

# Make in India, ma il know how è tricolore

di Pier Paolo Albricci

*Nelle storie di successo degli imprenditori e dei professionisti italiani sul mercato indiano si intrecciano intuito, determinazione, perseveranza. Mentre si punta a raddoppiare ancora gli sforzi*

**D**omanda: L'India sta mettendo a segno sul piano macroeconomico una serie di performance in controtendenza. Ne ha avvertito l'impatto sulle attività del suo gruppo e da quanto tempo?



**Ferrero:** Non c'è dubbio che l'economia indiana stia reagendo meglio di molti altri paesi emergenti alla congiuntura economica negativa a livello globale. La terza economia asiatica è tra i Paesi con il più alto tasso di crescita nel 2016, superiore persino a quella cinese. Questo scenario va però preso con una certa cautela.

**D. Per quale motivo?**



**Ferrero:** Il nuovo sistema di calcolo del Pil, deciso dal governo, potrebbe gonfiare la vera performance del paese. Il primo ministro Modi sta inoltre incontrando difficoltà nel portare avanti le riforme promesse, poiché il suo partito non è riuscito ad assicurarsi la maggioranza in parlamento.



**Angeloni:** Però il quadro economico indiano si è fatto più stabile, più orientato, da parte indiana, ai risultati concreti. Lo dimostra il progressivo rilassamento dei limiti all'ingresso di capitali stranieri e, in generale, un atteggiamento più aperto da parte delle autorità verso le comunità di investitori e operatori commerciali.



**Folgiero:** Da storici operatori in India posso confermare che questa area economica



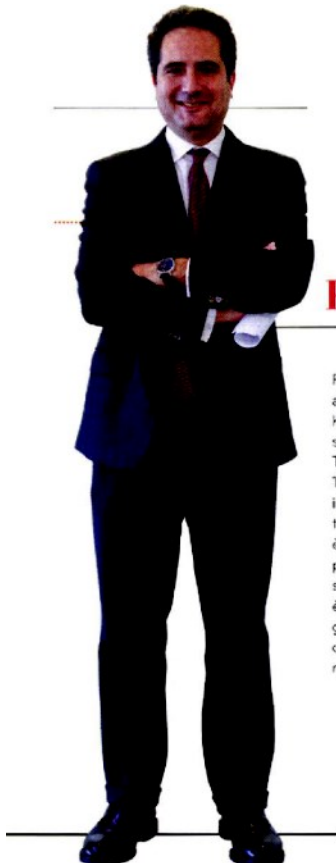
## Lorenzo Angeloni

Buon conoscitore dell'Asia, attivamente impegnato nel rilanciare le relazioni diplomatiche tra India e Italia, Angeloni, classe 1958, laurea in giurisprudenza all'Università di Perugia, dove è nato, in diplomazia dal 1985, sottolinea che «occorre fare leva, incoraggiando le imprese a esplorare l'India, adottando un approccio forward looking che inquadri le potenzialità di domanda per prodotti Made in Italy che possono venire da questo paese». Tra l'altro sta lavorando a una campagna di comunicazione per sfruttare le potenzialità del turismo indiano in Italia. «Gli indiani la amano molto, ma tendono a visitare principalmente le destinazioni più note, basandosi su feedback ricevuti dai propri connazionali. Pochi conoscono il Sud, fatta eccezione per la Puglia, e il Nord, in particolare Trentino e Dolomiti, che potrebbero riscuotere un enorme successo presso la middle-upper class». Prima di sbarcare a Delhi, nella primavera del 2015 è stato ambasciatore a Kharthoum, in Sudan (2003-2007), vice direttore generale della Direzione Asia, Oceania, Pacifico e Antartide (2008-2010) della Farnesina e ambasciatore in Vietnam, dal 2010 al 2015.

