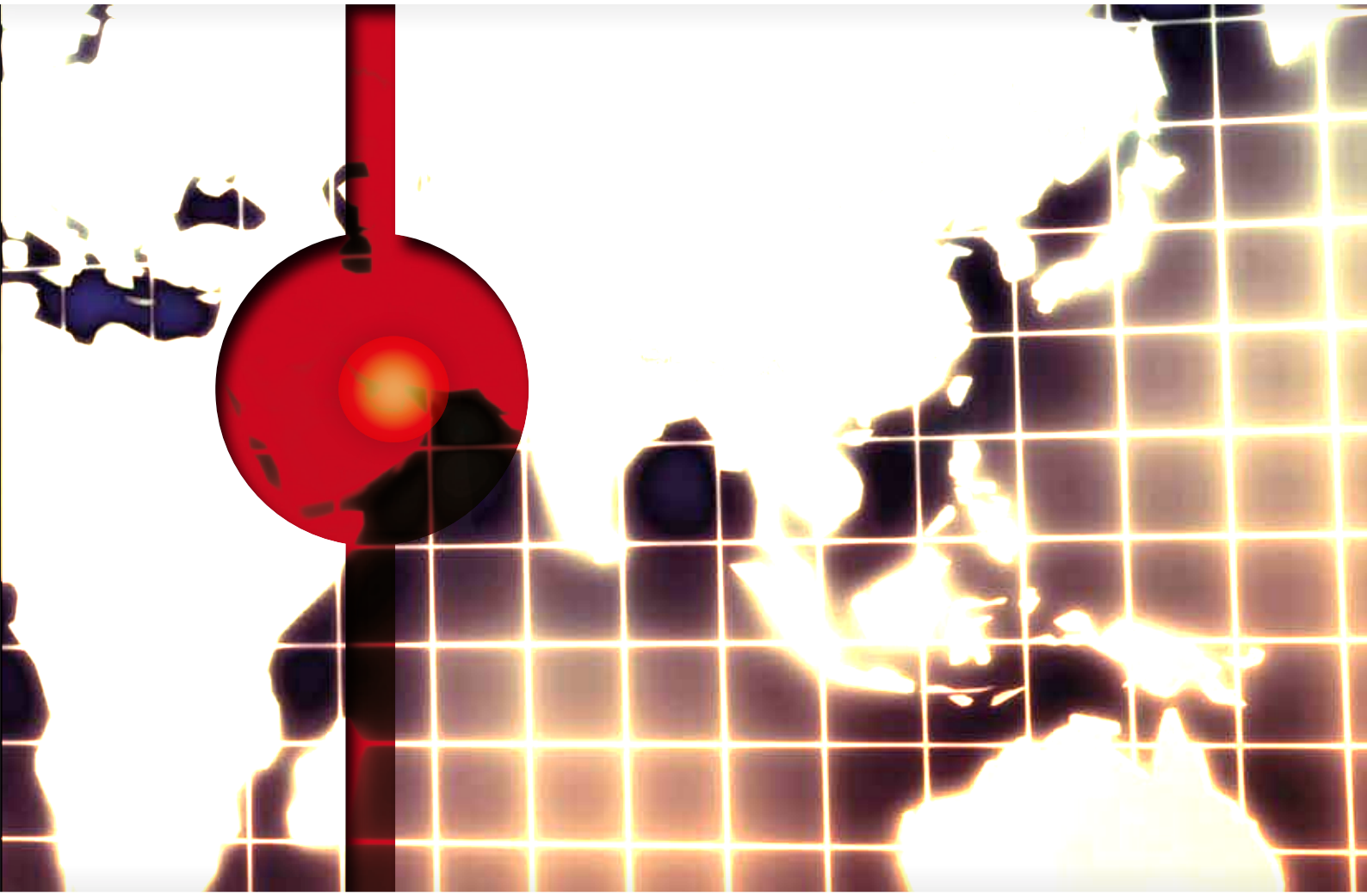
Ministero dello Sviluppo Economico

Dossier Emirati Arabi Uniti

L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI



a cura di

Interprofessionalnetwork

Dossier
Emirati Arabi Uniti

L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

a cura di

Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la
Promozione degli Scambi • Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione
www.mincomes.it • interpromo.seg@sviluppoeconomico.gov.it

Interprofessionalnetwork
www.interprofess.it • impresa@interprofess.it

Tutti i diritti sono riservati

I testi anche se curati con scrupolosa attenzione non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori e inesattezze; pertanto l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato.

Gli autori

*Gli **Autori** che hanno curato l'elaborazione dei contenuti inseriti nel presente Dossier sono i seguenti:*

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi - Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione - Ministero dello Sviluppo Economico

Silvana La Bella, Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi – Ufficio Asia e Oceania

Fabio Giorgio, Direttore Responsabile del Bollettino Scambi con l'Estero - Note di aggiornamento

INTERPROFESSIONAL NETWORK

Giulio Veneri,
Consigliere Delegato

Marco Bagolin,
dottore in scienze della comunicazione

Pietro Butturini,
dottore in giurisprudenza

Carolina Ciardini,
dottoressa in giurisprudenza – Studio Legale Mastellone, LegAll Firenze

Claudio Coggiatti,
avvocato in Roma – Studio Legale Coggiatti & Associati, LegAll Roma

Stefano Dindo,
avvocato in Verona – Studio Legale Dindo & Associati, LegAll Verona

Francesco Laddaga,
avvocato in Roma – Studio Legale Coggiatti & Associati, LegAll Roma

Carlo Mastellone,
avvocato in Firenze – Studio Legale Mastellone, LegAll Firenze

Pietro Mastellone,
avvocato in Firenze – Studio Legale Mastellone, LegAll Firenze

Gianluca Sardo,
avvocato in Milano – Studio Legale Sardo, LegAll Milano

Riccardo Valente,
avvocato in Roma – Studio Legale Coggiatti & Associati, LegAll Roma

Vittorio Zattra,
dottore in giurisprudenza - Studio Legale Dindo & Associati, LegAll Verona

Alberto Zorzi,
avvocato in Verona – Studio Legale Dindo & Associati, LegAll Verona

Si ringraziano per il loro prezioso intervento:

PROMOS

AZIENDA SPECIALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO PER LE ATTIVITÀ INTERNAZIONALI

Andrea Bonalumi,
Dirigente Promos Rete Estera e Servizi informativi per le imprese

Cesare Maraglio,
Responsabile ufficio Promos di Abu Dhabi

Giacinta Acerbi,
Responsabile di progetto Servizi Informativi per le imprese

Artemide Middle East

Mohamed Abbas Sufi,
Direttore responsabile per il Dipartimento Estero - De Franceschi Spa

Rinaldo Bellingeri,
Sales Manager - Belleli Energy Srl

Furio Bragagnolo,
Presidente - Pasta Zara Spa

Gianluca D'Alò,
General Manager Middle East - AluK Group Spa

Carlo De Franceschi,
Presidente - De Franceschi Spa Monfalcone

Derna Del Stabile Travan,
Ceo - Gruppo Interna Spa

Doris Doimo,
Ceo - Doimo Contract e Doimo International Group

Marco Gattone,
Export Manager - Iseo Serrature

Silvano Pedrollo,
Presidente - Pedrollo Spa

Riccardo Remedi,
Direttore Commerciale e Marketing - Faber Spa

Diana Squaratti,
Marketing Department - Iseo Serrature

Diego Travan,
Presidente - Interna Holding Spa

Il coordinamento scientifico dell'opera ringrazia, altresì, per la preziosa collaborazione prestata **Roberto Salgarelli**, dottore commercialista in Verona e Managing Director di Guangzhou Unichina Consulting Co. L.td., **Gianluca Vigo di Torre Bairo**, avvocato e consulente all'internazionalizzazione, **LegAll - Studi Legali Alleati**, **Al Tamimi & Company** e **Martina Rapetta**, studentessa in Lingue per la comunicazione commerciale e la promozione del turismo internazionale.

Indice

Introduzione

Paolo Romani - Ministro dello Sviluppo Economico — *pag. 6*
Adolfo Urso - Vice Ministro dello Sviluppo Economico — *pag. 8*
Giorgio Starace - Ambasciatore d'Italia ad Abu Dhabi — *pag. 10*
Umberto Vattani - Presidente Istituto nazionale Commercio Estero — *pag. 12*

1. Overview Paese — *pag. 17*

1. Aspetti generali
2. Cenni storico politici
3. Usi e costumi, cultura e abitudini
4. Principali indicatori economici
5. Scambi commerciali

2. Perché fare business negli Emirati Arabi Uniti — *pag. 41*

1. Caratteristiche del sistema paese
2. Principali settori economici
3. Rischio Paese

3. Investimenti esteri — *pag. 51*

1. Strategie di ingresso
2. La posizione degli EAU nel quadro del commercio internazionale
3. Investimenti immobiliari negli EAU
4. La disciplina degli appalti pubblici
5. Accordi internazionali tra Italia e EAU
6. Opportunità di investimento negli EAU
7. Il sistema bancario negli EAU

4. Aspetti legali — *pag. 65*

1. Le società: forme giuridiche, costituzione e funzionamento
2. Regolamentazione antitrust
3. Tutela della proprietà intellettuale
4. La risoluzione delle controversie

5. Aspetti tributari — *pag. 79*

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

6. Il Ministero dello Sviluppo Economico per l'internazionalizzazione delle imprese — *pag. 87*

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

7. Casi aziendali — *pag. 103*

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

Introduzione

Ministro dello Sviluppo Economico

L'area del Golfo, insieme ad altre regioni del continente asiatico, sta diventando protagonista del cambiamento della geografia economica che si va delineando con l'uscita dalla crisi, che sembra ormai avviata.

Lo dimostrano sia i tassi di crescita che si sono mantenuti positivi anche in periodo di recessione globale, sia la domanda che questi paesi sono in grado di esprimere orientandosi verso una diversificazione dell'economia, con notevoli ripercussioni sulla scena economica ed un contributo sempre più determinante alla crescita del PIL mondiale.

I paesi del Golfo costituiscono per l'Italia un partner commerciale strategico, con cui possiamo mettere in moto un circolo virtuoso che generi profitti e prosperità per tutti.

Di qui l'importanza della Missione di Sistema che partirà il 5 novembre prossimo, con l'intento di rafforzare la sinergia tra i vari soggetti istituzionali che operano nell'ambito della promozione economica internazionale: il Ministero dello Sviluppo Economico, che in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri ne è il promotore, l'Istituto per il Commercio Estero, la Confindustria e l'Abi.

Il fine è quello di dare all'estero un'immagine organica e unitaria del nostro Paese e delle sue peculiarità, creando al contempo legami stabili e duraturi con le controparti istituzionali e imprenditoriali che si andranno ad incontrare.

Tra i settori nei quali sarebbe più proficuo avviare

una collaborazione, sono stati individuati quelli legati allo sviluppo manifatturiero e industriale locale, che possono offrire un notevole impulso a infrastrutture, trasporti marittimi, logistica e grande distribuzione, con un approccio sistematico ai principali settori, quali costruzioni, arredamento, abbigliamento, agroalimentare e nautica da diporto.

Data la complessità dei mercati dell'area, il nostro impegno è quello di garantire continuità nel tempo ed un adeguato livello di follow-up delle iniziative intraprese, che permetta di capitalizzare gli sforzi intrapresi ed apra sempre nuove opportunità alle imprese italiane.

Paolo Romani
Ministro dello Sviluppo Economico

Introduzione - I

Ministero dello Sviluppo Economico

A differenza di quanto avveniva nei cicli congiunturali precedenti, questo periodo di recessione che ha investito tutte le economie mondiali ha reso più veloce il processo di avvicinamento delle economie avanzate a quelle emergenti. Da queste sono giunti i primi segnali di ripresa e l'indicazione di nuovi sentieri di crescita.

L'area del Golfo Persico, in particolare l'Arabia Saudita e gli Emirati Arabi Uniti, teatro di questa missione del sistema Italia promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, è da tempo oggetto di grande attenzione da parte del governo italiano, ed assume un rilievo sempre maggiore per le opportunità che entrambi i paesi offrono alle nostre aziende a seguito dei piani di diversificazione delle economie.

Nel 2010 l'export italiano ha realizzato il più importante contributo al consolidamento ed alla sostenibilità della fase espansiva dell'economia del paese, recuperando il terreno perduto dopo oltre un anno di cali continui, tanto che, se escludessimo il deficit energetico, l'attuale disavanzo di 4 miliardi di euro si trasformerebbe in un attivo di ben 37 miliardi di euro.

Ne discende che in questo contesto è più che mai importante per le imprese italiane riposizionarsi verso quei mercati che, per le risorse finanziarie assicurate dalla produzione e dalla vendita all'estero di greggio, possono garantire margini significativi di crescita anche in tempo di crisi.

L'obiettivo di questa missione di sistema è quello di stimolare l'interesse del tessuto imprenditoriale italiano e di tutte le componenti del Sistema Paese verso una regione con la quale costruire partnership rappresenta un vantaggio reciproco.

La sfida risiede non solo nello stimolare l'export tradizionale di macchinari e attrezzature e nel soddisfare la domanda dei consumatori di fascia alta per i beni di consumo quali gioielli, abbigliamento di marca e auto di lusso, ma soprattutto nel trovare spazio per mettere a disposizione know how nei settori oggetto delle strategie di privatizzazione, quali le costruzioni, le telecomunicazioni, l'energia e le risorse idriche, la formazione amministrativa, per quanto riguarda l'Arabia Saudita; la salute, l'aerospazio, le energie rinnovabili, la protezione ambientale, l'agroalimentare, oltre alle attrezzature turistiche e commerciali, per quanto riguarda gli Emirati.

Sulla capacità delle nostre aziende di cogliere le opportunità che provengono dai nuovi mercati, adattandosi rapidamente sia sul fronte dell'orientamento geografico, sia su quello della specializzazione produttiva, c'è di che essere ottimisti, dato che l'aumento della competitività dei prodotti italiani è evidenziato dal fatto che i volumi esportati crescono del doppio rispetto ai prezzi relativi.

Il nostro impegno resta quello di sostenere le nostre piccole e medie imprese, che vantano una tradizionale esperienza nella costruzione e gestione di sistemi di sviluppo, nell' attrezzarsi al fine di presentare offerte mirate per meglio sfruttare, attraverso un approccio selettivo volto ad evidenziare l'unicità e la differenziazione del prodotto italiano, le opportunità offerte dai grandi progetti di investimento in questa parte del mondo.

Adolfo Urso
Vice Ministro dello Sviluppo Economico

Introduzione - II

Grazie soprattutto alla leadership particolarmente illuminata e carismatica del vero artefice della nascita degli Emirati Arabi Uniti nel 1971, Sceicco Zayed Bin Sultan Al Nahyan, e, successivamente alla sua morte avvenuta nel 2004, sotto la guida del figlio Sceicco Khalifa Bin Zayed Al Nahyan, il Paese ha avviato un percorso di sviluppo economico, sociale e culturale che per intensità, rapidità e risultati ha pochi eguali nel Medio Oriente e nel mondo.

Basandosi inevitabilmente sullo sfruttamento e gestione di un sottosuolo estremamente generoso in termini di risorse energetiche (il Paese occupa il quinto posto al mondo per riserve di petrolio e gas naturale), il Governo ha saputo realizzare una visione politica caratterizzata da una costante innovazione non solo economica ma anche sociale. Gli EAU rappresentano oggi infatti un vero e proprio laboratorio di globalizzazione nel quale oltre 100 nazionalità diverse convivono pacificamente nel rispetto delle proprie tradizioni religiose e culturali. Nell'arco di una generazione, questa popolazione si è adeguata, senza traumi, al passaggio ad una società multiculturale, tollerante e moderna che ha mantenuto la propria stabilità nonostante il fatto che oltre l'80% dei residenti siano stranieri. Gli EAU, pur non essendo a livello nazionale un vasto mercato di consumo con una popolazione che non supera gli 8 milioni di abitanti presentano tuttavia un potenziale di elevatissimo livello per le nostre imprese.

Innanzitutto, grazie ad una consolidata politica di incentivi per la creazione di zone franche, gli EAU sono divenuti uno dei principali centri di "riesportazione" non solo del Medio Oriente ma del mondo intero. Inoltre un reddito annuo pro capite medio di oltre 60 mila dollari evidenzia come la popolazione emiratina rappresenti un target privilegiato per i settori di alta gamma e per l'intero comparto dei beni di lusso nei quali le aziende italiane rappresentano degli indiscussi punti di eccellenza.

Infine il Governo, sulla base dei piani di sviluppo proiettati fino al 2030, intende investire gran parte dei colossali

Ambasciata d'Italia
ad Abu Dhabi

proventi derivanti dalla vendita di petrolio e gas in una serie di settori strategici che implicano un potenziale di commesse per le aziende italiane, difficilmente replicabile altrove: grandi infrastrutture, alta tecnologia, immobiliare, difesa, formazione e ricerca scientifica, energia (con attenzione particolare alle energie rinnovabili), cultura, turismo, impianti industriali etc. È un'occasione formidabile per il "Sistema Italia" che le nostre imprese sono chiamate a cogliere partecipando in modo trasparente ad una competizione che in questo paese è incentrata prevalentemente su parametri come qualità e soprattutto prezzo. Se il potenziale offerto dagli Emirati Arabi Uniti alle imprese italiane è elevatissimo, è necessario allo stesso tempo sottolineare come la concorrenza internazionale sia di livello assoluto. Il *Made in Italy* può e deve guardare a questa competizione con ottimismo ed entusiasmo, ma allo stesso tempo con la consapevolezza di dover sviluppare nel tempo strategie adeguate alla dimensione della sfida in corso.

L'Italia ha saputo negli anni costruire un rapporto di crescente fiducia e collaborazione con i partners emiratini. La nostra posizione nella classifica degli scambi commerciali tra Emirati Arabi e il resto del mondo è passata dal 12° posto del 2006 al 6° posto nel 2008, mentre gli EAU sono diventati dal 2007 il principale sbocco di esportazione dei prodotti italiani nell'area del Vicino e Medio-oriente.

Si tratta certamente di risultati soddisfacenti, ma che devono rappresentare la base per un ulteriore salto di qualità nei rapporti bilaterali. È in particolare auspicabile una crescente integrazione dei flussi di investimento reciproci valorizzando soprattutto il potenziale rappresentato dagli operatori finanziari degli EAU, non solo privati ma anche riconducibili al contesto dei fondi sovrani.

Giorgio Starace
Ambasciatore d'Italia ad Abu Dhabi

Introduzione - III

In tempi di crisi economica l'Area del Golfo si presenta come una delle frontiere più promettenti. Le PMI italiane sono già molto attive nel settore alimentare, della logistica, dell'arredamento, della gioielleria, della manutenzione degli impianti industriali, del trattamento dell'acqua. Quella del Golfo è una regione in cui le tradizioni e le diversità dei regimi politici e sociali hanno un'importanza di primo piano. Le nostre imprese, attraverso l'ICE, possono contare sull'esperienza e sulle conoscenze dei nostri funzionari per penetrare in questi mercati evitando ogni rischio e improvvisazione.

L'ICE è presente in modo capillare nell'Area del Golfo. Negli ultimi anni, seguendo gli importanti sviluppi delle economie di questi Paesi, vi ha intensificato la propria azione. Accanto alle attività tradizionali, incentrate sulla promozione, sono state avviate importanti azioni di carattere innovativo, nel campo della formazione, della consulenza, della partecipazione a programmi finanziati da Organismi internazionali.

Oggi, infatti, per un'azione efficace nei mercati internazionali è sempre più necessaria una informazione specializzata. Nell'era della comunicazione globale da un lato si assiste al forte aumento dell'offerta di informazioni, dall'altro la crescente complessità dello scenario economico internazionale rende difficile discernere quelle veramente rilevanti. Le attività di analisi e di *intelligence* del mercato sono quindi essenziali per competere ad armi pari con i nostri concorrenti, in particolare nelle attività preliminari che sempre accompagnano la partecipazione a gare, aste, privatizzazioni, opportunità d'affari.

Sono quasi sempre le PMI a non disporre degli elementi necessari, al contrario di quanto accade per le

ITALIA
Istituto nazionale per il Commercio Estero

grandi aziende, per svolgere in autonomia un'attività di *intelligence*, che assume importanza ancora maggiore in un'area dalle grandi potenzialità come quella del Golfo ma che può sempre però presentare rischi se non viene affrontata con una conoscenza adeguata delle sue caratteristiche economiche e giuridiche.

Uno dei Paesi con il maggiore potenziale di crescita e con un'economia non circoscritta alla regione del Golfo poiché si estende anche a livello globale, è senza dubbio l'Arabia Saudita.

Le opportunità di affari per le aziende italiane in questo Paese si presentano soprattutto nel settore dei trasporti, delle costruzioni, della logistica, delle energie rinnovabili, della sanità, della tutela ambientale e in quelli tipici dell'eccellenza del *Made in Italy*, quali la meccanica strumentale - che costituisce oltre il 50% delle nostre esportazioni in questo mercato - la cantieristica, i beni di consumo, la moda, il *design* e l'arredo.

Questi stessi settori sono stati individuati come prioritari anche in vista di questa *Missione di Sistema* dei primi di novembre programmata da Confindustria, ICE ed ABI promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri.

In questo Paese la crescita ha privilegiato le opere infrastrutturali, le grandi costruzioni ed il settore residenziale e tutti prevedono che rimarrà sostenuta anche per il prossimo futuro da una forte domanda abitativa privata, di nuovi ospedali, di scuole, di grandi centri finanziari e commerciali.

Era pertanto naturale che proprio verso il settore delle costruzioni si concentrasse gran parte delle risorse

della promozione svolta dall'ICE a favore delle PMI e in particolare per favorire la partecipazione alle fiere locali delle nostre aziende. La più importante in loco è come noto la Riyadh Saudi Build per materiali e macchine per edilizia alla quale l'ICE parteciperà con una collettiva nazionale dal 18 al 21 ottobre 2010. Una particolare attenzione è stata posta alle missioni incoming in Italia di operatori locali, ai corsi di formazione per architetti e managers sauditi, in particolare per il marmo (lavorazione e design) e per il restauro per il recupero e conservazione dello sviluppo urbano.

L'Arabia Saudita è un mercato con una popolazione di 28 milioni di abitanti e con una propensione al consumo mediamente elevata. Si presenta relativamente dinamico ed è, soprattutto per la parte privata, incline a realizzare nuovi investimenti. Per questo non trascuriamo il supporto promozionale ai beni di consumo di lusso poiché il *Made in Italy* qui è molto più seducente dei prodotti offerti dalla concorrenza asiatica.

Un mercato con caratteristiche diverse è quello degli Emirati Arabi Uniti. Gli strumenti promozionali che l'ICE ha messo in campo tengono conto di tre aspetti significativi: le caratteristiche del territorio, la diversificazione dell'economia e una particolare attenzione per i prodotti di lusso.

Gli Emirati hanno una posizione strategica di collegamento tra Medio Oriente e Subcontinente indiano. Sono ricchi di risorse naturali, ma tuttora carenti di infrastrutture, in particolare di autostrade, ferrovie, ospedali.

La presenza di cospicue fonti energetiche non ha dissuaso il governo degli Emirati dall'impegnarsi nel campo della ricerca di fonti energetiche alternative al punto di organizzare annualmente con successo un

World Energy Summit Forum. L'ICE ogni anno partecipa non solo a questo importante evento ma anche alla Fiera WETEX – specializzata nei settori della tutela ambientale – che si raccorda con le attività promozionali in campo energetico.

Il nostro Istituto è anche presente da anni alla fiera BIG 5, il più importante Salone di materiali da costruzione, dove organizza la Collettiva più significativa in termini di metri quadri occupati e numero di aziende espositrici.

Una caratteristica da sottolineare è quella che vede gli EAU quale centro di eccellenza nel comparto sanitario al punto da suscitare fenomeni di emulazione negli altri Paesi del Golfo. Poiché non esiste tuttavia una produzione locale adeguata di apparecchiature e strumenti medicali, l'Istituto organizza un'importante Collettiva di aziende italiane alla Fiera Arab Health.

Gli Emirati sono anche un significativo importatore di beni strumentali, soprattutto nel campo delle materie plastiche e delle relative tecnologie. Molte di queste macchine utensili vengono esportate non solo nell'area del Medio Oriente ma anche nel Subcontinente indiano. Per questo motivo siamo sempre presenti alle altre fiere specializzate come ArabPlast, Steel Fab e Middle East Electricity.

Per quanto riguarda i prodotti di lusso e altri settori quali i comparti nautico, l'oreficeria e l'occhialeria, trattandosi di comparti interessanti per l'industria italiana, l'ICE partecipa alle fiere *Dubai Boat Show*, *Vision X* e *Dubai Jewelery*.

Umberto Vattani

Presidente dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero

Capitolo Primo 01

OVERVIEW PAESE	
1	Aspetti generali
2	Cenni storico politici
3	Usi e costumi, cultura e abitudini
4	Principali indicatori economici
5	Scambi commerciali

1. Aspetti generali

A cura di Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

Gli Emirati Arabi Uniti (EAU) sono una federazione di sette emirati divenuti ufficialmente stato indipendente dal Regno Unito il 2 dicembre 1971: Dubai (1.770.533 abitanti), Abu Dhabi (la capitale, 896.751), Sharjah (845.617), Ajman (372.923), Ras Al-Khaimah (171.903), Fujairah (107.904) e Um Al-Quwain (69.936).

La forma di governo è la monarchia elettiva assoluta federale. Il capo assoluto è il presidente della federazione (attualmente in carica dal 2004 lo sceicco Khalifa bin Zayed Al Nahyan). Il governo comprende: il Consiglio Supremo, il Consiglio Federale dei Ministri e il Consiglio Nazionale Federale.
Il Consiglio Supremo legifera in materia di politica generale comprendendo le comunicazioni, l'educazione, la difesa, gli affari esteri e lo sviluppo ed è composto dai sovrani dei sette emirati che eleggono il Presidente ogni cinque anni; il Consiglio dei Ministri, conosciuto anche con il nome di Gabinetto, detiene il potere esecutivo ed è guidato dal Primo Ministro, lo sceicco Mohammed bin Rashid Al Maktoum; il Consiglio Federale Nazionale (CFN) è un'assemblea consultiva di 40 rappresentanti, nominati per due anni da ciascun Emirato. Il Consiglio supervisiona la politica del Governo, ma non ha potere di veto. Ciascuno dei sette emirati possiede inoltre il proprio governo locale, la cui complessità differisce a seconda dell'estensione geografica e della popolazione. Ogni governo locale si suddivide generalmente in municipalità e dipartimenti. Il rapporto tra i governi federali e quelli locali è stabilito dalla costituzione e consente una certa flessibilità nella distribuzione delle autorità. Le cariche di Presidente e di Primo Ministro, anche se per elezione, sono sempre ereditarie. È consuetudine che il Presidente sia lo sceicco di Abu Dhabi mentre la carica di Primo Ministro spetti allo sceicco di Dubai. Secondo l'*Economist* le prospettive per lo scenario politico nazionale sono sostanzialmente stabili e le politiche sociali ed economiche, relativamente liberali, fino a ora attuate così come la politica estera filo-occidentale operata negli anni resteranno punti saldi nella gestione del Presidente.

