

LE MULTINAZIONALI ITALIANE IN INDIA: TENDENZE E SFIDE

di *Andrea Goldstein**

1. Introduzione

Rispetto ai suoi concorrenti, l'industria italiana sembra scontare un consistente ritardo in termini di internazionalizzazione, soprattutto produttiva, che è sua volta causa e conseguenza di alcune debolezze strutturali delle imprese nazionali.¹ Se infatti la taglia relativamente modesta delle imprese, la difficoltà a sostenere grossi investimenti e acquisizioni, la debole spesa in innovazione e la specializzazione in settori maturi ostacolano il processo di internazionalizzazione, la scarsa presenza produttiva all'estero limita la possibilità di accedere a nuove competenze e rallenta la reattività di fronte a nuove opportunità di mercato. Tali problemi appaiono di particolare rilievo nel caso delle grandi economie emergenti, in primis in Asia.

La percezione che la situazione stia cambiando è peraltro abbastanza chiara, come dimostrano dati aggregati come quelli della Banca d'Italia,² le indagini campionarie di Italia Multinazionale, ovvero studi più dettagliati come quelli condotti da Orlandi e Prodi (2006) sugli investitori italiani in Cina e da Carluzzo et al. (2006) e Tattara et al. (2006) nel caso dei paesi dell'allargamento. Per altri grandi paesi la conoscenza dell'universo delle imprese italiane che vi hanno investito – delle caratteristiche, motivazioni ed esperienze – rimane peraltro limitata. Nel caso indiano, in particolare, l'unico studio è quello di Friso e Gattai (2004). La ragione è in parte ovvia – l'India non riveste la stessa importanza per le multinazionali italiane che la Cina, ma neanche il Brasile, la Polonia o la Turchia. Nondimeno, l'interesse è in rapida crescita, come dimostra la decisione di organizzare l'anno dell'Italia in India, la relativa inaugurazione da parte del Presidente Prodi a febbraio 2007 e le ripetute visite ufficiali e di lavoro che si sono succedute negli ultimi mesi.

Questo contributo cerca innanzitutto di quantificare la portata della presenza italiana in India. In secondo luogo, raccogliere dati e informazioni sul caso indiano potrà servire per scrivere un giorno non troppo lontano una storia delle multinazionali italiane. Infine, sulla base dell'analisi dell'esperienza di alcune imprese si intende identificare alcune tendenze di base che possono offrire spunti per migliorare il sostegno istituzionale offerto alle nostre imprese, in India ma probabilmente anche altrove.

* Senior economist, Centro di Sviluppo dell'OCSE, Parigi. Nella ricerca, non facile, di informazioni sulle imprese italiane presenti in India, Giovanni Balcet, Silvia Bruschieri, Stefano Chiarlone, Friso Devis, Valeria Gattai, Marco Masciaga, Edoardo Mollona e Ruben Sacerdoti mi hanno offerto preziosi suggerimenti, di cui sono loro grato, ma rimango ovviamente il solo responsabile per il contenuto di questo contributo, che non riflette necessariamente le posizioni dell'Organizzazione di appartenenza.

¹ Soltanto tre imprese italiane compaiono nella classifica UNCTAD delle 100 principali multinazionali del 2006, dove invece Francia, Germania e Regno Unito sono rappresentate rispettivamente da 15, 13 e 11 imprese (UNCTAD 2006).

² A p. 124 della Relazione Annuale si afferma che “gli investimenti all'estero degli italiani sono stati di importo analogo a quelli già eccezionalmente elevati del 2005”.

2. Gli investimenti italiani in India

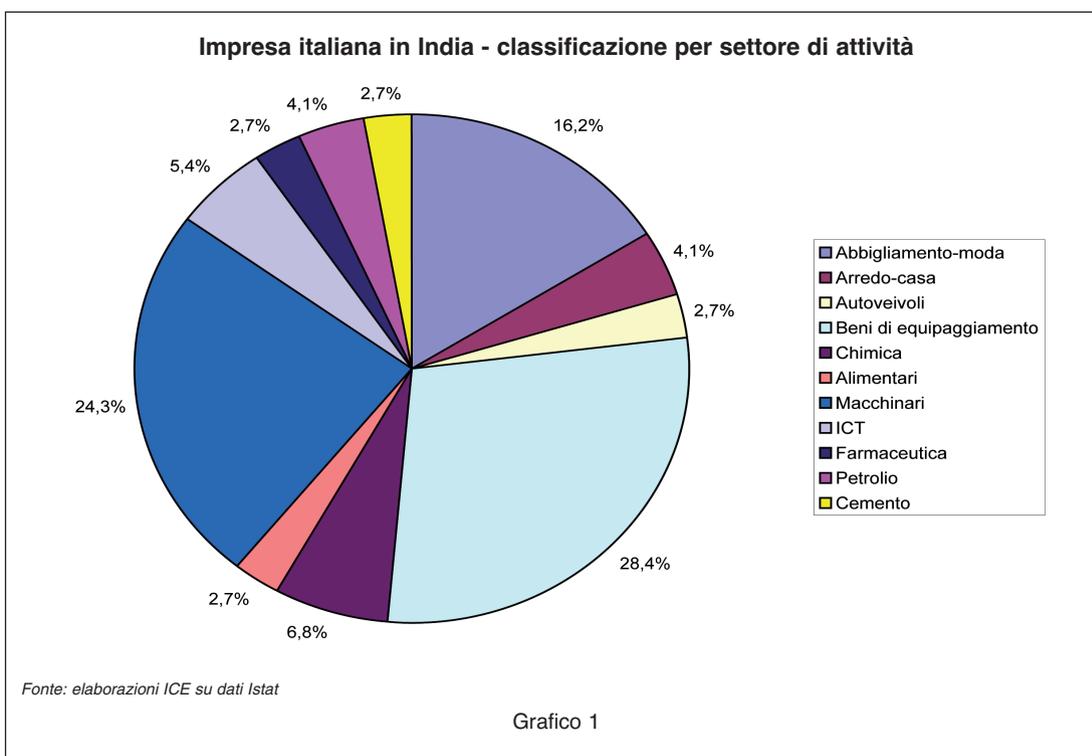
È possibile raccogliere una serie di diversi indicatori sulla presenza delle imprese italiane in India, a seconda che la fonte sia italiana o indiana, ufficiale o ufficioso. Luglio 1991 rappresenta una data-cerniera nella storia degli investimenti esteri in India, con l'introduzione di una nuova politica industriale che ha considerevolmente alleggerito le autorizzazioni necessarie.³ Tra il 1991 e la fine del terzo trimestre del 2004, ultima data per la quale è stato possibile ottenere i dati disaggregati dalle autorità indiane, 26.585 proposte di collaborazione tecnica e finanziaria con investitori esteri sono state approvate, per un valore complessivo di 67,15 miliardi di dollari. I progetti approvati con l'Italia sono stati 1011 (3,80%) con una partecipazione finanziaria pari a 1,31 miliardi di dollari (1,95%). In termini di composizione settoriale, l'industria dei mezzi di trasporto rappresenta la maggioranza dei progetti (circa il 57%), seguita a distanza dall'agroalimentare (9%) e dalla metallurgia (8%). Gli investimenti italiani effettivamente realizzati fino a marzo 2007 sono ammontati a meno della metà di quelli approvati – 552,6 milioni di dollari, pari all'1,21% del totale. Se il nostro paese non appare tra i 10 principali investitori esteri, e tra gli europei è sopravanzato da Gran Bretagna, Germania, Francia e Svizzera, si piazza in compenso al quinto posto per quanto riguarda i trasferimenti di tecnologia, con 482 accordi di collaborazione (fino a marzo 2007) e una quota pari al 6,14%.

