questo è un altro fattore agevolativo nell'operare negli Emirati, poiché a differenza di altri paesi del mondo arabo e nell'area del golfo persico, qui non vi sono difficoltà una volta che si padroneggia l'inglese.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Disponiamo delle certificazioni di qualità, ambientale e etica, con sistema integrato di certificazione che include la Certificazione di Qualità ISO 9001:2000, la Certificazione Ambientale ISO 14.001 e la Certificazione Etica: SA 8000 a testimonianza del

nostro rispetto per le persone e per l'ambiente.

Queste certificazioni hanno certamente rappresentato per il nostro gruppo industriale un fattore di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, poiché le catene alberghiere, le case di moda e le compagnie armatoriali nel settore navale hanno apprezzato il nostro sistema integrato di certificazione e la nostra filosofia è stata considerata un valore aggiunto.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Ottimo. Dobbiamo sottolineare che in tutta la storia del Gruppo Interna le banche ci hanno sostenuto e ci hanno fornito un servizio di consulenza e assistenza di buon livello. Per quanto concerne in particolare le linee di credito, gli istituti bancari italiani ci hanno sempre affidato in maniera più che sufficiente, non facendoci mai mancare il sostegno per la realizzazione dei progetti, che a volte comportavano impegni di firma consistenti per il rilascio di *advance payment bond*, *performance bond*, *quality bond*.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Crediamo anzitutto che politica ed economia debbano rimanere ben distinte, quindi non abbiamo mai voluto o cercato pressioni politiche di alcun tipo per avvantaggiare il nostro business. Per quanto riguarda invece le istituzioni cerchiamo sempre di utilizzare gli organismi dedicati al supporto delle imprese italiane. Pensiamo in particolare all'ICE, in merito al quale abbiamo avuto riscontri assai diversi da paese a paese. In taluni casi il supporto è stato efficiente e concreto, in altri invece del tutto carente: ciò ovviamente deriva dal diverso grado di coinvolgimento e professionalità dei responsabili in loco dell'ICE.

Abbiamo, di tanto in tanto, contattato organismi e istituzioni dei Paesi esteri nei quali abbiamo operato (camere di commercio, organismi bilaterali, etc.), sempre con risultati e riscontri assai diversi da caso a caso.



**Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:**

- a. **passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. **inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**

**Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?**

Il nostro è un gruppo industriale di prima generazione, al momento non ci poniamo il tema del passaggio generazionale. Abbiamo peraltro puntato, come già sottolineato, a una gestione manageriale, con ampia delega ai responsabili di settore e coinvolgimento di diversi manager nei consigli di amministrazione delle varie società. Continueremo su questa strada, affidando sempre di più la gestione ai manager, quando poi si porrà il tema dell'eventuale inserimento dei nostri figli in azienda valuteremo il da farsi, ma crediamo che un'azienda sana possa e debba crescere e operare

non dipendendo solo ed esclusivamente dalla proprietà, quindi cercheremo anche per il futuro di assicurare livelli ben distinti di controllo e gestione tra proprietà e management.

**Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Il mercato emiratino, come peraltro tutti i mercati del Golfo e del Middle East, necessita di una presenza radicata e assidua al fine di porre in essere una rete di relazioni e rapporti assolutamente necessaria per l'acquisizione di ordinativi di una certa importanza. È necessario quindi investire in promozione e dedicare risorse umane a questo mercato, garantendo agli interlocutori locali continuità e assiduità di presenza. Visite e programmi commerciali occasionali non porteranno alcun beneficio.

## 8. Gruppo ISEO

**Attività svolta e settore merceologico:** produzione e commercializzazione di sistemi di chiusura (cilindri, serrature, serrature per porte blindate, dispositivi antipanico e di emergenza, chiudiporta, verrou e lucchetti).

	2007	2008	2009
<b>Numero dipendenti</b>	312 ISEO Serrature	320 ISEO Serrature	314 +760 (ISEO Serrature + Gruppo)
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	4	4	4
<b>Canali di vendita all'estero</b>	OEM, importazione, prescrizione e distribuzione specializzata		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Germania, Francia e Italia. Unità di commercializzazione in Spagna, Cina, Emirati Arabi e Sud Africa.		

### INTRODUZIONE

Il gruppo ISEO è un'importante realtà italiana a conduzione familiare, creata nel 1969, attiva nella progettazione, realizzazione e vendita di prodotti nel campo della sicurezza delle persone e della sicurezza anti-intrusione, sviluppati per la gestione intelligente degli accessi.



La casa madre ISEO Serrature si trova a Bisogne (BS) e attualmente il gruppo Iseo conta 760 collaboratori, di cui il 50% attivi presso le strutture produttive in Italia.

Il Gruppo ha raggiunto nel 2009 un fatturato di oltre 100 Milioni di Euro. La filosofia aziendale si fonda da sempre su solidi valori di impresa come la responsabilità ambientale, sociale e la ricerca dell'eccellenza nella produzione. A riprova di queste scelte, il Gruppo si è dotato di un Codice Etico, è certificato ISO9001 (qualità), ISO14000 (ambiente) e OHSAS18001 (la nuova certificazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro).