1. POPOLAZIONE

La popolazione degli EAU, secondo l'ultimo censimento ufficiale del 2005, è di circa 4,1 milioni di abitanti (circa 4,4 milioni di abitanti secondo la Banca Mondiale nel 2008).
Con il valore attestato al 3,6%, il tasso di crescita della popolazione negli EAU risulta essere uno dei più alti nel mondo. Ciò è dovuto alla massiccia pre-

senza di lavoratori stranieri, al decremento del tasso di mortalità infantile e a un tasso di nascita abbastanza elevato, pari circa al 16,2%.
Secondo l'ultimo censimento il 67,6% della popolazione è di sesso maschile, mentre il 32,4% è di sesso femminile. I cittadini autoctoni costituiscono il 21,9% della popolazione, composti da 50,7% maschi e da 49,3% femmine. I non autoctoni sono il 78,1% del totale della popolazione. Facendo riferimento ai dati del censimento il 38,1% risulta avere meno di 14 anni e il 51,1% meno di 20 anni. In generale il 52,9% del totale della popolazione risulta compresa tra i 20 e i 39 anni.
La popolazione è distribuita principalmente nelle grandi città, circa l'88% della popolazione infatti vive nei centri urbani. Dei sette diversi emirati, Abu Dhabi è quello con la maggior concentrazione di abitanti. L'Emirato a carattere più internazionale è invece senza dubbio Dubai, soprattutto grazie ai suoi fiorenti scambi internazionali.
Per quanto riguarda l'istruzione, gli EAU offrono un ciclo completo di studi a tutti gli studenti di sesso maschile e femminile, dall'asilo all'università; per i cittadini, le scuole di qualsiasi livello sono gratuite. Il 95% di tutte le ragazze e l'80% dei ragazzi che si sono iscritti all'ultimo anno di scuola secondaria proseguono gli studi in un istituto di istruzione superiore nel Paese oppure si recano all'estero. Le donne rappresentano attualmente il 22,4% della forza lavoro totale degli EAU ed esse detengono il 66% degli impieghi governativi del paese. La distribuzione della forza lavoro nei diversi settori riflette il tentativo di diversificare l'economia; infatti, solo l'1,2% dei lavoratori è impiegato nel settore petrolifero, mentre il 57% è impiegato nel settore dei servizi, il 35% nell'industria e il 6,7% nell'agricoltura.
Il tasso di disoccupazione nel 2005 era del 3,1% e ancora oggi risulta essere tra i più bassi del mondo.

2. SUPERFICIE

Gli EAU hanno una superficie totale di circa 83.600 kmq e occupano la zona a sud-ovest della penisola araba. Confinano a nord con il golfo Persico, a nord-ovest con il Qatar, a nord-est con il golfo di Oman, a est con l'Oman, a ovest e a sud con l'Arabia Saudita.
L'85% della superficie totale è occupata dall'Emirato di Abu Dhabi mentre l'Emirato più piccolo, Ajman, misura soltanto 250 kmq.
La regione è prevalentemente desertica e pianeggiante con qualche rilievo collinare non più alto di 200 metri. Il territorio è in prevalenza sabbioso e arido con temperature estive sopra i 40° C. Lungo la fascia costiera è possibile trovare oasi verdi, che sono il risultato delle desertificazioni, oltre alle principali città. Le zone più verdi sono concentrate soprattutto nella zona costiera nord orientale mentre le zone costiere del golfo sono caratterizzate soprattutto da saline.

3. CITTÀ PRINCIPALI

Le città principali sono: Dubai-City, Abu Dhabi, Sharjah, Al-Ain, Ajman, Ras Al-Khaimah, Fujairah, Umm Al-Quwain, Khor Fakkan e Dibba.

4. MONETA

La valuta avente corso legale negli EAU è il dirham, indicato con la sigla AED. Altre abbreviazioni sono Dhs o DH. Un dirham è suddiviso in cento fils. Esistono monete da 1, 5, 10, 25, 50 fils e da 1 dirham. Le banconote hanno diversi tagli: 5, 10, 20, 50, 100, 200, 500 e 1000 dirham. Questa moneta è entrata in vigore nel 1973 sostituendo il ryal di Qatar e Dubai. Emesso dalla Banca Centrale degli EAU nel 1997 il dirham si è agganciato al dollaro statunitense.
Al momento della redazione di questo manuale (settembre 2010) il valore del dirham è 3,67 per un dollaro e 4,89 per un euro.

5. ETNIE, LINGUE E RELIGIONI

Gli EAU vantano la popolazione più eterogenea di tutto il mondo arabo.
La maggioranza degli immigrati proviene dal subcontinente indiano: l'India conta circa 1,75 milioni di residenti, seguita dalla comunità pakistana che ne conta circa 1,25 milioni, mentre 500 mila sono i cittadini provenienti dal Bangladesh. Oltre un milione di residenti è invece costituito da rappresentanti di altre comunità asiatiche come per esempio Cina, Thailandia,

Filippine, Corea, Afghanistan e Iran, mentre circa 500 mila provengono da Europa, Australia, Nord Africa e America Latina.
Le diverse etnie presenti si rispecchiano anche nella religione. La religione predominante e ufficiale è l'Islam, ma lo stato segue una politica di tolleranza verso tutte le altre religioni presenti (i cristiani rappresentano il 3,8%); comunque è illegale diffondere idee non islamiche attraverso l'uso dei media poiché questo è visto come una forma di proselitismo. Degli islamici la maggior parte degli abitanti è sannita, ma si possono trovare anche sciiti e ibaditi.
La lingua ufficiale è l'arabo, mentre l'inglese risulta essere la lingua commerciale.

2. Cenni storico politici

A cura di Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

1. LE ORIGINI: IL PERIODO INGLESE

Abitata prevalentemente da tribù beduine, dedite prevalentemente all'allevamento di cammelli e all'agricoltura, la zona attualmente occupata dagli EAU accolse l'Islam nel VII secolo d.C.
Terra di frontiera in posizione strategica fra Oriente e Occidente è stata spesso contesa e terreno di conquista.
Gli EAU in passato erano conosciuti con il nome di Costa o Stati della tregua. I primi europei a insediarsi in questo paese furono i portoghesi che occuparono questa zona fino al 1633.
Dalla metà del 1700, gli inglesi cercarono di esercitare il proprio potere navale sul Golfo e per questa ragione entrarono in conflitto con una delle tribù più influenti dell'epoca, i Qawasim, che detenevano il controllo del Golfo fino alla costa persiana. Nel 1820, gli inglesi riuscirono a sconfiggere la tribù dei Qawasim e a imporsi sulla regione creando anche una loro fortezza che doveva controllare il commercio con l'India e bloccare l'ingresso di altri concorrenti europei. A seguito dei trattati di pace inglesi fu attribuito agli EAU il nome di "Stati della tregua".
Fu solo nel 1892 che gli inglesi, dopo aver creato un protettorato lungo la costa, decisero di lasciare la zona che ormai si trovava in gravi condizioni economiche che durarono fino all'inizio del 1900. Durante il periodo coloniale l'Emirato di Sharjah fu il più potente, ma gradualmente perse il primato lasciando il posto prima ad Abu Dhabi e in seguito a Dubai. Nel periodo di permanenza nel Paese, furono proprio gli inglesi a disegnare i confini dei sette emirati e tale disegno servì a concedere i permessi per scavare il suolo alla ricerca del petrolio.
Le prime concessioni furono garantite nel 1939, ma il petrolio venne trovato solo verso gli anni '50. Le esportazioni cominciarono nel 1962 da Abu Dhabi che ben presto divenne l'Emirato più ricco e potente della confederazione. Negli stessi anni Dubai si affermò invece come potenza commerciale e quando nel 1966 venne scoperto il petrolio l'Emirato era già una potenza economica.

2. L'INDIPENDENZA

La Gran Bretagna dichiarò la propria volontà di abbandonare la zona alla fine del 1971. Lo sceicco Zayed bin Sultan Al Nahyan e lo sceicco Rashid bin Saeed Al Maktoum presero l'iniziativa di formare una confederazione tra gli emirati della Tregua. Il progetto iniziale prevedeva l'inserimento nella nuova federazione anche di Qatar e Bahrain, ma alla fine questi due stati optarono per la separazione. Il 2 dicembre 1971, gli EAU dichiararono la loro indipendenza marcando l'inizio di una nuova era, ma la tappa che precedette la formazione del Paese fu abbastanza travagliata, poiché nel corso degli anni '70 la vita politica interna venne agitata dallo scontro tra una parte favorevole alla centralizzazione dell'amministrazione e una, invece, che favoriva l'autonomia dei singoli emirati. Il conflitto venne risolto solo nel 1979 con l'organizzazione che esiste ancora oggi.
Per quanto riguarda i confini dei territori, fino agli anni '60 si assistette a conflitti che oggi sono del tutto estranei al Paese. Più recenti sono invece i contrasti con l'Arabia Saudita e con l'Iran. Con quest'ultimo stato si assiste a una tensione saltuaria per quanto

riguarda le isole alle porte dello stretto di Hormuz, importante perché segna l'accesso al Golfo Arabico. Le isole appartengono agli EAU, ma sono occupate dall'Iran che rivendica la sovranità anche dello spazio aereo.
Nel 1990-91, il Paese fu coinvolto nella Prima Guerra del Golfo e inviò le sue forze armate nel Kuwait, schierandosi dalla parte della coalizione internazionale contro l'invasore Iraq.
Oggi gli EAU, pur mantenendo forte la loro identità musulmana, il retaggio tribale e le tradizioni della penisola arabica, possono senz'altro definirsi come uno stato moderno.

3. Usi e costumi, cultura e abitudini

A cura di Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

Gli EAU sono profondamente influenzati, come tutti i paesi arabi, dalla religione islamica. Nel corso degli anni, a seguito della numerosa presenza nel territorio di immigrati provenienti da diversi stati, il Paese ha assunto un carattere cosmopolita uniformandosi, per alcuni aspetti, allo stile di vita occidentale.
In generale comunque la cultura araba e islamica fa da guida. Cinque volte al giorno infatti i musulmani sono chiamati alla preghiera dai minareti delle moschee e annualmente sono tenuti a rispettare il periodo del *ramadan*, al termine del quale si svolge l'Eid al Fitr, una festa che ha la durata di circa tre giorni.
Un'altra importante festività nazionale è il 2 dicembre, data in cui si celebra la formazione degli EAU.
Fino a poco tempo fa i giorni festivi erano il giovedì e il venerdì; attualmente sono il venerdì e il sabato, poiché si è voluto creare un compromesso tra il venerdì, giorno sacro per i musulmani e l'idea di weekend dei paesi occidentali.
Anche l'abbigliamento è influenzato dalla cultura araba, ma negli ultimi anni si sta diffondendo una certa libertà di costume. Gli uomini, seguendo la moda nazionale, indossano la *kandoura*, una tunica bianca di lana o cotone, lunga fino alle caviglie, mentre la testa è coperta; anche le donne indossano la *kandoura* (che lascia scoperte la testa e le mani), alla quale accompagnano l'*abayah* (un'ulteriore tunica nera) e la *shayla* (un leggero velo nero). Lo stile occidentale è tollerato solo in alcuni luoghi come, per esempio, i locali pubblici, anche se gli EAU hanno conservato una rigida politica di protezione di questi luoghi.
Per quanto riguarda l'alimentazione, sempre con riferimento alle regole della religione, i musulmani non possono consumare carne di maiale, per questo la si trova solo negli hotel a carattere internazionale. Il cibo tradizionale degli EAU è formato da riso, pesce, carne e le bevande più comuni sono the o caffè spesso servite con l'aggiunta di spezie o menta. Anche per quanto riguarda l'uso degli alcolici ci sono delle limitazioni, questi infatti vengono serviti solo in bar, hotel e ristoranti, a eccezione dell'Emirato di Sharjah.
Alla cucina è associato il concetto di ospitalità e generosità. I pasti infatti sono concepiti come momenti condivisi tra una pluralità di persone, durano a lungo e con tavole imbandite con diversi piatti. Un visitatore si deve aspettare un grande piatto, spesso condiviso, con riso, carni e verdure molte volte speziate. Il the è la bevanda che accompagna i pasti. Esistono principalmente tre strutturazioni diverse del desinare: la colazione, il pranzo (che è il pasto principale) e la cena, mentre vige l'astinenza dall'alba al tramonto nel periodo del ramadan.
Le vie di trasporto sono moderne e in continuo sviluppo. Il 9 settembre 2009 è stata infatti inaugurata la linea della metropolitana di Dubai ed è in corso un progetto che vede la creazione di una linea ferroviaria che colleghi tutti gli Stati del Golfo entro il 2014.
Le zone a nord e lungo la costa degli EAU vantano un'estesa rete stradale che collega tutte le principali città, mentre nelle regioni a ovest e a sud le strade risultano ancora poco sviluppate e pericolose poiché attraversano il deserto e in alcuni tratti sono sterrate. Dal 1980 la strada più lunga è la E11, l'autostrada che collega tutti gli emirati. Lungo la costa sono presenti numerosi porti, i principali sono Jebel Ali, Port Rashid, Port Khalid, Port Saeed, Port Khor Fakkan e Port Zayed; mentre su tutto il territorio degli EAU sono presenti 22 aeroporti di cui il principale è il *Dubai International Airport*, che nel 2009 è stato al ventesimo posto nella lista degli aeroporti con traffico passeggeri più elevato al mondo. Inoltre la *Emirates Airline*, compagnia aerea di bandiera degli EAU, risulta essere

tra quelle più grandi del mondo.
Dal 2004 al 2006 limitatamente alla zona di Dubai si è assistito a un vero e proprio boom delle infrastrutture. Successivamente però, a seguito della crisi finanziaria mondiale, molti lavori sono stati abbandonati e i prezzi degli immobili sono calati notevolmente. Le costruzioni di principale rilievo in questo Emirato sono il *Dubai World Trade Centre*, il centro degli affari di Dubai; le *Emirates Towers*, due torri che ospitano uffici alte 355 e 309 metri; il *Burj al Arab*, un hotel sei stelle di lusso a forma di vela costruito su di un'isola artificiale e collegato alla terraferma da un ponte privato; lo *Shopping Mall* di Dubai, che è il più grande centro commerciale degli EAU, che contiene l'unica pista da sci interna degli stati del Medio Oriente. Tutte queste costruzioni rendono Dubai e gli EAU molto attraenti per il turismo, che è uno dei settori principali dopo quello del petrolio.

4. Principali indicatori economici

A cura di Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

Per quanto concerne il quadro economico, gli Emirati Arabi rappresentano una delle più importanti e dinamiche realtà dell'intera regione. La produzione di petrolio e di gas naturale restano il fulcro della ricchezza del paese con una produzione giornaliera di circa 2,29 milioni di barili che lo qualificano come il quinto produttore al mondo. Abu Dhabi è l'Emirato che produce la maggior quantità di petrolio con il 94% delle riserve di tutto il paese. Gli altri Emirati che contribuiscono alla produzione totale sono Dubai, le cui riserve si prevede termineranno tra meno di 15 anni e, in misura assai minore, Sharjah e Ras al-Khaimah.
È importante sottolineare il crescente successo nella politica di diversificazione dell'economia del paese da parte dei singoli Emirati che, avendo strutture economiche fortemente diverse, hanno intrapreso percorsi alternativi in svariati settori da quello delle costruzioni, dell'industria, dei servizi, all'immobiliare, a quello dell'accoglienza e del turismo, oltre a una crescente produzione manifatturiera.
Abu Dhabi è di certo l'Emirato che ha maggiormente promosso il coinvolgimento del settore privato nello sviluppo delle infrastrutture e dei servizi chiave come acqua ed energia. Dubai al contrario ha fortemente investito in settori industriali non-petroliferi tra i quali, in primo piano, il settore dei servizi, dell'industria e della finanza, con il chiaro obiettivo di imporsi quale più importante snodo commerciale regionale e internazionale. Sono, infatti, state promosse *joint ventures* come "Dubai Internet City", "Dubai Media City", "Dubai International Financial Centre", e molte altre, guadagnandosi la reputazione dell'Emirato più dinamico e innovativo.
Sotto il profilo economico, gli effetti della crisi mondiale hanno avuto ripercussioni anche sull'economia degli EAU: a causa di fattori quali i tagli sulla produzione di petrolio imposti dall'OPEC, la caduta dei prezzi di vendita dello stesso come di altri derivati e la debole crescita degli investimenti dovuta anche alla diminuzione di liquidità, l'indice di crescita è stato negativo nel 2009 (- 2,5% secondo i dati dell'FMI), con una lieve ripresa nel 2010 (2,4%).
Se, secondo l'Economist, l'inflazione ha raggiunto una media del 3,4% nella prima metà del 2009, successivamente si è significativamente ridotta. L'FMI afferma, infatti, che il forte rallentamento del settore immobiliare negli EAU ha ridotto l'inflazione nel 2009 al livello più basso degli ultimi 9 anni e che il tasso dovrebbe rimanere contenuto nei prossimi 5 anni. In particolare, la crescita dei prezzi dovrebbe attestarsi al 2,2% nel 2010 e al 3% nel 2011.

5. Scambi commerciali

A cura di Interprofessional Network e della Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi - Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione - Ministero dello Sviluppo Economico.

Di seguito si riporta un insieme di informazioni statistiche aggiornate riguardanti in particolar modo gli scambi commerciali tra Emirati Arabi Uniti e Italia.

Tabella 1 - Interscambio commerciale degli EAU (*) e relative quote di mercato su export e import mondiale

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gen.-mar. 2009	Gen.-mar. 2010
Export EAU *(milioni di dollari US)*	**39.751**	**38.824**	**50.630**	**70.085**	**96.315**	**118.556**	**135.825**	**187.902**	**119.705**	**25.984**	**34.095**
Variazione % rispetto al periodo precedente	*-2,6*	*-2,3*	*30,4*	*38,4*	*37,4*	*23,1*	*14,6*	*38,3*	*-36,3*	*-*	*31,2*
Quote EAU su export mondiale	*0,6*	*0,6*	*0,7*	*0,8*	*0,9*	*1,0*	*1,0*	*1,2*	*1,0*	*1,0*	*1,0*
Posizione EAU, in termini di export, nella graduatoria mondiale	31°	32°	32°	31°	28°	27°	28°	21°	28°	30°	28°
Import EAU *(milioni di dollari US)*	**29.608**	**30.353**	**38.827**	**75.708**	**101.325**	**118.576**	**150.468**	**200.000**	**155.203**	**36.255**	**37.394**
Variazione % rispetto al periodo precedente	*16,3*	*2,5*	*27,9*	*95,0*	*33,8*	*17,0*	*26,9*	*32,9*	*-22,4*	*-*	*3,1*
Quote EAU su import mondiale	*0,5*	*0,5*	*0,5*	*0,8*	*0,9*	*1,0*	*1,1*	*1,2*	*1,2*	*1,3*	*1,1*
Posizione EAU, in termini di import, nella graduatoria mondiale	38°	39°	35°	25°	25°	26°	24°	21°	20°	19°	25°
Saldo EAU *(milioni di dollari US)*	**10.143**	**8.472**	**11.803**	**-5.623**	**-5.010**	**-20**	**-14.643**	**-12.098**	**-35.498**	**-10.271**	**-3.299**

(*) Valori a prezzi correnti

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS ago. 2010

I dati sono soggetti a successive revisioni.

FIGURA 1 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLE QUOTE DI MERCATO MONDIALI DEGLI EAU (*VALORI IN PERCENTUALI*)

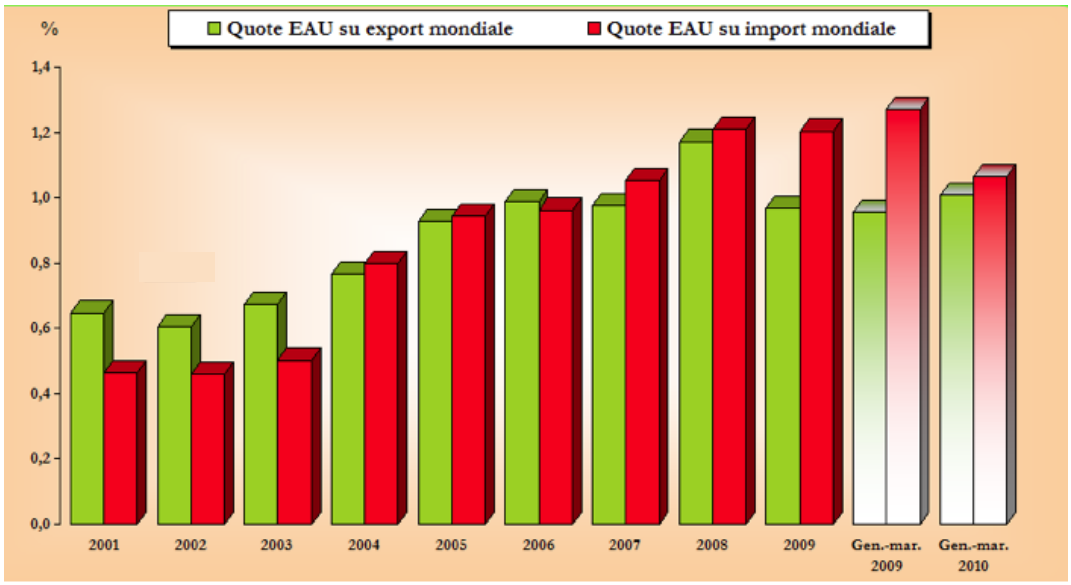


TABELLA 2A - PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI DAGLI EAU - ANNO 2008

	PRODOTTO	milioni di dollari US	peso % su export totale EAU	quota mondiale %	Principali mercati di destinazione del prodotto		
						Paesi	Quota %
1	Combustibili minerali, oli minerali e prodotti della loro distillazione; sostanze bituminose; cere minerali	103.315	*49,2*	*3,8*	1)	Taiwan	*43,9*
					2)	Giappone	*31,9*
2	Perle fini o coltivate, pietre preziose (gemme), pietre semipreziose (fini) o simili, metalli preziosi, metalli placcati o ricoperti di metalli preziosi e lavori di queste materie; minuterie di fantasia; monete	23.724	*11,3*	*6,7*	1)	India	*58,1*
					2)	Svizzera	*11,3*
3	Vetture automobili, trattori, velocipedi, motocicli ed altri veicoli terrestri, loro parti ed accessori	6.259	*3,0*	*0,5*	1)	Giappone	*20,7*
					2)	Iran	*18,5*
4	Reattori nucleari, caldaie, macchine, apparecchi e congegni meccanici; parti di queste macchine o apparecchi	4.930	*2,4*	*0,3*	1)	Iran	*22,6*
					2)	Oman	*12,4*
5	Macchine, apparecchi e materiale elettrico e loro parti; apparecchi per la registrazione o la riproduzione del suono, apparecchi per la registrazione o la riproduzione delle immagini e del suono per la televisione, e parti ed accessori di questi apparecchi	4.043	*1,9*	*0,2*	1)	Iran	*20,2*
					2)	Iraq	*14,7*

Fonte: ITC - International Trade Centre Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH2) - Capitoli

Tabella 2B - Principali prodotti importati dagli EAU - Anno 2008

	PRODOTTO	milioni di dollari US	peso % su import totale EAU	quota su import mondiale %	Principali mercati di provenienza del prodotto		
						Paesi	Quota %
1	Perle fini o coltivate, pietre preziose (gemme), pietre semipreziose (fini) o simili, metalli preziosi, metalli placcati o ricoperti di metalli preziosi e lavori di queste materie; minuterie di fantasia; monete	33.121	*18,9*	*10,1*	1)	India	*28,6*
					2)	Svizzera	*13,0*
2	Reattori nucleari, caldaie, macchine, apparecchi e congegni meccanici; parti di queste macchine o apparecchi	18.483	*10,5*	*1,0*	1)	Stati Uniti	*16,8*
					2)	Germania	*14,6*
3	Vetture automobili, trattori, velocipedi, motocicli ed altri veicoli terrestri, loro parti ed accessori	17.336	*9,9*	*1,4*	1)	Giappone	*39,3*
					2)	Germania	*15,6*
4	Macchine, apparecchi e materiale elettrico e loro parti; apparecchi per la registrazione o la riproduzione del suono, apparecchi per la registrazione o la riproduzione delle immagini e del suono per la televisione, e parti ed accessori di questi apparecchi	14.303	*8,2*	*0,7*	1)	Cina	*20,0*
					2)	Giappone	*7,0*
5	Ghisa, ferro e acciaio	12.485	*7,1*	*2,4*	1)	Turchia	*47,1*
					2)	Cina	*17,7*

Fonte: ITC - International Trade Centre

Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH2) - Capitoli

TABELLA 3 - PRINCIPALI CLIENTI E FORNITORI DEGLI EAU (*). ANNO 2009

	Principali paesi di destinazione dell'export	*milioni di $ US*	*peso % su tot. Export*	Principali paesi di provenienza dell'import	*milioni di $ US*	*peso % su tot. Import*
	Mondo	**119.705**	*100,0*	**Mondo**	**155.203**	*100,0*
1	Giappone	20.658	*17,3*	India	22.523	*14,5*
2	Corea del sud	12.548	*10,5*	Cina	20.502	*13,2*
3	India	11.917	*10,0*	Stati Uniti	13.318	*8,6*
4	Iran	8.157	*6,8*	Germania	9.167	*5,9*
5	Thailandia	6.109	*5,1*	Giappone	7.142	*4,6*
6	Singapore	3.875	*3,2*	Regno Unito	6.050	*3,9*
7	Oman	3.859	*3,2*	**Italia**	**5.769**	*3,7*
8	Pakistan	3.307	*2,8*	Corea del sud	5.614	*3,6*
9	Cina	2.351	*2,0*	Francia	5.314	*3,4*
10	Arabia Saudita	1.788	*1,5*	Singapore	4.074	*2,6*
11	Australia	1.728	*1,4*	Oman	3.747	*2,4*
12	Hong Kong	1.612	*1,3*	Malaysia	3.723	*2,4*
13	Malaysia	1.585	*1,3*	Paesi Bassi	3.247	*2,1*
14	Stati Uniti	1.423	*1,2*	Turchia	3.188	*2,1*
15	Belgio	1.176	*1,0*	Hong Kong	2.801	*1,8*
16	Yemen	1.036	*0,9*	Thailandia	2.696	*1,7*
17	Siria	1.015	*0,8*	Pakistan	2.616	*1,7*
18	Kenya	976	*0,8*	Arabia Saudita	2.610	*1,7*
19	Qatar	946	*0,8*	Svizzera	2.557	*1,6*
20	Regno Unito	888	*0,7*	Belgio	2.221	*1,4*

(*) Dati provvisori

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS ago. 2010

Tabella 4A - Esportazioni dell'Unione Europea a 27 negli EAU suddivise per Paese di provenienza (*valori in milioni di euro*)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - giu. 2010
U.E.	**25.563**	**25.268**	**26.879**	**31.720**	**25.032**	**12.953**
Austria	292	416	511	646	440	229
Belgio	1.207	1.441	1.701	1.873	1.444	812
Bulgaria	17	62	13	166	45	22
Cipro	26	44	14	16	12	7
Repubblica Ceca	394	386	396	444	387	203
Germania	4.215	5.102	5.751	8.040	5.980	3.336
Danimarca	193	217	231	293	223	165
Estonia	3	5	32	14	38	3
Spagna	611	798	851	1.148	890	446
Finlandia	1.122	830	841	641	276	117
Francia	3.436	3.380	3.636	3.492	3.476	1.541
Regno Unito	8.145	5.268	3.942	4.600	3.943	2.004
Grecia	207	190	200	219	136	78
Ungheria	441	362	386	422	514	304
Irlanda	152	214	288	322	275	150
Italia	**2.583**	**3.311**	**4.430**	**5.286**	**3.774**	**1.831**
Lituania	2	3	6	6	53	5
Lussemburgo	28	66	49	45	62	33
Lettonia	2	2	6	10	5	4
Malta	14	10	10	11	15	8
Paesi Bassi	1.639	1.939	2.322	2.390	2.066	1.205
Polonia	115	174	220	520	345	94
Portogallo	67	53	55	71	62	37
Romania	205	389	337	314	175	97
Svezia	351	478	496	576	316	181
Slovenia	34	47	75	45	30	17
Slovacchia	60	81	80	110	48	23
Composizione percentuale su totale export U.E. a 27						
Austria	*1,1*	*1,6*	*1,9*	*2,0*	*1,8*	*1,8*
Belgio	*4,7*	*5,7*	*6,3*	*5,9*	*5,8*	*6,3*
Bulgaria	*0,1*	*0,2*	*0,0*	*0,5*	*0,2*	*0,2*
Cipro	*0,1*	*0,2*	*0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,1*
Repubblica Ceca	*1,5*	*1,5*	*1,5*	*1,4*	*1,5*	*1,6*
Germania	*16,5*	*20,2*	*21,4*	*25,3*	*23,9*	*25,8*
Danimarca	*0,8*	*0,9*	*0,9*	*0,9*	*0,9*	*1,3*