Questi dati aggregati, che confermano a grandi linee il pattern di specializzazione degli investimenti italiani all'estero (Mariotti e Mutinelli 2006), sono stati integrati con una base dati originale – 3I, per Italian investors in India – costruita a partire da Reprint e dalle informazioni ottenute dalla sede dell'ICE a Delhi. Malgrado la pazienza e intraprendenza che ha animato chi scrive per cercare tutte le informazioni disponibili necessarie, e l'aiuto fornito da tanti, non c'è dubbio che ci siano alcune società sfuggite al censimento. In compenso sono state escluse varie società il cui investimento non ha natura produttiva. La consistenza di 3I – 68 soggetti e 73 unità produttive⁴ – risulta superiore a quello delle imprese da cui si è partiti, mentre è di molto inferiore alle 132 imprese italiane che producono in India identificate da Osservatorio Asia.⁵

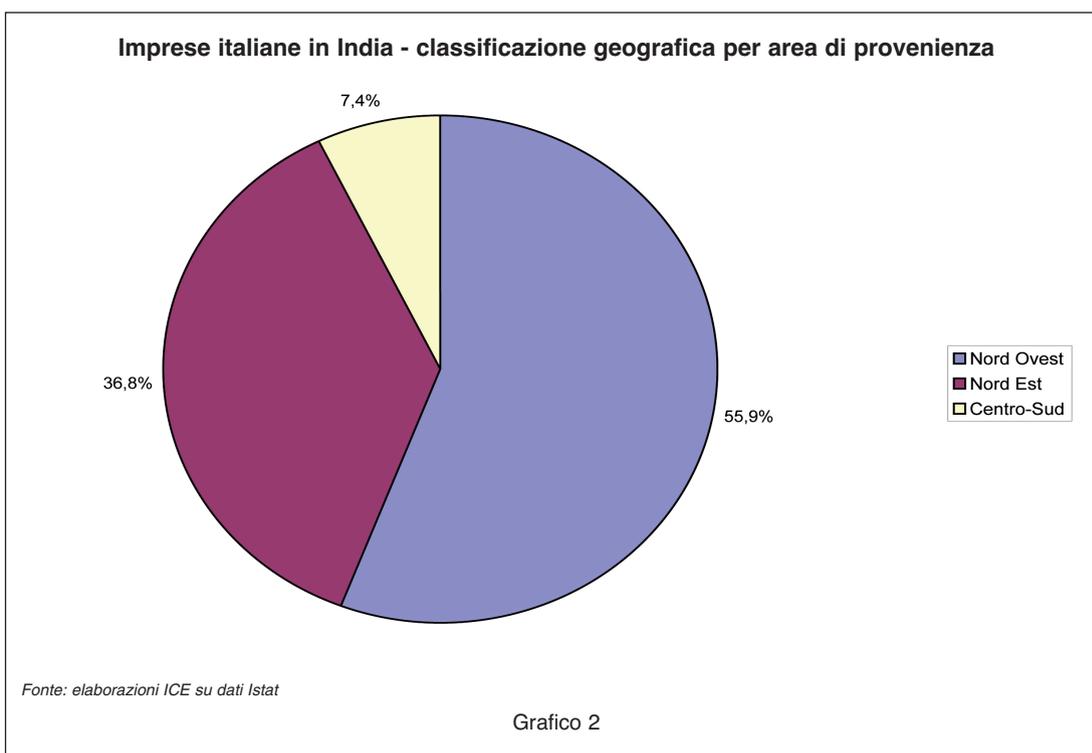
³ In sintesi, vennero aboliti il sistema degli accordi preventivi per l'espansione e la diversificazione delle grandi imprese e le licenze industriali, tranne che per 15 settori considerati strategici, e portato da 17 a 6 il numero di industrie riservate al settore pubblico. Gli investitori esteri possono detenere partecipazioni significative in imprese indiane e in 35 settori ad alta priorità possono automaticamente detenerne il controllo. In 22 settori di beni di consumo gli investimenti esteri sono consentiti, ma i profitti vanno reinvestiti, mentre la confezione, che in precedenza era riservata esclusivamente alle piccole imprese, venne aperta alla partecipazione di grandi imprese, con l'obbligo di destinare almeno metà della produzione all'esportazione.

⁴ Per un'impresa l'autore non è riuscito a trovare sufficienti informazioni, ivi compreso quella della localizzazione in India, ma si è comunque deciso di includerla nel campione.

