



Ministero dello Sviluppo Economico

Dossier India

L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI



a cura di



Interprofessionalnetwork

Dossier India

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 Politiche di Internazionalizzazione e Promozione Scambi - Ufficio Asia e Oceania

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

UNIONCAMERE

Fabio Pizzino, Responsabile Ufficio Relazioni Internazionali

INTERPROFESSIONAL NETWORK

Giulio Veneri, Consigliere Delegato

Marco Bagolin, dottore in scienze della comunicazione

Barbara Bonafini, dottoressa in giurisprudenza Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Fabio Brusa, avvocato in Venezia-Mestre Studio Logos Avvocati Associati

Pietro Butturini, dottore in giurisprudenza

Gian Andrea Chiavegatti, avvocato in Verona Studio Legale Chiavegatti

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

Stefano Dindo, avvocato in Verona Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Stefano Garelli, dottore commercialista in Torino Studio Garelli Dottori Commercialisti Associati

John Kadelburger, avvocato in Stoccolma, consulente di Dindo, Zorzi & Associati Studio Legale, LegAll Verona

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

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

Giacomo Pailli, dottore in giurisprudenza Studio Legale Mastellone, LegAll Firenze

Deborah Sassorossi, dottore commercialista in Firenze Sassorossi, Frascchetti e Associati

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

Paolo Zucconelli, avvocato in Verona Dindo, Zorzi & Associati Studio Legale, LegAll Verona

Si ringraziano per il loro prezioso intervento:

Dionisio Archiutti, Chief Marketing Officer - Gruppo Veneta Cucine Spa

Marco Bachechi, Group Chief Financial Officer - Gefran Spa

Andrea Brollo, Amministratore Delegato - Brollo Siet Srl

Enrico Carraro, Vice Presidente - Gruppo Carraro

Andrea Cavagnis, Amministratore Delegato - Pavan Group

Michele Darderi, Corporate Marketing Manager - Pavan Group

Luca Fumagalli, Direttore Generale - Edilmac

Alberto Guerini, Business Development Manager - Gefran Spa

Francesco Lipartiti, Financial Director - Maccaferri Environmental Solutions Pvt Ltd - India

Vincenzo Lorenzin, Titolare e Fondatore - Gruppo Simplast

Michel Marcellier, Direttore Commerciale Far East - Isagro Spa

Manuel Monti, Presidente - Tessitura Monti India

Riccardo Remedi, Direttore Commerciale e Marketing - Faber Spa

Fabio Saladini, Amministratore Delegato - Guarniflon Spa

Aldo Salvaneschi, Sales Manager - Breton Spa

Luca Tomat, BU Director Asia Pacific & Americas - Lotto Sport Italia Spa

Il coordinamento scientifico dell'opera ringrazia, altresì, per la preziosa collaborazione prestata lo **Studio Chadha & Co.**, **Advocates and Legal Consultants** di New Delhi e **Daniela Tomiello**, studentessa in Lingue per la comunicazione turistica e commerciale.





Indice

Introduzione

<i>Paolo Romani</i> - MINISTRO DELLO SVILUPPO ECONOMICO	pag. 06
<i>Giacomo Santefice di Monteforte</i> - AMBASCIATORE D'ITALIA A NEW DELHI	pag. 08
<i>Ferruccio Dardanello</i> - PRESIDENTE DI UNIONCAMERE	pag. 12

1. Overview Paese

1. Aspetti generali	4. Principali indicatori economici	pag. 17
2. Cenni storico – politici	5. Scambi commerciali	
3. Usi e costumi, cultura e abitudini		

2. Perché fare business in India

1. Caratteristiche del Sistema Paese	3. Focus settori missione	pag. 41
2. Principali settori economici	4. Conclusioni	

3. Strategie di ingresso

1. Il quadro generale di riferimento degli investimenti esteri	7. Diritto dell'economia	pag. 51
2. La politica industriale	8. Strutture solitamente utilizzate dagli investitori stranieri	
3. La licenza per lo svolgimento di attività industriali (industrial licensing)	9. Finanziamento dell'attività in India	
4. Nulla osta e autorizzazioni ambientali (environmental clearances)	10. Merger and Acquisitions	
5. Politiche economiche per l'investimento estero	11. Ristrutturazioni e Acquisizioni	
6. I controlli dei cambi	12. Scissione di imprese	
	13. Vendite di universalità	
	14. Riduzione del capitale	

4. Aspetti legali

1. Le società: forme giuridiche, costituzione e funzionamento	3. Tutela del Made in Italy e Desk Anticontraffazione	pag. 87
2. Marchi, brevetti e design	4. La risoluzione delle controversie	

5. Aspetti tributari

1. Aspetti generali del sistema tributario	6. Imposta sul valore aggiunto	pag. 105
2. Imposte indirette	7. Progetto di riforma: introduzione GST dal 2010	
3. Cenvat	8. Imposte dirette sulle persone giuridiche	
4. Service Tax	9. Imposte dirette sulle persone fisiche	
5. Central Sale Tax	10. Agevolazioni fiscali per gli investimenti esteri	

6. Il Ministero dello Sviluppo Economico per l'internazionalizzazione delle imprese

1. L'attività promozionale del MISE	2. Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese	pag. 161
-------------------------------------	---	----------

7. Casi aziendali

1. Breton SpA	8. Guarniflon SpA	pag. 179
2. Brollo Siet Srl	9. Isagro SpA	
3. Edilmac	10. Lotto Sport Italia	
4. Faber SpA	11. Officine Maccaferri SpA	
5. Gefran SpA	12. Pavan Group	
6. Gruppo Carraro	13. Tessitura Monti India	
7. Gruppo Simplast	14. Veneta Cucine SpA	



Introduzione



Ministero dello Sviluppo Economico

La crisi internazionale ha ridisegnato in modo strutturale gli asset economici dei prossimi anni, spostando il volano della crescita verso i Paesi del Sud-Est. India, Cina, Russia e Brasile, per diversi motivi, stanno dando prova di essere realtà dinamiche e fortemente produttive. È dunque interesse di un grande Paese manifatturiero come l'Italia rafforzare i rapporti economici e commerciali con queste realtà. Tra queste spicca il caso indiano, con l'esecutivo di New Delhi che - a fronte di tanti segni negativi a livello globale - per il 2012 stima una crescita del prodotto interno lordo superiore all'8%. È per questo che il governo italiano ha organizzato una missione di Sistema con oltre 110 aziende che faranno tappa prima nella capitale New Delhi e poi a Chennai, città chiave dell'industria automobilistica.

L'India di oggi, con una popolazione di oltre un miliardo e duecentomilioni di persone è in grado di esprimere una domanda orientata verso le nuove necessità legate alla diversificazione dell'economia, alla modernizzazione dei sistemi produttivi infrastrutturali e dei servizi locali.

Per l'Italia, l'India rappresenta dunque un partner commerciale strategico, col quale sviluppare sinergie sia sull'onda della domanda crescente di beni di consumo di fascia alta che nell'ambito di quei settori, prodotti e know how, sui quali si focalizza la missione di sistema, che la struttura produttiva italiana è particolarmente in grado di fornire e nei quali sarebbe proficuo avviare una collaborazione.

Italia e India hanno negli ultimi anni consolidato e rafforzato le proprie relazioni, grazie anche alla similitudine dei propri sistemi imprenditoriali basati sulle piccole e medie imprese dotate di creatività e flessibilità.

La strategia promozionale sviluppata dal Ministero dello Sviluppo





Economico sul mercato indiano si è articolata così su molteplici settori: meccanica strumentale, tessile-abbigliamento, agro-alimentare, nuove tecnologie, cinematografia, design, gioielleria, arredamento e formazione, con l'apertura di centri specializzati per l'utilizzo di macchinari italiani.

In questa Missione di sistema, che segue a distanza di quasi due anni quella svolta dal governo con le regioni, l'attenzione sarà puntata su automotive, meccanica, infrastrutture ed energie rinnovabili.

L'obiettivo è quello di raccogliere i frutti della collaborazione avviata con successo nel dicembre del 2009, rendendo stabili e durature le relazioni commerciali sulla base delle priorità di sviluppo individuate dal governo indiano e degli interessi settoriali delle aziende coinvolte, proseguendo nell'impegno di diffondere e valorizzare l'immagine del Sistema Italia e delle caratteristiche ed eccellenze che esso può offrire al mondo.

Paolo Romani

Ministro dello Sviluppo Economico



Introduzione - I



Ambasciata d'Italia
a New Delhi

Nel ribilanciamento degli equilibri internazionali che hanno caratterizzato l'ultimo decennio, l'India ha saputo gradualmente conquistarsi un ruolo di potenza mondiale e di interlocutore politico ormai imprescindibile, grazie soprattutto al suo crescente peso economico.

Il mix che fa dell'India il paese con il secondo tasso di crescita al mondo si compone di alti tassi di risparmio e di investimento privato, una rapida crescita della forza lavoro, una forte domanda interna alimentata da una classe media in espansione, una costante crescita delle esportazioni, un surplus consolidato del conto capitale. Sono questi i fattori che hanno spinto il Governo indiano a fissare un obiettivo di crescita media complessiva del 9% del prodotto interno lordo nel documento preliminare del dodicesimo piano quinquennale 2012-2017.

È interessante notare come non siano solo Delhi - la capitale - e Mumbai - il principale centro finanziario - a trainare la crescita del Paese: cresce costantemente il Sud dell'India, una realtà spesso non sufficientemente nota, caratterizzata da grande vitalità economica, ottimi servizi ed infrastrutture, redditi elevati. Con un PIL complessivo di 300 miliardi di dollari, gli Stati del Sud - Tamil Nadu, Pondicherry, Andhra Pradesh, Karnataka, Kerala - contribuiscono per più del 22% al PIL indiano, assorbono il 23% degli investimenti e rappresentano circa il 28% dell'occupazione del Subcontinente. Il tasso di urbanizzazione è superiore a quello nazionale e le punte di eccellenza sono nei settori a più alto contenuto tecnologico, quali quello automobilistico, IT e delle biotecnologie, ma anche in ambiti più tradizionali come il tessile e conciario.

In questo contesto estremamente dinamico, le imprese italiane hanno dimostrato di saper rispondere con prontezza alla domanda





di “Made in Italy” e alle istanze di collaborazione articolate dal mondo imprenditoriale indiano. I dati parlano chiaro. L'Italia è attualmente, fra i paesi europei, il quarto partner commerciale dell'India. Nei primi cinque mesi del corrente anno l'interscambio bilaterale Italia-India ha registrato una crescita del 29,3%, in linea con il trend positivo del 2010, quando il valore dell'interscambio raggiunse i 7,2 miliardi di euro, superando addirittura i valori pre-crisi. Le esportazioni italiane verso il Subcontinente indiano sono aumentate del 21%, le importazioni dall'India del 36%. Tuttavia, le potenzialità dell'enorme mercato indiano rimangono in larga parte ancora da cogliere, se si considera che l'India cattura solo l'1% dell'intero export italiano.

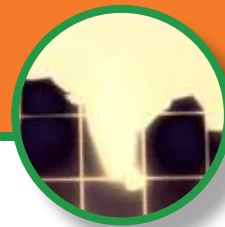
Permangono peraltro nell'economia indiana alcune criticità, quali l'elevata dinamica inflattiva, le carenze infrastrutturali, un quadro burocratico non semplice, un deficit di bilancio attorno al 5% del PIL. Criticità alle quali il governo indiano intende far fronte attraverso una nuova stagione di riforme di “seconda generazione” che si sta aprendo in India - dopo quella delle liberalizzazioni degli anni '90 che aveva dato slancio soprattutto all'industria indiana dei servizi. Le riforme annunciate vanno dalla semplificazione fiscale ed abolizione delle barriere interstatali, all'apertura del settore *retail* agli investitori stranieri; dalla riforma della legislazione in materia di acquisizione dei terreni alla liberalizzazione del sistema pensionistico e assicurativo, alla deregolamentazione dei prezzi energetici. Si preannuncia, dunque, una nuova fase di sviluppo - in particolare per l'industria manifatturiera e per dare slancio alla redditività del settore agricolo - che punta a reimpostare la crescita del Paese secondo criteri di maggiore “inclusività” e “produttività”. Questa nuova stagione dovrebbe generare ulteriori significative opportunità di



collaborazione tra imprese italiane ed imprese indiane.

In questo quadro di grandi opportunità, ma anche di grandi cambiamenti si inserisce l'azione promossa dagli attori del "Sistema Italia", aperta dalla nuova stagione di visite istituzionali e missioni imprenditoriali avviata dalla fine del 2010 con la visita in Italia dell'allora Ministro indiano per il Trasporto su Strada, Kamal Nath, e proseguita nel corso del 2011. Ad inizio 2011 il Ministro indiano del Commercio e dell'Industria, Anand Sharma, ha visitato Roma e Milano, accompagnato da una qualificata delegazione di imprenditori guidati dal Presidente della Federazione Indiana delle Camere di Commercio e dell'Industria (FICCI). Da questi incontri con il Ministro degli Esteri Frattini e con il Ministro per lo Sviluppo Economico Romani, sono scaturiti immediati *deliverables*: l'individuazione dei settori strategici per il rafforzamento delle relazioni economiche bilaterali e l'avvio di un programma di iniziative mirate, con il pieno coinvolgimento di Confindustria. Sono poi seguite due missioni settoriali dedicate rispettivamente ad infrastrutture ed energia (marzo 2011) e al settore automotive (aprile 2011). Il Ministro indiano per l'Energia Shinde e il Ministro degli Esteri Krishna si sono recati in Italia in giugno.

La Missione di Sistema italiana in India in calendario ad inizio novembre, con tappe a New Delhi e Chennai, rappresenta dunque un punto di arrivo ma, al tempo stesso, un punto di partenza nel rafforzamento delle relazioni economiche bilaterali. Guidata dal Ministro degli Affari Esteri Frattini e dal Ministro per lo Sviluppo Economico Romani, insieme ai massimi vertici di Confindustria, la missione coinvolgerà una cospicua rappresentanza di imprese, alcune già operative in India. Essa si concentrerà nei settori chiave dell'automotive, infrastrutture e costruzioni, energie



convenzionali e non convenzionali, macchine utensili. Previsto anche un focus sulla piccola e media impresa, settore in cui l'Italia si presenta agli occhi indiani come partner privilegiato, e sull'industria della difesa.

Sono lieto di ricordare in questa sede il contributo fornito non solo dall'Ambasciata e dalla Rete Consolare in India, ma anche dalla Camera di Commercio Indo-Italiana, dall'Antenna ENIT a Mumbai e dall'Istituto Italiano di Cultura, chiamati a svolgere un ruolo chiave in una realtà come quella indiana, spesso ancora non sufficientemente conosciuta dalle nostre imprese e percepita come lontana e complessa.

Il 2011 si presenta, dunque, come un anno particolarmente significativo nelle relazioni tra Italia ed India, che mi auguro porterà, grazie allo sforzo sinergico di tutti gli attori del Sistema Italia, ad un vero e proprio salto di qualità nel partenariato economico indo-italiano.

Giacomo Sanfelice di Monteforte
Ambasciatore d'Italia a New Delhi



Introduzione - II



Con una popolazione che supera il miliardo e un tasso di crescita del PIL tra i più alti in assoluto (+8.0% nel 2009-2010, +8.6% nel 2010-2011 e +8.8% in 2011-12, secondo le stime più recenti) grazie alla crescita esponenziale della sua classe media e alla sempre maggiore apertura del Paese agli investimenti internazionali (l'India occupa oggi la 2° posizione nella classifica mondiale delle destinazioni che esercitano maggior attrattiva per gli IDE), quella indiana si sta confermando come una delle economie più dinamiche al mondo.

Oltre ai settori più maturi della meccanica e dell'automotive, in cui i grandi gruppi italiani hanno già consolidato la loro presenza nei rispettivi distretti industriali indiani, le aziende italiane guardano con grande interesse ai significativi investimenti programmati dal governo di Nuova Delhi in tre aree strategiche. In primo luogo le infrastrutture: il fabbisogno indiano per il loro sviluppo ammonta a oltre 750 miliardi di € per il periodo 2012-2017, che saranno reperiti per il 50% da capitale privato e saranno destinati al finanziamento di un ampio spettro di progetti. Seguono poi le tecnologie agroalimentari: nonostante l'India sia il 2° maggior produttore di frutta e verdura al mondo e la sua produzione costituisca l'8% di quella mondiale, il settore primario costituisce solo il 15% del PIL indiano e il 25-30% della frutta e della verdura è soggetto a deperimento e spreco a causa di pratiche di trattamento improprie e di infrastrutture per l'immagazzinamento inadeguate. Per risolvere alla radice il problema sono stati stanziati 16 miliardi di euro per il settore della trasformazione alimentare e il potenziamento della catena del freddo. Infine, sul fronte dell'energia, sono previsti investimenti da 1,5 i miliardi di € per incrementare di 14,050 MW la capacità energetica indiana attraverso l'utilizzo di energia eolica, idro-elettrica, biomasse e





solare. La possibilità di sfruttare appieno fonti naturali d'energia consentirebbe al Paese di raggiungere una drastica riduzione delle emissioni di anidride carbonica, una rapida elettrificazione dei villaggi dell'area rurale e di assicurarsi una quasi totale autosufficienza energetica. Si tratta di settori questi, in cui l'Italia vanta eccellenze a livello mondiale e che possono essere messe al servizio della grande crescita indiana.

Nonostante la crisi che in questi ultimi anni si è abbattuta su tutto il globo, il sistema produttivo italiano ha non solo saputo presidiare i mercati esteri più pregiati, ma è anche stato in grado di trovare nuovi sbocchi ai propri prodotti. La ricetta salutare seguita dalle imprese è stata quella di individuare (ed investire) su un felice connubio fatto, da una parte, di qualità e ricerca dell'eccellenza, dall'altra di flessibilità ed efficienza. Con questi ingredienti di base, oggi le nostre aziende affermano la loro competitività sui mercati internazionali non più limitati soltanto all'area comunitaria, ma estesi ad aree extraeuropee, inevitabilmente più difficili e rischiose. Il risultato è che i nostri dati dimostrano che l'Italia è il primo Paese del Vecchio continente, dopo la Germania, per presenza sui mercati extraeuropei, ed è il primo, dopo la Cina, per quantità esportata nei paesi emergenti.

I dati Istat di aprile scorso ci dicono che l'Italia è un Paese "debitore" nei confronti dell'India, visto che la bilancia commerciale è negativa, e che le esportazioni italiane verso questo vasto Paese rappresentano solo l'1% delle vendite estere nazionali. La nostra, quindi, è ancora una presenza esigua, ma nell'ultimo anno si sono registrate novità interessanti: rispetto ad aprile del 2010, le esportazioni italiane sono incrementate del 22,6%. Addirittura, nei primi due mesi del 2011, alcuni settori hanno registrato variazioni percentuali a tre cifre rispetto al



primo bimestre dell'anno scorso. Tra questi, molti comparti della meccanica, a cominciare dalle macchine per la formatura dei metalli (+115%), gli articoli in gomma (+186%), i componenti elettronici e le schede magnetiche (+160%), gli autoveicoli (+137%) ed altre ancora. Bene, anzi, benissimo direi, perché questo significa che il mercato indiano si sta aprendo alla conoscenza della qualità del Made in Italy nel suo complesso e ci sono insomma buone possibilità perché si possano instaurare proficui e duraturi rapporti di collaborazione economica tra i due Paesi.

D'altro canto, raggiungere questo continente vasto e in gran parte ancora inesplorato per le PMI italiane, richiede adeguati supporti per gli operatori, che hanno bisogno di punti di riferimento affidabili e sostegno nella loro attività. Fondamentale, insomma, è la rete di supporto alle imprese, rappresentata dalle 105 Camere di commercio italiane e da quella delle 75 Camere di commercio italiane all'estero, che sono delle vere "teste di ponte" per le imprese del Belpaese in tutti i mercati del mondo. È esattamente in quest'ottica di assistenza e servizio che la Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry, espressione del sistema camerale italiano, ha organizzato molteplici attività volte a supportare le aziende italiane in un mercato complesso, ma dalle ottime opportunità come quello indiano. La prima edizione della *Indo-Italian Business Conference* organizzata lo scorso mese di settembre, è stata una piattaforma di scambio di know-how e informazioni tra aziende italiane e indiane, e l'*Indo-Italian Club for Infrastructure & Building* (IICIB) si è ormai imposto come un punto di riferimento per tutte le aziende italiane interessate a entrare nel mercato indiano delle infrastrutture, dell'edilizia e materiali da costruzione.





La Missione di Sistema che visita il Subcontinente indiano in questi giorni, organizzata dal Ministero degli Affari Esteri, dal Ministero dello Sviluppo Economico, Confindustria, ABI e Unioncamere è la conferma del rinnovato interesse da parte delle istituzioni italiane nei confronti del gigante economico asiatico.

Ferruccio Dardanello

Presidente di Unioncamere





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 Unioncamere

L'India rappresenta il secondo Paese più popoloso al mondo ed è considerata la più grande democrazia del pianeta. Una superficie che si estende per oltre 3.200.000 Km² e una popolazione che ha superato il miliardo di abitanti rendono il subcontinente indiano una realtà caratterizzata da una pluralità di lingue, religioni, caste e classi sociali.

1. POPOLAZIONE

La popolazione dell'India (con dati aggiornati a marzo 2011) è di circa 1,21 miliardi di persone che la rendono il secondo paese più popoloso al mondo, preceduto solo dalla Cina. La crescita demografica registrata nel corso dell'ultimo decennio fa pensare che nei prossimi trent'anni si assisterà al sorpasso dei cinesi; attualmente il tasso di crescita della popolazione è pari all'1,34% annuo. La speranza di vita è attestata sui 67,9 anni per le donne e 65,7 per gli uomini. La densità di popolazione è di 382 abitanti/km², anche se è necessario precisare che solo il 30% della popolazione indiana risiede nelle zone urbane, mentre

la restante parte vive ancora nelle zone rurali, ma con una forte tendenza all'urbanizzazione. Nonostante l'impegno da parte dello Stato indiano nell'incremento degli investimenti nell'educazione, nelle zone rurali si registra ancora un elevato tasso di analfabetismo: solo il 74% della popolazione risulta infatti alfabetizzato. Questo dato deve essere però rivisto se si considera la differenza che intercorre tra la condizione femminile (le percentuali di alfabetizzazione superano il 65%) e la condizione maschile (82%). Esistono inoltre numerose differenze tra i vari stati: se da un lato lo stato del Kerala registra un tasso molto elevato di alfabetizzazione, pari al 93,9%, dall'altro il Bihar registra il tasso più basso, con un valore complessivo pari al 63,8%.

2. SUPERFICIE

Lo Stato indiano ha una superficie di 3.284.590 km² e si colloca al settimo posto tra i più grandi paesi del mondo. Confina con il Pakistan a nord-ovest, con la Cina, il Nepal e il Bhutan a nord e con il Bangladesh e il Myanmar a est; a sud-est e a sud-ovest, lo Sri Lanka e le Maldive sono rispettivamente le due isole più vicine al territorio. L'India presenta un territorio ampiamente diversificato: dalla zona equatoriale



dell'estremo sud, alla tundra nella zona himalayana. Gli oltre 7.000 km di coste racchiudono al loro interno pianure, deserto, colline e montagne innevate: nella parte settentrionale il territorio presenta da un lato le cime dell'Himalaya e del Karakoram, dall'altro la vasta pianura del Gange che divide la regione himalayana dalla zona meridionale e si estende dal Mar Arabico al Golfo del Bengala. La valle del Gange rappresenta l'area più antica di popolamento del paese e vi si trovano le zone più fertili e abitate di tutta l'India. Nella zona centro-meridionale si trova l'estesissimo altopiano roccioso del Deccan con altitudini che variano tra i 300 e i 915 metri (anche se in alcuni punti i picchi raggiungono i 1220 metri). Nel loro complesso i paesaggi del Deccan sono relativamente vari, anche per la presenza di due allineamenti montuosi periferici, i Ghati Occidentali (molto elevati) e i Ghati Orientali (meno elevati e caratterizzati da un'orografia discontinua). Il territorio dell'Unione Indiana può quindi essere suddiviso in quattro regioni principali: l'Himalaya, le pianure fluviali settentrionali, l'altopiano del Deccan e i Ghati Occidentali e Orientali. Il più esteso fiume dell'India è il Gange, il cui sviluppo complessivo è di 2700 Km. Insieme ai suoi affluenti, il Gange possiede un bacino idrografico che ricopre una superficie di circa un milione di chilometri quadrati. Dal punto di vista climatico, la posizione tropicale del Paese, la sua apertura all'Oceano Indiano e la presenza della catena Himalayana rappresentano i fattori che maggiormente influiscono sul clima dell'India. Anche se si può parlare di clima arido, umido equatoriale, himalayano e di clima a due stagioni, è possibile affermare che all'interno del Paese non esistono grandi anomalie. L'alternanza stagionale rende asciutta gran parte dell'India per lunghi mesi e questo periodo corrisponde generalmente a una sosta della stessa attività umana, che si ravviva d'improvviso alle prime manifestazioni del monzone. Soprattutto nella pianura settentrionale, i ritardi dei monsoni possono causare carestie drammatiche, cui si aggiunge il rovinoso e improvviso arrivo del monzone.

3. STATI E TERRITORI

L'Unione indiana comprende 28 stati, ciascuno dotato di assemblea e governo propri, e 7 territori amministrati dal governo centrale. Gli stati sono:

Andhra Pradesh; Arunachal Pradesh; Assam; Bengala Occidentale; Bihar; Chhattisgarh; Goa; Gujarat; Haryana; Himachal Pradesh; Jammu e Kashmir; Jharkhand; Karnataka; Kerala; Madhya Pradesh; Mahaeashtra; Manipur; Meghalaya; Mizoram; Nagaland; Orissa; Punjab; Rajasthan; Sikkim; Tamil Nadu; Tripura; Uttarakhand; Uttar Pradesh. I territori sono invece suddivisi in questo modo: sei territori dell'Unione (Andatane e Nicobare, Chandigarh, Dadra e Nagar Haveli; Daman e Diu; Laccadive e Pondicherry) e un territorio della capitale (Territorio di Delhi).

4. CITTÀ PRINCIPALI

Mumbai (13.660.000 abitanti), Delhi (11.950.000 ab.), Madras (5.180.000 ab.) Calcutta (5.020.000 ab.), Bangalore (4.560.000 ab.), Hyderabad (3.980.000 ab.), Ahmedabad (3.860.000 ab.), Pune (3.230.000 ab.), Surat (3.120.000 ab.), Kanpur (3.030.000 ab.), Jaipur (2.990.000 ab.), Lucknow (2.620.000 ab.), Nagpur (2.350.000 ab.).

5. MONETA

La moneta ufficiale è la rupia indiana (INR), suddivisa in 100 Paisa (plurale Paise). Il tasso di cambio ufficiale della Rupia indiana a settembre 2011 è di 49,07 per un dollaro e 66,66 per un euro. Le banconote più diffuse sono quelle da 5,10,20,50,100 e 500, ma è in circolazione anche la banconota da 1000 rupie.

6. ETNIE, LINGUE E RELIGIONI

L'India rappresenta una società multietnica e multiculturale nella quale convivono ariani, arabi, afgani, inglesi, turchi e decine di altri gruppi. Accanto alle principali etnie, esistono numerosi popoli minori, indicati con l'espressione "gruppi tribali". Partendo dalla premessa che a livello costituzionale non esiste una lingua riconosciuta a livello nazionale, l'Hindi, secondo l'art. 343 è la lingua riconosciuta come ufficiale e parlata dalla maggioranza della popolazione. L'*Official languages Act* del 1963 stabilisce che la lingua inglese è in vigore a pari titolo dell'Hindi per gli atti pubblici; in particolare l'inglese riveste un ruolo importantissimo nel contesto





economico-industriale. Accanto a queste due lingue, la Costituzione riconosce a ogni modo altre 22 lingue nazionali (lingue ufficiali sussidiarie), tra le quali spiccano il panjabi e il bengalese. L'India è la patria di due grandi famiglie linguistiche: la Indoeuropea, parlata da circa il 74% della popolazione e la Dravidica, parlata da circa il 24%; le altre lingue parlate appartengono alle famiglie tibeto-birmane e monkhmer. Se si considera la religione, in India convivono l'Induismo, l'Islamismo, il Buddismo, la religione Sikh e il Cristianesimo, oltre a altre religioni minori come lo Zoroastrismo e il Jainismo. La maggior parte della popolazione è di religione induista (80,5%), compresi gli ayyavazhi, considerati una setta induista e presenti soprattutto nell'India meridionale. Seguono i musulmani che riuniscono il 13,4% della popolazione complessiva dell'India, i cattolici (2,3%), i sikh (1,9%, soprattutto nello stato del Punjab), i buddhisti (0,7%), soprattutto nello stato del Sikkim), i giainisti (0,1%) e altre comunità religiose.

7. DIVISIONI POLITICO AMMINISTRATIVE

L'India è una repubblica parlamentare federale nell'ambito del Commonwealth secondo quanto stabilito dalla Costituzione del 26 gennaio 1950 e comprende, come visto precedentemente, 28 Stati e 7 Territori amministrati dal potere centrale. In particolare gli Stati sono retti da un governatore nominato dal Presidente della Repubblica per una durata di 5 anni. Il Capo dello Stato è il Presidente della Repubblica, eletto dai due rami del Parlamento federale e dalle Assemblee degli Stati. Il Presidente della Repubblica dura in carica 5 anni ed esercita il potere esecutivo insieme al Consiglio dei Ministri. Il Governo federale è responsabile nei confronti del Parlamento, che esercita il potere legislativo, e che si divide nella Camera Alta o Consiglio degli Stati e nella Camera del Popolo. All'interno del territorio indiano sono presenti numerosi partiti politici, anche se i due più importanti sono il Partito del Congresso Nazionale Indiano (INC) e il suo attuale oppositore, ovvero il Partito del Popolo Indiano (BJP). Accanto a questi esistono altri sei partiti rilevanti non tanto per il numero di iscritti, quanto piuttosto per la loro funzione di coalizione: il Partito Comunista d'India (CPI), il Partito Comunista d'India

Marxista (CPIM), il Partito del Congresso Nazionalista (NCP), il Partito della Società Maggioritaria (BSP), il Partito Socialista (SP) e il Partito Popolare Nazionale (BJD). Si tratta di partiti riconosciuti a livello nazionale dalla Commissione Elettorale dell'India, dal momento in cui rappresentano almeno quattro stati al Parlamento federale. Altri partiti regionali completano le forze politiche presenti sul territorio. Le consultazioni del 2009 per il rinnovo dei 543 seggi della Camera Bassa hanno sancito la vittoria del Partito del Congresso Nazionale Indiano di Sonia Gandhi.

2. Cenni storico politici

A cura di Unioncamere

L'India vanta una storia plurimillenaria, che ha visto l'ascesa e la caduta di numerosi stati e imperi ed è stata scandita da invasioni e conquiste. Nel 2007 l'India ha festeggiato il 60° anniversario della sua indipendenza, un traguardo raggiunto grazie alla lotta pacifica guidata dal Mahatma Gandhi: il 14 agosto del 1947 a mezzanotte, infatti, Jawaharlal Nehru diventò il primo capo del governo indiano e la bandiera indiana venne sventolata per la prima volta. L'indipendenza segnò anche la spartizione dell'ex impero coloniale britannico in due distinte entità statali: l'Unione indiana e il Pakistan, a sua volta suddiviso in Pakistan Occidentale e Orientale. Questa scissione provocò un doppio esodo di popolazioni dall'India verso il Pakistan e dal Pakistan verso l'India e fu accompagnata da numerosi episodi di intolleranza, di cui nel 1948 fu vittima lo stesso Mahatma Gandhi. Le ragioni alla base della scissione permettono di capire anche gli avvenimenti che hanno segnato e segnano tuttora la realtà contemporanea nell'India: parte della leadership musulmana guidata da Jinnah impose la creazione di uno stato confessionale riservato alla popolazione di religione islamica. Peraltro la vicenda politica del Pakistan è stata caratterizzata nel corso degli ultimi 60 anni da periodici colpi di stato che ne hanno interrotto più volte i normali percorsi democratici. Ai fini del presente volume è possibile riassumere la Storia dell'India in due grandi periodi storici:

- 1947-1991
- 1991-2011



1. PERIODO 1947-1991

Durante questo periodo il Paese, dichiarato Stato federale, laico e parlamentare dalla Costituzione del 1950, è dominato, dal punto di vista politico, dal Partito del Congresso, diretto da Jawaharlal Nehru dal 1947 al 1964. Nehru varò un programma di sviluppo incentrato sulla riforma agraria e sull'adozione di tre piani quinquennali al fine di industrializzare il Paese; nel 1950 venne ufficialmente abolito il sistema delle caste, anche se nella prassi continuano a rappresentare una peculiarità della società indiana. La coesistenza pacifica con la Cina venne a mancare a causa della crisi scoppiata tra i due Paesi nel 1962 a causa dei confini dell'Himalaya, crisi dalla quale l'India uscì pesantemente sconfitta con la perdita dell'Arunachal Pradesh. Dal 1964 al 1966 alla guida del governo ci fu L.B. Shastri, che dovette affrontare una grave crisi con il Pakistan dovuta al controllo della regione del Kashmir e culminata con l'invasione da parte dell'India del Punjab pakistano nel 1965 e risolta solo in seguito all'intervento dell'Onu nel 1966. La questione del Kashmir, diviso tra India, Pakistan e Repubblica Popolare Cinese, resta tuttora aperta in virtù della sua posizione strategica. Indira Gandhi, figlia di Nehru, rimase alla guida del governo dal 1966 al 1977 e si concentrò sulla modernizzazione del Paese, varò la riforma agraria, firmò un Trattato di Amicizia e Cooperazione con l'URSS e dovette affrontare un nuovo conflitto con il Pakistan nel 1971, a seguito dell'intervento indiano a favore dell'indipendenza del Bangladesh. La sconfitta subita nel conflitto con la Cina nel 1962 portò l'India a investire maggiormente nel proprio sistema di difesa e in quest'ottica si deve leggere la decisione del Paese di entrare a far parte del gruppo di paesi detentori dell'arma nucleare: nel 1974 l'India fece esplodere la sua prima bomba atomica. Sul piano internazionale, in quegli anni l'India si fece promotrice del Movimento dei Paesi non Allineati alla Conferenza di Bandung del 1955, insieme a Egitto e Jugoslavia. Verso la metà degli anni '70, il peggioramento a livello economico e sociale favorì una crescita dell'opposizione, con largo consenso di

opinione, alla quale il governo rispose con una serie di provvedimenti autoritari. Accusata di brogli elettorali e condannata all'interdizione dai pubblici uffici per sei anni, Indira Gandhi dichiarò lo stato di emergenza e la limitazione delle libertà democratiche. L'atteggiamento della Gandhi provocò la prima sconfitta del Partito alle elezioni del 1977, quando il Janata Dal, partito di centro-sinistra, costituì il nuovo governo. Nel 1980 Indira Gandhi tornò alla guida del governo in un contesto segnato da agitazioni sociali, etniche e religiose e in particolare dalla richiesta dei Sikh di creare uno Stato indipendente. La repressione che ne seguì nel 1984 provocò centinaia di morti e nell'ottobre dello stesso anno Indira Gandhi venne assassinata. Dal 1984 al 1989 Rajiv Gandhi, figlio di Indira, divenne primo ministro e presidente dell'INC, ma le difficoltà economiche, la crescente turbolenza delle manifestazioni autonomistiche, un rinascente fondamentalismo induista e gravi episodi di corruzione provocarono la seconda sconfitta del Partito del Congresso alle elezioni del 1989, quando il governo passò al National Front, una coalizione destinata a spaccarsi nel 1990 in seguito a un'esplosione di violenza tra indù e musulmani.

2. PERIODO 1991-2011

Gli anni '90 segnarono dei profondi cambiamenti nel Paese, dal momento in cui l'India archiviò in modo definitivo la politica statalista dell'era Nehru Gandhi e si aprì a un rapido processo di modernizzazione economica. In seguito alle dimissioni di Gandhi, l'incarico di primo ministro fu assunto da Vishwanath Pratap Singh del Janata Dal, che formò un governo di minoranza appoggiato dal Fronte delle Sinistre e dal Bharatiya Janata. Singh introdusse misure più severe di austerità e cercò invano di avviare un processo di pacificazione con i movimenti separatistici, che intensificarono la loro attività provocando numerosi incidenti. L'uscita del Bharatiya Janata dalla coalizione provocò lo scioglimento della stessa. Il 23 giugno del 1991 il Partito del Congresso affidò la guida a Narasimha Rao, che avviò una politica economica volta a ridurre lo statalismo rafforzando



l'iniziativa privata e gli scambi con l'estero. Le elezioni anticipate del 1998 confermarono la crescita del Bharatiya Janata Party, un partito nazionalista indù: questo fatto mise in discussione il carattere laico del Paese, dal momento in cui i nomi delle principali città indiane vennero ridenominati secondo la tradizione nazionalista e si accentuò la predominanza indù nella gestione della vita pubblica. La tensione nell'area crebbe immediatamente e i rapporti con il Pakistan si fecero più tesi, mentre il confronto militare in Kashmir subì una brusca accelerazione. Il compimento di alcuni esperimenti nucleari nel maggio del 1998 provocò una reazione da parte degli Stati Uniti che bloccarono gli aiuti economici e la collaborazione militare. La corsa agli armamenti riaccese lo stato di tensione con il Pakistan e solo nel luglio 1999 i due Paesi giunsero a un accordo per la riduzione dell'attività militare nel Kashmir; ciò nonostante, nel dicembre 1999, un Airbus indiano venne dirottato da parte di estremisti islamici e, nel gennaio 2000, l'esplosione di una bomba a Srinagar riaprì il conflitto. Alle elezioni legislative della fine del 1999 venne confermato l'avanzamento dei nazionalisti di Vajpayee, leader del Bharatiya Janata Party. Alle elezioni legislative del 2004 e del 2009 il popolo indiano si è espresso a favore dell'economista Manmohan Singh del Partito del Congresso, che si è concentrato su riforme economico-sociali volte allo sviluppo delle aree rurali. Sotto il profilo della politica estera l'India ha continuato ad attivarsi per placare le tensioni con il Pakistan promuovendo il processo di pace iniziato nel 2004, anche se gli attentati avvenuti nel corso del 2008 e, più recentemente, nel settembre 2011 a New Delhi, evidenziano quanto la questione non sia stata ancora risolta. L'India rappresenta oggi un interlocutore fondamentale a livello internazionale, con particolare riguardo al G20, ma anche all'accordo di cooperazione nucleare stipulato nel 2006 con gli Stati Uniti. Il suo ruolo di potenza emergente è sancito inoltre dalla candidatura a un seggio permanente nel Consiglio di Sicurezza dell'ONU.

3. Usi e costumi, cultura e abitudini

A cura di Unioncamere

Nel corso della sua storia plurimillenaria, l'India ha conosciuto vari influssi: innumerevoli ondate migratorie hanno contribuito all'arricchimento dello straordinario patrimonio linguistico, religioso, culturale e genetico del Paese. Da sempre l'India e i suoi contrasti hanno affascinato l'Occidente, colpito dalla convivenza tra modernità e tradizione, espansione economica e problemi sociali, spiritualità e corsa al benessere materiale. Se la storia dell'India sembra complessa, ancor di più lo è la convivenza tra diverse fedi all'interno dei suoi confini. L'Induismo è la religione più praticata all'interno del territorio indiano: oltre l'80% degli indiani (quasi 900 milioni di persone) si riconoscono in questa religione, la terza al mondo dopo il Cristianesimo e l'Islam. Si tratta di una religione che non ha un testo sacro per eccellenza, né un unico profeta, né richiede forme di culto pubblico: l'idea della reincarnazione e la venerazione di diverse divinità ne rappresentano i cardini. Per quanto riguarda la trasmigrazione delle anime, secondo questa dottrina, ogni uomo, dopo la morte, si reincarna in un altro essere vivente o in un animale, a seconda della condotta tenuta durante la vita precedente, dal momento in cui le azioni si ripercuoterebbero nelle vite successive: in quest'ottica si deve considerare il grande rispetto nutrito dagli induisti verso ogni forma di vita, soprattutto animale. Collegato all'Induismo, è il sistema delle caste, introdotto dagli arii nel secondo millennio a.C., ufficialmente abolito dalla Costituzione del 1950, ma ancora presente soprattutto nelle zone rurali, dove continua a condizionare pesantemente vari aspetti della vita quotidiana. Il sistema sociale gerarchico delle caste prevedeva la divisione della società indiana in quattro gruppi, caratterizzati da specifici riti religiosi e determinate attività lavorative. Nel dettaglio si poteva notare una distinzione tra sacerdoti (la casta più importante), guerrieri, mercanti e artigiani, e infine servi e contadini. In fondo alla piramide sociale si trovavano gli "intoccabili", destinati ai lavori più umili e a non avere contatti



fisici con gli appartenenti a caste di livello superiore. Il Buddismo rappresenta l'altra grande religione nata nella regione indiana tra il VI e il V secolo a.C., anche se in India rappresenta ormai solo una minoranza. Frutto del pensiero di Siddharta Guatama, il Buddismo si basa su una vita ascetica, lontana dalle cose del mondo cui è necessario rinunciare al fine di raggiungere la liberazione dal desiderio di successo, potere e ricchezza e di conseguenza dal dolore che provoca la non soddisfazione di questi. Gli oltre 120 milioni di musulmani dell'India costituiscono la seconda comunità religiosa del Paese e la seconda comunità islamica al mondo dopo l'Indonesia. Negli ultimi decenni la comunità islamica si è resa protagonista, insieme alla maggioranza indù, di scontri interreligiosi anche violenti, legati soprattutto ai rapporti delicati che intercorrono tra India e Pakistan. Per grande parte della sua storia l'India è stata identificata con il suo commercio e la sua ricchezza culturale, e, nonostante si presti a essere una società multiculturale aperta alle influenze esterne e disposta a integrarle, l'influsso dei costumi occidentali non ha intaccato la cultura popolare.

1. LE TRATTATIVE

Se si pensa di andare in India per concludere degli affari, è opportuno tenere presente alcune precisazioni relative al modo di fare business in India e più in generale al modo di gestire le trattative con la controparte indiana. In particolare è possibile constatare che:

1. in India le relazioni rivestono un ruolo fondamentale nelle decisioni, e quindi pensare di concludere rapidamente i propri affari è impensabile: gli Indiani preferiscono conoscere la persona con cui si relazionano e quindi non è raro che pongano domande personali con riguardo alla famiglia, ai figli,...
2. scambiarsi biglietti da visita è fondamentale, anche in occasioni diverse dagli incontri di lavoro;
3. l'inglese è la lingua comunemente utilizzata negli affari ed è quindi indispensabile avere biglietti da visita e brochure tradotti in inglese;
4. in generale gli Indiani apprezzano la puntualità, ma la loro concezione del tempo è diversa da quella occidentale: i piani e i programmi dipendono da altre persone e altri eventi, quindi il tempo non è considerato un'unità di misura obiettiva;
5. nel caso in cui si debba programmare un appuntamento, è opportuno fissarlo con un paio di mesi di anticipo e confermarlo qualche giorno prima, anche se è necessario prepararsi a variazioni dell'ultimo minuto;
6. l'anno finanziario per la maggior parte delle organizzazioni indiane, le banche e i dipartimenti governativi, inizia ad aprile e termina a marzo, quindi è sconsigliato prendere appuntamenti verso la fine di marzo, quando la chiusura dell'anno finanziario assorbe molto tempo;
7. per quanto riguarda l'abbigliamento maschile, l'uso della cravatta non è obbligatorio (viste le condizioni climatiche) ed è preferibile scegliere colori neutri, non troppo appariscenti; per quanto riguarda l'abbigliamento femminile, è opportuno indossare pantaloni o gonne lunghe e scollature alte;
8. nel momento in cui ci si rivolge a una persona è consigliabile anteporre "Signor" o "Signora" e l'utilizzo dei titoli professionali (Dottore, Ingegnere,...) è molto importante, visto che rappresenta un riconoscimento dello sforzo compiuto dalla persona per portare a termine i suoi studi;
9. nell'India settentrionale la maggioranza della popolazione ha un cognome, che viene riportato dopo il nome di battesimo; nell'India meridionale, invece, gli uomini non posseggono un cognome, che viene generalmente sostituito con il nome del padre e/o con la città/paese d'origine; per quanto riguarda le donne, solitamente acquisiscono il cognome (nel Nord) o il nome di battesimo (nel Sud) del marito una volta sposate, ma in alcuni casi, soprattutto per le donne in carriera, viene mantenuto il nome da nubile;
10. in India fare regali è considerato un segno di amicizia: è preferibile non regalare oggetti costosi dal momento in cui gli Indiani cercano di contraccambiare il



- regalo e potrebbe generare imbarazzo; per la carta da pacchi è utile utilizzare i colori rosso, giallo, verde, blu, visto che il bianco e il nero sono considerati colori nefasti;
11. considerata la grande varietà di abitudini alimentari e stili di vita, è meglio adattarsi ai costumi locali ed evitare quindi gaffe (allo stesso modo quando si fanno regali è meglio evitare oggetti in pelle, vista la sensibilità degli Indù a qualsiasi forma di essere vivente);
 12. un'ultima, ma rilevante osservazione: in India per annuire si muove la testa da destra a sinistra, un gesto molto simile al "no" europeo.

In generale è possibile affermare che pazienza, flessibilità e diversa concezione del tempo rappresentano dei punti sui quali è opportuno soffermarsi prima di iniziare una trattativa in India.

dalla raffinazione del petrolio, prodotti chimici e della metallurgia, computer e prodotti di elettronica e ottica, autoveicoli e altri mezzi di trasporto. Per quanto riguarda gli IDE, i principali paesi investitori in India sono: Mauritius (con una quota del 34%), Singapore (10%) e Stati Uniti (6,7%). L'Unione Europea nel suo insieme rappresenta il primo investitore in India, e l'Italia, diciassettesima a livello mondiale e settima tra i Paesi UE, si caratterizza per una performance discreta grazie a un aumento del 15% contro un andamento generale degli investimenti esteri nel Paese piuttosto negativo (-26,6%). L'evoluzione dell'economia indiana, con particolare riferimento al tema delle infrastrutture, aiuta a individuare alcuni campi nei quali può affermarsi la collaborazione tra India e Italia.

4. Rapporti economici tra Italia e India

A cura di Unioncamere

La Cina si conferma il principale fornitore dell'India con un quota pari all'11,6%, seguita da Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita. L'Italia si posiziona al 26° posto con una quota pari all'1,18%; a livello europeo invece il Bel Paese si posiziona al 4° posto, preceduto da Germania, Belgio e Regno Unito. L'India importa dall'Italia principalmente macchinari, autoveicoli e mezzi di trasporto, prodotti chimici, prodotti della metallurgia e in metallo, prodotti di elettronica e apparecchiature elettriche. Dal punto di vista dei principali paesi clienti, gli Emirati Arabi Uniti si confermano come primo Paese di destinazione delle merci indiane con una quota del 13,2%, seguiti da Stati Uniti e Cina, anche se l'Unione Europea nel suo complesso rappresenta il primo mercato dell'India con una quota del 18,62%. L'Italia si colloca al 18° posto con una quota dell'1,73%, mentre a livello europeo occupa il 6° posto, preceduto da Regno Unito, Germania, Paesi Bassi, Belgio e Francia. L'Italia importa dall'India principalmente prodotti tessili e abbigliamento, prodotti derivati



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 Italia e India.

TABELLA 1 - INTERSCAMBIO COMMERCIALE DELL'INDIA ⁽¹⁾ E RELATIVE QUOTE DI MERCATO SU EXPORT E IMPORT MONDIALE

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.- mar. 2010	Gen.- mar. 2011
Export India (milioni di dollari US)	50.522	61.130	75.387	98.212	120.550	153.775	177.700	165.186	223.179	51.630	65.888
Variazione % rispetto al periodo precedente	16,6	21,0	23,3	30,3	22,7	27,6	15,6	-7,0	35,1	-	27,6
Quote India su export mondiale	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,3	1,5	1,5	1,6
Posizione India, in termini di export, nella graduatoria mondiale	29°	28°	28°	27°	26°	23°	25°	19°	19°	19°	18°
Import India (milioni di dollari US)	58.913	74.078	99.838	139.888	176.669	235.025	281.467	257.665	328.731	81.155	103.149
Variazione % rispetto al periodo precedente	17,5	25,7	34,8	40,1	26,3	33,0	19,8	-8,5	27,6	-	27,1
Quote India su import mondiale	0,9	1,0	1,1	1,3	1,4	1,6	1,7	2,0	2,1	2,3	2,4
Posizione India, in termini di import, nella graduatoria mondiale	22°	22°	21°	16°	16°	16°	16°	15°	14°	13°	13°
Saldo India (milioni di dollari US)	-8.391	-12.948	-24.451	-41.676	-56.119	-81.250	-103.767	-92.479	-105.552	-29.525	-37.261

⁽¹⁾ Valori a prezzi correnti

I dati sono soggetti a successive revisioni.

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS ago.2011





FIGURA 1 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLE QUOTE DI MERCATO MONDIALI DELL'INDIA (VALORI IN PERCENTUALI)

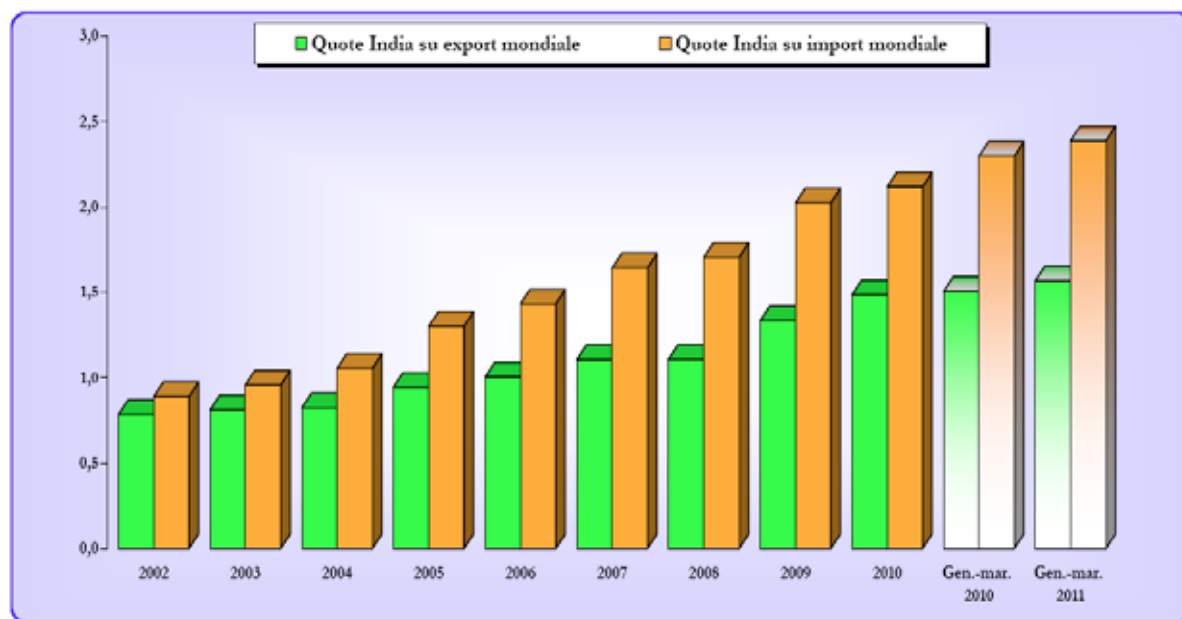


TABELLA 2A - PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI DALL'INDIA - Anno 2010

	PRODOTTO	milioni di dollari US	peso % su export totale India	quota mondiale %	Principali mercati di destinazione del prodotto ⁽²⁾	
					Paesi	Quota %
1	Oli di petrolio o di minerali bituminosi; preparazioni contenenti, in peso, $\geq 70\%$ di oli di petrolio o di minerali bituminosi e delle quali tali oli costituiscono il componente base, n.n.a. (escl. gli oli greggi)	28.922,3	16,8	4,6	1) Paesi Bassi 2) E.A.U.	15,5 12,7
2	Minerali di ferro e loro concentrati, incl. le piriti di ferro arrostiti "ceneri di piriti"	11.913,8	6,9	10,4	1) Cina 2) Giappone	83,5 6,5
3	Diamanti, anche lavorati, (ma non montati nè incastonati) (escl. pietre (non montate) per punte di lettura, pietre lavorate riconoscibili come parti di contatori, strumenti di misura o altri oggetti del capitolo 90)	11.020,6	6,4	12,5	1) Hong Kong 2) E.A.U.	29,6 28,0
4	Medicamenti (escl. i prodotti delle voci 3002, 3005 e 3006) costituiti da prodotti anche miscelati, preparati per scopi terapeutici o profilattici, presentati sotto forma di dosi o condizionati per la vendita al minuto	6.314,8	3,7	2,0	1) Stati Uniti 2) Russia	25,8 6,0
5	Autoveicoli da turismo ed altri autoveicoli costruiti principalmente per il trasporto di persone, incl. gli autoveicoli del tipo "break" e le auto da corsa (escl. autoveicoli per il trasporto di 10 o più persone, incl. conduttore)	2.911,8	1,7	0,5	1) Regno Unito 2) Italia	13,9 12,0

⁽²⁾ I dati si riferiscono all'anno 2009

Fonte: ITC - International Trade Centre

Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH4) - Sottocapitoli



TABELLA 2B - PRINCIPALI PRODOTTI IMPORTATI DALL'INDIA - Anno 2010

PRODOTTO	milioni di dollari US	peso % su import totale India	quota su import mondiale %	Principali mercati di provenienza del prodotto ⁽²⁾	
				Paesi	Quota %
1 Diamanti, anche lavorati, (ma non montati né incastonati) (escl. pietre (non montate) per punte di lettura, pietre lavorate riconoscibili come parti di contatori, strumenti di misura o altri oggetti del capitolo 90)	12.930,4	5,9	14,9	1) E.A.U. 2) Belgio	30,9 26,2
2 Oli di petrolio o di minerali bituminosi, greggi	12.509,7	5,7	1,1	1) Arabia Saudita 2) Iran	18,4 14,5
3 Carboni fossili; mattonelle, ovoidi e combustibili solidi simili ottenuti da carboni fossili	10.770,3	4,9	9,0	1) Australia 2) Indonesia	45,9 31,8
4 Apparecchi elettrici per la telefonia o la telegrafia su filo, incl. gli apparecchi telefonici per abbonati su filo per telefonini cellulari e apparecchi per la telecomunicazione a corrente portante o per la telecomunicazione numerica; videofoni; loro parti	7.153,2	3,3	2,0	1) Cina 2) Corea del sud	59,1 6,4
5 Oro, incl. l'oro platinato, greggio o semilavorato o in polvere	6.123,7	2,8	7,5	1) Svizzera 2) Australia	36,1 27,2

⁽²⁾ I dati si riferiscono all'anno 2009

Fonte: ITC - International Trade Centre

Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH4) - Sottocapitoli





TABELLA 3 - PRINCIPALI CLIENTI E FORNITORI DELL'INDIA ⁽³⁾ - ANNO 2010

	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	223.179	100,0	MONDO	328.731	100,0
1	Emirati Arabi Uniti	29.455	13,2	Cina	38.161	11,6
2	Stati Uniti	23.696	10,6	Emirati Arabi Uniti	25.933	7,9
3	Cina	17.415	7,8	Arabia Saudita	20.059	6,1
4	Hong Kong	9.542	4,3	Svizzera	19.006	5,8
5	Singapore	9.107	4,1	Stati Uniti	16.786	5,1
6	Paesi Bassi	6.588	3,0	Australia	11.525	3,5
7	Regno Unito	6.449	2,9	Iran	10.907	3,3
8	Germania	6.012	2,7	Germania	10.851	3,3
9	Belgio	5.042	2,3	Nigeria	10.297	3,1
10	Francia	4.918	2,2	Corea del sud	9.488	2,9
11	Giappone	4.832	2,2	Indonesia	9.210	2,8
12	Indonesia	4.579	2,1	Kuwait	8.542	2,6
13	Arabia Saudita	4.503	2,0	Giappone	7.791	2,4
14	Italia	4.213	1,9	Iraq	7.300	2,2
15	Sudafrica	3.757	1,7	Belgio	7.228	2,2
16	Brasile	3.672	1,6	Hong Kong	6.912	2,1
17	Corea del sud	3.670	1,6	Singapore	6.831	2,1
18	Malesia	3.587	1,6	Sudafrica	6.221	1,9
19	Sri Lanka	3.316	1,5	Qatar	6.015	1,8
20	Bangladesh	3.022	1,4	Malesia	5.739	1,7

⁽²⁾ Dati provvisori

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS ago.2011



TABELLA 4A - ESPORTAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA A 27 IN INDIA SUDDIVISE PER PAESE DI PROVENIENZA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2011
U.E. a 27	24.392	29.177	31.603	27.593	34.804	20.541
Austria	407	538	639	578	667	391
Belgio	4.631	5.400	4.987	4.517	6.828	4.503
Bulgaria	26	55	53	18	44	48
Cipro	4	4	7	9	13	9
Repubblica Ceca	317	402	429	429	596	346
Germania	6.114	7.306	8.140	8.084	9.192	5.125
Danimarca	265	268	370	277	358	216
Estonia	12	15	15	14	18	19
Spagna	543	734	765	802	1.176	650
Finlandia	328	454	529	454	610	314
Francia	2.631	3.343	3.342	2.458	3.089	1.560
Regno Unito	3.953	4.005	5.123	3.232	4.392	2.862
Grecia	50	47	37	57	62	25
Ungheria	105	74	106	138	273	193
Irlanda	154	168	160	161	161	110
Italia	2.166	2.995	3.090	2.735	3.387	1.920
Lituania	15	10	267	69	109	35
Lussemburgo	25	30	27	34	44	35
Lettonia	6	8	9	8	36	38
Malta	2	3	3	3	10	8
Paesi Bassi	1.129	1.595	1.609	1.699	1.740	894
Polonia	161	119	203	242	256	180
Portogallo	29	32	46	41	61	49
Romania	191	330	210	188	143	75
Svezia	1.072	1.158	1.314	1.203	1.387	852
Slovenia	35	42	53	85	80	47
Slovacchia	21	42	69	58	72	38
<i>Composizione percentuale su totale export U.E. a 27</i>						
Austria	1,7	1,8	2,0	2,1	1,9	1,9
Belgio	19,0	18,5	15,8	16,4	19,6	21,9
Bulgaria	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
Cipro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Repubblica Ceca	1,3	1,4	1,4	1,6	1,7	1,7
Germania	25,1	25,0	25,8	29,3	26,4	24,9
Danimarca	1,1	0,9	1,2	1,0	1,0	1,1
Estonia	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
Spagna	2,2	2,5	2,4	2,9	3,4	3,2
Finlandia	1,3	1,6	1,7	1,6	1,8	1,5
Francia	10,8	11,5	10,6	8,9	8,9	7,6
Regno Unito	16,2	13,7	16,2	11,7	12,6	13,9
Grecia	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
Ungheria	0,4	0,3	0,3	0,5	0,8	0,9
Irlanda	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5
Italia	8,9	10,3	9,8	9,9	9,7	9,3
Lituania	0,1	0,0	0,8	0,3	0,3	0,2
Lussemburgo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Lettonia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
Malta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Paesi Bassi	4,6	5,5	5,1	6,2	5,0	4,4
Polonia	0,7	0,4	0,6	0,9	0,7	0,9
Portogallo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Romania	0,8	1,1	0,7	0,7	0,4	0,4
Svezia	4,4	4,0	4,2	4,4	4,0	4,1
Slovenia	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2
Slovacchia	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2010 e 2011 sono provvisori



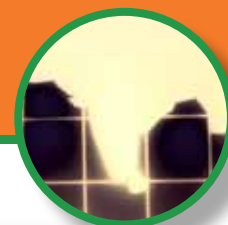


TABELLA 4B - IMPORTAZIONI NELL'UNIONE EUROPEA A 27 DALL'INDIA SUDDIVISE PER PAESE DI DESTINAZIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2011
U.E. a 27	22.614	26.586	29.545	25.448	33.141	20.399
Austria	177	200	262	293	318	191
Belgio	3.030	3.322	3.771	2.666	3.616	2.904
Bulgaria	38	62	58	50	49	30
Cipro	35	36	46	43	39	20
Repubblica Ceca	133	183	208	172	273	154
Germania	3.740	4.340	4.808	4.504	5.493	3.391
Danimarca	395	455	459	469	523	337
Estonia	8	16	16	12	16	7
Spagna	1.722	2.074	2.162	1.623	2.263	1.252
Finlandia	114	143	162	169	258	176
Francia	1.820	2.338	2.922	2.355	3.547	2.180
Regno Unito	4.521	5.323	5.219	4.599	5.977	3.415
Grecia	489	463	532	490	436	188
Ungheria	118	219	376	285	209	144
Irlanda	198	243	206	232	241	163
Italia	2.976	3.388	3.429	2.904	3.823	2.522
Lituania	19	23	25	20	22	16
Lussemburgo	13	22	13	11	9	7
Lettonia	22	22	21	15	23	11
Malta	16	20	31	36	60	40
Paesi Bassi	1.890	2.094	2.722	2.773	3.630	1.920
Polonia	282	392	489	383	503	345
Portogallo	238	349	475	268	411	295
Romania	172	258	422	420	521	175
Svezia	353	450	523	402	602	375
Slovenia	55	85	131	202	216	87
Slovacchia	39	65	56	52	67	52
<i>Composizione percentuale su totale import U.E. a 27</i>						
Austria	0,8	0,8	0,9	1,2	1,0	0,9
Belgio	13,4	12,5	12,8	10,5	10,9	14,2
Bulgaria	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Cipro	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1
Repubblica Ceca	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Germania	16,5	16,3	16,3	17,7	16,6	16,6
Danimarca	1,7	1,7	1,6	1,8	1,6	1,7
Estonia	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
Spagna	7,6	7,8	7,3	6,4	6,8	6,1
Finlandia	0,5	0,5	0,5	0,7	0,8	0,9
Francia	8,0	8,8	9,9	9,3	10,7	10,7
Regno Unito	20,0	20,0	17,7	18,1	18,0	16,7
Grecia	2,2	1,7	1,8	1,9	1,3	0,9
Ungheria	0,5	0,8	1,3	1,1	0,6	0,7
Irlanda	0,9	0,9	0,7	0,9	0,7	0,8
Italia	13,2	12,7	11,6	11,4	11,5	12,4
Lituania	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Lussemburgo	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Lettonia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Malta	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Paesi Bassi	8,4	7,9	9,2	10,9	11,0	9,4
Polonia	1,2	1,5	1,7	1,5	1,5	1,7
Portogallo	1,1	1,3	1,6	1,1	1,2	1,4
Romania	0,8	1,0	1,4	1,6	1,6	0,9
Svezia	1,6	1,7	1,8	1,6	1,8	1,8
Slovenia	0,2	0,3	0,4	0,8	0,7	0,4
Slovacchia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2010 e 2011 sono provvisori



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

	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2011
U.E. a 27	47.006	55.764	61.147	53.041	67.946	40.940
Austria	584	738	901	871	985	582
Belgio	7.661	8.722	8.757	7.182	10.443	7.407
Bulgaria	64	117	111	68	93	78
Cipro	39	40	54	52	52	29
Repubblica Ceca	450	585	637	600	869	499
Germania	9.854	11.646	12.948	12.588	14.685	8.516
Danimarca	660	723	829	747	881	552
Estonia	20	31	31	25	34	26
Spagna	2.265	2.808	2.927	2.425	3.439	1.902
Finlandia	442	596	691	623	868	490
Francia	4.452	5.681	6.263	4.813	6.636	3.740
Regno Unito	8.473	9.328	10.342	7.831	10.369	6.277
Grecia	539	510	569	547	497	213
Ungheria	223	294	482	422	481	337
Irlanda	352	412	366	393	402	273
Italia	5.142	6.383	6.519	5.640	7.210	4.442
Lituania	34	32	293	90	131	52
Lussemburgo	38	52	40	45	53	41
Lettonia	29	30	30	23	58	49
Malta	17	23	34	39	69	48
Paesi Bassi	3.019	3.690	4.332	4.472	5.370	2.815
Polonia	443	511	692	625	758	526
Portogallo	267	381	521	309	472	344
Romania	363	589	631	608	664	251
Svezia	1.426	1.608	1.837	1.605	1.989	1.227
Slovenia	90	127	184	287	295	134
Slovacchia	60	107	125	110	139	89
<i>Composizione percentuale su totale interscambio U.E. a 27</i>						
Austria	1,2	1,3	1,5	1,6	1,4	1,4
Belgio	16,3	15,6	14,3	13,5	15,4	18,1
Bulgaria	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
Cipro	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Repubblica Ceca	1,0	1,0	1,0	1,1	1,3	1,2
Germania	21,0	20,9	21,2	23,7	21,6	20,8
Danimarca	1,4	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3
Estonia	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Spagna	4,8	5,0	4,8	4,6	5,1	4,6
Finlandia	0,9	1,1	1,1	1,2	1,3	1,2
Francia	9,5	10,2	10,2	9,1	9,8	9,1
Regno Unito	18,0	16,7	16,9	14,8	15,3	15,3
Grecia	1,1	0,9	0,9	1,0	0,7	0,5
Ungheria	0,5	0,5	0,8	0,8	0,7	0,8
Irlanda	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7
Italia	10,9	11,4	10,7	10,6	10,6	10,9
Lituania	0,1	0,1	0,5	0,2	0,2	0,1
Lussemburgo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Lettonia	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
Malta	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Paesi Bassi	6,4	6,6	7,1	8,4	7,9	6,9
Polonia	0,9	0,9	1,1	1,2	1,1	1,3
Portogallo	0,6	0,7	0,9	0,6	0,7	0,8
Romania	0,8	1,1	1,0	1,1	1,0	0,6
Svezia	3,0	2,9	3,0	3,0	2,9	3,0
Slovenia	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4	0,3
Slovacchia	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2010 e 2011 sono provvisori





TABELLA 4D - SALDI COMMERCIALI DELL'UNIONE EUROPEA A 27 CON L'INDIA SUDDIVISI PER PAESE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2011
U.E. a 27	1.778	2.591	2.058	2.145	1.663	143
Austria	230	338	377	284	349	200
Belgio	1.600	2.078	1.216	1.851	3.212	1.600
Bulgaria	-12	-7	-5	-32	-4	17
Cipro	-30	-32	-39	-35	-25	-11
Repubblica Ceca	184	219	222	257	324	192
Germania	2.374	2.966	3.333	3.580	3.699	1.734
Danimarca	-130	-187	-88	-192	-166	-121
Estonia	3	-1	-2	2	3	11
Spagna	-1.178	-1.339	-1.397	-821	-1.086	-601
Finlandia	214	311	368	285	352	138
Francia	811	1.004	420	103	-457	-621
Regno Unito	-568	-1.318	-96	-1.366	-1.584	-554
Grecia	-440	-416	-495	-433	-374	-163
Ungheria	-13	-145	-270	-147	64	49
Irlanda	-44	-75	-46	-71	-79	-53
Italia	-809	-393	-340	-169	-437	-602
Lituania	-4	-13	242	49	87	19
Lussemburgo	12	8	14	23	34	28
Lettonia	-16	-14	-12	-6	13	27
Malta	-14	-17	-29	-33	-50	-32
Paesi Bassi	-761	-499	-1.113	-1.074	-1.890	-1.026
Polonia	-121	-273	-286	-141	-247	-165
Portogallo	-209	-317	-428	-227	-350	-246
Romania	18	72	-212	-232	-379	-100
Svezia	719	709	790	801	785	477
Slovenia	-21	-44	-78	-117	-136	-41
Slovacchia	-19	-23	12	5	5	-14

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2010 e 2011 sono provvisori

TABELLA 4E - POSIZIONE OCCUPATA DALL'INDIA NELLA GRADUATORIA DEI PAESI CLIENTI E FORNITORI DELL'U.E. A 27

	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2011
Posizione India come cliente	10°	8°	9°	8°	8°	8°
Posizione India come fornitore	14°	11°	11°	10°	9°	8°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat

I dati del 2010 e 2011 sono provvisori



TABELLA 5A - INTERSCAMBIO COMMERCIALE ⁽⁴⁾ DELL'ITALIA CON L'INDIA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2010	Gen.-giu. 2011
Export Italia	1.034	1.034	1.097	1.273	1.679	2.166	2.995	3.090	2.735	3.387	1.504	1.920
<i>% su export totale Italia</i>	<i>0,38</i>	<i>0,38</i>	<i>0,41</i>	<i>0,45</i>	<i>0,56</i>	<i>0,65</i>	<i>0,82</i>	<i>0,84</i>	<i>0,94</i>	<i>1,00</i>	<i>0,93</i>	<i>1,02</i>
<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	<i>2,7</i>	<i>0,0</i>	<i>6,1</i>	<i>16,1</i>	<i>31,8</i>	<i>29,0</i>	<i>38,3</i>	<i>3,2</i>	<i>-11,5</i>	<i>23,8</i>	<i>-</i>	<i>27,7</i>
Import Italia	1.668	1.587	1.682	2.027	2.201	2.976	3.388	3.429	2.904	3.823	1.814	2.522
<i>% su import totale Italia</i>	<i>0,63</i>	<i>0,61</i>	<i>0,64</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,84</i>	<i>0,91</i>	<i>0,90</i>	<i>0,98</i>	<i>1,04</i>	<i>1,02</i>	<i>1,20</i>
<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	<i>2,6</i>	<i>-4,9</i>	<i>6,0</i>	<i>20,5</i>	<i>8,6</i>	<i>35,2</i>	<i>13,9</i>	<i>1,2</i>	<i>-15,3</i>	<i>31,6</i>	<i>-</i>	<i>39,0</i>
Interscambio totale	2.702	2.621	2.779	3.300	3.879	5.142	6.383	6.519	5.640	7.210	3.318	4.442
<i>% su interscambio totale Italia</i>	<i>0,50</i>	<i>0,49</i>	<i>0,53</i>	<i>0,58</i>	<i>0,64</i>	<i>0,75</i>	<i>0,86</i>	<i>0,87</i>	<i>0,96</i>	<i>1,02</i>	<i>0,98</i>	<i>1,12</i>
<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	<i>2,6</i>	<i>-3,0</i>	<i>6,0</i>	<i>18,8</i>	<i>17,6</i>	<i>32,5</i>	<i>24,1</i>	<i>2,1</i>	<i>-13,5</i>	<i>27,9</i>	<i>-</i>	<i>33,9</i>
Saldi	-633	-553	-585	-753	-522	-809	-393	-340	-169	-437	-310	-602
Saldi normalizzati ⁽⁵⁾	-23,4	-21,1	-21,1	-22,8	-13,5	-15,7	-6,2	-5,2	-3,0	-6,1	-9,3	-13,6

⁽⁴⁾ I dati del 2010 e del 2011 sono provvisori

⁽⁵⁾ Il saldo normalizzato è il rapporto percentuale tra il saldo e la somma delle esportazioni delle importazioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

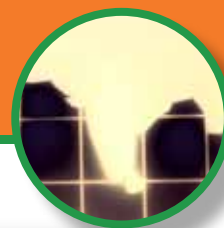


FIGURA 2 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELL'INTERSCAMBIO COMMERCIALE ITALIA - INDIA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

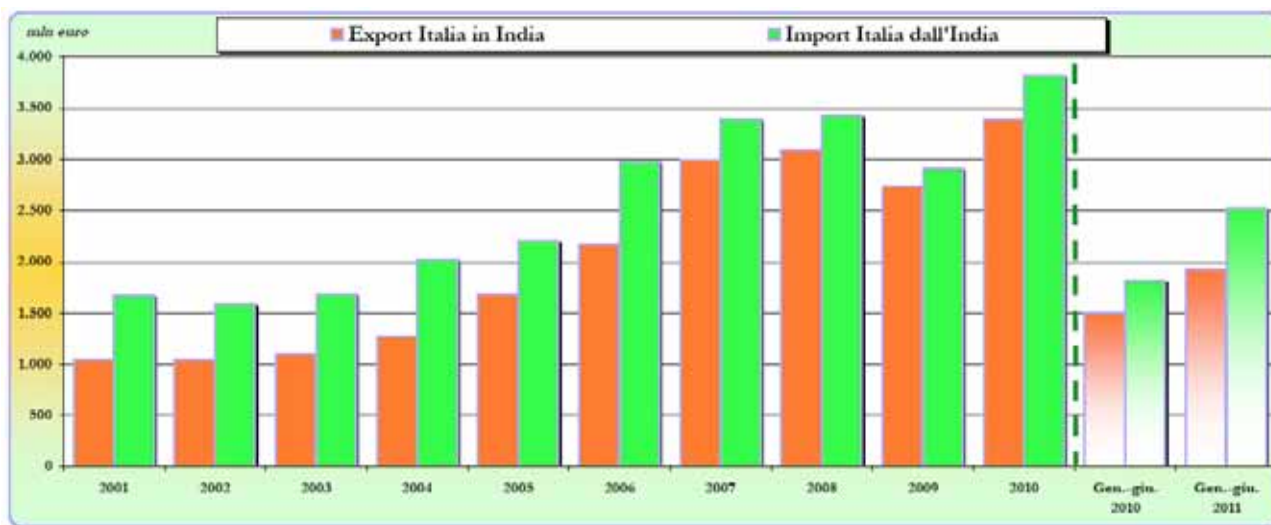


TABELLA 5B - POSIZIONE OCCUPATA DALL'INDIA NELLA GRADUATORIA DEI PAESI CLIENTI E FORNITORI DELL'ITALIA

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Gen.-giu. 2010	Gen.-giu. 2011
Posizione India come cliente	45°	43°	42°	40°	34°	33°	26°	27°	21°	25°	25°	24°
Posizione India come fornitore	29°	29°	28°	26°	28°	26°	25°	26°	22°	21°	21°	20°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat



TABELLA 5C - ESPORTAZIONI DELL'ITALIA IN INDIA SUDDIVISE PER SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2009	% su export totale in India	2010	% su export totale in India	Gen.-giu. 2010	% su export totale in India	Gen.-giu. 2011	% su export totale in India
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	7,0	0,3	8,1	0,2	3,4	0,2	4,0	0,2
AA02-Prodotti della silvicoltura	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	1,1	0,0	0,9	0,0	0,5	0,0	0,4	0,0
BB06-Petrolio greggio e gas naturale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BB07-Minerali metalliferi	0,8	0,0	0,9	0,0	0,3	0,0	0,3	0,0
BB08-Altri minerali da cave e miniere	29,1	1,1	57,2	1,7	27,0	1,8	24,5	1,3
CA10-Prodotti alimentari	16,4	0,6	27,3	0,8	12,5	0,8	15,0	0,8
CA11-Bevande	1,9	0,1	2,5	0,1	0,8	0,1	2,1	0,1
CB13-Prodotti tessili	33,9	1,2	41,0	1,2	19,5	1,3	21,1	1,1
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	8,9	0,3	14,5	0,4	6,0	0,4	8,6	0,4
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	60,5	2,2	67,8	2,0	37,0	2,5	39,9	2,1
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	9,7	0,4	11,4	0,3	5,6	0,4	4,4	0,2
CC17-Carta e prodotti di carta	36,4	1,3	38,6	1,1	21,1	1,4	30,9	1,6
CC18-Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	0,7	0,0	0,4	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
CD19-Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	8,1	0,3	8,3	0,2	5,5	0,4	4,9	0,3
CE20-Prodotti chimici	207,1	7,6	265,6	7,8	140,2	9,3	147,7	7,7
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	64,3	2,4	72,2	2,1	34,6	2,3	40,1	2,1



CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	55,0	2,0	71,7	2,1	37,4	2,5	48,2	2,5
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	39,4	1,4	54,8	1,6	21,1	1,4	31,2	1,6
CH24-Prodotti della metallurgia	198,4	7,3	245,1	7,2	109,5	7,3	135,0	7,0
CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	212,6	7,8	153,1	4,5	73,1	4,9	69,7	3,6
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	164,6	6,0	167,0	4,9	63,4	4,2	94,9	4,9
CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	143,3	5,2	147,3	4,3	68,4	4,5	82,6	4,3
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	1.144,9	41,9	1.428,9	42,2	648,3	43,1	807,5	42,1
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	136,1	5,0	185,7	5,5	89,2	5,9	86,7	4,5
CL30-Altri mezzi di trasporto	42,5	1,6	175,1	5,2	11,8	0,8	148,7	7,7
CM31-Mobili	29,7	1,1	41,2	1,2	18,6	1,2	20,5	1,1
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	49,6	1,8	64,3	1,9	28,9	1,9	30,3	1,6
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	28,1	1,0	32,6	1,0	18,2	1,2	16,5	0,9
JA58-Prodotti delle attività editoriali	3,4	0,1	3,1	0,1	1,6	0,1	1,9	0,1
JA59-Prodotti delle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi; registrazioni musicali e sonore	1,7	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	2,3	0,1
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	0,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
VV89-Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