Estonia	*0,0*	*0,0*	*0,1*	*0,0*	*0,2*	*0,0*
Spagna	*2,4*	*3,2*	*3,2*	*3,6*	*3,6*	*3,4*
Finlandia	*4,4*	*3,3*	*3,1*	*2,0*	*1,1*	*0,9*
Francia	*13,4*	*13,4*	*13,5*	*11,0*	*13,9*	*11,9*
Regno Unito	*31,9*	*20,8*	*14,7*	*14,5*	*15,8*	*15,5*
Grecia	*0,8*	*0,8*	*0,7*	*0,7*	*0,5*	*0,6*
Ungheria	*1,7*	*1,4*	*1,4*	*1,3*	*2,1*	*2,3*
Irlanda	*0,6*	*0,8*	*1,1*	*1,0*	*1,1*	*1,2*
Italia	*10,1*	*13,1*	*16,5*	*16,7*	*15,1*	*14,1*
Lituania	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,2*	*0,0*
Lussemburgo	*0,1*	*0,3*	*0,2*	*0,1*	*0,2*	*0,3*
Lettonia	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Malta	*0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,1*	*0,1*
Paesi Bassi	*6,4*	*7,7*	*8,6*	*7,5*	*8,3*	*9,3*
Polonia	*0,4*	*0,7*	*0,8*	*1,6*	*1,4*	*0,7*
Portogallo	*0,3*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,2*	*0,3*
Romania	*0,8*	*1,5*	*1,3*	*1,0*	*0,7*	*0,7*
Svezia	*1,4*	*1,9*	*1,8*	*1,8*	*1,3*	*1,4*
Slovenia	*0,1*	*0,2*	*0,3*	*0,1*	*0,1*	*0,1*
Slovacchia	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,2*	*0,2*

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

Tabella 4B - Importazioni nell'Unione Europea a 27 dagli EAU suddivise per Paese di destinazione (valori in milioni di euro)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - giu. 2010
U.E.	**9.855**	**5.767**	**6.078**	**5.871**	**3.787**	**2.423**
Austria	51	46	40	37	25	17
Belgio	1.286	1.269	1.406	1.460	925	635
Bulgaria	8	6	17	25	14	8
Cipro	75	79	52	62	26	15
Repubblica Ceca	10	13	18	49	24	11
Germania	952	549	365	397	389	203
Danimarca	613	370	142	100	27	30
Estonia	0	0	2	2	0	0
Spagna	109	85	92	245	80	61
Finlandia	5	6	9	13	6	3
Francia	1.372	552	962	949	601	268
Regno Unito	1.764	1.369	1.362	899	703	573
Grecia	33	45	44	61	33	22
Ungheria	10	14	21	42	23	13
Irlanda	28	36	30	17	27	7
Italia	**261**	**266**	**325**	**454**	**365**	**214**
Lituania	1	5	7	2	5	1
Lussemburgo	294	337	16	6	2	3
Lettonia	4	3	2	2	1	1
Malta	7	7	9	10	6	4
Paesi Bassi	2.639	637	1.073	891	431	289
Polonia	24	24	10	14	10	4
Portogallo	23	17	42	51	18	12
Romania	4	5	16	41	36	18
Svezia	279	24	18	43	12	8
Slovenia	0	1	1	1	1	1
Slovacchia	2	2	2	1	1	0
Composizione percentuale su totale import U.E. a 27						
Austria	*0,5*	*0,8*	*0,7*	*0,6*	*0,7*	*0,7*
Belgio	*13,1*	*22,0*	*23,1*	*24,9*	*24,4*	*26,2*
Bulgaria	*0,1*	*0,1*	*0,3*	*0,4*	*0,4*	*0,3*
Cipro	*0,8*	*1,4*	*0,9*	*1,1*	*0,7*	*0,6*
Repubblica Ceca	*0,1*	*0,2*	*0,3*	*0,8*	*0,6*	*0,5*
Germania	*9,7*	*9,5*	*6,0*	*6,8*	*10,3*	*8,4*
Danimarca	*6,2*	*6,4*	*2,3*	*1,7*	*0,7*	*1,2*

Estonia	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Spagna	*1,1*	*1,5*	*1,5*	*4,2*	*2,1*	*2,5*
Finlandia	*0,1*	*0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,1*
Francia	*13,9*	*9,6*	*15,8*	*16,2*	*15,9*	*11,1*
Regno Unito	*17,9*	*23,7*	*22,4*	*15,3*	*18,5*	*23,6*
Grecia	*0,3*	*0,8*	*0,7*	*1,0*	*0,9*	*0,9*
Ungheria	*0,1*	*0,2*	*0,3*	*0,7*	*0,6*	*0,5*
Irlanda	*0,3*	*0,6*	*0,5*	*0,3*	*0,7*	*0,3*
Italia	*2,6*	*4,6*	*5,3*	*7,7*	*9,6*	*8,8*
Lituania	*0,0*	*0,1*	*0,1*	*0,0*	*0,1*	*0,1*
Lussemburgo	*3,0*	*5,8*	*0,3*	*0,1*	*0,1*	*0,1*
Lettonia	*0,0*	*0,1*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Malta	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,1*
Paesi Bassi	*26,8*	*11,0*	*17,6*	*15,2*	*11,4*	*11,9*
Polonia	*0,2*	*0,4*	*0,2*	*0,2*	*0,3*	*0,2*
Portogallo	*0,2*	*0,3*	*0,7*	*0,9*	*0,5*	*0,5*
Romania	*0,0*	*0,1*	*0,3*	*0,7*	*0,9*	*0,7*
Svezia	*2,8*	*0,4*	*0,3*	*0,7*	*0,3*	*0,3*
Slovenia	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,1*
Slovacchia	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

TABELLA 4C - INTERSCAMBIO COMPLESSIVO DELL'UNIONE EUROPEA A 27 CON GLI EAU SUDDIVISO PER PAESE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - giu. 2010
U.E.	**35.418**	**31.035**	**32.956**	**37.591**	**28.819**	**15.376**
Austria	344	462	551	682	465	246
Belgio	2.494	2.710	3.107	3.333	2.369	1.448
Bulgaria	25	69	30	191	59	30
Cipro	102	123	66	78	38	22
Repubblica Ceca	404	399	414	493	411	215
Germania	5.167	5.651	6.115	8.437	6.369	3.540
Danimarca	806	586	373	393	250	195
Estonia	3	5	33	16	39	3
Spagna	720	882	943	1.393	970	507
Finlandia	1.127	836	850	654	281	121
Francia	4.807	3.933	4.598	4.440	4.077	1.809
Regno Unito	9.909	6.637	5.303	5.499	4.645	2.577
Grecia	240	235	244	280	168	100
Ungheria	451	376	407	464	537	317
Irlanda	181	250	318	340	302	156
Italia	**2.844**	**3.577**	**4.754**	**5.741**	**4.139**	**2.045**
Lituania	3	9	13	8	58	6
Lussemburgo	322	403	65	52	64	35
Lettonia	6	6	8	12	6	5
Malta	21	16	18	21	21	12
Paesi Bassi	4.278	2.576	3.395	3.281	2.497	1.494
Polonia	139	198	230	534	356	98
Portogallo	90	71	98	122	80	49
Romania	209	394	352	355	211	115
Svezia	631	502	514	619	328	189
Slovenia	34	48	76	45	31	18
Slovacchia	62	83	81	111	49	23
Composizione percentuale su totale interscambio U.E. a 27						
Austria	*1,0*	*1,5*	*1,7*	*1,8*	*1,6*	*1,6*
Belgio	*7,0*	*8,7*	*9,4*	*8,9*	*8,2*	*9,4*
Bulgaria	*0,1*	*0,2*	*0,1*	*0,5*	*0,2*	*0,2*
Cipro	*0,3*	*0,4*	*0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,1*
Repubblica Ceca	*1,1*	*1,3*	*1,3*	*1,3*	*1,4*	*1,4*
Germania	*14,6*	*18,2*	*18,6*	*22,4*	*22,1*	*23,0*
Danimarca	*2,3*	*1,9*	*1,1*	*1,0*	*0,9*	*1,3*

Estonia	*0,0*	*0,0*	*0,1*	*0,0*	*0,1*	*0,0*
Spagna	*2,0*	*2,8*	*2,9*	*3,7*	*3,4*	*3,3*
Finlandia	*3,2*	*2,7*	*2,6*	*1,7*	*1,0*	*0,8*
Francia	*13,6*	*12,7*	*14,0*	*11,8*	*14,1*	*11,8*
Regno Unito	*28,0*	*21,4*	*16,1*	*14,6*	*16,1*	*16,8*
Grecia	*0,7*	*0,8*	*0,7*	*0,7*	*0,6*	*0,7*
Ungheria	*1,3*	*1,2*	*1,2*	*1,2*	*1,9*	*2,1*
Irlanda	*0,5*	*0,8*	*1,0*	*0,9*	*1,0*	*1,0*
Italia	*8,0*	*11,5*	*14,4*	*15,3*	*14,4*	*13,3*
Lituania	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,2*	*0,0*
Lussemburgo	*0,9*	*1,3*	*0,2*	*0,1*	*0,2*	*0,2*
Lettonia	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Malta	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,1*	*0,1*
Paesi Bassi	*12,1*	*8,3*	*10,3*	*8,7*	*8,7*	*9,7*
Polonia	*0,4*	*0,6*	*0,7*	*1,4*	*1,2*	*0,6*
Portogallo	*0,3*	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,3*	*0,3*
Romania	*0,6*	*1,3*	*1,1*	*0,9*	*0,7*	*0,7*
Svezia	*1,8*	*1,6*	*1,6*	*1,6*	*1,1*	*1,2*
Slovenia	*0,1*	*0,2*	*0,2*	*0,1*	*0,1*	*0,1*
Slovacchia	*0,2*	*0,3*	*0,2*	*0,3*	*0,2*	*0,2*

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Tabella 4D - Saldi commerciali dell'Unione Europea a 27 con gli EAU suddivisi per Paese (valori in milioni di euro)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - giu. 2010
U.E.	**15.708**	**19.502**	**20.801**	**25.849**	**21.245**	**10.530**
Austria	241	369	470	609	415	213
Belgio	-79	171	296	414	518	177
Bulgaria	9	56	-4	142	31	13
Cipro	-49,0	-34,8	-38,6	-46,0	-13,1	-7,4
Repubblica Ceca	385	374	378	395	363	192
Germania	3.264	4.553	5.386	7.643	5.591	3.133
Danimarca	-420	-153	89	193	197	135
Estonia	2	4	30	12	38	3
Spagna	501	713	759	903	810	385
Finlandia	1.117	824	832	628	270	114
Francia	2.064	2.828	2.673	2.543	2.875	1.273
Regno Unito	6.382	3.899	2.580	3.700	3.240	1.431
Grecia	173	145	156	158	103	56
Ungheria	432	349	365	380	492	291
Irlanda	124	179	258,8	305,2	247,9	143
Italia	**2.323**	**3.044**	**4.105**	**4.832**	**3.410**	**1.617**
Lituania	1	-2	-1	4	48	4
Lussemburgo	-267	-271	33	39	60	30
Lettonia	-2	-1	4	8	4	3
Malta	7,5	3,0	1,3	1,5	8,6	4,3
Paesi Bassi	-999	1.302	1.249	1.499	1.636	915
Polonia	91	151	211	505	335	90
Portogallo	45	36	13	21	44	25
Romania	201	384	321	273	140	79
Svezia	72	453	479	533	305	173
Slovenia	33	46	75	44	29	16
Slovacchia	59	79	78	109	47	23

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Tabella 4E - Posizione occupata dagli EAU nella graduatoria dei Paesi clienti e fornitori dell'U.E. a 27

	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - giu. 2010
Posizione EAU come **cliente**	8°	9°	9°	8°	9°	11°
Posizione EAU come **fornitore**	24°	37°	37°	39°	43°	41°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

TABELLA 5A - INTERSCAMBIO COMMERCIALE (1) DELL'ITALIA CON GLI EAU (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gen.-giu. 2009	Gen.-giu. 2010
Export Italia	**1.738**	**1.902**	**1.838**	**1.943**	**2.132**	**2.583**	**3.311**	**4.430**	**5.286**	**3.774**	**1.966**	**1.831**
% su export totale Italia	*0,67*	*0,70*	*0,68*	*0,73*	*0,75*	*0,86*	*1,00*	*1,21*	*1,43*	*1,30*	*1,37*	*1,13*
Variazione % rispetto al periodo precedente	*14,4*	*9,4*	*-3,4*	*5,7*	*9,7*	*21,2*	*28,2*	*33,8*	*19,3*	*-28,6*	*-*	*-6,9*
Import Italia	**170**	**148**	**120**	**182**	**252**	**261**	**266**	**325**	**454**	**365**	**174**	**214**
% su import totale Italia	*0,07*	*0,06*	*0,05*	*0,07*	*0,09*	*0,08*	*0,08*	*0,09*	*0,12*	*0,12*	*0,12*	*0,12*
Variazione % rispetto al periodo precedente	*39,3*	*-12,8*	*-18,6*	*51,0*	*38,8*	*3,5*	*2,1*	*21,9*	*40,0*	*-19,7*	*-*	*23,0*
Interscambio totale	**1.908**	**2.050**	**1.958**	**2.125**	**2.384**	**2.844**	**3.577**	**4.754**	**5.741**	**4.139**	**2.141**	**2.045**
% su interscambio totale Italia	*0,37*	*0,38*	*0,37*	*0,40*	*0,42*	*0,47*	*0,52*	*0,64*	*0,76*	*0,71*	*0,73*	*0,61*
Variazione % rispetto al periodo precedente	*16,2*	*7,4*	*-4,5*	*8,5*	*12,2*	*19,3*	*25,8*	*32,9*	*20,7*	*-27,9*	*-*	*-4,5*
Saldi	**1.569**	**1.754**	**1.717**	**1.761**	**1.880**	**2.323**	**3.044**	**4.105**	**4.832**	**3.410**	**1.792**	**1.617**
Saldi normalizzati (2)	*82,2*	*85,6*	*87,7*	*82,9*	*78,9*	*81,7*	*85,1*	*86,3*	*84,2*	*82,4*	*83,7*	*79,1*

(1) I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori
(2) Il saldo normalizzato è il rapporto percentuale tra il saldo e la somma delle esportazioni e delle importazioni
Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

FIGURA 2 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELL'INTERSCAMBIO COMMERCIALE ITALIA-EAU (VALORI IN MILIONI DI EURO)

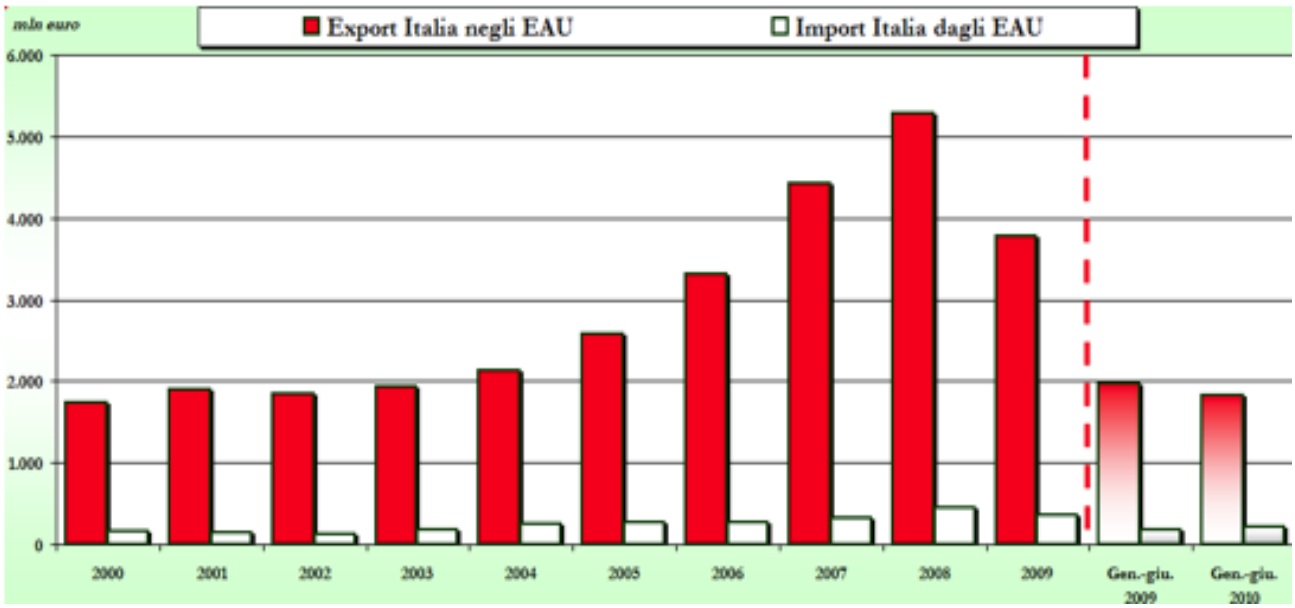


Tabella 5B - Posizione occupata dagli EAU nella graduatoria dei Paesi clienti e fornitori dell'Italia

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gen.-giu. 2009	Gen.-giu. 2010
Posizione EAU come **cliente**	31°	30°	31°	30°	28°	24°	21°	16°	16°	17°	17°	17°
Posizione EAU come **fornitore**	75°	76°	76°	71°	68°	70°	72°	69°	65°	64°	65°	67°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

Tabella 5C - Esportazioni dell'Italia negli EAU suddivise per settori di attività economica (valori in milioni di euro)

	2008	% su export totale negli E.A.U.	2009	% su export totale negli E.A.U.	Gen.-giu. 2009	% su export totale negli E.A.U.	Gen.-giu. 2010	% su export totale negli E.A.U.
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	7,3	*0,1*	12,8	*0,3*	5,3	*0,3*	7,8	*0,4*
AA02-Prodotti della silvicoltura	0,6	*0,0*	0,1	*0,0*	0,0	*0,0*	0,1	*0,0*
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	0,1	*0,0*	0,1	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
BB05-Carbone (esclusa torba)	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
BB07-Minerali metalliferi	1,9	*0,0*	0,4	*0,0*	0,2	*0,0*	0,5	*0,0*
BB08-Altri minerali da cave e miniere	6,6	*0,1*	6,6	*0,2*	4,9	*0,2*	0,7	*0,0*
CA10-Prodotti alimentari	66,1	*1,3*	68,9	*1,8*	34,4	*1,8*	38,2	*2,1*
CA11-Bevande	16,3	*0,3*	8,9	*0,2*	3,9	*0,2*	6,9	*0,4*
CA12-Tabacco	0,1	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
CB13-Prodotti tessili	34,1	*0,6*	24,4	*0,6*	11,7	*0,6*	15,7	*0,9*
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	179,3	*3,4*	141,6	*3,8*	79,2	*4,0*	57,3	*3,1*
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	105,6	*2,0*	84,8	*2,2*	47,2	*2,4*	43,2	*2,4*
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	15,9	*0,3*	11,8	*0,3*	5,3	*0,3*	6,5	*0,4*
CC17-Carta e prodotti di carta	32,6	*0,6*	25,2	*0,7*	12,2	*0,6*	17,3	*0,9*
CC18-Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
CD19-Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	**356,3**	*6,7*	**252,0**	*6,7*	**160,1**	*8,1*	**186,5**	*10,2*
CE20-Prodotti chimici	166,6	*3,2*	132,0	*3,5*	63,2	*3,2*	86,7	*4,7*
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	16,4	*0,3*	13,3	*0,4*	7,3	*0,4*	8,4	*0,5*

CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	95,5	*1,8*	81,9	*2,2*	41,5	*2,1*	31,6	*1,7*
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	153,0	*2,9*	116,8	*3,1*	56,8	*2,9*	56,5	*3,1*
CH24-Prodotti della metallurgia	330,5	*6,3*	173,3	*4,6*	103,0	*5,2*	87,3	*4,8*
CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	249,6	*4,7*	145,8	*3,9*	65,1	*3,3*	72,2	*3,9*
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	132,7	*2,5*	165,0	*4,4*	67,5	*3,4*	61,5	*3,4*
CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	392,9	*7,4*	302,9	*8,0*	151,4	*7,7*	119,7	*6,5*
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	**1.441,3**	*27,3*	**985,0**	*26,1*	**543,2**	*27,6*	**349,7**	*19,1*
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	166,9	*3,2*	107,3	*2,8*	51,8	*2,6*	54,0	*3,0*
CL30-Altri mezzi di trasporto	245,3	*4,6*	175,5	*4,6*	99,0	*5,0*	55,0	*3,0*
CM31-Mobili	195,5	*3,7*	128,4	*3,4*	54,3	*2,8*	52,8	*2,9*
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	**870,1**	*16,5*	**605,3**	*16,0*	**295,9**	*15,0*	**412,7**	*22,5*
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	0,8	*0,0*	0,9	*0,0*	0,4	*0,0*	0,5	*0,0*
JA58-Prodotti delle attività editoriali	4,5	*0,1*	2,3	*0,1*	1,0	*0,1*	1,5	*0,1*
JA59-Prodotti delle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi; registrazioni musicali e sonore	1,0	*0,0*	0,8	*0,0*	0,5	*0,0*	0,5	*0,0*
MC74-Prodotti delle altre attività professionali, scientifiche e tecniche	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
RR90-Prodotti delle attività creative, artistiche e d'intrattenimento	0,6	*0,0*	0,3	*0,0*	0,1	*0,0*	0,2	*0,0*
RR91-Prodotti delle attività di biblioteche, archivi, musei e di altre attività culturali	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
SS96-Prodotti delle altre attività di servizi per la persona	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Classificazione utilizzata: Ateco 2007 a 2 cifre - Divisioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

Tabella 5D - Importazioni in Italia dagli EAU suddivise per settori di attività economica (valori in milioni di euro)

	2008	% su import totale dagli E.A.U.	2009	% su import totale dagli E.A.U.	Gen.-giu. 2009	% su import totale dagli E.A.U.	Gen.-giu. 2010	% su import totale dagli E.A.U.
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	0,0	0,0	0,8	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BB08-Altri minerali da cave e miniere	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CA10-Prodotti alimentari	**35,4**	7,8	**45,7**	12,5	**14,7**	8,5	**62,4**	29,1
CA11-Bevande	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CB13-Prodotti tessili	9,3	2,1	5,8	1,6	4,2	2,4	2,8	1,3
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	1,1	0,2	1,3	0,4	0,7	0,4	1,0	0,5
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	0,9	0,2	1,2	0,3	0,7	0,4	0,4	0,2
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	0,4	0,1	0,6	0,2	0,3	0,2	0,0	0,0
CC17-Carta e prodotti di carta	1,0	0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0
CC18-Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CD19-Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	75,2	16,5	36,3	10,0	11,0	6,3	17,7	8,3
CE20-Prodotti chimici	**103,2**	22,7	**92,0**	25,2	**48,6**	27,9	**24,6**	11,5
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5
CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	22,2	4,9	21,2	5,8	9,5	5,5	22,1	10,3
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	15,0	3,3	9,6	2,6	5,7	3,3	4,2	2,0
CH24-Prodotti della metallurgia	**95,3**	21,0	**57,9**	15,9	**28,0**	16,1	**41,1**	19,2
CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	30,0	6,6	23,7	6,5	16,2	9,3	7,7	3,6
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	19,4	4,3	8,5	2,3	3,6	2,1	3,0	1,4

CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	3,9	*0,9*	4,4	*1,2*	1,9	*1,1*	2,1	*1,0*
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	11,5	*2,5*	15,1	*4,1*	9,1	*5,2*	5,4	*2,5*
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	1,7	*0,4*	1,0	*0,3*	0,5	*0,3*	0,6	*0,3*
CL30-Altri mezzi di trasporto	4,2	*0,9*	19,0	*5,2*	8,0	*4,6*	5,9	*2,7*
CM31-Mobili	0,5	*0,1*	0,5	*0,1*	0,3	*0,2*	0,1	*0,1*
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	10,4	*2,3*	11,2	*3,1*	6,9	*3,9*	6,0	*2,8*
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	10,8	*2,4*	3,1	*0,9*	1,7	*1,0*	3,5	*1,6*
JA58-Prodotti delle attività editoriali	0,4	*0,1*	0,9	*0,3*	0,1	*0,1*	0,1	*0,0*
JA59-Prodotti delle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi; registrazioni musicali e sonore	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
MC74-Prodotti delle altre attività professionali, scientifiche e tecniche	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
RR90-Prodotti delle attività creative, artistiche e d'intrattenimento	0,2	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*	0,0	*0,0*
VV89-Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	2,3	*0,5*	4,3	*1,2*	2,1	*1,2*	2,3	*1,1*

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Classificazione utilizzata: Ateco 2007 a 2 cifre - Divisioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

TABELLA 5E - ESPORTAZIONI DELL'ITALIA NEGLI EAU SUDDIVISE PER REGIONE DI PROVENIENZA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2008	% su export totale negli E.A.U.	2009	% su export totale negli E.A.U.	Gen.-giu. 2009	% su export totale negli E.A.U.	Gen.-giu. 2010	% su export totale negli E.A.U.
ITALIA NORD OCCIDENTALE	**1.875**	*35,5*	**1.489**	*39,4*	**757**	*38,5*	**653**	*35,7*
Piemonte	223	*4,2*	161	*4,3*	79	*4,0*	81	*4,4*
Valle d'Aosta	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*
Lombardia	1.499	*28,3*	1.243	*32,9*	630	*32,0*	528	*28,8*
Liguria	154	*2,9*	84	*2,2*	48	*2,4*	44	*2,4*
ITALIA NORD ORIENTALE	**1.553**	*29,4*	**1.021**	*27,1*	**527**	*26,8*	**476**	*26,0*
Trentino Alto Adige	32	*0,6*	23	*0,6*	14	*0,7*	10	*0,6*
Veneto	653	*12,4*	436	*11,6*	208	*10,6*	248	*13,5*
Friuli Venezia Giulia	215	*4,1*	160	*4,2*	87	*4,4*	43	*2,4*
Emilia Romagna	653	*12,4*	402	*10,7*	218	*11,1*	174	*9,5*
ITALIA CENTRALE	**1.340**	*25,4*	**869**	*23,0*	**457**	*23,2*	**478**	*26,1*
Toscana	878	*16,6*	575	*15,2*	285	*14,5*	370	*20,2*
Umbria	30	*0,6*	32	*0,8*	22	*1,1*	9	*0,5*
Marche	151	*2,9*	107	*2,8*	51	*2,6*	44	*2,4*
Lazio	282	*5,3*	155	*4,1*	99	*5,0*	55	*3,0*
MEZZOGIORNO	**511**	*9,7*	**388**	*10,3*	**224**	*11,4*	**219**	*11,9*
Abruzzo	103	*1,9*	42	*1,1*	25	*1,3*	11	*0,6*
Molise	18	*0,3*	12	*0,3*	6	*0,3*	5	*0,3*
Campania	79	*1,5*	49	*1,3*	24	*1,2*	23	*1,3*
Puglia	39	*0,7*	40	*1,1*	27	*1,4*	9	*0,5*
Basilicata	21	*0,4*	7	*0,2*	3	*0,2*	2	*0,1*
Calabria	2	*0,0*	1	*0,0*	1	*0,1*	1	*0,1*
Sicilia	190	*3,6*	221	*5,9*	136	*6,9*	94	*5,1*
Sardegna	59	*1,1*	16	*0,4*	1	*0,0*	73	*4,0*
Diverse o non specificate	6	*0,1*	7	*0,2*	1	*0,1*	6	*0,3*

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Tabella 5F - Importazioni in Italia dagli EAU suddivise per regione di destinazione (valori in milioni di euro)