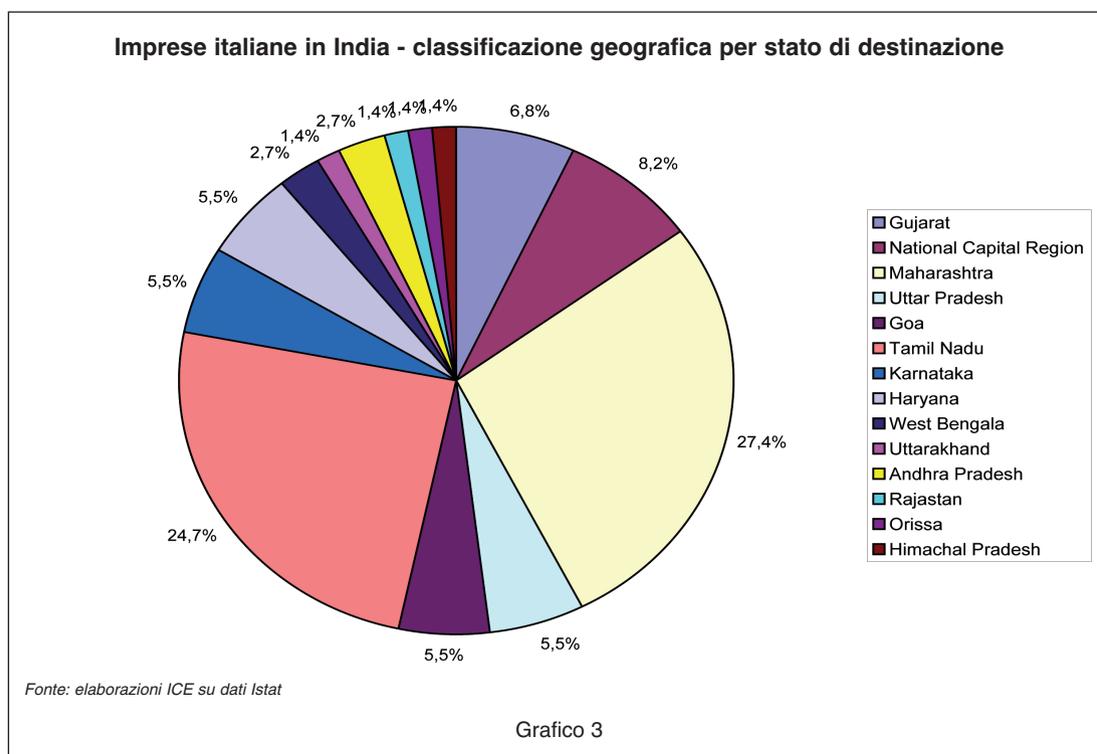
⁵ "L'italiano preferisce investire a Mumbai", Il Sole-24 Ore, 6 Febbraio 2007



In termini di settori (Grafico 1), spiccano la meccanica e i beni di equipaggiamento, in particolare per l'industria dei mezzi di trasporto, che insieme rappresentano il 52,7% degli insediamenti produttivi. In entrambi i casi si tratta di una tipologia di investimenti per cui la localizzazione in India serve per fornire il mercato locale. In terza posizione viene il tessile-abbigliamento, dove invece la motivazione prevalente



è quella di esportare verso l'Italia e l'Europa, anche se informazioni aneddotiche suggeriscono che la quota del fatturato realizzata in India va aumentando velocemente. Dal punto di vista della provenienza geografica delle multinazionali italiane, sono 38 quelle del Nord Ovest e 25 quelle del Nord Est, mentre solo 5 vengono dal Centro-Sud (Grafico 2). In termini di localizzazione in India, spiccano Maharashtra (20) e Tamil Nadu (18) (Grafico 3). Da notare il numero elevato di imprese, tra cui la Fiat, a Pune nel Maharashtra. Per 62 filiali produttive è stato possibile stimare la quota detenuta dall'investitore italiano, che risulta in media del 71%; per 55 la data di insediamento, cui corrisponde un'età media di più di 7 anni.



3. L'India nella strategia di internazionalizzazione della Fiat e di altri grandi gruppi

Se una storia delle multinazionali italiane non può che cominciare dall'esperienza del Gruppo Fiat (Goldstein e Piscitello 2007), l'India non fa certo eccezione. La Fiat Auto vi stabilì infatti una presenza indiretta già nel 1954 mediante un accordo di licenza con la Premier Automobiles Ltd. (PAL), di proprietà del Gruppo Walchand della famiglia Doshi. Negli anni Sessanta iniziò la produzione della Padmini, una versione locale della 1100 che, lanciata in Europa nel 1972, veniva ancora prodotta in India agli inizi degli anni Novanta. Ben pochi investimenti e innovazione incrementale venne però realizzata nella fabbrica PAL a Kurla, un quartiere di Mumbai prossimo all'aeroporto (D'Costa, 2000).

Allorché il mercato domestico venne aperto, la Fiat decise di seguire una doppia strategia. Da un lato decise di concedere alla IAL (una joint venture creata con la PAL) una licenza per assemblare versioni CKD della Uno a Kurla sulla base di kits

importati dall'Italia. Un grosso impegno venne rivolto per rimettere completamente a nuovo l'impianto, in particolare saldatura e verniciatura. Fiat India Automobiles Ltd. (FIAL), una filiale controllata al 100%, firmò poi nel 1997 un accordo con il governo del Maharashtra per la costruzione di un nuovo impianto a Ranjangaon, a 60 km da Pune. Il progetto prevedeva la realizzazione di un modular supplier park, sul modello di Melfi, per produrre la Palio, con un contenuto locale del 65% entro il 1999 e dell'80% nel 2000.

In totale, la Fiat ha investito circa 600 milioni di dollari negli anni Novanta, ma nessuno dei due progetti ha raggiunto l'esito atteso. Nel caso della Uno, lanciata nel 1996, all'immenso successo iniziale (più di 290 mila prenotazioni) seguirono problemi di produzione, ritardi nella consegna e cancellazioni degli ordini. La cattiva gestione e disaccordi di varia natura impedirono ai Doshi di infondere nuove risorse nella IAL, costringendo la Fiat a subentrare nella gestione dello stabilimento e a crescere in IAL fino al 93% del capitale. Per quanto riguarda invece il lancio della Palio, quello che si è rivelato un modello di estremo successo in Brasile è invece risultato un prodotto deludente in India, dove la domanda è per una vettura meno sofisticata. Il contenuto locale della Siena, pur aumentando rispetto al modesto 30% al momento del lancio, non superava il 60% a fine 2000. La produttività dello stabilimento era anch'essa modesta, malgrado la riduzione dei livelli occupazionali e l'appiattimento della gerarchia, soprattutto perché la rigidità del codice del lavoro impediva l'introduzione a Kurla di uno dei componenti organizzativi della fabbrica integrata, le cosiddette unità tecnologiche elementari (UTE).