## Francesco Gianni

È stato uno dei fondatori dello studio legale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners, di cui è managing partner, oltre a essere responsabile del dipartimento Corporate/M&A. Considerato tra i massimi esperti a livello europeo di M&A e finanza strutturata, Francesco ha seguito alcune fra le principali operazioni in Italia negli ultimi anni, ma soprattutto ha impresso la svolta internazionale alle attività dello studio. È stato, fra l'altro, advisor di Mahindra nell'acquisizione della Pininfarina, lo scorso anno e ha seguito il gruppo Arcelor Mittal nell'offerta di acquisto dell'Acciaieria Ilva. Laureato in Giurisprudenza, con lode, a La Sapienza di Roma, ha conseguito un Master al King's College a Londra e alla University of Michigan Law School. Ha vissuto per anni negli Stati Uniti dove ha lavorato da Sidley & Austin a Chicago e Roger & Wells a New York. Segue il business sull'India in prima persona insieme a Rosario Zaccà, responsabile dell'Indian Desk, nonché co-managing partner dello studio legale, che ha contribuito alle risposte per questo forum.





## Pierroberto Folgiero

Romano, classe 1972, laurea all'Università Luiss di Roma in Economia e diploma all'Insead di Fontainebleu è entrato nel 2012 nel gruppo Maire Tecnimont come cfo di KT-Kinetics Technology, la controllata attiva nell'ingegneria di processo. È diventato, successivamente, direttore generale del gruppo e, da maggio 2013, ceo. Maire Tecnimont nei primi 9 mesi 2016 ha conseguito risultati molto positivi, con fatturato a 1,7 miliardi (+52%) ed ebitda a 112 milioni (+25%). Tecnimont Private Ltd, la controllata indiana, ha un giro d'affari di 100 milioni di euro e serve con i suoi tecnici e ingegneri tutte le attività di gruppo in 4 continenti. Nel mercato indiano dove opera dal 1958, è entrata nel segmento petrolchimico negli anni 70, diventando via via uno dei protagonisti come EPC (engineering, procurement, construction), specializzato nel segmento elettro-strumentale, con oltre 400 progetti completati. Negli ultimi anni si è aggiudicata 4 commesse di rilievo per Reliance, uno dei player di spicco dell'oil & gas a livello mondiale. Altre commesse importanti sono in fase di completamento, tra cui un progetto per l'upgrade di una raffineria per conto della compagnia petrolifera nazionale BPCL, a Kochi, nello stato del Kerala, nel sud del Paese.

## Giovanni Ferrero

Classe 1964, è ceo del maggior gruppo italiano del settore alimentare, con un fatturato che si avvicina a 10 miliardi di euro. Dei 22 stabilimenti di Ferrero nel mondo, quello in India, realizzato nel 2011 a Baramati, nello stato del Maharashtra, è uno dei più avanzati tecnologicamente, ma la società sta investendo altri 50 milioni di euro nell'impianto per raddoppiarne la capacità produttiva.

Ferrero è il terzo player del settore dolciario in India, con una quota di mercato del 9% in crescita e nel paese da lavoro, tra dipendenti diretti e indiretti, a oltre 6 mila persone. A Baramati, vengono confezionati, ogni anno, circa 18 mila tonnellate di prodotti, di cui il 50% destinato all'esportazione, trasformando così l'India nel principale hub per i mercati della regione. Ferrero India fa parte, insieme alle attività in Africa, del Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero, che il fondatore dell'azienda ha voluto con l'intento di unire le attività d'impresa a un forte impegno sociale che si estrinseca nella creazione di posti di lavoro e di centri di assistenza ed educazione per i locali. Osvaldo Lingua, segretario del Progetto Michele Ferrero, che ha seguito lo sviluppo delle attività indiane dall'inizio e collabora attivamente con il management locale guidato da Roberto Grasso, ha partecipato alla stesura delle risposte riportate in questo forum.



