



# INDIA

## L'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane

*Roma, 27 Marzo 2014*

*Luca Antonelli, Banca d'Italia, Embassy of Italy, New Delhi.*

# Struttura della Presentazione

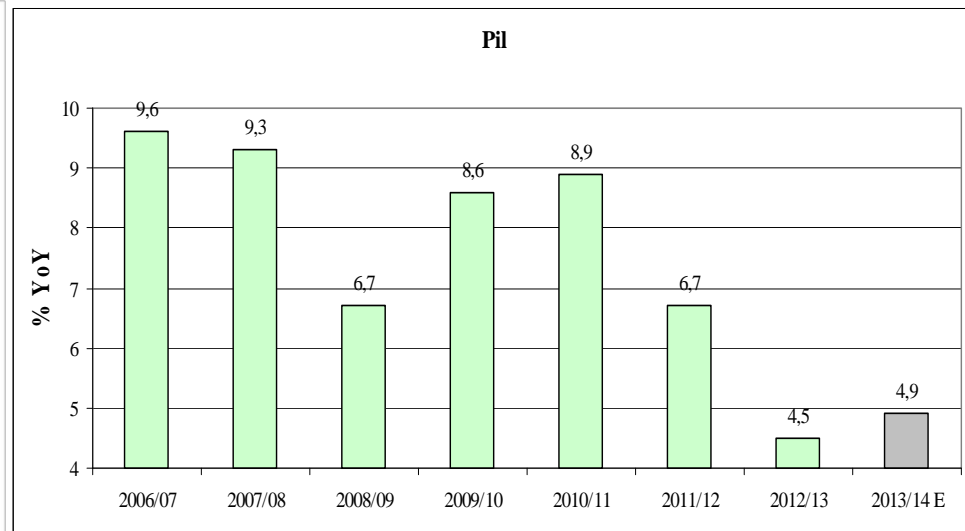
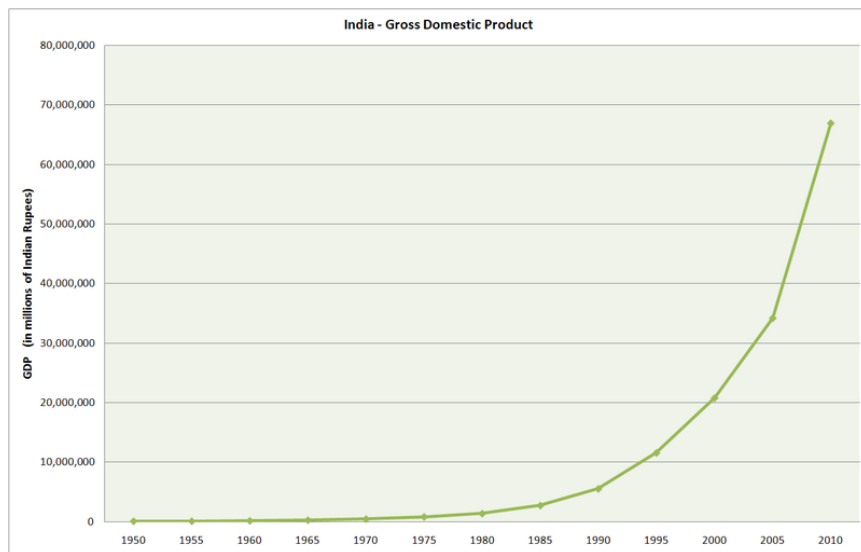
- ➡ **India: potenza economica?**
- ➡ **Gli elementi di attrattivita'**
- ➡ **Come le imprese italiane affrontano il mercato**
- ➡ **Case studies**



# India: potenza economica?

## Prospettiva storica:

- 👉 L'Hindu rate of growth: ~3,5% annuo tra gli anni '50 e '80
- 👉 Le Riforme del 1991
- 👉 Il tasso di crescita degli ultimi 20-25 anni