La logistica è stato un ulteriore fattore penalizzante. Kurla è un'area urbana a forte densità, in cui i terreni sono costosi a dispetto del fatto di essere circondata da slums. In questo contesto le prospettive di minimizzare le scorte e realizzare il just-in-time si sono dimostrate minime. Goldstein (2002, Tavola 3) mostra la distribuzione geografica dei principali fornitori della Fiat nel 2002. Quelli più vicini, cioè con sede a Mumbai, erano più di un terzo del numero totale, ma rappresentavano soltanto il 10% del valore complessivo finale della vettura. I fornitori più importanti si trovavano a Delhi, Pune e Chennai, sedi dei principali clusters dell'automobile in India, ed il trasporto delle relative componenti prendeva fino a 5 giorni, obbligando la Fiat a mantenere 3 giorni di magazzino. In più, la complessità del sistema fiscale indiano (ed in particolare la pratica dell'octroi, un dazio municipale cui sono sottoposti i beni provenienti da altre giurisdizioni) aggiungeva un ulteriore costo.

Come è ben noto, nella prima metà dell'attuale decennio la Fiat ha vissuto a livello globale una stagione difficile da cui solo oggi sembra emergere. Non sorprende quindi che l'India sia stata a lungo considerata un'area affatto marginale, vieppiù una fonte di preoccupazione (la vendita di Kurla, a lungo presa in considerazione, è stata resa più difficile dopo i danni subiti a causa delle piogge di luglio 2005). Questa situazione è però cambiata in maniera abbastanza radicale nell'ultimo anno e mezzo, nel corso del quale non soltanto l'India ha conquistato un ruolo chiave nella strategia di rilancio del Gruppo, ma l'alleanza con la Tata – il principale gruppo privato indiano – ha acquisito dimensioni più ambiziose.

A gennaio 2006 la Fiat e Tata Motors hanno firmato un accordo di cooperazione che consente al fabbricante torinese di distribuire le proprie vetture attraverso la rete Tata. Attualmente sono 42 i concessionari Tata che affiggono il logo Fiat e ne di-

stribuiscono una selezione di vetture. A dicembre 2006, le due imprese hanno deciso di creare una joint venture paritetica con l'obiettivo di produrre annualmente, a regime, più di 100 mila macchine e 200 mila motori e trasmissioni nello stabilimento di Ranjangaon. La Fiat Auto produrrà veicoli per i segmenti B e C, la Grande Punto e la Linea rispettivamente. L'investimento complessivo è superiore a 665 milioni di euro e la produzione dovrebbe iniziare all'inizio del 2008. Un ulteriore consolidamento della collaborazione strategica tra le due aziende è l'accordo siglato a settembre 2006 per produrre un pick-up con marchio Fiat, su licenza Tata, nello stabilimento Fiat Group Automobiles di Cordoba in Argentina. L'investimento previsto è di 80 milioni di dollari per una produzione annua attorno alle 20 mila vetture.

Il Gruppo Fiat è poi presente in India anche con altre società. Nelle macchine agricole, CNH Global opera dal 1998 con uno stabilimento New Holland a Noida in cui vengono prodotti trattori e componenti, destinati per un terzo all'esportazione. Nel 1987 Iveco ha invece avviato una joint venture con la famiglia Hinduja (la Ashok Leyland) che è arrivata a produrre 59.600 unità nel 2005 (+14% rispetto al 2004).⁶ Nel 2006 il socio indiano ha rilevato la quota dell'Iveco, che ha successivamente firmato un memorandum con la Tata per una joint venture nel settore dei veicoli industriali.

Significativa è anche la presenza della Italcementi, che nel gennaio 2001 acquisì una partecipazione paritetica in un impianto da 2,1 milioni tonnellate/anno a Yerraguntla, in Andhra Pradesh, insieme al gruppo KK Birla. Dopo aver acquistato un anno dopo, con le stesse modalità e nello stesso stato, un altro impianto più piccolo (Sri Vishnu), Italcementi ha rilevato la quota del proprio partner locale nel 2006. A fronte di un investimento complessivo in India di circa 200 milioni di euro, Italcementi vi ha fatturato 116 milioni nel 2006, per una quota del 6,5% nel mercato dell'India meridionale.

Per quanto riguarda altri grandi gruppi – arbitrariamente identificati come quelli con un fatturato 2005 di almeno un miliardo di euro (Mediobanca 2006) – la loro presenza è invece molto più modesta. Riteniamo infatti che per nessuno di questi 89 gruppi a controllo nazionale l'India sia il più importante dei quattro cosiddetti BRIC (cosa che ad onor del vero è al momento vero solo per Italcementi). Ciò detto, sono vari i soggetti la cui esperienza in India è interessante.

L'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) fu negli anni Sessanta il primo gruppo energetico occidentale ad offrire assistenza tecnica e credito a lungo termine per lo sviluppo del settore petrolifero nazionale. A metà 2005, all'ENI è stato assegnato il diritto di condurre, come operatore, attività di esplorazione nei blocchi 8 e D-6. Qualche mese più tardi è stato firmato un ampio accordo di collaborazione con la Indian Oil & Natural Gas Corporation, che copre tra l'altro aree ultraprofonde nel Golfo Arabico recentemente oggetto delle maggiori scoperte di riserve mai fatte in India. La Saipem opera attraverso una società di ingegneria basata a Chennai con 500 ingegneri ed ha acquistato nel 2006 il 50% della Triune Projects di Delhi, con 320 ingegneri, per 10 milioni di dollari. Maire-Tecnimont (ex Enichem) acquistò una parteci-

⁶ Hinduja e IVECO acquisirono dalla Rover la LRLIH, che nel 1987 possedeva a sua volta il 40% di Ashok Leyland, passato al 51% nel 1994.

pazione minoritaria in ICB nel 1996, portata al 50% un anno dopo. Tecnimont ICB ha realizzato più di 300 progetti in India, dove è una delle poche società di ingegneria con la capacità e l'esperienza per fornire stabilimenti petrochimici "chiavi in mano".