I dati del 2010 e del 2011 sono provvisori

Classificazione utilizzata: Ateco 2007 a 2 cifre - Divisioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministro Sviluppo Economico su dati Istat



TABELLA 5D - IMPORTAZIONI IN ITALIA DALL'INDIA SUDDIVISE PER SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2009	% su import totale dall'India	2010	% su import totale dall'India	Gen.-giu. 2010	% su import totale dall'India	Gen.-giu. 2011	% su import totale dall'India
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	96,9	3,3	125,2	3,3	57,3	3,2	88,6	3,5
AA02-Prodotti della silvicoltura	1,4	0,0	2,0	0,1	1,0	0,1	1,1	0,0
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
BB07-Minerali metalliferi	3,5	0,1	4,9	0,1	3,2	0,2	5,8	0,2
BB08-Altri minerali da cave e miniere	47,4	1,6	51,2	1,3	26,8	1,5	27,8	1,1
CA10-Prodotti alimentari	113,8	3,9	137,5	3,6	68,6	3,8	100,5	4,0
CA11-Bevande	0,4	0,0	0,3	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
CA12-Tabacco	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CB13-Prodotti tessili	276,9	9,5	356,8	9,3	166,9	9,2	231,2	9,2
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	409,8	14,1	422,7	11,1	217,3	12,0	243,9	9,7
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	249,3	8,6	311,7	8,2	147,2	8,1	181,5	7,2
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	4,0	0,1	4,8	0,1	2,2	0,1	1,6	0,1
CC17-Carta e prodotti di carta	2,3	0,1	3,6	0,1	1,8	0,1	2,1	0,1
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	128,5	4,4	426,4	11,2	188,2	10,4	333,8	13,2
CE20-Prodotti chimici	272,5	9,4	406,1	10,6	187,5	10,3	267,4	10,6
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	54,7	1,9	72,7	1,9	38,1	2,1	51,7	2,0
CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	63,6	2,2	69,1	1,8	29,0	1,6	44,2	1,8
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	43,9	1,5	56,1	1,5	26,8	1,5	32,3	1,3





CH24-Prodotti della metallurgia	240,4	8,3	326,7	8,5	154,1	8,5	272,8	10,8
CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	75,7	2,6	82,7	2,2	40,2	2,2	54,2	2,1
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	45,2	1,6	168,8	4,4	32,6	1,8	58,5	2,3
CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	46,9	1,6	65,2	1,7	28,5	1,6	38,1	1,5
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	149,0	5,1	184,0	4,8	82,8	4,6	131,0	5,2
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	419,3	14,4	363,8	9,5	216,6	11,9	228,4	9,1
CL30-Altri mezzi di trasporto	30,2	1,0	30,3	0,8	18,8	1,0	28,1	1,1
CM31-Mobili	13,4	0,5	14,0	0,4	7,4	0,4	5,0	0,2
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	98,9	3,4	123,8	3,2	65,3	3,6	74,8	3,0
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	2,3	0,1	2,0	0,1	0,9	0,0	2,6	0,1
JA58-Prodotti delle attività editoriali	1,0	0,0	1,2	0,0	0,5	0,0	0,4	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
RR90-Prodotti delle attività creative, artistiche e d'intrattenimento	0,3	0,0	0,4	0,0	0,3	0,0	0,0	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	9,8	0,3	8,3	0,2	3,7	0,2	0,6	0,0
VV89-Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	2,7	0,1	0,5	0,0	0,2	0,0	13,8	0,5

I dati del 2010 e del 2011 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 IN INDIA SUDDIVISE PER REGIONE DI PROVENIENZA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2009	% su export totale in India	2010	% su export totale in India	Gen.-giu. 2010	% su export totale in India	Gen.-giu. 2011	% su export totale in India
ITALIA NORD OCCIDENTALE	1.376	50,3	1.599	47,2	738	49,1	848	44,2
Piemonte	239	8,8	282	8,3	128	8,5	152	7,9
Valle d'Aosta	1	0,0	5	0,2	1	0,1	3	0,2
Lombardia	973	35,6	1.213	35,8	562	37,4	640	33,4
Liguria	163	6,0	98	2,9	47	3,1	53	2,8
ITALIA NORD ORIENTALE	828	30,3	1.157	34,2	463	30,8	713	37,1
Trentino Alto Adige	18	0,7	37	1,1	17	1,2	18	1,0
Veneto	293	10,7	372	11,0	166	11,0	214	11,2
Friuli Venezia Giulia	195	7,1	322	9,5	104	6,9	225	11,7
Emilia Romagna	321	11,7	426	12,6	175	11,7	255	13,3
ITALIA CENTRALE	356	13,0	469	13,8	226	15,0	261	13,6
Toscana	168	6,1	200	5,9	91	6,1	112	5,8
Umbria	41	1,5	69	2,0	42	2,8	33	1,7
Marche	95	3,5	121	3,6	59	3,9	68	3,6
Lazio	52	1,9	79	2,3	35	2,3	48	2,5
MEZZOGIORNO	174	6,4	160	4,7	76	5,0	96	5,0
Abruzzo	23	0,8	25	0,8	9	0,6	17	0,9
Molise	1	0,0	2	0,1	1	0,1	1	0,0
Campania	59	2,2	30	0,9	13	0,9	12	0,6
Puglia	55	2,0	56	1,6	31	2,0	39	2,0
Basilicata	3	0,1	5	0,2	2	0,1	1	0,0
Calabria	4	0,1	3	0,1	1	0,1	2	0,1
Sicilia	12	0,4	13	0,4	5	0,3	8	0,4
Sardegna	17	0,6	25	0,7	13	0,9	16	0,9
Diverse o non specificate	1	0,0	2	0,1	1	0,1	3	0,1

I dati del 2010 e del 2011 sono provvisori

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat



TABELLA 5F - IMPORTAZIONI IN ITALIA DALL'INDIA SUDDIVISE PER REGIONE DI DESTINAZIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2009	% su import totale dall'India	2010	% su import totale dall'India	Gen.-giu. 2010	% su import totale dall'India	Gen.-giu. 2011	% su import totale dall'India
ITALIA NORD OCCIDENTALE	1.449	49,9	1.725	45,1	849	46,8	1.260	50,0
Piemonte	260	8,9	338	8,8	170	9,4	194	7,7
Valle d'Aosta	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Lombardia	1.089	37,5	1.161	30,4	567	31,3	808	32,0
Liguria	100	3,4	226	5,9	113	6,2	258	10,2
ITALIA NORD ORIENTALE	746	25,7	1.158	30,3	529	29,1	683	27,1
Trentino Alto Adige	45	1,6	36	0,9	15	0,8	16	0,6
Veneto	409	14,1	704	18,4	324	17,8	380	15,1
Friuli Venezia Giulia	44	1,5	70	1,8	26	1,4	30	1,2
Emilia Romagna	248	8,5	348	9,1	164	9,0	257	10,2
ITALIA CENTRALE	453	15,6	624	16,3	286	15,8	366	14,5
Toscana	216	7,5	250	6,5	128	7,1	163	6,5
Umbria	17	0,6	19	0,5	9	0,5	8	0,3
Marche	68	2,4	133	3,5	57	3,1	59	2,4
Lazio	152	5,2	223	5,8	92	5,0	136	5,4
MEZZOGIORNO	255	8,8	316	8,3	150	8,2	199	7,9
Abruzzo	38	1,3	38	1,0	17	0,9	16	0,6
Molise	8	0,3	4	0,1	3	0,1	2	0,1
Campania	131	4,5	168	4,4	76	4,2	116	4,6
Puglia	43	1,5	50	1,3	26	1,4	30	1,2
Basilicata	0	0,0	4	0,1	0	0,0	1	0,0
Calabria	3	0,1	7	0,2	3	0,2	13	0,5
Sicilia	25	0,9	36	0,9	22	1,2	12	0,5
Sardegna	6	0,2	9	0,2	3	0,2	9	0,4
Diverse o non specificate	0	0,0	1	0,0	0	0,0	13	0,5

I dati del 2010 e del 2011 sono provvisori

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministro Sviluppo Economico su dati Istat





Capitolo Secondo

02

A cura di Unioncamere

PERCHÈ FARE BUSINESS IN INDIA	
1	Caratteristiche del sistema Paese
2	Principali settori economici
3	Focus settori missione
4	Conclusioni

1. Caratteristiche del sistema Paese

TABELLA 1 – INDIA: PRINCIPALI INDICATORI MACROECONOMICI (2007/2010)

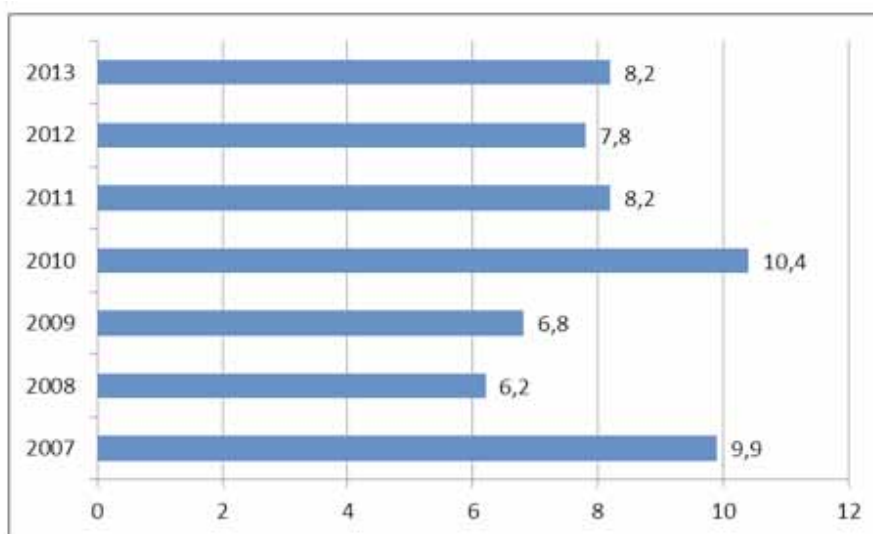
	Unità	2007	2008	2009	2010
PIL (valore)	Mld. US\$	1,242	1,213	1,380	1,729
Tasso crescita reale	%	9,9	6,2	6,8	10,4
PIL pro-capite	US\$	1,105	1,065	1,195	1,477
Consumo Privato	% del Pil	8,3	5,3	4,9	8,2
Consumo Pubblico	% del Pil	7,0	8,8	7,6	8,8
Investimenti Fissi Lordi	% del Pil	13,8	7,4	7,0	9,9
Saldo Bilancia commerciale	Mln. US\$	-81.250	-103.767	-92.479	-105.552
Importazioni merci	Mln. US\$	235.025	281.467	257.665	328.731
Import (var.)	%	33,0	19,8	-8,5	27,6
Import	% del Pil	24	29	24	
Esportazioni merci	Mln. US\$	153.775	177.700	165.186	223.179
Export (var.)	%	27,6	15,6	-7,0	35,1
Export	% del Pil	20	23	20	
Indice di Produzione Industriale (var.)	%	8,5	3,4	5	
Tasso di inflazione	%	6,4	8,4	10,9	13,2
Tasso di cambio sul \$	Rupie	39.41	48.45	46.68	45.81

Fonte: IMF e Data World Bank



L'India rappresenta la quarta economia al mondo e si caratterizza per essere una delle destinazioni più attrattive per quanto riguarda le opportunità di business e di investimenti: una forza lavoro smisurata, la varietà delle risorse naturali presenti e le basi macro-economiche la rendono uno dei Paesi a tasso di crescita più elevato. Allo stesso modo il processo di riforme attuato a partire dal 1991 ha contribuito ad attirare gli investimenti dall'estero e richiamare quindi l'attenzione a livello mondiale. Se si considera il periodo 2007/2010, è possibile notare come il Pil indiano sia cresciuto a un ritmo medio annuo pari all'8%, evidenziando un notevole sviluppo economico del Paese.

GRAFICO 1 – INDIA: VARIAZIONE PIL (2007-2013)



Fonte: IMF

Come già accennato il 1991 ha rappresentato l'anno della svolta per la crescita economica, che nel corso di questi due decenni è stata trainata in particolare da due settori: il settore delle costruzioni e quello dei servizi. Con particolare riferimento a quest'ultimo è possibile notare come, nonostante si tratti di un settore che ha preso piede solo in tempi recenti, contribuisca per il 57,8% al Pil indiano, il doppio rispetto all'industria e addirittura il quadruplo se si considera l'agricoltura. Nel corso degli anni, infatti, i servizi ad alta tecnologia come biotecnologie, *information technology*, *outsourcing service*, aeronautica, elettromeccanica, sono apparsi sulla scena mondiale contribuendo in modo significativo alla modernizzazione dell'economia indiana e alla trasformazione del tessuto della società.

TABELLA 2 – INDIA: RIPARTIZIONE PIL

	2008-2009	2009-2010	2010-2011 est.
	quota sul GDP		
Agricoltura	15,7	14,6	14,2
Industria	28,1	28,1	28
<i>sett. manifatturiero</i>	15,8	15,8	15,9
Servizi	56,2	57,3	57,8

Fonte: EIU



2. Principali settori economici

La crescita economica indiana continua a essere trainata dai servizi, che hanno registrato un aumento del 9,7% nel 2010, seguiti dall'industria (+9,9% nello stesso anno). Pure l'agricoltura, benché abbia fortemente risentito della siccità del 2009, si conferma come un settore fondamentale per il Pil indiano, anche se il suo peso continua a ridursi (la quota sul Pil per il periodo 2010/2011 è scesa al 14,2%): il settore agricolo impiega circa il 60% della forza lavoro e dall'andamento dell'agricoltura, legata alle piogge monsoniche e ai periodi di siccità, dipende non solo la stabilità dei prezzi al consumo, ma anche la sostenibilità dello sviluppo economico dell'India. Le principali colture indiane sono costituite da riso, frumento, sorgo, canna da zucchero e cotone, mentre per quanto riguarda l'industria, sono particolarmente importanti il comparto della siderurgia e della meccanica, ma anche l'industria cartaria, della gomma e la produzione di filati e tessuti di cotone, juta, lana e seta.

Con riferimento alle industrie alimentari, la produzione di zucchero rappresenta una delle più importanti attività agro-industriali.

A livello di risorse naturali, il Paese dispone di risorse di carbone, ferro, manganese, rame e mica.

La produzione di energia elettrica è rilevante e, visto il crescente fabbisogno energetico, il Paese sta investendo in progetti volti allo sfruttamento di alcuni bacini fluviali e alla costruzione di centrali nucleari. Il vero punto di forza dello sviluppo indiano è però rappresentato, come già detto sopra, dal settore dei servizi, che contribuiscono in misura maggiore alla crescita del Pil e occupano il 34% della forza lavoro (dato riferito al 2009).

L'India è uno dei principali protagonisti del Doha Round (i negoziati organizzati nell'ambito del WTO a partire dal 2001 con l'obiettivo di abolire o comunque ridurre le barriere tariffarie al commercio internazionale) e le sue posizioni di-

vergenti rispetto a quelle di Stati Uniti e Unione Europea in materia di meccanismi di salvaguardia previsti per proteggere i paesi in via di sviluppo dagli effetti di eventuali impennate nelle importazioni hanno rappresentato uno dei maggiori ostacoli al raggiungimento di un accordo globale. Il Governo indiano non sembra ancora pronto a sopportare il costo politico che l'apertura del mercato agricolo interno alle produzioni americane ed europee potrebbe avere. In questo contesto anche l'Unione Europea sta negoziando con il Paese asiatico un *Free Trade Agreement* (FTA) che riguarda tanto il commercio di beni e servizi, quanto gli investimenti e che dovrebbe concludersi entro il 2011.

Nel corso degli ultimi anni l'India ha cominciato ad assimilare il libero mercato e i principi sui quali si fonda, anche se l'integrazione nel sistema degli scambi, iniziata nel 1991, non si è ancora compiuta. Le forti restrizioni al capitale estero (soprattutto nel settore finanziario) e il complesso e lento sistema burocratico limitano ancora la presenza delle imprese estere.

Sulla base della valutazione del rischio politico, economico, finanziario e operativo, il *Country Risk Rating* assegnato al Paese da SACE è M1, che corrisponde a 4 in una scala da 1 a 9 in ordine crescente di rischio. Le valutazioni SACE classificano l'India nella classe A, ovvero tra i paesi assicurabili senza particolari restrizioni. La categoria di rischio OCSE è la 3/7 (in questo caso alla prima categoria corrisponde il rischio minore e alla settima il rischio maggiore) e la categoria Consensus è la seconda (indica il ripagamento entro 10 anni).



TABELLA 3 – INDIA: PRINCIPALI MERCATI DI SBocco (VALORI IN MILIONI DI US\$)

	Paese	2009-2010	quota %	2010-2011(Apr-Dec)	quota %	variaz.%
1.	EAU (1)	23.970,40	13,4	21.844,60	12,7	-9,7
2.	U S A (2)	19.535,49	10,9	17.929,60	10,4	-9,0
3.	Cina (3)	11.617,88	6,9	13.370,05	7,8	13,1
4.	Hong Kong (4)	7.887,81	4,4	7.076,59	4,1	-11,5
5.	Singapore (5)	7.592,17	4,2	6.889,85	4,0	-10,2
6.	Olanda (6)	6.397,56	3,5	5.214,30	3,0	-22,7
7.	Regno Unito (7)	6.221,39	3,4	4.893,77	2,8	-27,1
8.	Germania (8)	5.412,89	3,0	4.510,90	2,2	-20,0
9.	Belgio (12)	3.759,26	2,1	3.871,56	2,2	2,9
10.	Indonesia (16)	3.063,36	1,7	3.842,33	2,2	20,3
11.	Giappone (13)	3.629,54	2,0	3.696,25	2,1	1,8
12.	Arabia Saudita (10)	3.907,00	2,1	3.531,72	2,0	-10,6
13.	Francia (11)	3.819,83	2,1	3.509,67	2,0	-8,8
14.	Sud Africa	2.058,50	1,1	3.232,25	1,8	36,3
15.	Italia (15)	3.400,25	1,9	3.208,96	1,8	-6,0
16.	Malesia (17)	2.835,41	1,5	2.920,08	1,7	2,9
17.	Brasile (19)	2.414,29	1,3	2.789,86	1,6	13,5
18.	Corea del Sud (14)	3.421,05	1,9	2.694,51	1,5	-27,0
19.	Sri Lanka (20)	2.188,01	1,2	2.485,52	1,4	12,0
20.	Bangladesh (18)	2.433,77	1,3	2.298,29	1,3	-5,9
	Altri paesi	53.185,57	30,1	51.494,93	31,4	-3,3
	Totale export	178.751,43	100,0	171.305,59	100,0	-4,3

Fonte: Data World Bank

Se si osservano i dati sopra riportati, si può notare che gli Emirati Arabi Uniti si confermano al primo posto nella classifica dei principali paesi di destinazione delle merci indiane, anche se nel suo complesso l'Unione Europea rappresenta il primo mercato per l'India; l'Italia si attesta al quattordicesimo posto.

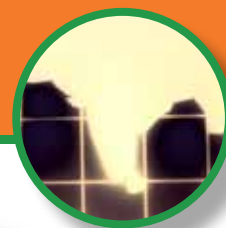


TABELLA 4 – INDIA: PRINCIPALI MERCATI FORNITORI (VALORI IN MILIONI DI US\$)

	Paese	2009-2010	quota %	2010-2011(Apr-Dec)	quota %	variaz. %
1.	Cina (1)	30.824,02	10,6	29.926,08	12,1	-3,0
2.	EAU (2)	19.499,10	6,7	19.771,70	8,0	1,4
3.	Arabia Saudita (3)	17.097,57	5,9	14.782,97	5,9	-15,7
4.	Svizzera (5)	14.698,43	5,0	13.765,96	5,5	-6,8
5.	U S A (4)	16.973,68	5,8	13.292,59	5,3	-27,7
6.	Germania (8)	10.318,18	3,5	8.247,64	3,3	-25,1
7.	Australia (6)	12.407,37	4,3	7.937,70	3,2	-56,3
8.	Nigeria (12)	7.287,90	2,5	7.896,58	3,1	7,7
9.	Iran (7)	11.540,85	4,0	7.820,92	3,1	-47,6
10.	Corea del Sud (10)	8.576,07	2,9	7.180,31	2,9	-19,4
11.	Indonesia (9)	8.656,66	3,0	6.774,27	2,7	-27,8
12.	Kuwait (11)	8.249,49	2,8	6.336,61	2,5	-30,2
13.	Belgio (16)	6.019,20	2,0	6.109,70	2,4	1,5
14.	Giappone (14)	6.734,18	2,3	5.905,64	2,3	-14,0
15.	Hong Kong (19)	4.734,30	1,6	5.746,15	2,3	17,6
16.	Iraq (13)	7.026,93	2,4	5.530,01	2,2	-27,1
17.	Singapore (15)	6.454,57	2,2	5.077,59	2,0	-27,1
18.	Sud Africa (17)	5.674,50	1,9	4.804,56	1,9	-18,1
19.	Qatar (20)	4.648,52	1,6	4.701,48	1,9	1,1
20.	Malesia (18)	5.176,78	1,7	4.285,46	1,7	-20,8
	Altri Paesi	75.774,58	27,3	61.246,91	25,7	-23,7
	Totale import	288.372,88	100,0	247.140,83	100,0	-16,7

Fonte: Data World Bank

A partire da questi dati si può notare come la Cina resti la principale fonte di importazione per il mercato indiano, seguita da Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita. L'Unione Europea si conferma come principale fornitore dell'India e in particolare l'Italia si colloca al venticinquesimo posto nella classifica globale con una quota pari all'1,19% (nel 2009 si trovava in ventiquattresima posizione).



TABELLA 5 – BILANCIA COMMERCIALE (VALORI IN MILIONI DI US\$)

	2009-2010	2010-2011 (apr.-dic.)	Var. %
Export totale indiano	178.751,43	171.305,59	-4,2
Import totale indiano	288.372,88	247.140,83	-16,7
saldo	-109.621	-75.835	-44,6

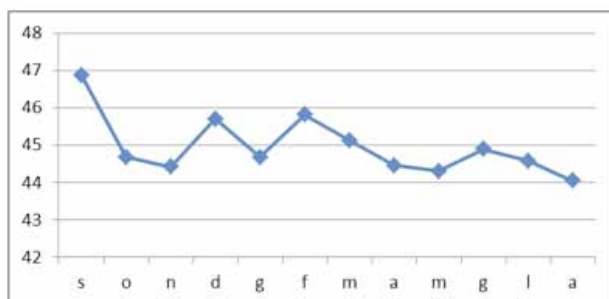
Fonte: Ministero del Commercio Indiano

GRAFICO 2 – INDIA: PIL E INFLAZIONE



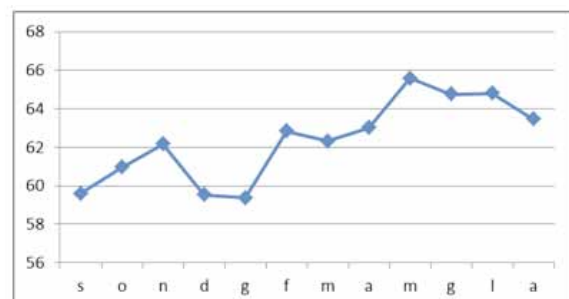
Fonte: IMF, ultimo accesso 02/09/2011

GRAFICO 3 – DOLLARO-RUPIA: CAMBI 2010-2011

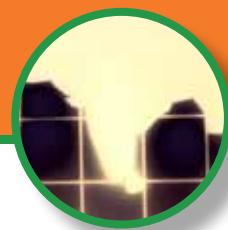


Fonte: Reserve Bank of India

GRAFICO 4 – EURO-RUPIA: CAMBI 2010-2011



Fonte: Reserve Bank of India



3. Focus settori missione

La legge Finanziaria 2011-2012 conferma l'orientamento riformista del Governo indiano guidato da Manmohan Singh e la volontà di rafforzare le basi economiche dello sviluppo del Paese. Per la prima volta è stato presentato un programma di politica industriale, volto ad aumentare entro dieci anni l'incidenza del settore manifatturiero sul Pil, passando dal 16% al 25%. Il Governo ha manifestato l'intenzione di rendere più efficiente il sistema delle autorizzazioni e delle procedure burocratiche, di rafforzare le Zone Economiche Speciali e di promuovere lo sviluppo infrastrutturale del Paese.

1. AUTOMOTIVE (DESIGN, ENGINEERING, COMPONENTISTICA, MACCHINARI E APPARECCHIATURE)

Nel corso degli ultimi anni molti tra i principali gruppi stranieri hanno deciso di espandere la loro capacità produttiva in India, soprattutto nel comparto delle automobili di piccola dimensione che rappresenta i $\frac{3}{4}$ della domanda interna. Allo stesso modo l'India si sta sempre più prefigurando come Paese chiave per la produzione di mezzi di trasporto, con particolare attenzione al mercato dell'Asia. Il settore automotive indiano presenta numerose opportunità di investimento, se si considera anche la crescente domanda interna legata alla componentistica (secondo le stime entro il 2020 il settore della componentistica costituirà il 3,5% del Pil). Numerosi partner stranieri sono stati attirati da una base produttiva a basso costo e altamente specializzata, ma anche da una produzione nazionale che si caratterizza per la presenza di aziende capaci di fornire prodotti di standard e qualità certificati. Il settore dei mezzi di trasporto (auto, veicoli commerciali e moto), la componentistica auto e le macchine utensili nel comparto automobilistico rappresentano le aree di interesse per il sistema

italiano delle imprese.

2. INFRASTRUTTURE

Il Governo Indiano ha annunciato un grande piano di adeguamento infrastrutturale, che prevede il raddoppio della spesa per le infrastrutture nel dodicesimo piano quinquennale (dal 2012 al 2016), per un valore complessivo pari a 1.000 mld \$: l'obiettivo è di portare la spesa complessiva in infrastrutture dall'attuale 6,5% al 9% del Pil entro il 2014. Si assisterà a un incremento della spesa pubblica per trasporti ed energia, ma è sul maggiore afflusso di capitali privati che il Governo conta. Nel dettaglio gli investimenti maggiori saranno stanziati per:

- strade e autostrade: è prevista la realizzazione di 35 mila km di nuove strade e 17 mila km di autostrade;
- aeroporti: è in programma la modernizzazione di 35 aeroporti non metropolitani e tre aeroporti del Nord Est del Paese;
- ferrovie: sono previsti interventi tra cui l'ammodernamento di 236 stazioni, la costruzione di nuovi terminal, la posa in opera di 1.300 km di nuove linee ferroviarie, l'utilizzo di energia solare, eolica e biodiesel in stazioni e passaggi a livello;
- porti: al fine di potenziare le capacità portuali verranno realizzati 254 progetti che comprendono interventi mirati a una maggiore dotazione di macchinari ed equipaggiamenti per la gestione dei cargo, dell'informatizzazione delle operazioni e delle connessioni con le vie di trasporto terrestre;
- sviluppo urbano: nei prossimi dieci anni 40/60 miliardi di dollari all'anno verranno impiegati per finanziare lo sviluppo urbano; è prevista inoltre la costruzione di metropolitane in 8 tra i maggiori centri dell'India.

Sul piano delle infrastrutture la costruzione di autostrade, porti; la gestione dei rifiuti; le attrezzature per l'edilizia; i materiali da costruzione, rappresentano i settori di maggiore interesse per le imprese italiane. L'India esprime, inoltre, un fabbisogno sul piano dei



servizi per i seguenti settori: architettura, ingegneria strutturale, formazione, certificazione, monitoraggio.

3. ENERGIE RINNOVABILI

Come già accennato, la crescita economica e demografica del Paese ha determinato un maggiore fabbisogno energetico e in questo contesto le energie rinnovabili stanno acquistando sempre più importanza. Allo stato attuale, il contributo delle energie rinnovabili alla capacità già installata di 159 Giga Watt è del 10% (circa 17 GW), ripartito nel seguente modo: 69% energia eolica, 16,1% energia idroelettrica, 8,2% cogenerazione bagasse, 5,2% biomasse, 0,4% da combustione di rifiuti e 0,06% solare/fotovoltaico. L'obiettivo prefissato dal Governo indiano consiste nella produzione di 40 Giga Watt da energie rinnovabili entro il 2020 e di 200 GW entro il 2030.

4. MECCANICA

Per quanto riguarda le macchine utensili, le possibilità offerte sono molte soprattutto nel comparto delle macchine per la lavorazione e il taglio dei metalli e delle pietre. L'India rappresenta infatti il più grande consumatore di gioielli a livello mondiale, con una quota del 20% sul consumo complessivo. Dal 2000 a oggi, l'acquisto di macchine utensili è aumentato di quasi dieci volte, passando da un valore pari a 200 milioni di dollari a oltre 1,5 miliardi di dollari con una crescita prevista nei prossimi cinque anni pari al 10/15%. Oltre ai macchinari per la gioielleria, l'incremento della domanda di macchine utensili è determinato anche dall'industria automobilistica, che impiega circa la metà del totale delle macchine utilizzate in India. Per quanto riguarda il settore del cuoio e della pelletteria, l'industria indiana, la sesta al mondo per dimensione in questo comparto, presenta diverse opportunità per le imprese italiane: nel dettaglio il contributo delle calzature risulta essere particolarmente significativo, visto che l'India è diventata il secondo produttore di calzature al mondo. Allo stesso modo l'India ha dimostrato e dimostra di essere molto attenta alle competenze maturate in

Italia nel settore dell'*agro-food*, e in particolare nelle tecnologie di trasformazione e conservazione dei prodotti alimentari, nelle infrastrutture logistiche, nel packaging e nella catena del freddo, nelle biotecnologie e nei laboratori per il controllo qualità. L'obiettivo del Governo indiano consiste nell'investire nel *food-processing* e aumentare entro il 2025 dal 2 al 25% la percentuale di alimenti trasformati. Le macchine agricole occupano comunque una posizione di rilievo, visto che il settore agricolo contribuisce per il 16% al Pil del Paese e impiega circa il 60% della forza lavoro.

4. Conclusioni

Con delle previsioni di crescita del Pil superiore all'8% nei prossimi cinque anni, l'India si conferma come destinazione privilegiata degli investimenti diretti esteri e in questo contesto l'imperativo per l'Italia è ritagliarsi una posizione di rilievo. Abbiamo visto come la presenza italiana nel Paese e gli accordi stipulati negli ultimi anni costituiscano una base di lavoro per sviluppi futuri. L'economia indiana continua a essere trainata dal settore dei servizi, anche se è opportuno precisare che circa due terzi degli indiani ricavano il loro reddito direttamente o indirettamente dal settore agricolo. Le carenze infrastrutturali e i vincoli amministrativo-burocratici rappresentano ancora un grave problema per il Paese e un forte limite alla sua crescita: il Governo ha tentato e sta tentando di risolvere queste problematiche attraverso la creazione di Zone Economiche Speciali, destinate prevalentemente alla produzione per l'export e caratterizzate da un regime fiscale vantaggioso e da un accesso facilitato ai servizi amministrativi e alle infrastrutture. I settori più interessanti per le imprese italiane restano comunque quelli legati alla moda/design, all'agricoltura, alla meccanica, all'automotive e componentistica, alle infrastrutture e infine alle energie rinnovabili, settori in cui il Governo di Nuova Delhi sta intervenendo al fine di migliorare il clima imprenditoriale e favorire quindi l'acquisizione di tecnologia e sviluppo, l'accesso al capitale per le PMI, oltre a rafforzare il ruolo del settore privato nell'ambito dello sviluppo delle competenze. Sono



questi comparti nei quali l'Italia, sulla base della specializzazione della propria economia, può fornire un considerevole know-how al partner indiano. Più in generale, tuttavia, dovremmo fare uno sforzo per attrarre nel nostro Paese i "talenti" indiani che sono quelle migliaia di laureati in materie tecniche e scientifiche formati dalle università indiane per i quali questo grande Paese eccelle. Il nostro Paese può fare molto per attrarre in percorsi di specializzazione questi giovani presso le nostre università con l'obiettivo di formare una classe dirigente indiana sensibile al nostro modello imprenditoriale e di Sistema-Paese. Attrarre oggi laureati indiani, permettere loro di conoscere i nostri distretti industriali e le nostre PMI, significa poter disporre in futuro di altrettanti ambasciatori e promotori del nostro Made in Italy. A questo riguardo si ritiene utile segnalare il programma "Invest your talent in Italy" con il quale il MAE, il MISE, l'ICE e le Camere di commercio italiane hanno realizzato un percorso formativo per laureati indiani presso le più prestigiose università italiane.

Per questo è consigliabile che il nostro Paese, ricco di un patrimonio scientifico e culturale di primo ordine, intensifichi i propri sforzi per investire sul terreno della cultura e della cultura d'impresa in particolare.





Capitolo Terzo

03

A cura di Interprofessional Network¹

STRATEGIE DI INGRESSO	
1	Il quadro generale di riferimento degli investimenti esteri
2	La politica industriale
3	La licenza per lo svolgimento di attività industriali (industrial licensing)
4	Nulla osta e autorizzazioni ambientali (environmental clearances)
5	Politiche economiche per l'investimento estero
6	I controlli dei cambi
7	Diritto dell'economia
8	Strutture solitamente utilizzate dagli investitori stranieri
9	Finanziamento dell'attività in India
10	Merger and Acquisitions
11	Ristrutturazioni e Acquisizioni
12	Scissione di imprese
13	Vendite di universalità
14	Riduzione del capitale

1. Il quadro generale di riferimento degli investimenti esteri

La liberalizzazione delle politiche economiche in India ha avuto inizio nel 1991, dopo che il Governo centrale indiano si è reso conto degli effetti negativi dei controlli sugli investimenti, sulle importazioni e sui tassi di cambio esteri. La svalutazione del tasso di cambio della Rupia (INR) nel luglio 1991 ha aperto la strada alla liberalizzazione delle poli-

tiche commerciali, industriali e degli investimenti stranieri.

1. LA POLITICA DI APERTURA DEL GOVERNO INDIANO

L'atteggiamento del Governo indiano nei confronti degli investimenti esteri è cambiato significativamente durante l'ultimo decennio: in precedenza consentiti unicamente in certi settori industriali e nel rispetto di speciali condizioni, sono stati liberalizzati

¹ Il presente contributo deriva da un lavoro di ricerca comune degli autori. La stesura dei paragrafi è tuttavia attribuibile a Carlo Mastellone, Pietro Mastellone, Carolina Ciardini e Giacomo Pailli per i paragrafi 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 e a Gian Andrea Chiavegatti e Roberta Bonfanti per i paragrafi dal 3.8 al 3.14.



praticamente a tutti i livelli.

Attualmente le operazioni di investimento estero diretto (*Foreign Direct Investment – FDI*) effettuati da non-residenti in azioni/obbligazioni convertibili/azioni privilegiate di una società indiana – contrapposte sia alle operazioni di investimento di portafoglio (*Foreign Portfolio Investment*) che alle operazioni di semplice *trading* commerciale – sono liberamente ammesse virtualmente in tutti i settori di attività, incluso quello dei servizi, e possono arrivare fino al 100% della partecipazione societaria. Costituiscono un'eccezione l'investimento in quei determinati settori e attività per i quali la relativa politica di settore (*sectoral policy*) governativa vigente consente l'investimento estero unicamente entro una determinata quota di partecipazione al capitale di società indiane (inferiore quindi al 100%), e quei limitati settori o attività considerati strategici o particolarmente sensibili dove l'investimento estero è, invece, del tutto escluso.

I percorsi d'ingresso per l'investimento estero diretto (FDI) in India sono di due tipi:

- la procedura in via automatica (*automatic route*), che si svolge sotto la vigilanza e il controllo della *Reserve Bank of India* (RBI) – la Banca Centrale dell'India – alla quale il Governo indiano ha delegato specifici poteri in materia valutaria e di investimenti esteri;
- la procedura di autorizzazione governativa (*Government approval route*), la quale avviene tramite il *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB) – il dipartimento speciale del Governo indiano sotto il Ministero delle Finanze.

2. IL PANORAMA DEGLI ACCORDI INTERNAZIONALI

L'India è membro di tutti i principali network economici multilaterali, quali il Fondo Monetario Internazionale (IMF), la Banca Mondiale e la Banca Asiatica di Sviluppo (*Asian Development Bank, ADB*). L'India è altresì membro fondatore del GATT e dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO).

Si segnala, inoltre, che a oggi l'India non ha aderito alla Convenzione per il regolamento delle controversie relative agli investimenti tra Stati e cittadini di

altri Stati, adottata a Washington il 18 marzo 1965 (*ICSID Convention*).

3. L'ACCORDO BILATERALE ITALIA - INDIA DEL 1995 SULLA PROMOZIONE E PROTEZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Nei rapporti tra India e Italia, la promozione e protezione degli investimenti è disciplinata da un apposito accordo bilaterale sulla promozione e protezione degli investimenti, sottoscritto a Roma il 23 novembre 1995, ratificato e reso esecutivo con L. 10 gennaio 1998, n. 12 (*Agreement between the Government of the Italian Republic and the Government of the Republic of India on the promotion and protection of investments*).

L'accordo ha l'obiettivo di creare le condizioni favorevoli a promuovere maggiori investimenti da parte di persone fisiche e giuridiche di un Paese nel territorio dell'altro, mediante la protezione reciproca di tali investimenti, intendendosi con tale locuzione ogni bene investito da un investitore italiano o indiano nell'altro Paese, in conformità con le leggi e i regolamenti del Paese nel cui territorio viene effettuato l'investimento (anche se effettuati prima dell'entrata in vigore dell'accordo) ed, in particolare, ma non esclusivamente:

- beni mobili e immobili, compresi diritti *in rem* su proprietà di terzi, quali ipoteche, vincoli o pegni;
- azioni, obbligazioni, partecipazioni azionarie o ogni altro strumento di credito, nonché titoli di Stato e titoli pubblici in genere sulla base delle rispettive leggi e regolamenti nazionali;
- crediti finanziari o qualsiasi altro diritto derivante da un contratto, avente un valore finanziario, nonché redditi reinvestiti relativi all'investimento iniziale;
- diritti di proprietà intellettuale e industriale, ivi compresi diritti d'autore, marchi commerciali, brevetti, design industriali, *know-how*, segreti commerciali, denominazioni commerciali e avviamento commerciale, in conformità con le





- pertinenti leggi della relativa parte contraente; ogni diritto economico conferito per legge o per contratto, nonché ogni licenza e concessione, comprese quelle di prospezione, estrazione e commercializzazione di petrolio e altri minerali.

In base all'accordo, l'operatore italiano può contare in India su «*condizioni favorevoli*» per il proprio investimento, sull'impegno dell'India che al proprio investimento sarà sempre accordato un «*trattamento giusto ed equo*», con garanzia della «*piena protezione e sicurezza*» nel territorio indiano e che non dovranno essere in alcun modo applicate da parte delle autorità indiane «*misure ingiustificate o discriminatorie*».

Inoltre, è garantito il cd. *trattamento nazionale* ed è prevista la *clausola della nazione più favorita* (art. 4), per cui, nella prospettiva dell'operatore italiano, l'India ha assunto i seguenti obblighi in relazione agli investimenti provenienti dall'Italia:

- obbligo di accordare agli investimenti effettuati – ivi compresi la gestione, l'amministrazione, la manutenzione, l'uso, il godimento o la disposizione da parte degli investitori – un trattamento non meno favorevole di quello accordato agli investimenti dei propri investitori o agli investimenti di investitori di uno Stato terzo (art. 4.1.);
- obbligo di concedere agli investitori, anche in relazione ai redditi derivanti dai loro investimenti, un trattamento non meno favorevole di quello riservato agli investitori di uno Stato terzo (art. 4.2.);
- nel campo delle attività connesse con l'approvvigionamento, la vendita e il trasporto di materie prime e materiali lavorati, energia, combustibili e mezzi di produzione, nonché ogni relativa operazione ai sensi dell'Accordo, obbligo di concedere un trattamento non meno favorevole di quello riservato agli investimenti effettuati dai propri investitori o da investitori di uno Stato terzo (art. 4.4.);
- obbligo di adoperarsi al fine di facilitare l'entrata, il soggiorno, il lavoro e la circolazione nel proprio territorio dei cittadini italiani che

svolgono attività connesse agli investimenti e dei membri delle loro famiglie (art. 4.5.).

Particolare attenzione deve poi essere rivolta verso la specifica tutela in caso di nazionalizzazione o esproprio (art. 5), misure che non possono interessare gli investimenti (cd. *divieto di nazionalizzazione o esproprio degli investimenti*). L'unica eccezione a tale divieto si ha in presenza di misure non discriminatorie di applicazione generale che i Governi normalmente adottano al fine di regolamentare l'attività economica nei loro territori o a fini pubblici, in conformità con le leggi prive di caratteri discriminatori di quella parte, disposti dalle Autorità competenti, e – comunque – a fronte del «*pieno, effettivo e giusto risarcimento*» da corrispondersi senza indebito ritardo, e con l'espressa previsione del risarcimento per danni e perdite negli investimenti subiti a causa di guerre o di altre forme di conflitto armato, stati di emergenza nazionale, o disordini civili (art. 6).

È altresì garantito (art. 7) il rimpatrio degli investimenti e dei redditi (previo adempimento degli obblighi fiscali), tra i quali:

- capitali e capitali aggiuntivi, ivi compresi gli utili reinvestiti utilizzati per il mantenimento e l'accrescimento degli investimenti;
- i redditi di esercizio netti ivi compresi i dividendi, gli interessi, gli incrementi di capitali e gli altri utili proporzionalmente alla loro quota di partecipazione azionaria;
- rimborsi di prestiti, ivi compresi gli interessi relativi e gli investimenti;
- pagamento delle *royalties* o emolumenti per servizi nella misura in cui essi sono connessi agli investimenti;
- proventi derivanti dalla vendita totale o parziale delle azioni;
- proventi ricevuti dagli investitori in caso di liquidazione;
- remunerazioni corrisposte a cittadini italiani per prestazioni e servizi resi in relazione a un investimento effettuato in India.

L'Accordo prevede che le obbligazioni sopra descritte debbano adempiersi senza indebito ritardo – e in



ogni caso entro sei mesi – ed essere pagate in ogni valuta convertibile, al tasso di cambio di mercato applicabile alla data in cui l'investitore fa richiesta del relativo trasferimento.

È prevista da un'una apposita complessa norma (art. 9) la disciplina sulla composizione delle controversie tra investitori e parti contraenti oltre che sulla composizione delle controversie tra le parti contraenti Italia - India (art. 10).

In materia di legge applicabile (art. 11), viene precisata la prevalenza di eventuali norme, generali o specifiche (in forza di leggi nazionali o di obblighi derivanti dal diritto internazionale), in virtù delle quali gli investimenti effettuati dagli investitori di uno Stato abbiano diritto a un trattamento più favorevole di quello previsto dall'Accordo. Infine, si stabilisce che tutti gli investimenti dovranno essere regolati dalle disposizioni dell'Accordo e dalle leggi in vigore nel territorio dello Stato nel quale sono stati effettuati gli investimenti.

2. La politica industriale

Il programma governativo indiano di liberalizzazione e di riforme economiche mira a una rapida e consistente crescita del Paese, oltre che a un'integrazione armonica con il mercato globale. Al riguardo, le riforme in materia di politica industriale hanno ridotto l'ambito di applicazione del requisito delle licenze e autorizzazioni per lo svolgimento di attività industriali, rimosso restrizioni sull'investimento e lo sviluppo, oltre che facilitato l'accesso delle imprese indiane alla tecnologia estera e gli investimenti esteri diretti.

Nel 1948, subito dopo l'ottenimento dell'indipendenza, il Governo indiano introdusse la pratica delle risoluzioni di politica industriale (*industrial policy resolutions*) per rendere noto il proprio approccio finalizzato alla crescita e allo sviluppo industriale e, al contempo, sottolineando l'importanza per l'economia di assicurare una continua crescita della produzione e di garantirne l'equa distribuzione. Dopo l'adozione della Costituzione dell'India e la definizione degli obiettivi socio-economici, la politica in-

dustriale è stata interamente modificata e approvata nel 1956, successivamente modificata dal Governo a mezzo di dichiarazioni (*Statements*, emanate nel 1973, 1977, 1980 e 1991), per poi essere costantemente aggiornata e modificata mediante emendamenti (*Amendments*).

3. La licenza per lo svolgimento di attività industriali (*industrial licensing*)

Con la progressiva liberalizzazione e *deregulation* dell'economia indiana, il requisito delle licenze amministrative per lo svolgimento di attività industriali (*industrial licensing*) è stato sostanzialmente ridotto. La competenza a concedere la licenza in oggetto spetta al *Secretariat for Industrial Assistance* (SIA), *Department of Industrial Policy and Promotion* (DIPP), *Ministry of Commerce and Industry*, ma attualmente la *industrial licence* per attività produttive è richiesta solamente nei seguenti casi:

- attività industriali per le quali è richiesta la cd. *licenza obbligatoria* (*compulsory industrial licensing*);
- produzione di articoli riservati alla piccola industria (*small scale sector*) da parte di imprese industriali di maggiori dimensioni (*non-small scale industrial units*);
- quando lo stabilimento industriale proposto è soggetto a restrizioni in relazione alla sua specifica ubicazione geografica.

Di seguito si analizzano nel dettaglio le tre predette categorie.

1. ATTIVITÀ INDUSTRIALI CHE RICHIEDONO LA “LICENZA OBBLIGATORIA”

Per svolgere le seguenti attività produttive è richiesta la concessione della cd. *licenza obbligatoria* (*compulsory industrial license*) ai sensi dell'Indu-



strial (Development & Regulation) Act, 1951:

- distillazione e preparazione di bevande alcoliche;
- sigari, sigarette e prodotti sostitutivi del tabacco;
- tutti i tipi di apparecchiature elettroniche per le aerospaziali e destinate alla difesa;
- esplosivi industriali, compresi detonatori esplosivi, detonatori di sicurezza, polvere da sparo, nitrocellulosa e cerini;
- prodotti chimici pericolosi quali acido cianidrico e suoi derivati, fosgene e suoi derivati, isocianati e diisocianati di idrocarburo, non specificati altrove (per esempio: metil-isocianato).

2. PRODUZIONE DI ARTICOLI RISERVATI ALLA PICCOLA INDUSTRIA (SMALL SCALE INDUSTRIES, SSI)

Le imprese industriali di dimensione maggiore della cosiddetta *small-scale industries* possono produrre articoli riservati alla piccola impresa solo previo rilascio di apposita licenza per attività industriale.

Un'impresa industriale ricade sotto la definizione di "piccola impresa" se l'investimento di capitale negli impianti e macchinari non supera i 10 milioni di INR (pari a circa € 150.000,00). Le *small scale units* possono produrre qualsiasi articolo e sono esenti da restrizioni riguardanti l'ubicazione delle stesse.

La produzione di alcune categorie di prodotti (quali prodotti di carta, legno, vetro e ceramiche, prodotti termoplastici, etc.) è riservata dal Governo indiano esclusivamente al settore delle cd. *small-scale industries*. A livello pratico, alla data del luglio 2010, erano solamente 20 gli articoli la cui produzione era appannaggio esclusivo del settore della piccola impresa. Nonostante tale limitazione, la produzione di questi articoli può essere concessa anche agli operatori industriali di dimensioni maggiori che richiedano e ottengano una specifica licenza per attività industriale.

L'investimento diretto nelle piccole imprese è sottoposto a una politica industriale particolare. In generale, la partecipazione societaria in una impresa piccola o artigianale da parte di un altro soggetto, di

nazionalità indiana o estera, è limitata a una percentuale del 24% del capitale sociale: infatti, se la quota di capitale detenuta da terzi supera la soglia del 24%, l'unità industriale perde il connotato di "piccola impresa" e deve dunque procurarsi una licenza industriale per poter operar nel mercato. Per quanto attiene specificatamente al FDI, qualora il superamento della soglia del 24% fosse dovuto all'apporto di capitale di provenienza estera, l'operazione dovrà essere autorizzata dal Governo indiano (in aggiunta all'obbligo di richiedere la licenza industriale). Inoltre, requisito necessario per la concessione della licenza industriale è che almeno il 50% della produzione sia destinato all'esportazione.

3. RESTRIZIONI SULL'UBICAZIONE GEOGRAFICA DELLO STABILIMENTO INDUSTRIALE

Le imprese industriali sono libere di scegliere dove situare i propri stabilimenti. La licenza per attività industriale è richiesta solamente qualora il luogo prescelto si trovi in un raggio di 25 km dal perimetro urbano di una delle 23 città che hanno una popolazione di almeno 1 milione di abitanti in base al censimento del 1991. Queste città sono le aree urbane di Greater Mumbai, Kolkata, Delhi, Chennai, Hyderabad, Bangalore, Ahmedabad, Pune, Kanpur, Nagpur, Lucknow, Surat, Jaipur, Kochi, Coimbatore, Vadodara, Indore, Patna, Madurai, Bhopal, Visakhapatnam, Varanasi e i perimetri del comune di Ludhiana.

Le restrizioni all'ubicazione non si applicano (con conseguente esenzione dalla licenza per attività industriale) nei seguenti casi:

- se lo stabilimento industriale viene costruito in una zona classificata come "area industriale" prima del 25 luglio 1991;
- in presenza di prodotti elettronici, software e stampa di computer e ogni altra attività che possa essere classificata come "attività industriale non-inquinante".

Naturalmente, l'ubicazione degli stabilimenti industriali è soggetta ai vigenti piani regolatori e ai



regolamenti in materia di destinazione di uso di terreni e in materia ambientale.

4. ADEMPIMENTI PER LE IMPRESE ESENTI DALLA LICENZA PER LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ INDUSTRIALE

Le imprese industriali esenti dalla concessione della licenza per lo svolgimento di attività industriale sono unicamente tenute a depositare un cosiddetto "promemoria dell'imprenditore industriale" (*Industrial Entrepreneur Memorandum, IEM*) secondo il modulo prescritto, presso il *Secretariat for Industrial Assistance (SIA), Government of India*.

5. LICENZA PER LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE (CARRY ON BUSINESS, COB)

Ove a causa di un incremento del proprio giro di affari una piccola impresa superi il limite dell'investimento prescritto per le *small scale units* (INR 10 milioni, pari a circa € 150.000,00), l'impresa dovrà munirsi di una licenza per la prosecuzione dell'attività (*Carry on Business, COB*), basata sul volume di affari più elevato degli ultimi tre anni. Non è fissato alcun obbligo di esportazione sulla capacità produttiva per la quale è concessa la licenza COB.

Tuttavia, in caso di ulteriore incremento della propria capacità produttiva oltre quella prevista dalla licenza COB, per poter proseguire la propria attività, l'impresa dovrà ottenere la concessione della *industrial license* vera e propria.

4. Nulla osta e autorizzazioni ambientali (*environmental clearances*)

Per dare corso a un progetto industriale ricadente in una delle varie categorie di attività elencate nelle "comunicazioni" (*notifications*) emanate via via dagli organi governativi, occorre che l'impresa ottenga tutti i nulla osta e le autorizzazioni richiesti dalla legge sia in materia di controllo dell'inquinamento che in materia ambientale (*environmental clearances*). L'elenco include complessi petrolchimici, raffinerie petrolifere, cemento, impianti di energia termica, prodotti farmaceutici all'ingrosso (*bulk drugs*), fertilizzanti, tinture, carta, etc.

Tuttavia, se il progetto prevede un investimento inferiore a INR 1 miliardo (pari a circa € 15 milioni), le *environmental clearances* non sono necessarie, salvo che si tratti della produzione di pesticidi, medicinali all'ingrosso e prodotti farmaceutici, amianto e prodotti dell'amianto, stabilimenti integrati per la produzione di vernici, progetti minerari, progetti turistici di certe dimensioni, strade asfaltate nelle aree dell'Himalaya, distillerie, tinture, fonderie ed elettrolaccatura/galvanostegia.

La creazione di impianti industriali in certe aree considerate ecologicamente a rischio (per esempio: Aravalli Range, aree costiere, Doon Valley, Dahanu, etc.) è regolata da specifiche "linee guida" emanate dal Ministero dell'ambiente e delle foreste.

Gli impianti industriali per i quali non è richiesto l'ottenimento delle suddette autorizzazioni e nulla osta ambientali devono comunque ottenere il rilascio di due certificati denominati «*consent to establish*» e «*consent to operate*» da parte dei competenti organismi preposti al controllo dell'inquinamento (*Pollution Control Boards*).



5. Politiche economiche per l'investimento estero

1. I DUE PERCORSI DI INGRESSO DELL'INVESTIMENTO ESTERO DIRETTO (FDI)

Come ricordato in apertura del presente capitolo, vi sono due procedure o percorsi di ingresso per effettuare un investimento estero diretto in India. Con la procedura in via automatica (*automatic route*) l'investitore estero o la società indiana non necessitano dell'approvazione da parte della *Reserve Bank of India* (RBI) né del Governo indiano. Diversamente, nel caso della procedura di autorizzazione governativa (*Government approval route*), è richiesta una preventiva approvazione da parte del *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB).

1.1 La procedura in via automatica

All'investitore estero che effettua una operazione di investimento diretto seguendo la procedura di ingresso in via automatica, non sarà richiesta alcuna autorizzazione governativa ma sarà sufficiente notificare l'operazione valutaria alla RBI, tramite un operatore bancario autorizzato (la banca tramite la quale viene effettuata l'operazione valutaria). Ricevuta notizia dell'operazione valutaria prospettata, la RBI sarà tenuta a verificare l'osservanza dei termini per la comunicazione e delle norme e dei regolamenti vigenti, registrandone i dati in caso di esito positivo della verifica; in caso negativo, la RBI ha poteri di accertamento e sanzione e segnala, se del caso, che l'operazione ricade tra quelle per le quali è richiesta l'autorizzazione governativa. Più specificamente:

- in caso di investimento diretto consistente nella operazione di acquisizione della partecipazione azionaria in una società indiana da

parte di una società estera mediante emissione di nuove azioni, effettuata in base alla *automatic route*, l'operazione valutaria (bonifico estero in entrata) va comunicata alla RBI entro 30 giorni tramite una banca autorizzata per conto della società indiana. Inoltre, entro 30 giorni dall'emissione delle nuove azioni, va effettuata una seconda comunicazione alla RBI (mediante modulistica, Form FC-GPR etc.), accompagnata da una valutazione del pacchetto azionario a cura di un commercialista iscritto al relativo albo (*chartered accountant*) e un certificato del *secretary* della società;

- se, anziché nell'emissione di nuove azioni, l'investimento diretto consiste nella operazione di acquisizione di azioni esistenti, le comunicazioni debbono essere effettuate dall'investitore estero (sempre tramite una banca indiana autorizzata, mediante modulistica, Form FC-TRS).

Come sopra menzionato, in alcuni limitati settori è consentito ricorrere alla procedura in via automatica solo per investimenti esteri diretti rientranti entro una certa quota massima di partecipazione al capitale di società indiane, dovendosi invece fare ricorso alla preventiva autorizzazione governativa nel caso in cui tali quote vengano superate.

Per un elenco dei settori e delle attività nei quali è consentito l'investimento estero diretto tramite la *automatic route*, dell'indicazione della eventuale quota massima di partecipazione consentita, nonché per le relative "altre condizioni", si veda la Tabella 1 riportata successivamente.

Nei settori e nelle attività non elencati nella tabella, e per i quali l'investimento estero non sia del tutto escluso (vedi paragrafo seguente), è consentito effettuare un FDI tramite la procedura in via automatica e senza quote massime di capitale sociale (quindi, anche il 100%).

1.2 La procedura di autorizzazione governativa

La procedura di autorizzazione governativa viene effettuata tramite il *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB), ed è richiesta nei seguenti casi:

- per investimenti diretti in alcuni limitati settori o attività (si veda la Tabella 1) per i quali è sempre



richiesta l'autorizzazione governativa a prescindere dalla quota di partecipazione, per esempio l'attività di estrazione mineraria, il settore del tè o quello della diffusione radiotelevisiva; in alcuni casi sono anche previste delle quote massime di investimento estero;

- in altri settori e attività, quando la partecipazione societaria supera la quota massima posta dalla stessa tabella per l'*automatic route*, come per esempio nel settore delle telecomunicazioni o per l'investimento nei servizi aerei di trasporto non di linea, charter e cargo.

La Tabella 1 specifica anche le condizioni speciali per ogni singolo settore o attività trattati.

L'autorizzazione governativa da parte del *Secretariat for Industrial Assistance* (SIA)/FIPB è richiesta, inoltre, se trattasi dell'investimento estero di una quota superiore al 24% del capitale sociale di un'impresa che produce articoli riservati alla piccola impresa (*small scale sector*).

A prescindere dal percorso di ingresso richiesto, gli investimenti esteri diretti sono consentiti virtualmente in tutti i settori e attività, salvo i seguenti specifici settori e attività nei quali invece gli investimenti esteri sono del tutto esclusi:

Settori:

- gioco d'azzardo e scommesse (inclusa l'apertura di un casinò);
- lotterie (incluse lotterie governative o su iniziativa privata, anche online);
- attività o settori non aperti all'investimento a opera di privati, quali l'energia atomica;
- vendita al dettaglio (salvo la vendita al dettaglio di prodotti monomarca).

Attività:

- attività di *chit fund* (un particolare schema di risparmio praticato in India);
- società *nidhi* (la *nidhi company* è una società cooperativa non bancaria avente a oggetto attività finanziaria rivolta esclusivamente ai soci);
- produzione di sigari, sigarette, tabacco o di surrogati del tabacco;
- settore immobiliare o costruzioni di fattorie;

- commercio di diritti di sviluppo trasferibili (*transferable development rights*, TDRs);
- trasporto ferroviario (a eccezione dei sistemi di trasporto rapido di massa).

Si precisa che:

- il *Secretariat for Industrial Assistance* (SIA), *Department of Industrial Policy and Promotion* (DIPP), *Ministry of Commerce and Industry*, ha la funzione di fornire uno sportello unico per assistenza alle iniziative imprenditoriali, facilitazione agli investitori esteri, trattamento delle pratiche per le quali occorre l'autorizzazione governativa, assistenza a imprese e investitori nella realizzazione di progetti;
- il *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB), *Department of Economic Affairs, Ministry for Finance*, ha la funzione di accelerare la crescita del settore industriale e incrementare il flusso in entrata di investimenti esteri diretti in India, fornire supporto istituzionale adeguato, procedure trasparenti e linee guida per la promozione degli investimenti, gestire le pratiche di proposte di investimenti esteri che non seguono la via di ingresso automatica.

È previsto che SIA e FIPB, pur facendo capo a due diversi ministeri, operino in stretto collegamento per quanto riguarda la valutazione di proposte di investimento estero: una proposta la cui valutazione ricade sotto la competenza del FIPB, va infatti depositata presso il SIA che, effettuato un esame preliminare, trasmette il fascicolo al FIPB per la successiva trattazione.



TABELLA 1 – POLITICA SPECIFICA DI SETTORE PER GLI INVESTIMENTI ESTERI DIRETTI (FDI) IN INDIA

Gli investimenti esteri diretti nei settori e nelle attività sotto indicati sono consentiti fino alla quota massima di partecipazione societaria specificata, secondo la procedura di ingresso applicabile, purché siano rispettate le altre condizioni riportate a margine.

Per i settori e le attività non inclusi nell'elenco, la partecipazione societaria è ammessa senza quote massime e si applica sempre la procedura di ingresso "automatica", purché siano rispettate le vigenti disposizioni (rules & regulations) di settore.

Settore N.	Settore/Attività	Quota massima di partecipazione societaria	Procedura d'ingresso	Altre condizioni
AGRICOLTURA E ALLEVAMENTO				
1	a) Floricoltura; Orticoltura; Coltivazione di vegetali e funghi in condizioni controllate; b) Sviluppo delle sementi; c) Allevamento di animali; Piscicoltura, Acquacoltura; d) Servizi collegati all'agricoltura ed a settori affini. NB: sono esclusi investimenti esteri in altri settori e attività dell'agricoltura	100%	In via automatica	Alle società che operano nel settore delle sementi o dei vegetali geneticamente modificati si applicano ulteriori condizioni, quali l'obbligo di rispettare specifiche norme di legge (contenute nell' <i>Environment (Protection) Act</i>) e la necessaria approvazione da parte di alcuni comitati governativi (<i>Genetic Engineering Approval Committee</i> e <i>Review committee on Genetic Manipulation</i>). Per l'importazione di organismi geneticamente modificati debbono essere rispettate le condizioni dettate nelle comunicazioni (<i>Notifications</i>) effettuate dal Governo indiano ai sensi del <i>Foreign Trade (Development and Regulation) Act, 1992</i> .
2	Settore del tè, compresa la piantagione di tè NB: sono esclusi investimenti esteri in altri settori e attività di piantagione	100%	Autorizzazione FIPB (<i>Foreign Investment Promotion Board</i>)	Dismissione del 26% del capitale in favore di un partner indiano privato o pubblico entro 5 anni e preventiva approvazione del governo statale interessato in caso di qualsiasi cambiamento futuro di destinazione di uso del terreno.
INDUSTRIA MINERARIA				
3	Esplorazione ed estrazione di diamanti, pietre preziose, oro, argento e altri minerali (escluso il titanio).	100%	In via automatica	Regolato dal <i>Mines & Minerals (Development & Regulation) Act, 1957</i>
4	Estrazione del carbone e della lignite per la consumazione vincolata di progetti energetici, ferro e acciaio, produzione di cemento e altre attività qualificate permesse dal <i>Coal Mines (Nationalization) Act, 1973</i> .	100%	In via automatica	Si applicano le norme del <i>Coal Mines (Nationalization) Act, 1973</i> .



5	Stabilimenti di lavorazione del carbone (lavaggio o taglio) a condizione che la società non venda il prodotto lavorato nel mercato aperto ma si limiti a riconsegnarlo alle imprese che hanno fornito la materia prima.	100%	In via automatica	---
6	Estrazione e separazione mineraria, minerali di titanio e minerali grezzi, lavorazione e attività integrate. NB: sono esclusi investimenti esteri per l'estrazione di "sostanze prescritte" elencate nella <i>Government of India notification</i> No. S.O. 61 (E) datata 18.1.2006 del Dipartimento per l'Energia Atomica.	100%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le regolamentazione di settore, il <i>Mines and Minerals (Development & Regulation) Act, 1957</i> e le seguenti condizioni: i) gli impianti di lavorazione sono costituiti all'interno dell'India assieme al trasferimento di tecnologia; ii) l'eliminazione degli scarti durante la separazione minerale deve essere effettuata in accordo con le disposizioni previste dall' <i>Atomic Energy Regulatory Board quali l'Atomic Energy (Radiation Protection) Rules, 2004</i> e l' <i>Atomic Energy (Safe Disposal of Radioactive Wastes) Rules, 1987</i> .
MANIFATTURA				
7	Manifattura di prodotti riservati alle piccole e medie imprese (<i>Micro and Small Enterprises, MSEs</i>)	vario	Autorizzazione FIPB oltre il 24%	L'investimento diretto nei settori manifatturieri riservati alle piccole e medie imprese è soggetto a limiti di settore, procedure di autorizzazione e altri regolamenti di settore. Qualsiasi investimento eccedente il 24% del capitale da parte di una società estera che non rientri nella qualifica di MSE necessita dell'autorizzazione FIPB e di una licenza industriale emessa ai sensi dell' <i>Industries (Development & Regulation) Act, 1951</i> . Tale licenza è soggetta ad alcune condizioni generiche e alla condizione specifica che la società estera si impegni a esportare una quota minima pari al 50% della produzione annuale di beni riservati alle MSE.
DIFESA				
8	Settore della difesa	26%	Autorizzazione FIPB	Soggetto al rilascio di una licenza ai sensi dell' <i>Industries (Development & Regulation) Act, 1951</i> rilasciata dal Dipartimento per le politiche e la promozione industriale (DIPP), facente capo al Ministero del Commercio e dell'Industria, previa consultazione con il Ministero della Difesa (il procedimento impiega una media di 10 settimane). L'investimento estero e il rilascio della necessaria licenza sono soggetti a numerose condizioni: il richiedente deve essere una società o associazione indiana; la gestione della società o associazione deve essere affidata alla componente indiana, la quale deve detenere la maggioranza del Consiglio di Amministrazione; i Consiglieri delegati devono essere residenti in India; i dirigenti della società o associazione devono fornire informazioni dettagliate al Governo indiano, il quale si riserva il diritto di verificare le credenziali, la storia e le condizioni economiche anche degli altri collaboratori stranieri e dei promoter indiani;





				<p>benché non vi sia alcun requisito di capitalizzazione minima dell'investimento, il DIPP ne verifica l'adeguatezza agli obiettivi industriali prefissati; i trasferimenti di capitale tra investitori non residenti in India sono soggetti a un periodo di blocco di 3 anni e alla previa approvazione da parte del FIPB e del Governo.</p> <p>La concessione della licenza non rappresenta un impegno del Governo per l'acquisto dei prodotti militari. Vengono in certa misura resi disponibili dei programmi di acquisizioni pianificate (che, tuttavia, tendono a favorire l'acquisizione di manufatti militari prodotti dalle industrie pubbliche).</p> <p>Vi sono anche limitazioni per quanto riguarda la ricerca e lo sviluppo di tecnologie militari e la vendita di prodotti militari ad altri stati, nonché l'obbligo di prevedere misure di sicurezza degli stabilimenti che vengono verificate periodicamente dalle agenzie governative preposte.</p>
ENERGIA				
9	<p>a) Produzione e trasmissione di energia elettrica prodotta in centrali idroelettriche o termiche a carbone, lignite, petrolio o gas;</p> <p>b) Produzione e distribuzione di energia elettrica da fonte rinnovabile;</p> <p>c) Distribuzione di energia elettrica a utenti privati, industriali e commerciali;</p> <p>d) Commercio di energia.</p> <p>NB: è escluso l'investimento estero nel settore dell'energia atomica</p>	100%	In via automatica	---
SERVIZI				
AVIAZIONE CIVILE				
10	Aeroporti			
a.	Nuovi progetti	100%	In via automatica	Si applicano le disposizioni di settore comunicate dal Ministero dell'aviazione civile
b.	Progetti esistenti	100%	Autorizzazione FIPB oltre il 74%	Si applicano le disposizioni di settore comunicate dal Ministero dell'aviazione civile
11	Trasporto aereo compresi voli di linea nazionali per passeggeri; voli non di linea; voli charter; voli cargo; servizi di elicottero e idrovolante			
a.	Servizi aerei di trasporto di linea/ nazionali	49% - FDI; 100% - per investimenti di indiani non residenti (NRIs)	In via automatica	È vietata la partecipazione, diretta o indiretta, da parte di compagnie aeree straniere. Si applicano anche le disposizioni di settore.



b.	Servizi aerei di trasporto non di linea, voli charter e voli cargo	74% - FDI; 100% - per investimenti di indiani non residenti (NRIs)	In via automatica fino al 49%; autorizzazione FIPB tra il 49 e il 74%	È vietata la partecipazione, diretta o indiretta, da parte di compagnie aeree straniere nelle compagnie aeree non di linea e charter. Le compagnie aeree straniere possono partecipare al capitale netto delle compagnie che operano su voli cargo. Si applicano anche le disposizioni di settore.
c.	Servizi di elicottero/idrovolante che richiedono l'autorizzazione del <i>Directorate General Civil Aviation</i> (DGCA)	100%	In via automatica	Le compagnie aeree straniere possono partecipare al capitale netto delle imprese che operano nelle compagnie di elicotteri e idrovolanti. Si applicano anche le disposizioni di settore.
12	Altri servizi del settore dell'aviazione civile			
a.	Servizi di gestione a terra	74% - FDI; 100% - per investimenti di indiani non residenti (NRIs)	In via automatica fino al 49%; autorizzazione FIPB tra il 49 e il 74%	Si applicano le disposizioni di settore ed è richiesta l'autorizzazione di sicurezza.
b.	Imprese di manutenzione e riparazione; istituti di addestramento di volo; e istituti di addestramento tecnico	100%	In via automatica	---
SOCIETÀ DI RISTRUTTURAZIONE				
13	Società di ristrutturazione aziendale	49% (solo FDI)	Autorizzazione FIPB	Laddove ogni singolo investimento ecceda il 10% del capitale netto, devono essere rispettate le disposizioni della sezione 3(3) (f) del <i>Securization and Reconstruction of Financial Assets and Enforcement of Security Interest Act, 2002</i> .
SOCIETÀ BANCARIE				
14	Settore privato	74% (FDI+FII) Entro questo limite l'investimento FII (Foreign Institutional Investor) non deve eccedere il 49%.	In via automatica	Si applicano le linee guida della RBI sulla costituzione di sedi secondarie/filiali di banche straniere.
14	Settore pubblico	20% (FDI+FII)	In via automatica	Si applicano i <i>Banking Companies (Acquisition & transfer of Undertakings) Acts, 1970 e 1980</i> .
TELECOMUNICAZIONI				
15	Diffusione radiotelevisiva			
a.	Radio FM	20%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida comunicate dal Ministero.
b.	Network via cavo	49%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le <i>Cable Television Network Rules, 1994</i> comunicate dal Ministero dell'informazione e della diffusione radiotelevisiva.



c.	Satellitare (Direct-To-Home)	49% (FDI+ NRI + FII) Entro questo limite, la componente di FDI non deve eccedere il 20%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida del Ministero dell'informazione e della diffusione radiotelevisiva.
d.	Network <i>Headend-In-The-Sky</i> (HITS)	74% (FDI+FII)	In via automatica fino al 49%; autorizzazione FIPB tra il 49 e il 74%	---
e.	Creazione di installazioni hardware quali up-linking, HUB, etc.	49% (FDI + FII)	Autorizzazione FIPB	Si applica la <i>Policy di Up-linking</i> comunicata dal Ministero dell'informazione e della diffusione radiotelevisiva.
f.	Collegamento in up-linking di una stazione televisiva di notizie e attualità	26% (FDI + FII)	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida del Ministero dell'informazione e della diffusione radiotelevisiva.
g.	Collegamento in up-linking di una stazione televisiva che non si occupa di notizie e attualità	100%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida del Ministero dell'informazione e della diffusione radiotelevisiva.
h.	Tutti gli altri servizi di telecomunicazione	74%	In via automatica fino al 49% Autorizzazione FIPB oltre il 49%	---
ALTRI SERVIZI				
16	Società operanti nei mercati di <i>futures</i> relativi alle materie prime	49% (26% FDI + 23% FII)	Autorizzazione FIPB	Si applica il <i>Forward Contracts (Regulation) Act, 1952</i> . Le acquisizioni di FII devono essere limitate al solo mercato secondario. Si applicano le disposizioni delle competenti <i>Authorities</i> di regolamentazione.
17	Progetti di sviluppo edilizio, compresi alloggi, locali commerciali, resort, istituzioni educative, attrezzature ricreative, infrastrutture a livello cittadino e regionale, cittadine. NB: il FDI non è concesso per la mera gestione di affari immobiliari	100%	In via automatica	Si applicano alcune condizioni aggiuntive, comprendenti: a. una capitalizzazione minima di USD 10 milioni per le società interamente controllate e di USD 5 milioni per le joint venture. I fondi dovranno essere apportati entro sei mesi dall'inizio dell'attività della società; b. l'area minima da sviluppare in ciascun progetto deve essere pari a 10 ettari in caso di sviluppo di nuclei abitativi provvisti di servizi, a 50.000 m ² in caso di progetti di sviluppo edilizio o ad una qualsiasi di queste misure in caso di progetto misto.
18	Servizi di corriere espresso	100%	Autorizzazione FIPB	---
19	Imprese di infrastrutture nei mercati azionari e obbligazionari come borse valori, società di deposito titoli, società di <i>clearing</i>	49% (26% FDI + 23% FII)	Autorizzazione FIPB	Le acquisizioni da parte di FII devono essere limitate al solo mercato secondario. Si applicano le disposizioni delle competenti <i>Authorities</i> di regolamentazione.



20	Società di informazioni commerciali (<i>Credit Information Companies – CIC</i>)	49% (FDI+FII) Entro questo limite, l'investimento di FII non deve eccedere il 24%	Autorizzazione FIPB	All'investimento estero nelle CIC si applica il <i>Credit Information Companies (Regulation) Act, 2005</i> . Si applicano le disposizioni delle competenti Authorities di regolamentazione.
21	Parchi industriali in fase di costruzione e già realizzati	100%	In via automatica	Le condizioni applicabili per i progetti di sviluppo edilizio non trovano applicazione purché siano rispettate le seguenti condizioni: i) i parchi siano costituiti da almeno 10 unità, nessuna delle quali occupi più del 50% dell'area stanziabile; ii) la percentuale minima dell'area da stanziare per l'attività industriale non sia inferiore al 66% dell'intera area stanziabile.
22	Assicurazione	26%	In via automatica	È necessario il rilascio di una licenza da parte dell' <i>Insurance Regulatory & Development Authority</i>
23	Società finanziarie non bancarie (NBFC)			
i) ii) iii) iv) v) vi) vii) ix) x) xi) xii) xiii) xiv) xv) xvi) xvii) xviii)	Merchant banking Finanziamento Servizi di gestione del Portfollio Servizi di consulenza per gli investimenti Consulenza finanziaria Intermediazione in titoli Gestione delle attività Servizio di custodia Factoring Agenzie di rating Leasing & Finanziamento Finanziamento edilizio Intermediazione di cambio Attività di carta di credito Attività di cambio Micro credito Credito rurale	100%	In via automatica	Si applicano: a. le norme sulla capitalizzazione minima di società finanziarie non bancarie basate su capitale – USD 0,5 milioni da versare in anticipo per FDI fino al 51%; USD 5 milioni da versare in anticipo per FDI superiori al 51% e fino al 75%; e USD 50 milioni dei quali USD 7,5 da versare in anticipo e il saldo in 24 mesi, per FDI oltre il 75% e fino al 100%. b. le norme sulla capitalizzazione minima di società finanziarie non bancarie non basate su capitale (USD 0,5 milioni). c. Gli investitori esteri possono costituire filiali operative al 100% senza la condizione di dover smobilizzare almeno il 25% del proprio capitale netto verso entità indiane, purché vengano apportati USD 50 milioni, senza alcuna restrizione riguardante il numero di filiali operative e senza l'apporto di capitale supplementare. d. 2 o più NBFC operanti in regime di joint venture investimento estero fino al 75% potranno anch'esse costituire filiali per altre attività di NBFC a condizione che anche le filiali soddisfino il requisito del capitale minimo in entrata applicabile. e. Rispetto delle linee guida della <i>Reserve Bank of India</i> .
24	Settore del Petrolio e dei Gas naturali			
a.	Raffinazione di petrolio operata da società statali (PSUs - <i>Public Sector Undertakings</i>)	49%	Autorizzazione FIPB	È vietata la cessione o diluizione della partecipazione azionaria locale in società statali esistenti.





b.	Altro rispetto alla raffinazione, compresi studi di mercato e formulazioni; investimenti o finanziamenti; creazione di infrastrutture per la commercializzazione nel settore del petrolio e dei gas naturali; attività di esplorazione di nuovi giacimenti.	100%	In via automatica	Si applicano le disposizioni di settore del Ministero del Petrolio e dei Gas naturali.
25	Media della carta stampata			
a.	Pubblicazione di giornali e periodici che trattano di notizie e attualità (comprese le edizioni indiane di riviste straniere)	26%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida comunicate dal Ministero dell'Informazione e della diffusione radiotelevisiva (<i>Ministry of Information & Broadcasting</i>) il 4 dicembre 2008.
b.	Pubblicazione di giornali scientifici/ riviste specializzate/ periodici	100%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida riportate nel Comunicato stampa 3 (2007 Series) datato 19 aprile 2007.
c.	Pubblicazione di edizioni fac-simile di giornali e periodici stranieri	100%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida comunicate dal <i>Ministry of Information & Broadcasting</i> il 31 marzo 2006. L'investitore estero che propone l'investimento diretto (FDI) deve essere il proprietario della testata straniera. La pubblicazione di edizioni fac-simile di giornali o periodici stranieri può essere eseguita solo da società registrate o costituite in India ai sensi del <i>Companies Act, 1956</i> .
26	Commercio			
a.	Commercio all'ingrosso/ <i>cash & carry</i>	100%	In via automatica	
b.	Commercio elettronico (<i>E-commerce</i>)	100%	In via automatica	Limitato al commercio B2B tramite piattaforma elettronica. È esclusa la vendita di prodotti al dettaglio.
c.	Marketing di prova degli articoli per i quali una società ha l'autorizzazione per la fabbricazione	100%	Autorizzazione FIPB	A condizione che l'approvazione al marketing di prova sia per un periodo di due anni e che l'investimento per la creazione di attrezzature per la produzione cominci simultaneamente al marketing di prova.
d.	Vendita al dettaglio di prodotti mono marca	51%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida per il FDI nel commercio del <i>Department of Industrial Policy & Promotion</i> . NB: Questo tipo di investimento rappresenta un'eccezione al generale divieto di investimento estero diretto (FDI) nella attività di vendita al dettaglio.
27	Satelliti – Collocazione e operatività	74%	Autorizzazione FIPB	Si applicano le linee guida del <i>Department of Space/ ISRO</i> .