# India: potenza economica?

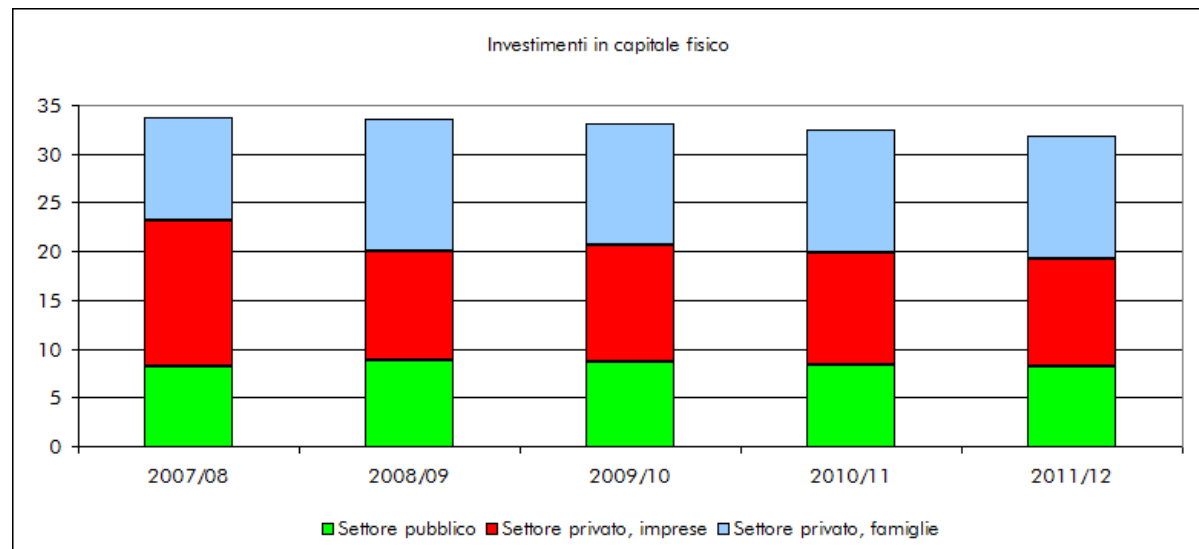
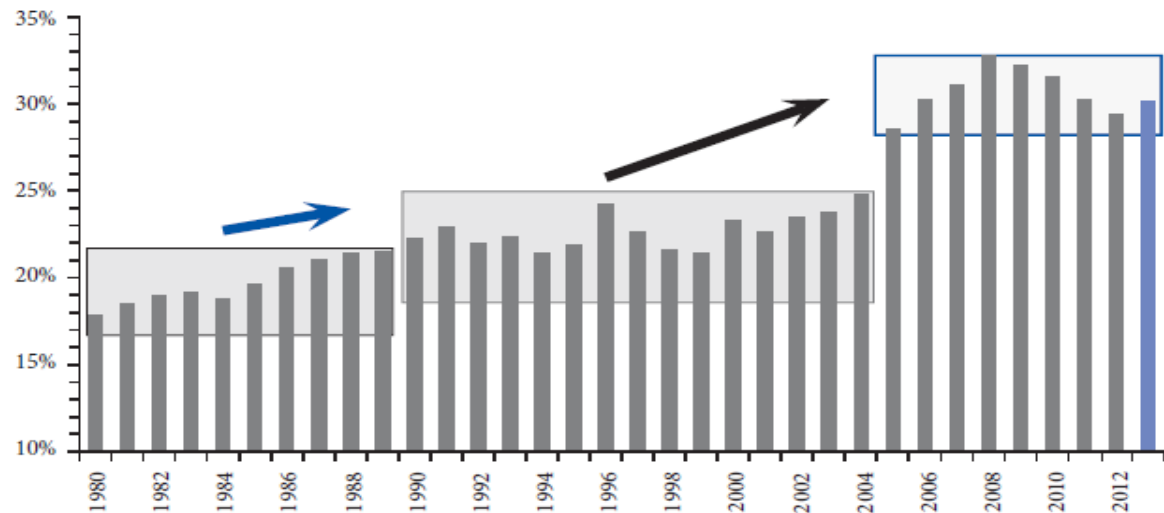
## Prospettiva storica: il ruolo degli IDE