Da sempre orientato verso il mercato mondiale, il gruppo ISEO è cresciuto negli anni grazie a costanti investimenti in ricerca tecnologica e allo sviluppo di nuovi prodotti sia meccanici che elettronici. La creazione di aziende di commercializzazione in vari Paesi (tra gli altri, Dubai, Cina, Spagna e Sud Africa) e l'acquisizione/creazione di appositi siti produttivi in Francia, Germania, Italia, Spagna e altre nazioni ha rappresentato un'ulteriore leva di sviluppo delle reti commerciali.

Con l'ambizione di perseguire il massimo livello nella qualità delle realizzazioni e nell'innovazione dei processi produttivi, il Gruppo continua a investire, in Italia e all'estero, in mezzi e strumentazione per la produzione. La scelta di disporre delle più avanzate tecnologie manifatturiere, tuttavia, si accompagna a una strategia di costante impegno nella gestione ottimale delle risorse umane, considerate dal gruppo un asset irrinunciabile.

La gamma di prodotti si rivolge alle più eterogenee esigenze in tema di sicurezza delle persone (maniglioni antipanico, ecc.), di sicurezza anti-intrusione e di gestione degli accessi (impianti speciali, serrature motorizzate, ecc.).

Di seguito viene riportata l'intervista concessa da Marco Gattone, Export Manager di ISEO Serrature, al team di Interprofessional Network.

**Dott. Gattone, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Il Gruppo ISEO produce e commercializza varie tipologie di sistemi di chiusura, dai cilindri ai sistemi di controllo accessi, dalle serrature ai dispositivi antipanico.

**Che attività specifica andate a svolgere negli EAU?**

Il gruppo ISEO ha fondato la filiale ISEO Middle

East a Jebel Ali, negli Emirati Arabi Uniti, nel 1996. Tramite questa azienda, ISEO commercializza nel mercato emiratino i prodotti realizzati dalle diverse società del gruppo.

**Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

In principio il mercato degli Emirati Arabi era per ISEO essenzialmente un mercato di esportazione. Grazie allo sviluppo del proprio business all'interno



di tale area, il mercato degli EAU è successivamente divenuto un punto di riferimento di fondamentale importanza per tutto il Gruppo. Per questo motivo è stata creata la società ISEO Middle East.

L'adeguamento della struttura organizzativa iniziale di ISEO Middle East dimostra la rilevanza che ISEO riconosce al mercato: inizialmente, il portafoglio clienti gestito dalla filiale contava pochi grandi compratori. Successivamente, il numero dei clienti si è esteso, comprendendo anche aziende di dimensioni relativamente ridotte.

Al fine di gestire al meglio i rapporti e le consegne agli acquirenti, gli uffici di Jebel Ali si sono dotati di un magazzino. ISEO Middle East dispone, inoltre, di un ufficio a Dubai.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

Sostanzialmente la struttura interna della società ISEO Middle East è sempre rimasta invariata e comprende 14 collaboratori che ricoprono diversi ruoli.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Il gruppo ISEO e tutte le sue filiali pongono da sempre al centro della loro attività il rispetto per la persona e per l'ambiente. ISEO Serrature e gran parte delle aziende del Gruppo si sono già dotate di un codice etico e a breve sarà introdotto in tutte le società. Esso stabilisce degli standard di comportamento riguardanti la responsabilità sociale, la legittimità morale e il rispetto di tutte le leggi. Inoltre, l'ottenimento dei certificati OHSAS18000, ISO9001 e ISO14000, rispettivamente per la sicurezza sul lavoro, la gestione di qualità e la gestione ambientale, attesta in modo ufficiale l'impegno che ISEO Serrature ripone nelle scelte quotidiane.

L'importanza delle relazioni umane è centrale non solo nella gestione delle risorse interne, ma anche nel rapporto con i clienti, offrendo loro sempre il miglior servizio possibile.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

I prodotti a marchio ISEO si pongono all'interno di una fascia di qualità e prezzo medio-alta.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

La politica decisionale è gestita in modo tale che le strategie possano essere predisposte da ISEO Middle East di concerto con ISEO Serrature, capogruppo del gruppo ISEO. La centralizzazione delle decisioni è evitata. È, invece, promossa la collaborazione fra diverse realtà: le filiali del Gruppo, avendo un contatto diretto con il mercato locale, sono in grado di pianificare la strategia adattandola alle particolari esigenze del mercato e dei diversi canali distributivi. La pianificazione strategica a livello locale deve, comunque, seguire le linee guida della pianificazione del Gruppo.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Il marchio ISEO gode di una considerevole notorietà nel mercato degli Emirati Arabi. Il made in Italy gioca, inoltre, un ruolo centrale nella percezione positiva del brand.

Questo ha sicuramente aiutato la penetrazione dei prodotti a marchio ISEO all'interno della realtà degli Emirati Arabi Uniti.

Un ulteriore punto di forza presentato dai prodotti ISEO è l'alta qualità. Inoltre, ISEO è in grado di offrire al cliente un ottimo servizio, sottolineando l'importanza dei rapporti umani durante le relazioni d'affari.

### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

In linea di massima gli stessi prodotti venduti in Italia sono commercializzati da ISEO Middle East negli EAU.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Essenzialmente i prodotti non subiscono particolari modifiche per essere venduti all'interno del mercato degli Emirati Arabi.