Fonte: Consolidated Circular No. 1/2011 (D/o IPP F. No. 5(1)/2011-FC) datata 31 marzo 2011, emanata dal Ministry of Commerce & Industry, Department of Industrial Policy & Promotion, intitolata "Consolidated FDI Policy"



1.3 Investimento estero di portafoglio

Agli investitori istituzionali stranieri (*Foreign Institutional Investors*, FII) iscritti presso la *Securities and Exchange Board of India* (SEBI) e ai cittadini indiani non-residenti (*Non-resident Indians*, NRIs), è consentito acquistare azioni e obbligazioni convertibili emesse da società indiane in base allo "schema" dell'investimento di portafoglio (*Portfolio Investment Scheme*, PIS). Gli investitori istituzionali stranieri devono registrarsi presso la SEBI e osservare i regolamenti valutari della *Reserve Bank of India* (RBI).

La registrazione come *Foreign Institutional Investors* è consentita in relazione a fondi pensione stranieri, fondi comuni di investimento, trust di investimento (*investment trusts*), società di gestione patrimoniale, compagnie di assicurazione o riassicurazione, società fiduciarie e società di gestione di portafogli azionari o ai loro rappresentanti.

I *Foreign Institutional Investors* registrati presso la SEBI possono negoziare tutti i tipi di contratti derivati approvati dalla RBI/SEBI sulle borse riconosciute in India, alle condizioni di collocamento e ai margini prescritti di volta in volta dalla RBI/SEBI, così come le stipulazioni relative alle garanzie collaterali secondo le indicazioni della *Reserve Bank of India*. Ai *Foreign Institutional Investors* è, inoltre, accordata la possibilità di investire in titoli negoziati nei mercati primari e secondari dell'India in base allo Schema PIS. I suddetti titoli comprendono azioni, obbligazioni, garanzie, quote di fondi comuni di investimento, strumenti derivati e titoli governativi.

Al fine di regolamentare gli investimenti dei FII, le linee guida FII e i regolamenti RBI pongono determinati limiti di investimento. Tali restrizioni non trovano applicazione in caso di investimenti effettuati da FII tramite fondi offshore, certificati di titoli in custodia globale (*Global Depositary Receipts*, GDRs), certificati di titoli in custodia americani (*American Depositary Receipts*, ADRs) od obbligazioni convertibili in Euro.

Oltre agli enti che sono qualificabili come FII, anche altri investitori stranieri possono registrarsi come *sub-accounts*, e sono classificati in:

- fondi di investimento e istituzioni collettivi;
- fondi proprietari;
- società e persone fisiche straniere.

1.4 Certificati di titoli in custodia americani (*American Depositary Receipts*) e certificati di titoli in custodia globale (*Global Depositary Receipts*)

I certificati di titoli in custodia (*Depositary Receipts*, DR) sono titoli negoziabili emessi fuori dall'India da parte di una banca depositaria, per conto di una società indiana, rappresentativi delle partecipazioni azionarie della società e denominati in rupie indiane, tenuti in deposito da parte di una banca depositaria in India. I DR sono negoziati sulle borse negli USA, Singapore, Lussemburgo, etc.

I DR che vengono quotati e negoziati sui mercati statunitensi sono conosciuti come Certificati di titoli in custodia americani (*American Depositary Receipts*, ADRs), mentre quelli quotati e negoziati altrove sono conosciuti come Certificati di titoli in custodia globale (*Global Depositary Receipts*, GDRs). Nel contesto indiano, i DR sono trattati alla stregua di investimenti esteri diretti (FDI).

Le società indiane possono procurarsi riserve di valuta straniera all'estero mediante l'emissione di ADR/GDR, in conformità con lo "schema" per l'emissione di obbligazioni convertibili e azioni ordinarie in valuta straniera (*Scheme for Issue of Foreign Currency Convertible Bonds and Ordinary Shares*), attraverso il cd. meccanismo dei certificati di titoli in custodia (*Depositary Receipt Mechanism*) del 1993 e le linee guida diffuse periodicamente dal Governo indiano.

Una società può emettere ADR/GDR se è autorizzata a emettere azioni a persone residenti fuori dall'India in base allo Schema sugli investimenti esteri diretti (*FDI Scheme*). Qualora una emissione di ADR/GDR o di obbligazioni convertibili in valuta straniera (*Foreign Currency Convertible Bonds*, FCCBs) da parte di una società renda probabile l'aumento dei limiti di investimento consentiti per l'investimento estero diretto in base al percorso di ingresso automatico (*automatic route*), o qualora tale investimento sia effettuato in forma di progetto che necessiti dell'autorizzazione governativa, questa deve essere ottenuta.

1.5 Investimento tramite azioni privilegiate/obbligazioni convertibili

Gli investimenti esteri tramite azioni privilegiate convertibili/obbligazioni convertibili sono trattati alla stregua di investimenti esteri diretti (FDI). È





possibile effettuare tali investimenti sia attraverso la *automatic route* che la *Government approval route* a seconda della politica di settore (*sectoral policy*) e delle linee guida (*guidelines*). Le azioni privilegiate e le obbligazioni non necessariamente convertibili in azioni (*equity shares*) sono trattate come prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings*, ECB) e devono conformarsi alle relative linee guida (ECB *guidelines*) emesse periodicamente dalla *Reserve Bank of India*.

6. I controlli dei cambi

1. LA POLITICA DEI CAMBI

La legge sulla gestione dei cambi del 1999 (*Foreign Exchange Management Act*, FEMA) regola il mercato dei cambi in India. Prima dell'introduzione di questa legge, il mercato dei cambi era regolato dalla RBI attraverso l'*Exchange Control Department*, dalla legge sulla regolamentazione dei cambi del 1947 (*Foreign Exchange Regulation Act*, FERA).

In seguito al conseguimento dell'indipendenza dal Regno Unito nel 1947, fu introdotto il FERA come misura temporanea per la regolamentazione del flusso in entrata di capitale straniero. Con lo sviluppo economico e industriale, tuttavia si avvertì l'esigenza di gestire la valuta estera e, conseguentemente, fu varato il FEMA.

2. OPERAZIONI CORRENTI (CURRENT ACCOUNT TRANSACTIONS)

La Rupia indiana (INR) è interamente convertibile per quanto riguarda operazioni correnti di pagamento. Ciò implica che la valuta estera è liberamente accessibile ai residenti indiani per rimesse a fronte di transazioni correnti per molteplici scopi, quali viaggi all'estero, istruzione all'estero, trattamenti medici all'estero, etc., ma non per specifiche spese per le quali è richiesta l'approvazione della *Reserve Bank of India*.

3. OPERAZIONI DI CAPITALE (CAPITAL ACCOUNT TRANSACTIONS)

Le operazioni di capitale di un soggetto possono essere classificate come segue:

- operazioni di un soggetto residente in India;
- operazioni di un soggetto non residente in India.

Le operazioni specificatamente consentite a soggetti non residenti in India includono:

- l'acquisizione e il trasferimento di proprietà immobiliari in India;
- garanzie da parte di tali soggetti in favore di una persona residente in India;
- importazione ed esportazione di valuta o banconote verso o dall'India;
- depositi tra un soggetto residente in India e un soggetto non residente in India;
- conti in valuta estera in India di una persona non residente in India;
- rimesse verso l'estero di capitali indiani di un soggetto non residente in India.

Di seguito riportiamo le principali disposizioni relative al rimpatrio di valuta estera per determinati scopi.

4. RIMPATRIO DI CAPITALE

In via generale, è consentito il rimpatrio di capitale straniero investito in India insieme al relativo apprezzamento di capitale, previo pagamento delle tasse e imposte applicabili, in caso di investimenti autorizzati sul principio del rimpatrio o effettuati attraverso la procedura in via automatica (*automatic route*).

5. ROYALTIES E LUMP SUMS PER KNOW-HOW TECNICO

Alle società indiane è consentito effettuare pagamenti verso l'estero di somme a titolo di compensi fissi forfetari (*lump sums*) e di *royalties* a fronte di contratti trasferimento di tecnologia (*Foreign Technical Collaboration Agreements*).



6. COMPENSI PER PRESTAZIONI DI CONSULENZA TECNICA

È altresì consentito alle società indiane l'assunzione di servizi di consulenza da parte di personale tecnico straniero e di effettuare pagamenti a titolo di corrispettivo per detta consulenza tecnica a determinate condizioni, ma indipendentemente dalla durata della permanenza del personale tecnico sul territorio indiano.

7. DIVIDENDI

I profitti e i dividendi conseguiti in India sono rimpatriabili previa corresponsione delle tasse e imposte applicabili. Non occorre alcuna autorizzazione da parte della *Reserve Bank of India* per effettuare i pagamenti in questione, che devono tuttavia avvenire in conformità a determinate condizioni specifiche. Attualmente, i dividendi distribuiti sono esenti da imposte a carico del beneficiario, posto che la tassazione avviene in capo alla società che li distribuisce (*dividend distribution tax*).

8. ALTRI PAGAMENTI

Non occorre la previa autorizzazione per il pagamento di profitti realizzati da sedi secondarie (*branch offices*) in India di società straniera – diverse da banche – verso le sedi amministrative e di direzione centrali localizzate fuori dall'India. Le rimesse dei proventi della liquidazione della sede secondaria indiana di una società straniera sono consentite, ancorché soggette all'autorizzazione della *Reserve Bank of India*. Inoltre, sono consentiti svariati tipi di pagamenti per determinati articoli, compresi regali, riparazioni di macchinari importati, manutenzione e spese legali, purché entro certi limiti.

9. PRESTITI COMMERCIALI ESTERNI (EXTERNAL COMMERCIAL BORROWINGS)

Per prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings*, ECB) si intendono prestiti commerciali quali mutui bancari, linee di credito di acquirenti o di fornitori, strumenti garantiti (quali titoli a tasso variabile e obbligazioni a tasso fisso) forniti da finanziatori non-residenti, aventi una scadenza media di almeno 3 anni. Gli ECB possono essere effettuati sia tramite la via di ingresso della procedura in via automatica (*automatic route*) che tramite la procedura di autorizzazione governativa (*Government approval route*).

9.1 La procedura in via automatica

Le condizioni alle quali gli ECB sono concessi attraverso la procedura in via automatica sono relative ai seguenti elementi:

- mutuatari qualificati (*eligible borrowers*);
- finanziatori accreditati (*recognized lenders*);
- importi e scadenze;
- utilizzazioni finali consentite;
- utilizzazioni finali non consentite.

Mutuatari qualificati (*eligible borrowers*)

Sono idonei a ottenere gli ECB: gli enti costituiti in forma societaria, compresi quelli operanti nel settore alberghiero, ospedaliero e informatico – registrate ai sensi del *Companies Act*, 1956, a eccezione degli intermediari finanziari, quali banche, istituzioni finanziarie (FI), società finanziarie per l'edilizia (HFCs) e società finanziarie non bancarie (NBFCs). Al contrario i suddetti prestiti non possono essere concessi a persone fisiche, a trust né a organizzazioni senza fini di lucro.

Le unità industriali situate nelle aree economiche speciali (*Special Economic Zones*, SEZ) possono ottenere gli ECB per le proprie esigenze, ancorché nel rispetto di certe condizioni.

Sono idonee a usufruire degli ECB anche le organizzazioni non governative (*Non-government organizations*, NGOs) che si occupano di attività di micro finanza, nel rispetto di certe condizioni.





Finanziatori accreditati (recognized lenders)

Ai "mutuatari qualificati" di cui sopra è consentito ottenere gli ECB da parte di finanziatori internazionalmente accreditati quali: banche internazionali, mercati finanziari internazionali, istituzioni finanziarie multilaterali (quali IFC, ADB, CDC, etc.), agenzie di credito all'esportazione, fornitori di attrezzature, società straniere con le quali sussistono rapporti di collaborazione, e titolari stranieri di azioni (a eccezione dei c.d. *erstwhile OCBs - Overseas Corporate Bodies*, società straniere controllate almeno al 60% da cittadini indiani non-residenti e costituite prima del 16 settembre 2003).

Per essere qualificato come "finanziatore accreditato" attraverso la procedura di ingresso in via automatica, il «titolare straniero di azioni» deve detenere una quota di capitale interamente versato nella società mutuataria non inferiore alle seguenti:

- per prestiti commerciali esterni (ECB) fino a USD 5 milioni – capitale minimo interamente versato del 25% detenuto direttamente dal mutuuario;
- per prestiti commerciali esterni (ECB) superiori a USD 5 milioni – capitale minimo interamente versato del 25% detenuto direttamente dal mutuuario e rapporto debiti-capitale non eccedente 4:1 (cioè l'ECB proposto non deve essere quattro volte superiore alla partecipazione azionaria diretta straniera).

Importi e scadenze

È consentito a tutte le società (tranne quelle operanti nei settori alberghiero, ospedaliero e informatico) ricorrere a prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings*, ECB) fino a un massimo di USD 500 milioni o equivalente durante un esercizio finanziario.

Alle società operanti nel settore dei servizi (cioè i settori alberghiero, ospedaliero e informatico) è consentito ricorrere a prestiti commerciali esterni (ECB) fino a un massimo di USD 100 milioni o equivalente in un esercizio finanziario, per far fronte a spese di capitale in valuta straniera e/o in Rupie indiane, per finalità ammesse. Le somme ricevute a titolo di ECB non possono essere utilizzate per l'acquisizione di terreni.

Alle organizzazioni non governative (NGOs) impe-

gnate nelle attività di micro-finanza è consentito ricorrere a ECB fino a un massimo di USD 5 milioni suo equivalente in un esercizio finanziario. Una banca di gestione autorizzata e designata deve assicurare che al momento del *drawdown* l'esposizione al rischio di cambio da parte del mutuuario sia pienamente coperta (*hedged*) per evitare perdite.

ECB fino a USD 20 milioni o equivalente in un esercizio finanziario sono consentiti con una scadenza media minima di 3 anni.

ECB superiori a USD 20 milioni o equivalente e fino a USD 500 milioni o equivalente devono prevedere una scadenza media minima di 5 anni.

ECB fino a USD 20 milioni o equivalente possono avere un'opzione di call/put purché la scadenza media minima di 3 anni sia trascorsa prima dell'esercizio dell'opzione di call/put.

Utilizzazioni finali consentite

È consentito ricorrere a prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings*, ECB) per le seguenti finalità:

- per l'investimento (ad esempio l'importazione di merci e macchinari necessari alla produzione, *capital goods*, così come classificati dal DGFT nel *Foreign Trade Policy*, nuovi progetti, modernizzazione o espansione di unità produttive esistenti) nei settori immobiliare, industriale (incluse piccole e medie imprese), delle infrastrutture e in specifici settori dei servizi (quali i settori alberghiero, ospedaliero e informatico) in India. Per "settore delle infrastrutture" si intendono i seguenti settori: energia, telecomunicazioni, ferroviario, strade compresi i ponti, porti e aeroporti, parchi industriali, infrastrutture urbane (progetti di fornitura di acqua, impianti igienici e rete fognaria), minerario, raffinazione ed esplorazione, impianti refrigerati per l'immagazzinamento e la conservazione di prodotti agricoli e loro derivati, prodotti marini e carni (incluse le attività di pre-refrigerazione a livello delle fattorie);
- per investimenti esteri diretti in *joint-ventures* (JVs) e società interamente controllate (*wholly owned subsidiaries*, WOSs), nel rispetto delle vigenti linee guida sugli investimenti esteri diretti in India;



- nell'ambito del programma governativo di privatizzazione (*disinvestment*) di partecipazioni azionarie di società statali, per la prima fase di acquisizione di tali partecipazioni azionarie e anche nella seconda fase obbligatoria di offerta pubblica;
- per il pagamento di autorizzazioni (*licenses/permits*) per il settore telefonia mobile, il cd. *3G spectrum*;
- per prestiti a gruppi di auto-sostegno o per il micro-credito o per l'attività di micro-finanza (cd. *prestiti d'onore*), inclusa la capacità ricettiva (*capacity building*) da parte di organizzazioni non governative impegnate in attività di micro-finanza;
- le società finanziarie per le infrastrutture (*Infrastructure Finance Companies, IFCs*), ossia le società finanziarie non bancarie (*Non Banking Finance Companies, NBFCs*) qualificate come IFCs dalla *Reserve Bank of India* (RIB), possono avvalersi degli ECB, inclusi gli ECB residui, fino al 50% dei fondi posseduti. Tale possibilità deve essere finalizzata al prestito al settore dell'infrastruttura come definito dalle politiche sugli ECB ed è soggetta al rispetto della normativa prescritta dalla circolare emanata dal DNBS (DNBS.PD.CCNo.168 / 03.02.089 / 2009-10 del 12 febbraio 2010) e alla copertura (*hedging*) del rischio di cambio valutario.

Utilizzazioni finali non consentite

Non è consentito ricorrere a prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings, ECB*) per i seguenti fini:

- per operazioni di credito attive (*on-lending*) o investimenti sul mercato finanziario o per l'acquisizione di una società (o parte di essa) in India da parte di una società straniera;
- nel settore della proprietà immobiliare;
- per capitale circolante (*working capital*), scopi aziendali generali e il rimborso di prestiti in Rupie indiane attivi.

9.2. La procedura di autorizzazione (*approval route*)

Le condizioni alle quali gli ECB sono concessi attraverso la procedura di autorizzazione governativa

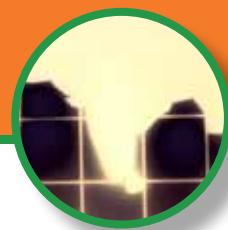
sono relative ai seguenti elementi:

- mutuatari qualificati;
- finanziatori accreditati;
- importo e scadenza;
- utilizzazioni finali consentite;
- utilizzazioni finali non consentite.

Mutuatari qualificati

Le seguenti tipologie di domande per prestiti commerciali esterni (*External Commercial Borrowings, ECB*) sono coperte dalla procedura di autorizzazione governativa:

- le operazioni di credito attive della Banca di importazione ed esportazione indiana (*Export-Import Bank of India*) per finalità specifiche sono sottoposte a una valutazione caso per caso;
- per le banche e le istituzioni finanziarie che hanno partecipato al pacchetto di ristrutturazione del settore tessile o dell'acciaio approvato dal Governo è prevista un'autorizzazione a ricorrere a prestiti commerciali esterni (ECB) fino all'importo del loro investimento nel pacchetto, previa determinazione da parte della RBI su base prudenziale. Eventuali ECB ricevuti per tale scopo saranno detratti dall'importo al quale hanno diritto;
- ECB con una scadenza minima di 5 anni in media corrisposti a società finanziarie non bancarie (*Non-Banking Financial Companies, NBFCs*) da parte di istituzioni finanziarie multilaterali, istituzioni finanziarie regionali di buona reputazione, agenzie ufficiali di credito all'esportazione e banche internazionali, allo scopo di finanziare l'importazione di attrezzature infrastrutturali per il leasing a progetti di infrastrutture;
- le Società finanziarie per le infrastrutture (*Infrastructure Finance Companies, IFCs*), ossia le società finanziarie non bancarie (*Non Banking Finance Companies, NBFCs*) qualificate come IFCs dalla *Reserve Bank of India* (RIB), che intendano avvalersi degli ECB, inclusi gli ECB residui, oltre il limite del 50% dei fondi posseduti, debbono seguire la procedura di autorizzazione governativa. Tale possibilità deve essere finalizzata al prestito al settore dell'infrastruttura come definito dalle politiche sugli



ECB ed è soggetta al rispetto della normativa prescritta dalla circolare emanata dal DNBS (DNBS.PD.CCNo.168 / 03.02.089 / 2009-10 del 12 febbraio 2010) e alla piena copertura (*hedging*) del rischio di cambio valutario;

- obbligazioni convertibili in valuta straniera (*Foreign Currency Convertible Bonds, FCCBs*) emesse a società finanziarie per l'edilizia che soddisfano i seguenti criteri minimi: il patrimonio netto minimo dell'intermediario finanziario durante i precedenti tre anni non deve essere inferiore a INR 5 miliardi; la quotazione sulla borsa di Bombay (*Bombay Stock Exchange*) o la borsa nazionale (*National Stock Exchange*); il taglio minimo delle obbligazioni convertibili in valuta straniera è di USD 100; la richiedente deve presentare lo scopo/il piano di utilizzazione dei fondi;
- veicoli societari costituiti per uno scopo specifico (*Special Purpose Vehicles*), o qualsiasi altro ente notificato dalla *Reserve Bank of India*, costituiti per finanziare esclusivamente società/progetti di infrastrutture, vengono trattati alla stregua di una istituzione finanziaria e gli ECB a queste entità saranno trattati con la procedura di autorizzazione;
- società cooperative multinazionali aventi a oggetto attività produttive, che soddisfano i seguenti requisiti: solvibilità finanziaria della società cooperativa, e presentazione di un bilancio aggiornato e oggetto di auditing;
- alle imprese di sviluppo in zone economiche speciali (*Special Economic Zone, SEZ*) è consentito ricorrere agli ECB per fornire le SEZ di infrastrutture, come previsto nella vigente politica degli ECB, cioè: energia, telecomunicazioni, ferrovie, strade compresi ponti, porti e aeroporti, parchi industriali, infrastrutture urbane (fornitura di acqua, impianti igienici e rete fognaria) ed estrazione mineraria, raffinerie ed esplorazioni, impianti refrigerati per l'immagazzinamento e la conservazione di prodotti agricoli e loro derivati, prodotti marini e carni (incluse le attività di pre-refrigerazione a livello delle fattorie);
- alle società che operano nel settore dei servizi quali quello alberghiero, ospedaliero o infor-

matico è consentito ricorrere agli ECB oltre il valore di USD 100 milioni per esercizio finanziario;

- le società che, avendo violato la vigente politica degli ECB, sono sotto indagine da parte della *Reserve Bank of India* e/o della Direzione per l'Attuazione (*Directorate of Enforcement*) possono ricorrere agli ECB solo attraverso la procedura di autorizzazione;
- le ipotesi che non rientrano nell'ambito della procedura automatica e che rispettano i requisiti del periodo di scadenza.

Finanziatori accreditati

I "mutuatari qualificati" possono ottenere gli ECB da parte di:

- fonti internazionali riconosciute quali: banche internazionali, mercati finanziari internazionali, istituzioni finanziarie multilaterali (quali la *International Finance Corporation, IFC*, la *Asian Development Bank, ADB*, etc.), agenzie di credito all'esportazione, fornitori di attrezzature, società straniere con le quali sussistono rapporti di "collaborazione", e titolari stranieri di titoli stranieri di azioni (a eccezione dei cd. *erstwhile OCBs - Overseas Corporate Bodies*, pre-esistenti al 16.09.2003);
- titolari stranieri di azioni (*foreign equity holders*), qualora il capitale minimo interamente versato detenuto direttamente dal finanziatore estero sia del 25% ma il rapporto tra l'ECB e il capitale ecceda 4:1 (cioè l'ECB proposto è quattro volte superiore alla partecipazione azionaria diretta straniera).

Importo e scadenza

Alle società che operano nel settore dei servizi quali quello alberghiero, ospedaliero o informatico è consentito ricorrere agli ECB oltre il valore di USD 100 milioni per esercizio finanziario, al fine di effettuare spese in INR o in altre valute nell'ambito delle utilizzazioni finali consentite. I ricavi degli ECB non possono essere però utilizzati per l'acquisto di proprietà fondiarie.

Alle società in generale è consentito ricorrere agli ECB per un importo ulteriore di USD 250 milioni con scadenza media superiore ai 10 anni di me-



dia attraverso la procedura di autorizzazione, oltre al limite esistente di USD 500 milioni tramite la procedura in via automatica, durante un esercizio finanziario. Anche gli altri criteri per gli ECB quali l'utilizzazione finale, il finanziatore accreditato etc., devono essere rispettati. Il pagamento anticipato e le opzioni di *call/put* non sono consentiti per tale tipo di ECB prima del termine di 10 anni.

Utilizzazioni finali consentite

È consentito ricorrere a prestiti commerciali esterni (ECB) per i seguenti fini:

- investimento (quali l'importazione di merci e macchinari necessari alla produzione (*capital goods*, così come classificati dal DGFT nel *Foreign Trade Policy*), nuovi progetti, modernizzazioni/espansione di unità produttive esistenti, nei settori immobiliare, industriale (incluse piccole e medie aziende), delle infrastrutture e in specifici settori dei servizi (quali i settori alberghiero, ospedaliero e informatico) – in India. Per “settore delle infrastrutture” si intendono i seguenti settori energia, telecomunicazioni, ferroviario, strade compresi i ponti, porti e aeroporti, parchi industriali, infrastrutture urbane (progetti di fornitura di acqua, impianti igienici e rete fognaria) e minerario, raffinazione ed esplorazione, impianti refrigerati per l'immagazzinamento e la conservazione di prodotti agricoli e loro derivati, prodotti marini e carni (incluse le attività di pre-refrigerazione a livello delle fattorie);
- investimenti esteri diretti in joint venture (JV) e società interamente controllate (*wholly owned subsidiaries*, WOS), nel rispetto delle vigenti linee guida sugli investimenti diretti esteri in India;
- pagamento da parte di mutuari qualificati delle autorizzazioni (*licenses/permits*) per il settore telefonia mobile (il cd. *3G spectrum*) che abbiano inizialmente pagato la concessione con risorse in valuta indiana (INR) e successivamente intendano rifinanziare l'operazione con ECB a lungo termine. In tal caso gli ECB possono essere concessi solo tramite la procedura di autorizzazione e alle seguenti condizioni (in aggiunta alle altre condizioni ordinarie): gli ECB devono essere attivati entro 12 mesi dalla data di

pagamento dell'ultima rata al Governo; la Banca Autorizzata (di categoria I) deve monitorare la corretta utilizzazione dei fondi; la *Reserve Bank of India* (RIB) non può offrire alcuna garanzia;

- nell'ambito del programma governativo di privatizzazione (disinvestment) di partecipazioni azionarie di società statali, per la prima fase di acquisizione di tali partecipazioni azionarie e anche nella seconda fase obbligatoria di offerta pubblica.

Utilizzazioni finali non consentite

Non è consentito ricorrere a prestiti commerciali esterni (ECB) per i seguenti fini:

- per operazioni di credito attive (*on-lending*) o investimenti sul mercato finanziario o per l'acquisizione di una società (o parte di essa) in India da parte di una società, a eccezione delle Società finanziarie per le infrastrutture (*Infrastructure Finance Companies*, IFCs), delle banche e delle istituzioni finanziarie;
- nel settore della proprietà immobiliare;
- per capitale circolante (*working capital*), scopi aziendali generali e il rimborso di prestiti in Rupie indiane esistenti.

7. Diritto dell'economia

Elemento senza dubbio positivo per l'investitore occidentale è la derivazione del diritto indiano dal diritto inglese e, quindi, la sua stretta parentela con quest'ultimo richiede all'operatore economico e giuridico italiano di adattarsi alle diversità terminologiche, concettuali e di impostazione propri della *common law* anglosassone. I contratti potranno essere liberamente negoziati e validamente conclusi in lingua inglese.

1. LA LEGGE APPLICABILE AI CONTRATTI (INDIAN CONTRACT ACT, 1872)

Il testo normativo di riferimento applicabile ai contratti è l'*Indian Contract Act*, 1872, che si applica a tutti i tipi di contratti regolati dal diritto indiano. La



legge è una “codificazione” che si basa sulla *common law* inglese, e comprende quindi concetti e istituti tipici di tale diritto che non sono perfettamente rapportabili con quelli dell’ordinamento giuridico italiano, quali: *proposal, promise, consideration, voidable contracts, free consent, undue influence, fraud, misrepresentation, etc.*

In forza delle disposizioni dell’*Indian Contract Act, 1872*, i requisiti perché un accordo (*agreement*) costituisca un contratto valido ed efficace (*contract*) sono il libero consenso delle parti aventi capacità a contrarre (*free consent of the parties competent to contract*), la presenza di un legittimo corrispettivo (*lawful consideration*) e di un oggetto lecito (*lawful object*), sempre che il contratto non venga espressamente dichiarato privo di efficacia (*not expressly declared to be void*). Le parti del contratto hanno l’onere di eseguire o offrire di eseguire le obbligazioni rispettivamente assunte, salvo che la mancata esecuzione sia legittimata dalla legge stessa.

Ove le parti abbiano convenuto il pagamento di una determinata somma in caso di inadempimento o se abbiano convenuto una penale (*penalty*), la parte che ha subito l’inadempimento ha diritto a ricevere dalla parte inadempiente un importo a titolo di ragionevoli danni (*reasonable compensation*) fino al massimo al suddetto importo oppure, a seconda dei casi, la somma pattuita a titolo di penale, senza essere tenuta a fornire la prova di avere subito un danno o una perdita equivalenti (*actual damage or loss*). Inoltre, ha diritto al risarcimento la parte che risolve il contratto a causa dell’inadempimento dell’altra parte.

Per questioni non coperte dalle disposizioni della legge indiana, suppliscono i principi del diritto inglese a condizione che essi corrispondano alle norme della giustizia, della equità e della buona coscienza (*rules of justice, equity and good conscience*).

2. LA FASE DELLA NEGOZIAZIONE

2.1. Lettere di intenti (LOI) e altri documenti pre-contrattuali

In presenza di negoziati complessi e prolungati

nel tempo, volti a un accordo tipicamente di joint-venture contrattuale o societaria, di “collaborazione commerciale” o di acquisizione societaria, nella prassi commerciale internazionale le parti possono fare ricorso a documenti “pre-contrattuali” di derivazione anglosassone, noti come *letter of intent (LOI)*, *memorandum of understanding (MOU)*, *heads of agreement*, *memorandum of intent*, o a semplici minute delle riunioni (*minutes of meetings*).

La prassi internazionale riconosce in via generale l’assenza di effetti vincolanti di tali documenti, salvo alcune clausole specifiche che possono essere dotate di effetti vincolanti, e in particolare la *letter of intent* riflette l’intenzione delle parti di non concludere un accordo vincolante. Al riguardo, si osserva che talora la mancanza di chiarezza e le ambiguità sono addirittura intenzionali, in quanto la preoccupazione di ciascuna delle parti pare essere quella di vincolare l’altra parte a non rimettere in discussione punti o clausole dell’accordo inseriti della LOI, e allo stesso tempo di lasciare a se stessi la possibilità di ridiscutere tali punti o clausole.

In via generale, per evitare sorprese si raccomanda di caratterizzare come segue la LOI:

- indicare chiaramente che non costituisce un contratto (*contract*);
- evitare il linguaggio tipico dei contratti di diritto inglese (evitando quindi i termini: “*agree*” “*shall*”, “*In witness whereof*”, etc.);
- brevità, informalità, e utilizzo di espressioni che si riferiscono a un futuro contratto;
- chiarire il significato di “*good faith*”;
- chiarire che la parte che dovesse dare esecuzione a quanto contenuto nella LOI lo fa a proprio rischio e a proprie spese;
- ciascuna parte si assume le rispettive spese per la trattativa;
- inserire una clausola di legge applicabile e di giurisdizione o arbitrato.

2.2. Documenti “subject to contract” e “without prejudice”

Nel diritto inglese un atto o documento recante l’inciso “*subject to contract*” o “*subject to a formal contract drawn up by our solicitors*” costituisce una chiara e univoca espressione delle parti a non assumere alcuna obbligazione vincolante. Un docu-



mento recante la scritta “*without prejudice*” non può essere usato contro lo scrivente.

2.3. Accordi di riservatezza

Di ben altra natura rispetto alla LOI è il cd. *confidentiality agreement* in uso nella prassi commerciale internazionale e ben noto anche agli operatori indiani, che costituisce un vero e proprio contratto vincolante aventi a oggetto le informazioni segrete e il *know-how* tecnico che potrà essere rivelato nel corso della trattativa, soprattutto in vista di accordi di acquisizione societaria, di cooperazione industriale, di licenza di *know-how*, nell'ambito dei quali la *disclosure* di informazioni riservate costituisce una condizione essenziale; parimenti costituiscono un *binding contract* il divieto di trattare con terzi (*standstill clause*) e il diritto di prelazione (*right of first refusal*).

2.4. Obbligazioni delle parti durante le trattative

Occorre tenere presente che, diversamente dai sistemi di *civil law* (come quello italiano) che prevedono l'obbligo di buona fede nelle trattative e la responsabilità precontrattuale in caso di ingiustificata interruzione delle stesse, i sistemi di *common law* (come quello indiano) sono meno propensi a interferire con la libertà delle parti nella trattativa e impongono semplicemente alla parte di comunicare senza ritardo all'altra parte la propria decisione di interrompere le trattative. Può infatti dirsi che in generale, negli ordinamenti di *common law*, non esiste una norma generale che impone alle parti di negoziare in buona fede.

La posizione in diritto inglese è riassunta in modo colorito ed efficace da Lord Ackner: “*how can a court be expected to decide whether, subjectively, a proper reason existed for the termination of negotiations? The answer suggested depends upon whether the negotiations have been determined 'in good faith.'* However, the concept of a duty to carry on negotiations in good faith is inherently repugnant to the adversarial position of the parties when involved in negotiations. Each party to the negotiation is entitled to pursue his (or her) own interest, so long as he avoids making misrepresentations”. - Walford v Miles (1992), in 1 All ER 453 (HL).

Pertanto, in diritto indiano l'interruzione delle trattative non dà luogo in alcun caso a responsabilità “pre-contrattuale”.

3. FORMAZIONE DEL CONTRATTO

Un *contract* può dirsi concluso e vincolante (*binding*) quando l'accordo tra le parti è completo in tutti i suoi termini essenziali – *agreement upon all material terms* – o quando questi sono determinati o determinabili dalla legge o da un apposito meccanismo previsto contrattualmente.

Ove il contratto sia concluso ma il consenso di una delle parti sia stato determinato da *fraud* o *misrepresentation* dell'altra parte, il contratto sarà annullabile (*voidable*) a richiesta di quest'ultima. Il termine “*fraud*” (Section 17 dell'*Indian Contract Act*, 1872) significa e include i comportamenti posti in essere da una parte con l'intenzione di ingannare l'altra parte o di indurlo a concludere il contratto, quali: rappresentare come veri fatti e circostanze che la parte sa di essere falsi, oppure l'attivarsi per tenere nascosti all'altra parte fatti o circostanze dei quali si ha conoscenza, o la promessa effettuata senza avere l'intenzione di eseguirla, qualsiasi altro atto tale da trarre l'altra parte in inganno, o qualsiasi altro atto od omissione che la legge consideri specificamente come “*fraudulent*”.

Diversamente, il mero silenzio in riferimento a fatti che possono determinare la controparte a concludere o meno un contratto non costituisce *fraud*, salvo che le circostanze del caso siano tali per cui avuto riguardo alle stesse, la parte che rimane silenziosa avrebbe il dovere di parlare, o salvo che il suo silenzio non costituisca di per sé l'equivalente di una comunicazione.

17. “*Fraud*” defined – *Fraud means and includes any of the following acts committed by a party to a contract, or with his connivance, or by his agent, with intent to deceive another party thereto or his agent, or to induce him to enter into contract:*

- (i) the suggestion, as a fact, of that which is not true, by one who does not believe it to be true;
- (ii) the active concealment of a fact by one having knowledge or belief of the fact;





(iii) a promise made without any intention of performing it;

(iv) any other act fitted to deceive;

(v) any such act or omission as the law specially declares to be fraudulent.

Explanation – Mere silence as to facts likely to affect the willingness of a person to enter into a contract is not fraud, unless the circumstances of the case are such that, regard being had to them, it is the duty of the person keeping silence to speak, or unless his silence is, in itself, equivalent of speech”.

Il termine “misrepresentation” (Section 18 dell’Indian Contract Act, 1872) significa e include il comportamento di una parte che, pur senza l’intenzione di ingannare l’altra parte, viola l’obbligo generale durante le trattative di fornire una rappresentazione vera e accurata dei fatti e delle circostanze, in modo tale da consentire all’altra parte di effettuare la corretta determinazione se concludere o meno il contratto, per cui una parte ha l’obbligo di non effettuare una dichiarazione non veritiera né di sviare l’altra parte in relazione a fatti che sono rilevanti ai fini della conclusione del contratto.

18. “Misrepresentation” defined – ‘Misrepresentation’ means and includes:

(1) the positive assertion, in a manner not warranted by the information of the person making it, of that which is not true, though he believes it to be true;

(2) any breach of duty which, without an intent to deceive, gains an advantage to the person committing it, or any one claiming under him, by misleading another to his prejudice, or to the prejudice of any one claiming under him;

(3) causing, however innocently, a party to an agreement, to make a mistake as to the substance of the thing which is the subject of the agreement”.

Ne consegue (Section 19 dell’Indian Contract Act, 1872) che ove il consenso di una parte sia causato da *fraud* o *misrepresentation*, tale parte ha il diritto di considerare annullabile (*voidable*) il contratto, salvo insistere per la esecuzione del contratto purché sia reintegrato nella posizione che avrebbe avuto se i fatti che costituiscono *fraud* o *misrepresentation*

fossero stati veri.

Tuttavia, la *misrepresentation* non determina l’annullabilità del contratto *ex art. 17 cit.* ove la parte avrebbe potuto scoprire la verità utilizzando l’ordinaria diligenza; inoltre la *fraud* o *misrepresentation* rilevanti ai fini della annullabilità sono solo quelli che hanno (direttamente) causato il consenso della parte a concludere il contratto.

Exception – If such consent was caused by misrepresentation or by silence, fraudulent within the meaning of Section 17, the contract, nevertheless, is not voidable, if the party whose consent was so caused had the means of discovering the truth with ordinary diligence.

Explanation – A fraud or misrepresentation which did not cause the consent to a contract of the party of whom such fraud was practiced, or to whom such misrepresentation was made, does not render a contract voidable”.

4. SPECIFICHE TIPOLOGIE CONTRATTUALI

4.1 Contratti di trasferimento di tecnologia straniera (foreign technology collaboration agreements) e contratti di licenza di marchio

I contratti di cooperazione aventi a oggetto il trasferimento di tecnologia straniera (*foreign technology collaboration agreements*), così come i contratti di licenza di uso di marchi, sono oggetto di una specifica e separata disciplina di legge e sono autorizzati in forza del *Foreign Exchange Management Act, 1999 (FEMA)* e della politica di investimento diretto estero (*FDI policy*).

Nei *foreign technology collaboration agreements*, il corrispettivo da versare alla società estera può consistere in un unico corrispettivo (*lump-sum fee*) e/o in una royalty a fronte del trasferimento della tecnologia, per il *know-how* tecnico, design e progetti, o per servizi di engineering. Nei contratti di licenza di marchio il corrispettivo assume generalmente la forma di una royalty.

Il percorso di ingresso del *know-how* in caso di



foreign technology collaboration agreements e licenze di marchi (*trademarks and brand names*) può avvenire sia tramite la procedura in via automatica (*automatic route*) che tramite l'autorizzazione governativa del *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB).

4.2 Parametri per la procedura in via automatica: corrispettivi per trasferimenti di tecnologia

La *Reserve Bank of India* consente il pagamento da parte di società indiane nell'ambito di proposte per accordi di *Technology Collaboration* secondo la procedura della *automatic route* entro i limiti che seguono:

- pagamento di *lump-sums* fino a un massimo di USD 2 milioni;
- il pagamento di *royalties* fino a un massimo del 5% per vendite sul mercato nazionale e dell'8% per vendite in esportazione è ammesso senza alcuna restrizione di durata nel tempo. Il limite per le *royalties* è al netto delle imposte e le stesse vengono calcolate secondo le condizioni standard dettate dalla *Reserve Bank of India*.

Le *royalties* relative ad accordi di *Technology Collaboration* sono generalmente calcolati sul prezzo di vendita del prodotto netto franco fabbrica, escluse le accise, detratto il costo dei componenti standard e il costo a destino (*landed cost*) dei componenti importati, a prescindere dalla fonte dell'approvvigionamento, compreso trasporto marittimo, assicurazione, dazi doganali, etc.

4.3 Parametri per la procedura in via automatica: corrispettivi per l'uso di marchi (*trade marks and brand names*)

Secondo la procedura in via automatica (*automatic route*), è consentito il pagamento fino a un massimo del 2% per vendite in esportazione e dell'1% per vendite sul mercato nazionale per la licenza di uso di marchi del partner estero non accompagnato da alcun trasferimento di tecnologia. In caso di licenza di marchi unitamente a trasferimento di tecnologia, il pagamento della *royalty* include il pagamento per uso del marchio del partner estero (in altri termini, non è ammesso il pagamento separato di *royalties*

per licenza di marchio).

La *royalty* su marchi è generalmente calcolata sulle vendite nette, cioè sui prezzi di vendita lordi detratto: provvigioni di agenti di commercio o altri intermediari, costo del trasporto, compreso trasporto marittimo, assicurazione, dazi doganali tasse e altri oneri, costo delle materie prime, delle parti e dei componenti importati dal licenziante estero o dalla sua società controllata o affiliata.

4.4 La via di ingresso dell'autorizzazione governativa

Tutte le proposte di accordo di *foreign technology collaboration* o *trademark licence* che non soddisfano uno o più dei parametri per la *automatic route* ricadono sotto la competenza autorizzativa da parte del Board per l'approvazione dei progetti – *Project Approval Board* (PAB) – oppure del Board per la promozione degli investimenti esteri – *Foreign Investment Promotion Board* (FIPB) – ove effettuati in combinazione con un investimento estero, sotto il dipartimento della politica e promozione industriale – *Department of Industrial Policy and Promotion* – del Governo indiano.

Va osservato che i pagamenti di compensi per tecnici stranieri, trasferte all'estero di tecnici indiani, etc. sono regolati da separati procedimenti della *Reserve Bank of India*. In forza dei regolamenti FEMA, il limite massimo per le rimesse secondo la *automatic route* di corrispettivi per servizi di consulenza effettuati dall'estero (fuori dal territorio indiano) è di USD 1 milione per progetto e di USD 10 milioni per progetto in caso di consulenza relativamente a progetti per infrastrutture.

4.5 Contratti internazionali di outsourcing

A livello internazionale l'India (con la Cina) è uno dei paesi leader per l'offerta di servizi in *outsourcing*. Sono particolarmente sviluppate in India tre tipologie di *outsourcing*: *information technology outsourcing* (IT), *business process outsourcing* (BPO) e *knowledge process outsourcing* (KPO). Il BPO comprende l'*outsourcing* relativo a servizi di contabilità, risorse umane, paghe e contributi, attività finanziarie. Il KPO comprende l'*outsourcing* relativo a servizi legali, paralegali e altri servizi di personale altamente qualificato.





Gli aspetti più importanti che richiedono particolare protezione e tutela a livello contrattuale comprendono: la protezione dei dati personali, i diritti di proprietà intellettuale, *security* e riservatezza, *business continuity challenges*, aggiornamenti di tecnologia, *compliance* legale, corrispettivi e termini di pagamento, *proprietary rights*, diritti di *auditing*, standard qualitativi del servizio, legge applicabile e la risoluzione delle controversie.

Nel diritto indiano il contratto di *outsourcing* non costituisce un contratto "tipico" regolato da specifiche norme di legge, ma la relativa disciplina è rinvenibile in varie fonti legislative. In particolare, al contratto internazionale di *outsourcing* regolato dal diritto indiano si applicano, tra l'altro, le disposizioni dell'*Indian Contract Act*, 1872, dell'*Information Technology Act*, 2000, del codice penale (*Indian Penal Code*, 1860), della legge relativa a rimedi specifici (*Specific Relief Act*, 1963), oltre che alle disposizioni relative alla protezione dei diritti di proprietà intellettuale.

Va osservato che al momento non vi è in India una legge specifica in materia di protezione dei dati personali e, quindi, la tutela dei dati si ottiene soprattutto in via contrattuale. Riveste pertanto particolare importanza la clausola contrattuale di riservatezza (*confidentiality clause*) a tutela della privacy dei dati e delle informazioni che sono oggetto di *outsourcing*, nella quale occorrerà specificare quali dati sono riservati e quali non lo sono.

Occorrerà inoltre specificare in quale misura sia consentito l'accesso ai dati riservati da parte del personale della società di servizi indiana in *outsourcing* o da parte di terzi in caso di sub-fornitura.

Infine, si raccomanda alle società straniere di insistere con la controparte indiana perché questa si uniformi alla normativa europea in materia di protezione dei dati e consegua le necessarie certificazioni ISO.

4.6 Contratti internazionali di vendita di beni

L'India non è parte della Convenzione di Vienna del 1980 sulla vendita internazionale di beni mobili (probabilmente per gli stessi motivi legati alla tradizione del *common law* per i quali non vi ha aderito la Gran Bretagna). Ove al contratto di vendita

internazionale di beni si applichi il diritto indiano, questa sarà regolata tra l'altro dalle seguenti specifiche leggi indiane: *Indian Contract Act*, 1872, *Sale of Goods Act*, 1930, *Foreign Exchange Management Act*, 1999, *Competition Act*, 2002, *Foreign Trade Development and Regulation Act*, 1992, *Customs Act*, 1962 e *Customs Tariff Act*, 1975.

Le parti possono concordare liberamente i termini e le condizioni dei contratti di vendita purché nel rispetto delle suddette leggi indiane. In base ai regolamenti vigenti, il pagamento del prezzo di merci importate in India dovrebbe essere completato entro 6 mesi dalla data della spedizione, salvo per eventuali importi trattenuti a garanzia dell'esecuzione, etc.

È consentito il pagamento in via anticipata per l'importazione di merce, senza alcun tetto massimo. Tuttavia, se il pagamento in via anticipata eccede USD 200.000 o il suo equivalente in altra valuta, è necessaria una lettera di credito *stand-by* oppure una garanzia bancaria incondizionata e irrevocabile, da emettersi da un primario istituto di credito internazionale situato fuori dall'India oppure da un primario istituto di credito indiano in tal senso autorizzato (*Authorised Dealer Category – I bank in India*), se tale garanzia è emessa a fronte di contro-garanzia da un primario istituto di credito internazionale situato fuori dall'India.

Tuttavia, se l'importatore in India non è in grado di ottenere la garanzia bancaria da parte dei fornitori stranieri e la primaria banca indiana autorizzata ritiene soddisfacente la *track record* e il comportamento di buona fede dell'importatore indiano, può liberare l'importatore dall'obbligo di ottenere la garanzia bancaria o la lettera di credito *stand-by* per pagamenti in via anticipata fino a USD 5 milioni. L'importazione materiale delle merci deve avere luogo entro 6 mesi dalla data del pagamento.

Per quanto riguarda, invece, l'esportazione di merce dall'India, incombe sull'esportatore l'obbligo di realizzare e rimpatriare l'intero prezzo delle merci vendute entro un termine massimo di 12 mesi dalla data di esportazione, salvo che si tratti di merci provenienti da zone economiche speciali (*Special Economic Zones*) per le quali non è fissato alcun termine.



5. SCELTA DELLA LEGGE APPLICABILE

Ove le parti si accordino per sottoporre il contratto a una legge diversa dalla legge indiana, che potrà essere la legge nazionale della controparte estera (per esempio la legge italiana) oppure la legge di uno Stato terzo che le parti considerino come neutrale (per esempio, in un contratto con un operatore italiano, il diritto svizzero), magari in combinazione con una clausola di giurisdizione in favore di un giudice diverso da quello indiano o una clausola di arbitrato internazionale, va osservato quanto segue nella prospettiva dei giudici indiani.

La giurisprudenza dei tribunali indiani riconosce la validità di una clausola di scelta della legge applicabile (*proper law of the contract*) in favore di una legge diversa da quella indiana in un contratto commerciale "internazionale" – con una controparte estera. In una recente sentenza, la *Bombay High Court* ha ritenuta valida una clausola di scelta della legge inglese, peraltro in combinazione con una clausola di giurisdizione del giudice inglese.¹

La Corte Suprema indiana (*Supreme Court of India*) ha ritenuto che l'intenzione espressa dalle parti è generalmente decisiva nel determinare la «*proper law of the contract*». L'unica limitazione a questa regola è che l'intenzione delle parti deve essere espressa in buona fede, e sempre salvo il limite dell'ordine pubblico (*public policy*). La legge applicabile al contratto è pertanto la legge risultante dalla scelta esplicita o implicita delle parti o con la quale (in assenza di scelta) il contratto risulta avere il "collegamento più stretto" («*closest and most intimate connection with the contract*»)².

A quanto detto sopra occorre aggiungere che, ai sensi della legge indiana sulle prove in materia civile e commerciale (*Indian Evidence Act*, 1872), se il giudice non ha conoscenza legale (*judicial notice*) di un fatto, tale fatto deve essere oggetto di prova (Sezione 56 dell'*Indian Evidence Act*, 1872). Il giudice indiano ha conoscenza legale solo del-

¹ *Rhodia Ltd. v. Neon Laboratories Ltd.*, in *AIR 2002 Bombay 502*.

² *National Thermal Power Corporation v. Singer Company*, in *AIR 1993 SC 998*.

le leggi in vigore in India, talché la legge straniera deve essere oggetto di prova come qualsiasi altro fatto (Sezione 57 dell'*Indian Evidence Act*, 1872). Ne consegue che la parte che intende fare affidamento sul diritto straniero, deve sottoporre il suo contenuto al giudice come un qualsiasi altro fatto e deve fornirne la prova tramite esperti di tale diritto. La Suprema Corte dell'India ha statuito la necessità che la parte che ne ha interesse fornisca la prova del diritto straniero ricorrendo alle norme sulle prove:³ nella sentenza in questione la Corte stabilì che sarebbe stata in grado di interpretare il contratto in base alla legge applicabile scelta dalle parti solo se le parti avessero fornito la prova di tale diritto straniero.

8. Strutture solitamente utilizzate dagli investitori stranieri

1. UFFICI DI COLLEGAMENTO/UFFICI DI RAPPRESENTANZA

Alle società straniere è consentito dalla *Reserve Bank of India* (RBI) di aprire uffici di collegamento ("LO") in India (a condizione che sia stata ottenuta una specifica approvazione) per svolgere attività di collegamento per loro conto. Tali uffici operano come canali di comunicazione tra le società straniere e i clienti/fornitori indiani. Essi sono normalmente costituiti dalle società straniere per promuovere i loro affari nel Paese attraverso la diffusione della conoscenza dei loro prodotti ed esplorare nel contempo le possibilità di sviluppare una loro presenza permanente in India. La costituzione di un *Liaison Office* in India è anche assoggettata alle condizioni poste nella concessione rilasciata dalla *Reserve Bank of India*. L'Ufficio di Rappresentanza deve essere iscritto al Registro delle Società.

³ *Supreme Court of India, Harishankar Jain v. Sonia Gandhi*, in *AIR 2001 SC 3689*.





1.1 Le attività consentite al LO

L'Ufficio di Rappresentanza può svolgere attività di collegamento, come, per esempio, rappresentare la casa madre o le società di un gruppo, promuovere le esportazioni dall'India o le importazioni in India, nonché collaborazioni internazionali in ambito tecnologico, e operare come un canale di comunicazione tra la direzione della società straniera e le realtà indiane.

Un LO non può impegnarsi in nessuna attività, che generi ricavi od entrate, di natura lucrativa, commerciale od industriale.

Le compagnie di assicurazione straniere possono aprire un Ufficio di Rappresentanza in India solo dopo aver ottenuto l'approvazione dell'*Insurance Regulatory and Development Authority* (IRDA).

1.2 Regime fiscale

Il LO non è assoggettato a imposte sui redditi in considerazione del fatto che non produce alcun ricavo in India. Lo status giuridico dell'Ufficio di Rappresentanza è definito dalle limitazioni imposte dalla concessione della *Reserve Bank of India*, che in generale non gli permettono di impegnarsi in attività produttrici di reddito o in qualsiasi altra attività di natura lucrativa, commerciale od industriale. Le attività intraprese dai LOs sono considerate di natura preparatoria e ausiliaria.

2. UFFICIO DI PROGETTAZIONE

La *Reserve Bank of India* ha concesso alle società straniere una licenza generalizzata per la costituzione di Uffici di Progettazione in India, a condizione che abbiano stipulato un contratto per la realizzazione del progetto in India con una società indiana e:

- il progetto sia finanziato direttamente con fondi provenienti dall'estero;
- il progetto sia finanziato da un'agenzia finanziaria internazionale bilaterale o multilaterale;
- il progetto sia stato autorizzato da una competente amministrazione pubblica;
- la società o altro ente in India, che sia parte del contratto, abbia ottenuto un mutuo da una istituzione finanziaria pubblica o da una banca indiane per la realizzazione del progetto.

Comunque, in assenza dei requisiti sopra elencati, la società straniera dovrà interpellare la *Reserve Bank of India* per ottenerne l'approvazione.

3. FILIALE O SUCCURSALE

Le società straniere, che svolgono attività produttive o commerciali all'estero, possono aprire delle filiali per gestire i loro affari in India. Una filiale può svolgere le stesse, od analoghe, attività di quelle svolte all'estero dalla casa-madre.

Per costituire una filiale in India la società straniera necessita di una specifica approvazione della *Reserve Bank of India*. L'autorizzazione prescrive quali attività la filiale può compiere in India. Conseguentemente, una società straniera non può svolgere in India attività diverse da quelle specificamente autorizzate dalla *Reserve Bank of India*. La filiale deve obbligatoriamente iscriversi nel Registro delle Società e adempiere certe formalità amministrative previste dal *Companies Act*, 1956.

Alla filiale è consentito impegnarsi nelle seguenti attività:

- esportazione/importazione di beni;
- prestazione di servizi professionali o di consulenza;
- realizzazione di ricerche per il lavoro svolto dalla controllante o collegata;
- promozione di collaborazioni tecniche o finanziarie tra società indiane e società straniere o loro collegate indiane;
- rappresentanza della società-madre od altra collegata o controllata in India, anche agendo come agente per l'acquisto e/o la vendita in India;
- prestazione di servizi nel campo informatico e di sviluppo di software in India;
- prestazione di assistenza tecnica per i prodotti forniti dalle società del gruppo di appartenenza.

Alle filiali non è consentito svolgere attività di produzione o di trasformazione in India, né direttamente né indirettamente.

Una filiale è facile da gestire e non complicata da



chiudere. Di più, la filiale può praticamente compiere tutte le operazioni svolte dalla sede centrale (inclusi stoccaggio e vendita dei suoi prodotti), nonché sostenere i propri costi senza carico di imposte in India. Comunque, tenuto conto che l'operatività è strettamente condizionata dalle linee guida per il controllo sui cambi, la filiale non costituisce per una società straniera la miglior struttura per i suoi piani di espansione o diversificazione.

3.1 Regime fiscale

Ai fini delle imposte sui redditi, la filiale è considerata come un'estensione della società straniera in India e tassata con l'aliquota applicata alle società straniere, calcolata sull'imponibile prodotto (per l'anno fiscale terminato il 31 marzo 2010, aliquota 41,82% + 2,5% di soprattassa + 2% *education cess*).

Gli aspetti normativi e fiscali essenziali, concernenti la filiale, sono i seguenti:

- essa è considerata soggetto passivo di imposta;
- le operazioni commerciali tra la filiale e la società straniera sono assoggettate alla regolamentazione indiana sul *transfer pricing*;
- alla filiale è consentito acquistare proprietà immobiliari necessarie od utili per svolgere le attività autorizzate dalla *Reserve Bank of India*;
- dopo il pagamento delle imposte, gli utili sono liberamente liquidabili ed esportabili alla società straniera;
- il residuo attivo derivante dalla liquidazione della filiale può essere versato alla società straniera, dopo aver ottenuto l'autorizzazione della *Reserve Bank of India*.

3.2 Filiali di banche

Secondo il *Foreign Exchange Management Act*, 1999, le banche straniere non hanno bisogno di un'autorizzazione *ad hoc* per aprire una filiale in India. Infatti, tali soggetti hanno l'obbligo di ottenere la preventiva autorizzazione del *Department of Banking Operations & Development, Reserve Bank of India*, a norma del *Banking Regulation Act*, 1949.

4. SOCIETÀ CONTROLLATE O COLLEGATE (INTERAMENTE POSSEDUTE O JOINT VENTURE)

Le società straniere possono costituire delle società controllate o collegate in India. Per costituire una società in India occorre attenersi alle procedure di costituzione previste dal *Companies Act*, 1956.

Le società controllate o collegate possono essere o interamente possedute dalla società straniera o costituite in *joint venture*.

4.1 Società interamente a capitale straniero

Una società interamente controllata da una società straniera può assumere la forma di una società a responsabilità limitata o di una società per azioni. La prima richiede una capitale minimo interamente versato di INR 100.000 (€ 1.522,78) od il maggior capitale previsto dall'atto costitutivo. La società per azioni richiede un capitale minimo, interamente versato, di INR 500.000 (€ 7.615,29) ovvero il maggior capitale previsto dall'atto costitutivo.

4.2 Joint Venture

Alla *joint venture* si applicano le stesse norme delle società controllate o collegate, ma essa si distingue da queste per l'esistenza di una *partnership* tra la società straniera e un socio indiano. Si tratta di un metodo comunemente utilizzato dalle società straniere per fare ingresso nel mercato indiano. Infatti, la *joint venture* è stata di regola il miglior strumento per assicurare una presenza in India, in particolare nell'ambito di quelle attività produttive dove erano imposti limiti legali all'espansione della proprietà straniera in ditte indiane. Essa può dunque comportare diversi vantaggi per un investitore straniero. Con la progressiva apertura del mercato indiano, questa scelta è divenuta meno frequente, anche se la *joint venture* resta un'opzione interessante da un punto di vista strategico.

In confronto all'ufficio di rappresentanza o di collegamento la società controllata o collegata gode di maggiore flessibilità nella gestione dell'attività in India. Tuttavia, le norme per la cessazione di una società sono più complicate di quelle applicabili



ad altre strutture come la filiale e gli uffici di collegamento o di progettazione, che possono essere chiusi più facilmente. Alcune delle caratteristiche tipiche delle società controllate o collegate sono:

- è possibile raccogliere capitale di rischio, capitale di debito, sia straniero che locale, e altro capitale sul mercato interno;
- si applicano le norme sul transfer pricing;
- non è richiesto alcun benestare per il rimpatrio dei dividendi.

4.3 Regime fiscale

Una società controllata o collegata, sia essa società a responsabilità limitata o società per azioni, costituita in conformità alle norme del *Companies Act*, 1956, è soggetta allo stesso regime fiscale delle società domestiche.

L'aliquota dell'imposta sul reddito, calcolata sull'imponibile prodotto, è attualmente del 30% + la sovrattassa del 10%, se il reddito è superiore a INR 10.000.000 + il contributo educativo del 2%.

5. FRANCHISING/CONTRATTI DI DISTRIBUZIONE

5.1 Franchising/Licenza

Le società straniere hanno la possibilità di incaricare franchisee e/o licenziatari in India per la vendita dei propri prodotti, in conformità alle condizioni stabilite nel contratto di franchising e/o licenza. In India non è richiesta alcuna approvazione per tali nomine di franchisee/licensee (fatta eccezione per alcuni ristretti ambiti).

Il rapporto commerciale trova la sua fonte esclusivamente nell'accordo contrattuale che intercorre tra le parti.

Pertanto, salvo scelte particolari delle parti, il contratto di franchising, inquadrabile come contratto misto, sarà disciplinato dall'*Indian Contract Act*, 1872, che disciplina le obbligazioni contrattuali secondo il diritto indiano, nonché dalle altre leggi speciali deputate a regolamentare le ulteriori prestazioni previste dalle parti.

Non sono necessarie particolari forme di autorizzazione per la nomina di un franchisee o di un licenziatario in India.

I franchisees/licensees solitamente corrispondono al franchisor/licenziante un corrispettivo sotto forma di royalties e di commissioni per il trasferimento di *know-how* tecnico.

Secondo le linee guida in vigore, emanate dal governo dell'India, se la misura delle royalties non eccede l'8% sulle esportazioni e il 5% sulle vendite nel mercato nazionale (senza alcuna restrizione circa la durata dei pagamenti), ovvero, se corrisposta sotto forma di una *tantum*, la somma non superi i due milioni di dollari americani, il pagamento può essere effettuato direttamente tramite un intermediario autorizzato.

Nei casi in cui siano superate le misure su indicate, è richiesta la preventiva approvazione da parte del Governo Indiano.

Va rilevato che la Press Note 8 (2009 Series) ha previsto che la corresponsione di royalties, i pagamenti a forfait per trasferimenti di tecnologia ed i pagamenti per l'utilizzo di marchi/denominazioni commerciali debbano usufruire dell'Automatic Route. Rimane invece invariata la normativa in materia di pagamenti all'estero disciplinata dal Foreign Exchange Management Rules (2000).

5.2 Distribuzione

Anche la stipulazione di un contratto di distribuzione, con nomina di un distributore che sia o meno provvisto di esclusiva è regolata esclusivamente dalla libertà contrattuale tra le parti, senza che, inoltre, siano previste delle forme particolari di approvazione da parte delle autorità amministrative per la nomina del distributore.

Le società straniere possono incaricare dei distributori in India per la vendita dei loro prodotti, in conformità ai termini del contratto di distribuzione. Nessuna approvazione è richiesta per la nomina di un distributore.

I contratti di distribuzione sono disciplinati in India da varie disposizioni, tra cui l'*Indian Contract Act* (1872), il *Sales Goods Act* (1930), il *Consumer Protection Act* (1986), il *Trademarks Act* (1999) ed il *Competition Act* (2002). Il contratto di distribuzione può essere in esclusiva o meno, valutazione questa che dipenderà dal grado di penetrazione che l'investitore vorrà realizzare sul vasto territorio indiano e al fine di realizzare una più capillare presenza, oc-



correrà ricorrere a un accordo con un distributore cd. "organizzato", cioè in relazione con più soggetti distribuiti lungo la penisola indiana tenendo presente che il maggior o minor successo dipenderà appunto dalla loro capacità organizzativa e di marketing.

Non vi sono norme imperative che conferiscano al distributore, in assenza di una specifica clausola contrattuale, il diritto di ottenere un'indennità al termine del contratto per gli investimenti effettuati; un diritto al risarcimento del danno matura solo in caso di inadempimento contrattuale.

5.3 Agenzia

Il contratto di agenzia che, diversamente dall'ordinamento italiano, non si differenzia dal contratto di mandato, si sostanzia nella nomina di una figura che assumerà la qualifica di agente e sarà l'intermediario tra il potenziale acquirente dei prodotti e/o servizi e il potenziale cliente.

Già previsto alla Sezione 182 dell'*Indian Contract Act*, 1872, l'agente viene definito come «*il soggetto impiegato ad agire o rappresentare un'altra persona in operazioni con terzi*». Egli ha diritto a ricevere una provvigione per ogni affare andato a buon fine e agisce in rappresentanza del mandante e ciò in forza dei principi sul mandato che sono appunto recepiti nella normativa sopra richiamata.

Il mandante è sempre rappresentato dall'agente indiano il quale dunque, in ogni sua azione, compierà atti e assumerà diritti e obblighi in rappresentanza del mandante.

L'agente ha un ruolo fondamentale nella rappresentanza degli interessi di una società straniera in India. Egli deve infatti essere formalmente incaricato attraverso un contratto avente forma scritta.

Il contratto di distribuzione differisce dalla prima fattispecie in quanto il distributore indiano agisce in proprio, come un vero e proprio importatore e non già come mandatario del produttore/esportatore.

Mentre in costanza di un rapporto di agenzia, il corrispettivo per l'agente si basa su una provvigione da calcolarsi sul valore della vendita, nel contratto di distribuzione il profitto per il soggetto indiano è rappresentato dalla percentuale di "ricarico" che egli applicherà sulle vendite effettuate all'interno del territorio assegnatogli.

5.4 Marchi

Una azienda o una persona fisica che intenda ottenere la registrazione di un marchio in India deve presentare la domanda direttamente alla sede territorialmente competente del *Trade Marks Registry* tramite un mandatario indiano. La competenza territoriale dell'Ufficio è determinata dal luogo della sede principale dell'impresa del richiedente in India (*principal place of business*), o nel caso in cui quest'ultimo non abbia un'impresa, dall'indirizzo dell'agente del luogo precedentemente individuato. In quest'ultimo caso è forte il rischio che l'agente si appropri del diritto sul marchio e che, in caso di risoluzione del rapporto, si verifichino spiacevoli conseguenze, per cui è consigliabile che l'imprenditore italiano, prima di dare incarichi di distribuzione od agenzia, provveda a tutelare autonomamente i propri segni distintivi. L'esperienza concreta di imprenditori che si sono trovati espulsi dal o contingentati nel mercato a opera dei loro ex-colaboratori induce a ritenere che la prudenza non sia mai troppa, soprattutto in un paese fortemente nazionalista come l'India, i cui giudici non sono di consueto favorevoli alle parti straniere.

5.5 Procedure di importazione ed esportazione

Per poter svolgere attività di importazione o di esportazione dei beni è necessario che il soggetto sia dotato di un Import Export Code (IEC), il quale viene rilasciato dall'ufficio locale competente per territorio. Va tenuto presente che per poter ottenere lo IEC occorre avere già ottenuto il PAN, ed avere aperto un conto corrente presso una banca commerciale autorizzata ad operare in valuta estera.

La normativa in materia di import-export (Exim Procedure o Foreign Trade Procedure) viene emanata ogni cinque anni. Tra le più recenti novità in tale settore vi è l'ampliamento, ad opera della comunicazione n. 25 del 2010, delle definizioni di "importazione" ed "esportazione", che includono attualmente anche la tecnologia ed i servizi (inclusi i servizi finanziari).



9. Finanziamento dell'attività in India

1. CAPITALE SOCIALE

Vi sono due tipi di capitale sociale:

- azioni privilegiate – significa quelle azioni che soddisfano le seguenti due condizioni:
 1. attribuiscono un diritto di prelazione per il pagamento di un dividendo di importo fisso o in una percentuale definita, per esempio quando il dividendo di ammontare definito o la percentuale prevista debba essere pagato prima dei dividendi dovuti ai possessori di azioni ordinarie;
 2. attribuisce un diritto di prelazione sul rimborso del capitale nel caso di liquidazione o in altri casi. Ciò significa che il valore delle azioni privilegiate deve essere rimborsato ai possessori prima che venga effettuato qualunque pagamento agli azionisti ordinari. In altre parole, le azioni privilegiate hanno la priorità sia nel pagamento del dividendo che nel rimborso del capitale;
- azioni ordinarie – significa la parte del capitale azionario della società che non è costituito da azioni privilegiate. Esse possono attribuire o meno il diritto di voto.

Il capitale sociale sottoscritto, indicato nell'atto costitutivo, rappresenta il massimo importo, sino a concorrenza del quale una società può raccogliere capitale. Una società può aumentare il proprio capitale solo se ciò sia consentito dalle previsioni del suo statuto.

Una società può aumentare il capitale sottoscritto offrendo il diritto di opzione sulle nuove azioni o emettendo azioni gratuite nei limiti delle riserve disponibili una volta pagati i dividendi. Nel caso in cui una società decida di offrire in opzione ai soci le nuove azioni, le azioni devono essere offerte in primo luogo ai soci attuali.

2. CAPITALE DI DEBITO

Le società indiane possono ottenere prestiti da banche e istituzioni finanziarie indiane, in Rupie, sia per le loro necessità correnti che per investimenti. Il

prime rate si aggira oggi intorno al 14%.

Le società indiane hanno la possibilità di prendere a prestito capitale in valuta estera da finanziatori stranieri. Tali finanziamenti, con durata minima di tre, cinque e dieci anni, in relazione all'importo del finanziamento, sono chiamati *External Commercial Borrowings* (ECB) e sono soggetti alla regolamentazione emanata dalla *Reserve Bank of India*.

3. OBBLIGAZIONI E PRESTITI

Le obbligazioni sono definite alla Sezione 2 (12) del *Companies Act*, 1956, che vi include obbligazioni, titoli a reddito fisso e ogni altro titolo emesso dalla società che incida sul patrimonio della medesima. Il potere di emettere obbligazioni può essere esercitato per conto della società con deliberazione del consiglio di amministrazione. Una società a larga base azionaria può, in ogni caso, richiedere l'approvazione degli azionisti per prendere in prestito denaro in misura eccedente il proprio patrimonio netto. Il consenso degli azionisti potrebbe venire altresì richiesto in caso di vendita, locazione o disposizione dell'intero complesso aziendale o di parte sostanziale di esso.

Le obbligazioni emesse ai sensi dell'*Act* non possono attribuire alcun diritto di voto e indicano la forma con cui i portatori di obbligazioni possono essere invitati e legittimati.

Le obbligazioni possono essere riscattabili o perpetue, al portatore o nominative e convertibili o non convertibili.

10. Merger and Acquisitions

La disciplina che regola le acquisizioni include il *Companies Act*, 1956 e il *Securities and Exchange Board of India* (Acquisizione ordinaria di azioni e di aziende) *Regulation*, 1977 ("Codice delle Acquisizioni"). La Sezione 372A del *Companies Act*, 1956 disciplina il potere di una società di acquisire azioni di un'altra società. Tuttavia, tale disciplina non si applica agli investimenti fatti da:

- banche, assicurazioni, società immobiliari, nel-



- la conduzione ordinaria della propria attività;
- società costituite con lo scopo di finanziare imprese industriali per l'acquisto di attrezzature e infrastrutture;
- società la cui principale attività sia l'acquisizione di quote, azioni, obbligazioni o altri titoli;
- società a responsabilità limitata che non sia controllata da una società per azioni;
- una holding in relazione agli investimenti mediante sottoscrizione, acquisto o altrimenti di titoli emessi da una società interamente partecipata.

Lo scopo del Codice delle Acquisizioni è quello di regolare l'effettiva acquisizione di azioni e di aziende quotate in borsa. Il Codice delle Acquisizioni si applica quando l'acquisizione di partecipazioni risulta corrispondere, in una holding, al 15 % o più del capitale con diritto di voto o in un cambiamento nel controllo della società.

Ai sensi del recente *Competition Act*, 2002, è richiesta l'approvazione della Commissione per la Concorrenza dell'India, nel caso in cui una persona o una società proponga una fusione o un'incorporazione in cui:

- l'impresa risultante dalla fusione o l'impresa creata quale risultato dell'incorporazione, a seconda dei casi, abbia:
 1. in India, un patrimonio di oltre INR 10 miliardi (€ 152.288.232,72) o un fatturato di oltre INR 30 miliardi (€ 456.907.335,97);
 2. in India o all'estero, in totale, un patrimonio del valore di oltre USD 500 milioni, inclusi almeno INR 5 miliardi (€ 76.148.086,58) in India o un fatturato di oltre USD 15 miliardi, inclusi almeno INR 15 miliardi in India (€ 228.430.047,84);
- oppure il gruppo, a cui l'impresa appartiene dopo la fusione o l'incorporazione, a seconda dei casi, abbia o potrebbe avere:
 1. in India, un patrimonio di oltre INR 40 miliardi (€ 609.096.775,79) o un fatturato di oltre INR 120 miliardi (€ 1.827.109.818,82);
 2. in India o all'estero, in totale, un patrimonio per un valore di oltre USD 2 miliardi,

inclusi almeno INR 5 miliardi in India, o un fatturato di oltre USD 6 miliardi, inclusi almeno INR 15 miliardi in India.

Il *Competition Act*, 2002 dispone inoltre che la Commissione per la Concorrenza dell'India abbia un termine di 210 giorni per chiedere chiarimenti su ogni operazione. Trascorso tale termine senza che la commissione sia intervenuta, opera il meccanismo del silenzio-assenso e l'acquisizione si intende approvata.

In ogni caso, i summenzionati requisiti per l'approvazione non sono finora ancora stati resi pubblici dal Governo dell'India. Pertanto, i limiti sopra ricordati non sono in vigore e diverranno cogenti solo dopo la pubblicazione.

11. Ristrutturazioni e Acquisizioni

La procedura per le acquisizioni o le fusioni si presenta complessa. Le previsioni del *Company Act*, 1956 dalla Sezione 389 alla 396-A, disciplinano i concordati, le intese, e le ristrutturazioni. L'acquisizione e la fusione richiedono l'approvazione dei creditori e dei soci della società. Tali concordati o tali intese tra la società e i suoi creditori, richiedono un'autorizzazione dell'Alta Corte (o del Tribunale Nazionale per la Legge sulle Società, che attualmente è ancora in fase di costituzione).

12. Scissione di imprese

La scissione di imprese rappresenta un processo di ristrutturazione in cui un'entità aziendale cede uno o più dei suoi rami ("aziende") a un altro soggetto, già esistente o costituito *ad hoc*.

Il procedimento di scissione richiede l'approvazione dell'Alta Corte/TNLS, oltre all'approvazione degli azionisti e dei creditori.



13. Vendite di universalità

Vendita di universalità indica il trasferimento di una o più aziende per un corrispettivo forfettario senza una specifica attribuzione di valore alle singole attività e passività. L'azienda include ogni suo componente o una unità o una divisione dell'azienda o dell'attività commerciale nel suo complesso, ma non contempla singoli beni od obbligazioni o altre combinazioni che non costituiscano l'unità produttiva nel suo complesso.

La vendita di universalità non passa attraverso un procedimento giudiziale e può essere realizzata con una semplice decisione degli azionisti e mediante contratto.

14. Riduzione del capitale

Una società per azioni o una società a responsabilità limitata, con capitale suddiviso in azioni o in quote, può, se autorizzata dal proprio statuto, tramite una speciale deliberazione, soggetta alla conferma del Tribunale su istanza della società, ridurre il proprio capitale. Le previsioni della Sezione 100 del *Companies Act*, 1956 sono rilevanti al riguardo. Ai sensi di tale sezione, la società può:

- azzerare o ridurre il valore nominale di ognuna delle proprie azioni o quote in rapporto ai versamenti non ancora eseguiti;
- senza azzerare o ridurre il valore nominale di ogni sua azione o quota, ridurre il capitale per perdite non coperte o per insufficienza di attivo o senza azzerare o ridurre il valore di ogni sua azione o quota, ridurre il capitale in eccesso rispetto agli scopi della società;
- ove la società abbia deliberato la riduzione del capitale, deve, tramite istanza, ricorrere al Tribunale nelle forme prescritte, al fine di ottenere un provvedimento di conferma della avvenuta riduzione.

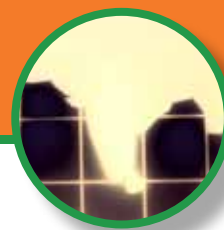
La riduzione di capitale può avvenire senza l'autoriz-

zazione della Corte, nei seguenti casi:

- acquisto di azioni o quote proprie in conformità con le previsioni delle Sezioni 77A e 77B del *Companies Act*;
- annullamento delle azioni o quote se autorizzata dal suo statuto per il mancato versamento dei soci nonostante il richiamo in tal senso da parte degli organi sociali;
- la società può accettare la valida rinuncia delle azioni;
- la Sezione 94(1)(e) del *Companies Act*, 1956 consente a una società di annullare le azioni che non sono state collocate o sottoscritte. In tal caso l'ammontare del capitale azionario dovrà essere diminuito.

Rimborso dell'ammontare alle azioni privilegiate rimborsabili, per ridurre il capitale. La società deve rimborsare le azioni di risparmio alla scadenza di un periodo determinato.





Capitolo Quarto

04

A cura di Interprofessional Network¹

ASPETTI LEGALI	
1	Le società: forme giuridiche, costituzione, funzionamento
2	Marchi, Brevetti e Design
3	Tutela del Made in Italy e Desk Anticontraffazione
4	La risoluzione delle controversie

1. Le società: forme giuridiche, costituzione, funzionamento

1. PREMESSA E FONTI

In questo paragrafo verranno illustrati gli strumenti a disposizione dell'investitore straniero che voglia operare avvalendosi di una società di diritto indiano: l'ente così costituito sarà regolato, nel suo funzionamento, esclusivamente dalla disciplina dell'ordinamento giuridico indiano.

La scelta dell'operatore straniero potrà cadere su forme societarie appartenenti a un modello più diffuso e consolidato (la *private limited company* e la *public limited company*), ovvero su tipologie sociali, codificate più di recente, di società di persone che possono comunque avvalersi dello schermo della personalità giuridica (*limited liability partnership*).

Le principali fonti di diritto societario sono:

- il *Companies Act*, 1956;

- l'*Indian Partnership Act*, 1932;
- il *Limited Liability Partnership Act*, 2008.

Per chiarezza terminologica, si premette che la nozione di società a responsabilità limitata secondo il diritto indiano coincide, sostanzialmente, con il concetto già noto agli imprenditori occidentali.