- **Le Riforme del 1991 (Crisi BoP, IMF package):** cessazione monopoli pubblici in diversi settori; eliminazione restrizioni all'espansione di imprese incumbent; liberalizzazione prezzi e tariffe; ammissione IDE in numerosi settori.
- **Taluni settori, protetti dalle lobby locali, non sono stati oggetto di riforma** (sussidi all'agricoltura, organizzazioni sindacali e legislazione del lavoro, gestione della terra)
- **IDE: a lungo seconda destinazione mondiale, dopo Cina. 2000-2013 ~300 mld \$ cumulati.**
- **Settori ricettivi:** servizi (19%), costruzioni (11%), TLC (6%), farma (6%), chimica (5%), automotive (4%), infrastrutture (15%).

# India: potenza economica?

Prospettiva storica: il periodo post-crisi.

□ INVESTIMENTI:



Imprese private: 12,2% Pil  
(riduzione 3pp nel periodo)

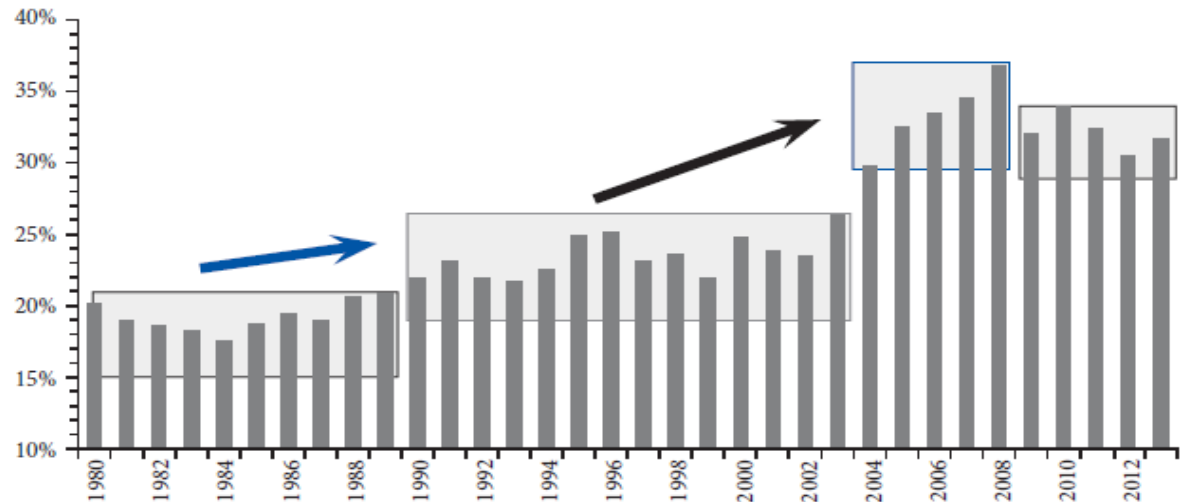


BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

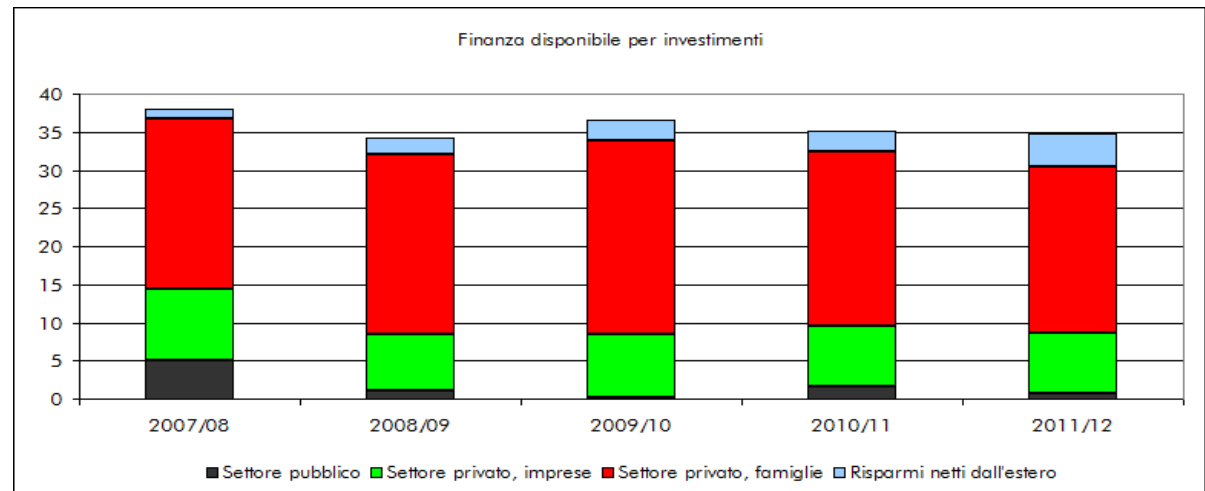
# India: potenza economica?

