



€ 2,50 Dicembre 2016 -  
Gennaio 2017

# MF INTERNATIONAL

Prima edizione

# PASSAGGIO IN INDIA



**POWER 100**  
I personaggi più  
influenti per fare business

**FOOD, FASHION & FURNITURE**

Tutte le opportunità  
per il Made in Italy

**COME ARRIVARCI**

Gli advisor che  
aiutano anche le PMI

**IN UN MONDO CHE CAMBIA,  
SI PUÒ ACCEDERE AI PIÙ IMPORTANTI MERCATI  
CON UNA SOLA CHIAVE.**



**CONOSCENZA LOCALE, COMPETENZA GLOBALE**

Per valorizzare le tue opportunità di business nel mondo, forniamo un servizio integrato con 3 Hub regionali, un network di 220 business center e 2.000 gestori dedicati.

[corporate.bnl.it](http://corporate.bnl.it)



**BNL**  

---

**GRUPPO BNP PARIBAS**

**La banca  
per un mondo  
che cambia**

**COVER STORY**

**8 Power 100**  
I nomi dei personaggi indiani e italiani che contano nel business e nelle relazioni bilaterali per fare affari

**OUTLOOK**

**18 Bentornato Mr. Keynes, l'India l'aspettava**  
Reggerà il miracolo indiano, fondato sull'economia digitale, la lotta all'inflazione e una crescita accelerata? Da Milano e Ahmedabad rispondono due economisti, analizzando la teoria classica dello sviluppo  
*di Pier Paolo Albricci*

**FORUM**

**22 Dentro il fattore I**  
Un grande imprenditore, il più importante retail indiano, un banchiere top class e il vicerettore di una prestigiosa università spiegano dall'interno il modello Modi



*Umesh Chowdhary*

**28 Make in India, ma il know how è tricolore**  
Parlano imprenditori e professionisti, protagonisti delle storie di successo italiane in India



*Francesco Gianni*

**TESTIMONIAL**

**34 Paolo Brichetti Microcredito, il Roe è da record**  
*di Francesca Vercesi*



*Paolo Brichetti*

**PORTFOLIO**

**36 Invest in India, sul breve meglio i bond**  
La discesa dei tassi di interesse, in linea con un'inflazione decrescente, dovrebbe premiare le obbligazioni pubbliche  
*di Renzo Arcoria*  
*di Francesca Vercesi*



*Renzo Arcoria*

**INSIDE**

**40 E-India**  
il programma di digitalizzazione accelerata voluto dal governo sta aprendo alle imprese di tutto il mondo mille opportunità  
*di Martina Mazzotti*



**DOSSIER**

**45 Infrastrutture Obiettivo 2025**  
Alta velocità, ferrovie, porti, aeroporti, strade e autostrade: i progetti più importanti  
*di Francesco Colamartino*



**49 Cantiere India, il ruolo chiave sarà dei privati**  
Per i prossimi tre anni il governo ha pianificato investimenti per 376 miliardi di dollari nelle infrastrutture e sta cambiando la politica di incentivi per allettare gli investitori  
*di Francesco Colamartino*

**MADE BY ITALY**

**54 Ecco i campioni italiani dell'Indian League**  
Come si imposta una strategia commerciale? Conviene portare tecnologia? Comprare un'azienda locale o investire greenfield? Le risposte degli imprenditori  
*di Franco Canevesio, Nicola Capuzzo e Marcello Conti*

**BUSINESS**

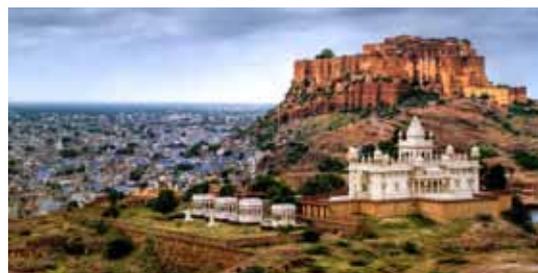
**60 Agrifood. Risveglio verde ma il traino viene dai supermercati**  
*di Franco Canevesio*

**64 Energia rinnovabile Solar power**  
*di Marco Barbieri*

**66 Fashion & Luxury Presto andrà di lusso**  
*di Milena Bello e Samina Abedini*

**70 Healthcare. Big pharma e ospedali, chi corre nella sanità**  
*di Franco Canevesio*

**74 Turismo. Il richiamo del subcontinente**  
*di Francesca Vercesi*



**76 Shipping. MSC, sfida all'ultimo Teu.**  
*di Nicola Capuzzo*

**GUIDA**

**79 Guida**  
Tutti i numeri che servono



**80 Città. Le quattro capitali**  
Sono i punti di riferimento nella geografia e nella storia del Paese: ecco le visite più interessanti e dove prenotare  
*di Samina Abedini*

**84 Sistema Italia. Advisor e banche alla prova del mercato**  
Tutti d'accordo sulle opportunità e le difficoltà, ma la qualità degli advisor si misura mettendo a confronto track record e network  
*di Marcello Conti*

**90 Casa Italia. Who's who della diplomazia che aiuta il business**

# India, time to be in

di Ettore Mazzotti

**S**arà ancora la teoria di un baronetto inglese, JM Keynes, a giocare un ruolo decisivo per lo sviluppo dell'India nel terzo millennio, singolare contrappasso per un Paese che quasi 70 anni fa buttò a mare gli inglesi? O la demonizzazione selvaggia decisa dal governo che ha messo istantaneamente fuori corso, due mesi fa, l'86% delle banconote in circolazione? O l'Aadhaar, la politica di sostegno dei ceti rurali e meno abbienti, che in pochi mesi ha dato una identità (con chip) digitale a oltre un miliardo di indiani, inducendo di colpo l'apertura di oltre 200 milioni di nuovi conti bancari? O i tre nuovi indiani che ogni secondo si aggiungono agli utenti di Internet?