L'India è riconosciuta mondialmente per l'eccellenza delle sue industrie della conoscenza – l'informatica e le biotecnologie in particolare – e in altri paesi industrializzati sono parecchie le imprese che hanno investito in India in questi settori. Per l'Italia i casi di questo tipo di investimenti sono invece isolati, ma comunque interessanti. Iniziata con quattro dipendenti nel 1987, l'avventura indiana della STMicroelectronics rappresenta ora una realtà di 1700 lavoratori con un ruolo centrale nella strategia globale del gruppo italo-francese di microelettronica, in cui fin dal 1990 vengono disegnati microprocessori avanzati. Operativo dal febbraio 2006, il centro di ricerca e sviluppo di Noida, vicino a Delhi, è il più grande della STM al di fuori dell'Europa. Dal 2004, STM ha anche un team di design di circa 50 ingegneri a Bangalore, oltre ad una presenza decentrata per supportare una base crescente di clientela locale. Nel caso del Gruppo Mossi & Ghisolfi (M&G) di Tortona, una multinazionale a gestione familiare che occupa una posizione di leadership mondiale nelle resine di PET per imballaggi, preforme e film destinati al mercato alimentare, i centri EPCM ("engineering, procurement, construction and management", ovvero ingegneria, raccolta, costruzione e direzione) in India sono stati rilevati in occasione dell'acquisizione della Chemtex International a fine 2004. Menarini, sola tra le imprese farmaceutiche italiane ad aver avviato un processo di crescita sui mercati esteri tale da garantirle una dimensione di un certo rilievo in ambito internazionale, è presente in India dal 1995, con una copartecipazione finalizzata soprattutto alla ricerca scientifica e alla produzione di prodotti più legati all'erboristeria.

Per quanto riguarda i beni di consumo, Luxottica, dopo l'acquisizione della divisione Eyeware di Bausch & Lomb ha creato la RayBan Sun Optics India, impresa quotata sulla quale le autorità di controllo le hanno recentemente obbligato a realizzare un'OPA per delistarla. Rayban impiega circa 150 persone in uno stabilimento nel Rajasthan. Per la Benetton è più difficile valutare le modalità dell'investimento indiano, soprattutto prima che il settore del retailing venisse aperto, nel febbraio 2006, ai capitali stranieri. Sebbene la relazione annuale non menzioni nessuno stabilimento in India, Benetton aveva un'unità produttiva a Gurgaon (nello stato dell'Haryana, vicino a Delhi), una sorta di sotterfugio che consentiva alla DCM Benetton India, detenuta al 100%, di operare una rete di negozi monomarca.⁷

Tra gli investimenti più recenti, la capofila della business unit Materie Plastiche di RadiciGroup, Radici Novacips, ha costituito nel febbraio 2006 la Radici Plastics Modi, controllata al 60% dal gruppo orobico, con il gruppo MK Modi (conglomerata diversificata con un fatturato di circa un miliardo di dollari). L'attività, inizialmente commerciale, prevede l'avvio di un'attività produttiva locale e si pone l'obiet-

⁷ Per quanto riguarda le marche del lusso, nessuna delle quale produce in India, va segnalata l'apertura del primo flagship store Ermenegildo Zegna a fine maggio 2007, all'interno del Taj Mahal Palace and Tower a Mumbai. La partecipazione nell'investimento è di maggioranza (51%) e la nuova boutique è la più grande per quanto riguarda il lusso in India, oltre ad essere il primo esempio di negozio di questo tipo con accesso diretto dalla strada.

tivo di raggiungere un giro di affari annuo di circa 10 milioni di euro nei prossimi tre anni con un mix di materiali standard prodotti localmente (nylon) e di materiali di alta gamma realizzati in Europa.

Anche la Parmalat aveva realizzato una joint venture in India, per rilevare il 51% di Swojas Energy Foods di Pune nel novembre 1997.⁸ L'anno successivo Parmalat portò la propria partecipazione al 74% e infuse 80 milioni di rupie in Swojas, il cui passivo ne aveva dimezzato il capitale netto. Swojas–Parmalat produceva latte scremato in polvere (in pacchi da 20 e 25 chilogrammi), sbiancante a base di latte, paneer (ricotta tipica indiana), burro e crema pastorizzata. Considerando la situazione ereditata dai precedenti proprietari troppo critica, la Parmalat liquidò la società nel maggio 2000.

Un solo esempio infine tra i grandi gruppi che non hanno una base produttiva in India. Nel 1999 e nuovamente nel 2003 la Pirelli aveva valutato con Birla Tyres, una divisione della Kesoram Industries del gruppo B K Birla, l'opportunità di un investimento che però non si è mai concretizzato.⁹ Il gruppo della Bicocca è quindi presente in India con un modesto presidio commerciale, mentre ha avviato la produzione in Cina (provincia dello Shandong) nel 2005 con la realizzazione di uno stabilimento di pneumatici per autocarro destinati alla Cina e ai mercati del Sud-Est asiatico e dell'Australia. L'investimento annunciato per i primi due anni è di circa 180 milioni di dollari. Un secondo stabilimento, sempre nello Shandong, destinato alla produzione di pneumatici vettura ad alte prestazioni, dovrebbe essere attivo nel corso del 2007.

4. L'India nella strategia di internazionalizzazione dei medi gruppi italiani

La grande maggioranza delle imprese italiane che producono in India hanno un fatturato inferiore al miliardo di euro. Vanno pertanto considerati gruppi medi, esponenti cioè di quel “quarto capitalismo” (Colli 2002) o *Mittestand* italiano che è emerso prepotentemente alla ribalta negli ultimi 15 anni come spina dorsale del sistema produttivo nazionale. È ovvio che le storie di queste imprese sono diverse, e sfortunatamente non è stato possibile realizzare, nel contesto di questo studio, un esame sufficientemente approfondito da consentire di presentare dei dati aggregati sulle caratteristiche dei loro investimenti indiani. In attesa che chi scrive, o qualcun altro, possa avanzare in questa direzione, le prossime pagine presentano alcune esperienze a vario titolo significative.

Tra i pochi gruppi italiani per cui l'India già rappresenta un fetta importante della propria attività spicca la Perfetti van Melle (PvM). La Perfetti iniziò a produrre cicche e caramelle nel 1993 e a seguito dell'acquisizione della van Melle olandese ha attualmente due stabilimenti nel paese, a Manesar (Haryana) e vicino a Chennai, oltre ad uno in Bangladesh (Rajendrapur), inaugurato nel luglio 2005. La società sta valutando ora la possibilità di aprire un nuovo stabilimento in Uttaranchal o Himachal Pradesh. Uno dei prodotti di maggior successo della PvM a livello mondiale, Co-

⁸ Lo stabilimento a Sarvad aveva una capacità produttiva quotidiana di 75 mila litri di latte.