Anche secondo la nozione indiana di responsabilità limitata, i soci rispondono delle obbligazioni sociali solo per l'importo di cui al capitale sottoscritto. I soci non possono essere obbligati a rispondere col proprio patrimonio personale, per gli importi di cui alle obbligazioni contratte dalle società.

Tuttavia, l'atto costitutivo (*memorandum of association*) può prevedere forme di società a responsabilità limitata con una garanzia a carico dei soci, consistente nell'obbligo di corrispondere anche quanto necessario per affrontare le ulteriori spese per la liquidazione della società.

Se ricorre detta fattispecie, la responsabilità dei soci non si limita all'importo di cui al capitale conferito, bensì si estende ai costi di liquidazione, ma non agli ulteriori debiti maturati nell'esercizio dell'ordinaria attività di impresa.

¹ Il presente contributo deriva da un lavoro di ricerca comune degli autori. La stesura dei paragrafi è tuttavia attribuibile a Stefano Dindo, Paolo Zucconelli e Vittorio Zattra per il paragrafo 4.1, a Fabio Brusa per i paragrafi 4.2 e 4.3 e a John Kadelburger, Barbara Bonafini e Vittorio Zattra per il paragrafo 4.4.



2. FORME GIURIDICHE

Le principali forme giuridiche sono costituite da:

- la *private limited company*;
- la *public limited company*;
- la *limited liability partnership (LLP)*;
- la *partnership*.

Le società devono essere iscritte nel *Registrar of Companies* (ROC – corrispondente al registro delle imprese italiane); il ROC, unitamente al *Company Law Board* (CLB), è un organo indipendente deputato a garantire l'omologazione delle società e l'osservanza del *Companies Act*.

A seguito di una riforma del 2002 del *Companies Act*, sono stati introdotti due nuovi organismi di controllo: il *National Company Law Tribunal* ed il *National Company Law Appellate Tribunal*.

Tali organismi saranno deputati a occuparsi di tutte le controversie in materia societaria in sostituzione delle competenze ora esercitate dalla High Court ed assorbiranno tutte le funzioni del CLB che, di conseguenza, verrà abrogato.

Ad oggi, tuttavia, l'emendamento non è ancora operativo, in quanto la Corte Suprema nel 2010 ha rilevato dei profili di illegittimità costituzionale.

Già dal 2009 il Governo Indiano sta discutendo una proposta di legge (il *Companies Bill* n. 59/2009) per una nuova riforma complessiva della normativa in materia societaria. Tale disegno di legge cerca ora di recepire le indicazioni della Corte Suprema e sanare i punti di incostituzionalità rilevati.

In conclusione, gli organi di riferimento restano comunque, alla data odierna, il ROC e il CLB.

Ci si sofferma qui di seguito sulle forme giuridiche più diffuse e idonee a soddisfare le esigenze dell'investitore straniero: la *private limited company* e la *public limited company* (entrambe codificate nel *Companies Act*, 1956).

Ove un operatore straniero intenda investire in India è autorizzato a esercitare la propria attività per mezzo di una delle menzionate società di diritto indiano, anche detenendo l'intero capitale sociale.

Ovviamente la società sarà interamente disciplinata dalla legge indiana in particolare dal *Companies Act*, 1956 e successive modifiche, alla stregua di

ogni altra società indiana che non sia partecipata da soci stranieri.

Si tracciano ora le linee di differenziazione tra le due forme societarie, le condizioni e le procedure necessarie per la costituzione, i limiti dello statuto e le forme di governo.

Tuttavia, a ben vedere, le differenze essenziali tra le due forme societarie risultano (anche nella stessa ripartizione di norme del *Companies Act*) molto limitate e, per quanto consta ai fini della presente pubblicazione, poco rilevanti.

In sostanza, si può sostenere che la *private limited company* sia una società che ha come principale presupposto un numero di soci limitato (comunque consistente, poiché il numero massimo di soci è cinquanta).

La peculiarità della *private limited company* è quella di prevedere una restrizione nel trasferimento e nella circolazione delle azioni.

La *public limited company* è invece una società che è pertinente definire "ad azionariato diffuso", tanto che una società costituita come *public*, ma con una previsione statutaria che limiti la circolazione del capitale sociale, si trasformerebbe - di diritto - in una *private limited company*.

Esclusivamente una *public limited company* può, di conseguenza, essere quotata in Borsa.

La disciplina della *public limited company* impone ai soci la sottoscrizione di un capitale minimo all'atto della costituzione ben più elevato di quello della *private limited company*, che inoltre può essere costituita anche da due soli soci.

Ciò premesso, risulta intuitivo comprendere perché la *private limited company*, le cui procedure di costituzione sono più snelle, il capitale sociale e il numero minimo di soci sono bassi, rappresenti lo strumento più agevole con cui l'investitore straniero può operare nel mercato indiano.

3. LA PRIVATE LIMITED COMPANY E LA PUBLIC LIMITED COMPANY: PROCEDURE DI COSTITUZIONE

I requisiti minimi per la costituzione di una *private*



limited company sono:

- un capitale minimo di 100.000 Rupie;
- un numero minimo di 2 soci (sino a un massimo di 50);
- un numero minimo di 2 amministratori.

I requisiti minimi per la costituzione di una *public limited company* sono:

- un capitale minimo di 500.000 Rupie;
- un numero minimo di 7 soci (senza alcuno numero massimo);
- un numero minimo di 3 amministratori.

Considerate le premesse, si esaminano ora le procedure di costituzione e iscrizione al ROC secondo lo schema necessario per fondare una *private limited company*, soffermandosi, ove opportuno e rilevante, sulle differenze della disciplina per l'iscrizione di una *public limited company*.

La *private limited company* può essere fondata *ex novo*, allo scopo di realizzare un nuovo business impresa, ovvero può essere costituita anche tramite la trasformazione in *private limited company* di una partnership (società di persone).

La procedura per la costituzione di una *private limited company* è agevole.

In primo luogo devono essere redatti il *memorandum of association* (l'atto costitutivo) e gli *articles of association* (lo statuto sociale).

Il *memorandum of association* deve contenere:

- la denominazione sociale;
- l'importo del capitale sociale;
- il tipo di attività sociale;
- la ripartizione delle azioni;
- una dichiarazione che la responsabilità dei soci è limitata;
- lo stato federale nel quale la società ha la propria sede.

Gli *articles of association* devono contenere:

- le procedure per la convocazione dell'assemblea e per le delibere assembleari;
- la disciplina del trasferimento delle quote;
- la disciplina del funzionamento del consiglio di amministrazione;
- le condizioni per procedere a dividendi e ac-

cantonamenti;

- la procedura per la liquidazione della società.

Si suggerisce di redigere uno statuto che contempli un oggetto sociale molto ampio, poiché – secondo un principio diffuso nei sistemi di *common law* – le società non possono porre in essere attività non esplicitamente previste dallo statuto.

È poi necessario proporre almeno tre denominazioni sociali alternative, che si differenzino sostanzialmente l'una dall'altra, onde ottenere dal ROC un certificato di "idoneità della denominazione".

Le denominazioni:

- devono includere, ove possibile, l'attività definita nell'oggetto sociale della nuova società;
- non devono essere eccessivamente simili alla ragione sociale di altre società già registrate;
- devono conformarsi alle linee guida emanate dal governo centrale, onde evitare violazioni del *Emblems and Names (prevention and improper use) Act*, 1950 (legge a tutela delle denominazioni).

Le domande di iscrizione devono essere presentate su un modulo predisposto dal ROC territorialmente competente, unitamente al pagamento di una tassa. L'ammontare della tassa di registrazione è proporzionale all'importo di cui al capitale sociale della costituenda società.

La domanda presentata al ROC deve essere corredata dai seguenti documenti:

- il *memorandum of association* e gli *articles of association* in carta bollata e in duplice copia;
- se già esistente, una copia del contratto con gli amministratori della società;
- la ricevuta di pagamento delle tasse e commissioni di registrazione;
- copia della lettera con cui il ROC dichiara il nulla osta alla utilizzazione della denominazione sociale proposta.

Verificati e approvati tutti i documenti necessari, il ROC provvederà alla registrazione della nuova società e a emettere un Certificato di Costituzione.

L'emissione del Certificato di Costituzione corrisponde al momento genetico della società che, solo a seguito dell'emissione di tale documento, diviene



un soggetto giuridico che può legittimamente operare con terzi.

Una peculiarità è prevista per le *public limited companies*; queste, infatti, per completare le formalità necessarie all'esercizio dell'attività di impresa, devono richiedere e ottenere dal ROC anche un certificato di inizio dell'attività imprenditoriale (*commencement of business*).

La *public limited company*, pertanto, può legittimamente esercitare la propria attività solo a seguito dell'emissione di tale certificato.

Una lista pressoché completa di modelli e formulari per l'iscrizione e la gestione di una società è reperibile anche in via telematica alla pagina web:

http://www.mca.gov.in/MCA21/dca/downloaded-forms/Download_eForm_choose.html

4. L'ASSEMBLEA E I DIRITTI DEI SOCI

L'assemblea generale dei soci delle società a responsabilità limitata deve riunirsi almeno una volta all'anno.

L'assemblea ordinaria delibera, tra l'altro, l'approvazione del bilancio, la nomina dei revisori dei conti e il loro corrispettivo, la nomina dei componenti del consiglio di amministrazione e la determinazione del loro compenso.

L'assemblea straordinaria, per la quale è richiesta la maggioranza qualificata del 76% dei voti, delibera la modifica dello statuto, l'ampliamento dell'oggetto sociale, la determinazione di specifici diritti dei soci.

I diritti dei soci variano a seconda della percentuale di capitale sociale detenuto:

- il socio con una quota di capitale sociale inferiore al 10% può agire in giudizio contro azioni illecite poste in essere dalla società;
- il socio con una quota di capitale sociale di almeno il 10% ha il diritto di intraprendere un'azione legale contro una decisione degli amministratori che sia pregiudizievole per la società;
- il socio con una quota di capitale sociale dal 26% sino al 49% può impugnare le delibere che possano pregiudicare l'interesse sociale.

5. L'AMMINISTRAZIONE DELLA SOCIETÀ

L'attuale disciplina delle società non preclude la possibilità che tutti gli amministratori di una società costituita secondo il diritto indiano (in entrambe le forme principali di società a responsabilità limitata precedentemente descritte) siano stranieri.

È legittima, inoltre, una clausola dello statuto che subordini la validità di una delibera del consiglio di amministrazione al consenso del membro del consiglio di amministrazione che rappresenti il socio straniero.

Tuttavia, nel corso del 2009, è stato proposto un emendamento al *Companies Act* che, se approvato dal Parlamento Indiano, imporrà a ciascuna società costituita secondo il diritto indiano di essere amministrata da almeno un amministratore che sia stabilmente residente sul territorio indiano.

Tale progetto di legge (*Companies Bill n. 59/2009*) è tutt'oggi in discussione, in quanto nel 2010 è intervenuta una pronuncia di incostituzionalità da parte della Corte Suprema con riguardo ad alcuni profili della riforma del *Companies Act*, 2002, profili che dovranno quindi essere riformati con questo nuovo intervento legislativo (come già ricordato sub par. 2).

Il numero dei componenti del consiglio di amministrazione (*members of the board*) della società non può essere superiore a 12, e ciò sia per la *private limited company* che per la *public limited company*.

La previsione statutaria di un numero di amministratori superiore a 12 necessita di una specifica autorizzazione da parte dell'autorità governativa.

Ciascun socio (persona fisica) può svolgere anche la funzione di membro del consiglio di amministrazione.

Il consiglio di amministrazione, di regola, deve riunirsi almeno 4 volte l'anno.

La durata in carica degli amministratori è determinata, liberamente, dallo statuto della società e, una volta decorso il termine di durata nell'incarico, l'amministratore può essere rieletto.

Gli amministratori possono inoltre recedere in qualsiasi momento dal loro incarico, ovvero essere oggetto di revoca.



Gli amministratori non hanno diritto a un'indennità in caso di avvenuta revoca dall'incarico, salvo non sia diversamente previsto dal contratto tra la società e i suoi amministratori.

Norme particolari in ordine alla durata dell'incarico e alla possibilità di suo rinnovo sono stabilite per le *public limited companies*, ovvero per quelle *private limited companies* che siano società sussidiarie di una *public limited company*.

Per tali società, se lo statuto non prevede esplicitamente conseguenze della rinuncia da parte di tutti i membri dell'amministrazione al termine di ogni anno sociale: sono obbligati a ritirarsi, a rotazione, almeno i 2/3 del totale degli amministratori.

Gli amministratori che devono ritirarsi per primi sono quelli che sono in carica da maggior tempo.

Gli amministratori che sono obbligati a recedere possono comunque essere rieletti per gli esercizi successivi a quello nel quale non possono svolgere l'incarico, secondo criteri di rotazione.

6. SCIoglIMENTO E LIQUIDAZIONE

Lo scioglimento e la conseguente liquidazione di una società può essere volontaria o conseguente a provvedimento giudiziale.

L'autorità giudiziaria può disporre la liquidazione d'ufficio di una società a responsabilità limitata, se:

- la società risulti inattiva per almeno un anno;
- vengano riscontrati dei vizi di forma negli atti societari dopo l'iscrizione al ROC;
- il numero dei soci si riduce al minimo legale;
- la società è insolvente;
- ricorrano altre gravi ragioni per le quali la società non può proseguire la propria attività.

7. LA LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP

Una menzione merita anche la recente evoluzione della figura sociale della *partnership*, disciplinata dall'*Indian Partnership Act*, 1932, nella *limited liability partnership*.

La *partnership*, in quanto tale, è una società di per-

sone priva di personalità giuridica.

Al contrario della *public limited company* e della *private limited company*, ciascun partner della *partnership* risponde illimitatamente e solidamente per le obbligazioni della *partnership*, anche se contratte dagli altri partners.

Inoltre, una persona fisica o giuridica che non sia residente in India, non è autorizzato a effettuare investimenti nel capitale di una *partnership* (salvo diversa autorizzazione specifica, a seguito di esplicita richiesta da parte della *Reserve Bank of India* previa consultazione delle Autorità governative).

Per tali ragioni la *partnership* non rappresenta uno strumento di investimento diffuso per gli investitori stranieri che intendono operare in India.

A decorrere dal 1° aprile 2009 è però possibile costituire, secondo il diritto indiano, le *limited liability partnership* (LLP), a seguito della riforma intervenuta con il *Limited Liability Partnership Act*, 2008. La LLP combina il vantaggio della gestione flessibile della *partnership* col beneficio dello schermo della limitazione di responsabilità.

Tra le principali caratteristiche delle LLP si segnala quanto segue:

- la LLP costituisce un'entità separata rispetto ai partner che la compongono, può essere titolare di proprietà in nome proprio ed è dotata di propria legittimazione processuale attiva e passiva;
- ciascun partner ha diritto di gestire direttamente l'attività impresa;
- al contrario della *partnership* ordinaria, nella LLP un partner non è responsabile solidalmente per attività o negligenze di un altro partner e la responsabilità dei partner è limitata al proprio contributo nella LLP;
- il singolo partner, pertanto, non risponde, col proprio patrimonio, delle obbligazioni sociali, salvo il caso di frode;
- i diritti e doveri del partner in una LLP sono regolati dall'accordo tra partner e i partner hanno la facoltà di decidere di la forma di successione della partecipazione;
- i partner della LLP possono essere sia persone fisiche che persone giuridiche;
- la LLP non può essere unipersonale, atteso che



il numero minimo di partner richiesti per la sua costituzione è di due. Non è invece previsto un numero massimo di partner;

- un controllo contabile è previsto, obbligatoriamente, solo se il contributo di partecipazione ecceda le 2,5 milioni di rupie, ovvero qualora il fatturato annuale sia superiore a 4 milioni di rupie.

È comunque obbligatorio provvedere alla nomina di almeno 2 partner delegati che devono essere persone fisiche che gestiscono l'attività della LLP.

Almeno uno di questi deve essere residente in India. Le procedure aggiornate per la costituzione di una LLP (ex novo o attraverso la trasformazione di una Partnership già esistente) sono reperibili sul seguente link del sito internet ministeriale: <http://www.llp.gov.in/>.

Il *LLP Act*, 2008 consente, in linea di principio a persone fisiche od enti stranieri di partecipare a una LLP; tuttavia, la recente riforma, per poter essere pienamente operativa da un punto di vista sistematico, richiede l'adeguamento di una serie di testi legislativi a essa correlati, quali il *Foreign Exchange Management Act*, 1999 che disciplina le condizioni per gli investimenti esteri.

Solo a seguito di tali necessari adeguamenti sarà consentito all'investitore straniero il pieno utilizzo della LLP.

8. REGOLAMENTAZIONE ANTITRUST

Il *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* del 1969 (MRTP), entrato in vigore il 1° giugno del 1970, rappresenta il primo atto emanato in India per disciplinare le questioni relative alla concorrenza.

Risultando, in seguito, inadeguato il contenuto del MRTP Act ai fini dell'incoraggiamento della concorrenza sul mercato e dell'eliminazione delle pratiche anti-concorrenziali nell'ambito del commercio nazionale e internazionale, il Governo dell'India nell'ottobre 1999 ha nominato un comitato di alto livello per la politica e la normativa sulla concorrenza (il "Raghavan Committee"). Tale comitato aveva il compito di fornire al Governo le indicazioni necessarie per adattare la

legge sulla concorrenza allo sviluppo internazionale dei commerci.

In base alle indicazioni così ricevute dal comitato, il Governo Indiano ha emanato, nel 2002, un nuovo *Competition Act*.

9. IL MONOPOLIES AND RESTRICTIVE TRADE PRACTICES ACT DEL 1969

Il *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* del 1969, che mira a prevenire la concentrazione del potere economico in capo ad alcune imprese a scapito di tutte le altre, provvede al controllo dei monopoli e alla prova di pratiche commerciali monopolistiche, restrittive e sleali, e tutela gli interessi dei consumatori.

Un'attenta lettura del MRTP Act, dimostra altresì che non vi sono definizioni, né previsioni espresse che riguardino determinate pratiche commerciali sleali che abbiano carattere restrittivo, quali abuso di posizione dominante, cartelli, collusioni e fissazione dei prezzi, manipolazione delle offerte, boicottaggi e rifiuto a trattare.

Questo provvedimento è in fase di abrogazione e verrà sostituito dal *Competition Act* del 2002.

10. IL COMPETITION ACT DEL 2002

Il *Competition Act* è stato pensato come un codice unico per la trattazione delle questioni relative all'esistenza e alla regolamentazione della concorrenza e dei monopoli. L'oggetto di tale atto si presenta come piuttosto ricco e include la promozione e il sostegno della concorrenza nel mercato, la protezione degli interessi dei consumatori e la garanzia di libertà di commercio da parte degli altri partecipanti al mercato, il tutto sullo sfondo di uno sviluppo economico del Paese. L'atto stabilisce il divieto di accordi anti-concorrenziali, il divieto di abuso di posizione dominante, la regolamentazione dei gruppi, etc.

Il *Competition Act* rende nullo qualsiasi accordo relativo a produzione, forniture, distribuzione, stoc-



caggio e acquisizione o controllo di beni o servizi che abbia l'effetto, reale o anche solo potenziale, di diminuire in modo apprezzabile la concorrenza in India.

La legge stabilisce un certo numero di fattori che devono essere presi in considerazione al fine di determinare quando un accordo può avere un apprezzabile impatto negativo sulla concorrenza. Per esempio, si verificherà se l'accordo renda più difficile l'ingresso di nuovi concorrenti o comporti l'uscita dal mercato di quelli già esistenti.

A differenza del MRTP, il *Competition Act* non vieta di per sé alle imprese di raggiungere una posizione dominante sul loro mercato, ma si limita a proibire l'abuso della stessa che abbia un apprezzabile impatto negativo sulla concorrenza.

Nel determinare l'esistenza di una posizione dominante, la quota di mercato rimane un importante punto di riferimento che viene però affiancato ad altri fattori quali la dimensione e la quantità di risorse dell'impresa in rapporto a quelle dei concorrenti, il suo potere economico, i vantaggi competitivi, l'abitudine dei consumatori al marchio, le barriere all'ingresso, la struttura del mercato, etc.

La Sezione 5 del *Competition Act*, 2002 relativa a concentrazioni, fusioni e acquisizioni è entrata in vigore solo negli ultimi mesi introducendo un nuovo sistema di regole e sanzioni in materia che saranno esaminate più nel dettaglio nel paragrafo successivo.

10.1 La *Competition Commission* dell'India

L'organo apicale, a cui il *Competition Act* ha conferito la responsabilità di eliminare le pratiche contrastanti con la concorrenza, la responsabilità nel promuovere e sostenere la concorrenza, nel tutelare gli interessi dei consumatori, nell'assicurare il libero mercato anche da parte degli altri partecipanti al commercio in India, è conosciuto come *Competition Commission* dell'India (CCI) – il "successore" della commissione MRTP. Il CCI non si occupa solamente dell'applicazione della legge, ma ha un ruolo attivo nella formulazione delle politiche economiche del Paese, adottando misure per la promozione della concorrenza, e rendendo conoscibili le

questioni relative alla concorrenza.

In seguito alla recente entrata in vigore della Sezione 5 del *Competition Act*, 2002 in materia di concentrazioni societarie, la CCI ha fissato delle soglie di fatturato per valutare la legittimità delle fusioni o acquisizioni sottoposte al suo scrutinio.

In particolare, le soglie previste per la concentrazione di società in termini di patrimonio o fatturato congiunto sono le seguenti:

- per le società:
 1. patrimonio superiore a 15 miliardi di rupie o fatturato superiore a 45 miliardi di rupie nella sola India; ovvero
 2. patrimonio superiore a 750 milioni di dollari o fatturato superiore a 2,25 miliardi di dollari in tutto il mondo di cui fanno parte un patrimonio superiore a 7,5 miliardi di rupie o un fatturato superiore a 22,5 miliardi di rupie nella sola India;
- per i gruppi di società (che si hanno quando una società direttamente o indirettamente è in grado di esprimere almeno il 26% dei voti in un'altra società o di nominare più del 50% dei membri del suo consiglio di amministrazione):
 1. patrimonio superiore a 60 miliardi di rupie o fatturato superiore a 180 miliardi di rupie nella sola India; ovvero
 2. patrimonio superiore a 3 miliardi di dollari o fatturato superiore a 9 miliardi di dollari in tutto il mondo di cui fanno parte un patrimonio superiore a 7,5 miliardi di rupie o un fatturato superiore a 22,5 miliardi di rupie nella sola India;
- Per un periodo iniziale di 5 anni, saranno esentati dall'obbligo di notifica le acquisizioni in cui la società bersaglio abbia un patrimonio inferiore a 2,5 miliardi di rupie o un fatturato inferiore a 7,5 miliardi di rupie.

Il *Competition Act*, 2002 assegna al CCI un termine di 210 giorni dalla notifica della fusione o acquisizione per sindacarne la validità. Trascorso inutilmente tale termine si applicherà la regola del silenzio assenso e l'operazione si avrà per approvata.



11. LA TUTELA DEI CONSUMATORI

La tutela dei consumatori rientra nelle previsioni della nuova disciplina introdotta in India il 15 marzo 2003 denominata *Consumer Protection Act*, approvata nel novembre 2002 che segue a quella dell'1986, del 1991 e 1993.

La ratio di tale legge è quella di riconoscere una sempre maggiore tutela e rispetto del consumatore in relazione al prodotto, nazionale od estero (o "nazionalizzato") acquistato per fini non professionali. Il testo normativo in questione introduce soprattutto nuovi rimedi, più rapidi ed efficaci, in campo processuale come quello relativo al giudizio preliminare sull'ammissibilità del ricorso che deve essere deciso entro ventuno giorni dalla sua proposizione per essere, l'intera procedura, terminata entro i successivi cinque mesi.

La legge prevede inoltre la possibilità, per le corti indiane, di emettere provvedimenti anticipatori di condanna, istituto assai innovativo nel sistema giudiziario di questo paese, e introduce nuovi criteri per la selezione dei componenti delle Corti chiamate a pronunciarsi sui ricorsi dei consumatori.

2. Marchi, brevetti e design

1. PREMESSA

La legislazione sulla proprietà industriale in India sotto l'influenza inglese, risale nel tempo tanto è vero che una prima norma che tutela i brevetti era stata emessa nel 1856 (Act VI) e già nel 1872 veniva introdotta la protezione del design (*Patterns and Designs Protection Act*). Attualmente, a regolamentazione dei brevetti, è in vigore il *Patents Act* del 1970 più volte modificato, da ultimo nel 2005. Sul piano internazionale va rilevato che l'India ha aderito alla Convenzione di Parigi per la protezione dei Diritti di Proprietà Industriale e al trattato di Cooperazione sui Brevetti (*Patent Cooperation Treaty*, in seguito PCT).

In particolare:

- la Convenzione di Parigi del 1883; ai fini di questa nota si rileva che in base a essa l'imprenditore italiano titolare di un brevetto in Italia può richiedere il deposito del medesimo brevetto in India entro un determinato periodo (12 mesi per invenzioni e modelli e sei mesi per i marchi);
- la Convenzione di Washington del 1970 sulla cooperazione in materia di brevetti (PCT): questa Convenzione contiene una serie di disposizioni di carattere procedurale che consentono all'imprenditore italiano in maniera più semplice ed efficace di ottenere la protezione del proprio brevetto in India rispetto a quanto previsto nella citata Convenzione di Parigi del 1883: la richiesta va presentata o tramite l'Ufficio Brevetti di Roma o tramite l'Ufficio Europeo dei Brevetti con sedi a Monaco, L'Aia e Berlino (UEB).

Attualmente l'India non aderisce al Trattato di Madrid del 1891 (né al protocollo di Madrid del 1989) sulla Registrazione Internazionale dei Marchi.

Negli ultimi mesi, tuttavia, è in discussione nel Parlamento Indiano un progetto di legge che porterà verosimilmente l'India a entrare nel "Sistema di Madrid" per la registrazione internazionale dei marchi, il quale permette, tramite una singola domanda, di chiedere la registrazione del brevetto in tutti i paesi (selezionati dal richiedente al momento della presentazione della domanda stessa) aderenti al Protocollo.

2. BREVETTI

La norma di riferimento in materia di registrazione e protezione del brevetto in India è, come sopra accennato, il *Patents Act* del 1970, il quale è stato nel corso degli anni più volte modificato (da ultimo nel 2005 quanto si rese necessaria un'integrazione per armonizzare tale legge agli accordi TRIPS).

L'India, come avviene in Italia, applica il principio del 'First to File' nel concedere i brevetti. Secondo tale principio il diritto al brevetto per un'invenzione spetta al soggetto che primo che ne deposita la domanda.





L'ordinamento indiano prevede l'esistenza di diversi tipi di domande di registrazione del brevetto:

- domanda di brevetto ordinario: proposta quando si vuole ottenere la protezione del brevetto così come tradizionalmente inteso, (concesso per le invenzioni, dotate dei requisiti di novità e utilità, suscettibili di produzione industriale), senza rivendicare alcuna priorità di registrazione in uno dei paesi aderenti alla Convenzione di Parigi del 1883 o all'interno dello stesso territorio indiano.

Il brevetto può essere richiesto direttamente in India presso l'Ufficio Brevetti Indiano (*Indian Patent Office – IPO*) articolato in Delhi, Mumbai, Kolkata (Calcutta), Chennai e Ahmedabad, competenti territorialmente a seconda della sede dell'imprenditore richiedente (se la domanda di registrazione proviene da un paese estero si farà riferimento alla sede del mandatario eletto in India).

La domanda deve essere presentata da un rappresentante autorizzato, dura per 20 anni e, in generale, i requisiti di validità corrispondono a quelli richiesti da UEB per la domanda di brevetto europeo e sono:

- domanda di registrazione di brevetto aggiuntivo: proposta per ottenere la protezione di un'invenzione correlata a una precedente, della quale costituisce uno sviluppo o una variazione;
- domanda di brevetto derivante da convenzione internazionale: proposta nei casi in cui si voglia estendere la domanda di brevetto, presentata in uno dei paesi aderenti alla Convenzione di Parigi del 1883, al mercato indiano (la domanda va presentata nel termine di 12 mesi dalla data della richiesta effettuata nel paese straniero);
- domanda di brevetto ai sensi del PCT: si tratta del metodo di registrazione internazionale del brevetto previsto dalla Convenzione di Washington del 1970, tramite il quale il soggetto richiedente ottiene una "data di priorità" che gli consente (nel termine di 31 mesi) di presentare la domanda di registrazione nei paesi aderenti al trattato, tra cui vi è appunto l'India;
- domanda di brevetto provvisorio: si tratta di una procedura – generalmente prevista in alcuni paesi di *Common Law* (come Australia, Canada, Stati Uniti e, appunto, India) – utilizzata quando il richiedente ritiene che la propria

invenzione non abbia ancora fisicamente raggiunto la sua forma definitiva, ma possa essere già completamente descritta. In questi casi, per anticipare la protezione della propria invenzione, il richiedente ha la possibilità di depositare una domanda di brevetto provvisoria e ha a sua disposizione dodici mesi dalla data di deposito per sviluppare completamente il proprio brevetto, senza timore di perdere il diritto di priorità sull'invenzione in oggetto. In questo modo si consente un accesso semplificato al sistema di brevetti (non è previsto un esame sostanziale della domanda e non è necessario includere le rivendicazioni).

Va infine segnalato che, diversamente da quanto accade in Italia, in India non sono brevettabili i cd "modelli di utilità". Non è quindi attualmente possibile proteggere quegli oggetti o modelli che costituiscono modifica di oggetti già esistenti e che sono atti a conferirne particolare efficacia o comodità di applicazione o di impiego.

Solo di recente (con la *Patent Amendment Ordinance* entrata in vigore in data 1/1/2005) è stata estesa la durata della protezione a 20 anni anche ai prodotti farmaceutici (dai 7 precedenti), consentendo pure la brevettazione del prodotto (e non solo del processo).

Va in proposito rilevato che in India l'IPO può concedere licenze obbligatorie a terzi, qualora, dopo tre anni, il prodotto non sia distribuito in maniera conforme alle esigenze del pubblico o non sia venduto a un prezzo ragionevole o non sia lavorato nel territorio indiano. Sul punto, va sottolineato che in data 24 agosto 2010 il Dipartimento per la Promozione e la Politica Industriale (DIPP) ha emanato un dettagliato *Discussing Paper on Compulsory Licensing* allo scopo di aprire un dibattito fra istituzioni governative, studiosi della proprietà intellettuale e operatori del mercato, in modo da favorire eventuali sviluppi normativi in materia. Da segnalare che a fine marzo 2011 è stato pubblicato sul sito del Controllore Generale dei Brevetti, Designs e Marchi indiano¹ la *Manual of Patent Office Practice and Procedure*, che si propone come una guida pratica diretta a illustrare le varie fasi per l'ottenimento del brevetto in India.

¹ www.ipindia.nic.in



3. MARCHI E INDICAZIONI GEOGRAFICHE

La norma di riferimento in materia di marchi è il *Trade Marks Act* del 1999 (in vigore dal 15 settembre 2003). La disciplina ricalca generalmente quella delle legislazioni occidentali.

Anche in tal caso la richiesta di deposito del marchio va presentato all'Ufficio Registro Marchi territorialmente competente tra Delhi, Mumbai, Kolkata (Calcutta), Chennai e Ahmedabad, con successiva pubblicazione nella Gazzetta dei Marchi; se nessuna obiezione viene fatta entro tre mesi, il marchio viene registrato: la registrazione del marchio ha una durata di 10 anni e può essere rinnovata indefinitamente (entro i sei mesi dalla scadenza) per periodi di 10 anni. È inoltre prevista la decadenza del marchio in caso di mancato uso per un periodo superiore a 5 anni.

La domanda di registrazione deve contenere il marchio (e la sua classe), i prodotti/servizi per i quali si intende utilizzarlo, il nome e l'indirizzo del richiedente e del rappresentante (non obbligatorio) e, se è invocato il diritto di priorità, un certificato attestante lo stesso. Il tempo che intercorre tra la richiesta di deposito e la successiva registrazione è di circa 1-2 anni.

Va segnalato che l'arretrato dell'Ufficio Registro Marchi in India (che era di circa 500.000 richieste) è stato smaltito e che solo nel periodo 2009-2010 sono stati rilasciati circa 68.000 certificati di registrazione contro i 64.000 rilasciati dal 1940 al 2004.

Dal punto di vista giurisprudenziale, sembra opportuno rilevare che anche in India ha trovato spazio la tutela del marchio noto.

In un caso del 2006 infatti (Montres Rolex S.A. contro sig. Amit Gupta e altri) è stato ritenuto illecito l'uso del marchio "Rolex" per cravatte sulla base della considerazione che il marchio "Rolex" essendo "ben noto" deve essere difeso anche contro l'uso in settore diversi dall'orologeria.

In un altro caso del 2009 (Gillette e altri contro sig. Bhisam e altri) il convenuto è stato condannato poiché utilizzava i marchi "Gillette" e "Mach 3" per spazzolini da denti e ciò non solo perché rasoi e

spazzolini rientrano nella medesima categoria commerciale, ma anche perché si trattava di un illecito sfruttamento della notorietà e dell'avviamento di cui godono i marchi "Gillette" e "Mach 3".

In India sono protette anche le Indicazioni Geografiche e cioè quelle indicazioni relative a un Paese (o a una località specifica all'interno di tale Paese) che identificano un prodotto in quanto le sue caratteristiche sono derivate dal fatto di essere originario di tale luogo (un esempio può essere dato dal "thé Darjieling"), la norma di riferimento è il *Geographical Indication of Goods (Registration & Protection) Act* del 1999.

La domanda per ottenere la registrazione deve essere presentata presso il Registrar of Geographical Indications, che ha sede a Chennai.

I soggetti legittimati a proporre tale domanda possono essere una qualsiasi associazione di persone, di produttori, organizzazione o autorità legalmente costituita, purché comunque il richiedente rappresenti l'interesse generale dei produttori.

La registrazione, valida su tutto il territorio indiano, consente una tutela dell'indicazione pari a 10 anni, successivamente rinnovabile per ulteriori periodi di 10 anni.

A differenza della disciplina italiana e comunitaria, solo gli "authorized user" inseriti in uno speciale elenco possono utilizzare l'Indicazione Geografica e, oltre al titolare della registrazione, intraprendere un'azione per contraffazione. Inoltre, l'Indicazione Geografica è considerata essere di proprietà "pubblica", comune a tutti i produttori dei beni che fanno riferimento alla stessa, e, contrariamente a quanto può accadere con un marchio, non può essere trasferita. L'unico caso di trasferimento ammesso è quello che si verifica alla morte di un utilizzatore autorizzato, in tal caso il diritto in capo allo stesso si trasferisce al suo successore.

Si segnala infine che, con un avviso pubblicato in data 24-25 aprile 2011, l'ente governativo indiano preposto alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale ha reso noto che nel Registro dei Marchi risultano mancare 44.404 *files* (fascicoli) relativi a marchi registrati. Si invitano pertanto i titolari di detti marchi a eseguire, entro il 31 luglio 2011, un'apposita procedura per l'inoltro della documentazione in loro possesso, al fine della ricostitu-



zione del fascicolo. La circolare è leggibile al sito http://ipindia.nic.in/MissingFiles/PublicNotice_MissingFiles_26April2011.pdf.

Sul sito del Controllore Generale dei Brevetti, Designs e Marchi indiano sono state pubblicate due guide (il *Revised Draft Manual of Trademarks Practice e Procedure* e il *Manual of Geographical Indications*), che offrono una chiara panoramica delle procedure da seguire per registrare un marchio o un'indicazione geografica in India.

4. DESIGN

La tutela del design industriale è un elemento della proprietà intellettuale e l'India, come aderente agli Accordi TRIPS, ha introdotto nel proprio ordinamento norme applicative.

Tali norme sono contenute nel New Design Act del 2000 che ha il fine di promuovere e proteggere l'aspetto del design delle produzioni industriali tenendo presente la globalizzazione della economia.

La tutela del design si applica a tutti i tipi di disegni o modelli, siano essi bi o tri-dimensionali, esteticamente apprezzabili e passibili di riproduzione a livello industriale.

Secondo l'art. 2 del New Design Act, infatti, per disegno o modello devono esclusivamente intendersi le "caratteristiche di forma, configurazione, motivo, ornamento o composizione di linee o colori applicati a qualsiasi prodotto, bidimensionali o tridimensionali o entrambe, attraverso un qualsiasi processo di lavorazione industriale o qualsiasi mezzo" (manuale, meccanico o chimico, separati o combinati) "che nel prodotto finito attraggano la vista e siano giudicati esclusivamente da essa".

Il design deve essere nuovo e originale (la novità può anche risiedere nell'applicazione di una forma o modello conosciuta a un ambito diverso dall'originale). Il disegno o modello non deve essere stato pubblicato o usato in altri Paesi prima della data di deposito della domanda.

Per la tutela di disegni o modelli è prevista la presentazione di una domanda al Controller of Designs presso una delle sedi dell'IPO, tramite un rappresentante. La durata della protezione è di 10 anni, estendibile a 15 anni ove sia rivendicata una priorità ovvero ove il richiedente basi la sua registrazione in

India su una precedente registrazione in altri Paesi aderenti alle stesse Convenzioni Internazionali. Decorso tale periodo, e venuto meno il copyright, non sarà possibile registrare nuovamente il disegno o il modello.

Nel 2008 sono state modificate alcune regole procedurali per la tutela, con i Designs (Amendment) Rules.

A fine marzo 2011 è stato pubblicato sul sito del Controllore Generale il *Manual of Designs Practice and Procedure*, diretto a costituire – come il coevo Manuale sui Brevetti - una guida pratica per l'operatore interessato a ottenere, sul territorio indiano, una valida tutela del proprio diritto di design.

3. Tutela del Made in Italy e Desk Anticontraffazione

La Legge Finanziaria 2004 (Legge del 24 dicembre 2003, n. 350) ha previsto una serie di misure volte a rilanciare la promozione all'estero e potenziare la tutela del nostro "Made in Italy". Tra queste (art. 4, commi 74 e 75) era inclusa l'istituzione da parte del Ministero delle attività produttive, ora Ministero dello sviluppo economico, di appositi Uffici di consulenza e di monitoraggio per la tutela del marchio e delle indicazioni di origine e per l'assistenza legale alle imprese nella registrazione dei marchi e brevetti e nel contrasto alla contraffazione e alla concorrenza sleale.

Con provvedimenti ministeriali successivi, sono stati istituiti presso la rete degli Uffici dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (I.C.E.) 14 Uffici, sinteticamente denominati *Intellectual Property Rights Desk* (IPR Desk), proprio con l'obiettivo di offrire alle imprese italiane all'estero un insieme di servizi di assistenza e consulenza in materia di proprietà intellettuale. Gli IPR Desk sono stati attivati presso quei Paesi nei quali è più intensa la diffusione del fenomeno della contraffazione, sia sotto il profilo della produzione di beni contraffatti che di quello della loro distribuzione, ovvero nelle seguenti capitali e città:



- Cina: Pechino, Shanghai, Canton e Hong Kong;
- Taiwan: Taipei;
- India: New Delhi;
- Corea del Sud: Seoul;
- Vietnam: Ho Chi Min City;
- Emirati Arabi Uniti: Dubai;
- Turchia: Istanbul;
- Russia: Mosca;
- Stati Uniti: New York;
- Brasile: San Paolo.

La rete degli IPR Desk, pressoché completa e operativa in tutti i paesi citati, contribuisce a contrastare la sempre maggiore pervasività e pericolosità del fenomeno della contraffazione, offrendo specifici servizi di supporto alle imprese italiane, impegnate nel processo di internazionalizzazione.

La missione primaria degli IPR Desk è quella di fornire alle imprese gli strumenti e le informazioni rilevanti per comprendere il sistema locale della proprietà intellettuale, nel suo complesso, e le principali problematiche a esso legate, tramite, per esempio, la ricognizione della legislazione nazionale in materia di marchi e brevetti, di indicazioni di origine, copyright e design, inclusi gli aspetti contrattuali e la giurisprudenza rilevante.

Per l'impresa moderna, si fa sempre più pressante l'esigenza di individuare e gestire correttamente un sistema di *best practices* dalle quali può dipendere il successo di una politica aziendale basata sull'uso e lo sfruttamento della conoscenza e dell'innovazione. Conoscere le procedure amministrative e i loro costi, saper prevedere i tempi e le risorse necessarie all'ottenimento di un brevetto o di un disegno, gestire tutte le complesse problematiche di natura pratica e procedurale legate alla concessione e alla protezione di un diritto industriale richiedono un insieme di competenze tecniche, di cui le piccole e medie, ma anche le grandi imprese, sono spesso sprovviste. In molti casi, le imprese più piccole non dispongono delle competenze e delle risorse necessarie per prendere adeguatamente coscienza del problema oppure si affidano a operatori non all'altezza correndo rischi aggiuntivi. A questo proposito, gli IPR Desk possono offrire attività di assistenza alle imprese per la registrazione di pri-

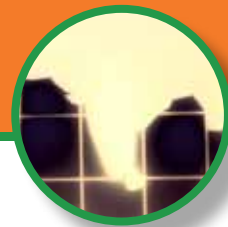
vative industriali presso gli organismi di certificazione locali e, più in generale, nella loro attività di contrasto alla contraffazione, allargando il proprio spettro di azione alle pratiche di concorrenza sleale. Gli IPR Desk potranno anche prestare alle aziende, eventualmente avvalendosi di supporti esterni, consulenza legale di base su questioni riguardanti la difesa dei propri diritti di proprietà intellettuale, fornendo tutti gli elementi utili a definire il contesto nel quale l'azienda potrà proporre eventuali azioni. Il costo delle eventuali successive controversie legali sarà a carico delle imprese.

Gli IPR Desk, nello svolgimento dell'attività di costante monitoraggio dei mercati esteri, sotto il profilo dell'evoluzione della legislazione locale in materia e delle azioni di prevenzione e contrasto alla contraffazione e alla concorrenza sleale messe in campo dalle autorità locali, hanno, altresì, il compito di segnalare al Ministero quei procedimenti giudiziari in materia di tutela della Proprietà Intellettuale emblematici o rappresentativi di interessi diffusi che, per la loro portata e implicazioni, possono costituire un precedente o un riferimento utile anche ad altre imprese italiane. Tali procedimenti, cd. "cause pilota" potranno, previa adeguata valutazione, essere supportati finanziariamente attraverso un apposito fondo, costituito presso il Ministero dello sviluppo economico, destinato all'assistenza legale internazionale alle imprese (cfr. presentazione dei Desks Anticontraffazione da parte del Direttore Generale per la Promozione degli scambi del Ministero per lo sviluppo Economico dott. Gianfranco Caprioli).

1. IL DESK ANTICONTRAFFAZIONE DI NEW DELHI

Di seguito i riferimenti dell'*Intellectual Property Desk* con sede a New Delhi:

*Italian Trade Commission (ICE)
Trade Promotion Section of the Italian Embassy
50-E, Chandragupta Marg, Chanakyapuri
New Delhi 110 021
India*



Tel: (0091 11) 24101272

Fax : (0091 11) 24101276

E-mail: iprdesk.newdelhi@sviluppoeconomico.gov.it

Website: www.ice.gov.it - www.italtrade.com/india

Dal punto di vista procedurale gli atti illeciti in campo possono essere perseguiti con la richiesta di inibitoria e risarcimento del danno di fronte alla Corte Distrettuale territorialmente competente.

Va segnalato che, mentre in Italia è facoltativo l'utilizzo del simbolo "r" (per "registrato") sui prodotti, in India esso è obbligatorio sui prodotti per disegni e modelli, nella forma "Registered" o "Regd" ovvero "Rd", seguita dal numero di registrazione.

Quanto ai brevetti, ai fini del risarcimento dei danni, è necessario aver contrassegnato il prodotto con l'indicazione "patent" o "patented" seguita anche qui dal numero di registrazione.

Per ogni approfondimento si può comunque fare riferimento al sito di IPO www.ipindia.nic.in che è completo e facilmente consultabile nelle quattro articolazioni "Patents", "Designs", "Trade Marks" e "Geographical Indications".

In particolare si vedano i sopraccitati:

- *Manual of Patent Office Practice and Procedure;*
- *Revised Draft Manual of Trademarks Practice and Procedure;*
- *Manual of Geographical Indications;*
- *Manual of Designs Practice and Procedure.*

Si veda inoltre il rinnovato sito della "Direzione generale lotta alla contraffazione - ufficio italiano brevetti e marchi" (www.uibm.gov.it) a cura del Ministero dello Sviluppo Economico, nel quale sono riportati i link agli uffici facenti parte la rete internazionale degli IPR desk e dove è possibile consultare le newsletter da questi ultimi periodicamente pubblicate.

4. La risoluzione delle controversie

In India le controversie possono essere risolte mediante ricorso:

- a organi giudiziari o quasi giudiziari;
- all'arbitrato;
- a tecniche alternative di risoluzione dei conflitti (le procedure ADR o di *Alternative Dispute Resolution*).

1. IL SISTEMA DI RISOLUZIONE GIUDIZIARIO O "QUASI GIUDIZIARIO" DELLE CONTROVERSIE

L'ordinamento indiano è caratterizzato da un sistema giudiziario indipendente e molto articolato. Al vertice della giustizia ordinaria vi è la Corte Suprema, organo unico per tutto il territorio nazionale. Il sistema indiano è ulteriormente strutturato in 21 Alte Corti (*High Courts*), aventi giurisdizione su uno Stato, Unione Territoriale o gruppo di Stati², e in una pluralità di *subordinate courts*, competenti per il primo grado di giudizio e ulteriormente specializzate a seconda che si tratti di controversie civili, penali, di diritto di famiglia, o di competenza delle *district courts*.

L'India, quindi, è costituita da un sistema giudiziario uniforme, radicato su tutto il territorio nazionale, caratterizzato da una sovrapposizione tra il diritto recente, di fonte statale, con il complesso delle norme tradizionali e delle regole popolari locali, parimenti presenti nel sistema delle fonti indiano.

Sebbene, poi, l'India sia un Paese con una tradizione giuridica peculiare, è indubbio che si tratti di un ordinamento secolare politicamente, religiosamente e ideologicamente aperto e pluralistico. I caratteri della secolarità e democraticità si riconoscono an-

² Si ricorda che l'India è una federazione di Stati con parlamenti e governi autonomi. L'ordinamento indiano è strutturato in 28 Stati federati e 7 Territori. Ed ognuno di esso è ulteriormente suddiviso in distretti (e di distretti in alcuni Stati federati sono riuniti in divisioni).



che nel sistema giudiziario indiano, che non risulta particolarmente influenzato da fonti di derivazione religiosa o etnica in ciascuna delle Regioni e degli Stati indiani.

Le *High Courts* possono giudicare sia le controversie civili che penali. Tuttavia, il nucleo centrale dell'attività della maggior parte delle *High Courts* è quella di giurisdizione di appello per le istanze provenienti dalle Corti di primo grado e per i c.d. *writs* (cioè ordinanze, istanze o atti giudiziari su eccezioni di violazione dei diritti costituzionali/fondamentali dei cittadini indiani come *habeas corpus*, *certiorari*, etc.), ai sensi dell'art. 226 della Costituzione Indiana.

Ogni Stato è poi diviso in distretti giudiziari presieduti da un *District and Session Judge* (giudice distrettuale e di sezione). La distinzione tra *district judge* e *session judge* si fonda su una sostanziale diversità di competenze, in quanto il *district judge* giudica sulle controversie civili mentre al *session judge* è attribuita la competenza in materia penale.

Il sistema giurisdizionale "federale" è strutturato in tre gradi di giudizio: la *High Court* (Alta Corte) è giurisdizione di terzo grado, mentre la *District Court*, presieduta da un *District and Session Judge*, costituisce il secondo grado di giudizio, alla cui cognizione vengono devolute le controversie decise dai tribunali di primo grado (nominati in modo diverso nei singoli Stati indiani).

All'interno del sistema giudiziario indiano non vi sono, invece, sezioni specializzate in materia commerciale. Le controversie in materia commerciale sono infatti di competenza dei Tribunali civili ordinari, a meno che non vi siano delle fattispecie penalmente rilevanti, che devono essere trattate dai Tribunali penali. Vi sono però delle procedure speciali in materia di concorrenza.

Il Giudice indiano è competente a giudicare sulle controversie che sorgano in tutto o in parte all'interno del territorio sottoposto alla sua giurisdizione.

È fatta salva la facoltà delle parti di derogare alla giurisdizione di una delle Corti indiane a favore di una corte straniera e viceversa. La Corte Suprema ha stabilito che, ove la giurisdizione sia stata attribuita in via esclusiva a un giudice straniero, la legislazione Indiana non sarà applicabile.

Secondo il diritto indiano, tuttavia, è nulla la clau-

sola che limiti o escluda la facoltà di una o entrambe le parti di tutelare giurisdizionalmente i propri diritti.

Inoltre, la validità della clausola di deroga della giurisdizione indiana presuppone un'indagine sulla chiarezza dell'intero testo contrattuale e sulla mancanza di diverse scelte interpretative.

La recezione del diritto inglese è determinante nell'ordinamento indiano. L'India si caratterizza, dunque, per essere un Paese con una tradizione giuridica di *common law*, con conseguente applicazione del principio del precedente vincolante. Accanto al sistema del precedente, nel 1950 la nuova Costituzione del Paese ha introdotto un testo giuridico corposo (di ben 395 articoli) che costituisce una componente fondamentale dell'ordinamento giuridico oggetto della presente trattazione, integrato successivamente dalla formulazione di un *corpus* di leggi scritte.

Considerata, quindi, la parallela sussistenza di un sistema di *common law* e di un articolato sistema di provvedimenti legislativi, pronunce giudiziarie e regolamenti amministrativi, si rende decisamente consigliabile affidarsi a un consulente legale in loco per la trattazione e la definizione delle questioni legali e delle eventuali controversie che possano sorgere in relazione alle attività commerciali intraprese in territorio indiano.

Si rammenta, infatti, che solo gli avvocati sono autorizzati a praticare la professione; d'altro canto, però, non sussiste l'obbligo di essere assistito da un legale e ogni Corte o autorità amministrativa può autorizzare un soggetto, che non presenti i requisiti di appartenenza e iscrizione all'Albo, a stare in giudizio personalmente per ogni controversia. In ogni caso, se un soggetto ha dato mandato a un legale di rappresentarlo e difenderlo, può rinunciarvi solo con il consenso della Corte, che generalmente è negato. Un soggetto dunque può decidere di rinunciare a essere assistito da un legale e di stare personalmente in giudizio solo previa autorizzazione della Corte.

Le parti possono scegliere la legge applicabile al contratto.

Il Giudice indiano competente a decidere la controversia dovrà, in tali casi, giudicare la controversia secondo le norme dell'ordinamento scelto dalle





parti.

Come precedentemente osservato, l'India è un Paese culturalmente eterogeneo. Le lingue principali sono 15, ma l'unica lingua utilizzata per il contenzioso nelle corti superiori è l'inglese. La lingua ufficiale, dunque, delle *High Courts* e della Corte Suprema è l'inglese; i procedimenti giudiziari nelle Corti inferiori vengono trattati nella lingua ufficiale dello Stato in questione e/o in inglese.

La normale durata dei processi dipende, come sempre, dalla complessità della controversia e dell'attività svolta dall'organo giudiziario. Generalmente occorrono parecchi anni per giungere a sentenza e l'esperienza degli operatori stranieri con il sistema giudiziario indiano inevitabilmente si scontra con un quadro giuridico estremamente burocratizzato, in cui la definizione delle controversie richiede una considerevole quantità di tempo.

Alla luce di quanto considerato finora, l'investitore straniero dovrebbe scegliere, in sede di negoziazione dei contratti o di accordi commerciali, di adottare l'arbitrato e/o gli altri metodi alternativi di risoluzione delle controversie presenti nel sistema indiano, al fine di garantirsi un meccanismo effettivo e più rapido di risoluzione degli eventuali conflitti che possono sorgere.

Bisogna tuttavia osservare che agli stranieri viene maggiormente garantito un equo processo e che sono pienamente rispettati i loro diritti ed equamente trattati nelle Corti indiane, al pari degli stessi cittadini indiani.

Ovviamente vi sono differenze rilevanti di trattamento a seconda dei vari Stati.

La risoluzione delle controversie attraverso un organo "quasi giudiziario" rappresenta, invece, un tentativo da parte delle autorità indiane di rendere rapido ed efficiente l'*iter* giudiziario per mezzo della semplificazione delle formalità procedurali ed evitare che il contenzioso arrivi in giudizio. Dette Autorità vengono nominate dal potere esecutivo e sono formate da giudici e operatori specializzati in una determinata area giuridica. Vengono create su base permanente e sono accessibili anche da soggetti stranieri.

Le menzionate Autorità non sono tuttavia sostitutive dei tribunali in quanto svolgono un ruolo supplementare per specifiche controversie per le

quali vengono istituite. Esempi di Autorità o Organi "quasi giudiziari" sono l'Autorità per il diritto fiscale, l'Autorità per l'elettricità, per il recupero crediti, per le accise e le imposte, e infine l'Autorità per la risoluzione delle controversie Telecom etc.

Ulteriori esempi di Organi quasi giudiziari sono i Tribunali del lavoro, competenti principalmente per controversie di natura lavoristica. Inoltre, si ricorda che è in corso di approvazione il *Companies Bill*, 2009 con il quale dovrebbero entrare in funzione il *National Company Law Tribunal* e il *National Company Law Appellate Tribunal* istituiti dal *Companies Act*, 2002 ma rimasti inattivi a causa di una pronuncia di incostituzionalità della Corte Suprema di cui si è riferito nel precedente paragrafo 2.

Anche in tale ambito le controversie vengono decise conformemente alle disposizioni di legge vigenti e non devono essere erroneamente considerate come forme di mediazione o di negoziazione (o comunque di risoluzione alternativa delle controversie).

Infatti, vale la pena di ribadirlo, gli Organi "quasi giudiziari" descritti sono competenti a rendere pienamente effettive le garanzie loro assegnate dalla legge.

Sulla base di quanto illustrato sinora, emerge un quadro caratterizzato da procedimenti di Autorità specializzate che rendono decisioni aventi forza esecutiva e vincolanti tra le parti. Tali decisioni sono soggette ad appello dinnanzi ai tribunali ordinari.

2. L'ARBITRATO E L'ARBITRATION AND CONCILIATION ACT DEL 1996

Tutte le controversie commerciali, incluse quelle relative al diritto di proprietà intellettuale e al risarcimento per responsabilità contrattuale, possono essere risolte mediante l'arbitrato. Le materie non compromettibili in arbitrato sono essenzialmente quelle inerenti alle questioni fiscali, allo scioglimento e alla liquidazione di una società, alle questioni concernenti la cattiva gestione di una società, in materia fallimentare, di *antitrust*, le locazioni e infine le fattispecie riguardanti le associazioni senza scopo di lucro o trust di utilità sociale.

Non è prevista una particolare forma per l'accordo



arbitrale ai sensi del diritto indiano ma deve essere rispettata la forma scritta. Se le parti hanno stabilito di far decidere ad arbitri le controversie tra loro insorte, l'autorità giudiziaria dovrebbe dunque di regola negare la giurisdizione, sempre qualora l'arbitrato abbia sede in India. Se, invece, la sede dell'arbitrato è al di fuori del territorio indiano, l'autorità giudiziaria può valutare la validità dell'accordo sottoscritto tra le parti, sebbene si tratti tuttavia solo su una valutazione giuridica *prima facie* del merito oggetto di causa.

La Commissione delle Nazioni Unite per il Diritto Commerciale Internazionale (UNCITRAL) ha formulato una *Model Law* sull'arbitrato commerciale internazionale, le cd. *Uncitral Arbitration Rules*, che sono riconosciute dalle Corti Indiane insieme alle regole formulate dalla Camera di Commercio Internazionale di Parigi (ICC), e alle regole arbitrali emanate dall'Istituto Arbitrale della Camera di Commercio di Stoccolma.

Le parti godono di una completa autonomia nella determinazione della procedura da seguire nell'arbitrato. Le procedure individuate nell'*Arbitration and Conciliation Act* trovano applicazione solo in forma residuale, e quindi, in assenza di una precisa formulazione della procedura da seguire.

Le parti sono anche libere di scegliere gli arbitri, che non devono necessariamente possedere alcuna particolare qualifica, specializzazione o essere membri dell'Albo degli Arbitri. Possono essere nominati arbitri anche cittadini stranieri. L'*Arbitration and Conciliation Act* (1996) prevede comunque una procedura di nomina degli arbitri che trova applicazione in via residuale, in caso di mancata nomina o di incapacità delle parti.

Se si tratta di un arbitrato commerciale internazionale la nomina deve essere effettuata dal *Chief Justice of India*, organo che presiede la Corte Suprema Federale Indiana, mentre negli altri casi alla nomina provvede il *Chief Justice* della *High Court*, che ha competenza in merito.

Ai sensi dell'*Arbitration and Conciliation Act*, gli arbitri devono essere indipendenti e imparziali e sono inoltre tenuti a comunicare l'eventuale sussistenza di conflitti di interesse in relazione alla controversia per la quale vengono nominati.

Inoltre, le parti sono libere di scegliere quale debba

essere la legge applicabile alle proprie transazioni e dai contratti commerciali internazionali. Possono poi nominare consulenti legali stranieri nei procedimenti arbitrali. I costi di un consulente e/o di un arbitro per un procedimento arbitrale in India variano a seconda della controversia e della complessità della materia, oltre che dell'esperienza del consulente o dell'arbitro, etc., ma si tratta comunque di costi ripetibili, che sono generalmente a carico della parte soccombente.

L'arbitrato è straniero o estero quando almeno una delle parti non è indiana. Tuttavia, ove il *management* e il consiglio di amministrazione di una società siano esclusivamente indiani, se si tratta di arbitrati nazionali la legge applicabile può essere solo quella indiana, mentre ove si versi in un'ipotesi di arbitrato internazionale o estero, le parti sono libere di scegliere la legge applicabile alla controversia che intendono sottoporre al procedimento arbitrale. L'autorità giudiziaria può, a seguito dell'approvazione del Tribunale arbitrale, assistere alla raccolta dei mezzi di prova incluse le dichiarazioni e *disclosures*. Detta facoltà può essere anche esercitata dall'autorità giudiziaria qualora si ritenga necessario per l'equa trattazione della causa o per la compensazione delle spese processuali.

Un Tribunale arbitrale può, inoltre, adottare provvedimenti cautelari, che sono appellabili e possono essere resi esecutivi seguendo l'ordinario procedimento di cognizione.

L'autorità giudiziaria può inoltre emettere un provvedimento cautelare a garanzia del pagamento dei costi dell'arbitrato.

Per quanto concerne, invece, le fonti di diritto commerciale internazionale applicabili, si rammenta che l'India non è parte della Convenzione di Washington, e quindi formalmente non aderisce al meccanismo multilaterale di arbitrato internazionale amministrato dall'ICSID (*International Center for Settlement of Investment Disputes*), anche se il sistema indiano si richiama alle procedure ICSID.

Tuttavia ha ratificato una serie di trattati bilaterali di investimento, tra i quali quello sottoscritto con l'Italia - e in vigore dal 1998 - sulla promozione e protezione degli investimenti (*Bilateral Investment Protection Act-BIPA*), che prevede peraltro una particolare procedura per la risoluzione delle contro-





versie fra investitori delle parti contraenti e le autorità governative.

Sempre in tema di investimenti, è opportuno ricordare che l'India è parte della MIGA, l'Agenzia per la Garanzia Multilaterale degli Investimenti (*Multilateral Investment Guarantee Agency*), indirizzata agli investimenti nei Paesi in via di sviluppo, ed è uno dei membri fondatori della WTO – Organizzazione Mondiale del Commercio (*World Trade Organization*), di cui adotta anche il meccanismo di soluzione delle controversie commerciali tra Stati.

L'India è, inoltre, membro del Trattato sulla Carta dell'Energia, avente come obiettivo l'istituzione di un quadro giuridico per la promozione di una cooperazione a lungo termine nel settore dell'energia, e ha pure sottoscritto la Convenzione di New York del 1958 sul riconoscimento e l'esecuzione delle sentenze arbitrali straniere.

2.1 Arbitration and Conciliation Act: l'esecuzione della sentenza arbitrale interna

Ai sensi dell'art. 34 dell'*Arbitration and Conciliation Act*, una sentenza arbitrale ha forza esecutiva al pari di una sentenza emanata da un'autorità giudiziaria ordinaria, se non è stata impugnata.

Una volta emessa, la sentenza arbitrale è esecutiva e ha per le parti in causa gli stessi effetti di una sentenza emessa da un Tribunale ordinario.

Può essere impugnata entro tre mesi, ma solo per motivi assai limitati, indicati nell'art. 34 dell'*Arbitration and Conciliation Act*.

2.2 Arbitration and Conciliation Act: l'Esecuzione delle sentenze arbitrali straniere o estere

Si è già rilevato che l'India è parte della Convenzione di New York del 10.07.1958, che stabilisce l'obbligo del riconoscimento di lodi emessi in qualsiasi Stato diverso da quello in cui l'esecuzione è richiesta, anche se non contraente, cui pertanto si rimanda.

Importante, però, è ricordare che l'*Arbitration and Conciliation Act*, 1996 non prevede un termine di decadenza entro il quale una sentenza arbitrale deve essere fatta valere per essere esecutiva, ma che la giurisprudenza ha stabilito un termine di tre anni, entro il quale chi ha interesse deve coltivare la sua

pretesa, e anche che non vi sono previsioni nella normativa in materia di arbitrato e conciliazione riguardanti l'annullamento della sentenza arbitrale straniera. Infatti, in materia di arbitrati stranieri le autorità giudiziarie indiane possono solo riconoscere o rifiutare l'esecuzione, in applicazione della Convenzione di New York, ma non possono annullare la decisione arbitrale.

Recenti interventi giurisprudenziali hanno ammesso la possibilità di annullamento del lodo arbitrale estero qualora sussista un'ipotesi di violazione dell'ordine pubblico indiano (qualora sussistano, quindi, conflitti con l'ordine pubblico e costituzionale dell'ordinamento indiano).

In conclusione, può dirsi che in India la risoluzione delle controversie mediante arbitrato viene praticata correntemente e che gli operatori commerciali spesso preferiscono tale metodo di composizione delle controversie in virtù della significativa riduzione dei costi e dei tempi nella composizione delle liti; elementi, questi, di particolare rilievo se confrontati con il lungo *iter* processuale che caratterizza la giustizia ordinaria indiana.

3. IL SISTEMA DI RISOLUZIONE ALTERNATIVA DELLE CONTROVERSIE

Nell'ordinamento indiano sono presenti diversi mezzi di *alternative dispute resolution*, ovvero di risoluzione alternativa delle controversie. Gli ambiti in cui le procedure di ADR sono particolarmente diffusi sono sicuramente quello commerciale, specialmente in materia di *joint ventures*, progetti di investimento, *partnership differences*, il diritto di proprietà intellettuale, il danno alla persona, etc.

I mezzi più diffusi di risoluzione alternativa delle controversie nel sistema indiano sono la *negotiation*, la *mediation* e la *conciliation*.

3.1 La negotiation

Trattasi di una procedura non vincolante di risoluzione delle controversie, per mezzo della quale le parti si riuniscono per tentare di raggiungere un accordo senza l'intervento di una terza parte.



3.2 La mediation

Procedura di natura volontaria e non formale in cui le parti scelgono un terzo soggetto neutrale che le guidi, svolgendo il compito di "facilitatore" nella risoluzione della loro controversia. Il terzo facilitatore è definito mediatore e il suo intervento costituisce un aiuto alle parti per raggiungere una risoluzione concordata della loro controversia, senza per questo poter dettare pareri né, tantomeno, decisioni vincolanti per le parti stesse.

Il mediatore non ha autorità, quindi, nel rendere decisioni che siano vincolanti per le parti, ma adotta determinate procedure, tecniche e competenze che permettano di governare il processo di transazione e che facilitino la comunicazione tra le parti stesse con la finalità di giungere a una risoluzione concordata della loro controversia senza che la stessa venga portata davanti a un Tribunale.

3.3 La conciliation

Le parti si impegnano di intraprendere una procedura di conciliazione, intendendosi con conciliazione un metodo alternativo di risoluzione delle controversie in cui la terza parte, il conciliatore, svolge un ruolo più incisivo nel condurre le due parti e nel suggerire le possibili soluzioni che favoriscano la risoluzione della loro disputa, con compiti anche compiti propositivi e valutativi. Le disposizioni concernenti la conciliazione si trovano nel citato *Arbitration and Conciliation Act*, 1996.

Le Corti indiane generalmente riconoscono e danno esecuzione agli accordi provenienti dalle procedure di ADR, che sono anche previste dalla stessa legislazione indiana, le Corti vengono sollecitate a favorire e incoraggiare l'adozione di tali modalità di risoluzione alternativa delle controversie.



Capitolo Quinto

05

A cura di Interprofessional Network¹

ASPETTI TRIBUTARI	
1	Aspetti generali del sistema tributario
2	Imposte indirette
3	Cenvat
4	Service Tax
5	Central Sale Tax
6	Imposta sul valore aggiunto
7	Progetto di riforma: introduzione GST dal 2010
8	Imposte dirette sulle persone giuridiche
9	Imposte dirette sulle persone fisiche
10	Agevolazioni fiscali per gli investimenti esteri

1. Aspetti generali del sistema tributario

La struttura fiscale indiana è ben demarcata tra l'amministrazione centrale e quella statale (riferita ai singoli stati che compongono il territorio) e le autorità o enti locali. Le imposte principali, comprese le imposte sul reddito, i dazi doganali e l'accisa sono riscosse dall'amministrazione centrale. D'altra parte, troviamo prelievi di imposta a livello statale come l'accise (Central Excise Duty), i Dazi, l'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA), l'imposta sulle vendite e le imposte di registro. Gli enti locali possono riscuotere le imposte quali l'Octroi (o tassa di entrata) e altre imposte di carattere locale, come la tassa sull'acqua e quelle sulla pro-

prietà. Il reddito viene tassato in India, in conformità con le disposizioni della Income-Tax Act, del 1961. Il Ministero delle Finanze (Dipartimento delle Entrate) opera attraverso la commissione centrale delle imposte dirette (CBDT), un'autorità fiscale che implementa e gestisce direttamente le leggi fiscali. L'India ha intrapreso una serie di riforme fiscali, dai primi anni 1990. L'attenzione è stata focalizzata sulla razionalizzazione delle aliquote fiscali e la semplificazione delle procedure.

1. CONCETTO DI RESIDENZA E TASSAZIONE

Le imprese e le persone fisiche si suddividono in residenti e non residenti e secondo tale suddivisione

¹ Il presente contributo deriva da un lavoro di ricerca comune degli autori. La stesura dei paragrafi è tuttavia attribuibile a Deborah Sassorossi per i paragrafi 5.1, 5.8 e 5.9, a Stefano Garelli per i paragrafi 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 e a Pietro Mastellone per il paragrafo 5.10.



sono soggetti alle imposte sui redditi. Le persone fisiche possono essere considerate anche "residenti ma non ordinariamente residenti".

I residenti sono tassati con il concetto del "world wide taxation principle", con una tassazione sul reddito prodotto in India includendo anche tutti i redditi da qualsiasi fonte provengano secondo le previsioni dell'Income Tax Act.

I non residenti sono tassati sui redditi di fonte indiana o redditi direttamente connessi come tali. Una società è residente se è stata costituita e registrata nel CBDT (Central Board of Direct Taxes) e ha la propria sede in India o vi ha il suo management effettivo (*effective management*).

Per management effettivo si intende il centro di supervisione, management e controllo dell'impresa che ha sede dove il consiglio di amministrazione si riunisce al fine esercitare le relative autorità decisionali e di sorveglianza e dove le imprese gestiscono la contabilità, dove sono individuati i dipartimenti aziendali con autorità decisionale, il luogo ove si riuniscono gli azionisti, dove si trova il personale e le immobilizzazioni dell'impresa. Sono soggette a imposizione anche le società, le istituzioni e le associazioni registrate comunque nel CBDT. Normalmente il reddito globale delle società domestiche, *partnerships* e enti locali è soggetto a un'aliquota proporzionale predeterminata quando invece le persone fisiche e altri specifici soggetti sono tassati secondo aliquote progressive. Le imprese estere e le persone fisiche non residenti sono soggette a una tassazione progressiva alla quale si aggiungono anche altre tasse con aliquote diverse su redditi specifici conseguiti.

2. Imposte indirette

L'India è un Paese federale, composto da 28 Stati e da 7 territori, gli uni e gli altri, a loro volta, suddivisi in distretti (al momento attuale ne esistono 604).

La costituzione indiana prevede che:

- il commercio con l'estero (importazioni ed esportazioni) e il commercio interstatale, siano di competenza del Governo centrale;
- il commercio all'interno dei singoli Stati sia di

competenza dei rispettivi Governi.

In conformità alla Costituzione, il potere di applicare i tributi è suddiviso tra tre livelli di governo.

A livello centrale sono applicate le seguenti principali imposte indirette:

- la *Central Value Added Tax* (Cenvat);
- la *Service Tax*;
- i diritti di confine (Custom duties).

A livello statale sono applicate le seguenti principali imposte:

- la *CST- Central Sales Tax* (imposta sulla vendita interstatale di beni);
- gli *stamp duties* (diritti sul trasferimento di proprietà);
- la *State excise* (imposta sui prodotti alcolici).

A livello locale sono applicate le seguenti principali imposte:

- le *octroi* (imposte sulle merci utilizzate o consumate all'interno del territorio locale);
- le *tax / user charges* sulle *utilities* e su altri servizi comunali (per esempio: acqua, rifiuti, etc.).

Attualmente in India il sistema delle imposte indirette è così strutturato (cfr. *International Vat Monitor*, n. 4/2007, p. 293):

- sulle merci importate vengono pagati i dazi (*custom duties*), i quali spettano al Governo centrale; tali dazi sono composti da vari elementi, i principali dei quali sono il *Basic Custom Duty* (BCD), il quale viene generalmente applicato con l'aliquota del 10% (esistono tuttavia altre aliquote) e l'*Additional Custom Duty* o *Countervailing duty* (CVD), l'*Additional duty of customs to countervail local taxes* (SPL). Il CVD è detraibile dalla Cenvat e dall'imposta sui servizi (nel caso in cui i beni importati vengono utilizzati allo scopo di eseguire prestazioni di servizi imponibili). Sulle importazioni non viene applicata l'Iva, essendo questa un tributo di competenza statale;
- sulle merci prodotte in India viene applicata la Cenvat, il cui gettito spetta al Governo Centrale. L'imposta in questione viene applicata con un meccanismo simile a quello dell'Iva: la Cenvat subita a monte è infatti detraibile dalla Cenvat applicata a valle. L'imposta in





questione viene applicata anche alle merci che formano oggetto di cessione interstatale. Essa non viene applicata alle merci esportate; sulle merci importate viene applicata la CVD, di ammontare pari alla Cenvat;

- le cessioni di merci all'interno di uno stesso Stato sono soggette all'Iva. Tale imposta, al momento, colpisce solo le cessioni di beni, mentre le prestazioni di servizi sono colpite dalla specifica imposta sui servizi. L'Iva subita sugli acquisti di merce posti in essere all'interno di uno Stato è detraibile dall'Iva dovuta sulle vendite eseguite all'interno dello stesso Stato. Nel caso di vendite interstatali (tra soggetti registrati ai fini Iva in due Stati diversi), l'operazione è non imponibile (zero rated) sotto il profilo dell'Iva, ed è soggetta alla CST - *Central States Tax*. Tale ultima imposta è un tributo di carattere centrale, ma è amministrato dai singoli Stati; il suo gettito spetta allo Stato di partenza della merce; l'aliquota della CST è stata del 4%, sino al 31 marzo 2007; dal 1° aprile 2007 è stata abbassata al 3%; a partire dal 1° giugno 2008, è stata portata al 2% (*International Vat Monitor*, n. 4/2008, p. 297). Le vendite interstatali poste in essere nei confronti di soggetti non registrati, sono soggette all'Iva dello Stato di partenza. Molti Stati, al momento dell'introduzione nel loro territorio di merci provenienti da altri Stati della federazione, applicano una *entry tax* di ammontare pari all'Iva; tale imposta è detraibile dall'Iva dovuta all'atto della vendita nel territorio dello Stato. Le merci esportate sono non imponibili (*zero rated*), ai fini dell'Iva statale; le merci importate non sono soggette all'Iva statale;
- le prestazioni di servizi sono soggette all'imposta sui servizi (*Service Tax*); l'imposta in questione è amministrata dal Governo centrale, al quale spetta anche il gettito della stessa. La *Service Tax* pagata a monte, è detraibile dall'imposta sui servizi (o dalla Cenvat) applicata a valle. Tale imposta non è detraibile dall'Iva statale. L'aliquota ordinaria dell'imposta è del 10% (oltre alla sovrainposta del 3%) ed è uguale per tutto il Paese.

3. Cenvat

La *Central Value Added Tax* (Cenvat, denominata anche *Central Excise Duty*) è un diritto di accisa imposto dal Governo centrale.

Fino all'anno fiscale 2005/2006 venivano applicate due tipologie di tributi:

- il *Basic Excise Duty* (BED);
- lo *Special Excise Duty* (SED).

A partire dall'anno fiscale successivo, la SED non è più dovuta.

1. PRESUPPOSTO APPLICATIVO

I fatti economicamente rilevanti che giustificano l'applicazione della Cenvat sono quelli che soddisfano i tre elementi del presupposto impositivo:

- elemento oggettivo: fabbricazione di beni destinati alla vendita;
- elemento soggettivo: effettuata nell'esercizio di imprese;
- elemento territoriale: posta in essere nell'ambito del territorio della Repubblica federale indiana.

In linea generale, ogni persona che inizia un'attività di produzione (manifatturiera) deve registrarsi presso la *Central Excise Authority*.

Sono previsti esoneri di carattere soggettivo per le imprese di piccola dimensione: imprese giro d'affari non superiore a 15 milioni di INR (circa 230.688 € al cambio attuale, 1,00 € = 65,023 rupie).

La Cenvat non viene applicata sui beni esportati.

2. BASE IMPONIBILE E ALIQUOTA

La Cenvat, riguardo alla gran parte dei prodotti di consumo, destinati alla vendita al dettaglio, viene applicata sul massimo prezzo di vendita degli stessi (MRP - *Maximum Retail Price*), indicato sulle relative confezioni.

Tuttavia, per alcune merci, sono ammessi abbatti-



menti dal 30% al 50% di tale prezzo.

Le altre merci (e cioè quelle non destinate alla vendita al dettaglio) sono generalmente assoggettate al diritto in base al criterio del valore di transazione tra soggetti indipendenti.

Il Governo centrale ha comunque la possibilità di fissare in via autonoma il valore delle merci (*tariff values*), da utilizzare quale base imponibile sulla quale applicare la Cenvat.

L'aliquota alla quale viene applicato la Cenvat dipende dalla classificazione della merce ai fini dell'Excise Tariff. Tale Tariffa è basata sui criteri dettati dal SA - Sistema Armonizzato (HS - Harmonized System).

Il Governo, nel 2005, ha adottato una classificazione a 8 cifre; le prime 6, lo si ricorda, sono in comune con tutti i Paesi del mondo che applicano il SA (cfr. in merito la documentazione riportata sul sito del Ministero delle finanze indiano: <http://www.cbec.gov.in/cae1-english.htm>).

Le principali aliquote della Cenvat sono zero, 10% e 14%. Esistono altresì prodotti esenti dalla stessa. Sull'ammontare complessivo del diritto è dovuta la Cess del 2% e un'ulteriore Cess (SHEC - Secondary and Higher Education Cess) dell'1%.

Secondo il documento PKF - India Tax Guide 2011, p. 5, "CENVAT is generally applicable on an ad valorem basis at the prescribed rates on the 'transaction value' of the goods. Most goods are subject to basic excise duty of 10 %".

3. MOMENTO IMPOSITIVO

Come sopra affermato, il fatto generatore dell'imposta (effettuazione dell'operazione) è rappresentato dalla produzione di beni; l'imposta diventa esigibile da parte dello Stato a partire dal momento nel quale i beni lasciano lo stabilimento o il magazzino.

4. FATTURAZIONE

Il produttore deve emettere fattura in relazione all'uscita delle merci dallo stabilimento o dal magazzino; tale fattura deve contenere le informazioni richieste dalla normativa della Cenvat (soggetto emittente, soggetto acquirente, descrizione della merce, corrispettivo, imposta, etc.).

5. DETRAZIONE DELL'IMPOSTA

La Cenvat ha una struttura simile a quella dell'Iva; l'impresa manifatturiera ha la possibilità di dedurre dall'importo dovuto:

- la Cenvat pagata sui prodotti nazionali (locally sourced goods);
- l'*Additional Custom Duty in lieu of Excise* (CVD), pagato sulle merci importate.