Comunque la si giri, dal punto di vista storico, geografico, economico, il subcontinente resta un unicum anche per quanto riguarda l'affidabilità delle previsioni, delle statistiche e i numeri che le accompagnano. E per molti, tuttora, un'incognita e una promessa mancata. Eppure sono mesi, quasi un paio d'anni, che economisti, imprenditori, analisti di mercato segnalano un forte cambiamento in corso, un'accelerazione nello sviluppo in questo fenomenale paese capace di contenere tutto e il suo contrario, grande quasi come un continente, il più popolato del globo insieme alla Cina, dove però la demografia è in calo. Ed è forse proprio dall'incontrovertibile dato dimensionale che conviene partire per valutare, che cosa l'India e i suoi cittadini possono rappresentare per le attività e gli affari di un imprenditore, un professionista, un operatore economico. «Un imprenditore che abbia a cuore lo sviluppo della sua azienda nei prossimi 10-15 anni non può permettersi di prescindere dall'India, nonostante le difficoltà che possa incontrarvi,» è stata la conclusione di una delle tante testimonianze raccolte da MFI su questo paese, dove circa 450 milioni di persone, quasi l'intera popolazione dell'Unione Europea, rappresenta una classe media in rapida evoluzione, con redditi decenti se paragonati al locale costo della vita. Gli analisti più avveduti hanno addirittura coniato un ag-

gettivo per definire questa unicità. India idiosincratia l'hanno chiamata, cioè un'economia che basta a se stessa per lo sviluppo, quasi incurante di come vada il resto del mondo. L'analisi, un po' estrema in tempi di globalizzazione, mette tuttavia in luce con solidi argomenti come le onde sollevate dagli alti e bassi dei mercati occidentali e asiatici, Cina compresa, arrivino smorzate a Mumbai, Delhi, Bangalore o Calcutta, con un impatto molto più limitato che nel resto del mondo. Lo sviluppo è fatto dai consumi interni e assai meno dalle esportazioni,

stinata a salire nei prossimi anni a un ritmo doppio della media del mondo, superando quella cinese. Questi numeri e queste analisi sono una buona notizia per l'Italia che produce manufatti e servizi e che non trova sufficiente ossigeno nell'asfittico mercato interno. Lo sono come quelle che vent'anni fa arrivavano dalla Cina e che hanno spinto centinaia di imprese a cercare uno sbocco nel più grande mercato del mondo, il più delle volte con successo. Molti ritengono che l'India possa rappresentare ora e per i prossimi 20 anni la stessa molla di sviluppo. Ed è sorprendente scoprire nelle biografie dei big del Corporate India (a pagina 10-12) quanti intrecci ci siano già con imprese italiane, mentre i legami tra le medie aziende dei due paesi si stanno moltiplicando negli ultimi mesi, nonostante alcune controverse vicende politiche, ora in corso di superamento, abbiano raggelato i rapporti tra Delhi e Roma.

In questa fase l'India ha molto bisogno di far fare un salto tecnologico alle sue imprese per aumentare il valore aggiunto delle loro produzioni, migliorare lo standard qualitativo dei prodotti finali, assecondare una domanda interna che vuole spendere meglio. E come si documenta nelle pagine che seguono c'è un nucleo, non tanto piccolo, di medie imprese italiane, oltre a qualche grande gruppo, che sta già offrendo quel know how al mercato indiano, ricevendone apprezzamenti e ordini. Rispetto alle potenzialità, i numeri di questi campioni tricolori sono ancora piccoli ma in forte crescita e, soprattutto, rappresentano la base su cui incominciare a costruire grandi piattaforme e filiere che possano avere un impatto molto più significativo di quello attuale. L'orizzonte indiano è segnato da immense necessità: nel campo delle infrastrutture civili, dell'edilizia di ogni livello, dell'industria meccanica e della mobilità, della produzione di energia da fonti rinnovabili, della sanità pubblica e privata, della capacità di accoglienza di turisti, delle reti di trasmissione dati e così via. Chi sarà in grado di inserirsi con continuità nella soddisfazione di questa domanda ha il futuro dalla sua parte.

APRILE 2017



CINA-ITALIA (5a EDIZIONE)

fanno osservare questi analisti. Il basso corso delle materie prime, petrolio in primo luogo, che l'India importa in quantità massicce, sta aiutando la bilancia commerciale e i conti pubblici, mentre il sistema finanziario, finora poco aperto agli investitori internazionali, vuole diventare, grazie alle riforme del governo Modi, il nuovo grande pascolo per i capitali in cerca di rendimenti. Tutti concordano, poi, che la crescita economica è de-

**MF MILANO FINANZA** I FATTI SEPARATI DALLE OPINIONI  
e-mail: mf-milanofinanza@class.it

**Direttore ed editore:** Paolo Panerai (+39 02 58219209)

**Direttore ed editore associato:** Gabriele Capolino (+39 02 58219227)

**Direttore:** Pierluigi Magnaschi (+39 02 58219263)

**Condirettore:** Andrea Cabrini (coordinamento media digitali)

**Vicedirettori:** Filippo Buraschi (vicario, 02-58219205), Antonio Satta (06-69760847)

**MF INTERNATIONAL**

A cura di: Ettore Mazzotti (+39 02 58219885)

**Hanno collaborato:** Samina Abedini, Pier Paolo Albricci, Marco Barbieri, Milena Bello, Francesco Bisozzi,

Francesca Bruni, Franco Canevesio, Francesco Colamartino, Nicola Capuzzo, Marcello Conti, Martina

Mazzotti, Costanza Po (illustrazione di copertina), Francesca Vercesi

**Art director:** Enrico Redaelli - **Grafica e impaginazione:** Alessandro Villa

**Segreteria:** Rosalba Pagano e Federica Troia

**Milano Finanza Editori spa**

Milano Finanza Editori spa - 20122 Milano, via Marco Burigozzo 5, tel. (02) 582191 (sel. passante), telefax (02) 58317518-58317559. 00187 Roma, via Santa Maria in Via 12, tel. (06) 6976081 r.a., telefax (06) 69920373-69920374 - **Copie arretrate:** comporre il

numero verde 800-822195. Risponderà la segreteria arretrati. Indicare cognome, nome, indirizzo, numero telefonico, pubblicazione arretrata desiderata e relativa data di uscita. Ai non abbonati è richiesto l'invio anticipato del doppio del prezzo di copertina a Milano Finanza Editori, preferibilmente mediante francobolli, o a mezzo assegno. La richiesta sarà evasa entro 30 giorni

**TARIFHE ABBONAMENTI**

**Milano Finanza** Italia € 160,00 annuale, estero € 266,00 annuale; **MF Italia** € 230,00 annuale, estero € 770,00 annuale; **MF+Milano Finanza** Italia € 354,00 annuale, estero € 900,00 annuale. *Abbonamento estero via aerea.*

**Stampa:** G. Canale & C. S.p.A. - Borgaro Torinese. **Distribuzione** Italia: Erinne srl, 20122, Via Marco Burigozzo 5 - Milano.