⁹ “Pirelli looks at sourcing radials from Birla Tyres”, Times of India, 16 Aprile, 2003.

fitos, viene prodotto unicamente in India. Una delle chiavi del successo della PvM, oltre alla capacità di adattarsi a un sistema di logistica ancora artigianale rispetto agli standard europei, è consistita nel ridurre la gamma di prodotti venduti in India – rispetto a 50 su scala globale, PvM ne ha lanciati 13 nel 2004 e 7 nel 2005 – e a consolidare la propria quota di mercato.¹⁰ Malgrado la crescente concorrenza sul mercato, in particolare da parte dei coreani della Lotte che hanno rilevato la Parry Confectionery, PvM intende investire 150-200 milioni di rupie nei prossimi due anni per lanciare nuovi prodotti, in particolare caramelle senza zucchero, e superare la barriera dei 100 milioni di dollari di fatturato nel 2007, in un mercato che ne vale poco più di 300.

Da settembre 1999, in joint venture con il gruppo Escorts, la Carraro di Padova produce sistemi di trasmissione per trattori in uno stabilimento a Pune, inizialmente per la New Holland e successivamente anche per il gruppo Mahindra & Mahindra. Le vendite sono passate da 5 milioni di dollari nel 2000 a 38 nel 2005, di cui un terzo esportato. A fine 2005 è stato inaugurato un secondo stabilimento specializzato in trasmissioni. Carraro detiene l'80% di Turbo Gears India, e Carraro India il resto. In questo caso l'obiettivo è di vendere ben più della metà del prodotto all'esportazione e di superare i 30 milioni di dollari di fatturato entro il 2010.

Per altri gruppi l'India ha invece rappresentato uno dei primi destini di internazionalizzazione. È il caso in particolare della Fomas di Osnago, vicino a Lecco, una delle aziende leader in Italia nella forgiatura libera. La società decise di investire pochi miliardi di lire in India nei primi anni 90 per motivi in parte fortuiti – la possibilità di trasferire a Palayanoor, a 40 chilometri di Chennai (l'antica Madras), dei macchinari non più utilizzati in Italia a seguito della decisione di avviare un ambizioso programma di ammodernamento. Problemi con il socio locale, oltre che la crescita modesta della domanda indiana per autovetture, caratterizzarono però a lungo questo primo tentativo, che era allora il primo esempio di internazionalizzazione per la Fomas. Qualche anno fa Bay-Forge, la filiale indiana di cui nel frattempo la Fomas aveva acquisito il completo controllo, ha ottenuto un'importante commessa pubblica pluriennale per una quindicina di milioni di dollari, circa un terzo del fatturato.¹¹ Con l'accelerazione dello sviluppo di parchi eolici, per servire il quale sono necessarie gli stessi macchinari che per la commessa pubblica di cui sopra,¹² il fatturato dovrebbe passare dai 20 milioni di euro del 2006 a oltre una trentina nel 2007.

Simile in qualche modo l'esperienza della Liberti che produce corsetteria e lingerie. Se in questo caso l'investimento in India era giustificato dalla riduzione dei costi, e del resto la delocalizzazione è stata fatta anche verso la Tunisia, produrre in India si è dimostrato “appagante e frustrante, promettente e faticoso”.¹³ Liberlbu Enterprises venne fondata nel 1997 a Tirupur, in Tamil Nadu. Nel 2000 la casa madre di

¹⁰ Anche se alcuni dei lanci di nuovi prodotti non sono stati coronati da successo, PvM ha avuto risultati più positive che la maggior parte dei suoi concorrenti.

¹¹ “Bay-Forge bullish on wind energy sector, aims at Rs 100-cr turnover”, Business Line, 29 Marzo 2005.

¹² Questo tipo di macchinari non può essere utilizzato per forgiare prodotti tradizionali come i componenti per auto.

¹³ “Tirupur: un distretto che ricorda l'Italia del boom”, IndiaNews, Dicembre 2006.

Castelfranco Veneto, poco soddisfatta dall'impegno dei soci indiani, portò la partecipazione al 100%. Dal punto di vista della produzione, l'India si è dimostrata una scelta fortunata, grazie alla qualità, al costo della manodopera, 300 dipendenti, ed alla collaborazione dei sindacati. Più difficile penetrare sul mercato locale dell'intimo, che resta quantitativamente limitato ad una parte minoritaria della popolazione e ha anche caratteristiche uniche: "se nel mondo una donna in media acquista 3 paia di mutande e 1 reggiseno a stagione (ogni 6 mesi), in India la proporzione è più che ribaltata: si vendono 2 reggiseni ogni mezza mutanda. La soluzione del giallo sta nel fatto che circa il 60% delle donne indiane non usa l'intimo".¹⁴ Un altro gruppo tessile la cui esperienza è stata sicuramente positiva è Monti di Treviso, specializzato nella produzione di tessuti per camiceria di fascia alta, che ha raddoppiato in tre anni lo stabilimento a Kholhapur, in Maharashtra, e occupa circa 500 lavoratori.¹⁵ Monti, il primo produttore tessile italiano a operare con una società interamente controllata, ha inizialmente intercettato il graduale trasferimento verso l'Asia delle supply chain del mercato mondiale dell'abbigliamento, per poi iniziare a vendere a produttori indiani per il mercato locale. Secondo la società, il costo della manodopera, che in questo settore incide per circa il 40% sul prodotto finale, è in India pari a circa un decimo dell'Italia e a un terzo rispetto alla Repubblica ceca dove Monti opera con altre due altre fabbriche.

Emblematica di uno dei nodi fondamentali del quarto capitalismo, ovvero la gestione familiare, è l'esperienza del gruppo Bisazza in India. Sul finire del 1999, la compagine azionaria della Bisazza, costituita da tre fratelli, si divise in due parti, ed una di queste due parti decise di uscire dall'azienda per formarne un'altra. All'epoca Bisazza era già presente in India, a Kadi nello stato del Gujarat. Mentre la nuova società (Trend Group) decise di avviare la produzione del mosaico in India, il Managing Director della Bisazza India decise di fondare una nuova azienda, la Pino Bisazza, cui nel frattempo ne è seguita un'altra, la Gemstone, anche questa a Kadi.