Prospettiva storica: il periodo post-crisi.

□ **RISPARMI:**



**Publici: dal 5% Pil allo  
0,7%, causa: misure  
anticicliche post crisi**



# India: potenza economica?

## Fatti stilizzati:

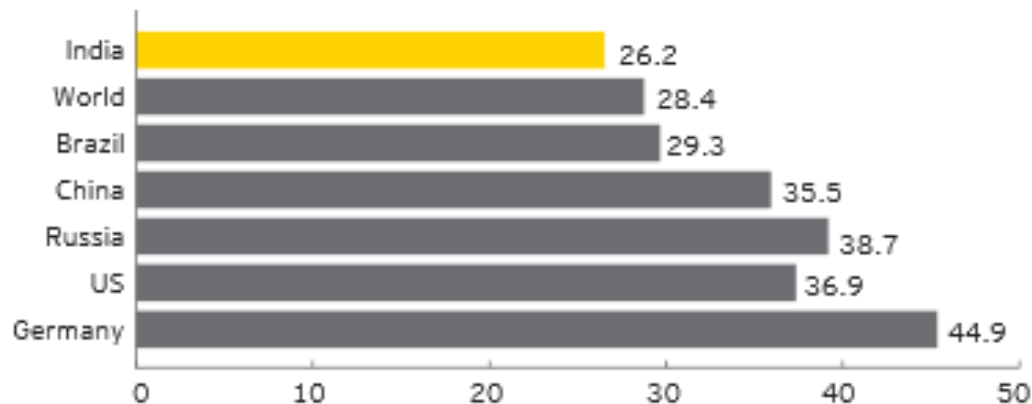
- ☞ Ultimi due anni, crescita compresa tra il 4,5 e il 5%
- ☞ Ambiente “stagflazionistico” (CPI~10%), impatto sul *potenziale di crescita* (5% più che 7%)
- ☞ Business Climate difficile (Global Competitiveness Index, WEF)
  - 🇮🇳 60a posizione (su 148) dietro Brasile, Sud Africa e Cina
  - 🇮🇳 Trasporti, ICT e infrastrutture: 85a
  - 🇮🇳 Igiene pubblica e istruzione: 102a (spiega la bassa produttività)
  - 🇮🇳 Istituzioni pubbliche: 72a, fiducia nella classe politica 115a, corruzione e concussione 110a
  - 🇮🇳 Efficienza mercato del lavoro: 99a (partecipazione femminile inferiore o comparabile solo nei paesi arabi)
  - 🇮🇳 Cap agli IDE in numerosi settori: banche, assicurazioni, fondi pensione, difesa, petrolio e gas naturale, media, telecomunicazioni.

# India: elementi di attrattiva'

## *Attuali*

- ☞ Dimensione del mercato: economia da 1,7 trilioni \$ (10a al mondo) e 1,2 miliardi di persone
- ☞ Saggi di risparmio e investimento elevati in grado di garantire, in prospettiva, la continuazione della crescita
- ☞ Consumi interni ~ 60% del Pil
- ☞ 5° Paese per numero miliardari in \$ (70)
- ☞ Struttura per età della popolazione (2/3 popolazione < 35 anni).