**Concessionaria esclusiva per la pubblicità:** Class Pubblicità, Via Burigozzo 8, 20122 Milano. Tel. 02-58219522/500.

**Presidente:** Angelo Sajevo. **Vicepresidente:** Gianalberto Zappolini. **Vicedirettore generale stampa e web Business & Luxury:** Stefano Maggini. **Vicedirettore generale tv indoor & moving tv consumer:** Giovanni Russo. **Vicedirettore generale news business iniziative & eventi speciali:** Francesco Rossi. **Per informazioni commerciali:** mprestileo@class.it. **Sales manager (MF International):** Mauro Aurelio

**Tariffe pubblicitarie a modulo:** Commerciali € 520,00; Finanziari € 340,00; Legali € 220,00; Domanda e offerta di personale € 520,00; Aziende informano € 520,00. Supplementi per posizioni di rigore: +25%; per pubblicità a colori: +40%. Tutti i prezzi si intendono Iva esclusa.

Reg. al Trib. di Milano n. 266 del 14-4-89 - **Direttore responsabile:** Paolo Panerai

**Classeditori**

SERVIZIO ABBONAMENTI  
CHIAMATA GRATUITA  
NUMERO VERDE  
800-822195

CHIAMATA GRATUITA  
FAX VERDE  
800-822196

AI LETTORI

Tutte le informazioni contenute in queste pagine si basano su fonti che MF/Milano Finanza ritiene attendibili. Le asserzioni espresse nei vari articoli dei collaboratori rispecchiano esclusivamente l'opinione degli autori. Nonostante l'estrema cura nel trattare la materia, MF/Milano Finanza non si assume responsabilità per quanto riguarda conseguenze derivanti da eventuali inesattezze o imprecisioni dei dati e delle quotazioni. In particolare, l'investimento in prodotti derivati (opzioni, futures, premi, warrant) offre la possibilità di ottenere elevatissime performance ma anche correndo un rischio molto elevato. Nel caso più negativo, si può verificare anche la perdita totale del capitale investito. In un normale portafoglio, la quota da destinare a prodotti di questo tipo dovrebbe essere limitata.



# DHL EXPRESS: L'ENERGIA GIUSTA PER IL TUO BUSINESS IN INDIA.

Presente sul mercato indiano dal 1979, DHL Express è la scelta migliore per soddisfare ogni esigenza di spedizione.

DHL Express serve 21.000 destinazioni in tutto il Paese, contando su un network di sedi e di persone composto da: 2300 dipendenti, 4 gateways, 450 veicoli, oltre 220 Service Point e un Servizio Clienti attivo 24x7.

Inoltre DHL Express è il primo ed unico corriere espresso aereo con Certificazione TAPA (Transported Asset Protection Association) per tutte le filiali.

**Contatta subito il Servizio Clienti al numero 199 199 345\*  
per far crescere il tuo business in India.**

[www.dhl.it/express](http://www.dhl.it/express)



[dhllive.com](http://dhllive.com)  
il nostro magazine on line

\* Per chiamate da rete fissa, il costo massimo è di 14,49 centesimi di euro al minuto.  
Per chiamate da rete mobile, il costo massimo è di 48,80 centesimi di euro al minuto con uno scatto alla risposta di 15,75 centesimi di euro.





STELLA  
JEAN  
LANA

STELLA JEAN  
*for*

UNITED COLORS  
OF BENETTON.