## Alberto Vacchi

Bolognese, classe 1964, è ceo di IMA dal 1996, un anno dopo la quotazione in borsa, e presidente dal 2007. Rappresenta la continuazione dell'impegno della famiglia Vacchi, socio di riferimento, per l'affermazione dell'azienda nei mercati mondiali. Membro della Giunta Nazionale e Regionale di Confindustria è anche presidente dell'associazione industriali di Bologna. Cacciatore, tifoso del Bologna, Alberto Vacchi è entrato in azienda nel 1992, e ne ha fatto uno dei leader mondiale nel campo della meccanica di precisione aggregando concorrenti e aziende della filiera, che hanno portato il gruppo a oltre 1 miliardo di fatturato. In India il gruppo opera con tre stabilimenti, due di PG India a Navi (Mumbai) e uno a Indore. IMA-PG produce macchine blisteratrici ed astuciatrici per il settore farmaceutico, vendute sui mercati dei paesi emergenti. Fondata nel 1963, IMA-PG è diventata leader in India nel suo settore e vanta oltre 2.200 installazioni in 70 paesi. Nel 2013 ha inaugurato un nuovo stabilimento. Nel 2015 IMA ha acquisito un nuovo ramo di business, Hassia Packaging con lo stabilimento a Taluka Shirur (Pune) che produce macchine per il settore food.

è destinata ancora per molto ad aver bisogno dei prodotti energetici e dei materiali derivanti da idrocarburi quali plastiche e fertilizzanti, per i quali la produzione interna non è sufficiente a coprire la domanda.



**Vacchi:** Nel nostro settore notiamo, per esempio, un aumento nella distribuzione dei farmaci alla popolazione, con un coinvolgimento diretto dei ceti meno abbienti. Inoltre la politica industriale sta stimolando produzioni a basso costo anche per l'export, con una tendenza a migliorare costantemente la qualità.



**Gianni:** L'India sta diventando, come la Cina 15 anni fa, un mercato da cui non si potrà prescindere nel prossimo futuro. Inoltre mentre la Cina sta registrando un rallentamento, l'India continua a mostrare trend molto positivi. Le dimensioni del mercato sono, in prospettiva, superiori a quelle della stessa Cina. Poi i cambiamenti sociali stanno ampliando la classe media con ritmi che sarebbero inimmaginabili in Europa.




**Ferrero:** Però consigliereerei ancora cautela nel valutare i dati sulla reale consistenza di questa classe media che dovrebbe fare da traino sui consumi. I dati dell'ultimo censimento (2011) rivelano che in India il 45% delle famiglie possiede una bicicletta, ma solo il 5% un'auto, il 63% un telefonino, ma solo il 47% una televisione. E solo il 4% delle famiglie indiane può vantare la collezione completa degli oggetti status symbol della borghesia, tv, computer, cellulare ed automobile.

**D.** Si tratta comunque di oltre 60 milioni di persone, quindi un'Italia, senza tener conto che negli ultimi cinque anni, c'è stato un notevole sviluppo.



**Ferrero:** Infatti la nostra strategia di penetrazione del mercato si affida a prodotti premium, che interessano non solo la classe media, ma anche chi aspira a diventarne parte, quel 49% degli indiani che si considera middle class.

Ed è proprio la percezione che gli indiani hanno della propria condizione economica che rappresenta per noi un assist fondamentale.

 **Gianni:** Non solo. I vantaggi competitivi intrinseci al Paese comprendono un elevato grado e qualità dell'istruzione, una naturale propensione e capacità in campi quali la matematica, l'informatica e la tecnologia, una notevole diffusione della lingua inglese che è anche lingua ufficiale del Paese, un livello decisamente alto della qualità dei processi produttivi. Non ultimo, sottolineo anche che l'India è una democrazia consolidata, con tutti i pregi e difetti che ne conseguono.

**D. Il Make in India lanciato dal governo sta puntando sull'incentivare l'afflusso di investimenti esteri. Le condizioni per una crescita sostenibile nel tempo sono migliori che in passato?**


 **Angeloni:** Sul tema sostenibilità, vedo un approccio del governo fortemente orientato ad ottenere risultati concreti perché le infrastrutture sono la condizione sine qua non per la crescita duratura del Paese. D'altra parte la finalizzazione degli investimenti esteri, specie nelle infrastrutture, continua a risentire di forti ritardi, in media tra i 35 e gli 80 mesi, determinati in gran parte dalla carenza delle strutture logistiche e dalla tensione sociale che tali iniziative creano.