	2008	% su import totale dagli E.A.U.	2009	% su import totale dagli E.A.U.	Gen.-giu. 2009	% su import totale dagli E.A.U.	Gen.-giu. 2010	% su import totale dagli E.A.U.
ITALIA NORD OCCIDENTALE	**213**	*46,9*	**151**	*41,5*	**71**	*41,0*	**111**	*52,0*
Piemonte	24	*5,4*	16	*4,4*	7	*4,1*	12	*5,7*
Valle d'Aosta	0	*0,1*	0	*0,1*	0	*0,1*	0	*0,1*
Lombardia	181	*39,9*	114	*31,3*	51	*29,3*	88	*41,2*
Liguria	7	*1,5*	21	*5,7*	13	*7,5*	11	*5,0*
ITALIA NORD ORIENTALE	**93**	*20,4*	**99**	*27,1*	**48**	*27,5*	**54**	*25,0*
Trentino Alto Adige	0	*0,0*	0	*0,1*	0	*0,2*	0	*0,2*
Veneto	34	*7,4*	37	*10,1*	20	*11,2*	18	*8,3*
Friuli Venezia Giulia	19	*4,1*	39	*10,7*	16	*9,2*	23	*10,8*
Emilia Romagna	40	*8,8*	22	*6,1*	12	*7,0*	12	*5,7*
ITALIA CENTRALE	**106**	*23,3*	**69**	*18,8*	**36**	*20,9*	**22**	*10,1*
Toscana	23	*5,1*	30	*8,2*	16	*9,2*	16	*7,5*
Umbria	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*
Marche	9	*2,0*	12	*3,3*	6	*3,7*	2	*1,0*
Lazio	73	*16,2*	27	*7,3*	14	*8,1*	3	*1,6*
MEZZOGIORNO	**38**	*8,3*	**46**	*12,6*	**18**	*10,5*	**27**	*12,4*
Abruzzo	11	*2,5*	20	*5,5*	8	*4,3*	20	*9,5*
Molise	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,1*
Campania	8	*1,9*	10	*2,8*	5	*2,8*	3	*1,6*
Puglia	10	*2,1*	10	*2,8*	2	*1,4*	1	*0,3*
Basilicata	0	*0,1*	1	*0,2*	1	*0,4*	0	*0,0*
Calabria	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,2*
Sicilia	8	*1,7*	4	*1,2*	3	*1,6*	2	*0,8*
Sardegna	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*	0	*0,0*
Diverse o non specificate	5	*1,1*	0	*0,0*	0	*0,0*	1	*0,5*

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

Capitolo Secondo

02

A cura di Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

PERCHÉ FARE BUSINESS NEGLI EAU	
1	Caratteristiche del sistema paese
2	Settori economici principali e aree strategiche
3	Rischio Paese

1. Caratteristiche del sistema paese

1. QUADRO GENERALE

Come sottolineato nel capitolo precedente, gli Emirati Arabi Uniti rappresentano una delle più importanti e dinamiche realtà del Medio Oriente e la produzione di petrolio e di gas naturale restano il fulcro della ricchezza del paese.
A causa dell'abbattimento dei prezzi del petrolio rispetto ai tre anni precedenti, nel 2009 si è verificato un piccolo deficit nelle finanze pubbliche. A seguito del taglio della produzione di greggio e dei bassi prezzi del petrolio, i proventi da esportazione hanno infatti subito un calo di circa il 27% nel 2009, portando la bilancia di conto corrente in disavanzo di 4 miliardi di USD, anche se si prevede tornino già in attivo nel 2010 con 5,8 e nel 2011 con 6,3 miliardi di USD.
A fronte del previsto deficit, the *UAE Federal National Council* (FNC) ha stanziato per il 2009 un budget di 42,2 miliardi di dirham (circa 11 miliardi di dollari USA), il più alto mai approvato in precedenza e del 21% superiore a quello del 2008. Il Governo sostiene che i progetti chiave legati alle infrastrutture andranno avanti senza ritardi e prevede un misto di incentivi fiscali e di liquidità monetaria.
Le finanze dello stato sono e restano fondamentalmente sane, se è vero che l'utilizzo degli avanzi di bilancio dovrebbe permettere al Governo di combattere il rallentamento economico.
Il *PIL pro-capite* è stato calcolato in circa 33.500 di USD nel 2010 e in 34.021 di USD nel 2011 (*EIU Country Report- Aprile 2010).* Il reddito pro-capite è maggiore (circa 46.000 di USD), rapportato ai soli Emiratini.
Gli EAU hanno un'imponente massa finanziaria, difficilmente quantificabile, che investono all'estero. La destinazione degli investimenti si sta diversificando: una sempre crescente quantità di investimenti di portafoglio viene tramutata in investimenti diretti e la ripartizione geografica va modificandosi con crescenti quote dirette all'Asia e all'Africa.
Gli investimenti all'estero sono stimati (*fonte Banca Centrale degli EAU ed Economist Intelligence Unit*) tra i 500–800 miliardi di USD (di cui almeno 250–300 gestiti dalla *Abu Dhabi Investment Authority*). A tale già ragguardevole cifra, si devono peraltro aggiungere gli investimenti connessi al patrimonio privato dei principali Sceicchi del Paese.
Tra i progetti futuri più importanti si evidenziano la realizzazione di un programma di energia nucleare per uso civile con Francia, Regno Unito e USA tra il 2016 e il 2020 e la costruzione di un nuovo canale in Nicaragua per unire i due oceani, Atlantico e Pacifico, al fine di entrare nei mercati del continente americano.

Tabella 1 - Andamento del PIL (%) Emiirati Arabi Uniti - Mondo (2005 - 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Emirati Arabi Uniti	8,2	8,7	6,1	5,1	- 2,5	2,4
Mondo	4,6	5,2	5,3	2,8	- 0,6	4,8

Fonte - Rielaborazione dati IMF, World Economic Outlook, Ottobre 2010

2. GRADO DI APERTURA DEGLI EMIRATI ARABI UNITI AL COMMERCIO INTERNAZIONALE E AGLI INVESTIMENTI ESTERI

Il Paese si caratterizza per un'elevata propensione dell'economia emiratina a un regime di libero scambio. In linea generale è infatti liberamente consentito vendere direttamente agli utilizzatori finali, tramite un rivenditore; è possibile inoltre costituire *joint ventures* o autorizzare una società locale a vendere i propri prodotti con contratti in "*franchising*".
Oltre che del Consiglio di Cooperazione del Golfo (GCC: Gulf Cooperation Council), che comprende anche Arabia Saudita, Bahrain, Oman, Kuwait e Qatar, gli EAU sono Stato membro dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) dal 1996 e della Greater Arab Free Trade Zone (GAFTA), in vigore dal 1998. Il Paese ha accordi commerciali bilaterali con: Siria (novembre 2000), Giordania (marzo 2001), Libano (marzo 2002), Marocco (marzo 2002) e Iraq (aprile 2002).
L'elevata apertura al Commercio internazionale si è concretizzata negli ultimi due anni in una dinamica politica commerciale articolatasi in sessioni negoziali per Accordi di Libero Scambio a livello sia bilaterale, con gli Stati Uniti (la conclusione, prevista entro il 2006, è slittata anche in ragione delle vicende connesse all'acquisizione e poi alla cessione, nel febbraio 2007, della gestione di 6 porti americani da parte della *DP World*) e l'Australia, sia multilaterale (nel quadro del CCG) con l'Unione Europea. Sono inoltre stati avviati nel 2006 colloqui per un Accordo di Libero Scambio tra il CCG e la Cina, la Turchia e l'India.

Il Governo emiratino sta inoltre apportando modifiche e riforme al quadro economico e giuridico del Paese per attirare ulteriori investimenti esteri. Tra le principali riforme degli ultimi anni sono da sottolineare:

- il rinnovamento della disciplina immobiliare di Abu Dhabi e Dubai: dal 2007 sono stati ampliati i diritti alla proprietà degli stranieri che prima potevano godere del solo diritto di superficie con durata di 99 anni;
- la liberalizzazione del settore delle telecomunicazioni;
- l'innovazione in materia di imprese: dal 2006 si sta lavorando per modificare l'attuale situazione che prevede la partecipazione di un soggetto emiratino al 51% per l'apertura di nuove attività o per acquisire quote di società locali in tutte quelle aree non considerate zone franche.

Gli EAU sono considerati un paradiso fiscale per quanto riguarda le "free zone", ovvero le zone di libero scambio (ZLS). All'interno di queste zone gli investitori possono godere di vantaggi quali:

- l'insediamento di società con il 100% di capitale straniero;
- l'esenzione fiscale totale per le importazioni e le esportazioni;
- il rimpatrio totale del capitale e degli utili;
- nessuna imposta sui redditi;
- nessuna tassazione per le persone giuridiche per almeno 15 anni;
- assistenza per reclutare la manodopera.

Attualmente esistono circa 36 zone franche nel terri-

torio degli Emirati; alcune di queste consentendo lo svolgimento di qualsiasi attività economica o commerciale, altre invece sono specifiche, perché permettono lo svolgimento solo di alcune determinate attività economiche.

2. Settori economici principali e aree strategiche

I maggiori economisti hanno affermato che la crisi che ha colpito la "zona Euro" potrebbe divenire interessante per le importazioni degli Emirati dai paesi dell'Unione Europea, i quali dovranno relativamente cambiare il loro equilibrio, specialmente dopo la grave crisi che ha colpito la Grecia.
La moneta europea, infatti, ha raggiunto il cambio più basso degli ultimi 4 anni rispetto al dollaro e ciò ha beneficiato la valuta emiratina, il dirham (AED), legata ufficialmente a esso.
Il direttore generale del Ministero del Commercio Estero degli Emirati ha affermato che il Paese ha adottato una politica sul commercio basata sull'apertura al mercato internazionale di 192 paesi, 153 dei quali sono membri del *World Trade Organization*.
La strategia di sviluppo economico degli Emirati si è focalizzata nella costruzione di un'economia competitiva, diversificata e flessibile, introducendo caratteristiche come la sostenibilità, avendo adottato nuove norme economiche e interessanti benefici per partnership internazionali.
Gli EAU, come già sottolineato nei precedenti paragrafi, hanno ottenuto un discreto successo nella politica di diversificazione dell'economia: dalla produzione di petrolio, l'economia nazionale si è concentrata sui prodotti petrolchimici, sui fertilizzanti, sul cemento e l'alluminio, prima di passare alla produzione manifatturiera e al turismo; tuttavia rimangono il quinto produttore al mondo di petrolio e di gas.
Nonostante la crisi abbia ritardato e ridimensionato alcuni progetti di espansione del settore petrolchimico nel 2009, lo stesso sta vivendo uno dei periodi più interessanti dalla fine degli anni '70, non solo negli Emirati, ma nei paesi Arabi in generale.

1. INFRASTRUTTURE E TRASPORTI

I principali progetti di sviluppo del Paese riguardano i seguenti ambiti:

Aeroporti: imponenti sono stati gli investimenti per la realizzazione dei progetti di espansione delle infrastrutture aeroportuali:

- la società di gestione dell'Aeroporto Internazionale di Abu Dhabi ha investito oltre 7 miliardi di USD per l'apertura del terzo Terminal, per la realizzazione di una seconda pista e di una nuova torre di controllo alta ben 110 metri;
- la realizzazione del terzo Terminal dell'Aeroporto Internazionale di Dubai, il cui progetto ha un valore di oltre 4 miliardi di USD e che dovrebbe aumentare di ben 20 milioni l'afflusso di passeggeri, per raggiungere una capacità totale di tutto l'aeroporto di 40-45 milioni di passeggeri entro il 2018;
- il progetto di costruzione della Jebel Ali Aviation City (progetto rinominato Dubai World Central) che con lo stanziamento di oltre 20 miliardi di USD, prevede la realizzazione del nuovo aeroporto di Jebel Ali a 30 Km a sud di Dubai e di una nuova città collegata allo stesso aeroporto; città dotata di un distretto residenziale, commerciale, scientifico-tecnologico e logistico nonché di un tunnel che collegherà l'aeroporto direttamente al porto omonimo.

Piani di sviluppo dei trasporti urbani a Dubai: tra i progetti, gestiti dall'Autorità dei Trasporti di Dubai, *Roads & Transport Authority (*www.rta.ae), si segnalano:

- ***la costruzione del metrò leggero* driverless *entro il 2012.***

La Metropolitana di Dubai è una metrò senza pilota completamente automatica, che viaggia in parte sotto terra, in parte su viadotti. È il sistema ferroviario automatizzato più lungo al mondo e comprende due linee: la *rossa* e la *verde*. Quando sarà interamente completata sarà lunga 70

km e avrà 47 stazioni. La *Linea rossa* è lunga 50 km con 35 stazioni, il capolinea è il porto di Jebel Ali; attraversa il centro città fino ad Al Rashidiya. La *Linea verde*, in costruzione, sarà lunga 20 km con 22 stazioni. Il capolinea sarà il Festival City, attraverserà il centro città, l'aeroporto internazionale di Dubai e la relativa zona franca. La *Linea verde* aprirà nel 2010. Sono state proposte altre due linee: la *Linea blu* lunga 47 km e la linea viola lunga 49 km. Per il 2020 lo sviluppo della rete previsto è pari a 318 km.

- ***La realizzazione di un sistema di trasporto marittimo urbano***.
- ***La riorganizzazione dell'assetto urbano di Dubai entro il 2015 ("Dubai Urban Development Framework").***
- ***L'ampliamento della rete stradale urbana, per un valore di 5 miliardi di dollari USA***.
- ***La riorganizzazione dell'assetto urbano di Abu Dhabi entro il 2030 (The Abu Dhabi Economic Vision 2030).***

In particolare, si sta progettando un sistema integrato di trasporti, con tram, sotterranee, ampliamento della rete ferroviaria merci e passeggeri intercity, mentre fino a poco tempo fa tutto ruotava totalmente o quasi attorno alle auto private e ai taxi per la mobilità individuale. Varie reti e velocità, in gran parte sotterranee, garantiranno collegamenti rapidi in tutta la città. É stato varato un programma, *Estidama* (sostenibilità in arabo), che è un equivalente del sistema americano LEED, con un orientamento locale e senza i costi e la burocrazia dell'originale. *Estidama* inizia ad allontanare Abu Dhabi da tipi di edilizia poco adatti al clima caldo del deserto, come le pareti a vetro, puntando verso un tipo di architettura contemporanea che esprima anche le tradizioni regionali. Ci si orienterà verso materiali e composizioni tradizionali in grado di consumare meno acqua o riciclarla. Nell'ambizioso progetto governativo per il nuovo Distretto della Capitale Abu Dhabi, gli edifici dovranno tutti essere *Estidama*, sfruttare i venti naturali e altre innovazioni tecniche. Si sta riorganizzando da cima a fondo l'intero sistema.

- ***Il progetto di rete ferroviaria nazionale***

Annunciato nel dicembre 2005, ha avuto a metà del 2007 delle modifiche in ragione della decisione dei Paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo di affidare, nell'agosto 2007, al consorzio formato dalla canadese *Canarail,* dalla francese *Systra* e dalla società di consulenza libanese *Khatib & Alami,* uno studio di fattibilità per la ferrovia del Golfo, da Kuwait City fino allo Yemen. Lo studio in questione è stato completato alla fine del 2008 e nel luglio 2009 è stata costituita la società incaricata di gestire lo sviluppo della rete ferroviaria (Railway Union), le cui prime gare d'appalto sono state effettuate nei primi sei mesi del 2010. Il CCG ha inoltre stabilito che ogni Paese membro finanzierà la propria tratta della ferrovia regionale.

- ***Il primo sistema di trasporto pubblico verde al mondo***

Inaugurato a marzo sull'isola di Sir Bani Yas, un tempo rifugio privato dello sceicco Zayed al Nahyan, padre dell'attuale presidente degli EAU Khalifa, oggi oasi naturale aperta al pubblico. Il debutto è stato annunciato dall'Autorità per il turismo (TDCI) dell'Emirato durante i lavori del Vertice per le energie del futuro (WFES) che si è svolto nella capitale emiratina. Gli autobus elettrici che correranno lungo gli 87 km quadrati dell'isola, che si trova a 250 km a sud di Abu Dhabi ed è considerata un santuario ornitologico per le abbondanti specie arabiche ed africane presenti, sono prodotti dalla società americana Design Line Corporation e sono caratterizzati da bassi livelli di rumore, vibrazioni e manutenzione oltre che da "zero emissioni" di carbonio.

2. REAL ESTATE

Il settore del *Real Estate* ha subito una forte battuta d'arresto. Nonostante le rassicurazioni del Governo, il 10% dei progetti attualmente in esecuzione nel Pa-

ese, il cui valore stimato è approssimativamente di ben 249,7 miliardi di USD, è stato sospeso e nel dicembre 2009 la "Real Estate Regulatory Agency", una parte del "Dubai Land Department", ha annunciato la cancellazione ufficiale dei progetti edili da parte di 25 imprenditori.
Proprio la bolla speculativa in campo edilizio, esplosa già alla fine del 2008, è la causa principale dell'indebitamento dell'Emirato di Dubai.
Il 25 novembre 2009 Dubai World, società pubblica con 69 miliardi di USD di passività, ha chiesto ai creditori una moratoria sul debito, cercando di rinegoziare le sue posizioni, compreso un bond islamico da 3,52 miliardi di USD della controllata Nakheel in scadenza il 14 dicembre. Dubai World è il gruppo che ha progettato e costruito, fra le altre cose, l'isola artificiale a forma di Palma (Palm Jumeirah) e, attraverso il fondo Limitless, nel 2008, è stata vicina ad acquistare, in Italia, l'ex area Falck di Sesto San Giovanni.
L'operazione è infine sfumata e delle tre Palme previste solo una è stata terminata, mentre le altre due (Palm Deira e Palm Jebel Ali), così come "Il Mondo" (isole artificiali che riproducono la configurazione del globo terrestre) sono rimaste in gran parte solo dei progetti.
Abu Dhabi, però, ha fatto sapere di essere pronta a fare la propria parte per aiutare l'indebitata Dubai World, non garantendo tuttavia l'intero ammontare del debito, ma riservandosi di intervenire valutando caso per caso.
In questo clima, nel giorno del quarto anniversario dell'ascesa al trono dello Sceicco Mohammad Al Maktum, è stata inaugurata all'inizio di gennaio la torre più alta del mondo, che ha aperto i battenti nell'Emirato di Dubai con un superbo spettacolo di fuochi d'artificio e di luci multicolori. Con grande sorpresa, la torre che misura 828 metri e che durante la costruzione veniva chiamata "Burj Dubai", è stata battezzata "Burj Khalifa", dal nome del capo della federazione degli Emirati, Khalifa bin Zayed Al-Nahyan, emiro di Abu Dhabi.
Il progetto è stato iniziato nel 2004, con il lavoro di 12 mila operai. Costruito in tempo record, esso rappresenta il sogno di Dubai nel voler essere una metropoli cosmopolita e un centro finanziario mondiale del lusso e della ricchezza.
L'altezza definitiva di 828 metri del Burj Khalifa, rivelata al momento dell'inaugurazione, ne garantisce la visibilità da 95 km di distanza.
I piani abitabili sono 160, dei quali 49 destinati a uffici e 61 ad appartamenti, tra i quali viaggiano 58 ascensori a una velocità di 10 metri al secondo. Al 124° piano, una balconata panoramica aperta al pubblico offrirà vedute della città a 360 gradi. Tocco di *Made in Italy* nei 18 piani riservati all'hotel e alle residenze, che sono state interamente disegnate e arredate dallo stilista Armani.

3. TURISMO

Anche il settore turistico, a causa della recessione economica globale, è stato duramente colpito, facendo registrare un forte calo di presenze negli alberghi con oltre il 60% in meno nel gennaio 2009 rispetto all'incredibile aumento dell'85% registrato nello stesso periodo del 2008 e una parallela diminuzione della spesa media per turista negli hotel. Questo ha prodotto un inevitabile abbassamento delle tariffe alberghiere, fino al 15% nelle strutture di Abu Dhabi e addirittura fino al 60% in quelle di Dubai.
Tuttavia, nonostante la crisi economica globale e le inevitabili conseguenze, il settore turistico resta un importante motore economico con ancora enormi prospettive di sviluppo. La crescita economica e sociale dei due Emirati più importanti (Abu Dhabi e Dubai), anche se con prevedibili, lievi rallentamenti, oltre a incrementare sempre più la propensione delle famiglie emiratine a viaggiare, porta con sé l'apertura di nuovi collegamenti aerei verso sempre più destinazioni, con evidenti ritorni positivi per tutte le regioni e per tutti i paesi coinvolti. Numeri alla mano, stiamo parlando di circa 7 milioni di presenze l'anno, una cifra comunque considerevole, della quale la metà sono donne e un quarto è di provenienza araba.
A questo proposito, proficua e determinante è stata la riunione della Commissione Mista tra governo italiano ed emiratino svoltasi nel novembre del 2008 ad Abu Dhabi, nella quale il governo emiratino ha esplicitamente chiesto ed ottenuto dalla compagnia di bandiera Emirates (fondata nel 1985 ed oggi primo vettore dei paesi del Golfo), di intensificare notevolmente il numero dei voli per l'Italia (21 destinati allo scalo di Roma Fiumicino, 21 per Milano

Malpensa e 14 per Venezia), includendo anche 28 voli cargo settimanali.
Analogamente, in occasione dell'*Expanding Tourism Ties Forum* svoltosi ad Abu Dhabi il 4 febbraio 2009 ed al quale ha presenziato l'allora sottosegretario al turismo, oggi Ministro, On. Michela Vittoria Brambilla, la compagnia aerea *Etihad Airways*, nata nel Luglio 2003 di proprietà del governo di Abu Dhabi con una nuovissima e ampia flotta di velivoli di ultima generazione (già in grado di coprire più di 45 destinazioni con la prospettiva di raggiungerne 70 entro il 2010), ha annunciato l'aumento della frequenza dei voli settimanali per Milano da 3 a 5 e l'apertura della tratta per Roma, inaugurata nell'aprile 2010 in seguito all'accordo di *codesharing* firmato nel dicembre 2010 con Alitalia.
È quindi evidente che l'apertura di nuove rotte aeree non può che contribuire ad accelerare sempre di più la mobilità dei flussi turistici emiratini, ampliandone il raggio di movimento ed accorciando le distanze, che ormai non costituiscono più un fattore deterrente.

4. SETTORE ALIMENTARE

Gli EAU dipendono dalle importazioni per circa il 90% del consumo interno di prodotti alimentari e sono autosufficienti solo per alcuni prodotti, quali datteri e pesce. È stato calcolato che coltivare localmente a scopo alimentare costa in media fino a 3-4 volte in più rispetto all'importazione degli stessi prodotti, anche se in questo modo il Paese rimane sensibilmente esposto alla fluttuazione globale dei prezzi negli stati esportatori. Proprio per questo il governo ha fatto investimenti nel settore fin dal 1994 ed ora si contano in tutti gli Emirati fino a 150 impianti di trasformazione alimentare.

Le importazioni totali nel 2008 sono state stimate intorno a 3,5–4 miliardi di USD. La tendenza si è mantenuta costante, salvo una leggera flessione, anche per tutto il 2009, se è vero che i prezzi continuano a salire ed in questo settore, a differenza di altri, l'inflazione continua a crescere. Sotto la spinta della speculazione, il costo di prodotti come il riso e lo zucchero si è triplicato negli ultimi 5 anni, a dispetto di un calo interno della domanda alimentare, legato agli effetti della crisi generale dei mercati.
Il mercato degli alimentari negli Emirati è controllato in gran parte da aziende d'importazione e distribuzione con sede a Dubai. Si stima, infatti, che circa l'80% delle importazioni di alimentari entri nel Paese attraverso il porto di Dubai. Il 30% delle importazioni totali è poi riesportato ad altri mercati, soprattutto Russia, India e Pakistan.
In particolare, secondo un recente studio del Ministero del Commercio Estero emiratino, gli EAU sarebbero globalmente secondi, dietro all'Uganda, nella riesportazione di zucchero di canna con una quantità complessiva di 15,1 milioni di tonnellate.
Per quanto riguarda i prodotti agro-industriali, le importazioni di prodotti meno costosi provengono da India, Pakistan, Libano, Siria, Giordania, Egitto e Sud Africa. L'Iran domina il mercato per alcuni articoli, quali le mele golden.
I prodotti della fascia più alta del mercato provengono da Olanda, Australia, Nuova Zelanda, Estremo Oriente e USA.
Negli Emirati, il settore della Ristorazione (HORECA) è relativamente più ampio di quello al Dettaglio, data l'importanza del business legato al turismo e ai viaggi d'affari. Non esistendo stime precise delle percentuali relative, approssimativamente si può dire che il Dettaglio rappresenta circa il 40% del mercato totale, mentre la Ristorazione il 60%.

Vino. Sui generi alimentari, così come per ogni altro bene importato, negli Emirati e negli altri paesi CGC, viene applicata un'aliquota fissa del 5%. Vi fa eccezione solo il vino, sottoposto a un dazio del 50% (fatto salvo un eventuale altro 30% di tassa municipale di cui la bottiglia può essere gravata nella vendita al dettaglio).
I canali di distribuzione per il vino sono decisamente concentrati e solo 4 sono le società autorizzate a importarlo. Nel rispetto della religione islamica, infatti, il vino è sottoposto ad alcuni vincoli per cui l'acquisto può aver luogo solo presso punti vendita autorizzati, dotati di una licenza specifica. Il consumo può aver luogo in ristoranti e alberghi, mentre in talune aree del paese (come per esempio l'Emirato di Sharjah) ne è completamente vietato l'acquisto, il trasporto e il consumo.
Dettaglio. Il Dettaglio è dominato dagli ipermercati

francesi, che hanno guadagnato rapide fette di mercato negli ultimi quattro anni. Carrefour, Géant e Panda si dividono la quota più grande del mercato. Seguono le catene di supermercati regionali (Spinneys, Lulu e Choitram). La grande distribuzione costituisce il 53% del valore delle vendite al dettaglio. La piccola distribuzione, con negozi di quartiere a gestione indipendente rappresenta il 47% del totale.
La concorrenza tra la piccola distribuzione e le grandi catene si fa sempre più agguerrita, dato che anche queste ultime sono disposte ad aprire minimarkets nelle zone residenziali. A causa del forte aumento del traffico a Dubai e della difficoltà di raggiungere centri commerciali a pochi chilometri di distanza, infatti, dal 2007 si è registrato un livello crescente d'investimenti in minimarket da parte dei supermercati locali come Spinneys e Choitram. Per questa ragione, parallelamente al continuo investimento in ipermercati vi è un nuovo trend d'apertura di piccoli supermercati da parte delle stesse catene che porta a una crescente concentrazione del mercato tra gli stessi operatori.

Ristorazione. Il mercato della Ristorazione ha vissuto una lunga fase di sviluppo sostenuto grazie al crescente numero di hotel e di linee aeree operative che collegano il Paese con 145 città estere e di turisti e uomini d'affari che visitano gli Emirati. Nella sola Dubai, per esempio, il numero di camere disponibili è aumentato del 16% nel 2008 per un totale di 49.598, mentre il numero di turisti é cresciuto fino a 6,99 milioni di persone.

Tra i dati più rilevanti del settore si segnalano:

- nel 2006 il valore all'ingrosso della Ristorazione era di 1,78 miliardi di USD, mentre il valore stimato al consumo nel settore era di 5,5 miliardi di USD. Il tasso di crescita medio del settore negli ultimi anni é stato di circa il 10%, salvo una leggera flessione nel 2009;
- gli Hotel rappresentano il 17% del valore totale dell'industria alimentare. Più di 140 sono a 5 Stelle e mantengono elevata la domanda di cibi della più alta qualità;
- le catene internazionali di *coffee shops* hanno aperto e continuano ad aprire nel Paese. Da Sturbucks a Paul, da Second Cup a Segafredo, a Tonino Lamborghini, il settore è in costante sviluppo;
- la cucina asiatica è quella che registra i maggiori tassi di crescita, anche se la cucina libanese rimane una delle più popolari, soprattutto tra la popolazione araba;
- carne, pollame e pesce rappresentano il 30% degli acquisti degli operatori del settore della ristorazione. Seguono i latticini (13%); riso, pasta e cereali sotto il 13%;
- i ristoranti rappresentano il canale di ristorazione più grande, seguito da *coffee shops* e bar. Gli Hotel sono solo al terzo posto in termini di valore consumato.

Nel periodo 2005 – 2008, il mercato degli alimentari, così come tutti gli altri mercati, ha sperimentato un periodo di rapidissima crescita. Le importazioni di alimenti sono passate da 1,5 miliardi di USD nel 2002 a 3,87 miliardi di USD nel 2007.
Secondo i dati di marzo del 2008, le previsioni di crescita delle vendite al dettaglio di ipermercati, supermercati, minimarkets, cooperative e duty-free shops erano del 92% per il periodo 2009-2011. Più precisamente, grazie agli investimenti in nuovi punti vendita, gli ipermercati avrebbero dovuto duplicare le proprie vendite e i "convenience" crescere del 150%.
Lo scenario di crescita è cambiato repentinamente a partire da dicembre del 2008. La crisi nel settore immobiliare, che è stato uno dei pilastri della crescita vertiginosa di Dubai, ha portato alla progressiva diminuzione dei posti di lavoro legati a questo settore, provocando quindi una diminuzione della popolazione di espatriati che stanno tuttora lasciando il Paese. La popolazione degli Emirati è diminuita di circa il 5,5% nel 2009 e quella di Dubai, in particolare, del 17%.
La contemporanea diminuzione del turismo dovuta alla crisi mondiale ha portato a una diminuzione significativa della domanda del settore alimentare rispetto al *trend* degli ultimi anni, anche se non vi sono ancora stime precise sulla percentuale di diminuzione della domanda. Il calo, in ogni caso, sembra aver interessato alcune compagnie più di altre e alcuni prodotti più di altri. È ancora possibile, infatti, trovare compagnie che hanno avuto una crescita del

10% del loro *turn-over* nel 2009. Nonostante tale calo, comunque, come spiegato in precedenza, i prezzi continuano a crescere.