# L'India che conta



1

**KARAN ADANI**  
Ceo, Adani ports



2

**MUKESH AMBANI**  
Presidente e ceo, Reliance Industries



3

**DEEPAK BAGLA**  
Ceo, Invest India



4

**SANJIV BAJAJ**  
Ceo, Bajaj Finserv



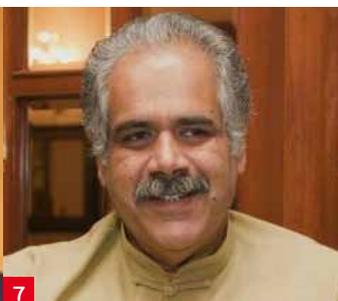
5

**HARI MOHAN BANGUR**  
Ceo, Shree Cement



6

**BINNY BANSAL**  
Ceo, Flipkart



7

**RAHUL BHATIA**  
Presidente, IndiGo



8

**ARUNDHATI BHATTACHARYA**  
Presidente, State Bank of India



9

**KUMAR MANGALAM BIRLA**  
Presidente, Aditya Birla Group



10

**ANAND BURMAN**  
Presidente, Dabur



11

**SUBHASH CHANDRA**  
Presidente, Essel Group



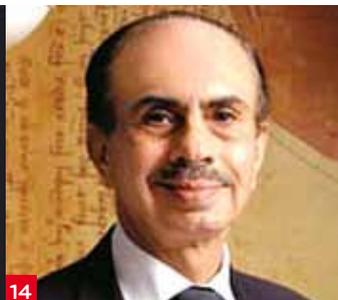
12

**UMESH CHOWDHARY**  
Ceo, Tittagarh Wagons



13

**SAMEER GEHLAUT**  
Presidente, Indiabulls Housing Finance



14

**ADI GODREJ**  
Presidente, Godrej Group



15

**SANJIV GOENKA**  
Presidente, RP-Sanjiv Goenka



16

**SEPATHY KRIS GOPALAKRISHNAN**  
Ceo, Axilor venture



17

**VINITA GUPTA**  
Ceo, Lupin Ltd



18

**DHEERAJ G. HINDUJA**  
Presidente, Ashok Leyland



19

**MUKESH MICKY JAGTIANI**  
Presidente, Landmark Group



20

**SAVITRI DEVI JINDAL**  
Presidente, O.P. Jindal Group



21

**BABASAHEB N. KALYANI**  
Presidente, Bharat Forge



22

**DISHAN KAMDAR**  
Vice rector, Indian Business School



23

**CHANDA KOCHHAR**  
Ceo, Icici Bank



24

**UDAY KOTAK**  
Vice presidente esecutivo, Kotak Mahindra Bank



25

**SIDDHARTHA LAL**  
Ceo, Eicher Motors

# in affari con l'Italia...



26 **MANGAL PRABHATH LODHA**  
Presidente, Lodha Group



27 **ANAND MAHINDRA**  
Ceo, Mahindra Group



28 **DARSHAN MEHTA**  
Presidente e ceo, Reliance Brand



29 **CYRUS PALLONJI MISTRY**  
Amministratore, Shapoorji Pallonji



30 **LAKSHMI MITTAL**  
Ceo, Mittal Arcelor



31 **NASSER MUKHTAR MUNJEE**  
Presidente, Dcb Bank



32 **SHIV NADAR**  
Presidente, HCL Technologies



33 **MADHUKAR PAREKH**  
Presidente, Pidilite Industries



34 **URJIT PATEL**  
Governatore, Reserve Bank of India



35 **ADAR POONAWALLA**  
Ceo, Serum Institute of India



36 **AZIM PREMJI**  
Presidente, Wipro



37 **ABHIJIT JAGDISH RAJAN**  
Presidente e ceo, Gammon



38 **ARVIND SAHAY**  
Vicerettore, Indian Inst. of Management



39 **VIVEK CHAAND SEHGAL**  
Presidente, Samvardhana Motherson



40 **DILIP SHANGHVI**  
Presidente, Sun Pharmaceutical



41 **KIRAN MAZUMDAR SHAW**  
Presidente, Biocon



42 **BAVAGUTHU R. SHETTY**  
Ceo, NMC Healthcare



43 **RONEY SIMON**  
Ceo, CRS TrendLAB



44 **CHARANJEET SINGH**  
Console generale, Milano



45 **KUSHAL PAL SINGH TEWATHIA**  
Presidente, DLF Limited



46 **RATAN NAVAL TATA**  
Presidente, Tata Group



47 **DIVYANK TURAKHIA**  
Ceo, Media.net



48 **SUNNY VARKEY**  
Presidente, Gems Education



49 **SHAMSHEER VAYALIL**  
Ceo, VPS Healthcare



50 **ANIL WADHWA**  
Ambasciatore dell'India a Roma

**1 KARAN ADANI**  
Ceo, Adani ports

Figlio maggiore del tycoon Gautam Adani, Karan è ceo di Adani ports e della Apsel, Special economic zone gestita da Adani enterprises, il più grande operatore multiportuale privato dell'India. Laureato in economia negli Stati Uniti, Adani ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia nel 2014 come direttore di Dhamra Port Company, appena acquistata da Adani ports. Sotto la sua guida, la società nata come gestore di Mundra port, nel Gujarat, è cresciuta fino a gestire otto porti. Attualmente sta costruendo un nuovo hub in Kerala, al sud del Paese. Il gruppo, che progetta di entrare nella produzione aerospaziale e della difesa, sta trattando una partnership con Finmeccanica e, sul traffico container, è in joint venture con la MSC di Diego Aponte.

**2 MUKESH AMBANI**  
Presidente e ceo, Reliance Industries

Classe 1957, è il figlio maggiore di Dhirubhai Ambani, fondatore del gruppo Reliance Commercial Corp, oggi Reliance Industries Ltd (Ril). Laureato in Ingegneria chimica all'università di Mumbai, Ambani è entrato nell'azienda di famiglia nel 1981 come direttore del settore petrolchimico. Nel 2002, alla morte del padre, ha ereditato il patrimonio insieme al fratello minore Anil. Quattro anni dopo, nel 2006, i due fratelli si sono divisi le responsabilità, a Mukesh, petrolio e chimica, ad Anil, tlc, retail e investimenti. Gli Ambani hanno diversi legami con aziende italiane, nella chimica e petrolchimica con Maire Tecnimont e l'Eni, attraverso il gruppo Versalis, la cui società di trading commercializza la gomma prodotta nell'impianto Reliance di Hazira, costruito su licenza tecnologica e know-how della stessa Versalis. Nel retail Reliance distribuisce diversi brand della moda tra cui Zegna e Diesel.

**3 DEEPAK BAGLA**  
Ceo, Invest India

Laureato in Economia a New Delhi, Bagla vanta una solida carriera trentennale iniziata a Washington, nella sede della Banca Mondiale. Nel 1989 entra a far parte della Citibank Global Corporate e, per i successivi 18 anni, ha ricoperto incarichi di responsabilità in Europa, Africa, Asia e Australia. Nel 2007 è entrato a far parte di Private Equity per avviare un fondo dedicato India per le infrastrutture di base. Invest India, l'agenzia nazionale per la promozione degli investimenti, è una joint venture tra il Dipartimento di politica industriale, ministero del Commercio e dell'industria, governo federale, le Camere di Commercio e i governi degli Stati indiani.

**4 SANJIV BAJAJ**  
Ceo, Bajaj Finserv

Classe 1969, è vicepresidente di Bajaj Finserv con cui opera nel settore assicurativo, attraverso Bajaj Allianz Life e General Insurance, e nella finanza con Bajaj Finance, due colossi da oltre 7,3 miliardi di euro di capitalizzazione, parte di Bajaj group. Fondato a Mumbai nel 1926 dal capostipite Djamnàl Bajaj, è composto da 36 aziende fra le quali spicca Bajaj Auto, considerato quarto più grande produttore mondiale di veicoli a due e tre ruote: negli anni 60 l'azienda collaborava con Piaggio, costruendo su licenza alcuni modelli della Vespa col marchio italiano, oggi possiede la ex austriaca Ktm. Laureato in Ingegneria meccanica nel 1991 all'Università di Pune, Bajaj dal 2012 è anche ceo di Bajaj Holdings & Investment, la cassaforte di famiglia.