 **Ferrero:** Narendra Modi è andato al potere nelle elezioni nazionali del 2014 con lo slogan «crescita, modernità e sicurezza». L'elettorato, soprattutto giovanile, ha creduto alla sua promessa di voler accelerare la modernizzazione e l'industrializzazione di un paese in cui l'economia informale, ancora oggi, impiega ben il 94% della forza lavoro. Quindi per il governo trovare uno sbocco lavorativo ad un'immensa massa di giovani, destinata a crescere di ulteriori 136 milioni di unità da qui al 2020, è un'impresa titanica il cui successo dipende dalla capacità di


implementare un significativo pacchetto di riforme e di attrarre enormi investimenti. Qui sta il nocciolo di Make in India.

 **Folgiero:** Dal momento che l'India, al contrario della Cina, non è ancora una economia a forte vocazione industriale perché basata essenzialmente sui servizi e sull'agricoltura, lo sviluppo delle infrastrutture è più necessario che mai ora per sostenere crescita e sviluppo

**D. Concretamente questa campagna è uno stimolo per i vostri investimenti diretti?**

 **Ferrero:** Noi puntiamo a raddoppiare nei prossimi anni i già ingenti investimenti effettuati fino ad oggi, sfruttando, se possibile, gli incentivi del Make in

due terzi del totale delle ore-uomo a livello di Gruppo ogni anno, risultato di una forte alleanza tra competenze ingegneristiche indiane e la tradizione tecnologica italiana che non potrà che crescere nel nuovo contesto.


 **Vacchi:** Credo che il governo stia facendo sul serio, e l'India segue con attenzione tutte le dinamiche. Capire cosa succede in un grande Paese a vocazione industriale è importante, lo facciamo per tutte le aree geografiche, sia intese come mercati, sia intese come aree produttive.

**D. Qual è l'approccio migliore al mercato indiano: meglio partire dal greenfield, dal brownfield o puntare all'alleanza con produttori locali per distribuire e poi implementare la filiera?**

## «Dal momento che l'India, al contrario della Cina, non è ancora una economia a forte vocazione industriale perché basata essenzialmente sui servizi e sull'agricoltura, lo sviluppo delle infrastrutture è più necessario che mai ora»


India. Nel 2011 abbiamo avviato a Baramati la costruzione di un nuovo stabilimento produttivo, il terzo per importanza a livello di gruppo per numero di maestranze, dove c'è anche il primo ed unico laboratorio Ferrero di ricerca e sviluppo fuori dall'Europa.

 **Folgiero:** Anche Maire Tecnimont è fortemente impegnata nel paese, dove Tecnimont Private oggi rappresenta il principale centro di ingegneria della rete di controllate del gruppo dislocate su quattro continenti, con oltre 2 mila ingegneri e attività di costruzione elettro-strumentale con altri 3 mila professionisti per il mercato indiano e internazionale. Il centro è in grado di sviluppare mediamente ogni anno 3 milioni di ore-uomo lavorate per servizi di ingegneria, equivalenti a circa

 **Gianni:** Molto dipende dal business specifico e dalle necessità distributive, però in questo momento il contesto è molto accogliente anche nei confronti di iniziative guidate dai soli imprenditori internazionali, di cui molte coronate da successo. Questi esempi dimostrano una volta di più il superamento della diffidenza che un operatore occidentale può avere rispetto a un contesto apparentemente così lontano dai canoni a cui è abituato.

 **Folgiero:** Di certo è un mercato non facile, poi l'approccio dipende dal tipo di business e dalle dimensioni della società che intende entrare. Noi abbiamo proceduto per gradi identificando una piccola realtà locale attiva fin dagli anni 60 con la quale abbiamo rafforzato la nostra collaborazione negli anni 90, finché


nel 2007 abbiamo acquisito il 100% della società.

 **Vacchi:** Bisogna puntare sulle alleanze con realtà che esistono già sul territorio, anche di piccole dimensioni. Non esistono formule fatte da schemi accademici più o meno di moda, serve flessibilità e capacità di scegliere le strategie giuste. Nella realtà indiana c'è molto da trovare, molti giovani, molte start up.

**D. Qual è stata la chiave principale del vostro successo?**

 **Folgiero:** Abbiamo importato tecnologie e procedure operative tra le più avanzate al mondo, facendo crescere il know-how della società indiana sino ad allinearla ai migliori standard internazionali e farne un riferimento non solo per il mercato interno ma per tutti i paesi ove operiamo.