In generale, i prezzi sono diventati un fattore fondamentale nella scelta di distribuire un prodotto importato e, in questo senso, i produttori locali che offrono prodotti esenti da dazi e costi di trasporto si trovano in una posizione privilegiata. Nella maggioranza dei casi i distributori hanno risposto alla crisi migliorando l'efficienza del loro portafoglio prodotti, eliminando prodotti con minor turn-over e sono quindi restii a testare un nuovo prodotto.
Altri si stanno adeguando ai recenti trends del mercato derivanti dalla nuova composizione demografica e alle attitudini psicologiche in parte legate alla crisi, focalizzando gli investimenti su segmenti specifici del mercato.

Tra le principali tendenze del mercato segnaliamo:

- ulteriore aumento della popolazione maschile rispetto a quella femminile, dovuta al ritorno al proprio paese d'origine di molte famiglie che lasciano solo il "capo famiglia";
- tendenza generale al risparmio e alla ricerca di soluzioni più economiche;
- importanza del rispetto per l'ambiente;
- interesse crescente per prodotti biologici e naturali in generale.

Per il settore alimentare questo significa:

- forte crescita dei *fast food*;
- interesse dei supermercati ad aumentare la loro linea di prodotti pre-cotti e congelati;
- creazione di reparti dedicati a cibi già pronti e *gourmet take away* nei supermercati come alternativa al ristorante;
- uso di materiali riciclabili per i sacchetti della spesa e per il *packaging* dei prodotti;
- accresciuta importanza di prodotti biologici tra gli scaffali dei supermercati e creazione di catene di *coffee shops* e piccoli supermercati di prodotti esclusivamente biologici. *Organic Food & Café* è la catena più importante in questo settore.

5. SETTORE DEL MOBILE

Gli EAU sono diventati il maggiore centro commerciale della regione del Golfo grazie alla loro posizione strategica. Le importazioni del settore coprono il 90% del volume totale del Paese mentre le esportazioni assorbono il 50% della produzione locale (una parte significativa delle esportazioni consiste, come precedentemente accennato, nella riesportazione dei prodotti soprattutto verso il Medio Oriente e i paesi del Sud asiatico). Si stima che il mercato del mobile per il settore residenziale, commerciale e alberghiero copra da solo la metà delle vendite nel paese (il settore specifico per l'ufficio raggiunge il 27% del mercato).
Dall'anno 2005, si evidenzia innanzitutto la crescita del mercato interno, con importazioni che sono aumentate del 130% in 4 anni. In questo contesto le importazioni dalla Cina sono aumentate più delle importazioni totali, passando dal 31% al 35% del totale. Le importazioni italiane sono cresciute di pari passo a quelle totali, continuando a rappresentarne circa il 13%.

È importante notare che il mercato degli Emirati rimane, nonostante la crescita, un mercato relativamente piccolo. Le importazioni di mobili e articoli di decorazione degli Emirati rappresentano, per esempio, il 12% delle importazioni della Gran Bretagna. Le esportazioni italiane di questi prodotti negli Emirati nel 2008 corrispondono al 21% delle esportazioni italiane degli stessi prodotti in Gran Bretagna.
Il mercato immobiliare degli Emirati, tanto per quanto riguarda il settore residenziale che commerciale, quello alberghiero e quello degli uffici, è sempre stato presentato e venduto come un mercato di lusso, con prezzi simili o superiori ai prezzi delle più importanti città del mondo. I più famosi alberghi degli Emirati, come il Burj Al Arab e l'Emirates Palace, autentici simboli degli Emirati, recentemente affiancati dal già citato Burj Khalifa, hanno creato aspettative di qualità, spesso smentite dalla realtà, poiché di fatto solo un numero limitato di progetti utilizza materiali e rifiniture degni di essere definiti di lusso.
Nella mentalità araba, lussuoso è tutto ciò che sia firmato, dorato, sfarzoso, apparentemente caro, ma

non necessariamente di alta qualità e non necessariamente costoso.
Diventa opportuno, quindi, identificare i diversi segmenti di mercato e il loro peso rispettivo per ponderare in modo adeguato le effettive opportunità per le imprese che operano nel segmento dell'alta gamma.

6. ENERGIE RINNOVABILI

Abu Dhabi si sta ritagliando un ruolo sempre più da protagonista in questo settore, evidenziando una strategia diretta a porsi in prima linea nello sviluppo del futuro energetico.
Ne sono dimostrazione la "battaglia" ingaggiata e vinta per ospitare il quartier generale di IRENA, l'Agenzia Internazionale per le Energie Rinnovabili e il fatto che, per il terzo anno consecutivo, si sia tenuta l'*Abu Dhabi Future Energy Week*, la settimana sull'energia per il futuro, una serie unica di eventi incentrati sul progresso dell'energia rinnovabile e sullo sviluppo di soluzioni pratiche per mitigare il cambiamento climatico.
Tuttavia, se da un lato si sta assistendo a un trend di nuovi investimenti nei sistemi di riscaldamento solare e di risparmio di energia in generale, dall'altro si è ancora nella fase iniziale dello sviluppo del settore, che sarà completamente maturo solo tra qualche anno. Per via del basso costo dell'energia, infatti, i consumatori non sono ancora sufficientemente sensibilizzati alla necessità di risparmiare energia.

Sulla stessa scia, a ogni modo, si inserisce il divieto ai sacchetti di plastica dal 2013. Dal 1 gennaio 2013, infatti, anche negli EAU saranno aboliti gli shoppers in plastica tradizionali: dovranno essere sostituiti da più ecologici sacchetti biodegradabili e da borse riutilizzabili.
Altri progetti "verdi" sono la rete di autobus di *Sir Bani Yas* (di cui si è già detto sopra), le scuole ecosostenibili e la raccolta sotterranea dei rifiuti.
Durante i lavori dell'ultimo WEFS, infine, Abu Dhabi ha annunciato la costruzione di una rete per la cattura ed il deposito di emissioni di carbonio per quattro gruppi di strutture industriali: Emirates Steel, Emirates Aluminium, un impianto per produzione di idrogeno e centrali elettriche che producono il 70% delle emissioni totali. Il progetto, che diventerà operativo tra il 2012 ed il 2014, catturerà i gas di diossido di carbonio alla fonte e ne sfrutterà la capacità energetica. Le emissioni intrappolate - cinque milioni di tonnellate all'anno - saranno convogliate nel sottosuolo verso due stazioni petrolifere ed impiegate per innalzare la pressione all'interno delle riserve e facilitare l'estrazione del greggio. Un contributo, quello derivante dalle centrali elettriche, destinato ad aumentare notevolmente di pari passo alla crescita di domanda di elettricità dagli attuali 6.000 megawatt ai 23.000 stimati per il 2020.

7. OIL & GAS E PETROLCHIMICO

Nonostante la crisi abbia ritardato e ridimensionato alcuni progetti di espansione del settore petrolchimico nel 2009, lo stesso sta vivendo uno dei periodi più interessanti dalla fine degli anni '70, non solo negli Emirati, ma nei paesi Arabi in generale.
Abu Dhabi e l'Arabia Saudita sono i principali investitori nell'espansione della capacità produttiva del settore. Abu Dhabi, in particolare, sta investendo 10 miliardi di USD nell'espansione della raffineria *Takreer,* a Ruwais e 3 miliardi di USD nell'*Abu Dhabi Polymers Company*. Tra le altre aziende con piani di crescita si citano anche *Abu Dhabi Chemical Company*, *Chemwayaat* e *Tacaamol Petrochemicals*.
I nuovi investimenti, tuttavia, hanno origini soprattutto pubbliche, mentre gli attori privati del settore si muovono più cautamente. Il livello della domanda di prodotti chimici e petrolchimici, infatti, non ha ancora raggiunto i livelli del 2007.
All'interno del settore, certamente vasto, una segnalazione a parte merita il mercato delle valvole. La domanda di valvole degli Emirati è legata, da un lato, al settore petrolchimico e chimico e, dall'altro, all'industria delle costruzioni. Grazie alla crescita di questi due settori, le importazioni di valvole sono cresciute in modo costante e si sono quasi triplicate nel periodo 2005-2008 salvo, appunto, una flessione nel 2009 dovuta alla crisi. La domanda per valvole per l'aria condizionata, infatti, è strettamente legata al settore edilizio.
La situazione è ancora piuttosto fluida e non sono ancora a disposizione dati chiari sull'ultimo semestre, ma stime recenti indicano proiezioni di crescita del

3,3% sotto la spinta dei progetti di Abu Dhabi, che ha piani di investimenti per 15 miliardi di USD nei prossimi 3 anni. I progetti si concentreranno soprattutto nello sviluppo di centri commerciali e residenziali, scuole, ospedali oltre a progetti di infrastruttura e trasporto.
La maggior parte delle imprese internazionali del settore valvole, in ultima analisi, hanno duplicato le vendite nel periodo 2007-2009 e continuano a investire nella creazione di una base distributiva negli Emirati che possa servire tutto il Medio Oriente.

3. Rischio paese

SACE colloca tutti gli Emirati nella categoria OCSE 2 su 7, dove 0 rappresenta il rischio minore e 7 il rischio massimo.
Non ci sono restrizioni per le Condizioni di Assicurabilità, con apertura per tutti i tipi di operazione. Nella fattispecie, il rischio è classificato come M1 ovvero di grado medio-basso, su una scala di rischio che va da L1 a H3.
Dopo due anni dalla pubblicazione del "*Foreign Direct Investment Confidence Index*" da parte dello studio di consulenza per la gestione di impresa "A.T. Kearney", l'economia mondiale ha dovuto fare i conti con un tumulto senza precedenti: il collasso del mercato immobiliare, il sistema bancario incerto, l'aumento dei livelli di disoccupazione e il collasso delle vendite in quasi tutti i settori dell'industria. Nonostante la situazione stia lentamente migliorando, i dirigenti delle maggiori aziende continuano a essere cauti negli investimenti. Alcuni di loro si aspettano un totale cambiamento a livello mondiale prima del 2011. Tuttavia, "A.T. Kearney" ha attestato maggiori sentimenti positivi per ciò che riguarda gli investimenti stranieri diretti che dovrebbero contribuire alla crescita delle PMI e allo sviluppo di aziende innovative e creative.
Fra le migliori 15 destinazioni per gli investimenti, gli Emirati e gli altri paesi del Golfo hanno sviluppato un ambiente economico stabile e creato opportunità di investimento su cui si è posta l'attenzione degli investitori di tutto il mondo, opportunità che hanno potenziato la convinzione degli investitori internazionali che la regione sia quella giusta per investire.
A giudicare dagli investimenti già presenti nel Paese o quelli che devono essere portati a termine, gli EAU sono il quinto mercato più attraente e competitivo nel mondo. Questo è il segnale della crescita del Paese e la ricompensa per gli sforzi fatti da Dubai e Abu Dhabi per lo sviluppo della regione.

Capitolo Terzo

03

A cura di Interprofessional Network [1]

INVESTIMENTI ESTERI	
1.	Strategie di ingresso
2.	La posizione degli EAU nel quadro del commercio internazionale
3.	Investimenti immobiliari negli EAU
4.	La disciplina degli appalti pubblici
5.	Accordi internazionali fra Italia ed EAU
6.	Opportunità di investimento negli EAU
7.	Il sistema bancario negli EAU

1. Strategie di ingresso

1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Le società straniere che investono negli Emirati Arabi Uniti (EAU), di regola utilizzano la struttura della *limited liability company* (LLC).
Negli EAU, ed in particolare nell'Emirato di Dubai, si trovano delle *Tax Free Zones* (cfr. *infra* § 5.6.), nelle quali gli investitori stranieri possono costituire delle succursali con capitale interamente posseduto. Ciascuna *Tax Free Zone* ha una propria legislazione societaria, autonoma rispetto alla *Commercial Companies Law* federale (CCL).
Le succursali costituite nella *Tax Free Zones* possono esercitare la propria attività commerciale all'interno della zona stessa ovvero avviare scambi internazionali. La costituzione di una succursale in una *Tax Free Zone* è soggetta alla competente Autorità locale.
Le succursali costituite in una *Tax Free Zone* possono assumere le vesti di:

- una filiale locale, priva di autonomia giuridica rispetto alla controllante straniera (*branch office*);
- un soggetto giuridico autonomo, con capitale interamente posseduto da un unico azionista persona fisica ovvero persona giuridica straniera (*free zone establishment*);
- un soggetto giuridico autonomo, con capitale posseduto da più soggetti diversi (*free zone company*).

2. LE LICENZE INDUSTRIALI

Ai fini della registrazione di una succursale ovvero di una LLC è necessario ottenere una licenza delle Autorità Federali e/o delle Autorità locali. Per ottenere la registrazione e le autorizzazioni sono necessari circa dieci giorni lavorativi. Tuttavia, se la concessione della licenza richiede un'ulteriore approvazione regolamentare (ad esempio, per le società di telecomunicazioni, l'approvazione della *Telecommunications Regulatory Authority*), di regola occorrono tempi più lunghi.

1 *Il presente contributo è frutto di un lavoro di ricerca comune degli Autori. La stesura dei paragrafi è, tuttavia, attribuibile a Gianluca Sardo per i paragrafi 1, 2, 3, 4 e 5; a Carlo Mastellone e Carolina Ciardini per il paragrafo 6; a Stefano Dindo, Alberto Zorzi e Vittorio Zattra per il paragrafo 7.*

3. STRUTTURE SOLITAMENTE UTILIZZATE DAGLI INVESTITORI STRANIERI

La CCL consente alle società straniere di aprire negli Emirati Arabi Uniti anche uffici di rappresentanza (*representative offices of foreign companies*), attraverso i quali svolgere attività promozionali per i prodotti e servizi forniti dalla società madre.
L'ufficio di rappresentanza non ha personalità giuridica e la sua apertura non richiede la concessione di una licenza commerciale. Tale ufficio, infatti, non può svolgere attività commerciali né può mettere in vendita i prodotti della società straniera sul mercato, ma può svolgere attività di negoziazione dei contratti.
Per aprire un ufficio di rappresentanza o una filiale di una società straniera è richiesta la nomina di un *agente di servizio*, che deve essere, in alternativa, un cittadino degli EAU ovvero una società interamente posseduta da un cittadino degli EAU. L'agente di servizio fornisce al mandante servizi di diversa natura nell'interesse del mandante (ottenimento di permessi di entrata o di residenza; acquisizione delle licenze necessarie; adempimento di pratiche con le autorità governative).
L'agente di servizio:

- è di regola remunerato con un pagamento una tantum per i servizi resi alla società straniera, il cui ammontare sarà oggetto di accordo con la società straniera;
- non ha poteri di rappresentanza e, quindi, con il compimento dei propri atti, non vincola il mandante;
- non è responsabile di assumersi alcun obbligo finanziario riguardante le attività della filiale della società o dell'ufficio negli Emirati Arabi Uniti o all'estero;
- non interferisce nelle questioni concernenti la gestione o le attività della società.

Focalizzando l'attenzione su Dubai, per costituire una filiale o un ufficio di rappresentanza in tale Emirato occorre richiedere una licenza al Ministero dell'Economia e del Commercio, sottoponendo un accordo di agenzia con un cittadino degli EAU o con una società di proprietà esclusivamente degli EAU.
Prima di emettere la licenza il Ministero dovrà inviare la richiesta al Dipartimento per lo Sviluppo Economico in modo da ottenere l'approvazione del Governo di Dubai e, quindi, inviare la richiesta per l'approvazione, specificando l'attività che l'ufficio o la filiale sarà autorizzato a svolgere negli EAU, al *Federal Foreign Companies Committee*. Il Ministero per l'Economia e il Commercio emetterà quindi la licenza ministeriale richiesta specificando l'attività che l'azienda straniera svolgerà
La filiale o l'ufficio saranno iscritti al Registro Commerciale del Dipartimento per lo Sviluppo Economico e al Registro delle Aziende Straniere del Ministero dell'Economia e del Commercio. Al termine dell'iter procedurale, il Ministero per l'Economia e il Commercio emetterà la licenza ministeriale richiesta, con l'indicazione dell'attività che l'investitore straniero potrà svolgere.
Ai fini della costituzione di una società negli EAU è necessaria la partecipazione al 51% di un cittadino degli Emirati, salvo alcune ipotesi particolari. In alcuni casi, infatti, la legge prevede il 100% di proprietà da parte di soggetti locali.
Le categorie di licenze inerenti le attività da svolgere a Dubai coprono tutti i tipi di attività commerciale, attività professionali e prestazioni di servizi. Le licenze per alberghi e altri business collegati al turismo sono rilasciate dal *Department of Tourism and Commerce Marketing*. Le licenze per alcune categorie di attività richiedono l'approvazione di alcuni ministeri e di altre autorità, quale ad esempio la Banca Centrale e altre istituzioni bancarie e finanziarie. Procedure più specifiche si applicano alle industrie che svolgono la propria attività nel settore della produzione di petrolio e gas.

2. La posizione degli EAU nel quadro del commercio internazionale

Gli EAU sono tra i firmatari dell'Accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio (GATT) e sono altresì membri del *Gulf Cooperation Council* (GCC) e, in quanto tali, sono soggetti agli accordi sul commercio firmati nel 1981, che prevedono, tra l'altro, i programmi di sviluppo, la politica del petrolio, la politica di cooperazione scientifica e sugli accordi di trasferimento di tecnologia con terzi.
Il GCC si prefigge di conseguire la cooperazione in tutti i settori, di elaborare una normativa comune in materia di finanza, di promuovere il commercio, l'istruzione, la sanità, il turismo e l'amministrazione, di istituire centri di ricerca e di incoraggiare lo sviluppo scientifico nel settore industriale.

3. Investimenti immobiliari negli EAU

La legislazione inerente la proprietà immobiliare negli EAU è di recente introduzione.
Sino al 2006, infatti, mancava negli EAU un registro ufficiale degli immobili. A ciò si aggiunga che agli investitori stranieri non era consentito acquisire la piena proprietà dell'immobile, ma solo un diritto di godimento "temporaneo". Tali lacune determinavano una situazione di obiettiva incertezza, cui gli EAU hanno rimediato con l'introduzione nell'Emirato di Dubai della Legge n. 7/2006, in base alla quale:

- il diritto di proprietà sugli immobili deve ora essere registrato in un apposito albo elettronico (land register), gestito da una Autorità governativa denominata Dubai Land Department. In assenza di tale registrazione, il contratto avente ad oggetto le transazioni immobiliari è invalido;
- gli investitori stranieri persone fisiche ovvero persone giuridiche possono acquistare la piena proprietà (o il diritto di godimento per 99 anni) di immobili siti in 23 aree designate dal Governo (freehold property area).

Ai fini della registrazione del titolo di proprietà, l'investitore straniero deve depositare presso il *Dubai Land Department* una serie di documenti, tra i quali spicca il *no objection certificate* della banca finanziatrice, qualora l'immobile sia ipotecato, e il *no objection certificate* del venditore.
Il *Dubai Land Department*, esaurite le pratiche di registrazione del contratto, rilascia all'acquirente un documento denominato *title certificate*, che attesta la proprietà sul bene immobile oggetto della transazione commerciale.
Dal 1° aprile 2008 è entrata in vigore la Legge n. 27 del 2007, che detta una nuova normativa inerente la proprietà condominiale (*Strata Law*), che:

- regola l'amministrazione quotidiana del condominio;
- descrive i diritti e doveri dei proprietari degli appartamenti, dell'associazione dei condomini e dell'amministratore del condominio;
- disciplina l'amministrazione delle parti comuni quali i parcheggi, i servizi antincendio, l'aria condizionata, gli ascensori, le piscine, le palestre e i giardini.

4. La disciplina degli appalti pubblici

Gli appalti pubblici vengono assegnati di regola sulla base di bandi gara. Le qualifiche, le specializzazioni, i termini e le condizioni di partecipazione variano a seconda del progetto e dell'autorità direttamente coinvolta. Alcuni appalti sono offerti a livello internazionale, ma in caso di offerte locali, solo le imprese autorizzate e registrate presso l'ufficio competente sono legittimate a fare un'offerta.
Per poter essere ammessi a partecipare alle gare pubbliche l'offerente deve essere una società registrata negli EAU. Un investitore straniero è legittimato a partecipare solo se ha un agente locale munito dei

documenti richiesti. L'offerente deve poi essere munito di una licenza valida rilasciata dal Dipartimento di Economia.
L'Emirato di Abu Dhabi ha regole e requisiti particolari per i soggetti che desiderano essere accreditati per l'offerta, detta i requisiti particolari per la registrazione e stabilisce limiti sulla commissione che l'agente locale è autorizzato a ricevere.

5. Accordi internazionali fra Italia ed EAU

L'Italia e gli EAU hanno sottoscritto diversi accordi internazionali. Qui di seguito si riportano i principali:

- Accordo in materia di promozione e la protezione degli investimenti (firmato ad Abu Dhabi nel gennaio 1995, ratificato il 3 febbraio 1997 con Legge n. 32/1997 ed entrato in vigore il 29 aprile 1997). L'accordo ha ad oggetto il riconoscimento del trattamento della nazione più favorita (cd. clausola della most favorite nation) e il riconoscimento dell'indennizzo in caso di esproprio o nazionalizzazione.
- Accordo di collaborazione per la cooperazione bilaterale economica, tecnologica, industriale e finanziaria tra l'Italia e gli EAU (ratificato nell'aprile 1986);
- Scambio di note in materia economica, finanziaria e culturale (notificato nel luglio 1974 a Roma e in vigore dal 24 luglio 1974);
- Accordo nel settore della cooperazione economica, industriale, tecnologica e finanziaria (firmato a Roma il 24 dicembre 1984, ratificato il 4 maggio 1986 e in vigore dal 4 maggio 1986 con rinnovo tacito quinquennale);
- Trattato per evitare le doppie imposizioni in materia di imposte sul reddito e per prevenire le evasioni fiscali (firmato ad Abu Dhabi 22 gennaio 1995 e in vigore il 5 novembre 1997).

6. Opportunità di investimento negli EAU

Gli Emirati Arabi Uniti sono uno dei luoghi migliori in cui realizzare operazioni commerciali, in particolare in Abu Dhabi, Dubai e Sharjah.
L'ambiente commerciale favorevole agli investimenti stranieri, oltre che le procedure e le normative molto liberali, rendono i vari Emirati molto più interessanti sotto il profilo commerciale di altri paesi della Regione.

1. ABU DHABI

1.1 Il Progetto Economico 2030 di Abu Dhabi

Il *Progetto Economico 2030* di Abu Dhabi delinea i piani di diversificazione economica del governo di Abu Dhabi. Riflette il desiderio del Governo di prevedere il processo di sviluppo dell'Emirato nei prossimi due decenni, con un programma chiaro e di lungo termine e un quadro di politica generale di sviluppo economico.
La visione implica una maggiore collaborazione tra i settori pubblico e privato nell'attuazione delle politiche e dei piani del Governo, ed individua nei seguenti punti le priorità per raggiungere un ambizioso programma di trasformazione economica entro il 2030:

- creare un ambiente di business aperto, efficiente e integrato a livello globale;
- adottare una politica fiscale ben disciplinata che risponda ai vari cicli economici;
- creare un ambiente di mercato monetario e finanziario resistente con livelli gestibili di inflazione;
- migliorare l'efficienza del mercato del lavoro;
- sviluppare infrastrutture potenti ed efficienti capaci di supportare la prevista crescita economica;
- sviluppare un capitale umano altamente qua-

lificato e produttivo;

- attivare mercati finanziari affinché diventino il finanziatore chiave dei progetti e dei settori economici.

1.2 Diversificazione economica

Abu Dhabi sta adottando un certo numero di seri provvedimenti per diversificare la propria economia dalla eccessiva dipendenza dai settori degli idrocarburi. Appare evidente l'attuazione di una politica ben definita di diversificazione economica con obiettivi chiari e meccanismi appropriati, come primo passo per costruire un'economia autosufficiente che possa compensare l'impatto delle fluttuazioni dei prezzi del petrolio, del mercato azionario e di quello immobiliare.

L'Emirato sta anche migliorando il proprio ambiente di investimenti per generare un forte interesse degli investitori e diventare la meta di investimento più attraente della regione. In questa prospettiva, un certo numero di zone economiche speciali, che offrono diversi incentivi esentasse per gli investitori e che soddisfano una varietà di settori di attività, sono in fase di sviluppo.

Abu Dhabi, che è il quinto più grande esportatore di petrolio nel mondo, vuole che il settore petrolifero svolga il ruolo di stimolatore degli altri settori economici al fine di raggiungere uno sviluppo sostenibile e solidale in tutte le aree. Secondo un rapporto pubblicato dal Dipartimento dello Sviluppo Economico (*Department of Economic Development*, DED) nel 2008, il settore non petrolifero è proiettato a sorpassare il settore del petrolio entro il 2025, quando il contributo del settore petrolifero si ridurrà al 40% del PIL ed a meno del 20% entro il 2050. Con la crescita costante del settore non petrolifero, il PIL reale è destinato a triplicare entro il 2025 a circa 315 miliardi di USD rispetto ai 105 del 2008.

Il denaro investito in precedenza al di fuori del Paese sta tornando e gli investitori sono alla ricerca di opportunità di investimento domestiche nella speranza di ottenere una copertura contro gli elevati rischi legati all'investimento in fondi esteri e nei mercati finanziari. Questo afflusso di capitale darà una spinta enorme ai piani del governo per promuovere la partecipazione del settore privato nello sviluppo di vari settori economici.

Le misure attualmente adottate dal governo per riformare l'economia come parte della sua visione economica complessiva comprendono cinque aree principali: privatizzare un certo numero di imprese statali, rafforzare l'*Abu Dhabi Securities Exchange Market*, diversificare il settore industriale concentrandosi sul petrolchimico, le industrie dell'acciaio e dell'alluminio, istituire zone economiche speciali e sviluppare il settore turistico.

1.3 Sviluppo industriale

Con l'obiettivo di realizzare un'economia diversificata e moderna, Abu Dhabi è in procinto di sviluppare un settore industriale forte e moderno, che dovrebbe sostituire il tradizionale settore del petrolio e del gas ed essere uno dei maggiori contributi all'attività economica dell'Emirato e attrarre maggiori investimenti esteri.

Alluminio, ferro, acciaio, vetro, metallo, materie plastiche e industrie petrolchimiche sono alcune delle industrie pesanti individuate per stimolare la crescita del settore industriale e creare migliaia di nuove opportunità di lavoro per i cittadini degli Emirati Arabi Uniti.

Abu Dhabi detiene gli elementi chiave per la creazione di un settore industriale di successo. La disponibilità di terreni industriali, di materie prime, di energia a buon mercato, l'avanguardia delle infrastrutture industriali, le procedure semplificate per il rilascio di licenze industriali e la flessibile regolamentazione sulla proprietà straniera sono alcuni dei principali fattori che rendono Abu Dhabi una destinazione attraente per gli investimenti nel settore industriale e manifatturiero.

Con la pianificazione di dare agli stranieri il diritto di possedere fino al 100% della quota nei progetti industriali, il settore prevede di attrarre enormi investimenti stranieri e di impiegare un gran numero di professionisti qualificati.