Nella pubblicazione della PWC "Destination India - Overview of the tax and regulatory framework in India, settembre 2010, pp. 39-40", viene affermato che:

"The Cenvat credit can be utilised for payment of excise duty on the clearance of dutiable final products manufactured in India. In the light of the integration of goods and services tax initiated in 2004, manufacturers of dutiable final products are also eligible to avail CENVAT credit of the service taxes paid on input services used in or in relation to the manufacture of final products and clearances of final products upto to the place of removal. In addition, CENVAT credit is admissible on the following input services:

- *services used in relation to setting up, modernisation, renovation or repairs of a factory, a premises of a service provider or an office relating to such a factory or premises;*
- *advertisement or sales promotion services;*
- *services in relation to procurement of inputs;*
- *activities relating to business such as accounting, auditing, financing, recruitment and quality control, coaching and training, computer networking, credit rating, share registry and security, inward transportation of inputs or capital goods and outward transportation".*

Nella pubblicazione della E&Y "The 2011 Worldwide VAT and GST Sales Tax Guide", a p. 276, riguardo alla detrazione dell'imposta subita in relazione all'acquisto di beni di investimento viene affermato che:

"The Excise Duty paid on procurement of capital goods is available as a credit to a manufacturer or service provider. Fifty percent of the credit is available in the year of receipt, and the remaining 50% is available in any subsequent year".





6. LIQUIDAZIONE DELL'IMPOSTA E DICHIARAZIONI PERIODICHE

L'operatore deve periodicamente liquidare l'Imposta dovuta o a credito, facendo la differenza tra l'imposta dovuta e l'imposta subita sugli acquisti di beni e servizi, come indicato nel punto precedente.

In caso di saldo a credito (imposta a valle inferiore all'imposta a monte) generata da cessioni all'esportazione è possibile chiedere e ottenere il rimborso del credito.

Negli altri casi il credito è riportabile in avanti per essere utilizzato in compensazione di futura imposta a debito.

4. Service Tax

L'imposta sui servizi è un'imposta a livello centrale. Essa viene applicata con una modalità simile a quella dell'Iva.

È stata introdotta nell'ordinamento indiano a partire dal 1994 con progressivo allargamento dell'ambito applicativo.

1. PRESUPPOSTO APPLICATIVO

I fatti economicamente rilevanti che giustificano l'applicazione della Service Tax sono quelli che soddisfano i tre elementi del presupposto impositivo:

- elemento oggettivo: le prestazioni di servizi indicate in un apposito elenco allegato alla legge;
- elemento soggettivo: effettuate da ogni tipo di impresa individuale o societaria, comprese le imprese a capitale estero (FIE - Foreign Invested Enterprises);
- elemento territoriale: poste in essere nell'ambito del territorio della Repubblica federale indiana.

Ogni soggetto che esegue a favore di terzi servizi assoggettabili all'imposta, per un ammontare superiore a una determinata soglia fissata dalla legge, è obbligato a registrarsi presso la competente autorità fiscale e ad applicare l'imposta.

Attualmente la soglia è pari a 1.000.000 INR.

È ammessa la registrazione volontaria.

Ove l'impresa di servizi, oltre alla sede legale, sia dotata di unità locali, essa deve provvedere alla separata registrazione delle stesse.

Tuttavia, ove l'impresa sia dotata di un sistema di fatturazione o di contabilità centralizzati, essa può essere ammessa a effettuare un'unica registrazione (centralizzata) per tutte le unità locali.

I soggetti non residenti operanti in India a mezzo di stabili organizzazioni, devono registrarsi presso la competente autorità fiscale.

La Service Tax si applica ai servizi specificamente identificati dalla normativa sull'argomento.

Al momento attuale la lista dei servizi soggetti all'imposta in questione comprende circa 100 tipologie di servizi, per esempio: telecomunicazioni, servizi di agenzie di pubblicità, consulenza gestionale, servizi di manutenzione e di riparazione.

Sono esenti dall'imposta, per esempio, i servizi sanitari (esclusi gli interventi di chirurgia plastica e i check up) e i servizi di istruzione.

La normativa indiana, in tema di imposta sui servizi, non detta regole precise in ordine all'elemento della territorialità. Essa fissa invece i parametri per poter considerare esportato un determinato servizio.

Sulla base di tali parametri (ragionando "a specchio"), è possibile affermare che una prestazione di servizi si considera effettuata in India, ove vengano soddisfatti i seguenti requisiti (varianti in funzione della tipologia di servizio reso):

- la localizzazione (in India) del committente della prestazione;
- il luogo di materiale esecuzione del servizio (territorio indiano);
- la moneta di pagamento (INR);
- la localizzazione dei beni cui il servizio si riferisce (India).

Anche in India, così come nella Ue, il parametro del luogo di utilizzo ha suscitato notevoli problemi sul piano operativo.

Nel caso di servizi resi da soggetti non residenti in India, privi di stabile organizzazione sul territorio indiano, ove gli stessi, in base alle regole di territorialità indiane (così come sopra individuate) si considerano effettuati in India, sorge in capo al



committente indiano registrato l'obbligo di assolvere l'imposta con la procedura del reverse charge (International Vat Monitor, n. 5/2008, p. 400).

2. BASE IMPONIBILE E ALIQUOTA

La *Service Tax* viene applicata con l'aliquota del 10,30% (10% + 3% di sovraimposta cess) del corrispettivo lordo dell'operazione.

Le prestazioni di servizi "esportate" non sono soggette all'imposta.

Sono previsti specifici criteri, in funzione delle varie tipologie di servizi, per stabilire se il servizio può essere considerato esportato:

- la localizzazione (all'estero) del committente della prestazione;
- il luogo di materiale esecuzione del servizio (Paese estero);
- la moneta di pagamento (diversa dalla INR);
- la localizzazione dei beni cui il servizio si riferisce (Paese estero).

Sul punto è stato affermato (Bhavna Doshi Bharat S Raut & Co., KPMG, Mumbai, International Vat monitor, n. 3/2009, pp. 222-223) che:

"For export purposes of determining whether they are exported, taxable services are subdivided into three categories. For the first category, services are regarded as exported if they relate to immovable property located outside India. For the second category, the criteria are based on the place where the services are actually performed and, if part of the service is actually performed outside India, the service is regarded as being exported. For the third category, the criteria are based on the place where the recipient of the service is located: if the recipient is located outside India, the service is regarded as being exported. The third category, however, also contains the condition that the service must be "used" outside India. Thus, to be eligible for the benefit of the export regime, the service provider had to prove that the recipient of the service would use it outside India.

The interpretation of the condition of "used outside India" has created significant controversies between tax-payers and tax officers, because the latter took the view that, where the activities were actually

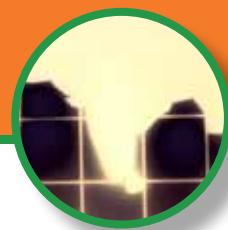
carried out in India, the service was to be treated as "used" in India. The issue is addressed in a clarification issued by the Ministry of Finance on 24 February 2009. This clarification explains that the phrase "used outside India" is to be interpreted as meaning that the benefit of the service accrues outside India. It clarifies that it is possible that the activities are carried out in India but the benefit of that service accrues to a person located outside India, and that that circumstance would satisfy the condition for treating the service as being exported. For example, an Indian agency may undertake the marketing of goods in India for a non-resident supplier, for which it receives a commission from the non resident supplier in a foreign currency. Such a service, although performed in India, will be treated as exported outside India for the purposes of Service Tax.

The Service Tax law do not contain place of supply rules.

Instead, there are rules for determining under which circumstances service are to be regarded as being imported into India or exported out of India. The exportation of services is free of Service Tax and the exporter is eligible to claim a refund of related input tax. Exporters can use the input tax claim to reduce their output tax liability".

Nel corso del 2010 sono state apportate alcune importanti modifiche in tema di servizi cross-border: *"The system of taxation of cross-border services has been amended to the effect that the services of mandap keepers are no longer subject to tax at the place where they actually carry out their activities, but at the place where the immovable property is located. Services of chartered accountants, cost accountants and company secretaries have been shifted from the place where those service providers actually carry out their activities to the place where the recipient of the services is established. The condition "provided from India and used outside India", which had caused substantial confusion in determining whether or not a service is exported from India, has been deleted".* (International Vat Monitor, May-June 2010, p. 220).





3. MOMENTO IMPOSITIVO

Il momento impositivo è costituito dall'avvenuta esecuzione del servizio (ultimazione della prestazione). Tuttavia, in caso di pagamento anticipato, in tutto o in parte, del corrispettivo previsto, l'imposta è dovuta in tale anteriore momento.

La fattura (o la nota di addebito) deve essere emessa entro 14 giorni dal data di ultimazione della prestazione o, se anteriore, del ricevimento, in tutto o in parte, del pagamento,

Nel caso di operazioni intragrupo, l'imposta è dovuta al momento della registrazione dell'operazione nelle scritture contabili dell'impresa che esegue la prestazione.

Nel caso di forniture continuative di servizi, l'imposta sui servizi è dovuta all'atto dell'incasso del corrispettivo; se tali forniture sono eseguite all'interno del gruppo, rileva la data di registrazione nelle scritture contabili.

Nel caso di prestazioni di servizi (imponibili all'imposta) eseguiti da soggetti non residenti in India a favore di committenti operatori economici indiani, l'imposta è dovuta dai committenti stessi con la procedura di reverse charge.

L'imposta deve essere versata (all'Erario) entro il giorno 5 del mese successivo al pagamento del servizio o alla registrazione eseguita nelle scritture contabili (delle operazioni intragrupo). Nel caso di pagamenti in forma elettronica l'imposta deve essere versata entro il giorno 6 del mese successivo.

Alla luce di quanto sopra, risulta che la procedura del reverse charge non comporta l'immediata compensazione tra imposta a debito e imposta a credito (come avviene per la nostra Iva), ma si traduce in un effettivo versamento dell'imposta sul servizio acquistato con sua successiva contrapposizione con l'imposta a debito.

4. FATTURAZIONE

A fronte di ogni prestazione di servizi soggetta all'imposta il prestatore deve emettere una fattura o una nota ("bill"). Tale documento deve contenere gli elementi previsti

dalla normativa della Service Tax.

5. DETRAZIONE DELL'IMPOSTA

L'imposta pagata sui servizi acquistati (input tax) è scomputabile dall'imposta dovuta sui servizi eseguiti a favore di terzi (output tax).

La Cenvat applicata sulla produzione di beni e l'Additional Custom Duty applicato sulle importazioni di beni, sono altresì detraibili dalla Service Tax, se i beni acquistati o importati vengono utilizzati (come inputs) per la prestazione dei servizi soggetta a imposta.

Lo stesso diritto è previsto per gli acquisti e le importazioni di beni necessari per l'esecuzione dei servizi esportati.

Il diritto alla detrazione è normalmente negato nel caso di inputs utilizzati per eseguire servizi non soggetti (diversi da quelli esportati) o servizi esenti.

L'operatore deve tenere apposite scritture volte a evidenziare l'utilizzo dei beni e dei servizi acquistati.

Nel documento della E&Y, p. 275, afferma che: *"If separate accounts are not maintained, a manufacturer must pay 5% of the value of exempted goods (or reverse the credit), while a service provider must pay 6% of the value of exempted services after taking the entire input tax credit.*

Alternatively, the manufacturer or service provider may claim the credit attributable to taxable goods or services computed as per a prescribed formula".

6. LIQUIDAZIONE DELL'IMPOSTA E DICHIARAZIONI PERIODICHE

L'operatore deve periodicamente liquidare l'Imposta dovuta o a credito, facendo la differenza tra:

- l'imposta applicata sui servizi resi a terzi (*output tax*);
- e l'imposta detraibile subito sugli acquisti di servizi (*input tax*).

Nel caso di saldo a debito, occorre procedere al pagamento dello stesso.

L'imposta deve essere pagata:

- da parte degli operatori individuali e delle so-



cietà di persone: entro il giorno 5 del mese successivo al trimestre solare di riferimento; il saldo relativo al primo trimestre dell'anno deve essere versato entro il 31 marzo;

- da parte degli altri soggetti: entro il giorno 5 del mese successivo a quello di riferimento; il saldo relativo al mese di marzo deve essere versato entro il 31 marzo.

Nel caso di pagamento dell'imposta eseguito con mezzi elettronici, il medesimo deve avere luogo entro il giorno 6 del trimestre o del mese successivo a quello di riferimento (resta invece fermo il termine del 31 marzo).

Nel caso in cui l'imposta subita sugli acquisti di servizi eseguiti in un determinato periodo di riferimento supera l'imposta dovuta sulle prestazioni di servizi eseguite, l'eccedenza può essere chiesta a rimborso solo se la stessa è generata dall'esportazione di servizi.

Nel documento E&Y, p. 276, viene affermato che: *"Refunds of Service Tax to units or developers of Special Economic Zones (SEZs) are allowed with respect to services provided to SEZs, subject to certain conditions"*.

Con riferimento a ogni anno solare devono essere presentate due dichiarazioni periodiche:

- una per il primo semestre dell'anno: entro il 25 Ottobre di ogni anno;
- una per il secondo semestre dell'anno: entro il 25 aprile dell'anno successivo.

7. SANZIONI

Il mancato o il ritardato pagamento dell'imposta è soggetto a una sanzione di 200 INR per giorno o, se più elevata, del 2% dell'imposta per mese, oltre a un interesse annuo del 13%. La violazione di ogni adempimento per il quale non è prevista una esplicita sanzione, è soggetta a una sanzione di 1.000 INR.

Nel caso di gravi violazioni è prevista l'applicazione di una sanzione dal 100% al 200% dell'imposta non pagata.

5. Central Sales Tax

È stata introdotta nell'ordinamento indiano a partire dal 1956. Si tratta di un'imposta statale la quale viene tuttavia gestita dai singoli Stati della federazione indiana.

1. PRESUPPOSTO APPLICATIVO

La CST - Central Sales Tax si applica sulla cessione interstatale di beni e cioè sulla cessione di beni posta in essere da soggetti registrati in uno Stato nei confronti di soggetti registrati in altro Stato del Paese, con trasferimento degli stessi dallo Stato del cedente a quello dell'acquirente.

La CST, per converso, non viene applicata:

- sull'importazione di beni (provenienti da fuori dell'India);
- sull'introduzione di beni nel territorio di uno Stato (provenienti da altro Stato della federazione).

I soggetti che cedono beni a soggetti localizzati fuori del loro Stato, sono obbligati a registrarsi e ad applicare la CST.

Non sono previste soglie di esonero.

È ammessa la registrazione volontaria.

Nel caso di operazioni poste in essere da soggetti esteri muniti di stabile organizzazione in India (branch), questa deve essere registrata presso il competente ufficio tributario dello Stato di insediamento.

2. BASE IMPONIBILE E ALIQUOTA

La base imponibile dell'imposta è rappresentata dal corrispettivo della cessione.

Come già affermato, l'aliquota della CST, la quale era inizialmente del 4%, è stata progressivamente abbassata, dapprima al 3%, poi al 2%, con la prospettiva della sua soppressione.

Nel caso di cessione all'esportazione (invio dei beni



fuori dal territorio indiano), non viene applicata la CST. L'operatore economico deve comprovare l'operazione di esportazione, secondo le modalità delineate in merito all'Iva.

Nella pubblicazione della E&Y, a p. 274, viene affermato che *"The rate of CST varies depending on the status of the buyer and on the state where the goods are sold. If the buyer of the goods is a manufacturer or reseller or if it uses the goods for a purpose prescribed by the CST law, CST applies at the concessional rate of 2%. In all other cases, CST applies at the local VAT rate in the vendor's state"*.

3. MOMENTO IMPOSITIVO

L'operazione di cessione si considera effettuata nel momento del passaggio della proprietà dei beni; nel caso dei contratti di leasing, nel momento in cui, per il locatario, sorge il diritto a utilizzare il bene.

Nel caso di forniture continuative di beni (per esempio, in base a contratto di somministrazione), l'operazione si considera effettuata nel periodo in cui viene effettuata la fornitura dei beni.

4. FATTURAZIONE

Valgono le stesse regole previste per l'Iva, alle quali si rinvia.

5. DETRAZIONE DELL'IMPOSTA

Non è prevista.

6. LIQUIDAZIONE DELL'IMPOSTA E DICHIARAZIONI PERIODICHE

Riguardo alla periodicità della liquidazione dell'imposta e delle dichiarazioni periodiche valgono le considerazioni delineate in merito all'Iva, alle quali si rinvia.

7. SANZIONI

Valgono le considerazioni delineate con riferimento all'Iva.

6. Imposta sul valore aggiunto

L'India, similmente a quanto attuato dalla Cina, dalla Federazione russa e da altri oltre 130 Paesi del mondo, dopo lunghi anni di studio dell'argomento, nel 2005, ha deciso di introdurre nel suo ordinamento l'imposta sul valore aggiunto (*multi-point sales tax*), a livello di singoli Stati.

A livello del Governo centrale, come rappresentato nei precedenti paragrafi esistevano già imposte funzionanti con il metodo del valore aggiunto (la *Cenvat* e la *Service Tax*), mentre a livello Statale esistevano imposte sul valore pieno (*single point sales tax*).

Il legislatore indiano, nell'elaborare il modello dell'Iva applicabile, si è attenuto alle best international practices in materia. Tale modello è delineato nel documento *"A White Paper On State-Level Value Added Tax"* (New Delhi, January 17, 2005), messo a punto dal *"The Empowered Committee of State Finance Ministers"*.

L'Iva è stata introdotta da parte di tutti gli Stati che compongono l'India, a partire dal 1° aprile 2005; l'ultimo Stato ad averla introdotta è l'Uttar Pradesh, a partire dal 1° gennaio 2008 (per cfr. Sukumar Mukhopadhyay, VAT at Last – In Half of India, International VAT Monitor, n. 5/2005).

L'Iva viene amministrata dai singoli Stati, secondo i principi generali fissati a livello centrale. Sussistono differenze applicative tra i diversi Stati della Federazione.

Riguardo all'ambito applicativo dell'Iva indiana, per esempio, la VAT Guide dello Stato del Maharashtra, afferma: *"The VAT system embraces all businesses in the production and supply chain, from manufacture through to retail. VAT is collected at each stage in the chain when value is added to goods. It applies to all businesses, including importers, exporters, manufacturers, distributors, wholesalers, retailers, works contractors and lessors"*.



TABELLA 1 – APPLICAZIONE DELL'IVA IN INDIA

Stati e Unioni Territoriali (UT)	Anno introduzione Iva	Link per approfondimenti
Andaman & Nicobar Islands - UT	-	http://www.and.nic.in/
Andhra Pradesh	2005	https://www.apcommercialtaxes.gov.in/
Arunachal Pradesh	2005	http://arunachalpradesh.gov.in/taxexcise/index.htm
Assam	2005	http://assamgovt.nic.in/
Bihar	2005	http://comtax.bih.nic.in/
Chandigarh - UT	2005	http://chandigarh.nic.in/dept_excise.htm
Chhattisgarh	2006	http://chhattisgarh.nic.in/
Dadra and Nagar Haveli - UT	2005	http://dnh.nic.in/Departments.html
Daman and Diu - UT	2005	http://goidirectory.gov.in/daman.htm
Delhi - UT	2005	http://goidirectory.gov.in/delhi.htm
Goa	2005	http://www.goavat.com/
Gujarat	2005	http://goidirectory.gov.in/gujarat.htm
Haryana	2003	http://haryanatax.com/
Himachal Pradesh	2005	http://hptax.gov.in/
Jammu and Kashmir	2005	http://jkcomtax.nic.in/
Jharkhand	2005	http://jharkhandcomtax.nic.in/
Karnataka	2005	http://kar.nic.in/ctax
Kerala	2005	http://www.keralataxes.gov.in/
Lakshadweep - UT	-	http://goidirectory.gov.in/laksha.htm
Madhya Pradesh	2006	http://goidirectory.gov.in/mp.htm
Maharashtra	2005	http://www.mahavat.gov.in/mahavat/index.jsp#
Manipur	2005	http://manipur taxation.nic.in/
Meghalaya	2005	http://megvat.gov.in/
Mizoram	2005	http://mizoram.nic.in/
Nagaland	2005	http://finngl.nic.in/Directorates/Taxes.htm
Orissa	2005	http://as.ori.nic.in/salestax/index.html
Puducherry - UT	2007	http://goidirectory.gov.in/pondi.htm
Punjab	2005	http://www.pextax.com/
Rajasthan	2006	http://rajtax.gov.in/vatweb/
Sikkim	2005	http://sikkim.gov.in/
Tamil Nadu	2007	http://www.tnvat.gov.in/
Tripura	2005	http://tripura.nic.in/taxes/
Uttar Pradesh	2008	http://upgov.up.nic.in/tradetax
Uttarakhand	2005	http://gov.ua.nic.in/tradetax/
West Bengal	2005	http://wbcomtax.nic.in/welcome.asp

Fonte: Elaborazione informazioni desunte dai siti delle Autorità fiscali dei singoli Stati della Federazione





Riguardo alla detraibilità dell'Iva pagata sui beni di investimento (impianti, macchinari, ecc.) delle tre configurazioni elaborate dalla dottrina:

- imposta sul valore aggiunto tipo reddito lordo (o tipo produzione): l'impresa non è ammessa a detrarre l'Iva subita sui beni d'investimento;
- imposta sul valore aggiunto tipo reddito netto: l'impresa è ammessa a detrarre l'Iva subita sui beni d'investimento ma solo in proporzione alla quota di ammortamento del periodo;
- imposta sul valore aggiunto tipo consumo: l'impresa è ammessa a detrarre integralmente e immediatamente l'Iva subita sui beni di investimento;

i singoli Stati hanno scelto o la configurazione tipo consumo o quella tipo reddito netto, prevedendo un periodo di recupero di 3 anni.

Nei rapporti con l'estero è prevista la non applicazione dell'imposta (operazioni "zero rated"). A differenza di quanto operato dalla normativa Iva cinese, similmente alla normativa UE (e, per esempio, di quella della Federazione russa), viene concessa la piena detrazione dell'Iva subita sugli acquisti dei materiali (e degli specifici servizi sopra considerati) incorporati nei beni esportati, con la conseguenza che tali beni vengono completamente detassati.

Trattandosi di un'imposta con circa 6 anni di vita, rispetto ai circa 40 dell'Iva dei Paesi UE, non devono stupire la minore elaborazione subita dalla stessa e dalla relativa prassi elaborata dalle Autorità fiscali statali, così come l'esistenza di situazioni operative prive di adeguata disciplina.

1. PRESUPPOSTO APPLICATIVO

I fatti economicamente rilevanti che giustificano l'applicazione dell'imposta sul valore aggiunto sono quelli che soddisfano i tre elementi del presupposto impositivo:

- elemento oggettivo: le cessioni di beni mobili materiali e immateriali;
- elemento soggettivo: effettuate da ogni tipo di impresa individuale o societaria, comprese le imprese a capitale estero (FIE - *Foreign Invested Enterprises*);
- elemento territoriale: poste in essere nell'ambito del territorio di un singolo Stato della Re-

pubblica federale indiana.

Gli operatori che realizzano un volume d'affari superiore a una determinata soglia sono obbligati a registrarsi (ai fini Iva) presso la competente autorità fiscale statale. Nella maggior parte degli Stati la soglia è fissata in 500.000 INR (circa 7.690 € al cambio attuale, 1,00 € = 65,023 rupie).

La soglia della registrazione è molto bassa o addirittura nulla nel caso di importazione di beni nello Stato e di loro successiva vendita.

Nella maggior parte degli Stati è ammessa la registrazione volontaria.

L'obbligo di registrazione sorge al momento dell'inizio dell'attività (salvo il caso in cui il volume d'affari atteso sia sotto soglia) oppure al supero della soglia prevista.

La competente autorità fiscale rilascia un certificato di iscrizione. Tale certificato, in molti Stati deve essere esposto al pubblico nei locali dell'impresa.

Se successivamente alla registrazione si verificano cambiamenti nelle informazioni trasmesse, occorre comunicare le stesse alla predetta autorità fiscale.

Nel caso di realizzo di un volume d'affari inferiore alla soglia, è possibile chiedere la cancellazione della registrazione.

La cancellazione della registrazione viene parimenti chiesta in caso di cessazione dell'attività.

All'atto della registrazione, all'operatore viene rilasciato il TIN - *Tax Payer's Identification Number*, composto da 11 caratteri:

- i primi due caratteri, rappresenta il codice dello Stato di insediamento;
- la strutturazione e il significato dei restanti 9 caratteri, possono essere diversi in funzione dello Stato di appartenenza.

Il TIN viene utilizzato per identificare gli operatori ai fini dell'Iva, così come il PAN - *Permanent Account Number*, viene utilizzato ai fini delle imposte sui redditi.

La citata VAT Guide dello Stato del Maharashtra, riguardo ai vantaggi di essere un'impresa registrata ai fini Iva, afferma che:

"As a registered dealer you are entitled to:

- *collect VAT on the sales;*



- *claim set-off of tax (input tax credit) paid on purchases;*
- *issue tax invoices and be competitive”.*

Le piccole imprese (“small business”) con un volume d'affari tra 500.000 INR e 5.000.000 INR (al cambio attuale 1 euro = 65,023 rupie, rispettivamente, 32.511 euro e 325.115 euro), possono optare per l'applicazione di un sistema forfettario (“composition scheme”).

In base a tale regime, i venditori applicano l'imposta con un'aliquota variante tra lo 0,25% e l'1% del corrispettivo della cessione (a seconda degli Stati), senza diritto a portare in detrazione l'imposta subita sugli acquisti.

Riguardo ai soggetti abilitati a utilizzare il *composition scheme*, la suddetta VAT Guide, afferma che:

“The following classes of dealers are eligible for option to pay tax under composition:

- *resellers selling at retail, i.e. to consumers;*
- *restaurants, eating houses, hotel (excluding hotels having graduation “Four Star” and above), refreshment rooms, boarding establishments, clubs and caterers;*
- *bakers;*
- *dealers in second-hand passenger motor vehicles and;*
- *works contractors;*
- *dealers engaged in the business of providing mandap, pandal, shamiana”.*

I soggetti non residenti operanti in India a mezzo di stabili organizzazioni, devono registrarsi presso la competente autorità fiscale statale.

L'Iva viene applicata sulla vendita di beni mobili, compresi i beni immateriali (“intangible goods”).

In particolare, l'Iva si applica sulle seguenti operazioni:

- la cessione di beni all'interno dello Stato; viene considerata cessione anche la consegna di un bene in leasing finanziario;
- il trasferimento della proprietà di un bene realizzato in base a contratto d'appalto (“work contract”);
- in specifiche circostanze, l'acquisto di beni presso soggetti non registrati ai fini Iva;

- la consegna di beni nel caso di vendita con patto di riservato dominio e in altri casi di vendita con pagamento rateale;
- la fornitura di prodotti alimentari e di ogni altro articolo per il consumo umano o di bevande come parte di una prestazione di servizi o in qualunque altra modalità.

Nel caso dei work contract, nei quali vi è una componente beni e una componente servizi, l'operatore può adottare una delle due seguenti soluzioni:

- individuare in modo analitico o forfettario (in base ad apposite tavole elaborate dall'autorità fiscale) la componente beni;
- oppure adottare il *composition scheme*.

Sul punto in una nota apparsa sull'International Vat Monitor, n. 3/2008 (*Bhavna Doshi Bharat S Raut & Co., KPMG, Mumbai*), pp. 218-219, viene affermato che:

“Engineering Procurement and Construction Contracts (EPCs) and similar contracts (“work contracts”) involving a supply of both goods and services are subject to state VAT on the value of the goods, and to Service Tax on the value of the service element of the contracts. In view of the difficulties involved in determining the value of the goods and services involved in such contracts, a composition scheme applies for the purposes of both state VAT and Service Tax. Under that scheme, a specified percentage of the total value of the contract is payable under both taxes. That rate was 2% in Service Tax, which is proposed to be increased to 4%. It is expected that the new rate will apply on ongoing contracts, in so far as payments are received on and after the date on which the new rate will come into effect”.

Sempre sull'argomento è stato affermato che:

“In respect of work contracts, i.e. contracts involving supplies of goods and services, for example commercial construction contracts and engineering, procurement, and construction contracts for plants, application of the composition scheme had led to abuse: contractors were splitting up comprehensive contracts into separate contracts under which the most important and high-value material elements,



involving the supply of equipment and machinery, were supplied on the basis of one contract and the other elements involving the supply of low-value materials and work, such as construction and installation, on the basis of another contract. Although the second contract consisted of a very small element of goods and a major element of services, it would nonetheless qualify as a package ("works contract") subject to the optional composition schemes. As regards services tax, the contractor would then opt for paying that tax under the composition scheme at the rate of 4%. In some cases, equipment, machinery, etc. would be provided by the customer and the contractor would primarily install them and also supply some low-value installation materials in order to ensure that the services were subject to only 4% service tax.

From July 2009, that leakage of service tax has been plugged by defining the total value of the package to include the entire value of the works, regardless of whether the supply is made through a single contract or several contracts, and also to include the value of the goods provided by the customer. The new provision does not apply to contracts in respect of which the work has commenced or payments have been made prior to that date. It should be noted that the measure does not apply to the composition scheme for VAT purposes." (International Vat Monitor, September / October 2009, pp. 406-407).

Riguardo ai work contracts, la VAT Guide dello Stato del Maharashtra afferma che:

"VAT applies only to the sale of goods. Supply of services is not liable to VAT. Works contracts are deemed sales where both, goods and services are provided in a transaction and cannot be separated. A works contract may involve the creation of immovable property, e.g. a house, a factory or a bridge. Some other examples of works contracts are photography, repairs & maintenance, etc.

To calculate the amount you should include in your turnover of sales, you may deduct, from the total contract price the:

- *cost of labour and service charges;*
- *amount paid to sub-contractors;*
- *charges for planning and designing, and any architect's fees;*

- *hiring charges for machinery and tools;*
- *cost of consumables, such as, water, gas and electricity;*
- *your administrative costs relating to labour and services and any other similar expenses;*
- *any profit element that relates to the supply of labour and services. Alternatively, in lieu of the deductions of above, you may choose to discharge the liability arising on works contracts by referring to the table prescribed in the rules. (...). If you find it is too complicated to calculate the deductions, you may opt for a composition scheme for any works contract".*

L'Iva non viene applicata sulle importazioni (beni provenienti da Paesi esteri) e sull'introduzione nel territorio dello Stato di beni provenienti da altri Stati della Federazione.

L'Iva viene invece applicata sulla successiva vendita degli stessi all'interno dello Stato.

2. BASE IMPONIBILE E ALIQUOTA

La base imponibile è costituita dal corrispettivo dell'operazione di cessione.

L'imposta viene applicata con le seguenti aliquote: 0%, 1%, 4%, 12,5% (aliquota ordinaria) e 20%, con qualche modifica a seconda dei singoli Stati.

Per esempio:

- aliquota zero (esenti dall'imposta): frutta e verdura, attrezzi agricoli, libri e giornali;
- aliquota 1%: oro, argento, altri metalli preziosi e oggetti realizzati con gli stessi metalli;
- aliquota 4%: medicine, beni immateriali, materie prime per l'industria, prodotti dell'information technology, telefono;
- aliquota 20%: alcol e carburanti per autotrazione;
- aliquota 12,5%: ogni altro prodotto.

Sono parimenti soggette all'aliquota zero le cessioni all'esportazione (invio dei beni fuori dal territorio indiano) e le vendite interstatali (queste sono soggette alla CST, in via di progressiva soppressione). L'operatore deve comprovare l'avvenuta esportazio-



ne mediante una valida fattura di esportazione, la documentazione del trasporto, la ricevuta di ricezione rilasciata dall'acquirente, etc.

A tale riguardo, viene affermato (http://www.worldjute.com/wj_vat3.html), che:

"Zero rate is applicable to goods for certain transactions under VAT and input tax credit is available on those transaction. Under VAT, the goods exported outside India, sold to an EOU and to a dealer having business under a Special Economic Zone (SEZ), Software Technology Park (STP), Electronic Hardware Technology Park (EHTP) are zero rated. In these transactions the tax rate will be zero and input tax credit will be available. The propose is that the goods exported or sold to outside the State will be free of any load of tax in it, which will increase competitiveness and encourage exports.

Exempt goods are those goods whose tax rate is zero, but input tax credit will not be available. Essential items such as agricultural implements manually operated or animal driven, books, periodicals, journals, fresh milk, etc. are in the exempted category. (...)

SET, STP etc. are being set up to promote industry and create industrial base. Sales to a unit under SEZ, STP, etc. are treated on a par with export. Hence, the goods sold to SEZ, STP are zero rated to encourage export".

Riguardo alla determinazione della base imponibile, in presenza di spese accessorie, nella stessa fonte viene affermato che:

"Packing material or containers are always sold with some goods packed or contained in it. No separate rate of tax is applicable on sale of such packing material/container. The rate of tax applicable to the goods packed in such packing material will be the rate of tax applicable on this packing material. Where such goods are exempted from tax, the packing material/container will also be exempt from tax".

Le operazioni attive non assoggettate all'Iva vengono distinte in due categorie:

- operazioni non assoggettate con diritto a detrazione ("exempt with credit" o "zero rated"); corrispondono alle nostre operazioni non im-

ponibili;

- operazioni non assoggettate senza diritto a detrazione ("exempt without credit"); corrispondono alle nostre operazioni esenti.

Tra le operazioni non assoggettate, con diritto a detrazione rientrano, per esempio, le seguenti operazioni:

- le cessioni all'esportazione;
- le cessioni assimilate alle cessioni all'esportazione e cioè la vendita di beni a soggetti operanti all'interno delle zone speciali (EPZs, SEZ, STP, etc) e alle EOU;
- le cessioni interstatali (nei confronti di soggetti registrati ai fini Iva).

Tra le operazioni non assoggettate, senza diritto a detrazione rientrano, per esempio, le seguenti operazioni:

- cessione di strumenti agricoli tradizionali (azionati a mano o con l'utilizzo di animali);
- cessioni di libri, periodici, giornali, latte fresco.

3. MOMENTO IMPOSITIVO

L'operazione si considera effettuata:

- nel caso della vendita: nel momento in cui viene perfezionato il passaggio di proprietà dei beni;
- nel caso del leasing: nel momento in cui viene trasferito il diritto d'uso del bene.

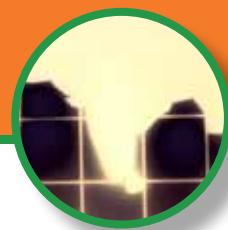
Nel caso di forniture continuative di beni (per esempio, in base a contratto di somministrazione), l'operazione si considera effettuata nel periodo in cui viene effettuata la fornitura dei beni.

4. FATTURAZIONE

I soggetti registrati devono emettere una fattura fiscale per tutte le cessioni soggette all'imposta effettuate all'interno dello Stato nei confronti di operatori registrati.

Le piccole imprese ("small business") che applicano lo schema forfettario ("composition scheme") non sono generalmente abilitate a emettere fatture





fiscali.

Nel caso di vendita a consumatori finali o a operatori non registrati: è sufficiente emettere una ricevuta (bill or cash memorandum), uno scontrino, etc.

La fattura fiscale è importante al fine di supportare la detrazione dell'imposta nella medesima indicata. Il contenuto minimo obbligatorio delle fatture fiscali è disciplinato dalla normativa Iva dei singoli Stati. Sul punto, per esempio, la VAT Guide dello Stato del Maharashtra afferma che:

"The tax invoice must contain:

- *the word "Tax invoice", printed in bold letters at the top or at a prominent place;*
- *your name, address and registration number (TIN);*
- *the name, address and the registration number of the purchaser;*
- *serial number of the invoice;*
- *date of issue;*
- *description of the goods, the quantity and the price of the goods sold;*
- *rate and the amount of the tax charged and indicated separately;*
- *prescribed declaration regarding validity of the registration and payment of tax; and must be signed either by you or by someone authorized by you".*

Nel caso di modifiche dell'importo dell'operazione o di suo azzeramento (in conseguenza, per esempio, di errori o di sopravvenuti accordi tra le parti o di restituzione parziale o totale dei beni), viene emessa una nota di variazione (nota debito, in caso di variazione in aumento o nota credito, in caso di variazione in diminuzione). La nota di variazione, sotto il profilo dell'Iva, segue la sorte dell'operazione cui la medesima si riferisce. La normativa Iva dei singoli Stati prevede, normalmente, il contenuto minimo obbligatorio della nota di variazione. Alcuni Stati prevedono un limite temporale (normalmente di 6 mesi) entro il quale è possibile emettere la nota di variazione (in diminuzione), con valenza ai fini dell'Iva (e cioè con possibilità di ridurre l'ammontare dell'Iva dovuta indicata nella fattura originaria).

5. IVA TRATTENUTA ALLA FONTE

In molti Stati, nel caso di "work contracts", posti in essere con soggetti registrati ai fini Iva, viene prevista la seguente procedura operativa:

- l'impresa esecutrice (contractor) emette fattura con applicazione dell'Iva;
- il committente, paga al fattura trattenendo l'ammontare dell'Iva, versando la stessa a favore dello Stato.

Sul punto, per esempio, la VAT Guide dello Stato del Maharashtra afferma che: *"The work contractor is obliged to pay the tax on the works contracts executed by him. However, the employer, i.e. the notified person who has engaged the works contractor is obliged to deduct tax at the specified rate from the amount payable to the works contractor, excluding the amount of tax, if any, separately charged on Service Tax levied by the contractor. The tax amount so deducted and paid to the Government treasury is considered as a payment made on behalf of the works contractor. The employer is required to deposit this tax and issue a certificate of tax deduction at source in the prescribed format based on which the works contractor is allowed to take the credit of the same while discharging his tax liability".*

6. CONTROLLO DELLE OPERAZIONI INTERSTATALI

Al fine di controllare la corretta esecuzione delle cessioni interstatali (non assoggettate a Iva nello Stato di partenza: operazioni "zero rated"), l'autorità fiscale indiana ha predisposto un strumento simile al Sistema V.I.E.S.-Vat Information Exchange System - INTRASTAT dell'Unione Europea, denominato TINXSYS - Tax Information Exchange System. Si tratta di una banca dati centralizzata che contiene i dati informativi di tutti gli operatori indiani registrati. I venditori e gli acquirenti possono verificare l'esistenza e la correttezza dei dati comunicati dalle rispettive controparti contrattuali, accedendo al sito del TINXSYS (www.tinxsys.com). Tale strumento viene altresì utilizzato dalle autorità



fiscali e statali al fine di eseguire controlli sui vari operatori e per attuare un continuo monitoraggio delle operazioni.

Sul relativo sito viene affermato che:

"Tax Information Exchange System (TINXSYS) is a centralized exchange of all interstate dealers spread across the various States and Union territories of India. TINXSYS will help the Commercial Tax Departments of various States and Union Territories to effectively monitor the interstate trade. TINXSYS can be used by any dealer to verify the counter party dealer in any other State. Apart from dealer verification Commercial Tax Department officials will use TINXSYS for verification of central Statutory Forms issued by other State Commercial Tax Departments and submitted to them by the dealers in support of claim for concessions".

7. DETRAZIONE DELL'IMPOSTA

È previsto il diritto di portare in detrazione dall'Iva dovuta sulle vendite (output tax) l'Iva subita sugli acquisti di beni destinati alla rivendita o utilizzati quali beni intermedi per la produzione di altri beni ("input tax").

L'effettuazione di operazioni di cessione all'esportazione o di cessione interstatale di beni non comporta il venir meno del diritto a detrarre l'Iva subita sugli acquisti.

È detraibile anche l'Iva subita sull'acquisto di beni strumentali (e cioè sui beni utilizzati nel processo di fabbricazione dei prodotti).

I beni in argomento sono generalmente soggetti all'aliquota del 4%.

Il diritto alla detrazione dell'Iva subita sull'acquisto dei beni in questione (input tax credit), a seconda della normativa in vigore nei vari Stati, viene concesso:

- o immediatamente, all'atto del ricevimento dei beni;
- o in modo rateizzato in un periodo di 3 anni, dalla data dell'acquisto.

Al fine di poter procedere alla detrazione dell'imposta è necessario essere in possesso di una valida

fattura di acquisto.

La normativa della maggior parte degli Stati prevede una lista di beni relativamente ai quali l'Iva viene considerata non detraibile.

Per esempio, viene generalmente considerata non detraibile, l'Iva relativa ai seguenti acquisti:

- beni utilizzati per la fabbricazione di prodotti esenti dall'Iva;
- beni distribuiti come regali o come campioni gratuiti;
- materiali da costruzione;
- arredi e attrezzature da ufficio;
- veicoli da autotrasporto e carburante destinato agli stessi.

Nel caso in cui i beni acquistati sono utilizzati sia per l'effettuazione di vendite imponibili (o zero rated, con diritto a detrazione), sia per vendite esenti, la normativa della maggior parte degli Stati prevede:

- o che il venditore mantenga separati libri contabili al fine di dimostrare in modo analitico la destinazione dei beni;
- oppure un meccanismo proporzionale.

Sul punto è stato affermato che:

"Where inputs are partly used for making taxable goods (or inter-State sales) and partly for making exempt goods, the tax credit shall be reduced proportionately. To illustrate, X purchased machinery for Rs. 1 lakh and paid a tax of Rs. 12,500 on it and used it in the manufacture of taxable as well as exempted goods. At that time, he estimated that the share of taxable goods made by the machinery would be 80 per cent. In this case, his input tax credit will be restricted only to 80 per cent of Rs. 12,500 or Rs. 10,000".

8. LIQUIDAZIONE DELL'IMPOSTA E DICHIARAZIONI PERIODICHE

L'operatore deve periodicamente liquidare l'Imposta dovuta o a credito, facendo la differenza tra:

- l'Iva sulle cessioni (output Vat);
- e l'Iva detraibile sugli acquisti (input Vat).





La periodicità della liquidazione (mensile, trimestrale o semestrale) è prevista dalla normativa dei singoli Stati. Nel caso in cui il saldo Iva sia a debito, occorre procedere a eseguire il pagamento secondo le modalità stabilite dalla normativa dello Stato.

Nel caso in cui il saldo Iva sia a credito, è possibile:

- attuare il riporto dello stesso al periodo successivo;
- oppure utilizzare lo stesso per pagare la CST o altre imposte;
- oppure presentare domanda di rimborso.

A fronte delle liquidazioni periodiche viene normalmente presentata una dichiarazione (periodica) alla competente autorità fiscale.

La normativa di alcuni Stati prevede che oltre alle dichiarazioni periodiche venga presentata una dichiarazione annuale riepilogativa.

In alcuni Stati è previsto un controllo obbligatorio ("mandatory audit") della dichiarazione periodica e/o annuale, da parte di un revisore indipendente ("chartered accountant").

La relazione di tale revisore deve essere presentata alla competente autorità fiscale.

9. RIMBORSO DELL'IMPOSTA AI NON RESIDENTI

I soggetti non residenti, non dotati di stabile organizzazione in India (*not established* in India) non sono abilitati a chiedere il rimborso dell'Iva subita in tale Paese.

Il diritto al rimborso spetta, invece, ai non residenti operanti in India a mezzo di stabili organizzazioni registrate presso la competente autorità fiscale.

10. SANZIONI

È prevista l'applicazione di sanzioni:

- per il mancato o il ritardato pagamento del saldo d'imposta;
- per la mancata o ritardata presentazione delle dichiarazioni periodiche;
- per la mancata o errata applicazione dell'imposta;

- per le altre violazioni delle regole Iva.

Nel caso di mancato o di ritardato versamento dell'imposta è prevista anche l'applicazione di interessi.

La normativa in merito è contenuta nelle leggi dei singoli Stati.

7. Progetto di riforma: introduzione GST dal 2010

Avendo completato con successo l'estensione dell'Iva a tutti gli Stati della federazione indiana e alle unità territoriali, il Ministro delle Finanze nazionale, nel 2006, ha annunciato il proposito di introdurre un'unica imposta nazionale sugli scambi (GST - *Goods and Services Tax*), a partire dal 2010 (*International Vat Monitor*, n. 4/ 2007, pp. 293-294).

Al riguardo, il primo e più importante problema, è quello di stabilire se la nuova GST deve essere introdotta a livello centrale o a livello statale o a entrambi i livelli.

Ove la nuova GST fosse introdotta solo a livello centrale, ciò implicherebbe che tutte (o gran parte) le imposte sui consumi sarebbero applicate a livello centrale, con conseguente necessità di modificare la costituzione. Le resistenze degli Stati nei confronti di una simile soluzione sono facilmente immaginabili:

- si passerebbe da una finanza decentrata (nella quale gli Stati contano su risorse proprie) a una finanza accentrata (nella quale gli Stati si troverebbero a contare su trasferimenti federali, collegati in qualche modo ai consumi eseguiti in loco);
- il personale addetto alla gestione dell'Iva statale, si troverebbe a perdere gran parte dei propri compiti, con necessità o di spostarlo all'amministrazione centrale o di trovargli nuove mansioni.

Ove la nuova GST fosse introdotta solo a livello



statale, sarebbe il governo centrale che dovrebbe rinunciare a una parte delle sue entrate (per esempio, in relazione alla Service Tax). Attualmente, oltre il 40% delle entrate del governo centrale vengono trasferite ai singoli Stati, come contributi, in base a parametri che in molti casi hanno nulla a che fare con il gettito delle imposte centrali generate nei singoli Stati rispetto al gettito complessivo. Il meccanismo attuale assicura una ragionevole allocazione delle risorse a favore degli Stati aventi un minor livello di sviluppo.

Inoltre, potrebbe ingenerarsi una inaccettabile concorrenza fiscale tra i singoli Stati mediante la manovra delle aliquote dell'imposta.

Vi sarebbe, infine, la necessità di trasferire agli Stati il personale del Governo centrale che attualmente amministra le imposte centrali destinate a essere sostituite dalla nuova imposta.

Considerati i difetti delle due soluzioni sopra esaminate, risulta che l'unica soluzione praticabile sia quella di introdurre la GST sia a livello centrale che a livello statale (dual system).

La soluzione in argomento, comporterebbe una modifica della costituzione, in quanto, al momento attuale, gli Stati non hanno la possibilità di prelevare un'autonoma imposta sui servizi e il Governo centrale non è abilitato ad applicare un'imposta sugli scambi estesa fino al settore del commercio al dettaglio compreso. Inoltre, si procederebbe:

- a suddividere la *Service Tax* nelle due componenti centrale e federale; la componente centrale verrebbe inclusa nella Cenvat, mentre la componente statale verrebbe inclusa nell'Iva;
- ad attribuire agli Stati il diritto di applicare l'Iva alle importazioni.

Sul punto è stato sostenuto (Ernst & Young, *Doing business in India*, 2008, p. 98), che i caratteri salienti di tale imposta sarebbero i seguenti:

- imposta applicabile sulle cessioni di beni e sulle prestazioni di servizi, con struttura del tipo imposta sul valore aggiunto ("*based on multistage consumption*");
- sistema duale: imposta a livello Federale e imposta a livello Statale;
- ambito applicativo: tutti i beni e i servizi,

esclusi quelli indicati in una negative list;

- più aliquote per le cessioni di beni e una aliquota comune per le prestazioni di servizi;
- non imponibilità delle esportazioni di beni e di servizi (zero-rated);
- imposta federale con aliquota ordinaria variante dal 14 al 16%; imposta statale con aliquota ordinaria variante dal 12 al 14%.

"The dual model of GST, under which both the Union government and state governments would have the power to levy a VAT type of tax on supplies of goods and services, requires amendment to the Constitution. Since such an amendment could affect the basic structure of the constitution as regards the authority of the Union government and state governments to levy and collect taxes and, therefore, affects the autonomy of the states, it has been proposed to refer the matter to the Supreme Court to seek its opinion in this regard. By the middle of June 2010, the reference had not yet been made. The Ministry of Finance is awaiting the views of the Law Ministry on this issue.

In the meantime, the Ministry of Finance and the Empowered Committee of State Finance Ministers are working at achieving consensus on the main features of the new GST system, such as the tax base, GST rates, the list of exemptions, etc. In this context, special attention is being given to upgrading the tax administration's computer hardware and software and conversion of printed data into digital format." (International Vat Monitor, July - August 2010, p. 297).

La nuova imposta avrebbe dovuto entrare in vigore il 1° aprile 2010; tale data è stata inizialmente spostata al 1° aprile 2011 e, successivamente al 1° aprile 2012.

Come afferma Bhavna Doshi Bharat S Raut & Co., KPMG, Mumbai (*International VAT Monitor*, luglio/agosto 2011, VAT news, p. 267): "*[...] it appears that, due to strong objections by some of the state governments, it may be difficult to maintain April 2012 as the date for introduction of nationwide GST. The proposed amendments to the Constitution necessary for the introduction of GST have not yet been adopted and may not be adopted in*





the near future. The Union Finance Minister is however continuing to pursue the matter and, in a recent meeting with commissioners of customs and excise, which was held in first week of June 2011, he mentioned that a pilot project establishing infrastructure for indirect taxation would be launched soon in 11 states. This pilot project would facilitate the roll-out of GST".

8. Imposte dirette sulle persone giuridiche

I soggetti di imposta previsti dal Companies Act del 1956 sotto forma societaria includono le Corporation pubbliche e private a responsabilità limitata (attraverso azioni o garanzie) e illimitata, le Partnership, le sole Proprietorship, le Limited Liability Partnership.

Per un investitore estero ci sono sostanzialmente le seguenti forme di investimento in Cina:

- *subsidiary companies*;
- branch di società estera;
- *liaison office*;
- *project office*;
- società di diritto indiano partecipata da un soggetto estero.

La scelta tra queste possibilità come in altri paesi, dipende da quanto si vuole essere presenti sul territorio, dall'attività e dalle ragioni strategiche che necessitano di un partner locale.

Le imposte dirette sul reddito delle persone giuridiche sono applicate su società di diritto indiano e a capitale indiano, sia sulle società miste e anche sulle società straniere che esercitano un'attività economica in India attraverso una stabile organizzazione producendo profitto in India e/o ricevono reddito di fonte indiana.

Per semplificare vi sarà la seguente distinzione ai fini della scelta da parte degli investitori esteri:

- soggetti;
- stabile organizzazione di un soggetto estero: Liaison office, Project office;
- branch office;

- *subsidiary office*;
- società di diritto indiano.

1. STABILE ORGANIZZAZIONE DI UN SOGGETTO ESTERO: BRANCH OFFICE, LIAISON OFFICE, PROJECT OFFICE

Le società straniere possono creare in India una *branch*, un *liaison office*, un *project office* o una società detenuta completamente.

La *branch* è permessa ma richiede l'approvazione di uno specifico organismo poiché una società estera non può condurre un'attività in India se non è specificatamente permesso dall'organo preposto, ed è soggetta al registrazione all'apposito registro imprese secondo il Companies Act del 1956. È una struttura molto flessibile da creare e chiudere velocemente anche se non può coprire totalmente le esigenze pratiche per una vera espansione in zona da parte di una società estera.

Dal punto di vista fiscale è trattata come un'estensione della società estera e perciò soggetta alla tassazione applicabile per i soggetti non residenti.

Le attività previste per tale struttura sono le seguenti:

- attività manifatturiera per una *branch* con sede in specifiche zone;
- attività di ricerca per la casa madre;
- rappresentante in India per la casa madre con attività di agenzia di compravendita;
- attività professionale o di consulenza;
- import/export;
- promozione di collaborazione tecnica e finanziaria tra società indiane e casa madre o gruppi esteri;
- servizi IT e sviluppo software in India;
- supporto tecnico ai prodotti forniti dalla casa madre o dal gruppo;
- attività per compagnie aeree o marittime.

La *Liaison office* è soggetta a una specifica approvazione e agisce come canale di comunicazione tra la società estera che la costituisce e il mercato indiano per promuovere il proprio business ed esplorare le opportunità di mercato al fine di creare



una presenza permanente. È prevista per specifiche attività quali:

- promozione import/export;
- rappresentante per la casa madre o il gruppo;
- promozione di collaborazione tecnica e finanziaria tra società indiane e casa madre o gruppi esteri;
- canale di comunicazione con la casa madre e società indiane.

Il Project office è lo strumento per una società estera che ha concluso un contratto per eseguire un progetto e lo può fare istituendo tale forma di presenza in loco senza preventiva autorizzazione da parte dell'autorità preposta anche se in tal caso sono comunque previsti certi requisiti.

Dal punto di vista fiscale è trattata come un'estensione della società estera e perciò soggetta alla tassazione applicabile per tali soggetti non residenti. Si ricordano qui di seguito alcuni concetti di carattere generale applicati internazionalmente per distinguere se una presenza su un territorio ha una rilevanza fiscale.

Il termine "stabile organizzazione" ha rilevanza esclusivamente fiscale ed è la traduzione dell'espressione inglese "permanent establishment" usata nel diritto tributario internazionale e designa una sede fissa di affari per mezzo della quale l'impresa estera esercita la sua attività economica nel territorio di un determinato Stato e come tale viene tassata.

La stabile organizzazione nel diritto internazionale può riguardare normalmente la branch, la divisione, l'agenzia, l'ufficio di rappresentanza o ogni altra autonoma suddivisione attraverso la quale un'entità regolarmente svolge la propria attività imprenditoriale nel paese estero.

Un ufficio di rappresentanza può rappresentare gli interessi di un'entità legale estera limitandosi ad attività di natura non commerciale come l'ottenimento di informazioni, il marketing, la preparazione di cataloghi e brochure e l'attività di promozione al fine di contattare imprese o clienti cinesi per conto della casa madre. Normalmente la tassazione della stabile organizzazione è comunque basata sul "world wide taxation principle", perciò una stabile organizzazione di un'entità estera viene tassata sul reddito prodotto

in loco includendo anche tutti i redditi da qualsiasi fonte provengano.

2. SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE ESTERA: SUBSIDIARY COMPANIES

Le società sussidiarie Subsidiary companies sono a partecipazione straniera nella forma di società private in India prevista dalla legislazione locale, sono trattate come società indiane e tassate sulla stessa base del concetto di "world wide taxation" previsto come reddito derivante dall'attività economica tipica e da altri redditi il tutto decrementato dai costi inerenti all'attività e altri costi quali quelli finanziari. Comparate con quelle trattate precedentemente, le Subsidiary hanno maggiore flessibilità.

3. SOCIETÀ DI DIRITTO INDIANO

Le società diritto indiano cosiddette "domestic company" sono di varie tipologie. Si rimanda per la trattazione giuridica all'apposito capitolo.

4. TASSAZIONE

Le società sono soggette all'imposta sui redditi delle persone giuridiche (*Income tax*) che colpisce il reddito suddiviso per capi di imputazione quali quello derivante dall'attività tipica, i capital gains e i redditi derivanti da altre fonti per ognuno dei quali sono previste apposite deduzioni e calcolo dell'imponibile. Sono inoltre soggetti alla tassa alternativa minima "minimum alternative tax, Mat", alla tassa sulla salute e a quella sui fringe benefits.

L'imposta sul reddito è riscossa sul reddito conseguito durante l'anno fiscale per rate, tutto ciò è previsto annualmente dal Finance Act.

È prevista anche una tassa sulle vendite intesa come consumi oltre a quella sui servizi.

Sono soggette all'imposta sul reddito delle persone giuridiche le società indiane registrate sotto la giurisdizione indiana e ogni altra entità registrata al CBDT (*Central Board of Direct Taxes*) il quale dichiara che è registrata e ha la principale attività in



India, nonché gli enti incorporati fuori dal territorio indiano e altre entità che siano o no incorporate o Indiane ma comunque dichiarate società dal CBDT. Alcuni tipi di reddito sono calcolati in via presuntiva, quali quelli di società di costruzioni civili, di attività al dettaglio, trasporti ecc.

L'aliquota di imposta sul reddito delle imprese locali è del 30% e per quelle estere del 40%. All'*Income tax*, imposta sul reddito, si aggiunge un'aliquota (*surcharge*) dal 7,5% al 10% applicata sulle tasse e prevista per le imprese locali con redditi superiori a 10 milioni di INR; per le imprese estere l'aliquota del *surcharge* è del 2,5%. Sono inoltre da aggiungere sulla tassazione un tasso del 3% così suddiviso: 2% (*education cess* - EC) per attività educative e 1% per attività educativa secondaria e superiore (*secondary and higher education cess* - SHEC).

L'aliquota di imposta sul reddito delle persone giuridiche perciò si assesta su un 33,99% comprensivo del *surcharge* ove contemplato, per le società non residenti invece è prevista una tassazione sul reddito ricevuto o formato in India con un tasso del 42,23% anch'esso formato dal 40% dell'aliquota propria, il *surcharge* del 2,5% e il *cess* del 3% come quelle residenti.

Le società che hanno un'imposizione fiscale minore del 18% dei profitti, secondo il Finance Bill 2010 ("book profits" appositamente calcolati) e secondo il Finance Bill 2011 per certe *limited liability partnership* del 18,5% sono obbligate a pagare la tassa minima alternativa del 18% (*Mat minimum alternative tax*) in luogo della normale imposta sul reddito, con un'aggiunta del normale *surcharge* del 10% e del *cess* del 3%. La Mat non è applicata in certi casi quali per esempio aziende operanti nelle zone economiche speciali od in certi distretti. Normalmente per il calcolo della Mat il consulente che prepara la denuncia dei redditi effettua un'attestazione dell'ammontare del profitto. Questa tassazione serve per ridurre la tassazione a chi consegue profitti. Per le imprese con *book profits* maggiori di 10 milioni di rupie l'aliquota è del 19,9305. È previsto inoltre un credito derivante dalla differenza tra la tassazione come Mat e quella regolare, credito da portare in avanti per diminuire la tassazione nell'esercizio in cui verrà applicata la normale aliquota; ciò può es-

sere effettuato non oltre il decimo anno di valutazione successivo all'anno di accertamento in cui il credito d'imposta è divenuto ammissibile. La Mat non è applicabile sui redditi esenti da tassazione a eccezione dei capital gain esenti di lungo termine, su redditi di unità allocate in specifici distretti sui redditi di determinate aziende industriali sick.

Una società residente è tassata sul reddito globale e quella non residente è tassata sul reddito ricevuto, generato o ritenuto di origine indiana. Alcuni tipi di reddito di pertinenza di una società non residente vengono tassati sui profitti lordi privi di costi deducibili, con apposite aliquote comprensive del *surcharge* quali:

- interessi al 21,12%;
- royalties al 10,56% (per ammontari sotto i dieci milioni di INR);
- compensi per servizi tecnici al 10,55%.

Non sono previste tassazioni di gruppo ma sono previste esenzioni per trasferimenti di cespiti tra casa madre e sussidiaria.

È prevista una forte agevolazione (*tax holidays*) per 5-10 anni per i profitti delle imprese esportatrici al 100% o localizzate nelle *free trade zone*, nelle zone per l'export, nelle SEZ, nei parchi tecnologici, ecc.

Le misure anti evasione generali non sono previste salvo alcuni casi specifici riguardanti il transfer pricing, le operazioni con holding, le immobilizzazioni ecc. Le operazioni tra parti correlate non sono perseguite se sottoscritte a normali condizioni di mercato, e comunque le regole del transfer pricing sono basate sugli standard OECD e quindi sul principio dell'*arm's length* che viene applicato anche al *cost sharing*.

Le transazioni con parti correlate non residenti devono essere appositamente segnalate. Non sono previste norme sulle CFC (*Controlled Foreign Company*) né norme sulla *thin capitalization*. Le società pagano anche la *Securities Transaction Tax* (in seguito STT) cioè la tassa sulle transazioni, nonché la *Wealth Tax* cioè la tassa sulla salute e altre tasse.

Le scissioni e le ristrutturazioni aziendali e certe condizioni sono neutrali.

È previsto l'istituto dell'*Advance Ruling* al fine di evitare liti fiscali su argomenti non chiari anche per



i non residenti. L'autorità preposta (AAR - *Authority for Advance Rulings*) costituita da giudici in pensione della Corte Suprema emette il parere entro sei mesi dietro pagamento di una somma prevista e su questioni non pendenti già in giudizio.

5. ESENZIONI

Le più importanti esenzioni sono:

- i dividendi distribuiti a soci residenti, esenzione in capo al socio se colui che li distribuisce ha pagato la tassa sulla distribuzione dei dividendi;
- il reddito agrario con particolari previsioni se il reddito è parzialmente agrario;
- se le condizioni previste dalla legge sono assolte, il reddito di fondazioni, istituzioni religiose e caritatevoli, trusts, ecc.;
- altri tipi di reddito previsti dalla legge.

6. DEDUZIONI

Dalla base imponibile normalmente sono deducibili tutte le spese sostenute nell'esercizio corrente (ad es. costi di produzione, costi del personale, ammortamenti ecc.) per il conseguimento di redditi imponibili, purché debitamente documentate e inerenti nonché sostenute nell'esercizio fiscale di riferimento. L'imposta sul reddito non è deducibile, ma lo sono tutte le spese per le altre tasse, i dazi, gli interessi per capitali presi a prestito da istituzioni finanziarie ecc., il tutto se pagato durante il precedente esercizio o entro la data di presentazione della denuncia dei redditi.

Gli interessi per capitali presi a prestito per l'acquisizione di cespiti per incrementare il business non sono deducibili finché il bene non è entrato in funzione.

La legge prevede specifiche deduzioni per la ricerca scientifica, per la proprietà intellettuale, perdite su crediti ecc, nonché particolari aliquote in aggiunta alle ordinarie per le spese di ricerca.

Sono inoltre previste tutta una serie di spese non deducibili a certe condizioni tra cui la tassa sulla salute, quella sui fringe benefit, le contribuzioni dei dipendenti a certe forme di previdenza complemen-

tare se non sono state applicate le ritenute alla fonte ecc.

I dividendi non sono deducibili ma le royalties e gli interessi lo sono se relativi all'attività imprenditoriale. Le svalutazioni nette dei crediti sono deducibili dalle imposte, ma gli accantonamenti per crediti dubbi non sono fiscalmente deducibili.

Le società estere che operano attraverso una branch possono dedurre spese generali amministrative effettuate dal *head office* al di fuori del territorio indiano. Tali spese devono essere valutate al valore minimo tra il 5% del reddito totale di riferimento e le spese attribuibili al business indiano; se il reddito di riferimento è una perdita la spesa è del 5% della media del reddito di riferimento come definito dalla legge.

7. MAGAZZINO

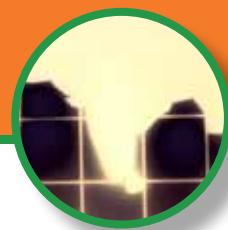
Materie prime, merci, prodotti finiti e in corso di lavorazione vengono generalmente valutati con un metodo che rifletta il vero profitto in quanto non ci sono previsioni specifiche; il Lifo, per esempio, non è autorizzato, l'importante è la buona fede poiché l'ente accertatore può non ammettere il metodo adottato e comunque è consigliabile che venga valutato al più basso tra il costo e il valore netto realizzabile.

8. AMMORTAMENTI

Gli ammortamenti coinvolgono vari gruppi di riferimento a seconda del cespite e della sua vita utile. L'ammortamento è obbligatorio ed è applicato su categorie di cespiti e non singolarmente. In caso di mancata capienza per la sua deducibilità si può riportare in avanti senza limiti temporali finché non si conseguono redditi.

Le aliquote vanno da un 5% per certi immobili a una deduzione integrale per certe categorie tipo le attrezzature per la protezione ambientale. Gli studi di fattibilità per esempio possono essere dedotti in cinque anni. I cespiti utilizzati per meno di 180 giorni nell'anno di acquisizione hanno la possibilità di essere ammortizzati alla metà dell'aliquota prevista.

Per le attività manifatturiere o di produzione sono previsti ammortamenti supplementari con l'aliquota



del 20% applicata sul costo dei nuovi macchinari e impianti (diversi dalle navi o aeromobili) se acquistati e installati durante l'anno.

Le svalutazioni non usufruite possono essere portate in avanti illimitatamente per poterle utilizzare per redditi futuri.

TABELLA 2 – PERCENTUALI DI AMMORTAMENTO

Classe dell'immobilizzazione	Tasso di ammortamento annuo (%)
Immobili (secondo la natura)	5-10-100%
Mobili e arredi	10-%
Immobilizzazioni immateriali (avviamento, ecc.)	25%
Impianti e macchinari	15-30-40-50-60-80-100%

9. DIVIDENDI, CAPITAL GAINS E PERDITE

I dividendi distribuiti da una società indiana (come pure dai *mutual funds*) arrivano in mano ai soci in esenzione, ma in capo alla società i dividendi dichiarati, pagati o distribuiti scontano un'imposta sulla distribuzione chiamata *Dividend distribution tax* (ddt) del 16,23% comprensiva della *surcharge* e del *cess*.

Sono previste delle esenzioni quali:

- dividendi distribuiti da società di Zone SEZ (cfr. paragrafo sugli incentivi);
- società madre che distribuisce dividendi ricevuti dalla società figlia che ha già assolto l'imposta su di essi e che non sia una sussidiaria di un'altra società (detenzione del capitale maggiore del 50% del nominale);
- il reddito conseguito da una società indiana derivante da dividendi ricevuti da parte di una società estera detenuta con una partecipazione

al capitale di almeno il 26% è tassato al 15%.

La tassa sulla distribuzione di dividendi è applicata alle società residenti che dichiarano, distribuiscono o pagano dividendi con un'aliquota del 16,23% comprensiva della *surcharge tax* ed *educational cess*. Sono previste specifiche tassazioni per alcuni tipi di società e fondi.

Il capital gain è derivante dalla vendita di patrimoni (cosiddetti "asset" quali azioni, titoli, immobili, ecc.). Per le imprese non è tassato separatamente e dipende dal tipo di asset e dalla durata dell'investimento. Il capital gain è derivante dalla vendita di asset che siano di società o di persone fisiche, si divide in due gruppi:

- i capital gain di lungo termine: risulta tassabile se l'asset è stato detenuto per più di tre anni ma in caso di azioni, titoli, specifici fondi e titoli quotati alla borsa indiana il termine di detenzione è previsto per più di un anno. I capital gain di termine lungo sono soggetti a un'aliquota del 20%. Sono previste alcune esenzioni per certe categorie di azioni o fondi mutual e in caso le somme vengano reinvestite in certe tipologie di titoli o se il capital gain è relativo ad assets acquistati prima di certe date;
- i capital gain di termine breve: sono soggetti all'aliquota ordinaria sul reddito del percipiente. Se il capital gain di breve termine deriva dalla vendita di titoli che hanno già scontato la tassa sulle transazioni (STT) allora è soggetto al tasso del 15%.

I capital gain di termine lungo su titoli possono essere oggetto di indicizzazione per tenere conto dell'inflazione. La scelta dell'indicizzazione è facoltà del soggetto di imposta. L'indicizzazione all'inflazione per azioni e titoli viene opzionata dal percipiente che sarà soggetto al tasso del 20% o del 10% se rispettivamente ha adeguato il valore dei titoli a lungo termine o no, la tabella dei tassi di indicizzazione è rilasciata ogni anno dall'autorità competente.

La *surcharge tax* e la *cess* vengono applicate comunque sui capital gain.

La STT è applicata dal 2004 in borsa, ma non nelle transazioni al di fuori della borsa e nei buy-



back ecco perché la tassazione sui capital gain è più alta laddove tale tassa non viene pagata. Le società estere sono soggette alla tassazione del 20% debitamente indicizzato poiché non possono effettuare il pagamento della tassa sulle transazioni.

Le perdite di breve e di lungo periodo sono compensabili con redditi dello stesso genere in primis e poi con gli altri redditi. Se tali perdite sono di capitale o di impresa possono essere portate in avanti per otto anni soddisfacendo un test di continuità di maggioranza sul capitale sociale (oltre il 51%).

Se le perdite sono speculative possono essere compensate con quelle dello stesso tipo per i successivi quattro anni. Le perdite di impresa come pure le svalutazioni inutilizzate possono essere trasferite a determinate condizioni.

10. RITENUTE SU DIVIDENDI, INTERESSI E ROYALTIES

Su alcune categorie di reddito i pagamenti a residenti scontano delle ritenute applicate con le seguenti aliquote non definitive di imposta quali per esempio:

- interessi 20% (se il totale non supera annualmente 5.000 INR sono esenti da ritenuta);
- dividendi pagati da società private 0% a soci persone fisiche;
- royalty 10% o 20%;
- servizi tecnici 10% o 20%.

Le aliquote delle ritenute applicabili per non residenti e società estere sono:

- interessi 20% sul lordo;
- dividendi 10%;
- royalties 20%;
- servizi tecnici 20%;
- ogni altra tipologia di servizi – persone fisiche- 30% sul reddito netto;
- società 40% del reddito netto.

Riguardo alle royalties e ai servizi tecnici, occorre tenere presente che la normativa fiscale indiana, sino al 31 marzo 2010, prevedeva l'applicazione di una ritenuta alla fonte del 10%; a partire dal 1° apr-

le 2010 tale ritenuta è stata innalzata al 20%; essa è tuttavia riducibile al 10%, ove la società estera, a fronte di specifica richiesta, abbia ottenuto in attribuzione un PAN - *Permanent Account Number*. Si tratta di un codice alfanumerico di 10 caratteri rilasciato unitamente a una "laminated card".

Al riguardo, è stato affermato che:

"As from 1 April 2010, every recipient (whether resident or nonresident) of India-source income subject to withholding tax must furnish a Permanent Account Number (PAN) to the Indian payer before payment is made. The new rule was introduced into the Income Tax Act, 1961 by the 2009 Finance Act No. 2. On 20 January 2010, the Central Board of Direct Taxes issued a press release confirming the requirement to produce a PAN. Otherwise, tax will have to be withheld at the higher of the rate under Indian domestic law or an applicable tax treaty, or 20%. Further, if the nonresident fails to submit a PAN to the payer, the tax authorities will not accept an application from the nonresident for a reduced rate of withholding tax under a tax treaty.

To illustrate, the domestic tax rate on royalties and technical service fees is generally 10% (plus the applicable surcharge and education cess) of the gross amount. India's tax treaties also typically provide for a 10% withholding tax on such payments. Under the new rules, in the absence of a PAN, tax will be required to be withheld at the 20% rate, notwithstanding that a lower rate applies under both Indian domestic law and a tax treaty.

The PAN must be included in all correspondence, bill vouchers and other documents sent between the payer and the recipient of income.

A nonresident is required to file a tax return in India if the India-source income is in the nature of business profits, royalties or technical service fees, etc. with some exceptions. Where the higher rate of tax is deducted because a recipient did not provide a PAN to the payer, the recipient would need to request a refund from the authorities by filing a return, and to file the return, it would be necessary to obtain a PAN. Nonresidents earning income from India should obtain a PAN as soon as possible to avoid the im-



position of higher withholding tax rates as from 1 April." (Vijay Dhingra and Ashutosh Mahajan, Tax registration number required to avoid higher withholding tax rate, Deloitte, India Tax Alert - 10 February 2010).

Con apposito emendamento di recentissima uscita e con decorrenza primo ottobre 2011 il governo ha semplificato la procedura per il PAN potendo ora utilizzare come prova della propria identità il numero identificativo del proprio paese (*citizenship number or taxpayer identification*) ed i documenti del paese di residenza attestati dall'apposita autorità, non dovendo più fare richiesta all'ambasciata indiana.

L'articolo 13 (Canoni e corrispettivi per servizi tecnici) della convenzione tra l'Italia e l'India del 23 novembre 1995, riguardo ai compensi in argomento, afferma che:

"1. I canoni e i corrispettivi per servizi tecnici provenienti da uno Stato Contraente e pagati a un residente di un altro Stato contraente sono imponibili in detto altro Stato.

2. Tuttavia, detti canoni e corrispettivi per servizi tecnici possono essere anche tassati nello Stato contraente dal quale essi provengono ed in conformità della legislazione di detto Stato, ma se il percettore è il beneficiario effettivo dei canoni o dei corrispettivi per servizi tecnici, l'imposta applicata non dovrà essere superiore al 20 per cento dell'ammontare lordo dei canoni o dei corrispettivi per servizi tecnici.

(...)

4. Ai fini del presente articolo l'espressione "corrispettivi per servizi tecnici" designa i pagamenti di qualsiasi importo effettuati a chiunque, a eccezione dei pagamenti effettuati a dipendenti della persona che li corrisponde, in corrispettivo di servizi di natura organizzativa, tecnica o di consulenza, inclusa la prestazione di servizi di natura tecnica o di altro personale".

In base a quanto sopra esposto, è possibile notare che la ritenuta alla fonte applicata in India, in assenza di PAN, non supera (escludendo *surcharge* e *cess*) l'aliquota convenzionale; tuttavia conside-

razioni di carattere finanziario consigliano comunque l'espletamento della procedura necessaria per l'applicazione dell'aliquota ridotta. Se poi la società italiana si trovasse in perdita fiscale, l'ottenimento dell'aliquota ridotta si tradurrebbe in una diminuzione dell'onere per imposte estere non deducibili. La procedura da espletare (nel caso di richiesta del PAN on-line) può essere così sintetizzata ma poiché è in fase di cambiamento potrebbe subire modifiche:

- accesso al sito <http://incometaxindia.gov.in>; cliccare PAN e leggere le istruzioni ivi contenute;
- chiedere alla competente Camera di Commercio il rilascio di un certificato di iscrizione al Registro delle Imprese (sintetico); chiedere l'autenticazione del certificato alla Camera di Commercio (la quale, normalmente, non è disponibile ad autenticare un documento dalla medesima emesso) o alla Prefettura;
- far eseguire la traduzione giurata in inglese del certificato camerale;
- recarsi presso un istituto di credito e chiedere l'emissione di un "Demand Draft" (una sorta di assegno circolare) di 744,00 rupie indiane emesso a favore di NSDL-PAN di Mumbai;
- compilare e trasmettere la domanda (Modello 49/AA), in via informatica (accedendo al sito sopra citato); stampare la ricevuta di trasmissione;
- spedire la documentazione (certificato camerale autenticato tradotto in lingua inglese e debitamente legalizzato, Demand Draft, ricevuta di trasmissione della domanda, copia della domanda, mediante posta raccomandata, al NSDL - India (l'indirizzo è reperibile nelle istruzioni).

Dopo qualche tempo dovrebbe pervenire la carta ("laminated card") recante indicato il PAN. L'adempimento più difficile è quello dell'emissione del "Demand Draft"; occorre trovare una banca disponibile a emettere tale documento; in caso di impossibilità pratica è opportuno appoggiarsi a un fiduciario indiano o, addirittura, nominare un procuratore in India; a tale ultimo riguardo il punto 14 del Modello 49/A afferma che: *"Foreign Non-Individual entities having no office*



of their own in India may additionally mention their own name and care of address of their tax consultant in India in this column for the purpose of communication address. This should be supported by Power of Attorney in favour of the tax consultant duly notarised or attested by Indian Embassy/High Commission or Consulate located in the country". Per ogni informazione sull'argomento è possibile rivolgersi al Consolato indiano in Italia (chiedendo di essere messi in contatto con l'addetto al PAN).

La società italiana, ottenuto il PAN, deve comunicarlo alla società indiana, in modo da consentire a questa di applicare la ritenuta nella misura ridotta. La ritenuta subita in India può essere portata in detrazione dell'Ires italiana nei limiti e alle condizioni previste dall'articolo 23 della convenzione Italia - India e dell'articolo 165 del Dpr n. 917/1986.

A tale ultimo riguardo si annota che, ai fini del calcolo del credito d'imposta estera spettante, è da ritenere che il compenso per royalties o per servizi tecnici possa essere considerato nel suo ammontare lordo e non nell'ammontare al netto delle spese necessarie per produrre tale reddito (in questo senso, pur con qualche dubbio, considerata l'assenza di una presa di posizione da parte dell'Agenzia delle Entrate, si pone autorevole dottrina: Marco Piazza, Guida alla fiscalità internazionale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, pp. 1052-1054; Alessandro Dragonetti, Valerio Piacentini, Anna Sfrondini, Manuale di fiscalità internazionale, IPSOA, 2010, p. 326).

L'India ha numerosi accordi contro le doppie imposizione. Le società domestiche calcolando le imposte possono scomputare il credito sulle tasse assolte all'estero.

TABELLA 3 - INDIA TAX TREATY STATUS AND RATES 2011

Jurisdiction	Status	Dividends	Interest	Royalties	Notes
Defaults		• 16.22%/ 15.759%/ 15.45% (1)	• 21.63%/ 21.012%/ 20.6% (2)	• 10.815%/ 10.506%/ 10.3% (3)	• 10.815%/ 10.506%/ 10.3% (4)
Armenia	Effectivesince1 April 2005	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Armenian government; or any agreed Armenian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Australia	Effectivesince1 April 1992	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.	10%, if the recipient is the beneficial owner of royalties in respect of the use, or the right to use industrial, commercial or scientific equipment.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge.