Sono richiesti dei piccoli adattamenti relativamente



al packaging: l'informazione "made in Italy" viene enfatizzata, essendo una caratteristica importante per la realtà degli EAU. Vista la considerevole brand awareness di ISEO, cerchiamo di sottolineare anche l'informazione "original ISEO".

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Per proporre prodotti sempre all'avanguardia, il gruppo ISEO investe continuamente in ricerca e sviluppo.

ISEO non progetta né realizza prodotti esclusivamente per il mercato degli EAU. Lo sviluppo di soluzioni non standard viene effettuato solamente in occasione di grandi progetti speciali.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

ISEO Middle East gestisce in modo autonomo la partecipazione alle fiere di settore nella sua area di competenza. La filiale dispone di un proprio sito web e di un catalogo prodotti dedicato al mercato degli Emirati Arabi. Inoltre, gestisce la pubblicazione di pagine pubblicitarie all'interno di riviste specializzate.

Le azioni di comunicazione e marketing intraprese da ISEO Middle East sono portate avanti nel rispetto della corporate image del gruppo ISEO e in stretta collaborazione con ISEO Serrature.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato degli Emirati Arabi quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Una fase abbastanza difficoltosa è stata quella della scelta di partner idonei alle esigenze che ISEO aveva all'interno dell'area degli Emirati Arabi. Non abbiamo mai riscontrato l'esistenza di situazioni particolarmente difficili che potessero compromettere la penetrazione di ISEO nel mercato in questione. Come accennato in precedenza, il marchio ISEO è forte di una notevole brand awareness, che, abbinata al made in Italy, ha contribuito in modo determinante all'introduzione dei nostri prodotti sul mercato degli Emirati Arabi.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Inizialmente ISEO ha investito delle risorse specifiche volte allo studio delle potenzialità di tale mercato. Dopo questa fase iniziale, ulteriori risorse sono state impiegate all'interno della società ISEO Middle East.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

In tutti i mercati in cui ISEO è presente, i prodotti a proprio marchio si collocano in una fascia di prezzo e qualità medio-alta.

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Da questo punto di vista non abbiamo riscontrato particolari difficoltà. Tra l'altro, ISEO spedisce in zona franca (Jebel Ali).

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

Entrambi i mercati tendono a dare una grande importanza alla qualità made in Italy. Inoltre, si prediligono relazioni commerciali che diano rilevanza anche all'aspetto umano e interpersonale del rapporto.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

Negli ultimi 15 anni i servizi offerti dagli EAU e le infrastrutture presenti nell'area sono indubbiamente di gran lunga migliorati.

### **Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?**

La società ISEO Middle East intrattiene rapporti consolidati e molto fidelizzati con i partner grazie a visite regolari e frequenti da parte dei collaboratori della filiale.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

Tra ISEO e i competitors esistono relazioni cordiali, ma nessun rapporto diretto.



### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

La struttura organizzativa di ISEO Middle East è basata su una logica commerciale e la strategia adottata segue il sistema first in first out. La pianificazione del magazzino è, inoltre, studiata e programmata in modo molto preciso, poiché il funzionamento dell'organizzazione è strettamente correlato alla disponibilità della merce.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove**

Il gruppo ISEO è rappresentato da ISEO Middle East negli Emirati Arabi, con sede a Jebel Ali e un ufficio a Dubai.

All'estero sono presenti le seguenti filiali che si occupano prettamente di commercializzazione dei prodotti del gruppo: ISEO Iberica, che si trova vicino a Madrid, ISEO Asia, fondata nel 2009, e ISEO South Africa, creata nei primi mesi del 2010. Tra le aziende la cui attività prevede anche la produzione, oltre alla commercializzazione dei prodotti, il gruppo ISEO comprende ISEO France (già Société Cavers, acquisita nel 2002), vicino a Parigi, e ISEO Deutschland.

Il gruppo ISEO da sempre persegue una politica che unisce la creazione di nuove filiali all'acquisizione di aziende già esistenti, in modo tale da conseguire sempre nuovo know-how.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

La copia non autorizzata del marchio è un problema molto attuale che riguarda da vicino anche ISEO. In diverse occasioni è stata accertata la contraffazione anche del nostro brand.

Ad un imprenditore italiano consiglieri vivamente il deposito del proprio marchio a livello nazionale ed internazionale, al fine di potersi tutelare da eventuali contraffazioni

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

All'interno del gruppo ISEO non ci sono risorse interamente dedicate ai rapporti in lingua araba con i clienti del mercato in questione, poiché viene utilizzato l'inglese come lingua veicolare. L'arabo viene utilizzato solamente dai collaboratori di ISEO Middle East.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Per il gruppo ISEO è di fondamentale importanza certificare in modo ufficiale l'impegno con cui tutte le risorse interne al gruppo si cimentano ogni giorno nel proprio lavoro. ISEO Serrature ha ottenuto proprio nel 2010 la certificazione OHSAS18001, relativa alla salute e sicurezza dei lavoratori, che va ad aggiungersi alla certificazione ambientale ISO14000 e quella per la gestione di qualità, ISO9001.

Le certificazioni di prodotto sono naturalmente indispensabili nel nostro settore, e la maggior parte dei prodotti a marchio ISEO proposti al mercato sono stati certificati secondo gli standard delle norme di riferimento.