Un terzo cluster di investitori italiani raggruppa società che producono macchinari o impianti per l'industria agro-alimentare, settori in cui il know how italiano notoriamente eccelle a livello mondiale. La Bertuzzi di Brugherio è una delle principali realtà italiane nell'ingegneria, progettazione e costruzione di macchine, impianti e attrezzature per l'industria alimentare. Per cogliere le opportunità di un paese in cui un terzo della frutta viene perso tra la raccolta e la distribuzione,¹⁶ Bertuzzi ha creato una joint venture con Pennwalt che ha fornito attrezzature per l'aggiornamento tecnologico della linea di sterilizzazione ed imbottigliamento asettico della Prakash Co-op Agro Industrial Society, nel Maharashtra, ha venduto un impianto pilota per l'addolcimento di succo di arancia alla Punjab Agro Industries Corporation ed un sistema per la preparazione di polpa di frutta alla Himachal Pradesh Horticultural Produce Marketing and Processing Corp. La società ha inoltre completato impianti per la lavorazione di ananas e frutto della passione e per la produzione di frutta candita e succhi di frutta. Robopac, del gruppo AETNA, iniziò ad esportare in India nel 1995,

¹⁴ Ibid.

¹⁵ "Gruppo Monti: in India per esportare nel mondo", IndiaNews, Marzo 2007.

¹⁶ "Latest technology must for agro sector: Experts", Indian Express, 3 Dicembre 1998.

prima di creare nel 1997 una società con Perks Engineering per la produzione di pallet semi-automatici. Il gruppo CBM ha recentemente inaugurato una struttura produttiva a Ghaziabad, alla periferia di New Delhi, per la costruzione di attacchi a 3 punti. CBM è presente in India già dal 1999, anno in cui fu realizzata la joint-venture fra la società veronese del gruppo Mita Oleodinamica e Harig India” per la costruzione di sollevatori idraulici per trattori.¹⁷ Arneg, un gruppo padovano specializzato nel settore della refrigerazione commerciale, si appresta ad inaugurare la sua filiale a Thane, in Maharashtra, con l’obiettivo di destinare al mercato indiano almeno il 50% della produzione.

Qualche esempio poi in settori a più elevato contenuto tecnologico. Indena ha iniziato ad approvvigionarsi di materie prime botaniche in India più di quarant’anni fa. Tale presenza si è consolidata nel 1992, con l’acquisto di una partecipazione nella Althea International successivamente cresciuta fino al 100% nel 1998. Nel 1999 la ragione sociale è cambiata in Indena India e nel 2000 è stato acquisito il sito di Bangalore, che produce estratti intermedi da piante medicinali (che vengono poi finiti presso gli altri stabilimenti produttivi del gruppo) e fornisce piante medicinali ad altre aziende sempre nell’ambito del gruppo. Sono attualmente in corso investimenti per arrivare a produrre alcuni principi attivi in modo completo in India, con l’obiettivo di vendite dirette sul mercato indiano e in alcuni paesi dell’Estremo Oriente. Isagro Asia, spin off della agrochimica ex-Enichem, gestisce uno stabilimento di sintesi, formulazione e confezionamento, rilevato insieme al gruppo RPG nel 2003. Officine Maccaferri, leader mondiale nel campo della geotecnica e del controllo dell’erosione del suolo, ha realizzato un investimento da 6 milioni di euro nel 2007, per l’acquisto della Sargon Geosynthetics di Nuova Delhi, specializzata nella fornitura di prodotti geosintetici innovativi, e l’apertura di un nuovo sito produttivo a Pune. Il gruppo bolognese può, così, coniugare l’esperienza di Sargon Geosynthetics con il know how tecnologico della società inglese Linear Composites (acquisita nel 2006). Officine Maccaferri ha già fornito le proprie soluzioni nei progetti del Noida Bridge a Nuova Delhi e ha sviluppato opere di protezione contro la caduta massi lungo la linea ferroviaria tra Mumbai e Pune. Interpump Group, il maggiore produttore mondiale di pompe a pistoncini professionali ad alta pressione, ha anch’esso una filiale produttiva in India.

Vanno infine menzionate alcune esperienze che si sono interrotte per differenti motivi. La Henraux di Lucca, che aveva una filiale a Bangalore per escavare e lavorare il marmo, l’ha chiusa. La Bonomi Belgium Ventiel India, attiva nella fusione in ghisa e produzione di valvole a farfalla, è stata dismessa alla fine del 2004, sostituita da un’agenzia di rappresentanza, la Bonomi India. La Dylog di Torino, azienda leader nell’ambito del software gestionale e nelle applicazioni innovative, creò nel 1999 una filiale a Chennai detenuta al 100%, che è stata chiusa da alcuni mesi. Elica, il produttore di cappe da cucina, aveva un investimento in questo paese con il gruppo Deeshe, scaduto il quale Elica segue il mercato indiano con una organizzazione di vendita diretta.

¹⁷ “CBM raddoppia in India”, Mondo Macchina, n. 3/2006, p. 68.

5. Conclusioni

Nei grandi paesi industrializzati con cui l'Italia compete e si confronta quotidianamente, i nuovi mercati vengono visti come una grande opportunità per chi ha tecnologie, marchi e conoscenza. In Italia, invece, la concorrenza dei paesi cosiddetti in via di sviluppo sembra spesso spaventare e provocare in tanti, compresi esponenti politici di primo piano, nuove spinte protezionistiche. Ciò non significa però che non vi siano imprese che hanno deciso di attrezzarsi per competere spostando parte della propria produzione in Cina, in India o altrove.

È di queste imprese che si è trattato in questo breve articolo. Nella maggior parte dei casi, la loro strategia non è delocalizzare, ma trasferire solo alcune parti della produzione per servire al meglio e direttamente il mercato di sbocco. Pur senza il conforto dell'analisi empirica, ci sembra che il presente lavoro abbia confermato che la posizione competitiva dell'industria italiana dipende dalla capacità delle singole imprese di reagire al mutamento del quadro competitivo all'emergere di nuove opportunità e sfide a livello globale (Conti et al. 2007). L'attenzione esclusiva posta sulle imprese italiane che hanno stabilito una presenza produttiva può del resto averci fatto omettere invece quelle che in India hanno invece investito in forme più "leggere", per "valorizzare i diversi spazi della geografia aziendale come riserva di conoscenze da cui attingere per attivare processi di innovazione" (Corò e Micelli 2006, p. 18).