**5 HARI MOHAN BANGUR**  
Ceo, Shree Cement

Ingegnere chimico laureato all'It di Mumbai, 64 anni, è a capo del primo cementificio indiano, con base a Calcutta, oltre un miliardo di euro di giro d'affari e 8,7 miliardi di capitalizzazione di borsa. È stato lui a portare l'azienda, fondata nel 1979 ed ereditata dopo la separazione dal resto dei business di famiglia, dalle 600 mila tonnellate di produzione dei primi anni alle attuali 22 milioni di tonnellate, con un grande vantaggio competitivo, in termini di costi, sui concorrenti, dovuti all'impiego di tecnologie all'avanguardia, anche nella salvaguardia dell'ambiente.

**6 BINNY BANSAL**  
Ceo, Flipkart

Ingegnere informatico, laureato all'Indian institute of technology di Delhi, a soli 33 anni, è considerato uno degli uomini più ricchi dell'India, con un patrimonio stimato di 1,5 miliardi di dollari.

Imprenditore hi-tech, nel 2007 ha co-fondato con Sachin Bansal (solo suo omonimo), la piattaforma di e-commerce, di cui è diventato ceo, dopo esserne stato chief operations. Partito con l'elettronica, i libri e la musica, oggi Flipkart controlla quasi la metà dell'e-commerce indiano, puntando soprattutto sulla moda e sui marchi italiani del fashion. Finora la piattaforma ha raccolto capitale per complessivi 2,5 miliardi di dollari ed è stata valutata 11 miliardi di dollari. Prima di fondare Flipkart, Bansal è stato in Amazon per nove mesi.

**7 RAHUL BHATIA**  
Presidente, IndiGo

Cinquantaquattro anni, ha fondato, una decina di anni fa, la prima compagnia aerea low cost dell'India parte della InterGlobe Enterprises, gruppo travel & hospitality da 2,6 miliardi di dollari di fatturato, 5 mila dipendenti, fondato 25 anni fa. Fiore all'occhiello del gruppo, IndiGo ha fatto viaggiare fino a oggi oltre 90 milioni di persone, un terzo di tutti i passeggeri indiani: opera con 59 aeromobili Airbus-A320, vola verso 33 destinazioni ed è considerata la compagnia aerea più redditizia del mercato. Noto per la sua riservatezza, per la sfiducia nei media e, almeno a parole, nelle teorie economiche, Bhatia collabora con i francesi di Accor, di cui gestisce sette hotel Ibis e ne sta costruendo altri 13, e con gli americani di Hudson News & Café per cui ha aperto 22 punti vendita nelle stazioni della metropolitana di Delhi.

**8 ARUNDHATI BHATTACHARYA**  
Presidente, State Bank of India

È stata la prima donna a essere nominata presidente della State Bank of India, storico istituto di credito con oltre 200 anni di storia. Secondo Forbes è una delle 25 donne più potenti del mondo. Nata in una famiglia bengalese di Calcutta, ha studiato letteratura inglese all'Università di Jadavpur. È entrata in banca nel 1977 a soli 22 anni. Nei 36 anni della sua carriera ha ricoperto vari ruoli tra cui responsabile tesoreria, risorse umane e investment banking, lavorando per un certo periodo nella sede newyorchese. La banca ha 190 filiali, tra cui quella di Milano, in 38 paesi del mondo.

**9 KUMAR MANGALAM BIRLA**  
Presidente, Aditya Birla Group

Considerato il re delle commodities, rappresenta la quarta generazione di una delle più importanti famiglie indiane, nativa del Rajasthan. Nato nel 1967, ha trascorso l'infanzia tra Kolkata e Mumbai e studiato alla London Business School. Il gruppo di cui ha preso la guida a soli 28 anni, dopo l'improvvisa scomparsa del padre, è numero uno al mondo per la produzione di fibre e viscosa e tra i maggiori produttori mondiali di rame e alluminio, con oltre 40 miliardi di dollari di fatturato. A lui va il merito dell'espansione anche nelle tlc e nel software, oltre ad aver consolidato i business originali nel cemento, fertilizzanti e prodotti tessili. Sotto la sua gestione il gruppo ha aperto 74 stabilimenti nel mondo, tra cui quello italiano di Trecate, in provincia di Novara.

**10 ANAND BURMAN**  
Presidente, Dabur

Laureato in chimica all'Università del Wisconsin, ha 65 anni ed è figlio del fondatore dell'azienda di famiglia, Dabur, dove Anand è entrato nel 1980 nel settore ricerca e sviluppo. Dabur produce e vende beni di consumo per oltre 1,3 miliardi di euro di fatturato. Negli ultimi anni ha registrato un aumento dei ricavi soprattutto grazie alla domanda dei suoi oli per capelli, dentifrici, succhi di frutta e prodotti per la casa. L'azienda sta sviluppando, in collaborazione con il governo indiano, due farmaci ayurvedici, per la cura della malaria e del diabete.

**11 SUBHASH CHANDRA**  
Presidente, Essel Group

Classe 1950, alla guida di un impero nei media fondato a Mumbai nel 1926, è stato eletto l'anno scorso alla Camera alta del Parlamento. Di Essel group fanno parte Zee news, Zee entertainment, Zee media corp e Daily news, uno dei primi otto quotidiani inglesi. Nel 1992, insieme a Li Ka Shing, ha lanciato il primo canale satellitare indiano, Zee Tv, che oggi compete con Sony Television e Star Plus. Zee Entertainment trasmette in Indonesia, Thailandia, Malaysia, Singapore e Filippine su 75 canali, raggiungendo più di un miliardo di spettatori. Il gruppo ha interessi anche nel packaging (Essel Propack), nelle infrastrutture (Essel Infraproject), nei metalli preziosi (Shirpur Gold refinery), nella formazione e nel charity.

**12 UMESH CHOWDHARY**  
Ceo, Tittagarh Wagons

Con base a Kolkata, Tittagarh Wagons produce vagoni merci, carrozze passeggeri, treni elettrici per ferrovie e metropolitane. Con sei stabilimenti in India e uno nel Nord della Francia, il gruppo è quotato a Mumbai. Nel 2015 Tittagarh ha salvato dal fallimento l'italiana Firema, attiva nel settore della fornitura e riparazione dei treni, riavviando la produzione. L'accordo è stato firmato dalla newco fondata insieme alla Adler Pelzer di Paolo Scudieri, in società con Chowdhary al 10%. Laureato in Economia, Chowdhary è vicepresidente degli Industriali indiani.