1.4 Sviluppo del turismo

Come risultato dell'intensificazione degli sforzi del governo di Abu Dhabi di diversificare l'economia, con il turismo identificato quale altro settore vitale per la crescita economica, l'Emirato sta assistendo a un boom senza precedenti del numero di alber-

ghi, parchi di divertimento e tematici, centri commerciali, complessi residenziali di lusso, comunità sul mare, sport e altre strutture ricreative, gallerie d'arte e musei, tutti rivolti a un numero crescente di turisti nazionali e internazionali.
Il settore del turismo rappresenta il 2,1% del PIL di Abu Dhabi, e il 6,4% del settore non petrolifero. I cittadini degli Emirati Arabi Uniti occupano l'1% dei posti di lavoro diretti al turismo. Il settore ha visto una crescita dell'8% nel 2009, anche se è stato duramente colpito dalla crisi economica mondiale. L'Emirato ha in programma di investire 230 miliardi di USD in diversi progetti turistici nel corso dei prossimi cinque anni. Il numero degli ospiti alberghieri è destinato ad aumentare a 2,7 milioni e le camere di albergo a 25.000 entro il 2012. L'Emirato dovrebbe inoltre attirare 3 milioni di turisti entro il 2015.
Tuttavia, Abu Dhabi non persegue una politica aperta al turismo, ma è soprattutto incentrata sul settore del "turismo d'affari" che comprende principalmente meeting, congressi ed eventi. Nel 2010, l'*Abu Dhabi Exhibition Centre*, la sede principale di molte grandi mostre ed eventi d'affari in Medio Oriente, ospita quasi 110 eventi, mostre e conferenze in grado di attirare un gran numero di visitatori nell'Emirato. Si prevede che il settore del turismo d'affari raggiunga il 50% del numero totale di turisti entro il 2015 rispetto al 25% attuale.
Per rendere Abu Dhabi una meta ideale del turismo e attrarre più turisti e visitatori, l'*Abu Dhabi Tourism Authority* (ADTA) sta attuando vari programmi e iniziative tra cui un piano strategico quinquennale, in linea con la visione economica complessiva del governo. Le principali priorità di questa strategia riguardano la regolamentazione del settore turistico, il miglioramento degli impianti di trasporto e delle procedure di entrata, l'incoraggiamento degli sforzi di marketing internazionale e l'utilizzo del patrimonio e della cultura dell'Emirato, al fine di consolidare lo stato di Abu Dhabi come una delle principali destinazioni turistiche internazionali.

1.5 Investimenti stranieri ad Abu Dhabi

Nonostante il sostegno all'imprenditoria locale affinché sia in grado di competere a livello mondiale rappresenti una delle priorità, il governo di Abu Dhabi non ha dimenticato i suoi impegni nell'aprire l'economia nazionale al commercio estero e agli investimenti proponendosi come un ambiente di business dinamico e competitivo.
Per creare un contesto imprenditoriale sano ed efficace, amichevole nei confronti degli investimenti stranieri e ben integrato con l'economia globale, Abu Dhabi sta adottando gli standard più elevati e cercando di classificarsi al top degli indici globali di libertà economica e di competitività.
Gli Emirati Arabi Uniti sono classificati in 33ª posizione nell'indice della Banca Mondiale dei migliori paesi al mondo nella facilità di *doing business* e si propone di migliorare la sua posizione nei prossimi anni. Un altro rapporto pubblicato dalla *World Bank and International Finance Corporation* (IFC) classifica gli Emirati Arabi Uniti tra i primi 10 paesi che offrono un clima più favorevole agli investimenti stranieri.
Abu Dhabi sta progettando di incrementare gli investimenti esteri diretti (*foreign direct investment*, FDI) nella propria economia e di aumentare le proprie esportazioni non petrolifere nei prossimi due decenni per rafforzare il proprio PIL. Al momento, gli FDI incidono per il 14% del PIL di Abu Dhabi con il progetto di realizzare una crescita del 23% entro il 2030.
Nel 2008, gli Emirati Arabi Uniti hanno attirato 14 miliardi di USD in investimenti esteri diretti, con una quota significativa investita ad Abu Dhabi, nonostante un consistente calo dei flussi di investimento globale.
Nel corso degli ultimi anni, il numero di aziende straniere che hanno aperto le loro filiali ad Abu Dhabi ha raggiunto quota 994, registrando una notevole crescita annua del 51,9% dal 2005 al 2008.
Il Dipartimento dello Sviluppo Economico di Abu Dhabi ha registrato 264 nuove filiali di società straniere fino a ottobre 2009, con il numero destinato ad aumentare nei prossimi anni. La stabilità politica, la sicurezza, l'economia forte, le infrastrutture moderne, la vicinanza a un enorme mercato di consumo, le procedure e le leggi flessibili e favorevoli agli investimenti, la disponibilità di materie prime e di fondi, le esenzioni fiscali, le tariffe basse, tra gli altri fattori, rendono il clima degli investimenti negli Emirati Arabi Uniti in generale e ad Abu Dhabi

in particolare, un luogo ideale per gli investimenti esteri.

1.6 Commercio con l'estero

Numerose statistiche diffuse dalle competenti autorità rivelano che Abu Dhabi è sulla buona strada per diventare un polo importante di scambio nella regione con il programma previsto dall'Emirato di aumentare le esportazioni non petrolifere dall'attuale 1,5% del PIL al 11% nei prossimi due decenni. Con questo obiettivo, l'Emirato ha in programma di istituire un'agenzia di promozione delle esportazioni.

Secondo i dati rilasciati dall'*Abu Dhabi Customs Administration*, il commercio estero degli Emirati ha visto una significativa crescita nel 2009.

Il valore del commercio estero dell'Emirato è salito a 112 miliardi[1] di AED[2] nel 2009, registrando una crescita del 9% rispetto all'anno precedente, nonostante le sfide poste dall'economia globale. I dati evidenziano anche che le esportazioni non petrolifere dell'Emirato sono aumentate del 52% con 9,5 miliardi di AED nel 2009, mentre le importazioni hanno raggiunto 93,8 miliardi[3] di AED mostrando una crescita del 4%.

Il valore del commercio di riesportazione è cresciuto del 39,3% con 8,6 miliardi[4] di AED. I porti dell'Emirato hanno registrato il 62% delle importazioni totali. Queste statistiche sottolineano il successo della politica di libero scambio del governo di Abu Dhabi.

Il Qatar seguito dall'Arabia Saudita, sono le maggiori destinazioni di esportazione di Abu Dhabi mentre gli Stati Uniti, la Germania, l'Arabia Saudita e il Regno Unito sono in cima alla lista delle fonti principali di importazione.

1 Pari a EUR 21.962.542.591,69 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

2 La moneta ufficiale emiratina è il Dirham degli Emirati Arabi Uniti (abbreviata "AED"), la quale corrisponde a EUR 0.196272 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

3 Pari a EUR 18.391.870.642,32 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

4 Pari a EUR 1.686.088.131,36 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

1.7 Investire nel settore industriale di Abu Dhabi

Il governo di Abu Dhabi ritiene che il settore industriale debba svolgere il ruolo di settore economico innovativo che contribuisca alla prosperità e al benessere del Paese.

Il programma di diversificazione economica, realizzato di recente dal governo di Abu Dhabi, sta favorendo la crescita esponenziale del turismo, del settore immobiliare, di quello manifatturiero e dei settori dell'industria pesante, assicurando una stabilità a lungo termine.

Alluminio, ferro, acciaio, vetro, metallo, materie plastiche e settore petrolchimico sono alcune delle industrie pesanti individuate per stimolare la crescita del settore industriale e creare migliaia di nuove opportunità di lavoro per i cittadini degli Emirati Arabi Uniti.

Il progressivo programma economico degli Emirati Arabi Uniti, la liberalizzazione e il ruolo crescente del settore privato hanno stimolato una grande quantità di investimenti esteri diretti nel paese, raggiungendo 14 miliardi di USD nel 2008 con una quota significativa reinvestita ad Abu Dhabi, nonostante l'importante diminuzione dei flussi di investimento globale.

Le nuove normative e le riforme dell'economia hanno gettato le basi per una prospettiva di investimento massiccio nel capitale degli Emirati Arabi Uniti.

Perché investire nel settore industriale di Abu Dhabi? Di seguito si indicano i principali fattori che ne denotano l'estrema "appetibilità":

- posizione geografica strategica;
- robusta crescita del PIL;
- avanguardia delle infrastrutture e rete di trasporto multi-modale;
- stabilità politica;
- impegno del governo su larga scala e programmi di investimento strutturati;
- accordi sulla doppia imposizione con diversi Paesi;
- accesso preferenziale ai mercati vicini e a quelli internazionali attraverso numerosi accordi commerciali;
- ambiente sicuro ed amichevole;
- forte sostegno dell'Emirato ai progetti indu-

striali;
- è previsto un aumento significato del PIL nei prossimi anni guidato dall'industria petrolifera e del gas oltre che dalla base produttiva diversificata;
- abbondanza di energia: Abu Dhabi possiede una vasta ricchezza di idrocarburi pari al 95% delle riserve petrolifere e al 92% di quelle di gas del Paese;
- focus sullo sviluppo di zone economiche speciali, al fine di rafforzare l'economia nazionale e di sostenerla con fonti di reddito aggiuntive.

2. DUBAI

2.1 L'Emirato di Dubai: una terra di investimenti

Grazie all'ambiente favorevole agli investimenti, Dubai si è affermata quale una grande forza economica capace di attrarre organizzazioni, imprenditori e investitori con l'obiettivo di avviare la propria attività a Dubai e creare relazioni commerciali.
Dubai ha un percorso record di 20 anni di forte crescita economica, di sviluppo delle infrastrutture e di stabilità politica, tanto che negli ultimi anni la città è stata una continua attrazione per gli investitori stranieri.
La città sta emergendo quale terra di investimenti: considerata centro degli affari del Medio Oriente, oggi Dubai è anche conosciuta in veste di centro dell'attività internazionale e della ri-esportazione. Inoltre, il numero di turisti che arrivano a Dubai ogni anno è in continuo aumento.
Negli ultimi dieci anni, Dubai si è trasformata in un centro di attività commerciale a livello mondiale con molte aziende straniere che ivi hanno aperto filiali e avviato i propri affari.
L'attraente tasso di valuta negli Emirati Arabi Uniti, la politica *tax free* e il basso prezzo degli immobili hanno contribuito ad attirare gli investitori stranieri provenienti da tutto il mondo, trasformando la città di Dubai in una moderna metropoli con punti di forza nella tecnologia, nel commercio, nel settore dei servizi e in quello manifatturiero, che ha fortificato l'economia e portato enormi investimenti esteri.
La vicinanza geografica della città ai mercati del Medio Oriente, del subcontinente Indiano e dell'Africa in combinazione con le infrastrutture all'avanguardia, favoriscono Dubai nel diventare un fiorente centro di attività internazionale.
Presentandosi come una porta *tax free* sul mondo, senza l'imposta sulle vendite o l'imposta sul reddito, Dubai ha acquisito una posizione ideale e redditizia per l'avviamento di un'attività o l'apertura di una succursale da parte degli investitori esteri.
Inoltre, Dubai sta emergendo come il più grande mercato immobiliare di tutto il mondo; lo stipendio esentasse offerto dalle società di Dubai è un incentivo per i residenti a rimanere negli alloggi con affitti elevati. Pertanto, il boom del mercato immobiliare può durare ancora a lungo e questo fornirà molte opportunità di investimento per gli stranieri.

2.2 Opportunità di investimento

Quattro settori di attività costituiscono da soli quasi il 74% del PIL non petrolifero di Dubai. Questi settori sono:
- il settore manifatturiero;
- il settore delle costruzioni;
- il settore del commercio e delle ristrutturazioni;
- il settore dei servizi.

Il settore dei servizi rappresenta la quota più elevata del PIL dell'Emirato e può essere ulteriormente suddiviso nei settori dell'ospitalità, del trasporto, immobiliare e dei servizi personali e di lavoro.
Dal 2000, l'industria dei servizi è stato anche il settore che ha registrato la crescita più rapida.
Uno dei fattori che ha permesso tale crescita riguarda il tentativo di miglioramento delle infrastrutture di e-commerce della città, con l'introduzione di mezzi sicuri di vendita online e di aiuti in questo settore di sviluppo.
Per le aziende che decidono di aprire fuori dalle molte *Tax Free Zones* di Dubai (cfr. *infra* § 5.6.2.), ci sono diverse forme di proprietà. La forma della società dipende tra l'altro dalla nazionalità degli investitori e dai servizi forniti: i cittadini appartenenti a Paesi non appartenenti al GCC (*Gulf Cooperation Council*) possono costituire esclusivamente so-

cietà a responsabilità limitata e società per azioni private, mentre i cittadini di Paesi GCC possono costituire proprie imprese individuali e società per azioni pubbliche.
Inoltre, secondo le normative stabilite dal governo di Dubai, requisito fondamentale per la creazione di una qualsiasi attività commerciale è che almeno il 51% della partecipazione a tale attività sia riconducibile a cittadini degli Emirati Arabi Uniti; per cui in caso di investitori la cui nazionalità sia di un Paese non GCC sarà necessario che almeno il 51% della società sia controllato da un socio cittadino degli Emirati Arabi Uniti.
Tuttavia, ricorrono delle eccezioni alla regola del 51% di partecipazione "domestica" nei seguenti casi:

- se è obbligatorio per legge che la proprietà sia al 100% di cittadini degli Emirati;
- quando l'attività ha luogo alla *Jebel Ali Free Zone* (JAFZ) (cfr. *infra* § 5.6.2);
- se la proprietà dell'attività è aperta al 100% a cittadini di Paesi GCC;
- se società la cui proprietà è al 100% di Paesi del GCC entrano in partnership con cittadini degli Emirati Arabi Uniti;
- se società straniere aprono delle loro filiali o un ufficio a Dubai;
- se si tratta di società non commerciali o aziende artigiane la cui proprietà è ammessa che sia al 100% straniera.

2.3 Le licenze necessarie per la costituzione di attività commerciali a Dubai

Per iniziare un'attività a Dubai, l'ottenimento della necessaria licenza è uno degli aspetti più importanti. Le licenze sono rilasciate dal *Dubai Economic Department* a seconda del tipo di attività che dovrà essere svolta, e sono di tre tipi:

- licenze commerciali, che sono richieste per qualsiasi tipo di attività commerciale;
- licenze professionali, che sono richieste ai fornitori di servizi professionali quali artigiani e lavoratori qualificati, etc.;
- licenze industriali, che sono necessarie per qualsiasi tipo di operazione industriale o produttiva.

Inoltre, vi sono normative più dettagliate che si applicano alle imprese impegnate nella produzione di petrolio o gas. Le imprese nel settore assicurativo e in quello della gioielleria necessitano anche di apposita garanzia finanziaria emessa da una banca con sede a Dubai.

3. SHARJAH

3.1 I vantaggi di Sharjah

Per sostenere la sua forte economia, il governo di Sharjah riconosce e promuove la crescita del settore privato e accoglie con favore gli investimenti esteri nei settori manifatturiero, del commercio e dei servizi. L'introduzione di politiche che hanno facilitato l'ingresso degli investitori, l'espansione delle zone franche dell'Emirato e gli investimenti nelle infrastrutture hanno contribuito alla rapida e continua crescita economica.
L'Emirato di Sharjah ha mantenuto buoni rapporti commerciali con un gran numero di paesi in tutto il mondo e persegue con determinazione una politica intesa a forgiare ulteriori stretti legami economici con nuovi *partners* commerciali, aprendosi ad altri mercati internazionali.
La presenza di banche locali ed estere, di avanzati sistemi di comunicazione e di altri moderni servizi essenziali hanno contribuito al continuo trend positivo del clima affaristico dell'Emirato.

3.2 Un centro di affari commerciali ideale

Sharjah ha stabilito politiche che incoraggiano lo sviluppo. L'enfasi è posta sulla crescita sostenibile ed equilibrata tra i vari settori, oltre che sul mantenimento di reciproci legami che consentono a ogni settore di supportare adeguatamente gli altri.
Il governo di Sharjah ha sviluppato la piattaforma necessaria per posizionare l'Emirato in prima linea nel processo di industrializzazione negli Emirati Arabi, mediante l'attuazione di progetti ambiziosi.
Negli ultimi anni, numerose misure per il miglioramento della qualità hanno previsto la costruzione di specifiche aree industriali, l'attuazione di miglioramenti alle infrastrutture stradali, la riqualificazione e l'espansione dello *Sharjah International Air-*

port, e il potenziamento degli impianti di elettricità e acqua.

3.3 I vantaggi di investire a Sharjah

L'Emirato di Sharjah detiene una serie di fattori che lo rendono interessante per gli investitori:

- agli investitori sono offerti incentivi attraenti e servizi;
- l'Emirato ha una solida infrastruttura a sostegno dell'economia;
- la sua posizione strategica con porti sia sul Golfo Arabico che sul Golfo di Oman, oltre che il moderno aeroporto internazionale rendono agevoli gli scambi e la circolazione delle merci
- i dazi doganali sono più bassi per le merci importate che in molti altri Paesi;
- le zone franche di Sharjah forniscono agli investitori ineguagliabili opportunità commerciali e caratteristiche uniche tra cui la proprietà assoluta del 100% per gli stranieri e il 100% del rimpatrio dei capitali e dei profitti;
- le zone industriali speciali sono state stabilite dal governo anche ad ovest della città, in una zona che è suddivisa in 19 circoscrizioni, ciascuna specializzata in un certo settore;
- tutte le zone sono collegate ai porti e all'aeroporto dell'Emirato attraverso una moderna rete di strade;
- il Governo di Sharjah si impegna a fornire tutte le forme di sostegno per aiutare lo sviluppo del settore industriale. Un esempio è la consulenza tecnica estesa agli investitori da parte della *Sharjah Chamber of Commerce and Industry*, nella preparazione degli studi di fattibilità dei progetti.

Sul fronte immobiliare le proprietà di Sharjah rimangono a prezzi ragionevoli, e il mercato degli affitti ha registrato una riduzione costante dei prezzi di immobili residenziali e commerciali fin dall'inizio del 2010.

3.4 Settore industriale

Sharjah è tra le dieci migliori città finanziarie della regione del Golfo e la capitale industriale e manifatturiera degli Emirati Arabi Uniti con 19 suddivisioni industriali. È sede di circa il 40% di tutta l'industria degli Emirati Arabi Uniti con una vasta produzione di merci di diverse tipologie. Alla fine del 2008, il PIL di Sharjah è salito a 71 miliardi[5] di AED rispetto ai 41 miliardi[6] di AED del 2005, con un tasso di crescita annuo registrato del 11% negli ultimi 5 anni.

Una ricerca del 2008 ha inoltre rivelato che il costo degli investimenti industriali a Sharjah è addirittura del 35% inferiore rispetto a qualsiasi altro Emirato in virtù del fatto che il governo di Sharjah sovvenziona l'equivalente del 70% del costo dell'acqua e del consumo di energia elettrica utilizzati nell'industria. Gli incentivi delle zone franche e la mancanza di burocrazia ha attirato fin dal 1995 oltre 8.000 aziende a Sharjah.

Il petrolio greggio e il gas sono le primarie risorse economiche di Sharjah e hanno aperto la strada allo sviluppo di progetti industriali. La produzione di petrolio ha avuto inizio nel 1974, mentre l'inizio della produzione di gas risale al 1982.

Sharjah possiede il 5% delle riserve conosciute di gas degli Emirati Arabi Uniti con i depositi più importanti nel giacimento in mare aperto di Mubarak e in quello terrestre di Sajaa; le riserve totali sono stimate intorno ai 10.000 miliardi di metri cubi e lo sviluppo di questi giacimenti è in continuo sviluppo.

Grazie alle notevoli risorse nel settore della produzione di petrolio e gas, Sharjah è quindi uno dei maggiori fornitori di gas alle centrali elettriche e agli impianti di desalinizzazione. La disponibilità di queste risorse spiega in parte il motivo per cui l'industria chimica è il più importante sotto-settore industriale per l'economia dell'Emirato. Sharjah è anche il primo Emirato che fornisce gas naturale a tutti i fornitori nazionali attraverso circa 1.000 km di tubazioni che collegano la città al giacimento di Sajaa.

3.5 Porti e zone franche

Le zone franche di Sharjah e i tre porti marittimi hanno contribuito notevolmente alla crescita senza

5 Pari a EUR 13.911.529.689,07 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

6 Pari a EUR 8.033.418.552,84 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

precedenti dell'economia di Sharjah.
In qualità di centro logistico principale, i porti riflettono la longeva reputazione dell'Emirato quale importante centro commerciale marittimo.
Il porto Khalid, nella città di Sharjah dispone di un totale di 21 ormeggi ed è in grado di gestire una vasta gamma di tonnellaggio, che va dalle petroliere, alle navi container, al trasporto di veicoli, alle navi passeggeri e da carico, così come molte navi di piccole dimensioni quali i rimorchiatori e le chiatte. Inoltre, è attualmente in corso l'ulteriore ampliamento del numero dei posti barca.
Venti chilometri a nord del porto Khalid, si trova Al Hamriyah Port (in Dubai) e una *zona franca*, entrambi in espansione.
Il porto di Khor Fakkan sulla costa orientale è collegato da una moderna autostrada ai centri industriali e urbani degli Emirati Arabi Uniti del litorale del Golfo.
Le due zone franche, la *Hamriyah Free Zone Authority* e la *Sharjah International Airport Free Zone*, hanno permesso il rafforzamento degli investimenti e del commercio nell'Emirato, offrendo incentivi alle società quali la proprietà straniera al 100%, l'esenzione dalle tasse e il 100% del rimpatrio dei capitali e dei profitti.

7. Il sistema bancario negli EAU

1. PREMESSA GENERALE E FONTI NORMATIVE

La situazione attuale del mercato finanziario negli EAU è caratterizzata da una forte presenza bancaria sia locale che straniera.
Storicamente, le banche straniere sono penetrate nel Paese prima che fosse creata una Banca Centrale con un relativo sistema di licenze nel settore. Come risultato, il numero delle banche e delle loro filiali è cresciuto in modo sproporzionato rispetto alle capacità del mercato locale, causando una lunga moratoria nella concessione di nuove licenze e la riduzione a otto del numero massimo di filiali per le banche straniere presenti nel territorio
Attualmente negli EAU operano 23 banche nazionali (ossia con maggioranza di capitale detenuta da soggetti locali) e 28 banche straniere (sei delle quali con più di otto filiali negli Emirati Arabi Uniti).
Le fonti principali in materia di diritto bancario sono le seguenti:

- la Legge Federale n. 10 del 21/09/1400 H (corrispondente al 3 agosto 1980) sulla Banca Centrale, il sistema monetario e l'organizzazione del settore bancario (di seguito anche Legge Bancaria, LB) che disciplina tutto l'insieme del sistema bancario e finanziario del paese;
- la Legge Federale n. 6 del 03/04/1406 H (corrispondente al 16 dicembre 1985) su banche, istituti finanziari e società di investimento islamiche (di seguito anche Legge sulla finanza islamica, LFI);
- la Legge Federale n. 8/1984 in materia societaria e commerciale;
- fonti secondarie come i regolamenti di attuazione delle predette leggi e le circolari della Banca Centrale.

La Banca Centrale degli EAU è la primaria autorità di regolamentazione della Federazione, il cui mandato è quello di «*dirigere la politica monetaria, creditizia e bancaria e di presiedere alla sua attuazione conformemente alla politica generale dello Stato ed in modo tale dal contribuire al sostenere l'economia nazionale e la stabilità della valuta*» (art. 5 LB).
L'esecuzione delle direttive della Banca Centrale è tuttavia affidata alle autorità locali dei singoli Emirati responsabili per la concessione delle licenze del settore.
La Legge Bancaria individua cinque categorie principali abilitate a fornire il credito (art. 77 LB):

- banche commerciali;
- banche di investimento;
- istituti finanziari;
- intermediari finanziari;
- intermediari monetari.

Tutte le predette categorie richiedono una doppia autorizzazione, una dalla Banca Centrale e un'altra

dalle competenti autorità locali dell'Emirato interessato, per operare negli EAU.
Inoltre, le legislazioni dei singoli Emirati possono prevedere delle tipologie di autorizzazioni ulteriori per l'attività di consulenza finanziaria che non richiede invece alcuna autorizzazione da parte della Banca Centrale.
Di seguito si analizzerà brevemente ciascuna delle categorie citate.

2. BANCHE COMMERCIALI (COMMERCIAL BANKS, AI SENSI DEGLI ARTT. 78-112 LB)

La Legge Bancaria definisce questa categoria come comprendente ogni istituto che in modo continuo riceve fondi dal pubblico, concede credito e conduce le operazioni bancarie riservate alla categoria dalla legge o dalla prassi bancaria.
Negli EAU, la prassi bancaria prevede tra tali operazioni la commercializzazione di prodotti di investimento, la vendita di titoli e la costituzione di fondi speciali.
La Legge Bancaria richiede alle banche commerciali di avere un capitale versato minimo di almeno AED 40.000.000,00.[7]
La Banca Centrale ha stabilito dal 1993 il rapporto minimo tra capitale e volume di attività ponderate in base al rischio al 10%, limite che supera di 2 punti percentuali quello raccomandato dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria.
Lo statuto di ogni banca commerciale deve prevedere la creazione di una riserva speciale in cui versare il 10% dell'utile netto realizzato ogni anno fino a raggiungere il 50% del capitale.

3. BANCHE DI INVESTIMENTO (INVESTMENT BANKS, AI SENSI DELL'ART. 113 LB)

La Delibera n. 21/1988 della Banca Centrale disciplina in modo speciale questa categoria che include banche commerciali o di sviluppo e, più in generale, banche che forniscono credito di medio o lungo termine (i depositi non possono durare meno di due anni).
La citata delibera consente alle banche di investimento di offrire prodotti e servizi finanziari, inclusa l'emissione di strumenti finanziari e la gestione di investimenti di portafoglio.
Nel 1997 il Gruppo Bancario degli Emirati, controllato dal Governo dell'Emirato di Dubai, ha lanciato il primo fondo comune di investimento che, visto l'enorme successo presso gli investitori stranieri, ha determinato la Banca Centrale ad alzare il limite di partecipazione straniera dai precedenti 20% all'attuale 49% ora in discussione per un nuovo rialzo.

4. ISTITUTI FINANZIARI (FINANCIAL ESTABLISHMENTS, AI SENSI DEGLI ARTT. 114-119 LB)

La Banca Centrale consente agli istituti di questa categoria di prestare denaro e di compiere transazioni finanziarie. A differenza delle banche commerciali, inoltre, possono offrire leasing su strumenti e macchinari.
D'altra parte a tali Istituti è precluso accettare depositi e offrire prodotti e servizi finanziari.

5. INTERMEDIARI FINANZIARI (FINANCIAL INTERMEDIARIES, AI SENSI DEGLI ARTT. 120-121 LB)

Gli intermediari finanziari sono agenti di borsa di cittadinanza EAU o straniera dotati di relativa licenza della Banca Centrale. Tale licenza li autorizza a commerciare titoli e strumenti finanziari sia locali che stranieri in cambio di una commissione sulle operazioni effettuate.

7 Pari a EUR 7.848.045,56 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

6. INTERMEDIARI MONETARI (MONETARY INTERMEDIARIES, AI SENSI DEGLI ARTT. 120-121 LB)

Tale categoria include i cambiavalute che non sono in ogni caso autorizzati a commerciare prodotti e servizi di investimento.

7. CONSULENTI DI INVESTIMENTO (INVESTMENT CONSULTANTS)

La disciplina di tale categoria va ricercata anzitutto nella normativa locale dei singoli Emirati che per prima ha regolato il settore concedendo le relative licenze.
Tali licenze consentono in particolare di offrire i seguenti servizi:

- consulenza e assistenza dei clienti nell'elaborazione e messa in atto delle strategie di investimento;
- assistenza in operazioni di trasferimento dei fondi di investimento dei clienti;
- assistenza nell'apertura di conti presso banche e agenti di borsa;
- gestione di tali conti con specifica autorizzazione del cliente.

Restano invece precluse ai consulenti le seguenti attività:

- commercializzazione di prodotti di investimento (ciò comporta che la vendita di tali prodotti sia normalmente ordinata al di fuori degli Emirati);
- gestione diretta di fondi di investimento dei propri clienti;
- concessione di credito o apertura di conti.