Nel caso specifico degli Emirati Arabi, le certificazioni di istituti britannici hanno una rilevanza particolare. L'ultima ottenuta in ordine di tempo è la BSI.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

ISEO ha un rapporto molto buono con gli Istituti Bancari, legato a diverse forme di pagamento.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Con riferimento al mercato degli Emirati Arabi, ISEO ha un ottimo rapporto con la Jebel Ali Authority. ISEO Middle East non intrattiene alcun rapporto con le istituzioni italiane.

### **Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:**

- a. **passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. **inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**



### Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

Il Presidente ed Amministratore Delegato, Evaristo Facchinetti, figlio del fondatore di ISEO, ha coinvolto nella conduzione di impresa i suoi tre figli (Giuseppe, Francesca e Fabio) e sua sorella Maris; tutti sono attivi nell'azienda e integrati in una squadra di dirigenti giovane e motivata.

### Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?

Il mio consiglio è di intraprendere uno studio

approfondito della cultura locale, focalizzando l'analisi sulle modalità di consumo. La particolarità del mercato degli Emirati Arabi consiste nel fatto che i consumatori tendono ad accettare nuovi sistemi di chiusura se sono innovativi e propongono un modo nuovo di garantire sicurezza. Sono più riluttanti, invece, a sostituire con nuovi prodotti quelli già in uso.

Si dovrebbe tenere in considerazione anche il fatto che il settore dei sistemi di chiusura all'interno degli Emirati Arabi è molto frammentato per la presenza di numerosi competitors.

## 9. Pasta Zara Spa

**Attività svolta e settore merceologico:** produzione pasta e commercializzazione di altri prodotti agroalimentari.

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (milioni di €)</b>	139 milioni	209 milioni	175 milioni
<b>Fatturato in EAU</b>	108.000	220.000	133.000
<b>Numero dipendenti</b>	212	238	262
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Importatori - distributori		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Italia – Riese Pio X (TV), Muggia (TS) e Rovato (BS)		

### INTRODUZIONE

**P**asta Zara, una delle aziende del "Made in Italy" più apprezzate nel mondo, è il primo esportatore e il secondo produttore nazionale di pasta.

L'azienda nacque nel 1898 da un'idea di Emanuele Bragagnolo, che volle dare vita a un pastificio artigianale; da allora sono passati più di cento anni che hanno visto la trasformazione di un piccolo laboratorio in un'azienda di dimensioni mondiali, con un'attività che si è sviluppata prevalentemente all'estero, andando a coprire tutto il mercato mondiale.

Viene di seguito riportata l'intervista concessa da Furio Bragagnolo, presidente di Pasta Zara, al team di Interprofessional Network.



### **Dott. Bragagnolo, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Pasta Zara produce e commercializza pasta di semola di grano duro in Italia e, soprattutto, all'estero. È, infatti, il primo esportatore italiano di pasta e il secondo produttore. Il 14% della pasta secca italiana consumata nel mondo viene prodotta da Pasta Zara. I nostri prodotti sono presenti in 97 Paesi: il 51% dell'export interessa le nazioni della Comunità europea, il 14% il resto d'Europa, il 12% i Paesi scandinavi, il 10% il Medio Oriente, il 5% il Far East, il 4% l'Africa, il 3% l'America, l'1% Australia e Oceania. Pasta Zara nel corso degli ultimi anni ha aumentato la sua presenza nei mercati dell'Est europeo come Russia, Ungheria e Croazia, nonché in Giappone, Medio Oriente e Africa, e ha investito in alcuni del tutto nuovi, per esempio gli Stati Uniti, dal potenziale enorme, dove è nata la commerciale Pasta Zara Usa. Inoltre, recentemente è "sbarcata" in Iran e in Iraq. Nel 1999 Pasta Zara vendeva 108 mila tonnellate di pasta, nel 2009 ne ha vendute 208 mila. Il fatturato 2009 è stato di 175 milioni di euro (138 nel 2006, 136 nel 2005), pur vendendo di più rispetto all'anno precedente. Il fatturato 2008, infatti, era stato influenzato dal forte aumento della semola di grano duro che portò, di conseguenza, agli aumenti dei prodotti nei punti vendita.

Oggi la capacità produttiva dei tre centri (Riese Pio X, Muggia e Rovato) è di 227.000 tonnellate, entro il 2014 sarà di 420.000 tonnellate. Ogni giorno produciamo circa 1.000 tonnellate di pasta.

### **Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

Vendita di pasta col marchio Pasta Zara, ma anche lasagne e di prodotti alimentari collegati (in particolare sughi pronti e cous-cous).

### **Quali sono i motivi per cui avete spostato parte dell'attività aziendale negli Emirati Arabi?**

La nostra attività produttiva è solamente in Italia in quanto siamo testimonial nel mondo del Made in Italy.

### **Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che vi hanno portato alla struttura attuale negli Emirati Arabi?**

Abbiamo trovato nella FOODCO di Abu Dhabi un distributore affidabile al quale affidarci.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa – con particolare riferimento agli Emirati Arabi - e come si è evoluta nel tempo?**

Non abbiamo una vera e propria struttura organizzativa negli Emirati Arabi. Provvede la FOODCO a importare e distribuire. La nostra struttura interna, come per tutti gli altri Paesi in cui esportiamo, fa capo all'ufficio Estero.