**13 SAMEER GEHLAUT**  
Presidente, Indiabulls Housing Finance

Ex dirigente dell'americana Halliburton, nel 1999, a 25 anni, ha fondato Indiabulls, insieme a due amici dell'Indian institute of technology di Delhi, in un piccolo ufficio vicino al terminal degli autobus, per operare come broker online. In meno di dieci anni Gehlaut ha messo in piedi un gruppo con interessi in real estate, infrastrutture, consumer finance, mutui, retail. Oggi il gruppo, da 3,5 miliardi di euro, opera con tre società, Housing Finance, Real Estate e Ventures, tutte quotate in Borsa. A 32 anni, nel 2008, Gehlaut era considerato il più giovane self made man miliardario indiano. Con Indiabulls Housing Finance, in meno di sei mesi, nel 2016, ha raccolto 2,3 miliardi di dollari con emissioni obbligazionarie per finanziare l'espansione delle industrie indiane.

**14 ADI GODREJ**  
Presidente, Godrej Group

Terza generazione alla guida del gruppo di famiglia, conglomerato con 115 anni di storia e quasi 4 miliardi di dollari di fatturato, Godrej, 74 anni, ha attività nel settore immobiliare, nella distribuzione di beni di largo consumo, nell'ingegneria industriale, negli elettrodomestici, nei mobili, sicurezza e agricoltura. Molto legato all'Italia, Godrej ha fatto scouting, visitando diverse pmi, perché con Godrej & Boyce vorrebbe commercializzare prodotti di qualità fabbricati in Italia e produrre in India manufatti ispirati allo stile italiano. È un grande sostenitore del Wwf: a Vikhroli, vicino Mumbai, ha creato un campus che comprende una foresta di mangrovie di 150 acri e una scuola per i figli dei dipendenti della società.

**15 SANJIV GOENKA**  
Presidente, RP-Sanjiv Goenka Group

Classe 1961, è il figlio più giovane del fondatore di RPG Group, 2,5 miliardi di dollari di fatturato con aziende che operano nel campo dell'energia, carbon black, dell'IT & education, vendite al dettaglio, media e infrastrutture. Nell'agroalimentare, possiede la catena di supermercati Spencer's, di cui si occupa il figlio Shashwat che ha acquistato il sito di generi alimentari meragrocer.com con cui sta progettando di offrire le consegne a domicilio. La sua Cesc, power utility di 117 anni, con 3 milioni di clienti, ha ampliato di recente il business acquisendo la distribuzione di energia elettrica in Rajasthan. La controllata Cesc properties ha costruito nel 2014 Quest, il primo centro commerciale luxury a Kolkata, che vende tra l'altro Canali, Ferragamo, Gucci e Zegna.

**16 SENAPATHY KRIS GOPALAKRISHNAN**  
Ceo, Axilor Venture

Classe 1955, laureato in Fisica e informatica all'Indian institute of technology di Madras, Kris è stato presidente e uno dei co-fondatori, nel 1981, di Infosys, la seconda più grande azienda di servizi di outsourcing indiana. Nel 2014 ha lanciato Axilor a Bangalore, una piattaforma creata per sostenere le migliaia di imprenditori, solo nell'IT sono stati 8 mila nel 2015, nella fase iniziale. Con programmi di 100 giorni realizzati due volte l'anno, a marzo e settembre, incoraggia con un contributo di circa 180 mila euro nuove idee nell'e-commerce, sanità, life science, sostenibilità e tecnologie pulite. Grande filantropo, dona ogni anno circa 4 milioni di dollari soprattutto per borse di studio.

**17 VINITA GUPTA**  
Ceo, Lupin

A 47 anni Vinita rappresenta, insieme al fratello Nilesh, la nuova generazione della famiglia della multinazionale farmaceutica con sede a Mumbai, fondata cinquant'anni fa dal padre, l'attuale presidente, Desh Bandhu Gupta. Con lei alla guida, Lupin è arrivata a essere la seconda azienda indiana pharma per

capitalizzazione, il più grande produttore di farmaci generici a livello mondiale e il quinto più grande produttore di farmaci generici degli Stati Uniti. Una politica imprenditoriale aggressiva sta facendo crescere l'azienda da 2 miliardi di fatturato a un ritmo del 21% l'anno nell'ultimo quinquennio, con l'obiettivo di arrivare a 5 miliardi nel 2018, anche attraverso acquisizioni. Negli ultimi dieci anni Lupin ha acquisito 12 aziende, sei solo nel 2015.

## 18 DHEERAJ GOPICHAND HINDUJA

**Presidente, Ashok Leyland**

Classe 1971, terza generazione della famiglia indo-britannica che nel 1914 ha fondato a Mumbai l'azienda omonima, oggi attiva nel tessile, nei mezzi di trasporto, oil&power, banche e tv via cavo, è il più probabile successore alla guida del gruppo, oggi ancora nelle mani dello zio Srichand, 82 anni. Avviata l'attività commerciale nella regione Sindh, oggi riunita al Pakistan, il nonno di Dheeraj, Parmanand, ha fin dai primi anni puntato ad espandersi nei mercati esteri, finché i suoi quattro figli hanno deciso di stabilire a Londra, nel 1979, il quartier generale di tutte le attività. Nel 1987, insieme a Iveco, gruppo Fiat, la Hinduja Foundries ha acquisito il controllo di Ashok Leyland, di cui Dheeraj è presidente dal 2010, diventando il primo produttore di veicoli pesanti in India. Il gruppo ha attualmente 70 mila dipendenti nei cinque continenti.