Austria	Effective since 1 April 2002	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Austrian government; or any agreed Austrian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.	10% if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Bangladesh	Effective since 1 April 1993	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends, and holds 10% of the capital of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Bangladeshi government; or any agreed Bangladeshi financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties, other than royalties payments in respect of the operation of mineral deposits, sources and other natural resources.	The domestic rate on technical fees applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Belarus	Effective since 1 April 1999	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends, and holds 25% of the shares of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Belarusian government; or any agreed Belarusian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.	The domestic rate applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Belgium	Effective since 1 April 1998	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest and the loan is paid on a loan granted by a banking institution. • 15%, in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.



Botswana	Effectivesince1 April 2009	7.5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the share capital of the company paying the dividend. •10% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	0%, if the payment is made to the Botswana government; or any agreed Botswana financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Brazil	Effectivesince1 April 1992	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. The agreement provides that this reduced rate will not apply if the interest arising in India is paid to a Brazilian permanent establishment of an enterprise situated in a third State. 0%, if the payment is made to the Brazilian government; or any agreed Brazilian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Bulgaria	Effectivesince1 April 1997	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Bulgarian government; or any agreed Bulgarian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Canada	Effectivesince1 April 1998	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds directly or indirectly 10% of the voting power of the company paying the dividends. Otherwise, the domestic rate applies.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Canadian government; or any agreed Canadian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge.



China	Effective since 1 April 1996	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Chinese government; or any agreed Chinese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees and is tax resident of China.
Cyprus	Effective since 1 April 1993	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the shares of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Cypriot government; or any agreed Cypriot financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.	The domestic rate applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Czech Republic	Effective since 1 April 2000	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Czech government; or any agreed Czech financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Denmark	Effective since 1 January 1990	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the shares of the company paying the dividend. Otherwise, the domestic rate applies.	10%, if such interest is paid on a loan of whatever kind granted by a bank. 15%, in all other cases.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Egypt	Effective since 1 July 1970	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as an alternative rate for royalties is not prescribed in the tax treaty.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.



Finland	Effective since 1 January 2011	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Armenian government; or any agreed Armenian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
France	Effective since 1 January 1995	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the French government; or any agreed French financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Georgia	Signed on 24 August 2011	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Germany	Effective since 1 April 1997	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the German government; or any agreed German financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Greece	Effective since 1 April 1964	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate on technical fees applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Hungary	Effective since 1 April 2005	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Hungarian government; or any agreed Hungarian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.



Iceland	Effective since 1 April 2008	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Icelandic government; or any agreed Icelandic financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Indonesia	Effective since 1 April 1988	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the shares of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Indonesian government; or any agreed Indonesian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.
Ireland	Effective since 1 April 2003	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Irish government; or any agreed Irish financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Israel	Effective since 1 July 1996	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Israeli government; or any agreed Israeli financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, if the payment is on a loan made, refinanced, guaranteed or insured or a credit extended, refinanced, guaranteed or insured by the Reserve Bank of India, or any other another banking or government agency agreed between the two countries.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.



Italy	Effective since 1 April 1997, applied respectively to 1 April 1996.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 15% of the shares of the company paying the dividend. Otherwise, the domestic rate applies.	15% 0%, if the payment is made to the Italian government; or any agreed Italian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Japan	Effective since 1 April 1990	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Japanese government; or any agreed Japanese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Jordan	Effective since 1 April 1998	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Jordan government; or any agreed Jordan financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Kazakhstan	Effective since 1 April 2000	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Kazakh government; or any agreed Kazakh financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Kenya	Effective since 1 April 1986	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	15%	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Korea	Effective since 1 April 1991	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 20% of the capital of the company paying the dividend. Otherwise, the domestic rate applies.	0%, if the payment is made to the Korean government; or any agreed Korean financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 10%, where the recipient is the beneficial owner of interest paid on a loan granted by a bona fide banking business. 15%, in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.



Kuwait	Effective since 1 April 2008	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Kuwaiti government; or any agreed Kuwaiti financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Kyrgyzstan	Effective since 1 April 2001	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Kyrgyz government; or any agreed Kyrgyz financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Libya	Effective since 1 April 1983	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as this treaty does not contain provisions to reduce withholding tax payable in India.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.
Lithuania	Signed on 26 July 2011	5%/15%	10%	10%	10% for technical fees.
Luxembourg	Effective since 1 April 2010	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Luxembourg government; or any agreed Luxembourg financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Malaysia	Effective since 1 April 2005	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Malaysian government; or any agreed Malaysian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees.



Malta	Effective since 1 April 1996	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>• 10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Maltese government; or any agreed Maltese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Mauritius	Effective since 1 April 1983	<p>5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the capital of the company paying the dividend.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>0%, if the payment is made to the Mauritian government; or any agreed Mauritian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government</p> <p>0%, if the transactions is received by a Mauritian bona fide banking business.</p> <p>0% on transactions approved by Indian authorities for exemption.</p> <p>In all other cases, the domestic rate applies.</p>	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.
Mexico	Effective since 1 April 2011	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Mexican government; or any agreed Mexican financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Mongolia	Effective since 1 April 1994	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Mongolian government; or any agreed Mongolian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.</p>	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.





Montenegro	Effective since 1 April 2009	5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends, and is a company, other than a partnership, which holds 25% of the capital of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Montenegrin government; or any agreed Montenegrin financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Morocco	Effective since 1 April 2000	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Moroccan government; or any agreed Moroccan financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.
Mozambique	Effective from 1 April 2012	7.5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Mozambique government; or any agreed Mozambique financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.
Myanmar	Effective from 1 April 2010	5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Burmese government; or any agreed Burmese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty. ¹
Namibia	Effective since 1 April 1999	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Namibian government; or any agreed Namibian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.



Nepal	Effective since 1 April 1989	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the shares of the company paying the dividends.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10% if the recipient is the beneficial owner of the interest and is a Nepalese bank institution undertaking bona fide banking business.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Nepalese government; or any agreed Nepalese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	<p>The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.</p>	<p>The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.</p>
Netherlands	Effective since 1 April 1987	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Dutch government; or any agreed Dutch financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge.</p> <p>The domestic rate applies in all other cases.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge.</p> <p>The domestic rate applies in all other cases.</p>
New Zealand	Effective since 1 April 1987	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the New Zealand government; or any agreed New Zealand financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.</p>





Norway	Effectivesince1 April 1988	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the capital of the company paying the dividends, and such dividends are attributable to a new contribution</p> <p>Otherwise, the domestic rate applies.</p>	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Norwegian government; or any agreed Norwegian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.</p> <p>The treaty also includes provisions stipulating that where Indian authorities have negotiated a lower rate in another tax treaty this rate will instead apply.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.</p> <p>The treaty also includes provisions stipulating that where Indian authorities have negotiated a lower rate in another tax treaty this rate will instead apply.</p>
Oman	Effectivesince1 April 1998	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>12.5% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Omani government; or any agreed Omani financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.</p>	<p>The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.</p>	<p>The domestic rate applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.</p>
Philippines	Effectivesince1 April 1997	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>Otherwise, the domestic rate applies.</p>	<p>0%, if the payment is made to the Filipino government; or any agreed Filipino financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.</p> <p>10%, if the recipient is a financial institution (including an insurance company); and is the beneficial owner of the interest.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.</p>	<p>The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.</p>	<p>The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees is not prescribed in the tax treaty.</p>



Poland	Effective since 1 April 1990	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Polish government; or any agreed Polish financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, if the recipient is the beneficial owner of the interest, providing it is paid on a loan or credit extended or endorsed by the Export-Import Bank of India (Exim Bank), to the extent such interest is attributable to financing of exports and imports only; or any other another banking or government agency agreed between the two countries.</p>	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Portugal	Effective since 1 April 2001	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends, providing the owner is a company that, for an uninterrupted period of two fiscal years prior to the payment of the dividend, owns 25% of the capital stock of the company.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Portuguese government; or any agreed Portuguese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge.
Qatar	Effective since 1 April 2000	<p>5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>10% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Qatari government; or any agreed Qatari financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.



Romania	Effective since 1 April 1988	<p>15% if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>Otherwise, the domestic rate applies.</p>	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Romanian government; or any agreed Romanian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, if the recipient is the beneficial owner of the interest, providing it is paid on a loan or credit extended or endorsed by the Export-Import Bank of India (Exim Bank), to the extent such interest is attributable to financing of exports and imports only; or any other another banking or government agency agreed between the two countries.</p>	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	<p>The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.</p> <p>5% rate applies to commissions.</p>
Russia	Effective since 1 April 1999	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Russian government; or any agreed Russian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.</p>
Saudi Arabia	Effective since 1 April 2007	<p>5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Saudi government; or any agreed Saudi financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.



Serbia	Effectivesince1 April 2009	<p>5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends, providing the dividends are paid to a company that holds 25% of the capital of the company paying the dividends.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Serbian government; or any agreed Serbian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel, providing such fees are not deemed to be taxable as income in India.
Singapore	Effectivesince1 April 1994	<p>10% if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 25% of the shares of the company paying the dividend.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of interest paid on a loan granted by a bona fide banking business or similar financial institution, including an insurance company.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Singaporean government; or any agreed Singaporean financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties, excluding payments made for the lease of ships or aircraft used in the transportation of sea or air passengers, mail, livestock, or goods; or the maintenance or rental of containers used in connection with such transportation.	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge; but excludes any service that does not enable the person acquiring the service to apply the technology contained therein.</p> <p>The domestic rate applies in all other cases.</p>
Slovenia	Effectivesince1 April 2006	<p>5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the capital of the company paying the dividends.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Slovenian government; or any agreed Slovenian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
South Africa	Effectivesince1 April 1999	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the South African government; or any agreed South African financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.



Spain	Effective since 1 April 1996	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government. 0%, if the payment is made to the Spanish government; or any agreed Spanish financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of royalties paid for the use of, or the right to use, industrial, commercial or scientific equipment. Otherwise the domestic rate applies.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
Sri Lanka	Effective since 1 April 1981	15%	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Sri Lankan government; or any agreed Sri Lankan financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Sudan	Effective since 1 April 2005	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Sudanese government; or any agreed Sudanese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.
Sweden	Effective since 1 April 1998	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the recipient is the beneficial owner of the interest, and is derived in connection with a loan or credit extended or endorsed by the Reserve Bank of India, the Industrial Finance Corporation of India, the Industrial Development Bank of India, the Export-Import Bank of India, the National Housing Bank, the Small Industrial Development Bank of India or the Industrial Credit and Investment Corporation of India, or any other another banking or government agency agreed between the two countries.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.



Switzerland	Effective since 1 April 1996	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the interest is paid on a loan or other indebtedness in respect of an 'approved loan', one that has been approved as such by the Indian government.</p> <p>0%, if the payment is made to the Swiss government; or any agreed Swiss financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel, providing such fees are not paid in respect of the provision of education.</p>
Syria	Effective since 1 April 2009	<p>5%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends, providing the dividend is paid to a company other than a partnership, which owns at least 10% of the shares of the company paying the dividend</p> <p>10% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Syria government; or any agreed Syria financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	<p>The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.</p>
Taiwan	In force since 12 August 2011; effective in Taiwan from 1 January 2012, and in India from 1 April 2012	<p>12.5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Taiwanese government; or any agreed financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.</p>
Tajikistan	Effective since 1 April 2010	<p>5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends, providing the payment is made to a company, other than a partnership, which holds at least 25% of the share capital of the company paying the dividend.</p> <p>10% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>5% if the recipient is the beneficial owner of the dividends, providing the payment is made to a company, other than a partnership, which holds at least 25% of the share capital of the company paying the dividend.</p> <p>10% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	<p>The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.</p>





Tanzania	Effective since 1 January 1982	10%, if the recipient is a company which holds at least 10% of the shares of the company paying the dividend for a period of six months immediately preceding the date of payment of the dividends. 15%, in all other cases.	12.5% 0%, if the payment is made to the Tanzanian government; or any agreed Tanzanian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Thailand	Effective since 1 April 1987	15%, where the Indian company is engaged in an eligible industrial undertaking and the beneficial owner is a company owning at least 10% of the voting shares of the paying company. Otherwise, the domestic rate applies.	0%, if the payment is made to the Thai government; or any agreed Thai financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 10%, if the interest is received by a financial institution, including an insurance company. 25% in all other cases.	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Trinidad and Tobago	Effective since 1 April 2000	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Trinidad and Tobago government; or any agreed Trinidad and Tobago financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel.
Turkey	Effective since 1 April 1994	15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of interest payable on a loan granted by a bank or a financial institution. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner. 0%, if the payment is made to the Turkish government; or any agreed Turkish financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government	The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.	The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.



Turkmenistan	Effective since 1 April 1998	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Turkmenistan government; or any agreed Turkmenistan financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10% if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel, providing such fees are not deemed to be taxable as income in India.
UAE	Effective since 1 April 1994	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.	0%, if the payment is made to the United Arab Emirates' government; or any agreed United Arab Emirates financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 5%, if the recipient is the beneficial owner of interest paid on a loan granted by a bona fide banking business or similar institution. 12.5% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.	10%, if the recipient is the beneficial owner of royalties, other than those paid in respect of the operation of mines or quarries or exploitation of petroleum or other natural resources.	The domestic rate applies as an alternative rate for technical fees are not prescribed in the tax treaty.
Uganda	Effective since 1 April 2005	Effective since 1 April 2005	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Ugandan government; or any agreed Ugandan financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees received in respect of the rendering of any managerial, technical or consultancy services including the provision of services by technical or other personnel, providing such fees are not deemed to be taxable as income in India.
Ukraine	Effective since 1 April 2002	10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends and is a company other than a partnership with holds 25% of the share capital of the company paying the dividend. 15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the dividends.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Ukrainian government; or any agreed Ukrainian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government. 0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.



UK	Effectivesince1 April 1994	15%	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of interest paid on a loan granted by a bona fide banking business or similar financial institution, provided that the UK recipient is not exempt from tax on such income in the United Kingdom, providing that the beneficial owner of the interest does not sell or make a contract to sell the holding from which the interest derives for a period of three months of the date the owner acquired such holding.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest, providing that the beneficial owner of the interest does not sell or make a contract to sell the holding from which the interest derives for a period of three months of the date the owner acquired such holding</p> <p>0%, if the payment is made to the British government; or any agreed British financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, if the recipient is the beneficial owner of the interest, in respect of a loan made, guaranteed or insured, or any other debt-claim or credit guaranteed or insured by the United Kingdom Export Credits Guarantee Department.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of royalties paid in respect of the use of, or the right to use, any industrial, commercial or scientific equipment, other than income derived by an enterprise from the operation of ships or aircraft in international traffic</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge, providing such fees are not deemed to be taxable as income in India.</p> <p>Otherwise the domestic rate applies.</p>
Uruguay	Signed on 8September 2011	5%	10%	10%	



US	Effectivesince1 April 1991	<p>15% if the recipient is the beneficial owner of the dividends and holds 10% of the voting stock of the company paying the dividend.</p> <p>Otherwise, the domestic rate applies.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of interest paid on a loan granted by a bona fide banking business or similar financial institution, including an insurance company.</p> <p>15% in all other cases where the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the American government; or any agreed American financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, if the interest is paid on loans or credits extended or endorsed by the Export-Import Bank of the United States.</p> <p>0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of royalties paid in respect of the use of, or the right to use, any industrial, commercial or scientific equipment, other than income derived by an enterprise from the operation of ships or aircraft in international traffic.</p> <p>Otherwise the domestic rate applies.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of technical fees in respect of technical or consultancy services, which are ancillary and subsidiary to the application or enjoyment of any such property or right to use, any copyright, patent, design or model, plan, secret formula or process, trade mark or other like property or right; or industrial, commercial or scientific equipment; or any such scientific, technical, industrial or commercial knowledge, providing such fees are not deemed to be taxable as income in India.</p> <p>Otherwise the domestic rate applies.</p>
Uzbekistan	Effectivesince1 April 1993	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>15%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Uzbek government; or any agreed Uzbek financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p>	<p>The domestic rate applies as the rate provided in the treaty exceeds the tax rate levied domestically.</p>	<p>The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.</p>
Vietnam	Effectivesince1 April 1996	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the dividends.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest.</p> <p>0%, if the payment is made to the Vietnamese government; or any agreed Vietnamese financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.</p> <p>0%, where such interest is paid as per a loan or similar debt claim granted exemption by the Indian government.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the royalties.</p>	<p>10%, if the recipient is the beneficial owner of the technical fees.</p>





Zambia	Effective since 1 April 1979	5%, where the recipient holds 25% of the shares of the company paying the dividend, for a period of six months immediately preceding the date of the payment of the dividend. 15%, in all other cases.	10%, if the recipient is the beneficial owner of the interest. 0%, if the payment is made to the Zambian government; or any agreed Zambian financial or government institution appointed to collect such payment on behalf of the government.	10%	10% on management and consultancy fees. The domestic rate on technical fees applies, as the rate in the treaty exceeds that levied domestically.
--------	------------------------------	---	--	-----	---

Notes

(1) The default rate of tax withheld on dividend payments (Dividend Distribution Tax, or DDT) varies according to residence status and the income amount, and is calculated as follows:

Resident taxpayer (income below INR10mn): 15% DDT + 3% education cess

Resident taxpayer (income above INR10mn): 15% DDT + 5% surcharge + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income below INR10mn): 15% DDT + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income above INR10mn): 15% DDT + 2% surcharge + 3% education cess

(2) The default rate of tax withheld on interest payments varies according to residence status and the income amount, and is calculated as follows:

Resident taxpayer (income below INR10mn): 20% + 3% education cess

Resident taxpayer (income above INR10mn): 20% + 5% surcharge + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income below INR10mn): 20% + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income above INR10mn): 20% + 2% surcharge + 3% education cess

(3) The default rate of tax withheld on royalty payments varies according to residence status and the income amount, and is calculated as follows:

Resident taxpayer (income below INR10mn): 10% + 3% education cess

Resident taxpayer (income above INR10mn): 10% + 5% surcharge + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income below INR10mn): 10% + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income above INR10mn): 10% + 2% surcharge + 3% education cess

(4) The default rate of tax withheld on technical or managerial services varies according to residence status and the income amount, and is calculated as follows, such services are provided by a non-resident entity without permanent establishment in India:

Resident taxpayer (income below INR10mn): 10% + 3% education cess

Resident taxpayer (income above INR10mn): 10% + 5% surcharge + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income below INR10mn): 10% + 3% education cess

Non-resident taxpayer (income above INR10mn): 10% + 2% surcharge + 3% education cess

Fees to non-resident entities with permanent establishment in India will be subject to tax at the rates, and additional surcharges, applicable to the income of foreign companies, ie 40%.

- Surcharges also apply to the treaty rates given in the table above.



11. OBBLIGHI DICHIARATIVI

Il periodo d'imposta inizia il primo aprile di ogni anno e termina il 31 marzo dell'anno successivo e le imposte sono computate sulla base dell'anno precedente.

La dichiarazione dei redditi deve essere assolta entro il 30 settembre dell'anno successivo a quello di competenza e deve essere comunque redatta anche in presenza di perdite. Anche le società non residenti devono compilare la dichiarazione dei redditi se svolgono attività in India o hanno uffici e producono reddito da qualsiasi fonte, asset, proprietà o attività connesse.

Tutte le società devono essere registrate all'autorità fiscale competente.

Alcuni organismi no profit e altre tipologie devono presentare la dichiarazione dei redditi entro il 31 luglio di ogni anno e in alcuni casi l'ente accertatore (Commissario) può estendere la data prevista dalla legge. Il versamento degli acconti di imposta avviene in quattro rate del 15%, il 30% e del 25%.

Vengono applicati interessi relativi a penalità per le somme non versate o versate in ritardo o per il ritardo nella presentazione della denuncia dei redditi. I pagamenti in eccesso vengono rimborsati.

12. TENUTA DELLA CONTABILITÀ

Il reddito viene determinato sulla base delle scritture contabili che seguono criteri particolarmente restrittivi: le spese deducibili sono tali se sono strettamente inerenti e contribuiscono a produrre il reddito e devono essere economicamente e adeguatamente supportate da apposita documentazione.

L'*Accounting Standards Board of the Institute of Chartered Accountants of India* (ICAI) rilascia gli standard (di derivazione IAS) che devono seguire le imprese obbligatoriamente per la redazione del bilancio di esercizio. Tale organismo rilascia anche gli standard di revisione e assicurazione. Anche il Governo centrale rilascia attraverso ap-

positi atti certi requisiti che le imprese devono seguire.

La contabilità deve essere fondata su principi di continuità aziendale e di competenza del reddito e delle spese, le politiche di bilancio vanno riepilogate in apposita dichiarazione allegata e ogni cambiamento di criterio va supportato.

Il fascicolo bilancio è così composto:

- bilancio;
- note al fascicolo;
- relazione del consiglio di amministrazione;
- relazione dei sindaci;
- resoconto di cash-flow non richiesto in imprese medio piccole.

13. ALTRE IMPOSTE

Oltre alla tassa sulla distribuzione dei dividendi trattata precedentemente le società possono essere soggette alla *real estate tax* che varia a seconda degli stati.

Non esistono invece tasse sui trasferimenti di valori mobiliari ma una tassa statale di registrazione sulle transazioni immobiliari che varia dal tipo di transazione e dal coinvolgimento di persone fisiche o giuridiche.

Risulta in fase di abolizione la fringe benefit tax. La Fabbricazione di prodotti in India attrae l'accise ai sensi della legge del 1944 delle accise centrali e la tariffa prevista dal *Central Excise Act* 1985. Per Fabbricazione si intende portare all'esistenza un nuovo articolo con un nome diverso, il carattere, l'uso e la commerciabilità e comprende l'imballaggio, etichettatura, etc. Alcuni prodotti possono essere oggetto di speciali accise e di un dazio supplementare di accisa. Le transazioni di azioni, derivati e unità di fondi orientati all'azionario trattati alla borsa prevedono l'adempimento della STT, che è l'imposta sulle transazioni di borsa che va da uno 0,025% allo 0,25% pagabile a seconda dei casi previsti dalla legge dall'acquirente o da venditore.

È prevista inoltre un'imposta di bollo variabile secondo gli stati e applicata sulle transazioni finanziarie.





9. Imposte dirette sulle persone fisiche

L'imposta diretta sulle persone fisiche è riscossa dall'amministrazione centrale ed è amministrata dalla Commissione centrale delle imposte dirette sotto il Ministero delle Finanze in conformità con le disposizioni della legge sull'imposta sul reddito. Il reddito totale della persona fisica è suddiviso in cinque capi tassabili:

- reddito da lavoro dipendente;
- reddito da attività professionale o impresa;
- reddito da capital gain;
- reddito fondiario;
- reddito derivante da altre fonti.

L'aliquota sulle persone fisiche, progressiva, è attualmente in vigore con un'aliquota compresa tra il 10% e il 30%. È prevista un'ulteriore imposizione soggetta a specifici limiti e una tassa sull'educazione suddivisa in due aliquote (CESS) ciò in conformità alle disposizioni di legge annuali con il Finance Act di riferimento ed eventuali circolari.

Si ricorda che la tassazione o meno si basa sullo stato di residenza della persona che in India è previsto come residente, non residente e residente non ordinario. Tutti i residenti sono tassati con il concetto world wide taxation (cioè su tutti i redditi ovunque prodotti) e il residente non ordinario è tassato sul reddito ricevuto in India o conseguito in India e quello professionale e di impresa controllato dall'India. Per residente non ordinario si intende colui che è stato non residente per nove dei dieci anni precedenti o è stato in India per meno di 729 giorni durante i precedenti sette anni.

Una persona fisica è residente fiscalmente se permane sul territorio dello stato per almeno 182 giorni nell'anno fiscale, o residente in India almeno 60 giorni nell'anno fiscale e almeno 365 nei precedenti 4 anni. La soglia dei 60 giorni va incrementata a 182 per i cittadini indiani che lavorano all'estero e rientrano in India per vacanza.

Una persona fisica è residente fiscalmente se abitualmente risiede in India e la sua famiglia o il cen-

tro dei suoi interessi economici è ivi allocato.

La dichiarazione dei redditi delle persone fisiche deve essere assolta entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello di competenza e il pagamento delle tasse effettuato attraverso tre acconti di

Il saldo finale avviene alla presentazione della dichiarazione dei redditi e le eccedenze di pagamento vengono rimborsate.

Nel Finance Act 2011 coadiuvato da una circolare in merito dell'agosto 2011 la tassazione per i "salary" in vigore 2011-2012 è la seguente:

TABELLA 4 – IMPOSTA SULLE PERSONE FISICHE

Tasso marginale %	Reddito tassabile (INR)
0%	1 - 180,000
10%	180,001-500,000
IRS 32.000+20%	500,001-800,000
IRS 92.000+30%	800,001 e superiori

Al momento risulta una tassazione massima effettiva del 33,99%. Per l'esercizio 2011-2012 per le donne residenti sotto i 65 anni sono previsti redditi esenti sui primi 190.000 INR come pure tutti i residenti sopra i 65 godono di un'esenzione sui primi 250.000 INR di reddito.

Alcune forme di reddito sono esenti secondo condizioni specifiche quale:

- esenzione annuale standard di 180.000 INR sui residenti;
- dividendi esenti in capo alla persona fisica (non in capo alla società);
- risarcimento da società assicurative;
- reddito da pensione lavorativa;
- capital gain da vendita di immobili residenziali tenuti per lungo termine e se le somme sono reinvestite nell'acquisto di un altro immobile residenziale;
- vendita di azioni previste in apposita lista.

Sono soggetti a imposte dirette per le persone fisiche anche i redditi derivanti dall'attività di consigliere di amministrazione in una società.



Sono previste anche deduzioni specifiche quali donazioni entro certi limiti, crediti per disabili, pagamenti per assicurazioni mediche, interessi sui mutui casa di residenza, ecc.

La partnership è soggetto di imposta separato per ciò se è dimostrato da uno strumento che specifica la quota dei profitti dei partner è tassata secondo l'aliquota dell'imposta prevista per le persone giuridiche altrimenti viene tassata al tasso marginale applicabile ai soci persone fisiche.

1. REDDITO DI LAVORO DIPENDENTE

In tale categoria la legge comprende gli stipendi e salari, le annualità, le pensioni, contribuzioni volontarie, benefit, ecc.

Il datore di lavoro effettua la trattenuta alla fonte sul salario.

I dipendenti non sono tassati sui benefit poiché lo è il datore di lavoro, come pure le spese per viaggi concessi, sono invece tassabili:

- alloggi: per un 20% del salario in città con popolazione superiore a 400.000 unità e al 15% per le altre città;
- arredi e accessori: per il 10% del costo reale o del costo di affitto;
- interessi per prestiti agevolati: i prestiti non eccedenti 20.000 INR sono considerati con il tasso annuale previsto dalla Banca Statale Indiana;
- premi assicurativi sanitari e per spese mediche: gli ammontari che eccedono 15.000 INR per anno pagati dal dipendente;
- spese di viaggio: eccedenti due nel periodo di quattro anni.

Sono previste tutta una serie di deduzioni a determinate condizioni quali per esempio i contributi a fondi previdenza, premi assicurativi, piani previdenziali, spese scolastiche ecc.

2. LE PERDITE

Le perdite conseguite all'interno di una categoria sono prima utilizzate per redditi della stessa cate-

goria e poi con i redditi delle altre categorie per lo stesso esercizio ma non possono essere portate in avanti eccetto per perdite di capitale o commerciali (fino agli otto anni successivi e per la stessa categoria).

Le perdite di capitale possono essere compensate con utili della stessa categoria, di breve termine o lungo termine (per almeno tre anni e un anno per certi tipi di azioni o obbligazioni) e comunque non sono riportabili per oltre gli otto anni successivi.

3. REDDITO D'IMPRESA E DI LAVORO AUTONOMO

Il regime di impresa e professionale segue generalmente le stesse regole delle imposte sul reddito delle persone giuridiche, perciò il reddito viene calcolato per differenza tra i compensi incassati e le spese sostenute. Le spese sono normalmente deducibili se:

- hanno la natura di reddito piuttosto che di capitale;
- se inerenti esclusivamente agli scopi professionali;
- se sostenute durante l'esercizio fiscale di riferimento;
- che non siano a sostenute per scopi personali;
- e che comunque non siano previste dalla legge come non deducibili.

Sono compresi anche interessi e royalties se relativi all'attività commerciale come pure la svalutazione dei cespiti materiali e immateriali.

4. REDDITO DA CAPITAL GAINS E REDDITI DERIVANTI DA ALTRE FONTI

Il capital gain è derivante dalla vendita di patrimoni (cosiddetti "asset" quali azioni, titoli, immobili, ecc). Per le imprese il capital gain non è tassato separatamente e dipende dal tipo di asset e dalla durata dell'investimento. Il capital gain, derivante dalla vendita di asset che siano di società o di persone fisiche, si divide in



due gruppi:

- i capital gain di lungo termine: risulta tassabile se l'asset è stato detenuto per più di tre anni ma in caso di azioni, titoli, specifici fondi e titoli quotati alla borsa indiana il termine di detenzione è previsto per più di un anno. I capital gain di termine lungo sono soggetti a un'aliquota del 20%. Sono previste alcune esenzioni per certe categorie di azioni o fondi Mutual e in caso le somme vengano reinvestite in certe tipologie di titoli o se il capital gain è relativo ad assets acquistati prima di certe date;
- i capital gain di termine breve: sono soggetti all'aliquota ordinaria sul reddito del percipiente. Se il capital gain di breve termine deriva dalla vendita di titoli che hanno già scontato la tassa sulle transazioni (STT) allora è soggetto al tasso del 15%.

I capital gain di termine lungo su titoli possono essere oggetto di indicizzazione per tenere conto dell'inflazione. La scelta dell'indicizzazione è facoltà del soggetto di imposta. L'indicizzazione all'inflazione per azioni e titoli viene opzionata dal percipiente che sarà soggetto al tasso del 20% o del 10% se rispettivamente ha adeguato il valore dei titoli a lungo termine o no, la tabella dei tassi di indicizzazione è rilasciata ogni anno dall'autorità competente.

La *surcharge tax* e la *cess* vengono applicate comunque.

La STT è applicata dal 2004 in borsa ma non nelle transazioni al di fuori della borsa e nei buyback ecco perché la tassazione sui capital gain è più alta laddove tale tassa non viene pagata.

Sono anche previsti particolari regimi per asset detenuti prima di certe date.

Le perdite di breve e di lungo periodo sono compensabili con redditi dello stesso genere e della stessa durata e possono essere portate in avanti per otto anni.

I dividendi erogati da imprese indiane o fondi Mutual sono esenti se chi li eroga ha già assolto la tassa di distribuzione, altrimenti si sommano agli altri redditi con scontando l'aliquota normale di imposta. Gli interessi, le royalty e i redditi da proprietà immobiliari sono tassati.

Oltre ai dividendi, nei redditi derivanti da altre fon-

ti ci sono delle voci residuali che non incontrano i criteri per essere inseriti negli altri gruppi quali i redditi derivanti da lotterie, da corse di cavalli o buoi ecc.

Su alcune categorie di reddito i pagamenti a residenti scontano delle ritenute applicate con le seguenti aliquote non definitive di imposta quali per esempio:

- interessi 10/20% (se il totale non supera annualmente 5.000 INR sono esenti da ritenuta);
- royalty 10% o 20%;
- servizi tecnici 10% o 20%.

5. REDDITO FONDARIO

Il reddito fondiario sulla proprietà riguarda immobili, appartamenti e garage e costruzioni detenuti da persone fisiche residenti e non.

Il reddito fondiario è computato prendendo come base il valore annuo avendo preventivamente dedotto le spese previste dalla legge nonché l'imposta municipale. Se la casa viene utilizzata personalmente tutto l'anno dal proprietario il reddito è esente.

Le case in eccesso alla prima possedute e utilizzate personalmente dal proprietario scontano la tassazione.

In caso di affitto il reddito fondiario è determinato prendendo a base il massimo valore tra il canone di affitto, la valutazione municipale e l'equo canone determinato per proprietà simili o in località simili.

6. ALTRE IMPOSTE SULLE PERSONE FISICHE

Le persone fisiche (Individuali o Hindu individual family) con proprietà non produttive di reddito (quali *land, building not used as factories, commercial property not used for business and profession, cars, aircraft, ecc.*) con un valore superiore ai 1.5 milioni di INR sono comunque soggette alla tassa sulla salute (Wealth tax) dell'1% sul valore decurtato delle relative passività (si aggiunge comunque il *surcharge* e la *cess*). Tale tassa può essere applicata anche per le proprietà detenute all'estero. Viene applicata su importi superiori a un certo ammontare previsti ogni anno dal Finance Bill (per il 2011 INR



3.000.000) e comunque prevede tutta una serie di esenzioni.

La *Wealth tax* è applicata anche sulle società.

Con tassi che variano a seconda dello stato i proprietari di immobili possono essere soggetti alla tassa sulla proprietà.

Le successioni sono esenti da imposta.

10. Agevolazioni fiscali per gli investimenti esteri

1. MISURE SPECIALI IN FAVORE DEGLI INVESTIMENTI: ZONE ECONOMICHE SPECIALI (SPECIAL ECONOMIC ZONES - SEZ)

Il Governo indiano ha varato lo *Special Economic Zones Act*, 2005, per favorire la creazione, lo sviluppo e l'amministrazione di zone economiche speciali (SEZ) per la promozione delle esportazioni e per questioni connesse. L'*Act* consente la creazione di SEZ all'interno del Paese, nell'ottica di promuovere un contesto competitivo a livello internazionale e senza ostacoli per le esportazioni.

Tali "zone" sono costituite come aree *duty-free* all'interno del territorio indiano e sono considerate alla stregua di territori stranieri ai fini dei dazi e delle tariffe applicabili alle operazioni commerciali.

I beni e i servizi che entrano nelle SEZ dal territorio interno sono trattati come esportazioni, mentre i beni e i servizi provenienti dalle SEZ che entrano nel territorio interno sono trattati come importazioni.

Le SEZ possono avere delle aree delimitate come:

- *processing areas* per la costituzione di "unità" (*units*) per la produzione di beni e per la prestazione di servizi;
- *non-processing areas*.

Le SEZ possono essere istituite in base all'*Act* per la produzione di beni o la prestazione di servizi (per

esempio servizi bancari e finanziari) o per entrambe, o come una zona di libero scambio e magazzino.

All'impresa è consentito costituire una "unità" (*unit*) in una SEZ. La SEZ può essere multi-prodotto (*Multi-product*), multi-servizio (*Multi-service*) o a settore specifico (*Sector specific*). In una SEZ multi-prodotto, tutte le tipologie di beni e servizi possono essere prodotti, immagazzinati, negoziati o forniti. In una SEZ a settore specifico, possono essere costituite le industrie afferenti a un solo settore, quale il tessile, il farmaceutico, il siderurgico, etc.

Per il rilascio dell'autorizzazione per la formazione di tali "zone" è competente il *Department of Commerce, Ministry of Commerce and Industry, Government of India*, cui deve seguire l'autorizzazione da parte del Governo statale locale.

È consentito l'investimento estero diretto (*Foreign Direct Investment*, FDI) tramite la procedura automatica (*automatic route*) per tutte le attività produttive nelle SEZ, soggetto a ogni altra restrizione vigente per i FDI.

Da ultimo, norme di settore emanate dal Governo trovano applicazione agli investimenti esteri nelle attività delle SEZ. Le fattispecie non coperte dalla *automatic route* sono soggette a valutazione e approvazione da parte del *Board of Approval*, costituito in seno al Ministero del Commercio del Governo indiano.

2. INCENTIVI E AGEVOLAZIONI OFFERTE ALLE SEZ

Gli incentivi e le agevolazioni offerte alle unità localizzate nelle SEZ sono volti ad attirare investimenti al loro interno e comprendono:

- esenzione da dazi doganali all'ingresso di beni importati fuori dall'India e beni provenienti dal mercato domestico (*domestic tariff area*), finalizzati allo sviluppo, alle operazioni e al mantenimento delle "unità" SEZ (Sezione 7 dello *Special Economic Zones Act*, 2005);
- esenzione al 100% dall'imposta sui redditi derivanti dall'esportazione dalle unità SEZ per i primi 5 anni, al 50% per i seguenti 5 anni





e al 50% per il reinvestimento dei profitti da esportazione per i seguenti 5 anni (Sezione 10AA dell'*Income Tax Act*, 1961);

- esenzione dalla *minimum alternate tax* (Sezione 115JB dell'*Income Tax Act*, 1961);
- prestiti commerciali esterni (ECB) da parte delle unità SEZ fino a un massimo di USD 500 milioni annui senza alcuna restrizione di scadenza tramite i canali bancari riconosciuti;
- esenzione dall'imposta centrale sulle vendite (*central sales tax*, CST);
- esenzione dall'imposta sui servizi (*service tax*);
- sportello unico di approvazione per le autorizzazioni a livello di Governo centrale e statale;
- esenzione dall'imposta statale sulle vendite (*State sales tax*) e altri oneri eventualmente imposti dai governi statali locali.

3. I PRINCIPALI INCENTIVI E AGEVOLAZIONI OFFERTE AGLI OPERATORI CHE SVILUPPANO I SEZ (SEZ DEVELOPERS)

I principali incentivi e agevolazioni offerte agli operatori che sviluppano i SEZ (*SEZ developers*) includono:

- esenzione dagli oneri doganali e accise per lo sviluppo delle SEZ in relazione a operazioni deliberate dal Board of Approval;
- esenzione dall'imposta sui redditi in relazione al reddito derivante dalle operazioni di sviluppo delle SEZ in un periodo di 10 anni su 15 (Sezione 80 IAB dell'*Income Tax Act*, 1961);
- esenzione dalla *minimum alternate tax* (Sezione 115JB dell'*Income Tax Act*, 1961);
- esenzione dall'imposta sulla distribuzione dei dividendi (Sezione 115O dell'*Income Tax Act*, 1961);
- esenzione dalla imposta centrale sulle vendite (*central sales tax*, CST);
- esenzione dalla imposta sui servizi.

4. UNITÀ ORIENTATE AL 100% ALL'ESPORTAZIONE (100% EXPORT ORIENTED UNITS, EOU)

Lo Schema EOU introdotto all'inizio del 1981 è complementare allo Schema SEZ. A tal riguardo, il primo adotta il medesimo regime in materia di produzione, ma offre una più vasta gamma di opzioni *in loco*, con particolare riferimento a fattori come l'approvvigionamento di materie prime, il porto di esportazione, le attrezzature nell'entroterra, la disponibilità di competenze tecnologiche, l'esistenza di una base industriale, e la necessità di una vasta area di terreno per il progetto.

In base allo Schema EOU, alle unità è consentito importare o rifornirsi localmente – senza pagamento di oneri di ogni tipo – tutti i tipi di beni, compresi merci e macchinari necessari alla produzione (*capital goods*), materie prime, componenti, materiali di imballaggio, beni di consumo, pezzi di ricambio e varie altre categorie specifiche di attrezzature, comprese le attrezzature relative al trattamento materiale (*handling*) necessari per la produzione per l'esportazione od in connessione con essa.

5. BENEFICI OFFERTI ALLE EOU

Tra i benefici offerti alle EOU si segnalano:

- possibilità di importare o procurarsi da fonti domestiche, senza alcun onere, tutti i tipi di beni, compresi merci e macchinari necessari alla produzione (*capital goods*), materie prime, beni di consumo, componenti, materiale di imballaggio, attrezzatura da ufficio;
- nessuna autorizzazione richiesta per forniture di importazione o provenienti da fonti domestiche;
- esenzione da dazi doganali su impianti per la produzione industriale e su merci e macchinari necessari alla produzione (*capital goods*), inclusi quelli di seconda mano (senza limiti di età);
- investimenti diretti esteri al 100% consentiti tramite la *automatic route*, salvo per alcuni



- settori;
- forniture locali di impianti per la produzione industriale merci e macchinari necessari alla produzione (*capital goods*), inclusi quelli di seconda mano, esentate dal pagamento delle imposte di consumo;
- rimborso dell'imposta centrale sulle vendite (*central sales tax*) sugli acquisti interstatali;
- facoltà di vendita di beni o prestazione di servizi anche al mercato domestico (*domestic tariff area*, DTA), tuttavia in misura non superiore al 50% del valore FOB delle esportazioni, purché siano soddisfatte altre condizioni;
- determinate forniture effettuate verso il mercato domestico sono computate ai fini del raggiungimento dei parametri del "*positive net foreign exchange earner*" (ogni unità EOU è obbligata a produrre valuta straniera): in caso di non raggiungimento dei parametri, può cessare l'esenzione dall'imposta sui redditi delle persone fisiche (Sezione 10 B dell'*Income Tax Act*, 1961).

6. INCENTIVI A LIVELLO STATALE

I Governi statali in India hanno introdotto svariati incentivi, sia fiscali che di altra natura, al fine di incoraggiare gli investimenti e attrarre capitale verso piccole, medie e grandi imprese, che includono quanto segue:

- incentivi fiscali speciali;
- riduzione del costo dei terreni;
- riduzione sull'imposta di registro sulle vendite/locazioni dei terreni;
- concessioni relative a tariffe sull'energia (*power tariffs*) per nuove unità;
- auto-certificazioni in base a vari atti;
- pacchetti di incentivi speciali per progetti di grande rilevanza;
- sussidi all'occupazione;
- rimborso delle imposte sulle merci.

7. INCENTIVI AGLI INVESTIMENTI

Il livello degli incentivi offerto dagli Stati varia ed è generalmente più elevato per gli investimenti effet-

tuati nelle zone economicamente arretrate. Inoltre, i termini e i limiti degli investimenti variano da Stato a Stato a seconda della natura dell'industria che tale Stato sta cercando di promuovere.

8. INCENTIVI RELATIVI ALLA TARIFFA SULL'ENERGIA

Gli incentivi relativi alla tariffa sull'energia sono concessi dai Governi statali in vari modi compresi:

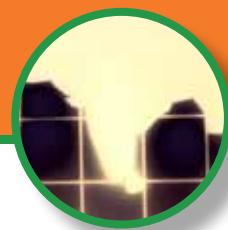
- esenzione dal pagamento del canone sull'elettricità;
- addebito tariffario per le nuove unità bloccato per un certo numero di anni dopo l'inizio della produzione;
- garanzia di non interruzione nella fornitura di elettricità;
- tassi agevolati soggetti a determinate condizioni;
- incentivi finanziari per l'acquisto e l'installazione di centrali elettriche autogeneratrici.

9. ALTRI INCENTIVI

Alcuni Stati offrono altri incentivi a piccole imprese od a industrie primarie secondo la definizione contenuta nelle loro linee di politica industriale. Si riporta qui di seguito un elenco indicativo di tali incentivi:

- tassi di interesse agevolati sui finanziamenti concessi da società a partecipazione pubblica;
- prezzi preferenziali su beni prodotti da industrie di piccola dimensione (*small scale industry*) in relazione agli acquisti fatti da organizzazioni governative e semi-governative;
- esenzioni dal pagamento della tassa di ingresso per periodi di tempo determinati (cd. *octroi* o *entry tax*);
- attribuzione preferenziale a piccole industrie di terreni e capannoni in aree industriali;
- il versamento dell'IVA può essere prorogato in luogo dei finanziamenti a tasso zero.

Alcuni Stati hanno avuto l'iniziativa di snellire il processo di approvazione degli investimenti mediante l'introduzione di formulari di domande per



le varie autorizzazioni. Un sistema di accesso preferenziale (*green channel*) è stato introdotto in alcuni Stati, dove le domande volte all'ottenimento di autorizzazioni sono ricevute e processate dai vari uffici amministrativi entro una scadenza prestabilita.

10. ACCORDI E ASSOCIAZIONI COMMERCIALI REGIONALI E INTERNAZIONALI

L'India è membro di tutti i principali forum economici multilaterali, quali il Fondo Monetario Internazionale (FMI), la Banca Mondiale, la Banca Asiatica di Sviluppo (*Asian Development Bank*, ADB) ed è membro fondatore del GATT e dell'OMC.

A livello regionale l'India è membro dell'Associazione Sud-Asiatica per la Cooperazione Regionale (*South Asian Association for Regional Cooperation*, SAARC) e della Cooperazione Economica Bangladesh-India-Myanmar-Sri Lanka-Tailandia (*Bangladesh, India, Myanmar, Sri Lanka, Thailand Economic Co-operation*, BIMST-EC). L'India è parte di svariate tipologie di accordi commerciali con diversi Paesi.

Di seguito riportiamo un elenco dei più importanti Accordi Commerciali di cui l'India è firmataria:

11. ACCORDI COMMERCIALI REGIONALI

- Negoziati dell'Accordo di Libero Scambio Indiano (ALS) con l'Associazione delle Nazioni del Sudest asiatico (ASEAN, *Association of South East Asian Nations*);
- Negoziati dell'Accordo di Collaborazione Economica Comprensiva fra India e Sri Lanka (*Comprehensive Economic Partnership Agreement*, CEPA);
- Iniziativa della Baia del Bengala per i negoziati dell'Accordo di Libero Scambio (ALS) finalizzato a una Cooperazione Tecnica ed Economica Multi-settoriale (*Bay of Bengal Initiative for Multi-Sectoral Technical and Economic Cooperation*, BIMSTEC);
- Negoziati per l'Accordo di Libero Scambio

(ALS) fra India e Consiglio di Cooperazione dei Paesi del Golfo;

- Negoziati fra India e Mauritius dell'Accordo di Alleanza e Collaborazione Economica Comprensiva (*Comprehensive Economic Cooperation and Partnership Agreement*, CECPA);
- Negoziati fra India e SACU dell'Accordo Commerciale Preferenziale (*Preferential Trade Agreement*, PTA);
- Negoziati fra India e Unione Europea per un *Board Based Trade and Investment Agreement*;
- Negoziati fra India e l'European Free Trade Association (EFTA) per un *Broad based Bilateral Trade and Investment Agreement*.

12. ACCORDI GIÀ CONCLUSI

- Accordo sulla Zona di Libero Scambio Sud-Asiatica (*Agreement on South Asian Free Trade Area*, SAFTA);
- Accordo Commerciale dell'Asia Pacifica (*Asia Pacific Trade Agreement*, APTA);
- Accordo Economico di Cooperazione Comprensiva fra India e Singapore (*Comprehensive Economic and Commercial Agreement*, CECA);
- Sistema Globale di Preferenze Commerciali (*Global System of Trade Preferences*, GSTP);
- Accordo Commerciale Preferenziale fra India e Cile;
- Accordo Commerciale Preferenziale fra India e Afghanistan;
- Accordo Commerciale fra India e Bhutan;
- Accordo Commerciale Preferenziale fra India e MERCOSUR;
- Trattato Commerciale fra India e Nepal;
- Accordo sulla Zona di Libero Scambio fra India e Sri Lanka;
- Accordo di Collaborazione Economica Comprensiva fra India e Giappone (*Comprehensive Economic Partnership Agreement*, CEPA);
- Accordo di Collaborazione Economica Comprensiva fra India e Corea del Sud (*Comprehensive Economic Partnership Agreement*, CEPA);
- Accordo Economico di Cooperazione Com-



prensiva fra India e Malesia (*Comprehensive Economic and Commercial Agreement*, CECA);

- Accordo Commerciale fra India e Pakistan.

13. ALTRI ACCORDI/ NEGOZIAZIONI

- Accordo Quadro con i Paesi ASEAN;
- Accordo Quadro con il Cile;
- Accordo Quadro con gli Stati GCC;
- Accordo Quadro con la Thailandia;
- Accordo su Commercio e Investimenti India-UE;
- Dichiarazione Congiunta per un Forum sulla Politica Commerciale India-USA;
- Accordo Commerciale India-Bangladesh;
- Accordo Commerciale India-Sri Lanka;
- Accordo Commerciale India-Corea del Nord;
- Piano di Azione Congiunta per un'Alleanza Strategica India-UE;
- Gruppo di Studio congiunto India-Corea del Sud;
- Accordo Commerciale India-Corea del Sud;
- Accordo Commerciale India-Maldiva;
- Rapporto di Studio Congiunto India-Nuova Zelanda;
- Accordo Commerciale India-Mongolia;
- Accordo Commerciale India-Pakistan;
- Dialogo Commerciale India-USA.

14. CONVENZIONI CONTRO LA DOPPIA IMPOSIZIONE INTERNAZIONALE

Il Governo centrale, agendo in base alla Sezione 90 dell'*Income Tax Act*, 1961, è stato autorizzato a stipulare convenzioni contro la doppia imposizione internazionale (trattati fiscali) con altri Paesi. L'obiettivo di tali accordi è di raggiungere una piattaforma comune finalizzata ad allocare la potestà tributaria in relazione ai diversi tipi di reddito fra Stato "della fonte" e Stato "della residenza", assicurando mediante tale processo la neutralità fiscale delle transazioni intercorrenti fra residenti e non residenti.

I trattati fiscali servono a offrire protezione ai contribuenti contro il fenomeno della doppia imposizione e, di conseguenza, eliminano il disincentivo che la variabile fiscale rappresenta nel libero flusso del commercio internazionale, degli investimenti internazionali e nel trasferimento internazionale di tecnologia. Questi trattati sono volti altresì a prevenire discriminazioni fra contribuenti a livello internazionale e costituiscono un importante elemento di certezza giuridica e fiscale e contengono, inoltre, previsioni per il mutuo scambio di informazioni e per la riduzione del contenzioso offrendo una procedura per la mutua assistenza.

Attualmente l'India ha stipulato accordi contro la doppia imposizione con oltre 85 Paesi, inclusa l'Italia (Convenzione firmata a New Delhi il 19/02/1993, ratificata con L. 14/07/1995, n. 319, ed entrata in vigore il 23/11/1995).





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 del MISE
2	Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

1. L'attività promozionale del MISE

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 cui spettano 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 e 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, insieme al Ministero degli Affari Esteri, opera il necessario collegamento con i vari Soggetti italiani attivi nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese (Regioni, Associazioni di categoria, Camere di Commercio italiane all'estero, Unioncamere, Associazione bancaria italiana).

Com'è noto, con legge n. 111 del 15 luglio 2011 è stato soppresso l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), le cui funzioni, risorse finanziarie e strumentali, sono state trasferite al Ministero dello Sviluppo Economico, il quale entro il 31 dicembre 2011 verrà conseguentemente riorganizzato.

I poteri di indirizzo e vigilanza in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese, esercitati dal Ministero dello sviluppo economico e dal Ministero degli affari esteri, attraverso linee guida per l'utilizzo delle relative risorse, sono assunte da una cabina di regia, co-presieduta dai Ministri degli affari esteri e dello sviluppo economico e composta, oltre che dal Ministro dell'economia e delle finanze da un rappresentante, rispettivamente, di Unioncamere, della Confederazione generale dell'industria italiana e dell'Associazione bancaria italiana.

Nel quadro complessivo dell'attività promozionale, in base a 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, si esplica un'attività promozionale straordinaria, il cui 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 geo-economiche, individuando i mercati che a medio termine presenteranno un andamento più dinamico e un accentuato tasso di crescita. A differenza delle azioni promozionali ordinarie, che prevedono ritorni a breve termine, 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 prevalentemente pubblico, del MISE.

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.

LE MISSIONI DI SISTEMA

La predisposizione delle strategie mirate per paesi e settori, è preceduta da un'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, Unioncamere, 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.

Per strutturare e organizzare in maniera coordinata gli interventi di internazionalizzazione, la scelta dei

Paesi in cui effettuare le missioni di sistema avviene nell'ambito della citata Cabina di Regia.

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 Sistema, in Russia (5/9 aprile) e in India (14-16 dicembre). Nel 2010 si sono svolte la Missione di sistema in Cina (30 maggio - 5 giugno) e quella nei Paesi del Golfo (5 - 11 novembre).

L'ATTIVITÀ PROMOZIONALE IN INDIA

L'India è uno dei mercati "focus" dell'intervento promozionale italiano verso il quale il MISE, anche attraverso l'ICE, ha favorito negli anni attività promozionali articolate su molteplici settori: dalla meccanica strumentale, al tessile/abbigliamento, dall'agro-alimentare a quello delle nuove tecnologie, dalla cinematografia, al design, dalla gioielleria,



all'arredamento. Sono stati inaugurati due centri di formazione in India per l'utilizzo di macchinari italiani nei settori dell'agro-alimentare e del legno.

A gennaio 2011 l'ICE e l'UCIMU hanno organizzato la partecipazione di 22 aziende alla Fiera IMTEX di Bangalore dedicata al settore delle macchine per la lavorazione dei metalli. Alla TASTE 2011 di Mumbai hanno preso parte 20 aziende - coinvolte da ICE - che hanno incontrato operatori, importatori, distributori e *buyers* internazionali presso una delle più importanti Fiere dedicate all'agro-alimentare del Subcontinente indiano.

Dal 9 al 13 febbraio l'ICE, in collaborazione con la Federazione Aziende italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza e il Ministero della Difesa, ha coordinato la partecipazione di 10 aziende leader del settore all'edizione 2011 dell'AEROINDIA di Bangalore.

Dall'11 al 13 febbraio l'ICE ha accompagnato 10 aziende del settore macchine per fonderie e metallurgia alla IFEX 2011, nello Stato del Punjab, per consolidare la presenza sul mercato indiano e cogliere le opportunità derivanti dalla domanda di macchinari per la lavorazione dei metalli. Dal 17 al 20 febbraio l'ICE, in collaborazione con ACIMALL, ha organizzato la partecipazione di 13 aziende alla Fiera DELHIWOOD di New Delhi nel campo dei macchinari per la lavorazione del legno.

Missione settoriale dedicata al settore delle infrastrutture - 21-24 marzo 2011

Nel mese di marzo 2011 è stata organizzata da Confindustria una missione imprenditoriale in India dedicata al settore delle infrastrutture e dell'energia. La missione, che ha avuto luogo tra il 21 e il 24 marzo a New Delhi e Mumbai, è stata guidata dal Vice Presidente di Confindustria Trevisani e dall'Amministratore delegato di Simest.

La delegazione, composta da 34 componenti rappresentanti di alcune tra le principali realtà imprenditoriali italiane del settore, delle associazioni di categoria e di due importanti istituti di credito, ha avuto l'opportunità di stabilire contatti con funzionari apicali dei Ministeri tecnici e degli enti responsabili del settore, nonché con numerosi operatori privati, tra cui alcuni tra i principali gruppi privati del Paese.

Missione settoriale sull'automotive - 18-21 aprile 2011

Nell'ambito del Programma straordinario Made in Italy è stata realizzata in India, nel mese di aprile, una missione dedicata al settore automotive, considerato da parte delle autorità indiane il volano per lo sviluppo dell'industria manifatturiera indiana. L'industria automobilistica indiana ha registrato nel 2010 un incremento delle vendite nazionali pari al 26%, che ne fa il mercato in maggiore crescita dopo la Cina.

La missione, che si è articolata in due tappe, New Delhi e Pune, ha visto la partecipazione di rappresentanti dell'Unione Industriali di Torino, dell'ANFIA, e di più di 50 aziende dell'industria automobilistica italiana. Alla missione erano presenti anche importanti istituti bancari (BNL, Banca Popolare, Unicredit e Intesa San Paolo).

Sono stati organizzati oltre trecento incontri BtoB con le controparti e visite a importanti impianti industriali. Alta è stata la soddisfazione da parte delle aziende partecipanti.

2. Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

L'intento di questa "guida" è quello di fornire alle Aziende e agli operatori economici una base informativa sintetica ma completa sulle agevolazioni finanziarie che vengono gestite dalla Simest Spa, dalla Finest Spa e dalla Sace Spa, per sostenere l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano.

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 U.E.

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 COMMA 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 U.E. (L. 133/2008, ART. 6 COMMA 2 LETT. B)

È lo strumento dedicato alle imprese che intendono 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 U.E..

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 dello 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 per studi collegati a investimenti commerciali;
- € 200.000 per studi collegati a investimenti produttivi;
- € 300.000 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 (LEGGE 143/88-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 della durata 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.

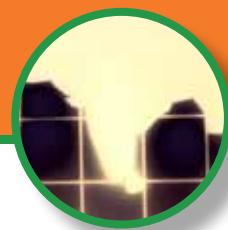
Il tasso CIRR negoziato per l'operazione resta fisso per tutta la durata del credito all'esportazione.

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 forniti dalla SACE BT (controllata al 100% dalla SACE) operativa dal giugno 2004. Le attività di SACE BT sono destinate in particolare alle PMI.

Beneficiari

Operatori nazionali:

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

Procedure e tempi

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

Per ogni approfondimento e per una rassegna esaustiva di tutti i prodotti SACE si rinvia al sito www.sace.it.

5. PARTECIPAZIONE DI SIMEST AL CAPITALE DI IMPRESE ESTERE (LEGGE N. 100/90; D.LGS. N. 143/98; D.L. N. 35/2005 CONV.L. N. 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. Lo 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. 100/90, 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. 100/90. 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 ad 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. 100/90;
- 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. 100/90.

Procedura e tempi

L'intervento del Fondo può essere richiesto, congiuntamente o successivamente alla richiesta di partecipazione di SIMEST ai sensi della legge 100/90, 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 legge 100/90, 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 legge 100/90:

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. PARTECIPAZIONE DI FINEST AL CAPITALE DI IMPRESE ESTERE (L. 19/91 ART.2; L.R. FRIULI VENEZIA GIULIA N. 34/91; D.LGS. N. 143/98)

È uno strumento dedicato alle imprese del Nord est dell'Italia che intendono realizzare investimenti nei Paesi dell'Europa Centro orientale e della Federazione Russa.

Finalità

La Finest favorisce l'internazionalizzazione delle imprese del triveneto sui mercati dell'Est a condizioni competitive, mediante l'acquisizione di quote di partecipazione di minoranza nel capitale di rischio di società estere partecipate da imprese italiane. Inoltre, concede finanziamenti a medio termine sia per la costituzione o l'ampliamento di società estere da parte di imprese italiane, sia per la realizzazione di accordi di collaborazione commerciale e/o produttiva promossi da queste ultime con partner esteri.

Beneficiari

Sono le imprese aventi stabile e prevalente organizzazione nelle Regioni Friuli Venezia Giulia, Veneto e Trentino Alto Adige, ovvero imprese o società, aventi stabile organizzazione in uno Stato dell'Unione Europea, controllate da imprese residenti nelle Regioni citate. È data priorità alle PMI. Tutte le imprese possono essere destinatarie dell'agevolazione, alla condizione che venga assicurato il mantenimento sul territorio nazionale delle attività di ricerca, sviluppo, direzione commerciale e una quota sostanziale delle attività produttive.



Caratteristiche dell'intervento

L'assunzione di partecipazione della FINEST non può essere superiore al 25% del capitale di rischio della società estera (tale limite è elevato al 40% qualora partecipi all'iniziativa anche la SIMEST) e può essere detenuta per un periodo massimo di otto anni. Entro questo termine FINEST dovrà procedere alla cessione delle sue quote ai valori di mercato.

Il finanziamento agevolato, della durata massima di 8 anni, può essere concesso nei limiti del 25% dell'investimento complessivo dell'impresa italiana nella società estera o dell'impegno finanziario derivante dall'accordo di collaborazione.

Procedura e tempi

L'operatore presenta direttamente alla FINEST il progetto di investimento o la richiesta di finanziamento, corredati da documentazione e da informazioni di carattere tecnico, industriale, economico, finanziario. A seguito dell'approvazione della delibera da parte del Comitato Esecutivo o del Consiglio di Amministrazione di FINEST, si procede alla stipula del contratto e all'acquisizione della partecipazione o all'erogazione del finanziamento.

Per informazioni consultare il sito www.finess.it.

8. FONDO ROTATIVO FINALIZZATO AL FINANZIAMENTO DI INTERVENTI AGGIUNTIVI DELLA FINEST PER FAVORIRE LA COSTITUZIONE DI IMPRESE NEI PAESI DELL'AREA BALCANICA (L. N. 84/2001; D.M. N. 433/2003)

Il Fondo nasce dall'intento di supportare gli investimenti delle imprese italiane, residenti nel Nord-Est italiano, in Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Macedonia, Serbia e Montenegro, ed è complementare agli interventi di partecipazione realizzati con la L. 19/91.

Finalità

Con la costituzione di un fondo rotativo la Finess

favorisce l'internazionalizzazione di imprese nazionali attraverso l'acquisizione di quote del capitale di rischio di società da costituire o già costituite nei Paesi individuati dal fondo. Tali quote saranno aggiuntive a quelle acquisite con le partecipazioni ex L. 19/91.

Beneficiari

Beneficiarie dell'agevolazione sono le imprese aventi stabile e prevalente organizzazione nelle Regioni Friuli Venezia Giulia, Veneto e Trentino Alto Adige, ovvero imprese o società, aventi stabile organizzazione in uno Stato dell'Unione Europea, controllate da imprese residenti nelle Regioni citate. È data priorità alle PMI.

Caratteristiche dell'intervento

L'intervento aggiuntivo del Fondo può avere ad 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.

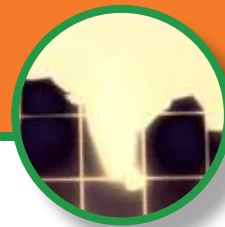
La quota acquisita dalla FINEST a valere sul Fondo non può superare il 40% del capitale sociale dell'impresa partecipata e l'importo di € 516.456.

L'intervento deve inoltre essere:

- di importo non superiore al doppio della partecipazione acquisita da FINEST ai sensi della legge 19/91;
- tale che la partecipazione complessiva di FINEST nel capitale di rischio dell'impresa estera non superi il totale delle quote di partecipazione detenute da imprese italiane e il 49% del capitale sociale dell'impresa 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 di FINEST. Il riacquisto da parte delle imprese italiane non è soggetto a garanzie.

L'impresa deve corrispondere al Fondo, sulla partecipazione acquisita a valere sul Fondo medesimo, un corrispettivo fisso quale remunerazione forfetaria a fronte della cessione, da parte del Fondo, dei diritti di godimento delle azioni o quote. Il corrispettivo è pari al tasso ufficiale di riferimento della BCE, vigente alla data della delibera, maggiorato di un punto percentuale.



Procedura e tempi

L'operatore presenta direttamente alla FINEST il progetto di società estera, corredato da documentazione.

L'istruttoria viene completata dalla Finest e successivamente la richiesta viene sottoposta al Comitato di Indirizzo e Rendicontazione, istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, per la relativa approvazione.

A seguito dell'approvazione del CIR, la Finest provvede alla stipula del contratto di partecipazione a valere sulle risorse del Fondo.

L'istruttoria complessiva si svolge nell'arco di tre mesi.

Per informazioni consultare il sito www.finest.it.

9. 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 COMMA 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.

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.

10. 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 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 partner, 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.

11. LEGGE 01.07.1970 N. 518 - RIORDINAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO

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 riconosciutei 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 partner, 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

- Legge 1 luglio 1970, n. 518 (G.U. n. 182 del 21 luglio 1970);
- Art. 22, comma 1 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 143 (Disposizioni in materia di commercio con l'estero);
- Decreto 21 luglio 1999, n. 315;
- Circolare n. 20100177438 del 29 novembre 2010 (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n. 289 del 11.12.2010 Supplemento ordinario n. 272).



Ufficio di riferimento

Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi. Divisione VIII Tel. 06 59932605 – annamaria.forte@sviluppoeconomico.gov.it

12. LEGGE 29.12.1993 N. 580 - RIORDINAMENTO DELLE CAMERE DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

La legge prevede che la denominazione di "camera di commercio" possa essere estesa, nel territorio nazionale, anche alle associazioni cui partecipino enti e imprese italiane e di altro Stato estero, che abbiano per scopo statutario la promozione dei rapporti economici con l'Italia e abbiano ottenuto l'iscrizione in un apposito Albo.

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

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

Tipo di intervento

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

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

La valutazione viene effettuata, tramite apposita

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

Procedura

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

Riferimenti normativi

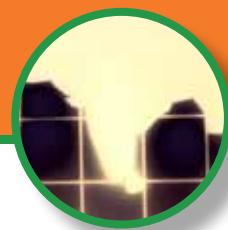
- Legge 29 dicembre 1993, n. 580 (G.U. n. 7 dell'11 novembre 1994);
- Decreto 15 febbraio 2000 n. 96 (G.U. n. 94 del 21 aprile 2000) e relativi indicatori allegati).

Ufficio di riferimento

Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi. Divisione VIII Tel. 06 59932605 – annamaria.forte@sviluppoeconomico.gov.it

13. LEGGE 21.2.1989, N. 83- CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI AI CONSORZI TRA PICCOLE E MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI, COMMERCIALI E ARTIGIANE

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

Consorti e società consortili multiregionali¹, anche in forma cooperativa, aventi come scopo esclusivo l'esportazione dei prodotti delle consorziate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla.

Consorti 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 legge 241/90) con istruttoria delle singole domande,

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.

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

- Legge 21 febbraio 1989 n. 83 (G.U. n. 58 del 10 marzo 1989);
- D.M. 25 marzo 1992 (G.U. n. 87 del 13 aprile 1992);
- Circolare ministeriale n. 0174769 del 25 novembre 2010 pubblicata sulla G.U. n. 289 dell'11/12/2010. Supplemeto ordinario n. 272.

Note: Il decreto legislativo 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.

Ufficio di riferimento

Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi. Divisione VIII Tel. 06 59932605 – annamaria.forte@sviluppoeconomico.gov.it



14. LEGGE 29.7.1981 N. 394 - ART. 10 CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI AI CONSORZI AGRO- ALIMENTARI, TURISTICO- ALBERGHIERI E AGRO- ITTICO-TURISTICI

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 multiregionale², 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

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.

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).

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

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.

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 legge 241/90) 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 mono-



regionali, 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. 251/81, così come modificato dalla legge di conversione 394/81, dalla legge 304/90 e dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 (art. 1, comma 935 della legge finanziaria 2007).

Circolare ministeriale 0174740 del 25 novembre 2010. G.U.11/12/2010 n. 289.S.O n. 272.

Note: Il decreto legislativo 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.

Ufficio di riferimento

Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi. Divisione VIII Tel. 06 59932605 – annamaria.forte@sviluppoeconomico.gov.it

15. LEGGE 29.10.1954 N. 1083 - CONCESSIONE DI CONTRIBUTI FINANZIARI A ISTITUTI, ENTI, ASSOCIAZIONI, CAMERE DI COMMERCIO ITALO ESTERE IN ITALIA PER INIZIATIVE VOLTE A PROMUOVERE L'ESPORTAZIONE

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

Beneficiari

Istituti, Enti ed Associazioni di rilievo nazionale e di emanazione del sistema produttivo imprendito-

riale, 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; ecc.. 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	Breton SpA
2	Brollo Siet Srl
3	Edilmac
4	Faber SpA
5	Gefran SpA
6	Gruppo Carraro
7	Gruppo Simplast
8	Guarniflon SpA
9	Isagro SpA
10	Lotto Sport Italia
11	Officine Maccaferri SpA
12	Pavan Group
13	Tessitura Monti India
14	Veneta Cucine SpA

1. Breton SpA

	2008	2009	2010
Fatturato	153 milioni di Euro	96 milioni di Euro	102 milioni di Euro
Fatturato in India	7 milioni di Euro	6 milioni di Euro	3 milioni di Euro
Numero dipendenti	523	471	472
Numero dipendenti in India o addetti India	9	9	9
Canali di vendita all'estero	Vendita diretta o tramite agenti attraverso il controllo delle succursali Breton USA – Breton Australia – Breton Cina – Breton India		
Unità produttive ubicate in	Castello di Godego (TV) – Fara Vicentina (VI) – Vedelago (TV)		



INTRODUZIONE

Breton venne fondata nel 1963 da Marcello Toncelli, che intuì le grosse potenzialità di sviluppo di un settore assolutamente innovativo e a quel tempo quasi inesplorato, nel comparto metalmeccanico. L'azienda, sotto la sua guida attenta e la sua capacità creativa, crebbe rapidamente nel tempo per diventare in pochi anni una realtà di primo piano, che le ha consentito successivamente di raggiungere la leadership mondiale di mercato.

Breton, negli anni Novanta, è entrata infatti di prepotenza nel settore dei centri di lavoro a controllo numerico ad alta velocità, diventando in pochi anni uno delle più importanti realtà mondiali.

Breton Spa opera su un'area di 80.000 mq dei quali 43.000 mq coperti ed è oggi controllata da Luca e Dario Toncelli, alla guida dell'azienda, affiancati nel consiglio di amministrazione da Roberto Chiavacci, Vice Presidente e socio storico del fondatore.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Sig. Aldo Salvaneschi, *Sales Manager* dell'azienda, al team di Interprofessional Network.

Sig. Salvaneschi, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Breton Spa offre una gamma completa di attrezzature, macchine e impianti per svolgere tutte le lavorazioni industriali del marmo, del granito e della pietra ornamentale in genere: dalla segagione dei blocchi alla finitura e imballaggio dei prodotti.

L'azienda è organizzata in quattro divisioni produttive:

- macchinari per la lavorazione di materiale lapideo (marmi, graniti, etc.);
- macchinari per la produzione e lavorazione della pietra composita;
- macchinari per la produzione di lastre in gres porcellanato di grosse dimensioni;
- macchine utensili per la lavorazione di metalli e altri materiali compositi (quali per esempio fibra di carbonio).

In percentuale il 75% del business è dedicato ai primi tre punti mentre il 25% riguarda il quarto punto, ossia le macchine per la meccanica (settore aerospaziale, automotive, meccanica generale, stampi).

Che attività specifica andate a svolgere in India?

In India abbiamo un ufficio commerciale ubicato a Bangalore, che si occupa sia della vendita dei prodotti che dell'assistenza diretta al cliente. È fondamentale infatti essere presenti in loco e dare tutto il

supporto necessario in tempi rapidi.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Siamo presenti nel Paese direttamente da più di dieci anni e l'India continua a rappresentare per l'azienda un mercato importantissimo dal punto di vista strategico. Siamo in continua crescita.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La struttura organizzativa non ha subito cambiamenti nel corso del tempo; abbiamo portato sul mercato indiano lo stesso modello di internazionalizzazione sviluppato negli altri Paesi esteri dove eravamo già presenti (vari uffici di area manager, varie divisioni strutturate suddivise per mercati, segretarie di mercato, etc.).

L'assistenza è invece unica, dato che abbiamo macchine elettroniche e computerizzate collegate via rete con la Casa madre. Effettuiamo controlli di assistenza direttamente online.

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

Siamo proiettati verso il consolidamento dell'azienda quali leader mondiale di mercato proponendo prodotti innovativi con soluzioni economiche e



profittevoli per le aziende clienti. Da sempre Breton presta una particolare attenzione al cliente, offrendo servizi moderni, articolati ed efficaci, a necessario corredo della fornitura di macchine di qualità e con performance elevate.

Fin dal primo contatto e poi nello sviluppo della relazione commerciale, l'azienda è sempre al fianco dei clienti, tesa a soddisfare ogni loro esigenza nelle varie fasi del rapporto, dalla selezione e studio del prodotto, al supporto in fase di realizzazione del progetto e montaggio delle macchine, al training degli operatori, al trasferimento del know-how, fino al supporto tecnico post-vendita. Nelle varie fasi di relazione con il cliente, l'azienda si avvale sempre di personale con elevata competenza nel settore specifico e massima disponibilità.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Siamo leader di mercato a livello mondiale. La qualità dei nostri prodotti ci consente di coprire la fascia alta del mercato.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica assume un ruolo assolutamente fondamentale e ci consente di trovare mercati di sbocco importanti per la vendita dei nostri macchinari nonché di individuare esattamente i prodotti più adatti a rispondere alle esigenze dei clienti.

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

Il contenuto tecnologico e innovativo dei nostri prodotti è ciò che da sempre ci distingue e ci consente di conservare la leadership nei mercati, in tutti i settori di attività.

L'elevata professionalità delle maestranze, i regolari controlli sulla qualità della merce in entrata e un rigoroso collaudo finale del prodotto finito assicurano l'affidabilità delle macchine Breton.

La fabbricazione del prodotto è nella massima parte gestita all'interno dell'azienda, con un processo altamente informatizzato. Nei dipartimenti produttivi vengono utilizzate moderne macchine utensili automatiche e avanzate tecnologie di lavorazione che

permettono di raggiungere gli elevati standard di qualità richiesti e al tempo stesso di ridurre i tempi delle lavorazioni, perseguendo le economie di costo che il mercato oggi impone.

Doveroso poi citare come punto di forza il nostro servizio post-vendita, vero fiore all'occhiello dell'azienda.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Sì.

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

Non abbiamo riscontrato alcuna problematica al riguardo.

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

Molto. La nostra azienda è votata alla ricerca e ha fatto della ricerca e sviluppo la chiave del proprio successo.

Nel nostro laboratorio e nei dipartimenti di progettazione meccanica ed elettronica vengono sviluppate le nuove idee di prodotti, di processi e di tecnologie di produzione. Vi lavorano all'incirca una settantina di persone e più di un terzo si dedicano interamente alla R&S.

Tutta la progettazione meccanica, elettrica ed elettronica viene sviluppata all'interno dell'azienda per conseguire un totale controllo tecnologico. Uno staff di ingegneri e tecnici specializzati assicura lo sviluppo continuo dei prodotti. I progetti sono elaborati con moderne tecnologie CAD - CAE per assicurare la necessaria rapidità di realizzazione. È in questo dipartimento che, anche grazie all'essenziale contributo della nostra clientela e dei nostri specialisti indiani, le idee innovative prendono corpo e vengono tradotte in prodotti.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Una politica orientata all'essere sempre presenti sul mercato.



Un occhio di riguardo è riservato inoltre alla parte online, dato che sono molte le richieste che arrivano attraverso il canale web. Monitoriamo quindi tutte le visite sul nostro sito e abbiamo creato recentemente vari blog, diretti agli imprenditori, per semplificare ancora di più il rapporto azienda-cliente.

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

Le difficoltà maggiori sono dovute al lungo protrarsi delle trattative con gli interlocutori indiani, che talvolta possono durare anche diversi mesi o anni con significative variazioni nella preparazione delle commesse.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Non è stato adottato nessun tipo di cambiamento, essendo presenti in India da diversi anni, l'azienda è già abituata agli usi e costumi locali.

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

Come detto precedentemente siamo leader mondiale.

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

Sì. Si deve fare però una rilevante distinzione: per quanto riguarda le divisioni dell'azienda che curano la produzione di macchinari per la lavorazione del marmo, della pietra e della ceramica non abbiamo mai riscontrato difficoltà.

Per quanto riguarda, invece, la divisione delle macchine per la meccanica, avendo come clienti le principali aziende governative del Paese, subentrano delle problematiche. Premesso che operiamo via tender, esiste una licenza obbligatoria per l'esportazione che deve essere rilasciata per ogni singola macchina venduta nel Paese. Si può capire dunque come ciò possa comportare disagi a livello di tempistica. Si tratta a ogni modo di un ostacolo superabile.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Per quanto riguarda aeroporti e alberghi: sono a dir poco perfetti; lo stesso non si può dire delle strade, che rappresentano ancora oggi un enorme problema irrisolto. Occorrono anche più di cinque ore per spostarsi da una città all'altra nel giro di 150 km.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Un rapporto collaborativo mirato al reciproco sviluppo e basato su amicizia e fiducia che perduri nel tempo.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

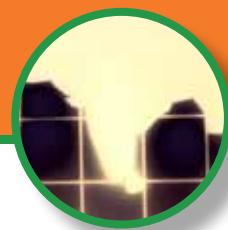
I principali concorrenti attualmente presenti in India sono rappresentati da europei, in particolare italiani e tedeschi. Vi è rispetto, ma poca possibilità di dialogo.

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?

La strategia logistica è suddivisa in due grandi tronconi: da una parte Breton India, che si occupa di tutta la rete distributiva relativa ai macchinari per la lavorazione di marmo, pietra e piastrelle; dall'altra un'agenzia che cura tutti questi aspetti (oltre all'assistenza) per quanto riguarda il settore meccanico. Tutti i prodotti vengono venduti come Breton Italia. Per quanto concerne le problematiche con i distributori esteri, abbiamo avuto problemi per alcuni contratti in agenzia di esclusiva (*sole agency agreement*) non rispettati.

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

Oltre a Breton India, abbiamo sedi commerciali e di assistenza negli Stati Uniti (Breton USA), in Australia (Breton Australia) in Germania (Breton GmbH) e in Cina (Breton Cina).



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 abbiamo riscontrato nessuna problematica in merito.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Assente. Tutte le comunicazioni si svolgono in lingua inglese.

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

Siamo stati la prima azienda del settore, nell'anno 1992, a ottenere la certificazione del sistema di qualità a norme UNI EN ISO 9001, nel 2003 abbiamo ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001/2000 e nel 2008 la certificazione ISO 14001:2004.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Ottimo, sia con banche indiane che con banche italiane presenti in loco.