Per le imprese italiane l'India rappresenta sempre di più un mercato di estremo interesse, sia per i tassi di crescita che lo caratterizzano, sia per le complementarità e le sinergie che sembrano particolarmente forti tra i due sistemi produttivi. È infatti evidente che l'importanza dei gruppi familiari nei due paesi agevola l'approccio al mercato indiano dei gruppi italiani, rendendo al contempo questi ultimi dei partner potenzialmente privilegiati per i conglomerati indiani, cui la diversificazione verso nuovi business non fa certo paura. Chi ha investito in passato raccoglie oggi i frutti di quello che ha pazientemente seminato nel passato, scegliendo un paese che offriva relative garanzie di stabilità, scarsa concorrenza dei produttori locali e il vantaggio dell'utilizzo della lingua inglese. Questo è un fattore da non sottovalutare per imprese come le nostre che hanno spesso costruito la propria competitività sull'interazione continua con i clienti – si pensi alla Fomas, premiata per due anni consecutivi dalla General Electric come miglior fornitore di componenti forgiati in acciai speciali.

Questo ovviamente non vuol dire che l'India sia un paese facile dove operare. Dazi spesso elevati e infrastrutture carenti penalizzano le imprese il cui modello operativo è basato su una catena logistica costruita in modo rigoroso. Difficoltà nell'approvvigionamento di specifici beni intermedi e componenti non consentono spesso di sfruttare pienamente le opportunità di crescita – nuovamente, l'esempio della Fomas che soffre della penuria di acciai speciali di qualità adeguata e sta ora valutando di produrseli, da sola o in compartecipazione.

In futuro l'India può diventare una destinazione importante per le "multinazionali tascabili" italiane quanto più questo paese diverrà importante nelle strategie globali di gruppi di maggiore dimensioni, siano essi italiani o stranieri, che hanno nel nostro Mittelstand un fornitore cruciale. Per esempio Radici ha scelto di investire in India perché il mercato indiano presenta trend di crescita interessanti nel comparto

delle materie plastiche per l'automotive e l'elettrico/elettronico, industrie fortemente multinazionalizzate. Il sistema Italia deve allora sostenere lo sforzo dell'impresa e dell'imprenditore a portare l'impresa su dimensioni più adatte alle nuove regole competitive, dato che quando il mercato di riferimento oltrepassa, e di molto, i confini tradizionali, distretto e sistema locale non funzionano più come catalizzatori sui processi strategici dell'impresa.

Dalle conversazioni con gli imprenditori traspare che – al di là di ogni lodevole e benvenuto sforzo da parte delle autorità diplomatiche, dell'Ice (che si accinge ad ampliare la propria presenza in India) e della Indo-Italian Chamber of Commerce – sui progetti di alto profilo è necessario un sostegno a tutto campo del sistema bancario. È chiaro che, per imprese interessate ad un percorso di localizzazione commerciale o produttiva all'estero, poter contare sul sostegno dell'ufficio di rappresentanza in India della propria banca è fondamentale per destreggiarsi, valutare la solvibilità delle controparti locali e attivare linee di credito. L'India ha a lungo ristretto le operazioni delle banche straniere, cui nel 2005 corrispondeva uno scarso 6,5% dei prestiti ed un ancor più striminzito 4,7% dei depositi – in ambedue i casi, oltretutto, in calo rispetto al 2003 (PwC 2006). Secondo la Reserve Bank of India, a fine marzo 2007 le banche estere erano 29, con 267 sportelli (su 68500), cui vanno aggiunti 31 uffici di rappresentanza.¹⁸ Tra questi gli istituti italiani sono ben 8, la metà dei quali hanno aperto in India nel 2006.¹⁹ Come sottolineato con forza dal Governatore della Banca d'Italia, alla trasformazione del sistema creditizio deve ora corrispondere uno sforzo da parte delle banche a offrire una gamma di servizi più ampia a costi inferiori – in Italia e all'estero.

Riferimenti bibliografici

Carluzzo, Carmelina, Stefano Chiarlone e Debora Revoltella (2006), “Gli investimenti diretti esteri italiani nei Paesi dell'allargamento: analisi di alcuni casi aziendali”, in Associazione Italiana della Produzione, *L'impresa nell'Europa allargata. Vantaggi competitivi, opportunità, modelli di presenza, struttura finanziaria e rischi connessi per gli operatori italiani*, Il Sole 24 Ore.

Colli, Andrea (2002), *Il Quarto Capitalismo*, Marsilio.

Conti, Giuliano, Marco Cucculelli e Mariangela Paradisi (2007), “Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali”, *L'industria*, no. 1.

Coro, Giancarlo e Stefano Micelli (2006), *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio-Fondazione NordEst.

Friso, Devis e Valeria Gattai (2005), “Passaggio in India per le multinazionali italiane”, *Economia e Politica Industriale*, No. 1.

Goldstein, Andrea (2002), “Local Entrepreneurship in the Era of E-business:

¹⁸ Nel 2006, le autorità hanno deciso di aumentare da 12 a 20 il numero di filiali di banche estere che possono essere aperte ogni anno.

¹⁹ In ordine cronologico, trattasi di BancaIntesa (1988), Sanpaolo IMI (1991), UniCredit (1998), Banca Popolare di Verona e Novara (2001), BPU Banca (2006), Monte dei Paschi di Siena (2006), Banca Popolare di Vicenza (2006) e Banca di Roma (2007).

Early Evidence from the Indian Automobile Industry”, in A. Goldstein e D. O’Connor (a cura di), *Electronic Commerce for Development*, OECD Development Centre.

Goldstein, Andrea e Lucia Piscitello (2007), *Le multinazionali*, il Mulino.

Mariotti, Sergio e Marco Mutinelli (2006). *Italia multinazionale: le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*. Roma, Istituto per il Commercio Estero.

Mediobanca (2006), *Le principali società italiane*.

Orlandi, Romeo e Giorgio Prodi (2006). *A volte producono. Le imprese italiane in Cina*, il Mulino.

PwC (2006), *Foreign banks in India*, PricewaterhouseCoopers.

Tattara, Giuseppe, Giancarlo Corò e Mario Volpe (a cura di) (2006), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci.

UNCTAD (2006). *World Investment Report*. Nazioni Unite.