## 19 MUKESH MICKY JAGTIANI

**Presidente, Landmark Group**

Ha vissuto a Madras, Mumbai e Beirut prima di emigrare a Londra per frequentare una scuola di contabilità, che ha abbandonato quasi subito per fare il taxista. Poi il ribelle Micky, classe 1952, si è trasferito in Bahrain per prendere in consegna il negozio di prodotti per l'infanzia della famiglia. Oggi, da Dubai, dirige gli affari della Landmark retail stores, gigante della vendita al dettaglio con più di 2.400 punti vendita sparsi in Medio Oriente, Africa e India per un fatturato stimato in oltre 6 miliardi di dollari. Il gruppo ha ampliato il perimetro di attività alla moda, elettronica, mobili e hotel in Medio Oriente, Sudest asiatico e in Europa, a Venezia. Dal 2010 Landmark è proprietario di Carluccio's, ristoranti e caffè shop con base a Londra, lanciati dallo chef Antonio Carluccio.

## 20 SAVITRI DEVI JINDAL

**Presidente, O.P. Jindal Group**

È la matriarca del gruppo dell'acciaio fondato nel 1952 dal marito, Om Prak, considerato uno dei più dinamici nell'industria con 18 miliardi di dollari di fatturato. Dopo l'attivazione di un primo impianto siderurgico a Hisar, il gruppo si è evoluto soprattutto negli ultimi tre decenni, diventando una multinazionale con interessi estesi al settore minerario, all'energia, gas industriali fino alla logistica portuale. Savitri, 66 anni, 4 figli, è presidente del gruppo di cui ha preso le redini nel 2005 dopo la morte del marito, in un incidente aereo. Il figlio minore Naveen, a capo delle attività industriali, la Jindal Steel&Power, nel 2011 ha acquisito la triestina Sertubi, specializzata nella produzione di tubi in ghisa sferoidale e sta valutando seriamente una partnership con Cassa depositi e prestiti per rilevare e rilanciare l'Ilva di Taranto.

## 21 BABASAHEB NEELKANTH KALYANI

**Presidente, Bharat Forge**

Più noto come Baba Kalyani, è presidente di un gruppo da 2,5 miliardi di dollari, secondo più grande produttore al mondo di manufatti d'acciaio dopo i tedeschi di ThyssenKrupp. Fondata nel 1961 da suo padre, Bharat Forge è anche il più grande esportatore indiano di componenti per veicoli che fornisce a 38 grandi marche in tutto il mondo. Kalyani è entrato in azienda nel 1972, quando il fatturato era di circa 1,3 milioni di dollari e in 40 anni di attività l'ha moltiplicato per mille. Bharat Forge è considerata una delle più performanti aziende asiatiche. Nel settore difesa, pochi mesi fa ha stretto un accordo con Beretta per fornire all'esercito indiano le pistole made in Italy.

## 22 DISHAN KAMDAR

**Vice rector, Ibs Hyderabad, Indian business school**

Esperto in Scienze cognitive e comportamentali e in Bio-psicologia, insegna Comportamento organizzativo all'Ibs di Hyderabad, fondata nel 1995 e ritenuta una delle migliori università indiane specializzate in business administration. Kamdar, vice rettore di Ibs, è stato insignito recentemente del

Learning Luminary Award per la sua leadership considerata eccezionale. Con 6 mila iscritti dislocati in 9 campus (Ahmedabad, Bangalore, Gurgaon, Hyderabad, Dehradun, Jaipur, Kolkata, Mumbai e Pune), la scuola ha formato più di 40 mila studenti in oltre vent'anni di attività.

## 23 CHANDA KOCHHAR

**Ceo, Icici Bank**

Il clan dei Kochhar è guidato da Chanda, 55 anni, nata e cresciuta a Jodhpur, nel Rajasthan. Icici Bank, la più grande banca privata indiana con oltre 52 milioni di clienti, asset per 109 miliardi di dollari, si trova a dover fronteggiare una situazione difficile. Nel 2015 ha registrato un aumento a due cifre nel fatturato consolidato a 135 miliardi di dollari, ma l'utile netto è stato falciato dagli accantonamenti per rischi su crediti. Per recuperare terreno, Kochhar ha lanciato Express Home Loan, offrendo mutui online ottenibili in 8 ore. Il mobile banking, una delle novità lanciate da Kochhar, rappresenta un quinto delle transazioni della clientela retail, per un valore di 12 miliardi di dollari. Nel marzo scorso la banca ha annunciato una nuova gamma di carte di credito realizzate in collaborazione con la Ferrari, progettate per i clienti appassionati del marchio da corsa.

## 24 UDAY KOTAK

**Vicepresidente esecutivo, Kotak Mahindra Bank**

Classe 1959, ha lanciato, nei primi anni 80, con l'India ancora chiusa economicamente, una società di servizi finanziari e intermediazione mobiliare, finanziamenti auto, assicurazioni sulla vita e fondi comuni di investimento. Gli 80 mila dollari raccolti tra parenti e amici sono stati il suo primo capitale. Nel 2003 è stata la prima azienda finanziaria privata nella storia dell'India a ricevere la licenza bancaria dalla banca centrale. Oggi la banca, con asset per 19 miliardi di dollari che ne fanno la quarta istituzione privata, con oltre 600 filiali, è anche fra le meglio gestite.

## 25 SIDDHARTHA LAL

**Ceo, Eicher Motors**

Eicher Motors, marchio di punta della produzione automobilistica indiana, fondato nel 1948 per costruire trattori, ha via via diversificato l'attività e oggi si occupa di design, sviluppo e produzione per il mercato locale e per quello internazionale, di camion, bus, moto e componentistica automotive. In particolare il nome di Siddhartha Lal è legato al rilancio della mitica moto indiana Royal Enfield Bullet, prodotta da Royal Enfield, che appartiene a Eicher dal 1999, e che ha portato al successo a soli 26 anni. Da qualche anno vive a Londra e ha aperto di recente il primo negozio americano a Milwaukee, casa della rivale Harley Davidson.

## 26 MANGAL PRABHAT LODHA

**Fondatore, Lodha Group**

Classe 1955, è il fondatore del gruppo immobiliare di Mumbai attualmente impegnato in circa 30 progetti di costruzioni per oltre 4 milioni di metri quadrati. Uno di questi è un grattacielo di lusso da 117 piani, World One, con alcuni appartamenti in fase di progettazione a cura di Giorgio Armani. Tra i progetti più importanti c'è lo sviluppo, del valore di oltre 1 miliardo di dollari, del New Cuffe Parade, una borgata che dovrebbe comprendere quattro torri di 63 piani su un sito di quasi 10 ettari, mentre è in fase di avanzata costruzione la Trump Tower, da completare entro il 2018. Dopo il referendum sulla Brexit, Lodha ha iniziato a vendere i suoi appartamenti di lusso a Londra a Grosvenor Square e a Lincoln Square.