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

Un'ottima esperienza. Dispiace per la chiusura degli uffici ICE appena verificatasi.

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 tutto è stato pianificato al meglio. Abbiamo da poco affrontato questa situazione con il passaggio della proprietà ai discendenti dopo la scomparsa di Marcello Toncelli, vera voce guida dell'azienda.

Fortunatamente i figli stanno seguendo in modo encomiabile l'attività del padre e sono molto legati all'azienda; l'ultimo investimento di Fara Vicentina

non è altro che la conferma di ciò.

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

Naturalmente dipende dalle premesse con le quali ci si affaccia al mercato indiano: raccomando di armarsi di tanta pazienza e di valutare sempre ogni mossa. Considerati i tempi lunghi delle trattative, non bisogna né aspettarsi di concludere affari in poco tempo né darsi per vinti troppo velocemente. I rapporti umani sono importantissimi, è quindi consigliato stringere delle vere amicizie con i propri partner indiani. Un altro aspetto che mi sento di sottolineare è quello di fare molta attenzione alla burocrazia locale, dato che gli indiani, oltre a essere molto preparati, sono anche molto pignoli e meticolosi. Bisogna quindi leggere sempre attentamente tutti i documenti per non avere problemi nel corso del tempo.

Sarà fondamentale prevedere una presenza sul mercato indiano con una struttura ben definita mirando al futuro ed a ciò che questo grande paese potrà dare a una azienda italiana e all'Italia stessa evitando di fare azioni commerciali del tipo "mordi e fuggi", assicurando alla clientela una presenza a lungo termine.



2. Brollo Siet Srl

Attività svolta e settore merceologico: Produzione trasformatori elettrici

	2008	2009	2010
Fatturato	11,1 milioni di Euro	7,2 milioni di Euro	10,4 milioni di Euro
Fatturato in India	0,25 milioni di Euro	0,68 milioni di Euro	0,80 milioni di Euro
Numero dipendenti	76	69	70
Numero dipendenti in India o addetti India	10	18	22
Canali di vendita all'estero	Distributori, agenti, vendita diretta		
Unità produttive ubicate in	Caerano San Marco (TV) – Italia, Silea (TV) – Italia, Bangalore – India, Mosca – Russia		

INTRODUZIONE

Brollo Siet S.r.l. è un'azienda giovane e dinamica che opera nella produzione di trasformatori elettrici con un'esperienza decennale. Attualmente, l'attività di produzione è articolata in due stabilimenti nella provincia di Treviso, Caerano di San Marco e Silea, con oltre 10.000 mq di superficie coperta, 80 collaboratori e 5 divisioni di prodotto attraverso le quali è in grado di fornire un'offerta altamente diversificata. Grazie all'efficiente rete distributiva sia a livello nazionale sia internazionale, Brollo Siet è riconosciuta in oltre 60 paesi come un'azienda storica, solida, affidabile e con prodotti e servizi di qualità.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Andrea Brollo, AD dell'azienda, al team di Interprofessional Network.

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

Brollo Siet srl è un'azienda italiana nata negli anni Sessanta dall'intraprendenza dei fratelli Brollo di Caerano San Marco. Nel corso degli anni il business si è evoluto dalla manutenzione di motori e trasformatori di media tensione della prima generazione alla produzione e vendita in tutto il mondo di diverse tipologie di trasformatori, sviluppati dalla seconda generazione.

A oggi l'azienda oltre agli stabilimenti produttivi in provincia di Treviso vanta uno stabilimento a Banga-

lore (India) e uno a Mosca (Russia).

L'azienda conta inoltre cinque divisioni di prodotto:

- linea di trasformatori di bassa tensione: trasformatori e autotrasformatori, reattanze e induttanze per diversi usi civili e industriali;
- la storica divisione di riparazione, modifica e vendita di motori e pompe;
- linea di trasformatori di media tensione, in olio e in resina;
- linea di prodotti a LED per la comunicazione visiva: display ora-data-temperatura, giornali luminosi, contatori, tabelloni sportivi





- per palestre, croci per farmacie, e pannelli visualizzazione dati per sistemi fotovoltaici;
- linea di trasformatori, convertitori e accessori per le insegne al neon e l'illuminazione architettonica a catodo freddo.

Quest'ultima divisione è quella maggiormente internazionalizzata, e vanta una rete vendita presente in oltre 60 paesi oltre alla storica divisione di riparazione, modifica e vendita di motori e pompe.

Le due sedi estere sono dedite alla produzione di trasformatori in alta tensione per insegne, per una loro distribuzione nei mercati CIS, Medio ed Estremo Oriente.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

La *business unit* di Bangalore, sotto la supervisione italiana, produce trasformatori in alta tensione per le insegne luminose e per illuminazione architettonica a catodo freddo.

Grazie alle sinergie sviluppate dai tecnici italiani con i nostri partner indiani, già attivi da anni nella produzione di alcuni componenti usati nei trasformatori stessi, abbiamo dato vita a un'offerta di prodotti di alta qualità "middle price", destinati al mercato interno ed esportati altresì in svariati paesi del Far e Middle East oltre a paesi africani e sudamericani.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

La nostra avventura in India è iniziata sette anni fa quando abbiamo instaurato un rapporto di collaborazione con un produttore locale per la fornitura di alcuni componenti plastici usati nei nostri trasformatori e per la distribuzione del trasformatore finito da noi prodotto. Dal 2008 è stata riconosciuta l'esigenza di essere presenti direttamente in un mercato in forte espansione come quello indiano, con un elevato potenziale di crescita anche per il nostro settore.

Grazie alla forte intesa con il partner indiano, si è deciso di avviare una *joint venture* per la produzione in loco anche del cuore del trasformatore vero e proprio, che fino a quel momento era rimasta esclusi-

sivamente in capo agli stabilimenti italiani.

Dopo un lungo periodo di preparazione, selezione e formazione dei responsabili di produzione, invio in loco dei macchinari, loro installazione e messa in moto, si è arrivati al completamento di un'unità produttiva tecnologicamente avanzata, rispetto agli standard locali e con un personale altamente qualificato.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

Sostanzialmente l'organizzazione interna è definita come segue: dopo un primo anno di supervisione bimensile di tecnici italiani ridotta poi a visite trimestrali di controllo, il partner indiano segue la gestione del personale e della produzione sempre sotto la supervisione dell'ufficio tecnico italiano e ultimamente si occupa anche di seguire direttamente la parte commerciale riferita al mercato indiano. Tutta la parte di ricerca e sviluppo è rimasta in capo alla sede italiana così come la parte commerciale per l'export.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Come già anticipato, i nostri prodotti vengono costruiti con macchinari e standard europei, pertanto rispetto al mercato indiano si posizionano nella fascia medio alta. Rispetto allo standard locale, dove la produzione avviene tipicamente in modo artigianale, i nostri trasformatori, caratterizzati da uno standard qualitativo superiore sono indirizzati a una clientela più raffinata, che richiede periodi di garanzia più lunghi, soprattutto in riferimento a progetti di illuminazione architettonica per hotel di lusso, centri commerciali e grandi opere pubbliche come aeroporti, stazioni, etc.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Per tutte le aziende, la pianificazione assume un ruolo molto importante; purtroppo però, a causa di condizioni economico-finanziarie fortemente turbolente e instabili come quelle che stiamo attraversando negli ultimi anni, dobbiamo riconoscere la difficoltà di riuscire a pianificare in maniera efficace.



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

I maggiori punti di forza dell'azienda sono la qualità dei prodotti, l'elevata reperibilità grazie all'estesa rete commerciale sia nel mercato domestico sia in quello internazionale, l'adattabilità alle richieste dei singoli clienti, una fortissima attenzione al *customer care*, la velocità di risposta e di consegna della merce.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Per l'Italia e l'Europa proponiamo principalmente i trasformatori che produciamo nello stabilimento di Silea con impianti altamente automatizzati e tecnologici e con standard qualitativi superiori altamente riconosciuti nel settore.

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

Non possiamo nascondere che una delocalizzazione della produzione comporta sempre delle problematiche legate alla messa in atto delle procedure produttive a causa di condizioni ambientali e climatiche differenti. L'instabilità della fornitura elettrica ci ha obbligato ad apportare modifiche sia sugli impianti elettrici sia sui macchinari. Abbiamo dovuto apportare anche alcune modifiche al prodotto finito allargando la dimensione del trasformatore stesso, potenziando la sezione del filo del primario al fine di garantire una migliore dissipazione termica e una maggiore resistenza ai picchi di rete, molto frequenti in questo paese.

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

Il Dipartimento R&S e Controllo Qualità rappresentano dei cardini per qualsiasi azienda. Un prodotto poco innovativo, poco efficiente, con uno scadente design e una qualità mediocre è destinato a fallire in brevissimo tempo. La concorrenza internazionale oggi tende a fornire sempre più prodotti innovativi e con qualità intrinseche riconosciute, pertanto è fondamentale promuovere un brand riconosciuto e apprezzato che identifichi un prodotto di qualità. Oggi quindi bisogna essere consapevoli delle con-

sequenze che possono derivare dall'operare in maniera sbagliata.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Per poter essere più efficaci nella nostra azione abbiamo dovuto fare una forte campagna di marketing, promuovendo il nostro prodotto come un prodotto indiano, ma costruito sulla base di *know how* e standard qualitativi italiani. Anche in questo settore, come in moltissimi altri, il Made in Italy è infatti riconosciuto e apprezzato.

Questo però non bastava. Dovevamo pensare come italiani, ma agire come indiani.

Ci siamo quindi appoggiati a due rivenditori esclusivi, uno a Mumbai e uno a Bangalore per poter penetrare il mercato in tempi più rapidi.

La ricerca di nuovi clienti, la cura dei rapporti con i distributori asiatici, mediorientali e sudamericani fa capo invece all'ufficio commerciale italiano.

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

La difficoltà principale è stata, e lo è tutt'ora, quella di portare il modello italiano in un Paese che ragiona, agisce e concepisce il commercio in un modo totalmente diverso, oltre al dover comprendere le differenze nei ritmi di lavoro, le usanze e tradizioni molto diverse dalle nostre.

Gli indiani sono sostanzialmente un popolo di lavoratori instancabili e onesti, ma hanno bisogno di essere guidati costantemente.

Per questo una presenza in loco di personale italiano fidato è comunque un fattore strategico per meglio controllare, guidare e comprendere le metodologie di lavoro locali e le esigenze del cliente.

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

La nostra offerta è indirizzata a una clientela "middle price" che non è in grado di sostenere i prezzi di prodotti Made in Italy, ma, nel contempo, non è attratta dai bassi prezzi dei concorrenti cinesi, in quanto percepisce i loro prodotti come poco sicuri e di bassa qualità.



Per quanto riguarda i prodotti Made in Italy, copriamo la fascia alta di clientela con un prodotto più tecnologico, certificato e con garanzie più estese.

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

Dal punto di vista doganale, esistono grosse difficoltà di cui ancora oggi non riusciamo a capire le cause precise. La prassi prevede che tutta la documentazione di spedizione venga anticipata al nostro partner in loco, il quale la sottopone alla dogana per l'approvazione, in mancanza della quale la merce non può partire. Purtroppo si verificano situazioni di lunghe soste presso la dogana indiana, anche 2/3 settimane, per innumerevoli motivazioni.

Il consiglio per chi volesse investire è di trovarsi in loco uno spedizioniere/broker, con validi contatti negli uffici doganali dove verranno effettuate le operazioni per l'importazione.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

A parte le opere di nuova concezione con elevato contenuto tecnologico e di design (come centri commerciali, aeroporti, hotel di lusso, etc.) a oggi l'India risulta essere un Paese molto povero con una qualità delle infrastrutture assai scarsa, trasporti *in primis*.

Sapendo che l'obiettivo del Governo è quello di accelerare la modernizzazione in corso, raddoppiando in pochi anni il volume degli investimenti, ci auguriamo che sia la mobilità interna che il livello dei servizi in genere possa presto migliorare.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Non abbiamo mai avuto modo di conoscere direttamente i nostri concorrenti indiani, ma conosciamo la loro capacità produttiva e la loro scarsa capacità di internazionalizzazione.

Sono per lo più aziende di piccole dimensioni, di carattere artigianale, con lavorazione di materie prime locali e con standard estetici piuttosto bassi.

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?

I trasformatori prodotti nello stabilimento indiano sono destinati principalmente al mercato interno e ai paesi del Far e Middle East e al Sudamerica.

Per il mercato interno ci avvaliamo di due rivenditori esclusivi. Uno gestisce le vendite nel centro-nord del paese mentre il secondo cura il centro-sud.

Nei mercati esteri ci appoggiamo a una rete distributiva specializzata nel settore. Nella fattispecie, viene individuato un rivenditore esclusivo per lo stato di competenza, che abbia le caratteristiche necessarie per poter gestire le relazioni con i clienti, che abbia le autorizzazioni necessarie per l'importazione e distribuzione, che sia organizzato efficientemente sotto l'aspetto logistico.

In Sudamerica la distribuzione avviene tramite società partecipate.

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?

A differenza di quanto avviene in Cina, la registrazione di un marchio in India è molto più semplice e offre garanzie di tutela contro la concorrenza sleale, a differenza di quanto avviene nei paesi confinanti.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Uno dei principali motivi che ci hanno spinto a scegliere l'India, oltre alle grandi potenzialità del Paese legate alla sua crescita economica, è la facilità di comunicare, in quanto la lingua inglese è largamente diffusa in ambito di business e non solo.

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

I nostri prodotti indiani hanno ottenuto importanti certificazioni internazionali. Dall'UL, che è l'omologazione di riferimento per il mercato nord-americano, all'IRAM, che invece costituisce la certificazione per i prodotti destinati al mercato argentino.

Per il mercato indiano, al momento, non è richiesta alcuna certificazione specifica.



Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

A parte l'elevato costo del denaro, troviamo qualche difficoltà e tempi lunghi a incassare pagamenti internazionali.

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

Se un piccolo imprenditore intende affacciarsi al mercato indiano deve mettere in conto di doversi arrangiare da solo in quanto non esistono reali appoggi o supporti da Banche o altre Istituzioni italiane. Inoltre deve studiare bene sia il Paese che, pur es-

sendo unico, è diviso in vari stati federali ognuno dei quali ha tassazioni, vincoli e usanze specifiche, che una buona logistica, perché anche piccole distanze possono significare tempi lunghi se si considerano la scarsità e la bassa qualità delle attuali infrastrutture. È consigliabile insediarsi in zone attrezzate e facilmente agibili sia per gli arrivi che per le partenze delle merci.

Suggeriamo comunque a imprenditori italiani di prendere seriamente in considerazione un'esperienza in India sia perché si tratta di un mercato importante, in forte crescita, sia per fattori legati alla buona preparazione scolastica dei giovani e alla loro buona propensione al lavoro.

3. Edilmac

	2008	2009	2010
Fatturato	dato non disponibile	27 milioni di Euro	22 milioni di Euro
Fatturato in India	dato non disponibile	0,4 milioni di Euro	dato non disponibile
Numero dipendenti	130	130	130
Numero dipendenti in India o addetti India	0	3 trasfertisti	0
Canali di vendita all'estero	Richiesta diretta dagli interessati		
Unità produttive ubicate in	Tapovan		

INTRODUZIONE

Nata alla fine degli anni cinquanta, Edilmac si è nel tempo ampliata specializzandosi, in particolare, nella gestione di grandi cave, nell'esecuzione di gallerie e di pozzi.

Nel 1976 si è dotata di attrezzature e tecnologia "RAISE BORER", con le quali è possibile eseguire pozzi meccanicamente della profondità di centinaia di metri e fino al diametro di 6 metri; successivamente si è dotata di attrezzature per l'allargo di pozzi progettati con diametri superiori. Fra i tanti pozzi di grande diametro eseguiti vi sono quelli per l'areazione del Tunnel della Manica, della galleria di circonvallazione di Locarno e delle tre più lunghe gallerie ferroviarie per l'alta velocità sul tratto Bologna-Firenze.

Edilmac agisce in modo socialmente responsabile, in pieno rispetto per l'ambiente e il territorio in cui lavora secondo un sistema di gestione integrato che comprende le certificazioni ISO 9001 / BS OHSAS 18001 / ISO 14001.

Edilmac si impegna inoltre a perseguire una politica per la qualità dei propri servizi, per la sicurezza dei propri dipendenti e per la sostenibilità ambientale.



Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Luca Fumagalli, Direttore Generale dell'azienda, al team di Interprofessional Network.

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

Il nostro business consiste in lavori in appalto o subappalto per la costruzione di pozzi di grande diametro, di gallerie e di coltivazione cave. L'azienda quindi opera prevalentemente nei lavori in sotterraneo in roccia e in superficie per cave per conto terzi.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Il mercato indiano rappresenta una novità per la nostra azienda. All'interno di due progetti idroelettrici nella zona dell'Himalaya in particolare per il progetto idroelettrico di Tapovan e di Loharinag Pala, nel 2009 abbiamo realizzato due pozzi con attrezzatura meccanica Raise Borer, di 170 metri e diametro 2,13 metri.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Al momento non abbiamo nessuna struttura presente in India. Siamo stati contattati direttamente dalla controparte indiana per i progetti precedentemente citati e dopo alcuni sopralluoghi sul posto abbiamo accettato l'incarico.

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

Il tutto può essere tradotto in tre importanti aspetti: sicurezza, precisione e qualità. Edilmac, inoltre, non si limita alla sola realizzazione del lavoro, ma offre anche tutta la consulenza necessaria e specifica per la realizzazione dei lavori. Essendo infatti il nostro un lavoro di nicchia, non sono molti i progettisti che conoscono le problematiche collegate all'attività che andiamo a eseguire.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

In generale, per Edilmac la pianificazione strategica è molto importante, soprattutto con riferimento all'attività dell'azienda nel mercato sudamericano, che oggi offre grandi opportunità. Per quanto riguarda, invece,

nello specifico il mercato indiano, la pianificazione strategica assume un ruolo poco rilevante, questo perché tale mercato è difficile e complesso e richiede tempo e risorse che sono piuttosto distanti dai nostri attuali cliché.

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

Possono essere riassunti nei seguenti tre punti:

- *know how*;
- esperienza;
- specializzazione per pozzi di grosso diametro.

Con le attrezzature "Raise Borer", in funzione dal 1976 e in costante evoluzione, Edilmac si posiziona oggi ai vertici del mercato internazionale per qualità del servizio e rapidità d'esecuzione in roccia di pozzi, forneli e condotte forzate. I vantaggi che si ottengono con l'impiego di questa tecnologia sono molteplici (perfezione dei diametri realizzati, integrità delle pareti in quanto non sollecitate da esplosioni, possibilità d'asportare in continuità i detriti di pezzatura ridotta che si depositano, etc.).

Con il supporto di attrezzature altamente tecnologiche e certificate secondo standard di sicurezza, l'azienda è in grado di realizzare, inoltre, gallerie di grande e piccola sezione, per diversi impieghi o esigenze.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Assolutamente sì.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo?

Per noi la ricerca e sviluppo è un valore competitivo importante, ma non decisivo. Ci limitiamo alla ricerca di nuove metodologie di lavorazione che ci consentano di essere all'avanguardia sul mercato; testimonianza di ciò è il "Raise Borer" che esiste da 40 anni ma, come detto precedentemente, è in continua evoluzione.

Abbiamo avuto inoltre alcuni contatti con le Università, relativamente a progetti che si limitavano al con-



trollo di alcuni materiali.

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

I principali problemi riscontrati nell'affacciarsi al mercato indiano sono derivati dalla cultura locale, molto diversa dalla nostra, con la quale, quindi, è difficile confrontarsi e caratterizzata da una mentalità talvolta difficile da comprendere.

Altre difficoltà le abbiamo incontrate a causa di una rete di trasporti non all'altezza.

Esistono delle difficoltà a livello doganale e fiscale?

Sì, le pratiche doganali sono un ostacolo per un imprenditore che si affaccia per la prima volta sul mercato. È consigliabile fare affidamento a un partner locale per non compromettere il buon esito della propria attività.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Pessima. Le infrastrutture, in particolare le strade, sono molto arretrate e necessitano di importanti adeguamenti.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Essendo il nostro un settore di nicchia, non abbiamo concorrenza in India. L'utilizzo di bassa manovalanza potrebbe rappresentare un problema di concorrenza, ma al momento non si è ancora verificato.

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

Si abbiamo una società in Uruguay e una succursale in Argentina.

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 abbiamo riscontrato alcun problema al riguardo.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

L'azienda non ha avuto alcun problema nell'operare in India: si comunica infatti in lingua inglese.

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

Sì. Sono importanti. Con l'intento di ottimizzare e razionalizzare la propria gestione, monitorare costantemente l'adeguatezza delle risorse umane ed economiche, Edilmac ha conseguito le seguenti certificazioni che sono state tutte recepite in un Sistema di Gestione Integrata: Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2008, Gestione Sicurezza UNI EN ISO 18001:2007, Gestione Ambientale UNI EN ISO 14001:2004, CQOP SOA.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Buono. Il rapporto si è comunque limitato alla richiesta di garanzie attraverso l'emissione di lettere di credito.

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

Buono, anche se non abbiamo al momento particolari collaborazioni 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?

Edilmac ha visto l'entrata in azienda dei figli dei titolari con quote societarie.

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

Per aziende come la nostra, adottare la filosofia dei piccoli passi. Prestare inoltre molta attenzione alla burocrazia indiana e ai pagamenti. Consiglio quindi di approcciare solamente società di alto livello e di tutelarsi con forme di garanzia.

Non bisogna poi sottovalutare la cultura indiana pensando che tutti i problemi, anche i più semplici, si possano risolvere direttamente dall'Italia.



4. Faber SpA

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

	2008	2009	2010
Fatturato	dato non disponibile	200,0 milioni di Euro	220,0 milioni di Euro
Fatturato in India	dato non disponibile	15 milioni di Euro	17 milioni di Euro
Numero dipendenti	dato non disponibile	1400	1350
Numero dipendenti in India o addetti India	dato non disponibile	270	270
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 in



India?

Produzione di cappe da cucina.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Siamo presenti con un piccolo stabilimento (3.500 m²) dal 1997 e nel corso degli anni abbiamo cercato di incrementare i volumi di vendita e di ampliare la gamma prodotta localmente. Nel 2012 verrà portato a termine un nuovo stabilimento di circa 15.000 m², per affrontare le sfide future.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

Abbiamo delegato le attività di gestione al *management* locale, pur mantenendo una stretta collaborazione con la sede centrale.

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 indiano?

La cappa da cucina è stata introdotta per la prima volta da Faber e certamente non rappresenta ancora un prodotto ad altissima penetrazione. Riteniamo che solo il 2-3% della popolazione indiana utilizzi una cappa in cucina, per cui si tratta di un prodotto con un enorme potenziale di sviluppo per il futuro ma attualmente "di nicchia". Uno degli obiettivi Faber è infatti espandere la penetrazione a un ben più ampio pubblico. Faber ha oltre il 50% di market share in India con prodotti che coprono tutte le esigenze dell'attuale mercato, dai modelli di tipo tradizionale a quello di tipo decorativo. La gamma è inoltre arricchita da modelli "Made in Italy", quindi di fascia alta, che racchiudono tutti i plus

dei prodotti Faber, dal design alla tecnologia più evoluta.

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, sicuri e performanti.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Absolutamente 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 in India e ha in qualche modo fissato gli standard del prodotto, certamente facendo attenzione alle abitudini locali. Abbiamo semplicemente cercato di creare valore aggiunto ai nostri prodotti, introducendo elementi già esistenti ma che si riadattavano perfettamente al mercato indiano (come, per esempio, dei filtri cosiddetti a labirinto, molto apprezzati dalla popolazione indiana).

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

Come detto, tutti i nostri sforzi in R&D vengono sfruttati anche per i prodotti fatti in India, quindi si può dire che anche questo mercato sta beneficiando del *know-how* Faber.





Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Molto chiara, attenta e costante: Faber è un marchio leader in India, conosciuto al pari dei marchi notoriamente più importanti in Europa, nel settore dell'elettrodomestico. Questo deriva da una forte politica di marketing che il management locale ha portato avanti fin dall'inizio della collaborazione: tutte le cappe vendute oggi dalla consociata Faber in India hanno il marchio Faber.

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

L'India si può certamente considerare una "Success Story". Le difficoltà ovviamente non sono mancate, ma sono state superate grazie alla forte determinazione del Gruppo nel voler continuare ad investire su un'area altamente strategica per il futuro.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in India?

Non ci sono stati particolari cambiamenti organizzativi a seguito dell'investimento in India.

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, ecc), ai modelli "decorativi", tecnologicamente avanzati, frutto di continui investimenti in R&D.

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

Questo è stato forse uno degli aspetti meno positivi all'inizio della nostra attività in India, soprattutto quando abbiamo dovuto spedire dall'Italia macchinari e attrezzature per la produzione. Ma in generale, si può ritenere che le difficoltà non siano state maggiori rispetto ad altri paesi extra-UE.

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

A livello di prodotto, c'è, in entrambi i casi, la continua ricerca di prodotti esteticamente gradevoli, con un buon grado di efficacia nel funzionamento. Per quanto riguarda le persone, c'è assoluta sintonia tra gli obiettivi del management del gruppo e quello locale. La cultura indiana è notoriamente vicina, per molti aspetti, a quella europea e questo ha sempre favorito un corretto "understanding" anche a livello manageriale.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Questo è senza dubbio uno dei punti in cui il Paese dovrà fare grandi passi in avanti nel prossimo futuro.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Il *Managing Director* locale riporta direttamente al *Managing Director* Faber con sede a Fabriano.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

A livello locale ci sono diversi piccoli produttori, ma nessuno ha un'organizzazione confrontabile a quella della consociata Faber.

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?

Presso la sede di Pune, oltre al sito produttivo, esiste anche un magazzino in cui vengono stoccati alcuni prodotti inviati dall'Italia. Sul mercato interno, c'è un'ampia rete di distributori regionali, che copre tutto il territorio.

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

Abbiamo sedi produttive in Argentina, Francia, Svezia, Turchia e un ufficio di rappresentanza a Mosca.



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 India 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. È certamente una questione di costi.

Com'è stato l'impatto con la lingua india-

na?

Non ci sono stati problemi, dato che tutti in India parlano 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 indiano cosa raccomanderebbe?

Di sforzarsi al massimo per trovare le persone giuste. Sono queste che potranno garantire il successo dell'iniziativa.

5. Gefran SpA

Attività svolta e settore merceologico: progettazione e produzione di sistemi e di componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali. Gli strumenti Gefran hanno la funzione di controllare le variabili di processo delle macchine industriali (dall'acquisizione delle variabili attraverso il sensore, fino alla loro regolazione attraverso componenti, PLC e azionamenti) allo scopo di ottimizzare la produzione secondo gli standard qualitativi richiesti dal mercato.

	2008	2009	2010
Fatturato	125 milioni di Euro	87,7 milioni di Euro	129,8 milioni di Euro
Fatturato in India	870 K €	1.865 K €	3.057 K €
Numero dipendenti	894	878	832
Numero dipendenti in India o addetti India	14	29	29
Canali di vendita all'estero	Gefran è presente all'estero mediante 11 filiali dirette e oltre 90 distributori autorizzati		
Unità produttive ubicate in	La gran parte della produzione è effettuata in Italia negli stabilimenti di Provaglio d'Iseo (BS) e Gerenzano (VA). Alcune produzioni locali di alcuni prodotti sono presenti anche in USA, Brasile, Germania, Cina. Tali produzioni sono esclusivamente per i mercati locali e non per l'esportazione		



INTRODUZIONE

Parte da lontano il successo della GEFTRAN S.p.A. di Provaglio d'Iseo (BS), il gruppo quotato a Piazza Affari leader europeo nella progettazione e nella produzione di sistemi e di componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali.

Negli anni '60 Ennio Franceschetti intravede una grande opportunità nello sviluppo dei sistemi per risolvere i problemi di automazione degli impianti per la trasformazione delle materie plastiche.

Il buon andamento del settore aiuta la crescita di GEFTRAN e, nel 1997, Ennio Franceschetti (Amministratore Delegato e Presidente di GEFTRAN S.p.A.), opta per una strategia di acquisizione del know-how per la progettazione e la produzione di sensori primari su silicio.

Nel giugno del 1998 la società viene quotata al sistema telematico della Borsa Italiana.

Nel 2000 Gefran vende ad Agilent Technologies Inc., gruppo americano quotato a Wall Street, per un corrispettivo di 55 milioni di dollari, un ramo d'attività, Silicon Microsystem (SMS) nato nel 1999 per estendere al campo dei dispositivi passivi per la fotonica il silicio, elemento chimico capace di trasformare una grandezza fisica in un impulso elettrico.

Il 19 luglio del 2003 GEFTRAN S.p.A. ha acquistato il 75% del pacchetto azionario di SIEI S.p.A., società attiva nella produzione e commercializzazione di azionamenti e che oggi conta per più del 50% del fatturato, allargando così la propria gamma di prodotti di automazione.

Nel settembre del 2004 SIEI ha aperto a Shanghai un'unità produttiva, in partnership con un'azienda di Singapore.

Il 1° giugno 2005 GEFTRAN S.p.A. ha concluso, per un importo di 1,2 milioni di Euro, l'acquisizione della residua quota del 25% di SIEI S.p.A.

All'inizio del 2006 nasce una trading company GEFTRAN-SIEI, sempre a Shanghai, con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il fatturato dell'area. Sempre nello stesso anno Siei spa è stata incorporata tramite fusione con Gefran spa.

Sul finire del 2008 Gefran acquisisce V3 e Analyte, distributori autorizzati Gefran in India, creando una nuova, importante filiale commerciale con uffici a Mumbai e Pune. Nel 2009, grazie a un intenso lavoro di squadra dei team italiano e cinese, viene inaugurato il nuovo sito di 10.000 metri quadrati a Shanghai, duplicando gli spazi e potenziando i servizi offerti da Gefran alla clientela del Sud – Est asiatico.

Di seguito viene riportata l'intervista concessa dal Dott. Marco Bachechi, *Group Chief Financial Officer*, e dal Dott. Alberto Guerini, *Business Development Manager*, al team di Interprofessional Network.

Dott. Bachechi e Dott. Guerini, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Gefran progetta e produce:

- strumentazione industriale (indicatori, regolatori, SSR, unità statistiche per il controllo della potenza);
- sensori (posizione, pressione, forza, temperatura);
- sistemi per l'automazione (PLC, IPC, I/O, pacchetti software dedicati);
- azionamenti (*drive, servodrives inverter*).

Che attività specifica andate a svolgere in India?

La prima attività è stata quella di identificare il mercato potenziale; successivamente si è passati a un'analisi della struttura commerciale necessaria.

La definizione di un piano strategico e commerciale e la successiva apertura della filiale Gefran India sono stati i successivi passi affrontati nella nostra esperienza indiana. La filiale attualmente conta di due uffici: uno a Pune - sede centrale con annesso magazzino – e una a Mumbai. L'attività commerciale, la vendita e il marketing per il mercato locale, nonché l'attività di supporto tecnico e sviluppo software



applicativi sono altresì curati direttamente dalla nostra filiale.

Era previsto un incremento degli uffici sul territorio che avrebbe dovuto raggiungere le 6 unità nel 2010, inizialmente si prevedeva di aprire tutti gli uffici entro il 2009, ma la situazione economica e congiunturale hanno rallentato leggermente questo progetto. A Pune e Mumbai si è affiancata, nel luglio 2011, una presenza anche ad Ahmedabad, importante zona industriale dove da tempo il business per Gefran riveste notevole importanza. Contiamo di aprire un altro ulteriore ufficio sempre entro il 2011 in zona Delhi.

Un'ulteriore presenza nel sud (Chennai o Bangalore) è prevista entro il primo trimestre 2012.

In futuro è previsto inoltre l'assemblaggio di alcuni prodotti sempre per il mercato locale.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Le attività che hanno portato alla creazione di Gefran India si possono così riassumere:

- introduzione dei prodotti Gefran dal 2000 al 2006 mediante un distributore focalizzato su alcuni prodotti e in un settore merceologico ben definito (plastica);
- definizione di altri 2 contratti di distribuzione nel 2007 principalmente dedicati a settori merceologici diversi (imballaggio e tessile);
- acquisizione dei due distributori più importanti e creazione della filiale Gefran India (fine 2008);
- incremento costante nel tempo della struttura tecnico commerciale di Gefran India.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

Non c'è stata una grossa diversificazione tra la struttura interna operante su altri mercati e quella dedicata all'India. Si è concentrata la gestione di tutte le attività in un'unica figura, il "Business Development Manager", che coordinava il tutto. Culturalmente l'India è molto vicina all'Europa per i passati legami con l'Inghilterra quindi il modo di

operare, a parte alcuni aspetti, è riconducibile al nostro.

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

La mission del Gruppo Gefran è da sempre quella di mettere i propri clienti in condizione di competere nel proprio settore. Si tratta di offrire un contributo concreto alla realizzazione di soluzioni per l'automazione industriale che consenta di far lavorare meglio gli utenti finali. In questo senso il successo del Gruppo Gefran si è costruito negli anni sulla capacità di capire e di anticipare il trend del mercato seguendo con attenzione e sensibilità le esigenze dei propri clienti.

Inizialmente Gefran si è concentrata nella progettazione e nella realizzazione di sistemi di controllo e di produzione di materie plastiche, ma oggi i suoi prodotti trovano applicazione nei più differenti settori: meccanico, tessile, alimentare, petrolchimico, del legno, lift, macchine per il sollevamento terra, etc. Il vantaggio di Gefran rispetto ai suoi concorrenti è quello di offrire ai propri clienti un pacchetto completo per l'automazione. La gamma dei prodotti spazia, infatti, dalla sonda di temperatura ai sensori, fino al terminale di supervisione e agli azionamenti.

L'impiego di tecniche innovative di progettazione e di realizzazione, unite a un raffinato controllo di processo, a collaudi e prove di laboratorio severissimi, a un costante aggiornamento del personale con una periodica formazione tecnico-scientifica e alla collaborazione stretta, da più di vent'anni, con la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Brescia ha consentito a Gefran di posizionarsi nei mercati internazionali.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Tutta la gamma Gefran soddisfa pienamente le richieste del mercato indiano, che vede in noi un partner tecnologico. Inoltre in India la tecnologia europea è sinonimo di qualità e costante innovazione.

La costante attenzione al mercato così come la qualità dei prodotti ha fatto sì che il mercato in-



diano ben recepisce l'offerta Gefran tanto che già al primo anno di esercizio di Gefran India è stato raggiunto non solo il target di fatturato, ma anche quello di copertura dei costi.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica assume un ruolo fondamentale, coinvolge integralmente il top management e ha il compito di studiare, preparare e proporre le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di crescita e penetrazione nel mercato. Ha inoltre il compito di fissare gli obiettivi del piano triennale, condividendoli con la prima linea di management e orientando l'azienda a raggiungerli.

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

Più di 40 anni di esperienza nell'automazione industriale: la capacità di potersi affiancare al cliente nello sviluppo di soluzioni dedicate è il frutto di 30 anni spesi a rispondere ai quesiti tecnici e tecnologici di clienti leader nel loro settore.

Un'intera gamma di prodotti per il controllo completo del processo: sensori, componenti elettronici, motion control e piattaforme HW e SW per l'automazione.

Eccellenza tecnologica con controllo prioritario della tecnologia primaria di progettazione e fabbricazione. Costanti investimenti in R&D e innovazione di processo e Cooperazione con qualificati Centri di Ricerca e Università Europee.

Attenzione costante al mercato e al suo evolversi, per capire le nuove esigenze dei clienti e lavorare al loro fianco per soddisfarle.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Assolutamente sì. I clienti indiani si comportano esattamente come quelli italiani ed europei, cercando il massimo della tecnologia e il massimo del supporto a un prezzo concorrenziale. Talvolta si riesce ad avere un prezzo ragionevolmente più alto in funzione della qualità offerta rispetto a concorrenti locali o asiatici. Anche qui, nulla di nuovo rispetto al mercato italiano.

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

Assolutamente no. Proprio per la cultura indiana e la fama di essere buoni tecnici, i clienti indiani ricercano prodotti di qualità. Talvolta sono state apportate alcune modifiche dedicate a prodotti specifici da applicare su macchine indiane in quanto quest'ultime utilizzano una tecnologia più semplice rispetto a quelle europee non impiegando sistemi particolarmente sofisticati.

Il cambio del modo di pensare e di agire è più indirizzato sulle valutazioni commerciali e strategiche: prodotti con volumi importanti necessitano di un'attenta strategia di distribuzione e la valutazione sulla possibile produzione locale (il dazio è una voce importante nel costo di un prodotto, oltre che il diverso costo della mano d'opera).

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

Ricerca e sviluppo incidono parecchio in un'azienda tecnologica come Gefran. Un numero su tutto: circa il 6% del fatturato è investito in ricerca e sviluppo. Questa è indirizzata sia alla ricerca di prodotti sempre più tecnologici sia all'automatizzazione delle produzioni che consentono la costanza delle qualità.

Anche in questo caso non ci sono stati particolari modifiche per adattarsi al mercato indiano che assorbe gli stessi prodotti degli altri mercati europei e mondiali.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Sfruttare al massimo le sinergie tra i prodotti, partire dalla vendita del singolo componente per arrivare a fornire al cliente una soluzione completa. Diventare partner del cliente stesso, capendo i suoi bisogni soddisfacendoli grazie alla flessibilità dei prodotti Gefran.

Per ottenere il massimo del risultato ci si concentra inizialmente su pochi settori merceologici (plastica, lift, imballaggio), allargando poi le attività promozionali sul resto del mercato (tessile, carta,



distribuzione gas, trattamento acque, etc.). In pratica si segue la politica di "un passo alla volta". Questo non significa lentezza, in quanto il mercato indiano è così veloce nei cambiamenti che si possono fare più passi in un singolo anno. Significa ottenere risultati insperati in un tempo relativamente breve. In un mercato così vasto è fondamentale concentrarsi su alcuni mercati per non perdersi nelle svariate possibilità di business e alla fine non riuscire a concretizzare.

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

Le più grosse difficoltà che si incontrano nella promozione di un nuovo prodotto o di un marchio sconosciuto sono principalmente legate alla carenza di infrastrutture e quindi ai tempi morti dedicati agli spostamenti, anche se è doveroso segnalare che le stesse infrastrutture, seppur ancora insufficienti, sono migliorate notevolmente. Aeroporti locali e connessioni aeree sono oggi il mezzo più semplice per muoversi in modo economico, ma con una buona qualità. Varie compagnie *low cost* sono nate negli ultimi cinque anni con un servizio veloce ed efficiente. Inoltre per cultura e per attitudine il cliente indiano vuole essere confortato e garantito sulle scelte e quindi il tempo che si dedica a una visita è maggiore rispetto ad altri paesi. Da ben ricordare che il cliente indiano è un grosso negoziatore, dato questo da considerare all'inizio di ogni trattativa, dove nelle varie fasi si deve concedere qualcosa, da un punto di sconto in più a una giornata di formazione gratis etc.

Data la grande velocità con cui si muove il mercato indiano, le iniziali difficoltà nel "conquistare" il cliente hanno subito suggerito la necessità di avere una presenza Gefran locale, questo perché i progetti più importanti necessitano di una fiducia che viene conquistata mostrando una forte presenza sul territorio. Altrimenti si riesce a lavorare prevalentemente su progetti più piccoli che rappresentano una dimensione limitativa del mercato indiano.

I successi iniziali su progetti minori sono stati amplificati notevolmente dopo l'apertura della filiale. Proprio per la velocità con cui

si muove il mercato, i risultati si ottengono in settimane, talvolta mesi ma non anni. Infatti dopo l'apertura dei nostri uffici, conclusa a gennaio 2009, il fatturato è circa raddoppiato sia nel 2009, nonostante la crisi internazionale, sia nel 2010. Ottime sono le prospettive anche per gli anni a venire.

Con alcuni prodotti e nei settori merceologici focus, siamo già diventati leader incontrastati con quote di mercato superiori al 70%.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in India?

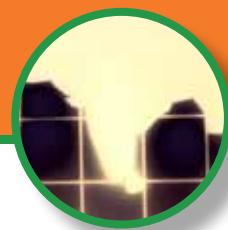
Gefran è una società quotata alla Borsa Valori: la sua struttura organizzativa è già adeguata e preparata agli investimenti in mercati e Paesi extra Europei. Il Progetto India è stato seguito da un pool di professionisti interni ed esterni, appoggiati a loro volta da consulenti legali e finanziari locali. Tutti i passaggi sono stati adeguatamente studiati e valutati sotto il profilo economico, finanziario, commerciale, di marketing e della logistica; sono stati proposti agli organi di gestione aziendale e, dopo aver ricevuto idonea autorizzazione, messi in pratica seguendo le policy e le deleghe esistenti nel Gruppo.

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

L'export vale più del 60% del nostro fatturato; siamo ben presenti nei Paesi in cui abbiamo filiali dirette (Germania, Francia, Svizzera, Belgio, UK, USA, Brasile, Singapore, Cina e ovviamente India). In particolare siamo leader nella fornitura di *inverter* per i principali costruttori di ascensori, nella fornitura di automazione per il mondo delle macchine di trasformazione delle materie plastiche. Quindi possiamo dire prodotti altamente tecnologici a un prezzo accessibile.

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

Sì. Principalmente dovute alla burocrazia e, in molti casi, agli alti dazi imposti sui prodotti ad alta tecnologia. Un esempio su tutti: esistono diver-



si codici doganali per gli stessi prodotti e questi comportano anche tassi doganali differenti. Quindi l'attività in loco per ridurre le perdite di tempo (in discussioni con il personale in dogana) e di denaro (per far accettare la tariffa doganale indicata) è estremamente importante.

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

La storia e la cultura dell'India tradizionalmente legate all'Inghilterra fanno sì che i mercati si assomiglino molto. Sia quello italiano che quello indiano guardano alla tecnologia e al supporto offerto. Le macchine indiane, non dimentichiamoci, sono di buon livello tecnologico.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Come specificato precedentemente, esistono molte difficoltà, anche se la situazione è in miglioramento. I collegamenti aerei sono in forte crescita, parecchie le compagnie *low cost* che operano abbastanza bene.

Diverso il discorso che deve essere fatto per la viabilità terrestre: poche autostrade, strade spesso in cattive condizioni che attraversano il centro delle città o dei villaggi e un traffico molto intenso. Per percorrere 150 km si possono impiegare dalle tre alle sei ore di tempo. Anche qui, per completezza di informazione, va segnalato che sono in netto miglioramento, ma con tempi mediamente lunghi, sicuramente molto più lunghi dello sviluppo notato nel trasporto aereo. Inutilizzabili, per gli standard europei, le linee di treni locali.

Un'esperienza invece positiva è relativa alla metropolitana di Delhi, efficiente, veloce, pulita e sicura; le linee sono però poche e non coprono tutta la città.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Alla guida della nostra filiale, abbiamo ricercato personale locale, con esperienza e abituato a viaggiare in Europa. Costante è il rapporto con loro, li guidiamo e li stimoliamo continuamente, sia dal punto di vista commerciale e strategico che da

quello amministrativo e finanziario. Oltre al quotidiano contatto telefonico a ogni livello, frequenti sono i viaggi in loco per meglio seguire lo sviluppo del business e per visitare assieme i clienti potenzialmente più importanti.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

In India, come nel resto del mondo, rispettiamo la concorrenza senza né invidiarla né temerla. Siamo stimolati dai successi dei nostri concorrenti che, nel contempo, ci incoraggiano a migliorarci. Ed è piacevole vedere come cresce nel tempo il rispetto e l'attenzione del mercato e dei concorrenti verso il marchio Gefran.

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?

In India attualmente abbiamo due uffici (Mumbai e Pune) e un magazzino e contiamo di crescere sino a sei uffici diretti entro un anno.

Oltre a ciò abbiamo attualmente dieci distributori in altri territori, tutti con un magazzino che copre le esigenze locali. Data la difficoltà dei trasporti è fondamentale avere prodotti disponibili nelle zone a più alta concentrazione industriale.

Non ci sono stati problemi particolari se non quello di considerare che il materiale in arrivo in India può rimanere in dogana da uno a dieci giorni e spesso questo non ha una regola fissa. In India più che in altri posti la programmazione e le previsioni sono di vitale importanza. Il cliente vuole i prodotti in breve tempo altrimenti si rivolge ad altri.

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

Gefran conta attualmente undici filiali commerciali (Italia, Francia, Svizzera, Belgio, Germania, UK, USA, Brasile, Cina, Singapore, India) e cinque unità produttive (Italia, USA, Brasile, Germania, Cina). La rete commerciale si completa con circa ottanta distributori nel mondo.



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?

Direi di no. L'India essendo un paese con cultura fortemente anglosassone, rispetta e tutela i brevetti e i marchi depositati. Abbiamo avuto esperienze fortemente negative a questo proposito in altri paesi asiatici, l'India non è tra quelli.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Anche qui possiamo rifarci alla storia e alla cultura dell'India. Il livello culturale è elevato e l'inglese è molto diffuso a tutti i livelli. Nessun problema quindi. D'altra parte la lingua inglese viene comunemente utilizzata dagli indiani per comunicare tra loro in forma scritta e spesso anche in forma orale.

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

Siamo certificati ISO 9001.2000 già ormai da parecchi anni.

Inoltre i nostri prodotti sono conformi alle normative CE, ATEX, UL, R.I.N.A., GOST e RoHS. Ovviamente, essendo tutti i nostri prodotti ad alto contenuto tecnologico, queste certificazioni e normative sono importanti nonché richieste dai nostri clienti.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

La nostra azienda è stata caratterizzata negli ultimi anni da una grande liquidità e da una quasi totale assenza di debiti finanziari, inoltre dal 1999 siamo quotati in Borsa, quindi i nostri conti sono assolutamente trasparenti. Da ciò ne deriva un ottimo rapporto con gli istituti bancari sia locali che internazionali che ci hanno dato e ci danno il supporto fondamentale per la crescita.

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

Istituzioni come Università e Istituti di ricerca sono un grosso punto di supporto per Gefran. Spesso ci

rivolgiamo a loro per lavori congiunti sullo sviluppo di particolari dei nostri prodotti. Periodicamente vengono fatti interventi formativi nelle scuole e nelle associazioni. Il tutto non solo in Italia.

Per il progetto India non abbiamo intrapreso alcuna collaborazione con Istituzioni italiane quali Camere di Commercio, ICE, SACE, etc.

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?

Formalmente le quote della maggioranza sono già state intestate come nuda proprietà alla seconda generazione. I discendenti inoltre sono già presenti in azienda, alcuni fanno parte del consiglio di amministrazione da tempo e altri hanno ruoli manageriali all'interno del gruppo.

Se doveste dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato indiano cosa raccomanderebbe?

Di crederci. Di crederci. Di crederci. Non è una ripetizione ma una forte convinzione che "il crederci" è il solo aspetto che conta per avere successo. I tempi sono maturi per un'avventura in India, attendere ulteriormente potrebbe equivalere a perdere "il treno".

Il mercato indiano è una possibile fonte di grandi successi e vantaggi ma richiede tempo e attenzione. Quindi se si decide di intraprendere questa strada si deve essere convinti fino in fondo. Non ci si deve impressionare dalla facilità apparente di penetrazione di questo mercato e in seguito spaventarsi nel vedere i tempi allungarsi. Ogni paese, seppur veloce come quello indiano, necessita di tempi tecnici per la penetrazione e per lo sviluppo del proprio prodotto o marchio.

Ovviamente alla base di tutto è necessaria la consapevolezza di avere un prodotto di qualità idonea al mercato e un prezzo concorrenziale. Tutti i concorrenti europei praticano in India strategie di prezzo differenti, quindi se il mio prezzo è concorrenziale





in Italia non è detto lo sia anche in India.

Consigliamo di porre molta attenzione inoltre a chi afferma che è tutto facile: nulla viene gratis e senza sforzo. Quindi inizialmente deve essere studiata una valutazione dei costi e degli investimenti necessari e occorre tenerla costantemente sotto controllo.

Può succedere che la strategia iniziale debba essere rivista e corretta ma non bisogna perdere la fiducia nel risultato finale.

6. Gruppo Carraro

Attività svolta e settore merceologico: sistemi di trasmissione

	2008	2009	2010
Fatturato	973,4 milioni di Euro	487,4 milioni di Euro	717,7 milioni di Euro
Fatturato aggregato in India	71 milioni di Euro	32,7 milioni di Euro	75,6 milioni di Euro
Numero dipendenti	4200	3612	4014
Numero dipendenti in India o addetti India	686	513	752
Unità produttive ubicate in	Pune - Ranjangaon		

INTRODUZIONE

Lo sviluppo del Gruppo Carraro rappresenta una case history di successo di una realtà imprenditoriale che, attraverso strategie di differenziazione, innovazione e internazionalizzazione, è divenuta una realtà multinazionale leader mondiale nel settore dei sistemi di trasmissione.

Carraro nasce nel 1932 e si dedica inizialmente alla produzione di seminatrici per l'agricoltura destinate a un mercato interregionale. A partire dagli anni '50 la società entra nel mercato dei trattori agricoli, con la produzione nel 1958 del primo trattore con il marchio "Tre Cavallini".

Tra gli anni '70 e gli anni '80 si compie una prima svolta nel percorso di crescita di Carraro, con lo sviluppo delle attività di core business e il progressivo decentramento della produzione. A partire dal 1973 la società amplia e sviluppa le attività della divisione "assali e trasmissioni", che si specializza nella progettazione e costruzione di assali e trasmissioni per trattori agricoli e macchine movimento terra.

Gli anni '90 rappresentano il periodo di svolta per il Gruppo, che avvia il proprio processo di internazionalizzazione con la creazione di numerose filiali commerciali in diversi Paesi nel mondo. Nel 1992 viene inaugurata a Chicago, Illinois, la Carraro North America, società creata per promuovere e sviluppare i rapporti commerciali del Gruppo con il mercato nord-americano.

Il 27 dicembre 1995 l'holding Carraro SpA si quota alla Borsa Italiana.

Nel 1997 Carraro sigla in India un accordo di joint venture al 51% con uno dei maggiori gruppi industriali indiani, Escorts Ltd, che porta allo sviluppo del progetto di creazione di un centro produttivo nel Paese. Nel 1998, infatti, viene posata la prima pietra dello stabilimento di Carraro India Ltd a Pune, che inizia ufficialmente la produzione nel 1999. Nel corso di questi anni, inoltre, il Gruppo sigla ulteriori accordi di joint venture, che lo portano a stabilire nuovi insediamenti produttivi in Polonia, Stati Uniti, Argentina e Germania.

Nel 2003 Carraro sigla un accordo di fornitura di assali agricoli ai trattori Same. Nel 2005 viene inaugurato a



Pune il secondo stabilimento produttivo di Carraro in India (Turbo Gears Ltd.), specializzato nella produzione di ingranaggi e componenti per l'industria automotive, e iniziano le attività produttive di Carraro Qingdao, primo presidio del Gruppo in Cina.

Data la centralità del mercato indiano, inoltre, nel corso del 2006 Carraro sviluppa importanti progetti di ampliamento delle attività nel Paese, prima con l'acquisizione della totalità del capitale di Carraro India e successivamente con la creazione a Pune di un nuovo centro di ricerca, Carraro Technologies India, dedicato ad attività di ricerca e progettazione di nuovi prodotti.

Un'importante svolta nelle attività produttive di Carraro è rappresentata dall'acquisizione (nel maggio 2005) di Elettronica Santerno, società specializzata nella progettazione e produzione di sistemi per i settori dell'elettronica di potenza, dell'automazione e della conversione di energia.

Obiettivo strategico di tale operazione è l'ampliamento dell'offerta produttiva del Gruppo, attraverso l'integrazione dei sistemi elettronici di controllo di potenza con i sistemi di trasmissione, core business del Gruppo, e l'apertura di nuovi sbocchi in termini di mercati, con l'ingresso nel settore della produzione e conversione dell'energia elettrica, in forte espansione.

Un ulteriore ampliamento del business di Carraro si ha con l'acquisizione, avvenuta nel maggio 2007, di Minigears SpA e la contestuale creazione di Gear World, società che riunisce le attività del Gruppo attive nel settore dell'ingranaggeria a livello mondiale (SIAP SpA in Italia, Turbo Gears Ltd. in India, la Divisione Ingranaggi di Carraro Argentina e la neo-acquisita Minigears SpA).

Il 17 ottobre 2007 è stato inaugurato a Qingdao il nuovo stabilimento di Carraro China. Tale sito produttivo, realizzato con un investimento pari a 15 milioni di Euro, copre un'area complessiva di 23.000 metri quadrati, ed è destinato alla produzione di sistemi di trasmissione per applicazioni stazionarie (quali scale mobili), trasmissioni integrate per carrelli elevatori e material handling, assali per trattori agricoli e macchine movimento terra.

Il 1° luglio del 2008 nasce Carraro Drive Tech SpA, la nuova società operativa a cui sono state conferite le attività core del Gruppo Carraro, ovvero la progettazione, produzione e commercializzazione di assali, trasmissioni e riduttori epicicloidali. Tale società comprende 8 stabilimenti produttivi situati rispettivamente in Italia (3), Germania, Polonia, Argentina, India e Cina con un totale di oltre 1950 dipendenti.

A fronte della pesante crisi evidenziata in ogni mercato di riferimento e area geografica a partire dall'ultimo trimestre 2008, il Gruppo si è attivato in modo tempestivo avviando una serie di azioni con lo scopo di mettere in sicurezza l'azienda e di dare continuità al business.

Nel corso del 2009 il Gruppo:

- ha mantenuto le proprie quote di mercato non perdendo alcun cliente e sostenendo nel contempo le attività di R&D;
- ha messo sotto controllo il working capital grazie al presidio sui fornitori e al congelamento degli investimenti non strategici;
- ha ridimensionato i propri costi riducendo l'organico attraverso un opportuno piano di rightsizing;
- ha ottimizzato i costi d'acquisto e le spese generali.

Sulla base di tali premesse nasce il progetto "Carraro 2.0", un piano strategico triennale a supporto della fase di turnaround.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Sig. Enrico Carraro, Vice Presidente Esecutivo del Gruppo, al team di Interprofessional Network.



Sig. Carraro, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Carraro è un gruppo multinazionale leader mondiale nei sistemi per la trasmissione di potenza, con un fatturato consolidato 2010 di 718 milioni di Euro. Organizzato in quattro diverse aree di business (Drivelines, Components, Vehicles, Electronics) il Gruppo progetta, produce e commercializza sistemi per l'autotrazione destinati a macchine movimento terra, trattori agricoli, macchine per la movimentazione materiali, veicoli commerciali leggeri, automobili e applicazioni stazionarie (quali scale mobili). Il Gruppo Carraro si propone come fornitore di soluzioni tecnologiche avanzate e sistemi integrati, in una relazione effettiva di partnership strategica con i clienti, supportata da un impegno costante a mantenere un elevato livello di performance e qualità dei propri prodotti e servizi ovunque nel mondo. Il Gruppo, la cui holding Carraro S.p.A. è quotata alla Borsa Italiana dal 1995, ha sede a Campodarsego (Padova), al 30 giugno 2011 impiega 4324 addetti – di cui 1996 in Italia – e ha insediamenti produttivi in Italia, Germania, Polonia, Argentina, Stati Uniti, India e Cina.

Che attività specifica andate a svolgere in India? Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Carraro India Ltd (CIL) fondata a Ranjangaon - Pune nel 1998, ha iniziato la produzione di trasmissioni agricole nel 1999, fornendo il mercato locale e quello europeo. Nata come *joint venture* con Escorts Ltd, da ottobre 2006 è controllata al 100% da Carraro SpA.

All'iniziativa originaria di CIL si sono aggiunte nel 2005 l'apertura di uno stabilimento specializzato nella produzione di ingranaggi di alta qualità, Turbo Gears Ltd, adiacente a CIL, e nel 2006 la creazione di Carraro Technologies India, centro di ingegneria - basato a Pune - dedicato alla Ricerca e Sviluppo di nuovi modelli di trasmissioni e all'engineering di veicoli completi. Il centro occupa oggi oltre 40 ingegneri e lavora in stretta collaborazione con il cuore progettuale del grup-

po Carraro, situato a Campodarsego (Pd), e con gli altri centri ricerche del Gruppo situati in Italia, Germania e Argentina.

In tale contesto, è bene ricordare che il nostro principale fattore di scelta nell'aprire stabilimenti produttivi in mercati emergenti quali l'India, non è quello di perseguire meramente azioni di *cost saving*, bensì di essere vicini ai nostri clienti che già operano in tali aree geografiche.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo? Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

L'India ha sempre rappresentato, e rappresenta, un'ottima opportunità per il Gruppo Carraro, sia in chiave di localizzazione produttiva che di "intelligenze" che si inseriscono all'interno di un network ingegneristico integrato. La struttura delle nostre realtà indiane ha evidenziato un forte ruolo per il management locale, che possa operare a stretto contatto con la sede principale italiana. In tale approccio Carraro ha voluto favorire l'integrazione delle diverse culture, valorizzandole e rendendole parte integrante di un percorso di maturazione delle competenze.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Carraro India e Turbo Gears India hanno una solida presenza all'interno del mercato indiano – rispettivamente per sistemi di trasmissione e ingranaggiera – e dialogano quotidianamente con i principali player locali, quali Mahindra&Mahindra e Swaraj (Punjab tractors) o altri player internazionali con plant locali quali CNH e John Deere.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica è parte integrante del percorso di sviluppo del Gruppo stesso. È una funzione di alto profilo, in staff con il vertice dell'azienda e la proprietà. Solo grazie a una visione d'insieme, infatti, è possibile comprendere le peculiarità di ciascuna Business Unit in un'ottica di sinergia e di rafforzamento reciproco.



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

Carraro ha consolidato la propria forte posizione competitiva negli anni – a livello internazionale – grazie a una peculiare attitudine al cambiamento. Il cambiamento è nel DNA della nostra azienda che è passata da produrre seminatrici automatiche ai trattori, dalle macchine agricole ai sistemi di trasmissione, e oggi si affaccia verso la mecatronica e le energie rinnovabili. In questo, non dimenticando di seguire sempre un percorso di alta qualità. Oggi il Gruppo Carraro opera all'interno del mercato globale attraverso 2 leve fortemente distintive: un mix di prodotti destinati a un ampio ambito applicativo (dal settore agricolo a quello movimento terra, dal material handling alle energie rinnovabili) e una piattaforma industriale delocalizzata in ogni area strategica (Sudamerica, Nordamerica, Europa, India e Cina).

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

La produzione indiana, sia di sistemi di trasmissione che di ingranaggeria è rivolta prevalentemente al mercato domestico.

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

È evidente che quando ci rivolgiamo al mercato indiano dobbiamo rispettare lo stato dell'arte delle applicazioni indiane, e che pertanto ci rivolgiamo a trattori, per esempio, di diverse generazioni precedenti rispetto a quelli europei o statunitensi.

L'abilità consiste nel trovare i giusti equilibri produttivi, all'interno di una flessibilità industriale massima che consenta di variare il mix dell'output produttivo in funzione della domanda. In tal modo uno stesso stabilimento potrà realizzare prodotti per applicazioni evolute (export) e prodotti per macchine "di base" (mercato domestico) senza per questo dover rallentare in alcun modo l'efficienza del proprio sistema.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferi-

mento al mercato indiano?

Ricerca e sviluppo sono la guida del nostro futuro. Da un lato per ottimizzare le soluzioni di prodotto esistenti, dall'altro per individuare le linee guida del prossimo presente. Il nostro core business, fortemente legato alla meccanica, evolve oggi grazie alla sempre più rilevante presenza di elettronica. Le soluzioni di meccanica si trasformano in mecatronica.

Agli assali vengono applicate le sospensioni a controllo elettronico, le trasmissioni diventano il cuore di sistemi integrati in grado di ottimizzare il funzionamento delle applicazioni stesse. In questo è fondamentale l'apporto di un affiatato team di ingegneria, in grado di analizzare e anticipare le esigenze del mercato e dei diversi ambiti applicativi. Proprio allo scopo di seguire da vicino le attese del mercato indiano, ma anche allo scopo di supportare il network R&D Carraro nel mondo, nel 2006 è stato creato Carraro Technologies India, un centro di ingegneria - basato a Pune - dedicato alla Ricerca e Sviluppo di nuovi modelli di trasmissioni e all'*engineering* di veicoli completi. Il centro occupa oggi oltre 40 ingegneri e lavora in stretta collaborazione con il cuore progettuale del gruppo Carraro, situato a Campodarsego (Pd), e con gli altri centri ricerche del Gruppo situati in Italia, Germania e Argentina.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Per il Gruppo Carraro l'India rappresenta un Paese ricco di opportunità. È un mercato estremamente dinamico – specialmente in ambito agricolo – e in crescita, sede di competenze tecniche e ingegneristiche di alto profilo: una buona base per portare la produzione vicino ad alcuni clienti-chiave.

La combinazione di tali elementi e le prospettive al rialzo dei prossimi anni, porteranno il Gruppo a rafforzare la propria presenza nel Paese nei prossimi anni, sia in termini di personale che di strutture.

Nella crescita del fatturato giocheranno un ruolo determinante una serie di accordi commerciali pluriennali con i principali attori di tale mercato.

Tra i contratti più recenti si ricordi quello siglato con Mahindra & Mahindra - uno tra i principali costruttori indiani di trattori.



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

Sicuramente ogni progetto di internazionalizzazione passa attraverso una fase di studio, un periodo di progettazione per poi avviare il *business plan* vero e proprio. Alla fine degli anni '90 abbiamo scelto di intraprendere questo percorso assieme a un partner locale, che fosse già inserito nell'ambito del nostro business e che soprattutto potesse divenire nel contempo un primo cliente locale di riferimento.

E così è stato, seppure non fino in fondo. In ogni caso in tale modo abbiamo fatto ingresso all'interno del mercato indiano, trovando felici riscontri in termini di fatturato già nel medio periodo.

Ciò, tenendo sempre presente la complessità del contesto indiano, da cui certo non ci si può attendere subito una crescita a due cifre dei volumi.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Negli ultimi anni molto è stato fatto, soprattutto lungo le arterie principali e nei pressi dei più rilevanti centri urbani. Ma molto c'è ancora da fare. Da questo punto di vista il sub-continente indiano evidenzia oggi ancora carenze infrastrutturali, e ciò può rappresentare un problema anche e soprattutto per chi vuole fare business in India.

Sono forti infatti gli impatti su logistica e trasporti in generale, con conseguenze non poco rilevanti a fronte di tempi di risposta sempre più stringenti.

C'è comunque attesa nei confronti dei Governi, sia di quelli regionali che di quello centrale, affinché la situazione possa radicalmente cambiare, con la presa di coscienza che si tratta di un tassello strategico per il futuro sviluppo del Paese stesso.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Carraro sviluppa un rapporto preferenziale e di lungo termine con i propri *partner*, con i quali instaura una relazione duratura basata su piani di business pluriennali. Solitamente al centro dell'attenzione è il veicolo – o l'applicazione – del cliente, che viene analizzato nelle sue caratteristiche principali in

modo da poter identificare la soluzione di prodotto migliore, che tenga conto dei diversi contesti applicativi.

Solo sulla base di ciò, infatti, è possibile *customizzare* il giusto mix di assali (rigidi, sterzanti, tradizionali o a sospensioni) e trasmissioni (meccaniche, semiautomatiche e automatiche).

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Nel *core business* i player sono pochi e hanno posizioni competitive chiare e distinte. È evidente che in un normale rapporto di concorrenza c'è sempre l'intenzione di conquistare nuove quote di mercato, e c'è pertanto da parte nostra un monitoraggio attento di quanto avviene attorno a noi, tale che ci consenta di anticipare la domanda di potenziali clienti sia a livello di specifiche che a livello di tecnologie. In questo cercando anche di superare per tempestività chi compete con noi.

Per il nostro Gruppo la competizione rimane un sano modo di fare un percorso insieme e dunque convergere verso gli stessi obiettivi: realizzare dunque soluzioni di prodotto altamente performanti, sempre più efficienti e ottimizzate per i diversi ambiti applicativi.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Tenendo conto che la scolarità media delle persone assunte in loco è molto elevata, sia negli stabilimenti che nel nostro centro R&D, non possiamo dire di aver avuto un reale impatto con l'hindi, se non ai primordi della nostra presenza durante la fase di costruzione degli impianti. Per il resto, nel quotidiano è l'inglese la lingua di riferimento, sia nella relazione con lo straniero che nella relazione di business tra gli stessi indiani.



7. Gruppo Simplast

Attività svolta e settore merceologico: settore tecnologico della trasformazione delle materie plastiche con il processo rotazionale.

	2008	2009	2010
Fatturato	80 milioni di Euro	80 milioni di Euro	80 milioni di Euro
Fatturato in India	2 milioni di Euro	2 milioni di Euro	2 milioni di Euro
Numero dipendenti	130	130	130
Numero dipendenti in India o addetti India	12	12	12
Unità produttive ubicate in	Italia settentrionale: Montà (CN), Brignano (BG), Caldonazzo (TN) Malo (VI) e India: Delhi.		

INTRODUZIONE

Negli anni '70, il futuro fondatore della Simplast venne a conoscenza del processo di stampaggio rotazionale, già presente e attivo peraltro negli Stati Uniti e in alcuni paesi europei, ne intuì le potenzialità e investì in una macchina per lo stampaggio rotazionale.

Dapprima il processo di affermazione della tecnologia fu piuttosto laborioso, vista una certa refrattarietà del mercato ad accettare l'innovazione, ma nel 1976 la Simplast riuscì a realizzare il serbatoio per il carburante per una famosissima azienda di trattori, utilizzando il polietilene reticolato, materiale che offre delle caratteristiche tecniche adatte al contenimento dei carburanti. Il progetto ebbe un tale successo che, da quel momento, su tutti i trattori prodotti da questa azienda e anche delle altre similari si montarono serbatoi realizzati in plastica dalla Simplast. Negli anni successivi le applicazioni in settori quali il nautico, giochi per l'infanzia, edilizia si moltiplicarono permettendo alla simplast di incrementare i suoi macchinari e modificando in concomitanza anche la struttura aziendale. Nacquero pertanto le società collegate Nuova Simplast, Lotoplast, Simplast engineering, rotosea con diverse unità produttive sparse nell'Italia Settentrionale.

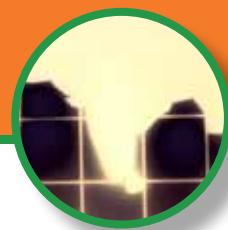
Anche il settore dei veicoli industriali si convinse ad applicare la tecnologia rotomoulding, iniziando nel 1988 con la progettazione di serbatoi di carburante, di convogliatori d'aria, di tubi di aspirazione e di molti altri articoli tecnici.

Nel settembre 1997 l'azienda ottenne la certificazione ISO9001, creando il reparto qualità e procedendo tutte le operazioni al suo interno, consolidando ulteriormente la propria leadership nel settore. Attualmente l'azienda è tra le più avanzate d'Europa, e fornisce una clientela estremamente diversificata consegnando just in time in tutta Europa.

IL GRUPPO

Il gruppo è diretto dalla famiglia e l'inserimento dei figli del titolare in posizioni strategiche ha definito l'architettura dell'impresa rendendo la struttura solida e autonoma al punto di rendere performanti e redditizie tutte le aziende di proprietà della famiglia.

Il gruppo Simplast è attualmente costituito da sei divisioni che si occupano di attività differenti legate strettamente al processo produttivo dello stampaggio rotazionale.



Tali aziende sono fornite di macchine completamente computerizzate in grado di garantire un processo di produzione di livello elevato.

Il Gruppo è così composto:

- Simplast snc

Capostipite e finanziaria del gruppo, è stata riattivata operativamente nel 2001 con la funzione di gestire tutti i servizi amministrativi e gestionali delle società collegate.

- Nuova Simplast snc

È formata da tre unità produttive: n 2 in Montà e una a Brignano.

- Simplast engineering srl formata da 2 unità produttive: una a Montà e una a Malo e sostituirà la Nuova Simplast nei rapporti con i clienti primari.

- Magiplast snc

Rappresenta l'imprenditoria femminile del gruppo. È formata da due unità produttive situate a Montà.

- Rotosea srl

È l'azienda che si occupa dei prodotti nautici è formata da 3 unità produttive situate a Montà.

- Lotoplast snc

Situata in provincia di Trento ha lo scopo di alimentare il mercato tedesco sfruttando la posizione geografica e gestire la logistica in maniera più fluida.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Vincenzo Lorenzin, fondatore e titolare del Gruppo.

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

Il nostro business consiste nello stampaggio di manufatti complessi in rotoformatura per i settori tecnologici della trasformazione delle materie plastiche con un ampliamento degli ultimi anni rivolto ai complementi d'arredo, alle macchine lava-pavimenti con o senza uomo a bordo e alla depurazione delle acque, sia in Italia che in Europa.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Nella fase iniziale produzione di manufatti roto-stampati per gli stabilimenti indiani dei nostri clienti europei e ricerca di nuovi clienti locali nel settore mentre in una fase successiva vendita di prodotti della nostra progettazione direttamente sul mercato indiano.

Com'è oggi qualisonostati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

In una serie di visite abbiamo:

- localizzato l'area dove costruire lo stabilimento;
- individuato le persone atte alla conduzione

di tale attività;

- costruito lo stabilimento e trasferito gli impianti acquistati in Europa;
- istruito presso i nostri stabilimenti il personale indiano;
- iniziato con la produzione certificando l'unità produttiva secondo la certificazione ISO 9001.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La struttura è composta da un direttore di stabilimento, un responsabile finanziario e un responsabile di produzione con una dozzina di dipendenti. Dopo circa due anni stiamo pensando di acquistare un sito più grande per poter inserire delle macchine atte a fare anche corpi molto voluminosi e quindi il tutto si adegnerà a questa nuova struttura.

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

La cultura aziendale parte dal presupposto di fornire al cliente il manufatto seguendolo in tutta la filiera: progettazione del manufatto, costruzione dello stampo e produzione dell'oggetto progettato,



tutto nell'ambito di una qualità sempre più attenta e raffinata.

La filosofia dell'azienda si basa sulla differenziazione dei settori, che è sempre stata una scelta strategica dei manager del gruppo. Nessun cliente supera il 25% del fatturato.

Nel settore automotive vantiamo tutti i più prestigiosi costruttori mondiali di trattori e veicoli industriali e di bus per grandi e piccole distanze. L'abbattimento delle emissioni ci ha permesso di fare una grande esperienza nella fabbricazione di serbatoi per il trattamento dell'Urea, essenziale per l'abbattimento delle emissioni nella versione Euro 4 mentre stiamo già pensando alla soluzione Euro 6.

Tutti i nostri clienti del settore automotive possono essere alimentati direttamente in tutti i loro stabilimenti in just in time.

Il settore automotive, pur conservando un posto di rilievo per la sua stimolante ricerca di soluzioni innovative e per la sua programmazione a lungo periodo che ci permette di ottimizzare al nostro interno i processi produttivi, gli acquisti e la logistica, viene comunque sempre più affiancato da settori sempre più eterogenei e impensabili.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Al momento i nostri prodotti si riferiscono al settore del trattore e dell'automotive in generale mentre il nostro obiettivo finale sarà quello di produrre anche manufatti di nostra concezione direttamente e collocarli sul mercato.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica è fondamentale perché ci permette di anticipare le esigenze dei vari clienti nell'ambito globale. Per fare un esempio dopo l'India abbiamo già un progetto Cina e Brasile che si svilupperà sicuramente nei prossimi anni.

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

La serietà nei confronti dei clienti, dei fornitori e dei dipendenti. Tutti sono un patrimonio fondamentale dell'azienda e devono essere trattati come tali. La qualità sempre più severa. La ricerca costante di nuove

soluzioni tecnologiche e di materiali sempre più tecnici.

Possediamo le macchine per sviluppare la più avanzata tecnologia nel settore del processo rotazionale. I numeri del nostro gruppo si possono riassumere in 18 macchine di stampaggio con una capacità di trasformazione di 10.000 ton all'anno di materia prima di diversa natura accompagnate da una catena di macchine robotizzate atte alla finitura, assemblaggio e collaudo dei manufatti prodotti.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

No, i prodotti italiani sono per il mercato europeo e i prodotti indiani sono per il mercato indiano. La nostra forza sul mercato indiano è che si combatte con le stesse armi ma con una conoscenza tecnologica più avanzata.

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

Nessun tipo di difficoltà, il prodotto e il servizio rimangono i medesimi.

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

La ricerca e sviluppo è parte integrante della nostra strategia indipendentemente dal mercato.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Visitiamo i possibili clienti e proponiamo le nostre soluzioni tecniche e tecnologiche.

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

Abbiamo dato un'ottima impostazione iniziale e la scelta delle persone è stata fondamentale per rimuovere tutte le difficoltà che si vengono a creare in seguito alla differenza di cultura e di struttura economica.





Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in India?

A livello organizzativo la struttura riprende esattamente lo schema originario dell'azienda.

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

I nostri prodotti sono conosciuti da tutti i maggiori clienti nei vari settori.

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

No, solo qualche difficoltà a livello logistico.

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

La qualità dei prodotti richiesta dai clienti è praticamente la stessa.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Le infrastrutture indiane sono sicuramente critiche in alcuni settori, ma stanno crescendo molto rapidamente.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

L'azienda cerca sempre di creare il massimo della collaborazione possibile tramite frequenti incontri e scelte coordinate.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

L'obiettivo principale è la soddisfazione del cliente tramite la qualità del prodotto, la concorrenza è utile per la costante ricerca del miglioramento.

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?

Consegna *just in time*. I trasporti sono solo un po' meno rapidi, ma in via di sviluppo.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Non critico. L'inglese è la lingua di riferimento anche se nell'unità abbiamo tradotto tutte le istruzioni operative in Indi (la lingua del popolo).

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

Sì. Siamo certificati dal 1997 e riteniamo che sia indispensabile se effettivamente applicata nel sistema aziendale. Non deve essere solo "forma" ma deve essere profondamente radicata nella mentalità aziendale con una funzione attiva in ogni processo.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Con le banche abbiamo avuto sempre un ottimo rapporto.

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

Il rapporto con le istituzioni è sempre complesso. Occorre accettare i loro sistemi e adeguarsi. Mai però accettare soprusi. Prendere coscienza che il diritto dell'impresa è sacrosanto e nessuna istituzione può ostacolarlo.

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 sicuramente una fase delicatissima della vita delle imprese. Si deve esprimere sia come punto a) che come punto b) ma ritengo indispensabile che questo passaggio avvenga gradualmente e sia guidato con estrema imparzialità e saggezza dai creatori storici. Il passaggio è in piena esecuzione e si cerca di far crescere i discendenti in modo graduale senza compromettere in ogni caso il delicato equilibrio aziendale.



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

È fondamentale scegliere una persona di grande esperienza, cultura e correttezza. Il mercato indiano è enorme e c'è veramente spazio per tutti.

8. Guarniflon

	2008	2009	2010
Fatturato	52,5 milioni di Euro	36 milioni di Euro	52 milioni di Euro
Fatturato in India	1 milione di Euro	1,5 milioni di Euro	3 milioni di Euro
Numero dipendenti	290	340	360
Numero dipendenti in India o addetti India	22	40	50
Canali di vendita all'estero	Società controllate in Germania, Regno Unito, Francia e Spagna. Ufficio di Rappresentanza in Cina.		
Unità produttive ubicate in	Società controllate in Romania; USA; India.		

INTRODUZIONE

Guarniflon S.p.A., azienda costituita nel 1982 per iniziativa dell'imprenditore Giuseppe Mazza, rappresenta oggi uno tra i principali produttori mondiali di prodotti semilavorati e articoli tecnici industriali in PTFE. Guarniflon S.p.A., nasce nel 1982 come società di trasformazione di PTFE e produttore di guarnizioni industriali. In breve tempo espande la propria quota di mercato sul mercato italiano e grazie all'introduzione di nuove competenze manageriali e a stretti legami con enti di ricerca universitari espande la propria linea di prodotti estendendo la propria operatività a una vasta linea di prodotti semifiniti e finiti in PTFE per applicazioni industriali. Nel periodo 1982-1992, Guarniflon amplia gradualmente la propria struttura nell'opificio industriale in Castelli Calepio dimensionando l'attività produttiva agli attuali livelli di 4200 tons/annue di PTFE trasformato. Nel 1993, gli investimenti effettuati nell'ottimizzazione della fase produttiva e qualitativa oltre all'impiego di soluzioni tecnologiche innovative finalizzate ad assicurare uno standard certificato di fornitura tracciabile nel tempo (certificazione secondo le norme EN ISO 9001:2000), consentono alla società di ottenere la certificazione qualitativa ISO 9001.