India's median age vis-a-vis other countries (in years)



Source: CIA World Fact book



# India: elementi di attrattiva'


## *Prospettici (tutti soggetti ad elevato grado di incertezza)*

- ☞ Classe media: “The next big spender” (McKinsey).
  - ☞ transizione verso consumi “discrezionali” *ma*
  - ☞ 200.000 Rupie/anno = 2.350 Euro/anno
  - ☞ Attualmente ~ 300 mln persone, 600 mln nel 2030 (25% < 1,25 \$/di' soglia povertà)
- ☞ Terza economia del mondo nel 2030 dopo Cina e Stati Uniti (Standard Chartered)
- ☞ Terzo investitore globale nel 2030 (E&Y)
- ☞ Potenziale hub per paesi Asean e limitrofi (attualmente in vigore accordi di libero scambio e/o cooperazione economica con pressoché tutti i paesi circostanti)

# Come le imprese italiane affrontano il mercato

## Analisi campionaria della Banca d'Italia:

### ☞ Determinanti della scelta di internazionalizzare in India:

- ✚ Ingressi a partire dalle riforme anni '90 (ma anche antecedenti e successivi)
- ✚ Strategia offensiva/espansiva (quelli più recenti, difensivi per saturazione mercati core e crisi delle economie avanzate)
- ✚ Dimensione, attuale e prospettica, del mercato interno
- ✚ Target: mercato locale (differenziale costo del lavoro non determinante) 

### ☞ Modalità dell'internazionalizzazione:

- ✚ Strategie di ingresso variabili: costituzione controllata totalitaria; acquisizione impresa locale; scelta di un partner locale (JV) ma anche forme più snelle (rep.office, agente)
- ✚ Interamente finanziate dalla casa madre, limitato ricorso a politiche di attrazione degli investimenti esteri (incentivi fiscali)
- ✚ Commercializzazione prodotto finito propedeutica alla istituzione di uno stabilimento produttivo.

# Come le imprese italiane affrontano il mercato

## Analisi campionaria della Banca d'Italia:

### ☞ Modalità dell'internazionalizzazione (segue):

- ✚ Ricerca, Sviluppo e Design in genere accentrati presso la casa madre, ma ci sono rilevanti eccezioni (casi aziendali successivi)
- ✚ Pianificazione strategica, decisioni di investimento, gestione del brand gestite dalla Capogruppo
- ✚ Attività operative di competenza delle affiliate
- ✚ Posizioni apicali ricoperte da personale italiano
- ✚ trascurabili ricadute occupazionali e organizzative sul gruppo in Italia (ri-orientamento di selezionate risorse per coordinamento, indirizzo e monitoraggio delle attività dell'affiliata)

# Come le imprese italiane affrontano il mercato

## Analisi campionaria della Banca d'Italia:

### 👉 Risultati dell'internazionalizzazione:

- ✚ Presente l'intero spettro delle performance: alcune imprese registrano redditività positiva (in alcuni casi, ciò ha consentito di bilanciare gli effetti della crisi sul mercato domestico) e crescita dimensionale, con tassi di incremento variabili. Altre presentano le dinamiche negative da start up. Altre ancora, a seguito della crisi, hanno ridotto l'esposizione sul mercato indiano.
- ✚ In generale, le ragioni che giustificano la presenza in India sono immutate rispetto a quelle di originario insediamento e la scelta di internazionalizzare viene valutata positivamente in un'ottica di medio-lungo termine.

**Alcuni casi di successo:**

# Case studies

Azienda Alpha:

Componentistica e sistemi high tech per auto



- Percorso di internazionalizzazione iniziato “al seguito del committente” (azienda automobilistica leader in Italia). Usciti dal mercato indiano alla fine degli anni novanta, contestualmente ai cambiamenti strategici avvenuti presso il committente, Alpha vi è rientrata nel 2007, offrendo i propri prodotti anche a partner di mercato
- Presenza tramite JV con partner locali, quasi tutte al 50% (ma anche di maggioranza e minoranza), in tutti i segmenti di operatività aziendale: motori e componentistica per motori, illuminazione, sospensioni, sistemi elettronici, sistemi di scarico
- Forte presenza produttiva: 9 impianti
- Ingresso nella fornitura di componenti elettroniche per motociclette (JV)