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

Si parte dal presupposto che la nostra azienda produce un prodotto come la pasta, che è il principale emblema del "Made in Italy" e che quest'ultimo in molti prodotti dell'agro-alimentare è sinonimo di qualità all'estero.

Di conseguenza ci indirizziamo a una filosofia che si soffermi sulla costante selezione delle migliori materie prime e sul miglioramento delle tecniche di essiccazione, affinché non sia danneggiata l'immagine del prodotto.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Proponiamo la pasta classica a un prezzo ritenuto "medio" sul mercato.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

Direi che è fondamentale sia quella finanziaria che quella delle materie prime. Ricordo che la nostra pianificazione ci ha permesso di essere i primi esportatori italiani e i secondi produttori.

### **Quali sono i punti di forza della Vostra azienda e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Uno dei punti di forza di Pasta Zara è quello di essere, per i propri clienti, sempre presenti fisicamente in loco e di poter dar loro sicurezza e affidabilità. La nostra storia ultracentenaria e l'esperienza maturata



nel tempo sono dei cardini attorno ai quali ruota tutto il nostro business. Segnalerei inoltre la massima attenzione nei confronti dell'ambiente lavorativo, con aggiornamenti e verifiche periodiche, unito a una valutazione costante degli aspetti e degli effetti ambientali dei processi produttivi.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**

Pasta Zara negli ultimi anni ha investito molto in prodotti innovativi, soprattutto legati alla pastificazione di nuovi cereali, alternativi alla semola di grano duro, per il mercato mondiale, ma anche su formati particolari e sulla pasta destinata a chi ha allergie alimentari come i celiaci.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato emiratino quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Non abbiamo trovato difficoltà particolari. Siamo negli Emirati Arabi da qualche anno e siamo sempre cresciuti a livello di vendita. Anche adesso le cose stanno andando molto bene. Nei primi sei mesi del 2010 siamo cresciuti sul mercato locale del 200%.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Abbiamo destinato una persona interna all'azienda a seguire il mercato arabo.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

Pasta Zara è il primo esportatore italiano di pasta. Il business riguarda sia il marchio privato (Pasta Zara), sia i marchi privati legati alle catene della grande distribuzione.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

Il prodotto pasta viene consumato a qualsiasi temperatura e a qualsiasi latitudine in quanto è composto di semola di grano duro essiccata

con un'umidità massima del 12,5% e quindi può affrontare qualsiasi trasporto igienico. I servizi sono uno dei punti forza di Pasta Zara. Ogni Paese in cui esportiamo ha un referente interno che monitora la puntualità delle consegne e garantisce la costante disponibilità ad affrontare e risolvere ogni tipo di problematica.

### **Quali sono le leve che utilizzate per competere sul mercato emiratino?**

Il servizio, appunto, la proposta costante di prodotti innovativi, le sinergie con l'importatore-distributore. E, ovviamente, la qualità del prodotto.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

Al marketing locale provvede il nostro distributore, ovviamente dopo il nostro assenso.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono oggi gli Emirati Arabi?**

In forte sviluppo, anche se in maniera minore rispetto al decennio passato. Oggi puntano più sulla qualità che sulla quantità.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza, qualora ve ne siano, tra mercato italiano e emiratino?**

Non ci sono punti di somiglianza. Sono due mercati completamente diversi in quanto in Italia siamo culturalmente preparati sull'alimentazione in generale, cosa che non succede nel mercato emiratino.

### **Quali sono i Vostri punti di forza rispetto ai *competitors*?**

Dinamicità, cura dei servizi, la facilità di comunicare con gli interlocutori interni, il piglio del combattente che caratterizza da sempre la nostra struttura.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?**

Come già detto, noi abbiamo un unico interlocutore





che è importatore e distributore.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Non ci sono stati particolari problemi giacché in tutto il mondo ormai la lingua comunemente parlata è l'inglese.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere?**

No.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Stiamo molto attenti ad avere tutte le certificazioni necessarie non solamente per la filiera della nostra produzione, ma anche per l'ambiente lavorativo. In virtù di questa esigenza, Pasta Zara continua a impegnarsi per il conseguimento di certificazioni di sistema e di prodotto, che attestino e riconoscano gli sforzi e le risorse dedicate al raggiungimento dei più alti standard qualitativi. Certificazioni in possesso: certificazione S.G.S. attestante che il Sistema Qualità Aziendale di Pasta Zara è conforme alla Norma UNI EN ISO 9001:2000; conferma annuale degli attestati di conformità agli Standard B.R.C. (*British Retail Consortium*) e allo Standard I.F.S. (*International Food Standard*), un pacchetto di rigide normative che regolano la gestione igienico-sanitaria; per i siti produttivi di Riese e Muggia è stato ottenuto il Certificato di prodotto conforme alle norme Uni, nel rispetto del requisito di "Rintracciabilità intra-aziendale del prodotto pasta", dalla fase di ricevimento delle materie prime alla fase di spedizione del prodotto finito al cliente; infine, il Sistema di Gestione Ambientale certificato secondo la Norma ISO.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Abbiamo un ottimo rapporto con riscontri sempre positivi; siamo sempre stati seguiti nel nostro progetto di espansione sia a livello nazionale che a livello estero. Abbiamo instaurato un rapporto di collaborazione, sapendo logicamente che anche le banche vendono il loro prodotto: la nostra filosofia

è stata quella di fare un buon gioco di squadra in grado di soddisfare entrambe le parti in causa.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Ottimale.