Nel periodo 1994-1998 viene rafforzata la presenza sui mercati europei: le attività pre e post vendita e le attività logistiche/distributive in Francia, Regno Unito, Germania e Romania sono direttamente coordinate da una rete di società direttamente controllate.

Nel 2004 la presenza sul mercato statunitense viene rafforzata mediante l'acquisizione della società Industrial Plastic & Machine Inc., società produttiva e distributiva, dedita alle esigenze del mercato USA. Nel 2007 viene costituita la società Guarniflon India Pvt, specializzata nella produzione di prodotti semilavorati in PTFE, società che diviene pienamente operativa nel 2008.

Nel 2009 l'incorporazione con la società Maflon, dedita alla produzione e commercializzazione di prodotti chimici fluorurati per applicazioni industriali, completa il profilo aziendale di una realtà industriale italiana leader nel capo della trasformazione del PTFE e nel trattamento di prodotti a base fluoro.



Nel 2011, al fine di sviluppare la distribuzione dei nostri prodotti in Spagna e consolidare la presenza sul mercato, è stata creata la Maceplast Espana, con sede a Barcellona.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Fabio Saladini, Amministratore Delegato, al team di Interprofessional Network.

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

Attualmente Guarniflon S.p.A. riveste un ruolo principale nel settore merceologico del PTFE, producendo e commercializzando una vasta gamma di prodotti semifiniti e finiti in PTFE.

Le principali applicazioni dei prodotti di Guarniflon S.p.A. in campo industriale sono riferite ai settori pneumatico, idraulico, elettronico, elettromeccanico e in applicazioni correlate all'impiego di macchinari e utensili industriali; ulteriori ambiti di utilizzo sono riferiti ai settori chimico e petrolchimico, automotive, alimentare, farmaceutico, medico e aerospaziale.

Guarniflon S.p.A. fornisce al cliente un servizio di fornitura a elevato valore aggiunto che inizia dalla fase di definizione, studio e messa a punto del prodotto oggetto della fornitura, calibrato in rapporto alle specifiche tecniche applicative e agli impieghi del prodotto di riferimento, per procedere alla fase di realizzazione e fornitura delle relative componenti, fino all'assistenza post-vendita alla clientela finalizzata al riscontro del corretto impiego del prodotto o del semilavorato fornito.

Particolarità del modello di business di Guarniflon S.p.A. è la lavorazione sia di articoli tecnici e semilavorati di serie che di componenti su commessa: la flessibilità produttiva e la capacità di realizzare soluzioni tecniche su specifiche non standardizzate e studiate in base alle esigenze applicative della clientela, rappresentano una delle caratteristiche apprezzate sul mercato.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Le attività svolte in India tramite la società controllata Guarniflon India Pvt, riguardano la produzione di prodotti semilavorati standard in PTFE e la commercializzazione degli stessi nel mercato indiano e del far-east asiatico.

Ultimamente si è sviluppata una nuova attività consistente nella produzione di prodotti Guarniflon direttamente dall'India verso il mercato USA, al fine di supportare la nostra società presente nel territorio americano.

Come è nata e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

L'idea di sviluppare un'unità produttiva in India è stata determinata dalla volontà di costruire una realtà operante nella trasformazione di PTFE avente standard produttivi occidentali, ma in grado di contrastare la concorrenza locale a basso costo tipica del far-east asiatico.

Nel 2007 viene costituita la società Guarniflon India Pvt, specializzata nella produzione di prodotti semilavorati in PTFE, società che diviene pienamente operativa nel 2008.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La nostra controllata indiana risulta strutturata secondo uno schema piuttosto semplificato, incentrato sulle attività produttive, finalizzato al raggiungimento dell'efficienza mantenendo una struttura di costi fissi elementare. La tecnologia impiegata replica la tecnologia utilizzata negli stabilimenti italiani dei quali condivide macchinari e processi produttivi.

Sotto il profilo tecnico le attività produttive sono coordinate da un Plant Manager locale, in stretto coordinamento con un *technical supervisor* italiano, con il quale vengono messi a punto e seguiti tutti i processi.

Tutte le attività di formazione tecnica del personale sono state centralmente coordinate mediante scambi di personale Italia/India e viceversa.

L'attività amministrativa e finanziaria è demandata a un manager locale in stretto coordinamento con una



struttura di auditing indiana e un *financial supervisor* italiano.

L'attività commerciale, orientata prevalentemente ai mercati del far-east, è stata inizialmente svolta direttamente dagli area manager di gruppo e, attualmente, si sta concretizzando una struttura commerciale locale dedita a servire le esigenze del mercato indiano.

Tutte le attività sono costantemente seguite direzionalmente sotto coordinamento di un amministratore delegato italiano.

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

Guarniflon desidera operare in un'ottica di medio lungo termine valorizzando le competenze dei manager locali e della struttura locale: la nostra filosofia è improntata al coinvolgimento e alla valorizzazione dei profili professionali del personale impiegato e nella condivisione degli obiettivi aziendali.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

La strategia di sviluppo commerciale è in continua evoluzione. Potenzialmente esistono fabbisogni significativi sul mercato interno che, per essere serviti devono essere accompagnati da personale tecnico commerciale in grado di diffondere gli stessi presso la clientela.

Alcuni settori del mercato indiano vengono inoltre seguiti con particolare attenzione, supportati anche da una vigile strategia di marketing, attraverso ricerche di mercato specifiche.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica assume importanza a livello di gruppo al fine di definire le competenze e gli ambiti di operatività delle diverse unità produttive e le metodologie di introduzione dei prodotti nei diversi mercati.

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

I punti di forza di Guarniflon consistono nella flessibilità produttiva e nella capacità di realizzare so-

luzioni tecniche su specifiche non standardizzate e studiate in base alle esigenze applicative della clientela, mantenendo standard qualitativi elevati e costanti nel tempo.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

La produzione e la commercializzazione di prodotti semilavorati standard in PTFE avviene in Italia e in India. Sui mercati italiani-europei è da tempo in atto una graduale perdita di competitività delle produzioni europee, gravate da strutture di costi più elevate in raffronto a produttori extra europei. Guarniflon da tempo ha concentrato la propria attività in prodotti di specialità, più tecnici e a più alto valore aggiunto. Guarniflon India intende confermare le produzioni di *commodities* nel Paese ampliando a ogni modo le opportunità di business verso prodotti a sempre più alto valore tecnologico. Cerchiamo quindi nuove possibilità, in base anche alle esigenze di un mercato, quello indiano, in continua ascesa.

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

Non abbiamo riscontrato problematiche.

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

Attualmente è una bassa incidenza. Trattasi di prodotti consolidati e anche in una prospettiva a lungo-medio termine, con il possibile ampliamento verso un prodotto a più alto valore aggiunto, la situazione dovrebbe rimanere invariata.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

I primi passi della nostra politica di marketing sono stati mossi verso il graduale percorso conoscitivo dei nostri prodotti presso clienti distributori e utilizzatori di semilavorati in PTFE.

Abbiamo terminato una fase iniziale di introduzione e di conoscenza del mercato locale e riteniamo ora di poter promuovere e diffondere la conoscen-



za del nostro prodotto, di produzione indiana con tecnologia e qualità occidentale, commercializzato in una fascia di prezzo in linea con i concorrenti del far-east asiatico.

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

Le principali difficoltà incontrate sono inerenti al disbrigo di pratiche amministrative/autorizzative necessarie all'avvio dell'attività industriale e all'ottenimento delle principali *facilities* necessarie al funzionamento del ciclo di produzione (per esempio: energia, collegamenti telefonici etc).

Abbiamo incontrato notevoli difficoltà nella comprensione dei sistemi contabili e fiscali locali e quindi in tutte quelle che sono le normative all'esercizio dell'attività e alla procedure di importazione ed esportazione merce.

Sussistono ancora difficoltà inoltre nella gestione delle transazioni finanziarie soprattutto con la casa madre per quanto riguarda l'esecuzione di incassi, pagamenti e finanziamenti con società estere. Rileviamo la non presenza di istituzioni bancarie italiane che sono operanti sul territorio unicamente in qualità di uffici di rappresentanza.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Al fine di supportare al meglio le attività di organizzazione e controllo sono stati previsti all'interno della struttura *corporate* italiana tre manager, rispettivamente con background tecnico, commerciale e finanziario, che assicurano il coordinamento delle attività locali con le politiche definite dalla casa madre e verificano periodicamente le attività svolte e gli scostamenti con gli obiettivi previsti.

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

I nostri prodotti si posizionano sui mercati internazionali in modo prevalente in relazione a concorrenti italiani, europei e statunitensi.

A livello internazionale, invece, l'orientamento è

quello di maggiore qualità/maggior prezzo in relazione a concorrenti del far-east asiatico.

In linea generale Guarniflon si contraddistingue per prodotti tecnici/qualitativi con un elevato servizio al cliente, commercializzati con un *pricing* lievemente superiore alla concorrenza occidentale.

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

Generalmente in India esistono difficoltà nella gestione delle operazioni di importazione di prodotti dall'estero e normative molto complesse nella gestione delle operazioni di introduzione merce in temporanea importazione.

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

Secondo la nostra esperienza posso dire che non ne abbiamo finora rilevati.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Molto arretrate nelle zone di nostra presenza.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Attualmente la società è posseduta al 95% da Guarniflon S.p.A., con le *minorities* locali. I rapporti con queste ultime sono altalenanti e si contraddistinguono per la presenza di periodi di relativa conflittualità legati a differenze nella normale operatività.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Riteniamo importante intrattenere con la concorrenza, principalmente europea, rapporti chiari e leali basati su fondamenti economici e di mercato.

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?

Attualmente nel territorio indiano non è stata strut-



turata una rete distributiva.

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

Oltre alla presenza di società estere direttamente controllate abbiamo costituito un ufficio di rappresentanza nella Repubblica Popolare 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?

No, nessun tipo di problema.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Non abbiamo riscontrato particolari problemi. L'utilizzo dell'inglese consente un efficace scambio di informazioni.

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

Attualmente Guarniflon è certificata ISO 9001. Sta perseguendo la certificazione ISO 14001 (prevista per la primavera del 2012).

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

In Italia riteniamo di intrattenere rapporti ottimi

con gli istituti bancari con i quali scambiamo periodicamente e con massima trasparenza informazioni sull'evoluzione dei nostri business.

In India intratteniamo rapporti bancari con istituzioni correlate a banche locali. In questo caso i rapporti sono abbastanza difficoltosi.

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?

La società si sta gradualmente strutturando per assicurare la continuità aziendale e lo sviluppo del business nel futuro mediante l'inserimento di figure manageriali che supportino gli azionisti nel tempo.

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

Oltre a un augurio di buona fortuna, consiglio di effettuare uno studio approfondito del mercato nel quale si vuole andare a operare e di scegliere attentamente i *partner* di riferimento. È necessario avere poi molta pazienza per l'avvio dell'attività.

9. Isagro SpA

	2008	2009	2010
Fatturato	213 milioni di Euro	193 milioni di Euro (128)	205 milioni di Euro (134)
Fatturato in India	1431 milioni di INR	1757 milioni di INR	2094 milioni di INR
Numero dipendenti	823	791 (640)	767 (639)
Numero dipendenti in India o addetti India	255	250	264
<i>tra parentesi i dati proformati considerando il perimetro di consolidamento attuale</i>			
Canali di vendita all'estero	Affiliate o distributori nazionali		
Unità produttive ubicate in	Italia – India – Brasile		





INTRODUZIONE

Nata nel 1992, Isagro SpA è la società capofila di un gruppo che, in poco più di dieci anni, è diventato un qualificato operatore a livello mondiale nel settore degli agrofarmaci ovvero sostanze attive per la difesa delle piante al fine di incrementare il rendimento delle produzioni agricole. Isagro è l'unica società italiana che oggi investe direttamente nell'innovazione e nello sviluppo di nuove molecole.

Principali momenti della storia di Isagro:

1992	Isagro nasce come una S.r.l. cui viene conferito il ramo d'azienda di Enichem Agricoltura, società nata a sua volta dalla fusione delle divisioni agrochimiche di Montedison ed EniChem.
1993	Undici manager di Isagro, guidati da Giorgio Basile, rilevano la società attraverso un <i>management buy-out</i> .
1994	Isagro conferisce in Isagro Ricerca la propria attività di ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti nella quale entrano tre partner industriali quali soci di minoranza.
1996	Isagro conferisce in Isagro Italia S.r.l. la propria attività distributiva sul mercato italiano nella quale entra un socio di minoranza.
2001	Ottobre: Isagro acquisisce il ramo d'azienda agrochimico di Caffaro. L'acquisizione rappresenta un'importante opportunità di crescita grazie: alle nuove competenze acquisite; all'entrata nel business dei fungicidi a base di rame (stabilimento di Adria); al rafforzamento nella formulazione e nel confezionamento di agrofarmaci (stabilimento di Aprilia); all'integrazione della rete di distribuzione di Caffaro in Isagro Italia; all'acquisto della società Siapa Srl che gestisce l'attività italiana di distribuzione dei prodotti del Gruppo ai Consorzi Agrari. Novembre: Isagro acquisisce, tramite la neo costituita Isagro (Asia) Agrochemicals PVT Ltd, il ramo d'azienda agrochimico di RPG LifeScience, società quotata sul mercato di Mumbai (India) e specializzata nella sintesi, formulazione e confezionamento di agrofarmaci. In tal modo acquisisce il controllo di una qualificata capacità produttiva di sintesi chimica e di alcuni insetticidi piretroidi ed entra nella distribuzione diretta sul mercato indiano.
2002	Isagro costituisce una joint-venture con la Sumitomo Chemical Company Ltd, uno dei grandi gruppi chimici giapponesi, attraverso la cessione del 50% di Isagro Italia che, nel frattempo, aveva acquisito l'intera partecipazione di Siapa.
2003	Il 5 novembre Isagro SpA è quotata sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana. Nasce Isagro USA la cui costituzione rientra nel disegno strategico, perseguito dal gruppo, che prevede una presenza diretta nei mercati strategici a forte potenziale di sviluppo per i propri prodotti.
2006	Costituzione di Isagro Sipcam International, una joint venture paritetica tra Isagro e Sipcam, con la missione di acquisire partecipazioni, acquisire e/o sviluppare prodotti di comune interesse e svolgere attività produttiva di formulazione nei paesi in cui le due società opereranno congiuntamente. Acquisizione da parte di Isagro S.p.A. del 50% di Sipcam Agro S.A. in Brasile, società che opera dal 1979 nella formulazione e distribuzione di agrofarmaci in Brasile. Attraverso la joint venture paritetica Isagro Sipcam International, sono avvenute le acquisizioni del 75% della Barpen International S.A., società operante nella distribuzione di agrofarmaci in Colombia e del 51% di Agro Max S.r.l., società operante nella distribuzione di agrofarmaci in Argentina.



2008	Isagro comunica che il Consiglio dei Ministri dell'Agricoltura dell'Unione Europea ha adottato la direttiva di inclusione del principio attivo Tetraconazolo nell'Annex 1 della Direttiva 91 / 414 / EEC per un periodo di dieci anni. Tale disposizione autorizza l'uso del Tetraconazolo, fungicida di proprietà di Isagro, su tutte le colture registrate a accezione di vite e melo.
2010	La Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea ha pubblicato la nuova direttiva che permette di introdurre tutti gli usi del Tetraconazolo con riferimento sia alle colture sia alla cadenza e ai tempi di impiego che erano stati oggetto di limitazioni nell'atto di inclusione in Annex 1, il documento contenete l'elenco delle sostanze attive autorizzate nell'Unione Europea.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Michel Marcellier, Direttore Commerciale Far East dell'azienda, al team di Interprofessional Network.

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

Isagro è attiva nella ricerca, nello sviluppo, nella produzione, commercializzazione e distribuzione di agrofarmaci sia propri che di terzi.

Il gruppo è anche attivo nella produzione di formulati per conto terzi.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

L'attività indiana si può riassumere nei seguenti cinque punti:

- produzione di principi attivi originali proprietari per tutto il mondo;
- sviluppo e messa a punto dei processi produttivi;
- produzione di principi attivi generici mirati al mercato indiano e all'export;
- formulazione di agrofarmaci per il mercato indiano;
- distribuzione di agrofarmaci in India attraverso il nostro network.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

La nostra presenza in India risale al 2001 a seguito dell'acquisizione dell'attività "agrofarmaci" dal gruppo indiano RPG.

La struttura di base non è fundamentalmente cambiata. È stata rafforzata dal punto di vista commerciale sul mercato locale e ci sono state evoluzioni

significative nell'orientamento delle produzioni con un investimento importante in un impianto nuovo. Le produzioni sono ormai focalizzate sui prodotti di proprietà Isagro (*Kiralaxyl*, *Valifenalate*, *M-Alcohol* un intermedio chiave della sintesi del *Tetraconazolo*).

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La gestione dell'attività in India è affidata a un manager locale che ha piena autonomia per gestire l'azienda nell'ambito dei valori aziendali, dei piani definiti e degli obiettivi fissati.

Chiaramente ci vuole un coordinamento forte tra la sede milanese e l'India in modo particolare per tutto quello che riguarda gli aspetti produttivi (decisioni d'investimento, piani di produzione, sviluppo dei processi, acquisti delle materie prime, politiche di gestione dei rischi ambientali o legati alla sicurezza e l'igiene).

L'insieme dell'attività è supervisionata dall'*Executive Chairman* (Presidente della Società) basato a Milano, ma a stretto contatto con il management locale.

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

La nostra filosofia si è fondata sul forte apprezzamento delle capacità tecniche presenti nel mercato indiano e sulla valorizzazione del lavoro di Gruppo coordinato dalla holding.

La nostra cultura aziendale ci fa vivere il progetto indiano non con una visione di *service*, bensì con



una visione di integrazione che ha portato all'assegnazione di ruoli *corporate* a manager locali.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Essendo da poco tempo (alla scala della nostra industria) presenti sul mercato indiano, i nostri prodotti di proprietà sono ancora in fase di sviluppo. Un prodotto bio-stimolante è stato lanciato con successo nel 2006 (*Siapton*), un fungicida multi colture quest'anno e un erbicida riso lo sarà l'anno prossimo.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Il nostro business è caratterizzato da un *time to market* di 10/15 anni, periodo molto lungo dove la cultura e la pianificazione strategica diventano quindi un requisito intrinseco al business, fondamentale per avere successo.

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

L'acquisizione della cultura di sintesi chimica e costituzione di una presenza commerciale in un paese ad altissimo tasso di sviluppo è sicuramente il principale punto di forza.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Per quanto riguarda i principi attivi di proprietà possiamo dire che sono gli stessi in Italia e in India. Se confrontiamo le gamme complete vendute in India rispetto all'Italia vediamo che ci sono delle differenze nei formulati e soprattutto nell'importanza che assumono certi prodotti rispetto ad altri. Per fare un esempio le nostre vendite in India sono prevalentemente composte da insetticidi mentre i fungicidi, in Italia, fanno la parte del leone.

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

Le condizioni agronomiche e le colture sono diverse in India e in Italia e quindi le dosi, le modalità d'applicazione, i *packaging*, e spesso le formulazioni

devono essere adattate alle condizioni locali. Questo lavoro di adattamento è svolto dal team locale in collaborazione con i *product manager* globali.

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

Nel 2008 gli investimenti in ricerca e sviluppo del Gruppo hanno rappresentato circa il 12% delle vendite dei prodotti di proprietà.

Nel campo degli agrofarmaci, visti i costi in gioco, la ricerca si fa su base globale e non possiamo quindi dire che abbiamo una strategia che sia particolare per il mercato Indiano.

Lo sviluppo invece si fa su base più locale e i progetti vengono selezionati e approvati centralmente in funzione del loro proprio *pay back*.

Per quanto riguarda lo sviluppo di prodotti per il mercato locale, la gestione è affidata alla filiale indiana sempre in collaborazione con la sede centrale.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

La politica di marketing sul mercato indiano è caratterizzata dai seguenti elementi:

- spostamento da una gamma di prodotti generici verso una gamma di specialità (con priorità per i prodotti proprietari Isagro);
- posizionamento sui segmenti di mercato dove i prezzi sono sufficientemente alti per consentire un margine adeguato;
- distribuzione diretta attraverso la nostra rete commerciale selezionando i distributori affidabili dal punto di vista finanziario e capaci di vendere i prodotti su base tecnica;
- promozione attraverso la propria rete di tecnici per trasferire il messaggio tecnico fino all'utilizzatore finale.

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

Il fatto di aver acquisito una società locale, già presente sul mercato, ha considerevolmente ridotto le difficoltà.



Tuttavia la problematica principale è stata quella di trasformare la cultura di una società che commercializzava prodotti generici, quindi focalizzata unicamente sulla componente prezzo, in una cultura di vendita di prodotti specialistici, focalizzata invece sugli aspetti tecnici/marketing dei prodotti.

L'evoluzione non è stata ancora completata ma si sono fatti passi importanti.

L'assunzione di personale, proveniente da società multinazionali, con esperienze maturate nelle aree di marketing e promozione (es. direttore commerciale, "regional sales managers" in particolare) ha notevolmente aiutato questo cambiamento culturale oltre al supporto continuo delle funzioni corporate di marketing e formazione.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Rispettare l'autonomia gestionale mantenendo comunque il controllo della holding.

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

Isagro si è posizionata come una "small global player". La nostra presenza è quindi molto diffusa ma con una quota di mercato coerente alle nostre dimensioni, piccole se paragonate ai giganti del settore (Bayer, Syngenta, BASF e altre multinazionali) e con una gamma di prodotti più limitata.

L'azienda si pone però come una delle leader mondiali sul segmento dei fungicidi a base di rame e ha una presenza molto significativa sul segmento dei fungicidi per la coltura della barbabietola e del cotone.

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

Dal punto di vista doganale non esistono particolari difficoltà rispetto ad altri paesi nonostante la burocrazia sia molto più complessa.

Per quanto riguarda gli aspetti fiscali invece, il sistema è molto più articolato e reso complesso dall'esistenza di una tassazione diversa da uno stato all'altro del Paese.

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

In India, così come in Italia, le condizioni climatiche sono diverse da nord a sud e pertanto si possono avere molte varietà di colture con mercati di conseguenza diversi. Il mercato indiano, così come quello italiano, è molto frammentato.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

L'evidente ritardo nello sviluppo delle infrastrutture in India (trasporti, telecomunicazioni, energia) costituisce sicuramente un forte handicap allo sviluppo economico.

Le limitazioni nella fornitura di energia (elettricità e gas) spesso hanno creato, per esempio, difficoltà nella gestione del nostro stabilimento di produzione.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

In India il rapporto con i clienti è gestito unicamente dalla nostra organizzazione locale mentre con i fornitori e le banche il rapporto è mantenuto sia a livello locale sia tramite la sede italiana per assicurare la coerenza di strategie e comunicazione nei confronti dei nostri partner.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Nella maggioranza dei casi il rapporto con i concorrenti in India è gestito dalla nostra filiale, ma coinvolgendo sempre i responsabili di funzioni *Corporate*.

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?

Per il mercato Indiano la maggioranza dei prodotti è formulata e confezionata nel nostro stabilimento di Panoli; la logistica è gestita quindi localmente. Utilizziamo 21 depositi ripartiti sul territorio per poter raggiungere, in tempo utile, i nostri 1200 clienti distributori.

Per le produzioni di principi attivi destinate al resto del mondo, invece, la catena logistica è molto più



complessa; si richiede un'accurata gestione dei vari passaggi a tutti i livelli della catena produttiva per evitare problematiche di approvvigionamento e giacenze. La funzione logistica di Corporate prende ovviamente in considerazione i vincoli di approvvigionamento e produzione espressi dal team indiano.

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

Isagro dispone di una rete commerciale propria in India, Spagna, USA e Colombia attraverso società controllate.

Inoltre Isagro è presente, attraverso attività di supporto locale in Australia, Brasile, Cile, Cina, Cuba, Francia, Giappone, Grecia, Messico, Nuova Zelanda e Sud Africa e stiamo per aprire un Ufficio di Rappresentanza in Vietnam che ci servirà di base per assicurare un migliore supporto tecnico e marketing ai nostri clienti del Centro e Nord Est Asiatico.

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?

A oggi non ci sono stati problemi particolari, ma l'ordinamento indiano in termine di protezione intellettuale offre molte meno garanzie rispetto all'Italia. Il rischio di avere un prodotto di successo copiato e venduto in India da società locali esiste in quanto la protezione attuale non supera i tre anni dal momento della registrazione del prodotto.

Attraverso l'associazione di categoria *CropLife India* che rappresenta gli interessi delle società multinazionali *research based* sono in corso trattative con le autorità indiane per rafforzare la protezione intellettuale.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Più che la lingua, visto che in India l'inglese è parlato ovunque, la problematica più complessa, ma sicuramente più interessante, è quella di capire la cultura indiana, fundamentalmente diversa dalla nostra. Ciò richiede un notevole sforzo per evitare incomprensioni ed errori manageriali.

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

Isagro Asia ha ottenuto nel 2005 la certificazione ISO 14001/2004. Lo stabilimento di Panoli è inoltre certificato ISO 9001/2000.

Com'è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Il rapporto è buono ed è gestito direttamente dal responsabile locale.

Il sostegno bancario per questo genere di investimenti è assolutamente fondamentale.

Com'è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Ottimo. Ne è testimonianza il fatto che l'acquisizione del 2001 è stata resa più agevole dal valido supporto di esperienza e determinazione fornito da Simest che, dopo aver analizzato il progetto, ha partecipato al capitale della società indiana unitamente a un apoggio finanziario.

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

L'India non è un mercato di facile ingresso ed è necessario riuscire a individuare qualche risorsa chiave (anche già presente nell'organizzazione locale) cui delegare la gestione, fermo restando i controlli. La presenza locale è necessaria perché richiede cultura e competenza che un espatriato difficilmente può avere, per comprendere in modo approfondito le peculiarità di questo mercato e per facilitare il contatto con i partner locali. Rapporto che deve basarsi sul coinvolgimento continuo delle persone, per poter fornire loro prospettive interessanti riuscendo, nello stesso tempo, a integrarli nelle strutture del gruppo. Portando un esempio: l'Amministratore Delegato della società indiana è entrato, già da qualche anno, nel nostro Comitato Direttivo. Aggiungo inoltre che è stato nominato anche Presidente dell'Associazione Agrochimica Indiana rappresentando quindi un *asset* per Isagro nei rapporti con le Autorità e con la comunità scientifica locale.



10. Lotto Sport Italia

	2008	2009	2010
Fatturato	311 milioni di Euro	293 milioni di Euro	294 milioni di Euro
Fatturato in India	5,2 milioni di Euro	7 milioni di Euro	9,5 milioni di Euro
Numero dipendenti	512	440	417
Numero dipendenti in India o addetti India	25	28	32
Canali di vendita all'estero	Agenzie, Distributori e Licenziatari		
Unità produttive ubicate in	PRC, Vietnam, Cambogia, Taiwan, Indonesia, Turchia		

INTRODUZIONE

Lotto fa il suo esordio tra le aziende produttrici di calzature sportive nel 1973. La produzione di scarpe da tennis segna l'inizio dell'attività del marchio, a cui si aggiunge quella di modelli da basket, pallavolo, atletica, calcio e in seguito l'abbigliamento sportivo. Durante i suoi primi 10 anni di vita, Lotto si concentra sul mercato italiano, diventando uno dei marchi di riferimento nel settore dell'articolo sportivo e una delle aziende leader nel tennis. A partire dagli anni '80 inizia la realizzazione dei primi modelli di scarpe da calcio e contestualmente partono le grandi collaborazioni con atleti e squadre di fama internazionale: come John Newcombe, Andrei Gomes e José Luis Clerc nel tennis, Ruud Gullit e l'Olanda nel calcio. Il coinvolgimento degli atleti, sia nella progettazione che nella messa a punto dei prodotti abbinati alla loro immagine, porta l'azienda a diventare leader nel tennis e nel calcio. Negli stessi anni, comincia la distribuzione nei mercati esteri. La crescita a livello internazionale procede velocemente e, nel giro di un decennio, il marchio viene distribuito in oltre 60 Paesi in tutto il mondo. Negli anni '90 grandi nomi dello sport promuovono il marchio Lotto nel mondo e l'azienda si afferma sempre più per l'elevato standard tecnico dei suoi prodotti, molto apprezzati dai grandi professionisti sportivi. Nel 1994 Lotto partecipa ai Mondiali U.S.A. '94 grazie a numerosi testimonial d'eccellenza, essendo tra l'altro anche sponsor tecnico e fornitore ufficiale della Nazionale Olandese. Nel 1998 Lotto partecipa ai Mondiali di Francia grazie a numerosi testimonial, tra i quali Demetrio Albertini, oltre a essere anche sponsor tecnico e fornitore ufficiale della Nazionale della Repubblica Ceca. Nel 2002 Lotto è ai Mondiali di Corea e Giappone grazie anche a Cafu, capitano della nazionale vincitrice della manifestazione, il Brasile. Nel 2006 Lotto si mette in gioco ai Mondiali di Germania 2006 con il grande progetto Zhero Gravity, la prima scarpa da calcio al mondo senza lacci. Il marchio italiano è inoltre sponsor tecnico e fornitore ufficiale della Nazionale Ucraina e di quella di Serbia/Montenegro. Nel 2010 Lotto presenta ufficialmente Zhero Gravity Ultra: l'unica scarpa da calcio al mondo senza lacci, ultimissima evoluzione del progetto Zhero, che è nato all'interno del laboratorio tecnico Lotto nel 2002. Nel 2011 Nasce il progetto "Lotto Talent": il primo football talent scouting organizzato da Lotto Sport Italia. Lotto Talent è un tour di provini, rivolti a giocatori tra i 14 e i 15 anni, che in quattro tappe attraversa tutta l'Italia per scoprire le nuove promesse del calcio italiano. Attraverso questa iniziativa, l'azienda di Monte-





belluna intende offrire ai giovani talenti calcistici l'occasione di mettere in luce le loro capacità di fronte a osservatori di squadre professionistiche Lotto.

Lotto infine crede che la protezione dell'ambiente faccia parte della responsabilità di un'azienda nei confronti dei propri clienti, consumatori e delle altre parti sociali coinvolte. Attenzione ai costi quindi da un lato, e all'uso efficiente delle risorse dall'altro, risparmiando energia, utilizzando carta e cartone riciclati, riducendo l'uso di materiali inquinanti nelle produzioni, etc.; il che si traduce in un migliore utilizzo delle materie prime, minori sprechi, meno rifiuti e un calo sensibile delle emissioni nocive, per una maggiore salvaguardia dell'ambiente.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Luca Tomat, BU Director Asia Pacific & Americas, al team di Interprofessional Network.

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

Il nostro business consiste nella vendita, commercializzazione e promozione di articoli sportivi a marchio Lotto. In particolare le attività di design, ricerca e sviluppo del prodotto sono svolte dal team a esse incaricato e che siede presso i nostri quartieri generali a Trevignano (TV). Il prodotto viene successivamente industrializzato presso le fonti produttive presenti principalmente in Cina, Vietnam, Indonesia, Cambogia e India. I prodotti vengono poi commercializzati e promossi in oltre 100 paesi nel mondo.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Lotto commercializza i propri prodotti in loco attraverso un accordo di licenza con un partner locale. L'accordo in questione autorizza il licenziatario ad acquistare articoli della collezione internazionale tramite la nostra trading company Lotto Sport Hong Kong e di commercializzarli nel proprio paese. Inoltre l'accordo di licenza prevede la possibilità per il licenziatario di sviluppare prodotti speciali *ad hoc* per il proprio mercato tramite un network di fabbriche approvato da Lotto.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

L'individuazione di un partner ideale per il mercato indiano è iniziata con una collaborazione con l'Istituto per il Commercio Estero di New Delhi, che ha portato all'individuazione di 5 potenziali partner in-

teressati a intraprendere una relazione commerciale. In seguito alla ricezione dei vari *business plan* dai soggetti in questione, è stata selezionata la società ritenuta più adatta sia in termini di forza relativa che di condivisione di visione e obiettivi per il mercato. Un piano di sviluppo è stato concordato contestualmente alla firma del contratto con questa società, con la quale il rapporto continua tuttora.

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

La filosofia aziendale è riassunta nel pay-off "Italian Sport Design".

I principali elementi su cui facciamo leva per promuovere il nostro marchio sono, oltre all'Italianità, la ricercatezza nel design, la qualità e le soluzioni tecniche all'avanguardia che rendono unici i nostri prodotti. Tutto ciò grazie alla grande competenza in termini di ricerca e sviluppo che ci portano a essere leader mondiali in grado di proporre innovative soluzioni tecniche nel nostro settore. Profondo know-how tecnico, imprenditorialità e spirito innovativo sono senz'altro gli elementi principalmente caratterizzanti la nostra cultura aziendale.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Se parliamo di posizionamento strategico la *value proposition* del marchio è ancora una volta riassumibile tramite il nostro pay-off "Italian Sport Design". In altre parole facciamo leva sulla percezione che ha il consumatore internazionale circa la superiorità stilistica di tutto ciò che è disegnato in Italia.

Se parliamo di posizionamento di prezzo, Lotto si



colloca nell'area medio-alta del mercato, a ridosso dei competitor che possiamo definire aspirazionali, Nike e Adidas.

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

La continua innovazione è senz'altro uno dei principali punti di forza di Lotto. Inoltre, la ricerca stilistica e il design italiano sono da sempre i protagonisti assoluti nell'abbigliamento, nella calzatura per il tempo libero come anche nella calzatura sportiva più tecnica.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Una porzione della collezione internazionale è venduta all'interno del Paese.

In particolare la collezione internazionale rappresenta il 70% dei prodotti venduti in India, mentre il rimanente 30% è collezione special per l'India.

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

Non abbiamo riscontrato problematiche rilevanti, ma ai prodotti sono state apportate alcune modifiche per poterli adattare ai prezzi, ai gusti e alla cultura locali.

Nel caso indiano si è assistito a una semplificazione del prodotto, volta a diminuirne il prezzo e a renderlo quindi più accessibile a una fascia più ampia di mercato.

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

Circa il 5% del fatturato viene reinvestito nell'attività di ricerca e sviluppo a livello generale, mentre per quanto riguarda l'investimento volto a customizzare la collezione internazionale per rispondere alle esigenze locali, questo è principalmente affidato ai licenziatari locali.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Per quanto riguarda il mercato indiano abbiamo ini-

zialmente fatto leva sulla sponsorizzazione della tennista Sania Mirza, la prima indiana a vincere un torneo della WTA nel 2005. Oggi invece siamo sponsor di Rohan Bopanna e Aisam-Ul-Haq Qureshi, tra le prime 5 coppie di doppio tennistico al mondo, al fine di promuovere il marchio attraverso una campagna volta alla creazione di *brand awareness* nel mondo *sport performance* mentre, allo stesso tempo, c'è la possibilità di dare visibilità anche ai prodotti legati al tempo libero. Dal 2011 abbiamo sperimentato con successo la sponsorizzazione dei Kochi Tuskers, una squadra indiana di cricket, che è lo sport che rappresenta una sorta di "fenomeno sociale" nel Paese. La campagna di marketing è stata inoltre propedeutica all'apertura di nuovi negozi monomarca nel Paese.

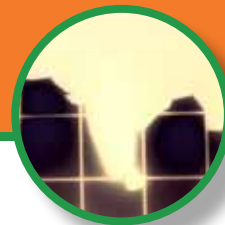
Quando Vi siete affacciati sul mercato indiano quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Il mercato indiano, fin dagli inizi, non ha presentato difficoltà rilevanti, dato che le esigenze locali si avvicinano maggiormente a quelle italiane e occidentali in genere. Un problema riscontrato dopo il primo anno di attività da parte del nuovo partner indiano nel 2005, è stato un eccesso di prodotti distribuiti rispetto alle possibilità di assorbimento degli stessi da parte del mercato. I successivi investimenti in *marketing di comunicazione* hanno reso il brand più noto e appetibile consentendo un veloce smaltimento delle scorte eccedenti determinatesi all'inizio del rilancio del marchio in India.

Un aspetto che ha richiesto un attento bilanciamento negli interventi ha riguardato la semplificazione del prodotto. Si è cercato di farlo in modo da soddisfare le esigenze locali di riduzione del prezzo, ma assicurandosi di non compromettere la qualità percepita del marchio. Questo ha richiesto nelle fasi iniziali un'attività molto intensa per l'appropriata messa a punto della collezione.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Non si sono verificati cambiamenti.



Esistono delle difficoltà nell'importazione a livello doganale e fiscale?

Il sistema daziario indiano presenta diverse problematiche in quanto particolarmente gravoso per i prodotti provenienti dalle fonti produttive di Lotto, localizzate nei paesi asiatici confinanti (per il settore delle calzature i dazi si attestano tra il 60% e il 70%). Da notare che, a causa della mancanza di know-how nel comparto delle calzature, i centri di produzione non si trovano in India, dove avviene solo la fase di assemblaggio; questo significa che possono essere importati i componenti della calzatura con un notevole risparmio sui dazi rispetto all'importazione del prodotto finito.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partner?

Attraverso contratti di licenza.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Non sono presenti marchi locali in grado di competere con il nostro prodotto. Lotto si posiziona comunque su un livello di mercato medio-alto, in modo analogo ad altri concorrenti internazionali.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Non abbiamo riscontrato alcun tipo di problematica con la lingua indiana, dato che negli affari si usa solo ed esclusivamente la lingua inglese.

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 abbiamo avuto alcun tipo di problema.

Come è il Vostro rapporto con Istituzioni italiane e non?

Il rapporto con le Istituzioni italiane è stato buono. Come detto abbiamo avuto una collaborazione proficua con l'ICE per quanto concerne la nostra esperienza nel Paese.

Quali sono stati gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione che avete utilizzato? Di quali sentite invece la necessità?

Come detto ci siamo avvalsi dell'aiuto dell'ICE locale per contattare in via riservata dei soggetti indiani preventivamente identificati da noi stessi.

A mio avviso potrebbe essere utile la creazione di una banca dati di operatori stranieri accessibile online, a titolo gratuito, e organizzata per settori di appartenenza.

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

Esistono delle certificazioni dettate dalla FIFA relative a certi tipi di prodotto come, per esempio, i parastinchi e i palloni. I primi devono avere una capacità protettiva oltre a un'elevata qualità (TUB). In riferimento ai palloni la certificazione si ottiene dopo una serie di test eseguiti da istituti internazionali indipendenti. La certificazione è attestata da una stampa sul prodotto del marchio FIFA Approved ed è necessaria affinché i palloni possano essere utilizzati in competizioni ufficiali svolte sotto l'egida della FIFA.

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

Il mio consiglio è quello di far precedere a qualsiasi approccio un'attenta analisi di mercato in modo che ci si possa rivolgere da subito agli imprenditori locali più forti e con più esperienza, con i quali instaurare da subito relazioni durature nel tempo.

È inoltre necessario cautelarsi circa il "commitment" del partner verso l'azienda. Suggestivo in particolare l'inserimento a contratto di una "black list", ovvero di una lista di concorrenti con i quali si desidera evitare che il partner sigli futuri contratti di collaborazione.

Inoltre, prima di sottoscrivere un qualsiasi accordo con il partner locale, è fondamentale condividere un piano strategico e negoziare, nel caso di licenza, royalty minime garantite da primari istituti bancari.

Gli accordi presi poi devono essere formalizzati da un contratto che, ove possibile, dovrebbe essere sottoposto alla giurisdizione italiana e non dovrebbe avere, nel caso di prima sigla, una durata eccessiva (generalmente non superiore ai 5 anni).

La consulenza di un ufficio legale può poi garantire la sicurezza necessaria a muovere i primi passi senza cadere nelle facili trappole nelle quali si potrebbe incorrere in un mercato estero.



11. Officine Maccaferri SpA

Attività svolta e settore merceologico: Ingegneria ambientale e meccanica, costruzioni.

	2008	2009	2010
Fatturato	360 milioni di Euro	315 milioni di Euro	381 milioni di Euro
Fatturato in India	9,3 milioni di Euro	16 milioni di Euro	21 milioni di Euro
Numero dipendenti	2.181	2.173	2.472
Numero dipendenti in India o addetti India	166	179	198
Unità produttive ubicate in	Pune		

INTRODUZIONE

Fondata nel 1879, Officine Maccaferri è diventata un punto di riferimento a livello mondiale nella progettazione e realizzazione di soluzioni avanzate per il controllo dell'erosione e per le opere di sostegno, Officine Maccaferri è l'azienda storica attorno alla quale si è sviluppato il Gruppo Industriale Maccaferri (gestito da S.E.C.I., la holding del gruppo). Fedele alle origini e alla propria mission (vocazione industriale, diversificazione e internazionalizzazione), il Gruppo Industriale conta una capillare presenza mondiale, apportando tecnologia ed esperienza ai più avanzati mercati.

La Casa Madre di Officine Maccaferri SpA ha sede a Zola Predosa (Bologna), conta su una presenza operativa nei cinque continenti, in 100 paesi nel mondo, con oltre 60 consociate e 27 unità produttive e conta su uno staff di quasi 2500 persone.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Francesco Lipartiti, *Financial Director* della Maccaferri Environmental Solutions Pvt Ltd - India, al team di Interprofessional Network.

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

Maccaferri ricerca, progetta e sviluppa soluzioni per il settore delle costruzioni, dell'erosione e della stabilizzazione dei terreni in più di 100 paesi nel mondo.

L'azienda è diventata un punto di riferimento a livello mondiale nella progettazione e realizzazione di soluzioni avanzate per il controllo dell'erosione e per le opere di sostegno, ma nel tempo ha saputo innovarsi sviluppando un'esperienza tale da renderla partner affidabile per risolvere problematiche nel

campo dell'ingegneria civile e ambientale e nel mercato delle costruzioni.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Le officine Maccaferri sono direttamente presenti in India dal 1998, anno in cui è stato aperto il primo ufficio con sede a Mumbai, con l'obiettivo di continuare a perseguire quella che è la *mission* del Gruppo nel campo dell'ingegneria civile e ambientale.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura



in India?

Dal 1998 a oggi le Officine Maccaferri si sono affermate in India come punti di riferimento nel settore in cui operano. Abbiamo iniziato con un ufficio vendite nella città di Mumbai, poi nel corso degli anni abbiamo continuato a investire aprendo altri sette uffici in differenti zone del Paese e una fabbrica inaugurata nel 2007 nel parco industriale di Pune.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La gestione della società in India è stata sempre delegata al management locale con un coordinamento continuo da parte della Casa Madre e con grande soddisfazione reciproca.

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

La nostra sfida è quella di muoverci verso una più ampia arena ingegneristica, per raggiungere un'integrazione verticale e un coinvolgimento diretto in ogni fase del processo, dall'inizio di quest'ultimo, alla messa in opera, fino al termine del lavoro. Vogliamo essere leader mondiali nella fornitura di soluzioni avanzate nel campo dell'ingegneria civile e del mercato delle costruzioni. Siamo mossi da un obiettivo comune che è quello di proporre le migliori soluzioni: il nostro motto è "*engineering a better solution*".

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

È uno strumento essenziale per affrontare le sfide future con successo ed essere pronti a gestire i problemi che possono derivare da un contesto economico globale molto difficile.

Queste attività coinvolgono integralmente il top management per analizzare, proporre e preparare le azioni da intraprendere per centrare quelli che sono gli obiettivi in termini di crescita e presenza sul mercato.

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

Ai suoi committenti Maccaferri offre, non una semplice collaborazione, ma una vera e propria partner-

ship che non si limita, quindi, esclusivamente alla fornitura di prodotti.

Puntiamo a essere un partner affidabile grazie al nostro ampio portafoglio di prodotti di alta qualità e a una costante e intensa attività di ricerca e sviluppo. Oltre a soluzioni versatili, dobbiamo essere capaci di adattarci alle situazioni locali, mettendo a disposizione il nostro *know-how* tecnico e creando in questo modo un ciclo virtuoso, in cui i singoli fattori (i prodotti, l'esperienza e l'attività di innovazione) ne escono potenziati da ogni applicazione.

Di fronte a ogni progetto Maccaferri si pone con lo spirito di individuare, affrontare e risolvere le reali esigenze di ogni cliente e di ogni situazione in modo duraturo.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Assolutamente sì.

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

Non abbiamo registrato alcun tipo di problematica.

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

Queste due fasi sono per noi estremamente importanti e costituiscono infatti il successo delle Officine Maccaferri nel corso del tempo. Grazie alle continue innovazioni e allo sviluppo di nuove applicazioni siamo riusciti a posizionarci con successo come leader e punti di riferimento nel settore in cui operiamo.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Non ci sono stati particolari cambiamenti organizzativi a seguito dell'investimento in India.

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

Certamente. Tali difficoltà sono essenzialmente lusingagini dovute a una burocrazia molto macchinosa.



A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Ci sono molte difficoltà, tuttavia la situazione complessiva è migliorata nel corso degli anni. L'India, al fine di sostenere la sua crescita economica e mantenerla sui livelli attuali, è costretta ad ammodernare e sviluppare fortemente le proprie infrastrutture.

Questa fase di investimenti rappresenta per noi un'enorme e ulteriore opportunità di crescita e di consolidamento della nostra posizione di *players* di riferimento per quanto concerne questo settore dell'economia indiana.

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

Come Officine Maccaferri siamo presenti in maniera diretta in più di cento Paesi. Dove non siamo presenti direttamente abbiamo un'efficiente rete distributiva attraverso la quale siamo in grado di fare arrivare su ogni mercato i nostri prodotti e le nostre soluzioni.

Come è stato l'impatto con la lingua india-

na?

Il livello culturale è elevato e l'inglese è molto diffuso. L'Hindi, quindi, non ha rappresentato un ostacolo in un Paese dove anche tra persone indiane la lingua preferita resta l'inglese sia per comunicare che per scrivere.

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

Sì. Siamo certificati ISO 9001 da anni.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

In India siamo affiancati da gruppi bancari di caratura internazionale e con loro abbiamo un'ottima partnership. Riceviamo continuamente quel supporto e assistenza che una società necessita quando opera in un paese straniero con regole a livello finanziario e bancario abbastanza diverse rispetto all'Italia.

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

Molto buono. Siamo in costante contatto con la maggior parte delle Istituzioni italiane presenti in India.

12. Pavan Group

Attività svolta e settore merceologico: impianti "chiavi in mano" e macchinari per l'industria alimentare.

	2008	2009	2010
Fatturato	90 milioni di Euro	84 milioni di Euro	107 milioni di Euro
Fatturato in India	1,5 milioni di Euro	0,8 milioni di Euro	0,9 milioni di Euro
Numero dipendenti	465	461	563
Numero dipendenti in India o addetti India	0	0	0
Canali di vendita all'estero	Filiali commerciali, agenti/rappresentanti, segnalatori		
Unità produttive ubicate in	6 unità produttive ubicate in Italia a Galliera Veneta (PD), Quinto (TV), Manfredonia (FG) e Uzzano (PT); 1 unità produttiva a Pechino (Cina).		



INTRODUZIONE

Fondato nel 1946, il Gruppo Pavan ha acquisito una leadership mondiale nell'industria alimentare a livello di processo, tecnologia proposta e innovazione.

Nel 2010 è entrata a far parte del Gruppo Pavan anche la Golfetto Sangati, storica azienda leader mondiale negli impianti per la macinazione e per la mangimistica. Attraverso la Golfetto Sangati, il Gruppo Pavan controlla anche due stabilimenti produttivi strategici, uno a Manfredonia e uno a Pechino, in Cina, che sono stati dotati di risorse e impianti per servire tutte le attività del Gruppo.

Il fatturato 2010 si attesta a 107 milioni di Euro con un utile netto pari a 4,8 milioni. Il Gruppo di Galliera Veneta esporta per il 95% in 120 paesi, impiega quasi 600 dipendenti con filiali commerciali in Russia, Stati Uniti, Messico e Argentina. Tra i maggiori clienti del gruppo si possono citare Kraft, Nestlè, PepsiCo, Barilla, Kellogg's, P&G, Rana. Sei sono le aree di business che identificano i marchi costruttivi del gruppo: Pavan è specializzata negli impianti per la pasta secca, sia corta che lunga, nidi, formati speciali e couscous; Mapimpianti realizza macchine e processi produttivi per snacks, pellet, cereali da colazione, patatine impilabili, pasta e farina precotta, paste non tradizionali e aglutiniche; Toresani è la divisione per pasta fresca, sia laminata che ripiena, piatti pronti precotti e surgelati; Montoni progetta e costruisce trafilè, sistemi di lavaggio trafilè e sistemi automatici di taglio; Stiavelli e Dizma sono le divisioni specializzate nel packaging.

Di seguito viene riportata l'intervista concessa dal Dott. Andrea Cavagnis, Amministratore Delegato, assistito dal Dott. Michele Darderì, *Corporate Marketing Manager*, al team di Interprofessional Network.

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

Circa il 60% del fatturato deriva dalla progettazione e costruzione di impianti per la produzione di pasta secca sia lunga che corta. Il restante 40% è da ricondurre sempre alla produzione di macchine e impianti per prodotti estrusi (snacks, patatine, cereali da colazione etc.), pasta fresca e soluzioni per il fine-linea (confezionamento, movimentazione, stoccaggio, etc).

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Vendiamo e installiamo impianti industriali automatici per la produzione di snack/pellet e pasta.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa – con particolare riferimento all'India - e come si è evoluta nel tempo?

Operiamo con un area manager italiano e una rete di agenti esclusivi per zona.

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

La nostra filosofia aziendale è improntata sulla soddi-

sfazione del cliente attraverso un approccio integrato come "partner di progetto" e non semplice fornitore di macchinari. Crediamo inoltre molto nella risorsa umana, valorizziamo le competenze dei collaboratori e investiamo per migliorarne la loro professionalità.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Siamo l'azienda del settore più radicata in India e proponiamo un prodotto tecnologico di alta gamma.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La strategia è quella di offrire al cliente soluzioni impiantistiche e di processo. Siamo a completa disposizione per accogliere le richieste dei clienti e offrire soluzioni personalizzate.

Il cliente è al centro della nostra organizzazione fin dalle prime fasi, questo ci permette di progettare l'impianto secondo le esigenze del cliente.

Quali sono i punti di forza della Vostra azienda e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Il Gruppo Pavan con un'esperienza pluridecennale coinvolge il cliente nella definizione delle specifiche



organolettiche del prodotto voluto. In breve direi che i punti di forza sono:

- capacità di realizzare soluzioni a 360 gradi: dallo sviluppo del processo/prodotto all'impianto chiavi in mano;
- industrializzazione delle migliori soluzioni tecnologiche come il vuoto totale, l'essiccazione TAS, etc.;
- responsabilità sul risultato finale: dalla materia prima al packaging finale;
- solidità finanziaria dell'azienda;
- affidabilità delle macchine e degli impianti nel tempo.

Obiettivo primario è quello di offrire al cliente un prodotto e un servizio qualitativamente migliore degli standard della concorrenza soddisfacendo le aspettative del cliente e del mercato.

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

La ricerca e sviluppo costituisce da sempre uno degli elementi chiave del nostro successo e del riconoscimento a livello internazionale. Anche nel mercato indiano siamo riusciti ad attrarre investimenti e fornire soluzioni innovative di prodotto e di processo con piena soddisfazione dei nostri clienti.

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

Operiamo dal 1978 quando abbiamo venduto il primo impianto per pasta. Le difficoltà che abbiamo riscontrato in questi anni sono riconducibili alle culture differenti e ad approcci commerciali diversi. Con l'esperienza abbiamo imparato a relazionarci nel modo corretto con gli imprenditori indiani, instaurando rapporti trasparenti e duraturi nel tempo.

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

Noi operiamo in un settore di nicchia che vede

pochissimi concorrenti misurarsi a livello globale. La nostra è una presenza significativa nel mondo con quote di mercato che mediamente superano il 30%.

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

Direi che non abbiamo riscontrato grandi difficoltà. Da sempre i nostri standard tecnologici, costruttivi e di fornitura sono accettati e apprezzati.

Qual è la Vostra strategia presente/futura sul mercato indiano (se rivelabile)?

Promuovere il "Made in Italy" e diffondere la conoscenza e il consumo della pasta.

Nell'ultimo decennio abbiamo notato, grazie anche al turismo e agli alberghi sempre più internazionali, che la pasta italiana è apprezzata come alimento e il suo consumo è in costante crescita.

Quali sono le leve che utilizzate per competere sul mercato indiano?

Sicuramente il prodotto che deve essere, contrariamente a quello che si potrebbe pensare, tecnologico e innovativo. A questo dobbiamo aggiungere un enorme sforzo per incrementare e presidiare la quota di mercato.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

Abbiamo individuato le aziende produttrici leader nel campo alimentare con cui lavoriamo e alle quali mettiamo a disposizione impianti produttivi tecnologicamente avanzati. Partecipiamo inoltre a qualche fiera locale.

A livello di infrastrutture (tecnologia, telecomunicazioni, ...) in che situazione è l'India?

È a un ottimo livello grazie agli ingenti investimenti di multinazionali straniere che hanno spostato le loro attività in India.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra mercato italiano e indiano, se ve ne



sono?

Personalmente non vedo grandi somiglianze. L'India è un mercato totalmente differente da quello europeo.

Che tipo di rapporto stringete con i Vostri partner?

Rapporti di collaborazione e di supporto tecnico.

Quali sono i Vostri punti di forza rispetto ai competitors?

Tecnologia e servizi offerti. A questo si aggiunge una capacità di interloquire con il cliente in modo proficuo.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Non abbiamo contatti con la concorrenza al di fuori di fiere o congressi. Operiamo in molte situazioni in una condizione di monopolio dovuto alla nostra capacità di offrire soluzioni produttive e impiantistiche non reperibili da altri costruttori.

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?

La spedizione delle nostre forniture avviene tramite spedizionieri internazionali con lettera di credito come d'uso per altri paesi. Non abbiamo riscontrato particolari problematiche.

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

Gli altri uffici di rappresentanza che abbiamo all'estero si trovano in Polonia, Stati Uniti, Argentina e Messico. Negli altri paesi operiamo tramite agenti e "segnalatori".

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

Non abbiamo avuto particolari problemi.

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

Siamo certificati Gost come azienda, con relativi certificati "igienici".

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

In India il sistema bancario è molto affidabile ed efficiente.

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

Direi sinergico e di stretta collaborazione.

Come avete impostato, sia a livello di quote che a livello organizzativo aziendale, il passaggio generazionale?

La nostra azienda è a conduzione familiare e il problema generazionale è già stato affrontato e risolto.

Come ogni processo aziendale se ben pianificato, l'avvicendamento alla guida dell'azienda avviene attraverso una crescita professionale e manageriale all'interno della organizzazione, in grado di gestire il cambiamento senza eccessivi traumi e scollamenti gestionali.

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

Mi limito a raccomandare solamente due aspetti ma che, a mio parere, sono di particolare importanza: innanzitutto presidiare il mercato e successivamente instaurare una politica commerciale chiara e trasparente.



13. Tessitura Monti India

Attività svolta e settore merceologico: Produzione di tessuti per camiceria

	2008	2009	2010
Fatturato	18,4 in milioni di Euro	20,2 in milioni di Euro	32,6 in milioni di Euro
Numero dipendenti	700	850	1000
Canali di vendita all'estero	Vendita diretta o attraverso rete commerciale Monti Italia		
Unità produttive ubicate in	Kolhapur (Maharashtra – India)		

INTRODUZIONE

A Varago di Maserada (TV) Giorgio Monti grazie alla sua esperienza e lungimiranza avviò nella seconda metà dell'800 l'industria tessile Monti destinata nel corso del tempo a diventare una delle più importanti aziende nel settore tessile internazionale.

Bruno, Evaristo e Venerio Monti procedono alla prima industrializzazione della tessitura artigianale di canapa e cotone nei primi del '900 legando usi, tecniche e tessuti con una tradizione tramandata di generazione in generazione.

Cambiano i consumi, si evolvono le tecniche e gli strumenti, si modificano le strategie distributive, ma soprattutto con il passare degli anni si impone il potere del marchio. Nasce l'azienda Monti: produzioni tessili industriali.

In questi anni di storia imprenditoriale tante sono state le tappe fondamentali: l'espansione sul territorio, prima in Italia e poi all'estero, le scelte strategiche tra cui l'attenzione alle fonti di energia, il rispetto per i clienti, i partner, i collaboratori e la vasta e crescente gamma di prodotti, frutto della più avanzata innovazione tecnologica.

Oggi l'azienda ha una produzione di 20 milioni di metri di tessuto l'anno, più di 90 Paesi di distribuzione e una percentuale di esportazioni pari ai 2/3 della produzione totale.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Manuel Monti, Presidente di Tessitura Monti India, al team di Interprofessional Network.

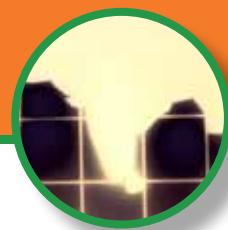
Dott. Monti, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Produciamo tessuti per camiceria da uomo, principalmente in cotone, lino e in misto lino per un totale di 16,5 milioni di metri all'anno; oltre a questo produciamo 2,5 milioni di camicie da uomo per la grande distribuzione (Zara, Banana Republic, Benetton, Debenhams, etc.).

I nostri tessuti vengono inoltre venduti ai principali confezionisti presenti in tutto il mondo.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

Il Gruppo Tessile Monti è il primo investitore nel settore tessile in India, come confermano i dati del Ministero dell'Industria Tessile Indiana; un'attività nata verso gli inizi degli anni Duemila che, dopo un'attenta analisi di mercato e costanti esami di fattibilità, ha portato l'azienda nel mercato indiano sia per la delocalizzazione che per l'internazionalizzazione dei propri prodotti. Tessitura Monti India è



presente nello stato indiano di Maharashtra, nella città di Kolhapur.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Dopo un primo periodo incentrato sull'attività di tessitura, *captive* dell'attività italiana, nel 2007 è iniziata una vera e propria produzione commerciale completa rivolta anche al mercato indiano.

Il tutto si è sviluppato nell'unico stabilimento di Kolhapur che nel tempo è stato ampliato da 20.000 mq coperti alla dimensione attuale di 40.000 mq. Il terreno è passato da 15 ettari a 25 ettari, mentre la produzione da 5 milioni a 10 milioni di metri lineari di tessuti.

Dal 2007 abbiamo intrapreso un percorso di trasformazione dell'attività diretto alle vendite in loco nel mercato indiano con la creazione di un reparto di finissaggio in grado di garantire un prodotto finito. Abbiamo così ampliato la nostra struttura commerciale e successivamente abbiamo stretto un accordo con la società Acquarel, con la creazione a Bangalore della Laguna Clothing (2,350 milioni di pezzi di camicie all'anno).

Oltre a questo è stata inaugurata nella primavera del 2011 una società di confezioni per il mercato medio-piccolo, con un partner diverso, nella città di Nipani nello stato indiano del Karnataka.

Nel frattempo il gruppo ha messo in piedi, due anni fa, un'attività metalmeccanica nel settore dell'accessoristica tessile, ossia una fabbrica per la produzione di pettini per telai. Quest'ultimo progetto è stato realizzato con un partner italiano.

Attualmente la vendita diretta e indiretta in India rappresenta il 20-25% del fatturato del gruppo.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

Siamo partiti senza prevedere la presenza fissa di collaboratori o titolari italiani, quindi a oggi tutto il *management* dell'azienda è indiano, a partire dal direttore generale.

Siamo dunque un'azienda a capitale italiano ma a management indiano. Ovviamente il tutto è perfet-

tamente integrato sia con la parte commerciale sia con tutta la parte organizzativa e di gestione di acquisto delle materie prime.

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

"Essere leader mondiali nel mercato dei tessuti per camiceria. Creare, progettare e realizzare i migliori tessuti al mondo, prodotti innovativi e unici che sanno farsi riconoscere, dando il massimo del valore ai nostri clienti." È questa la mission dell'azienda.

A livello di gestione dei rapporti con il mondo e la società indiana ci siamo orientati verso il totale rispetto del sistema di vita e di pensiero che vige nel Paese. Una religiosità molto sentita e molto diversa della nostra, con una visione garbata del prossimo. Siamo entrati nel mercato a piccoli passi e continuiamo a muoverci con molta attenzione.

La filosofia dell'azienda è quella di proseguire l'attività con la massima delicatezza possibile, con l'efficienza manageriale e con il pieno rispetto per la filosofia indiana.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Fin dagli esordi, Monti è stata considerata come un'azienda top di gamma, anche in virtù di una collezione prodotti molto vasta e di qualità.

Ci siamo da subito rivolti verso una tipologia di clienti più attenta alla moda, anche se al tempo rappresentavano la minoranza del mercato. A oggi il loro numero è destinato a espandersi, come testimoniano i dati del fatturato.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Ha un valore molto importante. Agli inizi abbiamo cercato di rivolgerci a coloro che al tempo potevano permettersi i nostri prodotti.

È logico che ora dobbiamo raggiungere anche una diversa tipologia di clienti valorizzando la nostra immagine.

A oggi abbiamo una notevole attività di vendita al dettaglio attraverso dei centri d'acquisto indiani e siamo presenti nei negozi retail importanti.



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

Molto importante per l'esperienza indiana è stato farsi conoscere da subito con alcune vendite destinate ai confezionisti. Questo ha fatto in modo che il nostro nome, così come la qualità dei nostri prodotti, non fosse del tutto sconosciuta al mercato indiano.

Abbiamo quindi puntato molto su questo aspetto, riuscendo a penetrare dunque attraverso la tradizione, la qualità e infine il prezzo. Un *appeal* importante dunque e costruito nel tempo.

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

La creazione di un campionario fatto esclusivamente per il mercato indiano è stato l'unico adattamento che la Monti ha dovuto realizzare.

Avendo analizzato attentamente il mercato, infatti, eravamo già a conoscenza di quali fossero le richieste dei nostri clienti. La produzione di articoli con colori diversi e altre varianti è stata così realizzata in modo celere.

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

Incide, ma non ha costi insostenibili.

A oggi abbiamo una persona interamente dedicata al progetto, in grado di soddisfare tutte le richieste del mercato indiano. Un aiuto da questo punto di vista arriva anche dal reparto commerciale dell'azienda.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato indiano?

La nostra politica è quella di proporci come azienda leader del settore e di dedicare molta attenzione sia ai confezionisti che al mercato del commerciante che a quello del grossista e del distributore.

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

Difficoltà principalmente dettate dal prezzo. La nostra azienda per vendere, nonostante tutti i vantaggi derivanti dalla produzione in India, risultava comunque

essere più cara rispetto alla concorrenza. Ci siamo trovati a competere con prodotti di modeste qualità, che venivano venduti a prezzi stracciati.

È stata necessaria quindi un'attenta azione di sensibilizzazione, che fortunatamente è riuscita grazie anche a importanti cambiamenti socio-economici che vi sono stati nel Paese come l'aumento della capacità di spesa e una maggiore consapevolezza del cliente nel riconoscere il prodotto di qualità.

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

Su di un livello medio-alto. Grazie alla qualità e alla varietà dei nostri prodotti riusciamo infatti a coprire tutte le gamme.

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

A livello doganale, nonostante vi siano numerose norme all'interno del Paese indiano, che possono variare anche di anno in anno, non abbiamo mai riscontrato difficoltà insuperabili.

Per quanto riguarda gli aspetti fiscali, invece, il sistema è molto articolato e basato sui dazi. Posso dire che l'India, da questo punto di vista, ricorda l'Italia dei primi anni Settanta. La speranza è che con il passare del tempo le cose possano migliorare.

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

Entrambi i mercati mostrano un'attenzione particolare verso il nostro prodotto; la camicia in India è sostanzialmente l'indumento principe.

Una particolarità poi riguarda il fatto che sia gli italiani così come gli indiani dimostrano una particolare predisposizione verso abiti colorati.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Carente. Servirebbero altri porti così come andrebbero migliorate sia le principali arterie stradali che gli aeroporti.

Deve essere tenuto in considerazione che a oggi sono oltre 60 milioni i passeggeri che si muovono all'interno del Paese in un anno solare e che quindi sono necessarie delle migliorie per rendere il tutto molto meno caotico.



Come si struttura il rapporto con i Vostrî partner?

Ottimo con tutti i nostri partner, che non sono però indiani. Preferiamo avere rapporti con gli europei, per una questione prettamente culturale.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Un rapporto leale. Sappiamo che ci sono concorrenti molto ben organizzati e cerchiamo di conviverci.

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?

Non esistono particolari problematiche inerenti alla strategia logistica che risulta essere molto semplice. Ci muoviamo principalmente attraverso l'uso di autocarri. Le esportazioni sono via nave e il via aerea occupa invece il 10-15% del nostro traffico.

I canali distributivi utilizzati sono quelli diretti con l'utilizzo a volte di un agente.

Non abbiamo distributori esteri.

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

No.

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 abbiamo avuto grossi problemi. Si è registrato solo un caso in un negozio al dettaglio all'inizio della nostra avventura indiana, ma il tutto è stato prontamente risolto.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Più che la lingua, il vero problema è l'interfaciarsi con una cultura diversa dalla nostra. Con l'inglese si riescono ad abbattere tutte le barriere a livello comunicativo, ma il difficile arriva dopo, quando il confronto si sposta su altri campi.

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

Non ne abbiamo di particolari per quanto concerne il mercato indiano. Siamo in ogni caso certificati ISO:9000.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Ottimo. La nostra azienda è da sempre vista dalle banche come un esempio di puntualità e precisione e come una realtà che ha saputo svilupparsi molto bene nel tempo.

Tra le aziende che operano in India siamo tra le poche che per il core business non hanno creato una joint venture con partner indiani.

È consigliabile infatti evitare questo tipo di società, dato che gli Istituti Bancari preferiscono interagire con un solo interlocutore.

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

Molto buono con la Camera di Commercio Italo-Indiana, di cui sono membro del consiglio direttivo.

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

Spero possano avere la fortuna che ho avuto io, ossia quella di poter seguire una giornata di approfondimento sugli aspetti generali dell'economia indiana, che trattino allo stesso tempo gli aspetti sociali, filosofici e religiosi del Paese. È una cosa di fondamentale importanza, che aiuta a capire la mentalità degli indiani e come comportarsi con loro.

La prima raccomandazione quindi è quella studiare e conoscere la cultura indiana e di immedesimarsi da subito in questa realtà totalmente differente dalla nostra.

Il mio consiglio poi è quello di provare ad agire da soli senza coinvolgere partner indiani o quantomeno di garantirsi sempre la maggioranza e il potere decisionale, nel caso di partnership. Quando ciò non fosse possibile, consiglio di fare in modo di avere almeno un contratto che garantisca la possibilità e l'autonomia di vendere e comprare le quote societarie.



14. Veneta Cucine SpA

Attività svolta e settore merceologico: Produzione di mobili componibili per cucina

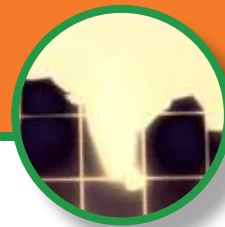
	2008	2009	2010
Fatturato	152,2 milioni di Euro	140 milioni di Euro	142 milioni di Euro
Fatturato in India	7,2 milioni di Euro	6,8 milioni di Euro	7,5 milioni di Euro
Numero dipendenti	512	500	485
Numero dipendenti in India o addetti India	120	120	120
Canali di vendita all'estero	Importatori, distributori, agenzie di rappresentanza		
Unità produttive ubicate in	Italia		

INTRODUZIONE

Tappe fondamentali dell'azienda:

1967	Fondata da Giacomo Archiutti a Biancade (TV), la produzione iniziale si limitava alla realizzazione di tavoli e sedie in ferro e, in misura minore, alla fabbricazione di mobiletti, credenze e vetrine.
1975	La Archiutti Cucine acquista una partecipazione nella "Alfa Gamma", un'impresa di Codissago, in provincia di Belluno, già produttrice di antine rustiche in legno per cucine.
1978	La Archiutti Cucine assume il nome di Veneta Cucine Spa.
1992	Acquisisce con la fusione per incorporazione la "Alfa Gamma" all'interno di Veneta Cucine.
1994	Viene creato il reparto per il rivestimento delle antine con fogli in PVC.
1998	Viene inserito un moderno impianto di postformatura per la produzione di barre, top e mensole in truciolare con bordo sagomato rivestito in PVC.
2001	Veneta Cucine assume partecipazioni di controllo di "Forma 2000 Srl", un'azienda di San Stino di Livenza (VE) che assembla cucine componibili.
2003	L'azienda viene certificata ISO 9001 Vision 2000 – TUV.
2006	Introduzione del ciclo ad acqua per la verniciatura.
2008	Introduzione della linea di produzione HOMAG, completamente automatizzata che realizza 4 tipologie di componenti per cucina finiti e imballati: top, mensole, banconi ed ante.

"Una realtà imprenditoriale in continuo divenire": definire Veneta Cucine così è sicuramente appropriato, perché negli ultimi tre decenni il mercato delle cucine componibili è stato testimone di un processo di crescita che ha portato il gruppo, nato come realtà locale, a raggiungere lo status di marca di dimensione internazionale,



leader in Italia e brand di riferimento per chi in Europa e nel mondo sceglie il Made in Italy.

Il gruppo, nei 65.000 mq di superficie industriale suddivisi tra il complesso produttivo/dirigenziale di Biancade (TV) e lo stabilimento per la lavorazione del legno di Codissago - Longarone (BL), impiega complessivamente oltre 500 addetti, grazie ai quali organizza, realizza, gestisce, amministra e guida la produzione e l'immissione sul mercato di oltre 50.000 ambienti cucina l'anno, con una gamma di proposte articolata in 40 modelli moderni e classici realizzati in oltre 150 versioni.

La diffusione dei prodotti Veneta Cucine è affidata a una rete di distribuzione molto estesa, che conta 1.200 rivenditori qualificati in Europa, Asia, Africa, Nord America e Sud America.

Forte di una cultura imprenditoriale evoluta, Veneta Cucine gestisce un volume di produzione straordinariamente ampio a fronte di standard qualitativi elevati, espressione delle tecnologie più avanzate e delle più qualificate forme di sapere artigianale. Affidabilità e bellezza sono i valori che contraddistinguono una gamma suddivisa in aree di gusto, interpretate sia alla luce delle più attuali forme di ricerca estetica sia rileggendo in chiave di funzionalità evoluta il patrimonio della tradizione. Tutto questo offrendo prodotti economicamente accessibili e sempre al passo con la trasformazione dei modelli abitativi.

Di seguito si riporta l'intervista rilasciata dal Dott. Dionisio Archiutti, *Chief Marketing Officer* del Gruppo, al team di Interprofessional Network.

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

Veneta Cucine è la più grande piattaforma italiana di produzione di mobili per cucina. Produciamo cucine con contenuti funzionali ed estetici capaci di soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più attento e selettivo, a costi accessibili. Scegliamo con cura i rivenditori-partner dove proporre il nostro concetto di cucina, presentata secondo le logiche di personalizzazione e vitalità del gusto italiano. Un *Made in Italy* originale, ma calato nella vita dei vari paesi dove esportiamo.

Che attività specifica andate a svolgere in India?

In India abbiamo un network di venti showroom gestiti dal nostro distributore ufficiale.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in India?

Siamo stati dei veri pionieri nell'introduzione sul mercato indiano di cucine componibili. Tutto è iniziato a metà degli anni Novanta e ha portato, attraverso importanti investimenti organizzativi e di comunicazione, alla attuale leadership.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento all'India – e come si è evoluta nel tempo?

La Casamadre dedica un country manager che segue passo passo le politiche marketing attivate dalla direzione. È stato deliberato un importante budget di investimento sul mercato indiano per i prossimi tre anni che ha come obiettivo il riposizionamento del brand nelle maggiori città attraverso il *restyling* degli showroom esistenti.

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

Parallelamente agli investimenti "di struttura" è già in atto da più anni un importante lavoro di ricerca e sviluppo coadiuvato sia da partner istituzionali come *Domus Academy* sia da società di consulenza come *Future Concept Lab* che ci danno la possibilità di creare piattaforme di confronto e dialogo e osservatori che determinano questa cultura della ricerca fondamentale per rispondere alle esigenze di mercati così diversi da quelli domestici.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato indiano?

Il *Made in Italy* è un importantissimo biglietto da visita e un *plus* fondamentale. Il nostro posizionamento è sulla fascia alta di mercato, ma molte risorse



sono dedicate anche al servizio pre-e-post vendita e alla costruzione di *brand awareness*.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Abbiamo diviso i mercati in tre categorie: strategici, in consolidamento e mercati opportunità. È evidente che le risorse maggiori di budget e di struttura vanno ai primi.

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

Un'organizzazione stabile ed efficiente, un marchio riconosciuto e un network di showroom di alta immagine che offrono un servizio impeccabile. Il nostro *pay-off* in India è *"together forever"*.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in India?

Certo. Anzi l'essere competitivi in mercati effervescenti e dinamici come questo determina spunti e scelte che poi risultano vincenti anche in Italia.

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

Il servizio deve contemplare il ruolo di "educatore": il nostro personale dedicato alla vendita deve essere continuamente formato sulla conoscenza del prodotto e sul suo utilizzo.

Non abbiamo attuato particolari adattamenti ai prodotti, tuttavia tali adattamenti devono essere apportati alla classe merceologica elettrodomestici da incasso, per questioni prettamente tecniche.

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

Stiamo supportando un master della *Domus Academy* che ha come target la creazione di *concept* di cucine per il mercato indiano. Stiamo anche organizzando una piattaforma operativa di designer Europei e Indiani per combinare le nostre differenti culture e tradizioni. La nostra caratteristica del fare creativo con la loro sensibilità tecnica dà molte opportunità. Tutto questo aumenta la cultura anche al nostro interno.

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

La nostra classe merceologica era per lo più sconosciuta. Abbiamo dovuto "costruire" un business, sia all'interno, creando la struttura, sia all'esterno, investendo sul consumatore finale.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in India?

Con una certa rapidità e attraverso analisi mirate, abbiamo compreso che servivano risorse specifiche, capaci di affrontare questo mercato, tenendo ben presenti le differenze culturali.

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

Si posizionano sulla fascia medio alta.

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

Esistono soprattutto nell'Europa dell'Est e nelle Americhe.

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

Direi che sono entrambi mercati molto esigenti ma sotto diversi aspetti. C'è comunque in entrambi un'attenzione estetica alle forme e alle funzioni e una crescente attenzione alla tecnologia dei prodotti.

A livello di infrastrutture in che situazione è l'India?

Rispetto all'altra grande economia emergente cinese il raffronto non può che vederli in inferiorità. Credo personalmente che lo sviluppo prossimo di questo paese debba passare rigorosamente per una più attenta e stringente programmazione degli investimenti infrastrutturali.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Il Paese sta richiamando tutti gli operatori più importanti del settore. Si stanno delineando due "fronti":



quello tedesco e quello italiano. Stanno sviluppandosi fiere del settore e stanno aumentando i punti vendita specializzati.

Da qui nasce la revisione della nostra politica di marketing.

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?

Il nostro distributore si prende cura di tutti gli aspetti logistici.

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

In tutti i mercati strategici abbiamo o uffici di rappresentanza o distributori autorizzati. Essi sono dislocati in: Francia, Spagna, Benelux, CSI, Turchia, Grecia, Cina, Corea e Centro America.

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 abbiamo avuto particolari problemi. Il suggerimento è di registrare sempre il marchio sui mercati dove si sta per investire.

Come è stato l'impatto con la lingua indiana?

Non c'è alcun problema dato che la lingua più utilizzata è l'inglese, diffusa a tutti i livelli.

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

Veneta Cucine è certificata ISO 9001. L'attestazione, rilasciata dal TÜV, un autorevole ente tedesco, prova sulla base di verifiche molto severe che l'azienda adotta procedure organizzative e produttive rispondenti agli standard qualitativi più elevati. Ogni cucina è accompagnata da una garanzia, completa di apposito certificato a tutela del consumatore finale. Anche sul piano della sostenibilità Veneta Cucine è

impegnata concretamente con controlli costanti sul ciclo produttivo.

Inoltre, le strutture degli elementi che compongono le cucine sono costruite con agglomerati di legno al 100% riciclato e, in anticipo sui tempi, abbiamo già adottato il sistema di verniciatura ad acqua a ciclo completo che mantiene un'eccellente resa qualitativa e insieme diminuisce drasticamente le emissioni tossiche.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Di buona collaborazione. Tuttavia nell'ultimo periodo collaboriamo più fattivamente con realtà bancarie locali.

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

Siamo iscritti a Unindustria e a Federlegno. Noto un'attenzione e un sostegno più marcato di queste istituzioni nell'ultimo periodo e non possiamo che beneficiarne.

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?

Attualmente posso dire che siamo in piena fase b.

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

Prima di agire è necessario redigere un business plan, e magari leggere il libro "We are like that only" di Rama Bijapurkar, che descrive molto bene le caratteristiche del consumatore indiano.



Con il contributo scientifico di



Ministero dello Sviluppo Economico



Interprofessionalnetwork