# Case studies

## Alpha:



- **Obiettivo:** servire il mercato locale, già di dimensioni superiori a quello italiano (2,6 milioni di vetture/anno), e' atteso raggiungere 11 milioni di vetture/anno nel 2020
- La produzione indiana intende, in prospettiva, servire tutti i mercati Asean
- La produzione di componenti elettroniche e' al 40% esportata in Europa
- Quote di mercato comprese tra il 10% e il 12%, obiettivo 20% in 5 anni. Forte concorrenza da parte di tutti i competitor globali
- Tecnologia utilizzata equivalente a quella degli altri siti produttivi, ma processo lievemente più *labour intensive*
- Basso costo del lavoro un vantaggio non determinante. Più rilevanti i risparmi sui costi di impianto.

# Case studies

## Alpha:

- Ricerca e sviluppo condotta in Italia (e presso 2 R&D centers in India per lo sviluppo di componenti per lo più dedicate ai mercati locali)
- Qualità delle produzioni eccellente. Bassa difettosità. First time quality 96-98%
- Prestazioni del personale adeguate dopo attività formative
- 8-10% del fatturato e 5% del personale riconducibile all'India



# Case studies

Beta:

Engineering&Construction

Tehnology&Licensing

Energy&Ventures.



- **Anni novanta: acquisizione 50 per cento di una società indiana di ingegneria e consulenza, a seguito dell'adozione delle riforme economiche dei primi anni novanta**
- **Negli anni duemila ha acquisito il rimanente 50 per cento, divenendo controllante totalitario della società indiana, attiva prevalentemente nei settori chimico e petrolchimico, complementari a quelli in cui il gruppo italiano aveva già una solida posizione (oil&gas, ingegneria civile)**
- **Scelta dell'India legata alle prospettive di sviluppo infrastrutturale del paese e alla presenza di un ampio bacino di ingegneri con preparazione adeguata.**



# Case studies

**Beta:**

**peculiare modello di business in India**



- **Incidenza dell'India 6-8% sui ricavi di gruppo e sul portafoglio ordini, ma la sua rilevanza strategica e' legata al fatto che presso le strutture indiane lavora**
- **il 40% circa del totale degli ingegneri di gruppo (circa 2.000)**
- **Svolgono attività (design, studi di fattibilità, progettazione) per l'intero portafoglio di Gruppo**
- **Provenienti dal mercato locale, hanno un costo compreso tra il 50 e il 75% di quello riveniente in Europa**
- **La parte a più elevato valore aggiunto delle attività di R&S continua ad essere svolta in Italia e Europa occidentale.**

# Case studies

Gamma:

Produzione gomme, caramelle.



- ☞ L'ingresso nel mercato indiano risale agli anni novanta. In principio anni duemila consolidamento delle operazioni in India mediante istituzione di una controllata totalitaria «Gamma India Pvt Ltd».
- ☞ La società è destinata a servire il mercato interno e quelli dell'Asia meridionale. Potenziale legato a segmento “health conscious” (sugarfree)
- ☞ 3 impianti produttivi, di cui due realizzati a condizioni di mercato, uno, nel nord “himalaiano” del paese, ha beneficiato di incentivi fiscali

# Case studies

Gamma:



- Incidenza dell'India attorno al 7% dei ricavi di gruppo e crescente. Circa 1700 persone. Il divario nel costo del lavoro si va restringendo (elevato livello sindacalizzazione)
- Primo operatore sul mercato indiano, con una quota del mercato compresa tra il 25 e il 40% a seconda del sotto-segmento
- Tecnologia identica a quella utilizzata nelle altre facilities del Gruppo, ma utilizzata con processo piu' *labour intensive*
- Input gomma base e aromi provenienti dall'Europa, gli altri reperiti localmente
- Talune attività di R&S svolte localmente per la necessità di incontrare i gusti locali (vd foto. Lancio di snack speziato).
- Mercato price-sensitive, gomma da 1 Rupia (0,011 Euro).