### **Come avete impostato, sia a livello di quote che a livello organizzativo aziendale, il passaggio generazionale?**

Mio padre in questo è stato lungimirante progettando fin dalla nostra giovinezza la futura struttura dell'azienda. Noi (*il presidente Furio, il fratello Umberto e le sorelle Arianna e Franca - ndr*) siamo la quarta generazione dei Bragagnolo e nel rispetto della tradizione conduciamo l'azienda verso traguardi prestigiosi, col piglio manageriale di chi ha alle spalle una storia esemplare e davanti un prodotto italiano da far conoscere e apprezzare a tutte le latitudini.

A oggi il futuro passaggio generazionale non è stato ancora affrontato vista la tenera età degli eredi e reputiamo che sarà un argomento che affronteremo tra una decina d'anni.

### **Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Entrare con umiltà nel mercato e conquistarsi la fiducia del consumatore.



## 10. Pedrollo Spa

**Attività svolta e settore merceologico:** produzione di elettropompe per uso domestico, agricolo e industriale

	2007	2008	2009
<b>Fatturato (migliaia di €)</b>	120.813	121.604	103.567
<b>Fatturato in EAU</b>	4.603	4.802	6.014
<b>Numero dipendenti</b>	401	428	424
<b>Numero dipendenti in EAU o addetti EAU</b>	2	4	9
<b>Canali di vendita all'estero</b>	Distributori e filiali commerciali		
<b>Unità produttive ubicate in</b>	Italia		

### INTRODUZIONE

Fondata nel 1974, Pedrollo Spa è oggi un'azienda di riferimento a livello mondiale nel settore delle macchine per la movimentazione dell'acqua. Organizzata su 60.000 m<sup>2</sup>, si avvale di un processo di produzione caratterizzato da un alto livello tecnologico e di automazione che la pongono ai vertici del settore sia per l'entità degli investimenti che per la capacità di presidiare la qualità lungo tutto il processo produttivo. Le elettropompe Pedrollo sono distribuite in 160 paesi, permettendo così all'azienda di assumere un carattere internazionale, che si traduce in una produzione annua vicina a 2.000.000 di unità. La gamma si articola su 50 famiglie di elettropompe (da drenaggio, sommerse e di superficie) coprendo la maggior parte delle applicazioni in campo domestico, civile, agricolo e industriale.

Di seguito viene riportata l'intervista concessa dal Dott. Silvano Pedrollo, presidente dell'azienda, al team di Interprofessional Network.

**Dott. Pedrollo, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?**

Il nostro business è legato all'acqua e tutto quello che ha a che fare con il suo trasporto. Produciamo elettropompe e siamo presenti nel settore domestico (leader mondiali), agricolo e industriale.

**Che attività specifica andate a svolgere negli Emirati Arabi?**

Abbiamo una struttura commerciale con deposito per la vendita delle nostre elettropompe che funge anche da centro di servizio post-vendita e di formazione per gli installatori.

**Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura negli EAU?**

La nostra storia per quanto riguarda gli Emirati Arabi è davvero particolare; nel 1973, trovando difficoltà a raccogliere finanziamenti in Italia, mi sono recato a Dubai dopo aver letto su un giornale che in quei paesi c'era una grande richiesta di elettropompe per la scarsità dell'acqua, considerata più preziosa del petrolio.

Ho iniziato rivolgendomi a piccoli rivenditori, proponendo il mio prototipo di elettropompa e ricevendo in cambio lettere di credito. Effettivamente l'accoglienza è stata incredibile, motivata anche dalle caratteristiche della prima elettropompa, molto compatta, silenziosa, affidabile e semplice da usare. Sono molto legato a Dubai, perché la fiducia che i primi clienti hanno riposto sul nostro prodotto ha permesso alla nostra azienda di svilupparsi finanziariamente e a distanza di 35 anni sono ancora nostri affezionati clienti.

Quando poi abbiamo aumentato la gamma dei pro-





dotti e creato la struttura commerciale per la vendita all'estero, abbiamo affidato la zona del golfo a un'area manager che seguisse la clientela e i principali distributori, questo fino al 2005. Quando poi la contraffazione ha iniziato a penetrare nel mercato degli emirati e l'organizzazione commerciale in Italia non era più sufficiente per presidiare puntualmente la zona, abbiamo deciso di aprire una filiale commerciale a Dubai che potesse fornire ai clienti un servizio e un'assistenza ai più alti livelli.

### **Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento agli EAU – e come si è evoluta nel tempo?**

La filiale, essendo esclusivamente commerciale, è guidata da un responsabile commerciale che si è attorniato da alcuni validi collaboratori e ingegneri specializzati per lo sviluppo dei contatti e la gestione amministrativa/finanziaria. Dal momento che la Pedrollo stessa è da sempre stata orientata alle esportazioni (vendiamo in 160 paesi e l'80% del fatturato deriva tutt'oggi dall'export), non è stato difficile replicare in piccolo a Dubai un ufficio commerciale molto attento alle esigenze del cliente

### **Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?**

La nostra missione è realizzare qualcosa di unico e inimitabile per la movimentazione dell'acqua, con creatività e passione. Poniamo una grande attenzione alla qualità del prodotto attraverso una continua ricerca delle più avanzate tecnologie per migliorare le prestazioni delle elettropompe, la loro sicurezza e per offrire ai mercati le elettropompe con il più basso consumo energetico possibile.