Dopo un lungo periodo di assenza di regolamentazione a livello federale, la Banca Centrale ha iniziato a occuparsi della categoria introducendo più stringenti limitazioni.
Queste le principali regole introdotte:

- nuove definizioni hanno distinto tra le società di investimento e i consulenti finanziari. Le prime si occupano di investimenti in titoli o di gestione di fondi trust e di portafogli di investimento per conto di altri, mentre i secondi sono professionisti o gruppi di professionisti che forniscono a persone o aziende consigli su come investire e consulenze sul valore di titoli e di altri strumenti finanziari;
- è ora necessario ottenere anche la licenza della Banca Centrale;
- il capitale versato per ottenere la licenza non può essere inferiore ad AED 1.000.000,00.[8]

8. BANCHE, ISTITUTI FINANZIARI E SOCIETÀ DI INVESTIMENTO ISLAMICHE

Questa categoria è istituita e disciplinata dalla Legge Federale speciale n. 6/1985 (*Legge sulla finanza islamica*, LFI) che stabilisce una serie di norme derogatorie rispetto alla *Legge Bancaria* n. 10/1980, rinviando alla stessa per tutto quanto non espressamente trattato (art. 2 LFI).
Ai sensi di tale legge, le banche, gli istituti e le società si definiscono "islamiche" quando contengono all'interno del loro statuto l'impegno a conformarsi ai precetti della legge islamica o *Sharī'a* in tutte le proprie attività (art. 1 LFI),in particolare per quanto riguarda i principi del divieto di prestito dietro interesse, considerata come usura (in arabo *Riba*), dell'obbligo di investire in modo socialmente responsabile e della condivisione di profitti e rischi di perdita.
Questi enti dovranno invariabilmente assumere la forma di società per azioni pubblica (*public joint stock company*) come descritta e disciplinata dalla *Legge Societaria* n. 8/1984 e saranno soggetti ai poteri di supervisione e ispezione della Banca Centrale da cui dovranno ottenere anzitutto la relativa licenza a operare (art. 2 LFI).
Le attività consentite sono le stesse previste per le banche convenzionali dalla *Legge Bancaria*, con l'esclusione di quanto contrario ai principi della

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

Sharī'a (come l'applicazione di interessi), ma con in più la possibilità di praticare per proprio conto attività commerciali, industriali o nel settore immobiliare, che sono invece negate alle banche commerciali (art. 90 LB e 4 LFI).
Nello statuto di ogni operatore di finanza islamica deve essere prevista la creazione di un'Autorità di Supervisione per il controllo della conformità delle operazioni effettuate ai precetti della *Sharī'a*. Tale Autorità sarà composta da almeno tre membri e risponderà direttamente alla Suprema Autorità di Supervisione Nazionale, facente direttamente capo al Ministero di Giustizia e Affari Islamici, i cui pareri in materia di interpretazione della *Sharī'a* devono considerarsi vincolanti.

Capitolo Quarto 04

A cura di Interprofessional Network [1]

ASPETTI LEGALI	
1	Le società, forme giuridiche, costituzione e funzionamento
2	Regolamentazione antitrust
3	Tutela della proprietà intellettuale
4	La risoluzione delle controversie

1. Le società: forme giuridiche, costituzione e funzionamento

1. PREMESSA GENERALE E FONTI NORMATIVE

La vendita di beni o servizi negli Emirati Arabi Uniti presuppone l'organizzazione in una delle forme giuridiche previste dalla legge.
La principale fonte del diritto societario e commerciale della Federazione è la Legge Federale n. 8 del 1984 (*Legge Societaria*, LS) e successive modificazioni (Legge n. 13/1988) che disciplina sette tipologie di società (art. 5 LS).
Una società che non sia riconducibile ad alcuna delle tipologie previste sarà considerata nulla e chi abbia contrattato in suo nome sarà ritenuto personalmente e illimitatamente responsabile delle obbligazioni conseguenti (art. 6 LS).

Tuttavia, la *Legge Societaria* conosce una serie di eccezioni non applicandosi nei seguenti casi (art. 2 LS):

- società operanti nelle cd. *zone di libero scambio* (ZLS);
- società di diritto straniero operanti nell'ambito dell'energia (petrolio, gas, elettricità) o della desalinizzazione dell'acqua;
- società che si occupano di trasporto e distribuzione per le imprese di cui al punto precedente;
- società specificamente escluse tramite risoluzione delle Autorità competenti.

Tra i requisiti di validità comuni a tutte le forme societarie vi sono:

- la registrazione dello statuto presso il Registro del Commercio (art. 11 LS), con l'eccezione delle *joint ventures* per le quali lo statuto non è necessario (art. 8 LS);
- l'autorizzazione dell'Emirato territorialmente competente;
- la partecipazione alla società di soggetti con nazionalità EAU in quota non inferiore al 51% (art. 22 LS).

1 *Il presente contributo è frutto di un lavoro di ricerca comune degli Autori. La stesura dei paragrafi è, tuttavia, attribuibile a Stefano Dindo, Alberto Zorzi e Vittorio Zattra per il paragrafo 1; a Claudio Coggiatti, Riccardo Valente e Francesco Laddaga per i paragrafi 2, 3 e 4.*

Da diversi anni è in discussione una riforma complessiva della Legge Societaria che, assieme alle parallele riforme in materia di concorrenza, investimenti stranieri, proprietà industriale, e arbitrati, dovrebbe essere approvata entro la fine di quest'anno (così secondo le dichiarazioni del Ministro dell'Economia Sultan bin Saijd Al Mansouri riportate dal *Khaleej Times* del 31 agosto 2010).
Secondo le dichiarazioni ufficiali del Ministro, la riforma renderà obbligatorio per le società un nuovo complessivo schema di *governance*, introducendo nuove norme in tema di trasparenza e protezione dei diritti dei soci
Inoltre, quanto al punto più atteso della riforma a riguardo dell'annunciato rilassamento del tetto massimo di partecipazione straniera nel capitale di una società operante nel Paese, secondo alcune indiscrezioni del sottosegretario per lo Sviluppo Economico Mohammad Omar Abdulla, pare che le nuove regole lo fisseranno in una percentuale maggiore di quella ora prevista (49%), ma comunque inferiore al 100%.

2. FORME GIURIDICHE PREVISTE

Le tipologie di società commerciali previste dalla Legge Federale n. 8 del 1984 sono le seguenti (art. 5 LS):

- Società in nome collettivo (*general partnership*);
- Società in accomandita semplice (*commandite*);
- Impresa comune (*joint venture*);
- Società per azioni pubblica (*public joint stock*).
- Società per azioni privata (*private joint stock*).
- Società a responsabilità limitata (*limited liability company*);
- Società in accomandita per azioni (*commandite limited by shares*).

Per esigenze commerciali particolari si può inoltre ricorrere alle seguenti strutture alternative alla società:

- Apertura di una filiale (*branch*);
- Contratti di agenzia (*commercial agency*);
- Autorizzazione settoriale a condurre affari nel Paese (*business licenses*).

3. SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO (GENERAL PARTNERSHIP, AI SENSI DEGLI ARTT. 23 SS. LS)

Tale categoria comprende società formate da due o più soci solidalmente e illimitatamente responsabili per le obbligazioni sociali.
A differenza degli altri modelli, le SNC sono generalmente riservate ai soggetti con nazionalità EAU, in quanto i soci non possono essere stranieri.
Le quote di un socio possono essere trasferite ad altri solo con l'unanimità degli altri soci, o secondo le diverse modalità stabilite dallo statuto.
Lo scioglimento della SNC può avvenire per morte, interdizione, fallimento o ritiro di anche uno solo dei soci. Tuttavia, i restanti soci possono decidere all'unanimità di continuarla, avendo cura di registrare tale decisione presso il Registro Commerciale.

4. SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE (COMMANDITE O SIMPLE LIMITED PARTNERSHIP, AI SENSI DEGLI ARTT. 23 SS. LS)

La compagine sociale di tale modello è costituita da almeno un socio accomandatario (*general partner*) dotato di responsabilità illimitata e almeno un socio accomandante (*limited partner*) responsabile limitatamente al capitale conferito.
La gestione della società spetta ai soci accomandatari che devono essere tutti di nazionalità EAU, mentre l'eventuale partecipazione di soci a responsabilità limitata può valere a equipararli ai primi ai fini della responsabilità.
Il nome della società può includere quello di uno o più soci accomandatari, ma non quello di un socio accomandante, a pena di perdere il privilegio della responsabilità limitata nei confronti dei terzi in buona fede.
I soci accomandanti, pur essendo preclusi dalla gestione della SAS e da tutto ciò che comporta la spendita del suo nome presso soggetti terzi, possono co-

munque operare nell'ambito della gestione interna nei limiti concessi dallo statuto e possono in ogni caso accedere ai bilanci e ai libri contabili della società e verificarne la correttezza.
Le decisioni sono prese all'unanimità di entrambe le categorie di soci, a meno che lo statuto non preveda la possibilità di ricorrere alla maggioranza semplice. In ogni caso è richiesta l'unanimità per ogni modifica dello statuto.

5. IMPRESA COMUNE (JOINT VENTURE, AI SENSI DEGLI ARTT. 56 SS. LS)

Questo modello di cooperazione coinvolge due o più persone fisiche o giuridiche che si accordano di condividere i profitti e le perdite derivanti da una o più attività economiche condotte nel nome di uno dei soci di nazionalità EAU.
L'accordo fondante l'impresa comune ha effetto solo tra le parti, e perciò non è soggetto ad alcuna forma di registrazione o di pubblicità. Questa regola vale anche a vantaggio dei soci in quanto un terzo potrà citare in giudizio solo il singolo socio con il quale abbia contrattato.
Ogni socio avrà diritto ad accedere ai libri contabili e al bilancio della società nei limiti in cui questo possa causare danno alla stessa.

6. SOCIETÀ PER AZIONI PUBBLICA O "APERTA" (PUBLIC JOINT STOCK, AI SENSI DEGLI ARTT. 64 SS. LS)

Il ricorso a questo modello è obbligatorio per tutte le società in cui sia socio un ente pubblico, a prescindere dall'ammontare della sua partecipazione.
I soci devono essere almeno dieci, salvo che uno di essi sia un'Autorità governativa, e sono responsabili nei limiti del capitale conferito.
Il capitale sociale non può essere inferiore a 10 milioni[1] di AED, di cui il 25% deve essere versato al momento della costituzione.

1 Pari a EUR 1.962.058,50 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

Le azioni, iscritte in un apposito registro, devono essere offerte al pubblico in misura non inferiore al 55% del totale e non possono avere un prezzo più basso del valore nominale. A tutte le azioni corrispondono gli stessi diritti.
I soci fondatori devono sottoscrivere una quota di capitale compresa tra il 20 e il 45% del totale e sono obbligati a offrire il resto al pubblico entro 15 giorni dalla costituzione della società, dopo avere adempiuto ai requisiti di pubblicità su almeno due quotidiani nazionali in lingua araba.
Il periodo di sottoscrizione deve durare non meno di 10 e non più di 90 giorni. Se entro tale termine non è stato possibile completare l'operazione, i soci fondatori possono decidere, con il consenso del Ministero dell'Economia, di sciogliere la società liquidando le quote versate o ridurre il capitale sociale, eventualmente bandendo una nuova sottoscrizione.
Il Consiglio di Amministrazione deve comporsi di un minimo di tre e un massimo di dodici membri. Il presidente, come la maggioranza del Consiglio, deve essere di nazionalità EAU.
Lo statuto deve essere conforme al modello stilato dal Ministero dell'Economia e del Commercio, né può deviare da tale modello senza il consenso dello stesso Ministro. Lo statuto deve inoltre raccogliere le firme di tutti i soci fondatori ed essere autenticato da un notaio.
La costituzione richiede anzitutto la presentazione di uno studio di fattibilità al Ministero del Commercio, il quale rilascerà un'apposita autorizzazione in merito.
Nel caso in cui una S.p.A. pubblica perda metà del suo capitale sociale, il suo Consiglio di Amministrazione deve convocare una riunione generale degli azionisti per decidere se continuare o procedere alla liquidazione. In caso contrario (o nel caso in cui non si raggiunga una decisione in merito), ogni azionista o parte interessata può ricorrere per ottenere la liquidazione della società

7. SOCIETÀ PER AZIONI PRIVATA O "CHIUSA" (PRIVATE JOINT STOCK, AI SENSI DEGLI ARTT. 215 SS. LS)

Ciò che distingue questo modello da quello della SPA

"pubblica" o "aperta" sopra descritta è principalmente il fatto che le azioni nella SPA "privata" o "chiusa" non possono essere offerte al pubblico, ma devono essere sottoscritte interamente dai soci fondatori.
Ulteriori differenze riguardano i limiti stabiliti che in questo caso sono meno stringenti. In particolare, il numero minimo di soci fondatori è 3 e il capitale sociale minimo è pari a 2 milioni[2] di AED. Per tutto il resto le due discipline coincidono.
Una serie di requisiti condizionano la trasformazione di una SPA "privata" in una SPA "pubblica". Tra questi si ricordano i seguenti:

- il valore nominale delle azioni deve essere versato integralmente;
- devono trascorrere almeno due anni fiscali dalla costituzione;
- in questi due anni la società deve avere realizzato un utile netto distribuibile tra i soci pari almeno al 10% del capitale;
- in favore della conversione deve pronunciarsi una maggioranza di voti che rappresenti almeno i tre quarti del capitale sociale;
- il Ministro dell'Economia deve dare il suo consenso all'operazione e pubblicare tale decisione nella Gazzetta Ufficiale insieme allo statuto della nuova società.

8. SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA (LIMITED LIABILITY COMPANY, AI SENSI DEGLI ARTT. 218 SS. LS)

I soci, minimo due, massimo cinquanta persone fisiche o giuridiche, sono responsabili nei limiti del capitale conferito. In caso il numero di soci sia superiore a sette, è necessario costituire un organo di vigilanza formato da almeno tre soci per supervisionare la gestione della società.
Alle SRL è precluso lo svolgimento di attività bancarie, assicurative o comunque legate alla gestione del risparmio altrui.
Il capitale sociale, pari a un minimo di 150 mila[3] di AED in Abu Dhabi e al doppio a Dubai,[4] è suddiviso in quote di pari valore nominale, non inferiore a 1.000[5] AED, che devono essere interamente versate all'atto della costituzione.
I direttori, al massimo cinque, possono essere scelti sia all'interno che all'esterno della società.
Nel caso in cui lo statuto non specifichi le loro responsabilità, essi possono agire con i più ampi poteri in nome della società.
Ogni SRL dispone di un'Assemblea generale formata da tutti i soci, mentre è facoltativa la previsione di un Consiglio di Amministrazione.

9. SOCIETÀ IN ACCOMANDITA PER AZIONI (COMMANDITE O PARTNERSHIP LIMITED BY SHARES, AI SENSI DEGLI ARTT. 256 SS. LS)

Come nella S.a.s., la S.a.p.A. è costituita da almeno un socio accomandatario (*general partner*) dotato di responsabilità illimitata e almeno un socio accomandante (*limited partner*) responsabile limitatamente al capitale conferito.
Il nome della società deve includere quello di uno o più soci accomandatari, a esclusione di quello dei soci accomandanti, a pena di perdere il privilegio della responsabilità limitata nei confronti dei terzi in buona fede.
Il capitale sociale non può essere inferiore a AED 500.000,00[6] ed è suddiviso in azioni di pari valore nominale.
Sulle azioni e le caratteristiche della responsabilità limitata dei soci accomandanti valgono le stesse regole dettate per la S.p.A. "pubblica" o "aperta".
Nella S.a.p.A. come nella S.a.s., la gestione della società è affidata a uno o più soci accomandatari che devono essere tutti di nazionalità EAU, mentre l'eventuale partecipazione di soci a responsabilità limitata può valere a equipararli ai primi ai fini della responsabilità.

2 Pari a EUR 392.378,44 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).
3 Pari a EUR 29.426,44 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).
4 Pari a EUR 58.845,04 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).
5 Pari a EUR 196,133 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).
6 Pari a EUR 98.063,45 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

Lo statuto dovrà riportare il nome degli amministratori e definirne poteri e responsabilità.
I soci accomandanti, pur essendo preclusi dalla gestione della S.a.p.A. e da tutto ciò che comporta la spendita del suo nome presso soggetti terzi, possono comunque operare nell'ambito della gestione interna nei limiti concessi dallo statuto e possono in ogni caso accedere ai bilanci e ai libri contabili della società e verificarne la correttezza.
L'Assemblea Generale che riunisce tutti gli azionisti della S.a.p.A. non può prendere decisioni che coinvolgano terze parti se non con l'approvazione dei direttori della società. Per il resto, l'Assemblea è soggetta alle stesse regole previste per la S.p.A. "pubblica" o "aperta".
Nella S.a.p.A. deve essere presente un organo di vigilanza composto da almeno tre membri scelti dall'Assemblea Generale indifferentemente tra i membri della società o al di fuori di essa. I soci accomandatari non possono partecipare a questo voto.

10. APERTURA DI UNA FILIALE (BRANCH)

Una società straniera può decidere di operare negli EAU tramite una o più filiali grazie alle quali è possibile aggirare il limite che richiede il 51% di partecipazione da parte di imprese locali, in quanto la filiale è interamente posseduta dalla società madre.
Tuttavia, la società madre dovrà individuare uno sponsor di nazionalità EAU o, nel caso di persona giuridica, un'azienda a capitale interamente EAU. Tale soggetto costituirà la liaison necessaria a ottenere tutte le autorizzazioni richieste per operare nel Paese, senza partecipare agli affari della filiale o assumersi alcuna obbligazione di tipo commerciale.
La filiale deve essere registrata presso la Camera di Commercio locale, l'ente territoriale competente e il Ministero dell'Economia e del Commercio.
Queste in sintesi le caratteristiche prescritte dalla legge:

- alla filiale non è riconosciuta personalità giuridica autonoma rispetto alla società madre e, pertanto, nemmeno responsabilità limitata che possa impedirne il pieno coinvolgimento nelle obbligazioni stipulate;
- non è previsto alcun capitale minimo;
- la società madre deve dimostrate di esistere almeno da due anni per poter costituire una filiale negli EAU;
- devono essere nominati un direttore generale e uno sponsor locale come sopra indicato;

è importante considerare che Il Ministero dell'Economia ha recentemente sospeso la concessione di permessi per l'apertura di nuove filiali di società che commercino beni di propria produzione.

11. CONTRATTI DI AGENZIA (AGENCY AGREEMENTS)

Uno dei modi più comuni usati da imprese straniere per operare negli EAU è tramite agenti locali. Questi devono essere scelti tra cittadini EAU o, in caso di persone giuridiche, società interamente possedute da cittadini EAU.
Il contratto di agenzia registrato presso il Ministero dell'Economia e del Commercio è disciplinato dall'apposita Legge Federale n. 18 del 1981.
Tale legge, in particolare, riconosce una serie di diritti inderogabili dalle parti a favore dell'agente locale. Tra questi si ricordano:

- l'esclusiva nel territorio di almeno uno degli Emirati che gli garantirà di percepire comunque la commissione pattuita per le operazioni condotte con altri soggetti nel territorio di sua competenza;
- la facoltà di bloccare l'importazione dei prodotti coperti dal contratto di agenzia qualora l'agente stesso non sia il diretto consegnatario;
- impossibilità di terminare o di non rinnovare il contratto di agenzia senza il consenso dell'agente, eccetto che per giusta causa riconosciuta come tale dal competente comitato facente capo al Ministero dell'Economia. In assenza di giusta causa, la terminazione o il non rinnovamento del contratto daranno diritto a una compensazione per l'agente;
- ogni controversia relativa a un contratto di

agenzia deve comunque passare attraverso la decisione del predetto Comitato prima di potere essere impugnata davanti a un Tribunale.

12. AUTORIZZAZIONE SETTORIALE A CONDURRE AFFARI NEL PAESE (BUSINESS LICENSES)

Ogni attività economica condotta nel Paese da imprese o soggetti sia locali che stranieri deve essere propriamente autorizzata dalle autorità locali in cui intende svolgersi. Le seguenti tipologie di attività richiedono diversi tipi di autorizzazioni che soggiacciono alle condizioni sotto descritte:

- **autorizzazioni ad aprire un ufficio di rappresentanza**: le attività di tali uffici sono limitate alla promozione, raccolta dati, sollecitazione di ordini e pianificazione di progetti che dovranno essere realizzati dalla società stessa tramite una delle forme giuridiche sopra elencate. L'ufficio di rappresentanza in ogni caso non può importare o commerciare beni o assumere obbligazioni contrattuali. Questa forma organizzativa non è riconosciuta in Abu Dhabi.
- **licenze commerciali**: tali licenze consentono al titolare di importare, vendere, esportare e commerciare alcuni specifici beni o tipologie di prodotti. Le licenze che consentano di operare con qualsiasi tipo di prodotto vengono concesse molto raramente.
- **licenze industriali**: questo tipo di licenza è richiesta per l'installazione e l'esercizio di attività industriali limitatamente a specifici prodotti o specifici processi di manifatturieri.
- **licenza di servizi**: questa licenza autorizza a operare in specifici settori di servizi.
- **licenza professionale**: è richiesta in particolare per esercitare nel Paese le professioni di architetto; ingegnere; consulente commerciale, finanziario o legale; medico; notaio.
- **licenza edilizia**: vi sono una serie di permessi edilizi differenziati a seconda delle diverse tipologie di costruzione. Esiste tuttavia una Licenza di tipo generale che consente di costruire ogni tipo di struttura edilizia, meccanica, elettrica, petrolifera o altro.

2. Regolamentazione antitrust

Gli Emirati Arabi Uniti non hanno una propria legislazione in materia di antitrust né alcuna autorità per la regolamentazione del mercato e della concorrenza.
Con delibera n. 7 del 2009, concernente la riorganizzazione del Ministero dell'Economia, il Governo federale ha previsto l'istituzione di un Dipartimento per la concorrenza presso il Ministero suddetto a cui dovrebbero essere assegnati i seguenti compiti:

- presentare progetti di legge e regolamenti in materia di concorrenza;
- contrastare le pratiche monopolistiche;
- indagare sulle pratiche anticoncorrenziali ed esaminare e giudicare in merito ai reclami presentati.

Fino a quando il Governo non provvederà all'emanazione di una legge in materia di antitrust il Dipartimento non potrà venire a esistenza non essendovi parametri normativi in base ai quali poter valutare l'anticoncorrenzialità di una determinata pratica commerciale.

3. Tutela della proprietà intellettuale

1. CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Fino agli inizi degli anni '90 gli Emirati Arabi Uniti erano sprovvisti di una compiuta e organica regolamentazione della tutela della proprietà intellettuale. Tale vuoto normativo ha fatto sì che per un lungo periodo gli Emirati sono stati considerati luogo per eccellenza ove poter commerciare e immettere sul mercato prodotti contraffatti.
Nel 1992 si è finalmente pervenuti all'emanazione delle Leggi Federali in materia di tutela e protezione di marchi, brevetti e diritto d'autore.
Tali disposizioni normative, proprio perché emanate in epoca successiva rispetto a quanto successo nella maggior parte degli altri Stati e, dunque, frutto di una interessante e ben effettuata rivisitazione delle pregresse esperienze avutesi in materia nel resto del mondo, risultano pressoché prive di vuoti normativi e fortemente protettive nei confronti della proprietà intellettuale.
Una legislazione da giudicare così positivamente che non sembra azzardato affermare che gli Emirati Arabi Uniti si pongano oggi come paese guida nella tutela della proprietà intellettuale nel medio oriente.
A livello internazionale gli Emirati Arabi hanno sottoscritto numerose convenzioni in materia di Proprietà Intellettuale.
Gli EAU hanno, in particolare, aderito:

- a partire dal 1996 alla Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale;
- a partire dal marzo 1999 alla Convenzione di Washington del 1970 sulla cooperazione in materia di brevetti (*Patent Cooperation Treaty* – PCT).

2. MARCHI

La tutela dei marchi è stata introdotta dalla legge federale n. 37 del 1992, entrata in vigore nel febbraio del 1993.
Tale normativa è stata successivamente emendata dalla legge federale n. 8 del 2002 che ha sostituito 21 articoli della legge previgente e implementato la stessa con l'inserzione di un articolo nuovo.
Ai sensi della legislazione vigente, possono essere considerati marchi degni di tutela giuridica:

- termini privi di un proprio significato in relazione ai prodotti o servizi ai quali sono associati;
- termini che in virtù del loro utilizzo prolungato nel tempo sono facilmente distinguibili rispetto ai prodotti e servizi ai quali sono associati;
- nomi;
- sigle;
- lettere;
- numeri;
- disegni;
- simboli;
- indirizzi;
- timbri;
- fotografie;
- colori;
- suoni.

Non sono considerati suscettibili di protezione e, di conseguenza, non possono essere registrati:

- marchi simili o identici ad altri precedentemente registrati che appartengano alla medesima categoria merceologica;
- marchi stranieri internazionalmente conosciuti e/o riconoscibili;
- marchi che non possiedono segni distintivi rispetto alle proprie caratteristiche o proprietà, o che consistono nel nome o immagine generica legata alla tipologia di prodotto o servizio che rappresentano;
- marchi contrari alla moralità o all'ordine pubblico;
- le insegne, bandiere e i simboli degli EAU, dei paesi arabi, di organizzazioni internazio-

nali o di Stati esteri;
- i simboli della Mezzaluna Rossa e della Croce Rossa;
- marchi identici o simili ai simboli della religione naturale;
- nomi geografici che possano ingenerare confusione sull'origine dei prodotti e dei servizi;
- marchi riproduttivi di titoli onorifici;
- nomi, cognomi e fotografie di terze persone quando queste non abbiano prestato il proprio consenso all'utilizzo.

Per completare le procedure di registrazione di un marchio è, attualmente, necessario un lasso di tempo variabile tra i 6 e gli 8 mesi.
La procedura si avvia mediante la presentazione della domanda presso l'apposita sezione istituita presso il Ministero dell'Economia.
La domanda di registrazione:
- si presenta a mezzo di un documento prestampato da compilarsi in lingua araba;
- ha un costo di 500[7] AED;
- può essere presentata o direttamente da titolare del marchio che abbia la propria residenza negli EAU o da un agente autorizzato (solitamente uno studio legale).

Il Ministero, esaminata la domanda e verificata la sussistenza dei requisiti previsti dalla legge a pena di inammissibilità della stessa, delibera sulla domanda in un arco di tempo che varia tra i 30 e i 100 giorni dalla data di presentazione.
Avverso ogni decisione del Ministero in merito alla domanda presentata può essere presentato ricorso presso il Comitato Marchi del Ministero (*Trademarks Committee of the Ministry*).
Le decisioni del Comitato sono appellabili presso i tribunali civili.
Una volta approvata dal Ministero la domanda viene pubblicata sul Bollettino dei marchi del Ministero (*UAE Trademarks Bulletin*) e su due giornali degli Emirati.
Ogni terzo che abbia un interesse può proporre opposizione avverso la stessa nel termine di 30 giorni dalla pubblicazione, mediante ricorso da presentare al Ministero dell'Economia che deciderà sullo stesso nel termine di 30 giorni dalla ricezione.
Avverso la decisione del Ministero è possibile ricorrere al Comitato Marchi del Ministero.
Decorsi trenta giorni, decorrenti dalla pubblicazione non fatta oggetto di opposizioni o dal rigetto delle eventuali opposizioni spiegate, il marchio viene registrato, previo pagamento di una somma di 5.000[8] AED.
La registrazione è valida per 10 anni dalla data della richiesta ed è rinnovabile, alla scadenza del primo decennio, per ulteriori 10 anni.
Il rinnovo della registrazione:
- avviene senza ulteriori controlli;
- non è passibile di opposizione da parte di terzi;
- è pubblicizzato mediante pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale e su due quotidiani pubblicati nel paese con costi a carico del proprietario del marchio.

Il proprietario del marchio può, in ogni momento richiedere sia la modifica che la cancellazione del marchio registrato.
Simile potere è attribuito al Ministero dell'Economia che, in caso di accertamento di profili di similarità o, comunque, rilevando caratteristiche del marchio tali da rendere lo stesso confondibile con altri, può sempre richiedere al proprietario di provvedere a modificare il marchio registrato.
Se il marchio non viene utilizzato per un periodo superiore a 5 anni ogni interessato può chiederne la cancellazione dal registro.

3. BREVETTI E DISEGNI INDUSTRIALI

La tutela di brevetti, disegni industriali e progetti è disciplinata dalla *UAE Federal Patent Law* n. 31 del 2006 che ha emendato la legge federale n. 44 del 1992, entrata in vigore nel 1993 e parzialmente emendata dalla legge federale n. 17 del 2002.