 **Ferrero:** La nostra esperienza è analoga. Le tecnologie e gli impianti utilizzati sono tra i più innovativi e automatizzati per quanto riguarda la produzione della parte alimentare del prodotto e assicurano un livello di qualità uguale e costante, identico a quello di tutti gli altri 19 stabilimenti del Gruppo nel mondo. Le attività produttive collegate a fasi della produzione che non riguardano la parte alimentare sono invece realizzate manualmente, facilitando in tal modo il ricorso al maggior numero possibile di manodopera locale.

 **Folgiero:** Anch'io voglio sottolineare che siamo riusciti a raggiungere e largamente superare gli obiettivi iniziali con la costanza, la tenacia e il continuo investimento nella crescita organica su risorse umane di primissimo livello.

 **Gianni:** Il nostro Studio ha adottato un approccio di lungo periodo, basando la propria azione su diversi pilastri che hanno compreso la creazione di un desk India, nonché l'assidua frequentazione del Paese accreditandoci con istituzioni, studi legali e player economici. Questa strategia si è dimostrata vincente.

**Ferrero:** Sono convinto che innescare una spirale virtuosa di stimolo per lo sviluppo economico e il benessere delle comunità locali attraverso insediamenti produttivi che, a loro volta, generano attività indotte, coinvolgendo imprese agricole, industriali ed aziende del settore terziario, sia vincente.

**Gianni:** Questi due casi sono la dimostrazione che è fondamentale l'approccio di lungo periodo e non legare il razionale dell'investimento solo ai bassi costi di produzione, ma puntare sulle enormi potenzialità del mercato interno. Indica anche che gioca un ruolo cruciale affiancare all'investimento di tipo economico-finanziario quello che punta alla valorizzazione del capitale umano, dedicando una forte attenzione alle risorse sia locali sia quelle provenienti dalla casa madre.

**D. Quali sono state e sono le maggiori difficoltà che avete incontrato nelle attività in India o con l'India?**

**Ferrero:** La complessità di questa nazione-continente, dall'enorme potenziale di crescita, rappresenta una grande sfida per qualsiasi azienda. Basti solo pensare che la rete distributiva in India è costituita per il 75% da centinaia di migliaia di piccole botteghe, e che il canale moderno copre pertanto solo il 15% dei punti vendita. Questa situazione è ulteriormente aggravata dalle grandi distanze e dalle grosse carenze infrastrutturali dei trasporti, da un costo energetico molto elevato, da un settore terziario in grande espansione ma, per molti versi, ancora fortemente deficitario, da condizioni meteorologiche estreme in vaste aree del Paese.

**Vacchi:** È anche un paese che viaggia a velocità diverse, dunque le strategie vanno modificate con un approccio adattativo. Il problema in molte aree è trovare un supporto da parte delle autorità locali che devono rilasciare permessi per sviluppare velocemente nuovi business. Va anche detto che spesso gli investitori esteri hanno cercato

scorciatoie, e dunque ci sono alcuni preconcetti da superare.

**Gianni:** Il contesto indiano ha limitazioni molto stringenti per il mercato legale: uno studio non indiano non può aprire in loco un proprio ufficio, né stringere un'alleanza esclusiva con uno studio indiano, ma soltanto su base fly in-fly out e comunque avvalendosi di soggetti già operanti in conformità al diritto locale.

**Folgiero:** A livello di gestione operativa, le principali criticità riguardano i rapporti con clienti locali pubblici ancora molto burocratizzati, quindi lenti e poco reattivi nei processi decisionali. Questa situazione ha avuto impatti molto significativi sulla possibilità di eseguire progetti con qualità e condizioni finanziarie adeguate, condizionando

**«È anche un paese che viaggia a velocità diverse, dunque le strategie vanno modificate con un approccio adattativo. Il problema in molte aree è trovare un supporto da parte delle autorità locali che devono rilasciare permessi per sviluppare velocemente nuovi business»**

non solo il main contractor ma l'intera filiera coinvolta nel progetto. Infine, il sistema fiscale attualmente in vigore risulta molto complicato e non aiuta a stabilire un ambiente accogliente per gli investimenti.