### **Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato emiratino?**

Vediamo che il prodotto è molto apprezzato sia per la qualità che per il servizio che forniamo. Essendo stati tra i primi a entrare in questo mercato, possiamo affermare di esserne i leader, soprattutto per il settore domestico e civile.

### **Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?**

Un ruolo centrale, sicuramente; da noi viene intesa come ricerca di anticipare e soddisfare le richieste dei

mercati, offrendo i prodotti più evoluti e allo stesso tempo competitivi. Al riguardo il caso degli EAU è emblematico: da un'iniziale interesse esclusivamente al fattore prezzo, negli anni sono passati a porre attenzione alla qualità e alle prestazioni dei prodotti, non trascurando comunque la competitività del prezzo. Per fare un esempio, rispetto ad altre zone del mondo, negli EAU crescono sempre più le richieste di elettropompe in acciaio inox, come ormai avviene nei mercati occidentali.

### **Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?**

Aver posto fin dall'inizio attenzione alle richieste specifiche della clientela locale, migliorando costantemente il prodotto e fornendo un servizio adeguato alla domanda. In particolare, grazie alla filiale locale con annesso deposito, riusciamo a garantire una consegna puntuale e tempestiva di tutti i modelli delle nostre elettropompe, e, non meno importante, a fornire un servizio di assistenza e garanzia con personale locale.

### **Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che negli Emirati Arabi?**

Sì. Non vi è differenziazione di fondo tra i prodotti venduti in Italia e quelli venduti negli Emirati Arabi, fatto salvo un diverso avvolgimento elettrico per consentire l'utilizzo e il miglior funzionamento dell'elettropompa nella zona.

### **Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?**

La nostra azienda è da sempre votata all'esportazione e di conseguenza è conscia e ben preparata ad affrontare le varie problematiche che si incontrano sia in ambito normativo che tecnico.

Diversamente, per coloro che approcciano il mercato arabo senza un'idonea preparazione o con prodotti inadeguati o scadenti, possono sorgere molte difficoltà.

### **Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato emiratino?**



In generale la Ricerca e lo sviluppo incidono in maniera rilevante nella nostra azienda. Per esempio supportiamo da 6 anni un dottorando di ricerca con l'Università di Padova e abbiamo inoltre collaborazioni con alcune università in Macedonia, in Albania e in Georgia, dove abbiamo approfondito i nostri studi sulla fluidodinamica.

Abbiamo inoltre due preziosi Uffici Ricerca dove vengono effettuate analisi strutturali e ricerche di nuove soluzioni tecnologiche: il principale è nella nostra sede a San Bonifacio (VR), a questo si è da poco aggiunto quello di Genova.

Nello specifico sono stati effettuati diversi studi e prove di laboratorio per sviluppare motori elettrici in grado di funzionare in modo ottimale nonostante le condizioni ambientali tipiche dei paesi tropicali, molto differenti da quelli cui siamo abituati. Inoltre sono stati considerati tutti i vari aspetti del prodotto, dalle materie prime utilizzate all'imballo, per garantire un elevato standard di affidabilità a tutto tondo.

### **Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato emiratino?**

Grazie alla filiale locale possiamo comunicare quotidianamente con la clientela, illustrando le principali novità che vengono rese disponibili dalla casa madre. Oltre alla presenza nelle principali riviste di settore e nelle radio locali, organizziamo periodicamente delle *sales conference* durante le quali i nostri tecnici tengono dimostrazioni pratiche di utilizzo e di installazione delle varie tipologie di elettropompe e relativi accessori.

La struttura locale stessa permette di presidiare il territorio e di interfacciarsi con i vari tipi di interlocutori, che possono essere grossisti di materiale idraulico, costruttori locali, organismi governativi per il trattamento delle acque, nonché professionisti e tecnici del settore edile.

### **Quando Vi siete affacciati sul mercato degli Emirati Arabi quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?**

Nel momento in cui ci siamo affacciati al mercato arabo, abbiamo riscontrato una grande potenzialità di vendita, poiché il nostro prodotto era richiestissimo. Questa particolare situazione e la normativa locale

di allora, poco complessa, hanno permesso a molti costruttori italiani di pompe di entrare nel mercato agevolmente.

Successivamente, all'introduzione di nuove leggi più stringenti, a tutela dei consumatori locali, si è manifestato qualche problema, per esempio, per il divieto di utilizzare alcuni colori. Questo comunque ha provocato una salutare selezione tra i vari prodotti disponibili, privilegiando chi, come noi, è stato in grado di adeguarsi prontamente alle mutate condizioni normative.

### **Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire negli Emirati Arabi?**

Per monitorare e servire meglio un mercato così importante l'azienda ha deciso l'apertura della filiale commerciale a Dubai, guidata da un manager di estrazione internazionale, formato presso la sede italiana, coadiuvato da uno staff locale per la promozione e la vendita del nostro prodotto.