Affinché una invenzione possa accedere alla tutela normativamente apprestata per i brevetti la stessa

7 Pari a EUR 98,0739 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

8 Pari a EUR 980,739 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

deve possedere le caratteristiche della novità, originalità e applicabilità industriale.
Non sono considerate invenzioni brevettabili o registrabili:

- le ricerche botaniche e zoologiche, i processi biologici per la produzione di piante o animali, i processi e prodotti microbiologici;
- le invenzioni chimiche, alimentari, i prodotti medici e i composti farmaceutici, a meno che non siano prodotti attraverso speciali prodotti chimici;
- i principi e le scoperte scientifiche;
- le invenzioni relative alla difesa nazionale;
- le invenzioni che configgono con l'ordine pubblico, la moralità e il buon costume.

La domanda di registrazione del brevetto si presenta presso il Ministero per la Finanza e l'Industria che, valutata la domanda e verificata la sussistenza delle condizioni imposte dalla legge, la accoglie o rigetta.
Avverso il provvedimento di rigetto è esperibile ricorso presso un'apposita commissione (*Committee for Petitions, Administration of Industrial Property*).
Le domande accettate sono pubblicate sul Bollettino Ufficiale.
Dalla data di pubblicazione ciascun terzo interessato ha 60 giorni per proporre opposizione.
Decorsi 60 giorni senza che sia stata proposta opposizione viene rilasciata la *letter patent*, ovvero il documento ufficiale che garantisce la protezione dell'invenzione.
La registrazione del brevetto è valida per 20 anni, rinnovabili per altri 5, che decorrono dalla data di presentazione della domanda di registrazione.
Nell'ipotesi in cui dell'invenzione brevettata non sia fatta applicazione industriale negli EAU entro tre anni dalla data della registrazione, ogni parte interessata potrà ottenere una licenza coattiva del brevetto.
La titolarità del brevetto appartiene all'inventore o ai suoi eredi salvo che l'invenzione sia effettuata in esecuzione di un contratto di lavoro. In questo caso titolare del brevetto è considerato il committente dell'opera, salvo diversa pattuizione contrattuale.
Una particolare forma di tutela prevista dalla legge è quella a favore dei disegni industriali e modelli di utilità che, pur costituendo un'invenzione ed essendo applicabili nell'industria, non soddisfino tutti gli altri requisiti necessari per accedere alla tutela dei brevetti, in particolare quello dell'originalità.
Tali invenzioni potranno godere della tutela prevista in favore degli *utility certificate*.
La procedura di registrazione e opposizione è la medesima già descritta per i brevetti.
Gli *utility certificate* hanno una durata di 10 anni, non rinnovabili, dalla data di presentazione della domanda di registrazione.
Appare utile segnalare che l'Ufficio Brevetti dal 2009 ha messo a punto una strategia per cercare di smaltire l'enorme arretrato di lavoro in merito alla registrazione dei brevetti e degli *utility certificate*. Si stima che entro il 2010 verrà completato l'esame e la procedura di registrazione delle domande di brevetto pervenute fino al 2005 e a quelle relative agli *utility certificate* delle domande pervenute sino a fine 2008.

4. DIRITTO D'AUTORE

Il diritto d'autore è disciplinato dalla Legge Federale n. 40 del 1992 e dalla successiva legge federale n. 7 del 2002 (*Copyright Law*).
La normativa è posta a tutela degli autori di opere dell'ingegno nel campo della letteratura, arte, pittura, musica, teatro e scienze.
Agli autori sono riconosciuti, similarmente a quanto avviene nell'ordinamento italiano, diritti morali e diritti patrimoniali:

- i diritti morali non hanno una durata limitata nel tempo e sono inalienabili. Essi sono indissolubilmente legati all'opera e includono il diritto a essere riconosciuto autore della stessa (*paternity right*), il diritto all'integrità dell'opera e il diritto a ritirare l'opera dal mercato in determinate circostanze;
- i diritti patrimoniali includono il diritto esclusivo di autorizzare l'utilizzo dell'opera, in qualsiasi forma di circolazione e rappresentazione, e, ovviamente, di gestirne lo sfruttamento economico, incassando i proventi ricavati dall'utilizzo della stessa. L'autore ha, inoltre, la facoltà di destinare i proventi dell'utilizzo dell'opera, totalmente o solo in parte, a favore di terzi.

Il diritto d'autore sorge con la creazione dell'opera, indipendentemente dalla registrazione della stessa, ed è protetto e tutelato per tutta la vita dell'autore e, in favore dei di lui eredi, fino al decorso di 50 anni dalla sua morte.
In alcuni casi e per alcune tipologie di opere sono previste delle tutele meno estese nel tempo.
Infatti:

- le opere delle spettacolo, quelle create da enti giuridici, quelle pubblicate con pseudonimi o in forma anonima e le opere postume sono tutelate per 50 anni a far data dalla pubblicazione;
- 25 anni dalla pubblicazione è la durata della tutela accordata alle opere dell'arte applicata;
- le opere radiotelevisive sono tutelate per 20 anni dalla data di trasmissione.

La procedura di registrazione dell'opera viene attivata a seguito della presentazione della domanda presso il competente ufficio del Ministero dell'Economia. A ogni domanda viene assegnato un numero.
L'Ufficio in un primo momento accerta la completezza delle informazioni contenute nella domanda e della documentazione a essa allegata. In caso vi sia necessità di integrazioni invita il richiedente a provvedere in tal senso.
Completata questa prima fase, l'Ufficio provvede all'esame della domanda e alla verifica delle caratteristiche dell'opera, che per essere ammessa alla tutela:

- non deve configgere o essere simile a opere già registrate;
- non deve violare il folklore del paese;
- deve essere valida.

Inoltre, è richiesto che l'autore dell'opera deve essere lo stesso soggetto che ha presentato la domanda.
Completate tali verifiche, in un tempo che mediamente si aggira sui 60 giorni, l'Ufficio rilascia il certificato di registrazione all'autore.
Le opere registrate non possono essere stampate, pubblicate, modificate, riprodotte, vendute o distribuite da terzi senza l'autorizzazione dell'autore.
Le violazioni di tali divieti sono punite dalla legge con sanzioni molto severe che vanno da una multa massima di AED 10.000,00[9] fino alla reclusione.

5. DESK ANTICONTRAFFAZIONE

Il legislatore italiano, all'art. 4, comma 74, della Legge 24.12.2003 n. 350 (Legge Finanziaria 2004), con il chiaro intento di tutelare il *made in Italy*, ha previsto l'istituzione di *Intellectual Property Rights Desk* in 14 paesi del mondo, tra cui compaiono gli Emirati Arabi Uniti.
Il Desk (comunemente definito *Desk anticontraffazione*) è stato costituito il 31 agosto 2008 presso gli Uffici dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero di Dubai.
Il Desk fornisce alle imprese italiane assistenza tecnica, di orientamento e consulenza legale in materia di proprietà intellettuale ai sensi della normativa federale degli EAU.
Nell'espletamento di tale attività il Desk provvede a fornire agli imprenditori italiani interessati assistenza tecnica per la registrazione dei loro marchi e brevetti negli Emirati Arabi Uniti nonché consulenza e assistenza legale a tutela degli stessi nel caso in cui si verificassero episodi di contraffazione.
Inoltre, atteso che il Desk ha come compito istituzionale anche quello del monitoraggio del fenomeno della contraffazione del marchio, del brevetto e delle indicazione di origine nonché della concorrenza sleale, è stata avviata una proficua attività di collaborazione con la Guardia di Finanza, un alto ufficiale della quale è, all'uopo, applicato presso l'Ambasciata d'Italia ad Abu Dhabi.

4. La risoluzione delle controversie

Storicamente, il sistema legale degli Emirati Arabi Uniti, in conformità a quanto avvenuto in tutti i Paesi Arabo-Islamici, era basato sulla Legge Islamica (*Sharī'a*) e le *Sharī'a Courts* erano l'organo deputato a dirimere le controversie giudiziarie.
La modernizzazione della maggior parte dei sistemi legali di questi Paesi mediorientali all'inizio del ventesimo secolo ha portato all'istituzione di *Civil Courts*

9 Pari a EUR 1.960,94 (cambio al 6.10.2010 secondo http://www.xe.com/ucc/).

cui è generalmente demandata la competenza a giudicare in materia di controversie civili e penali.
Sono rimaste di competenza delle *Sharī'a Courts*, di cui fanno parte giudici formatisi attraverso lo studio della legge e della giurisprudenza islamica, le questioni afferenti lo *status* personale (matrimonio, divorzio, l'affidamento etc.) e la materia successoria.
Alla rammentata opera di modernizzazione si è accompagnata un'intensa attività di codificazione delle leggi e delle norme, tanto di diritto sostanziale quanto di diritto processuale, pur se la Legge Islamica costituisce ancora oggi, in aderenza ai principi costituzionali, la principale fonte del diritto.
Può, quindi, correttamente affermarsi che gli Emirati Arabi sono oggi un Paese di *civil law* nel quale, in ogni caso, la *Sharī'a* gioca un ruolo fondamentale e determinante.
Naturale conseguenza di quanto dianzi è che, come stabilito dai principi di diritto islamico:

- l'interpretazione discrezionale della norma giuridica non è ammessa ove la materia sia regolata da una specifica disciplina. In assenza di una specifica disciplina legale, le Corti, applicando la Legge Islamica, sono obbligate ad adottare i principi generali di giurisprudenza e giustizia islamici;
- il giudice, applicando i principi generali del diritto islamico, non è vincolato da precedente giurisprudenziale sia esso di altro giudice o, anche, proprio.

Nel diritto islamico i "precedenti" non sono considerati vincolanti e non sono parte dell'impianto legislativo.
Ciò, però, non toglie che, come diremo appresso, le decisioni della Suprema Corte Federale non siano di estrema importanza e servano come prezioso orientamento nella interpretazione della legge e nella conseguente definizione delle controversie.
La risoluzione delle controversie è regolata principalmente dalle seguenti fonti normative:

- *Law regulating Appeals to the Federal Supreme Court* n. 17 del 1978;
- *Federal Law regulating the Legal Profession* n. 23 del 1991;
- *Federal Law of Evidence in Civil and Commercial Transactions* n. 10 del 1992;
- *Civil Procedures Law* n. 11 del 1992.

1. IL SISTEMA GIUDIZIARIO DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE

La Costituzione ha concesso a ciascuno dei sette Emirati il diritto di scegliere se optare per il sistema giudiziario federale o mantenerne uno proprio e indipendente.
Tranne gli Emirati di Dubai e di Ras al-Khaimah, tutti gli altri Emirati hanno optato per l'adesione al sistema giudiziario federale.
Tutte le Corti Federali, dal primo all'ultimo grado di giudizio, sono divise in due settori: penale e civile.
I gradi di giudizio, similarmente ai sistemi occidentali, sono tre.
In particolare sono competenti:

- per il primo grado la *Court of First Instance*;
- per il secondo grado la *Court of Appeal*;
- quanto al terzo e ultimo grado di giudizio la competenza è assegnata alla *Court of Cassation* federale che si trova ad Abu Dhabi, e che svolge anche il ruolo di Corte Costituzionale degli EAU.

Alle Corti civili e penali si affiancano le *Sharī'a Courts* che rappresentano il tribunale islamico e hanno competenza esclusiva per la risoluzione di determinate tipologie di controversie di cui siano parte cittadini musulmani.
Come detto le *Sharī'a Courts* hanno competenza esclusiva per la risoluzione delle controversie in materia di diritto di famiglia e status personale (e.g. divorzio, affidamento dei figli e tutela dei minori) e di successioni.
Anche l'organizzazione giudiziaria dell'Emirato di Dubai è articolata in tre gradi di giudizio:

- per il primo grado è competente la *Court of First Instance* divisa in sezioni civili, penali e in *Sharī'a Court*;
- per il secondo grado la competenza è attribuita alla *Court of Appeal*, divisa nelle medesime sezioni di cui sopra;
- il terzo grado è amministrato dalla *Court*

of Cassation.

L'unico Emirato ove sono presenti soltanto due gradi di giudizio è quello di Ras al-Khaimah.

2. IL GIUDIZIO CIVILE

La domanda giudiziale si propone mediante un atto (*statement of claim*) contenente:

- una concisa esposizione dei fatti e delle ragioni di diritto poste a fondamento della domanda;
- la richiesta rivolta al giudice (domanda di condanna, di accertamento, etc.);
- le generalità e la residenza del convenuto;
- la procura rilasciata al difensore che deve essere autenticata da un notaio.

L'atto introduttivo deve essere redatto in lingua araba e tutti i documenti a esso allegati devono essere tradotti in arabo.
L'atto viene depositato, previo pagamento delle spese di giustizia, presso la *Court of First Instance* competente, ove il giudizio viene registrato e assegnato, con il relativo numero di ruolo, a un giudice che fissa la prima udienza.
Il provvedimento di fissazione viene immediatamente comunicato al legale dell'attore che ha l'onere di notificarlo, unitamente all'atto introduttivo del giudizio, al convenuto almeno dieci giorni prima dell'udienza fissata.
Il convenuto deve costituirsi in giudizio, a mezzo di un atto scritto, tre giorni prima della udienza fissata. Il termine non è perentorio e, nella pratica, è frequente che il convenuto si costituisca alla prima udienza o, anche, che compaia solo in questa occasione chiedendo al giudice un termine per il deposito del proprio scritto difensivo e dei documenti.
L'attore, avuta conoscenza delle difese del convenuto, ha diritto a vedersi concedere un temine per replicare e produrre altri documenti.
L'attore può modificare la domanda, o rinunciare alla stessa, in qualsiasi momento anteriore alla pronuncia della sentenza.
Il processo civile negli EAU è essenzialmente, di fatto, esclusivamente scritto. Le testimonianze vengono di norma raccolte per iscritto e depositate agli atti di causa, pur essendo diritto delle parti richiedere al giudice di sentire i testimoni, o un esperto della materia oralmente in un'udienza appositamente fissata.
La *Court of First Instance*, che a seconda del valore della controversia giudica in composizione monocratica o collegiale, decide la causa con sentenza motivata.
Avverso la decisione di primo grado può proporsi appello nel termine di trenta giorni dal deposito, con atto (*Memorandum of Appeal*) da depositarsi presso la *Court of Appeal* competente.
Nel procedimento d'appello è possibile produrre nuovi documenti, introdurre nuovi mezzi di prova e richiedere l'audizione di nuovi testimoni.
La *Court of Appeal*, composta da tre giudici, decide la causa, a maggioranza, con sentenza.
La decisione resa in grado di appello è impugnabile innanzi alla *Court of Cassation*, organo collegiale composto solitamente da cinque giudici, con ricorso da notificarsi nel termine di 30 giorni dalla comunicazione alle parti della sentenza della *Court of Appeal*.
Nel giudizio innanzi alla *Court of Cassation* sono deducibili unicamente motivi inerenti la violazione od errata interpretazione delle norme di diritto mentre è preclusa qualsiasi contestazione inerente il merito della controversia.
Allorché la *Court of Cassation* ravvisi vizi nella sentenza della *Court of Appeal* cassa la stessa con rinvio della causa al giudice di secondo grado che nella nuova decisione dovrà uniformarsi ai principi e alle direttive fornite dalla *Court of Cassation* nella sua decisione.
Raro, ma possibile, è il caso in cui la *Court of Cassation*, pur rilevando la sussistenza dei (o di alcuni dei) vizi contestati, ma non ritenendo utile il rinvio alla *Court of Appeal* (la scelta è discrezionale), decida definitivamente la controversia.

3. L'ARBITRATO

L'esponenziale sviluppo delle relazioni economiche e giuridiche internazionali negli Emirati Arabi ha, di fatto, imposto l'introduzione di un metodo di risoluzione delle controversie legali alternativo rispetto al ricorso

ai Tribunali ordinari.
L'avvertita necessità di un giudice "terzo" rispetto agli ordinamenti giudiziari e alle nazionalità, spesso diverse, delle parti ha condotto ad un utilizzo sempre più frequente dell'arbitrato quale mezzo di risoluzione alternativa delle controversie.
Negli EAU non vi è una legge che disciplina specificatamente l'arbitrato, istituto cui il codice di procedura civile dedica solo pochi articoli (artt. 203–243).
Negli Emirati vi sono importanti e riconosciuti centri arbitrali di eccellenza quali:

- il DIAC (*Dubai International Arbitration Centre*) che si è dotato di un codice che regola i procedimenti arbitrali instaurati presso il Centro (*DIAC Arbitral Rules*);
- il *Dubai International Financial Centre-London Court of International Arbitration Centre*;
- l'*Abu Dhabi and Sharjah Chambers of Commerce*.

Il codice di procedura civile prevede che le parti possano deferire ad arbitri la definizione di una controversia tra di loro insorgenda:

- inserendo nel contratto una clausola che stabilisca che tutte o alcune delle controversie che dall'esecuzione di quell'accordo dovessero tra di loro insorgere saranno deferite ad arbitri; ovvero
- prevedendo in un accordo arbitrale *ad hoc* che una controversia tra di loro insorgenda sia deferita ad un Collegio arbitrale.

La clausola compromissoria o qualsivoglia tipologia di convenzione arbitrale è valida e obbligatoria unicamente se formata per iscritto e sottoscritta dalle parti.
I giudici degli EAU hanno ritenuta non valida una clausola compromissoria inserita in condizioni generali di contratto di una polizza assicurativa.
Ovviamente, in presenza di una clausola arbitrale le parti non potranno deferire la controversia ai tribunali ordinari.
Se, però, una parte adisce il tribunale ordinario e l'altra non si oppone sino alla prima udienza, la clausola compromissoria perde efficacia e il giudizio prosegue innanzi al Tribunale.
Il Collegio arbitrale deve essere costituito da un numero dispari di arbitri che possono essere nominati:

- dalle parti;
- da un'istituzione arbitrale;
- dal giudice competente individuato territorialmente in base alla sede dell'arbitrato.

Il codice di rito civile prevede una serie di ipotesi di revoca, rifiuto e rimozione degli arbitri.
L'accettazione della nomina da parte degli arbitri deve essere resa in forma scritta e comunicata a tutte le parti del procedimento.
Entro trenta giorni dall'accettazione dell'ultimo arbitro, il Collegio deve notificare alle parti l'avviso di fissazione della prima udienza indicando data e ora nella quale essa si svolgerà.
Agli arbitri sono affidati i poteri che il codice affida ai giudici nei procedimenti ordinari (ascoltare testimoni, ammettere documenti, richiedere chiarimenti alle parti, concedere termini per il deposito di note scritte).
Il lodo deve essere emesso nel termine di sei mesi dalla prima udienza prorogabili di altri sei per giustificati motivi addotti dal collegio o per accordo tra le parti.
Nel caso in cui il lodo non venga depositato nei termini di cui sopra, ciascuna delle parti potrà rivolgersi al tribunale ordinario per la tutela dei propri diritti.
La decisione degli arbitri:

- viene presa a maggioranza dei componenti il Collegio,
- deve avere la forma scritta,
- deve contenere un riferimento agli eventuali pareri dissenzienti rispetto alla decisione assunta oltre che le motivazioni della decisione, la data e la firma di tutti gli arbitri.

Salvo diverso accordo tra le parti, il lodo viene emesso in lingua araba.
La parte vittoriosa per poter mettere in esecuzione un lodo arbitrale deve richiederne l'autenticazione (*authentication*) al Tribunale territorialmente competente.
Il Tribunale opera un controllo formale sul lodo verificando che lo stesso contenga tutti gli elementi previsti dalla legge e/o dalla convenzione d'arbitrato e che non vi siano elementi ostativi alla sua validità.
A ogni parte è concesso il potere di chiedere l'annullamento del lodo innanzi alle Corti ordinarie.
La *Court of Cassation* ha, con recente pronuncia,

individuato i motivi, tassativi, per i quali è possibile chiedere l'annullamento del lodo:

- se il lodo è stato emesso senza che vi fosse un mandato in tal senso o sulla base di un accordo arbitrale non valido;
- se il lodo tratta questioni che esulano dall'oggetto della controversia;
- se il lodo è stato emesso da arbitri che non sono stati nominati a norma di legge;
- se il lodo è stato emesso da arbitri in stato di incapacità;
- se il collegio non ha seguito correttamente le procedure previste dalla legge e dalla convenzione arbitrale.

4. ESECUZIONE NEGLI EMIRATI ARABI UNITI DI SENTENZE E LODI ARBITRALI STRANIERI

L'esecuzione delle sentenze straniere negli Emirati Arabi Uniti è disciplinata dell'art. 235 dal codice di procedura civile

L'esecutorietà deve essere richiesta alla *Court of First Instance* competente, la quale per procedere al riconoscimento e concedere l'esecutorietà alla sentenza straniera deve verificare la simultanea sussistenza dei seguenti requisiti:

- la causa non era di competenza dei giudici emiratini;
- il giudice straniero che ha emesso la decisione era competente;
- vi è stata integrità del contraddittorio, verificata soprattutto in relazione alla conoscenza dell'atto introduttivo da parte del convenuto e alla regolarità della sua chiamata in giudizio;
- la sentenza straniera è da considerarsi passata in giudicato secondo i principi propri dell'ordinamento nell'ambito del quale è stata emanata;
- la decisione non contrasta con precedenti decisioni di organi giudiziari degli EAU;
- la decisione straniera non contrasta con l'ordine pubblico degli EAU.

Per ciò che concerne il riconoscimento e l'esecuzione dei lodi arbitrali stranieri il procedimento è identico a quello dianzi descritto per il riconoscimento delle sentenze.

Sul punto, però appare utile evidenziare che gli Emirati Arabi nel 2006, a mezzo del decreto federale n. 43, hanno dato attuazione alla Convenzione di New York del 1958 sul riconoscimento a livello internazionale dei lodi arbitrali stranieri.

L'importante innovazione consente oggi a un imprenditore straniero di poter contare su un meccanismo più rapido ed efficace di riconoscimento del lodo eventualmente emesso nel proprio stato.

La Convenzione di New York, infatti, impone agli stati aderenti di non prevedere, in materia di esecuzione e riconoscimento di sentenze arbitrali straniere, condizioni più rigorose di quelle previste per i lodi arbitrali nazionali.

Capitolo Quinto

05

A cura di Interprofessional Network [1]

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 *Tax Free Zones*
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 trasferire 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.

1 *Il presente contributo è frutto di un lavoro di ricerca di Pietro Mastellone.*

A titolo esemplificativo, sono in vigore negli Emirati di Abu Dhabi,[1] Dubai[2] e Sharjah[3] 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.

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[4] di AED: 0%;

1 *Abu Dhabi Income Tax Decree del 1965 (e successive modificazioni).*
2 *Dubai Income Tax Decree del 1969 (e successive modificazioni).*
3 *Sharjah Income Tax Decree del 1968 (e successive modificazioni).*
4 *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[5]: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED[6]: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED[7]: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED[8]: 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 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.

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[9]: 0%;
- reddito oltre a 1 milione di AED e fino a 2 milioni di AED[10]: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED[11]: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED[12]: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED[13]: 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

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/).*
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 concessioni.
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[14]: 0%;
- reddito oltre a 1 milione di AED e fino a 2 milioni di AED[15]: 10%;
- reddito oltre a 2 milioni di AED e fino a 3 milioni di AED[16]: 20%;
- reddito oltre a 3 milioni di AED e fino a 4 milioni di AED[17]: 30%;
- reddito oltre a 4 milioni di AED e fino a 5 milioni di AED[18]: 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[19] AED. Un'imposta fissa di 1.000[20] 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 significante 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 beneficare 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.[21]
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.

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.

21 Ratificato dall'Italia con Legge 28 agosto 1997, n. 309.

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 Direttrici impartite dal Ministero dello Sviluppo Economico (del quale si può prender visione sul sito web: 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

Al 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'attenuazione 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 e 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 preventivato, 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 e/o 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 e/o 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 finanziare 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.

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 e 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 e 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, definito "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 fideiussione 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 opertive, 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;
- benestare 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[1], 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 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

- 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[2], 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 multiregionale, 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

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.

2 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.

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

07

A cura di Interprofessional Network

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
Fatturato globale (milioni di €)	57,3 milioni	63,8 milioni	65 milioni
Fatturato in Italia	51,7 milioni	55,8 milioni	56 milioni
Fatturato in EAU	n.d.	n.d.	3,5 milioni
Numero dipendenti globale	231	238	240
Numero dipendenti in Italia	162	158	160
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	n.d.	n.d.	4

Canali di vendita all'estero	Serramentisti evoluti – imprese di costruzione
Unità produttive ubicate in	Italia e Cina (per accessorio)

INTRODUZIONE

AluK 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 alumino 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 permettendoci 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 obbiettivo 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
Fatturato	116,4 milioni	127 milioni	110 milioni
Fatturato negli Emirati Arabi	362,000	674,000	617,000
Numero dipendenti	720	750	700
Numero dipendenti negli Emirati Arabi o addetti Emirati Arabi	1	3	1

Canali di vendita all'estero	Quasi 60 showroom monomarca nelle più importanti città del mondo e centinaia di shop-in-shop nei migliori negozi di illuminazione e arredamento.
Unità produttive ubicate in	5 unità produttive in Italia, Francia, Ungheria e Stati Uniti, 2 vetrerie e 2 strutture di Ricerca e Sviluppo in Italia e Francia

INTRODUZIONE

Artemide 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 Fassina, 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 architetturale.

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 divisone *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 architetturale.

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 sorso 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
Fatturato (milioni di €)	186,6 milioni	166,8 milioni	174,5 milioni
Fatturato in EAU	n.d.	n.d.	55% approx
Numero dipendenti	3163	3265	2894
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	2867	3072	2707

Canali di vendita all'estero	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.
Unità produttive ubicate in	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 (Alstom, 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 Vopah 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 *Costruction 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
Fatturato (migliaia di €)	47	41	42
Fatturato in EAU	n.d.	n.d.	n.d.
Numero dipendenti	65	64	60
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	0	0	0
Canali di vendita all'estero	Diretto		
Unità produttive ubicate in	nessuna		

INTRODUZIONE

Gruppo 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 Giananonio
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
Fatturato (milioni di €)	6.4 milioni	9.5 milioni	5 milioni
Fatturato in EAU	425.000	580.000	1,3 milioni
Numero dipendenti	14	14	15
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	1	1	1

Canali di vendita all'estero	Costruttori – investitori - progettisti – pubbliche strutture
Unità produttive ubicate in	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 certificazione 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
Fatturato (milioni di €)	228,3 milioni	214,4 milioni	200 milioni
Fatturato in EAU	n.d.	n.d.	n.d.
Numero dipendenti	1.673	1.505	1.350
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	n.d.	n.d.	n.d.
Canali di vendita all'estero	Produttori di cucine, di elettrodomestici, distributori		
Unità produttive ubicate in	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 o 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
Fatturato (migliaia di €)	15.096	17.874	16.848
Fatturato in EAU	1.100	1.804	6.689
Numero dipendenti	44	49	46
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	0	0	0
Canali di vendita all'estero	Agenti e distributori		
Unità produttive ubicate in	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?
Si, 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, aereoporti, 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 bi-laterali, 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
Numero dipendenti	312 ISEO Serrature	320 ISEO Serrature	314 +760 (ISEO Serrature + Gruppo)
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	4	4	4

Canali di vendita all'estero	OEM, importazione, prescrizione e distribuzione specializzata
Unità produttive ubicate in	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 consiglierei 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
Fatturato (milioni di €)	139 milioni	209 milioni	175 milioni
Fatturato in EAU	108.000	220.000	133.000
Numero dipendenti	212	238	262
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	n.d.	n.d.	n.d.

Canali di vendita all'estero	Importatori - distributori
Unità produttive ubicate in	Italia – Riese Pio X (TV), Muggia (TS) e Rovato (BS)

INTRODUZIONE

Pasta 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
Fatturato (migliaia di €)	120.813	121.604	103.567
Fatturato in EAU	4.603	4.802	6.014
Numero dipendenti	401	428	424
Numero dipendenti in EAU o addetti EAU	2	4	9

Canali di vendita all'estero	Distributori e filiali commerciali
Unità produttive ubicate in	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 m², 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 Vostri *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