**Ferrero:** Sono assolutamente d'accordo sul tema fiscale, ma credo che l'implementazione della nuova Goods and Services Tax (Gst), il cui ammontare non è ancora noto, rappresenti una grossa incognita, perché gli effetti nei diversi settori industriali e dei servizi non sono quantificabili. Ma sono apprezzabili le finalità della riforma, sulla base del principio «one country, one tax» con l'intento di stimolare la riduzione dei prezzi, incentivando la domanda interna.

**D. Che rischi vede?**

**Ferrero:** Che, a conti fatti, l'effetto complessivo, almeno nel breve periodo, possa innescare una forte spirale inflazionistica, aumentando il costo del denaro e destabilizzando la valuta.

**D. Ritieni che il made in/by Italy abbia qualche fattore competitivo in più e possa far leva su qualità e immagine che ne giustifichi un posizionamento premium?**

**Folgiero:** Il made in Italy dell'ingegneria impiantistica e della filiera di componentistica ad essa collegata è un brand fortissimo e per noi il valore aggiunto è ovviamente avere un grande polo di ingegneria in loco. Tuttavia la competizione è sempre molto intensa in tutti i settori specie con altri paesi a forte vocazione industriale sia europei che asiatici.

**Vacchi:** Molte realtà made in Italy hanno successo in India, anche per un discorso di affinità con questo Paese. Le loro capacità tecnologiche consentono una precisa valutazione dei valori del made in Italy. Ma non dobbiamo pensare che il Made in Italy vada da sé, c'è bisogno di politiche di sostegno, di promozioni serie, di rapporti diplomatici e commerciali di elevato standard. Il made in Italy ha bisogno di accrescere la credibilità di cui gode. Di rendita non si vive.

**Folgiero:** Sono d'accordo. Anche se l'ingegno italiano è internazionalmente riconosciuto, l'Italia ha molte posizioni da guadagnare rispetto ad altri partner europei, e speriamo che il rilancio dei rapporti bilaterali tra i due Paesi possa essere di supporto a nuove occasioni di scambio.

**Angeloni:** E ciò non vale, come si potrebbe pensare, esclusivamente per l'alto di gamma associato a moda e arredo/design, ma anche per la meccanica strumentale, che già rappresenta da sola circa il 40% del export italiano verso l'India. Tecnologie d'avanguardia e prodotti di qualità sono sinonimo del Made in Italy in India come nel mondo ma vanno aiutate.

**Gianni:** Proprio sul tema dei macchinari, vorrei dire che quelli italiani sono considerati di qualità pari a quella tedesca, ma più belli e versatili, e questo dà al made in Italy un evidente vantaggio competitivo, che potrebbe giustificare un posizionamento premium. In più c'è una naturale simpatia nei confronti degli italiani, probabilmente generata da sistemi valoriali tutto sommato molto simili, in relazione alla famiglia o all'amicizia, che rendono più facile per imprenditori italiani e indiani andare d'accordo.

**D. Come ha influito questa percezione sulle strategie commerciali?**

**Ferrero:** Nonostante il marchio Ferrero sia associato in origine al made in Italy, non abbiamo ritenuto prioritario investire per costruire la marca Ferrero, ma scelto di creare una costellazione di brand di singoli prodotti dalle caratteristiche individuali ben profilate, in grado di competere, ciascuna, in modo autonomo ed indipendente. Il loro valore premium deriva quindi dalle caratteristiche intrinseche dei prodotti, e dalle tecnologie con le quali essi vengono realizzati.

**D. Avvocato, lei ha seguito anche diversi investimenti indiani in Italia. Qual è il loro approccio?**

**Gianni:** Le operazioni che hanno compiuto indicano che è in molti casi un loro preciso interesse mantenere nel portafoglio prodotti made in Italy, destinando alla produzione extra europea solo le produzioni con minore valore aggiunto. Senza contare in India ammirano l'Italia per la cultura, la storia, la tecnologia, il design, il cibo e più in generale per lo stile di vita. ■