### **A oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?**

Il nostro prodotto è considerato essere nella fascia medio/alta

### **Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?**

Essendo quello emiratino un mercato consolidato, vi sono regole alle quali bisogna sottostare, ma non esistono grandi difficoltà né a livello doganale né a livello fiscale una volta che si è preparati ad affrontarlo.

### **Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello emiratino?**

Dipende dalle esigenze e dalle varie esperienze. La nostra azienda è internazionale, di conseguenza per noi tutti i mercati sono sostanzialmente uguali. I prodotti che vengono venduti in Italia non differiscono da quelli presentati al mercato emiratino. Per noi dunque i due mercati sono simili.

### **A livello di infrastrutture in che situazione sono gli Emirati Arabi?**

In una fase di crescita continua e consolidata.



### **Come si struttura il rapporto con i Vostr *partners*?**

Un rapporto di grande rispetto. L'azienda mira a creare il massimo della collaborazione possibile al fine di risolvere fin da subito eventuali problematiche. Importantissimo è lo scambio di informazioni e il continuo interagire con i propri *partners*. L'azienda deve essere sempre presente, per esempio, per quanto riguarda la richiesta dei pezzi di ricambio.

### **Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?**

La concorrenza principale viene principalmente dalle multinazionali statunitensi: noi la vediamo come uno stimolo utile per la continua ricerca del miglioramento della qualità del prodotto.

### **Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?**

Tutta la produzione avviene nella nostra sede di San Bonifacio attraverso un'automatizzazione spinta. All'estero facciamo riferimento alle nostre filiali.

L'ufficio estero della Pedrollo è a ogni modo la punta di diamante. Abbiamo volontariamente inserito poche persone italiane al suo interno, orientati alla creazione di un mosaico di personalità straniere tra le più diverse tra loro.

Parliamo arabo, hindi e tutte le lingue delle persone che incontriamo nei vari paesi. Questa mescolanza di etnie e di culture è dunque voluta.

### **Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove**

Per la Spagna è stato creato un Ufficio di rappresentanza che è attivo su tutta la penisola Iberica, come pure in Cina nella città di Qindgao, con compito di antenna per monitorare quanto accade nel nostro settore all'ombra della muraglia cinese.

### **Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?**

Il marchio, così come il logo e il brevetto, sono stati subito registrati. Negli Emirati abbiamo avuto grande assistenza dalle autorità di Dubai e siamo riusciti a

combattere il boom della contraffazione, per lo più cinese. Episodi spiacevoli, ma che grazie alla serietà delle autorità locali siamo riusciti a debellare. A gennaio di quest'anno sono stati sequestrati materiali per un valore pari al milione di euro.

### **Come è stato l'impatto con la lingua araba?**

Non ha creato problemi in quanto la lingua preferita per il business non è l'arabo, ma l'inglese. Abbiamo comunque personale di lingua araba e i nostri cataloghi sono stati predisposti anche in lingua madre.

### **Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?**

Siamo ottemperanti a tutte le prescrizioni di legge e relative certificazioni laddove previste.

Con tutta evidenza noi siamo assolutamente favorevoli al fatto che tutti i prodotti del nostro settore vengano controllati e se non conformi vengano respinti; questo costituisce una barriera seria ed efficace alla contraffazione dei nostri prodotti.

### **Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?**

Ottimo. Non abbiamo riscontrato alcun tipo di problematica. La nostra parte commerciale della sede di Dubai alla consegna viene pagata subito regolarmente tramite lettere di credito o rimesse dirette.

### **Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?**

Buoni rapporti. Devo dire però che il problema della contraffazione non è stato ancora combattuto e risolto in maniera soddisfacente per le aziende italiane. Ogni anno subiamo un danno dovuto alla perdita del 30% delle vendite.

I sequestri continuano, ma allo stesso modo continuano anche le copiature e le appropriazioni indebite del nostro marchio e dei nostri prodotti.

Purtroppo siamo ancora distanti dal poter competere con altre realtà europee, su tutte la Germania, che dispongono di un Sistema Paese superiore al nostro. La principale problematica del Belpaese è l'individualità e la poca volontà di fare gruppo.



**Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:**

- a. **passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. **inserimento nell'organizzazione e *governance* dei discendenti stessi.**

**Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?**

Il passaggio generazionale è stato affrontato attraverso l'inserimento in azienda dei miei due figli. Il primo, laureato in ingegneria, è stato messo a capo di un'azienda generatori di corrente, eolico e domestico, collegata alla Pedrollo Spa.

L'altra figlia, laureata in economia e commercio, segue invece la parte relativa all'internazionalizzazione.

**Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato emiratino cosa raccomanderebbe?**

Il consiglio principale è quello di non cercare in questi mercati la classica avventura "mordi e fuggi". La serietà deve essere il punto di partenza e il cardine sul quale muovere i propri affari.

Bisogna cercare innanzitutto di capire la mentalità con la quale si entra in contatto, al fine di poter avere successo nel mercato emiratino, rispettando pertanto i costumi e la cultura del mondo arabo.



Con il contributo scientifico di



*Ministero dello Sviluppo Economico*



**Interprofessionalnetwork**



PROMOS

Internazionalizzazione  
e marketing territoriale



... the spring of life



interna®



**Artemide®**



STUDI LEGALI ALLEATI



ON AIR. SINCE 1955