## 27 ANAND MAHINDRA

**Ceo, Mahindra Group**

Laureato ad Harvard, 61 anni, è a capo del gruppo da 17,8 miliardi di dollari di fatturato e oltre 200 mila dipendenti. Gran parte della sua ricchezza è arrivata dalla società fondata dal nonno per il trading di acciaio che oggi ha attività diversificate dall'automobile all'agricoltura, all'aerospaziale, alla componentistica, dai servizi di consulenza alla difesa, dall'energia alla finanza, dalle attrezzature industriali alla logistica e all'edilizia. Il gruppo, conosciuto soprattutto per gli autoveicoli, di cui ha lanciato 14 modelli nel corso del 2015, tra cui il camion Blazo, che ottimizza il consumo di carburante in base alle condizioni della strada e di carico, e la berlina elettrica eVerito, ha rilevato l'anno scorso il 76% di PiniFarina, dopo una lunghissima trattativa, attraverso la controllata Tech Mahindra. Mahindra Europe, capogruppo nella vendita di auto nel mercato continentale, ha sede ad Ariccia (Roma).

## 28 DARSHAN MEHTA

**Presidente e ceo, Reliance Brand**

Con oltre 3.800 punti vendita in 680 città, la società del gruppo di proprietà dei fratelli Ambani è uno dei maggiori retailer indiani. Nel settore moda ha collaborazioni attive con Ermenegildo Zegna, Diesel, Paul & Shark e Kenneth Cole per aprire negozi, online e non. Artefice della grande espansione dell'azienda è stato Mehta, ex commercialista, già direttore finanziario del gruppo Lalbhai, poi ceo di Arvind Brands, nel gruppo Reliance dal 2007.

## 29 CYRUS PALLONJI MISTRY

**Amministratore, Shapoorji Pallonji Group**

Riconosciuto a livello internazionale come uno dei manager più abili della nuova generazione, il cinquantenne Cyrus è stato fino all'ottobre scorso, per quattro anni, presidente di Tata Sons, il maggior gruppo industriale indiano, di cui la sua famiglia è anche il maggior singolo azionista con una quota del 18,4%. Di religione zoroastriana, Cyrus è il figlio minore del magnate delle costruzioni Pallonji Mistry, presidente del Shapoorji Pallonji, un gruppo da 2,5 miliardi di dollari di fatturato, dove regna ancora il padre di Cyrus nonostante gli 87 anni. L'anno scorso Sterling & Wilson, controllata dal gruppo Shapoorji che è diventata una conglomerata con mille attività, ha acquisito in Italia la maggioranza di Stc Power con un investimento di 77 milioni di dollari per allargare la presenza nel mercato del gas.

## 30 LAKSHMI MITTAL

**Ceo, Mittal Arcelor**

Sessantasei anni, nato in un villaggio nello stato del Rajasthan, è diventato uno degli uomini più ricchi del mondo, con residenza a Londra, a Kensington, in una casa stile Taj Mahal acquistata per 57 milioni di dollari. Mittal ha fondato ed è ceo di ArcelorMittal, il più grande produttore di acciaio del mondo, che ha risentito in maniera pesante degli eccessi causati dalle esportazioni cinesi. Nel 2015 Arcelor ha visto i ricavi in caduta del 20%, a 64 miliardi di dollari, con perdite nette salite di sette volte, a 7,9 miliardi. Arcelor, insieme con i Marcegaglia, ha fatto un'offerta per acquisire l'Ilva, che pare però superata da quella dei concorrenti Jindal.

## 31 NASSER MUKHTAR MUNJEE

**Presidente, Dcb Bank**

Laureato alla London School of Economics, ha alle spalle una lunga carriera da banchiere, incominciata nel 1977 con la partecipazione alla fondazione della Hdfc, la prima finanziaria immobiliare nata in India agli inizi degli anni 80 per far crescere l'edilizia abitativa, oggi attiva anche nel settore bancario e assicurativo, con asset per oltre 50 miliardi di dollari, di cui è stato direttore generale. Siede in nove cda tra cui Tata Motors, Tata Chemicals, Britannia Industries, Go Airlines, Cummins India, ABB India, Ambuja cementi. Tra l'altro amministra Aga Khan Fund for economic development, un trust benefico.

## 32 SHIV NADAR

**Presidente, Hcl Technologies**

Pioniere dell'IT, soprannominato Magus, classe 1945, è il numero uno di Hcl Technologies, che ha fondato a metà degli anni 70 e trasformata in multinazionale hi-tech con sede a Noida, nell'Uttar Pradesh. Hcl è stata determinante per realizzare l'infrastruttura hi-tech della Borsa indiana. La controllata Hcl Healthcare aspira a diventare leader nell'assistenza sanitaria, fornendo servizi medici innovativi. L'azienda di Nadar è una delle prime 20 più grandi società quotate dell'India con una capitalizzazione di 22,1 miliardi di dollari e un fatturato consolidato di 7 miliardi, attività in 31 Paesi, tra cui l'Italia. Nel febbraio scorso ha acquisito il braccio It di Volvo per 130 milioni di dollari e, in aprile, per 190 milioni di dollari, Geometric, marchio software controllato dalla famiglia Godrej. Nadar è molto conosciuto per le sue opere filantropiche, concentrate sullo sviluppo del sistema educativo in India.

## 33 MADHUKAR PAREKH

**Presidente, Pidilite Industries**

Fondata nel 1954 dal padre Balvant, Pidilite è diventata leader mondiale nel settore degli adesivi e sigillanti, da cui ottiene più della metà del fatturato, 800 milioni di dollari. Il nome Pidilite è conosciuto, in India e nel mondo, soprattutto per la colla bianca Fevicol. Parekh, 68 anni, laureato in ingegneria e chimica, è entrato di recente nel settore della chimica per l'edilizia con il marchio Dr

COVER STORY

Power 100

Fixit. Nell'aprile scorso ha siglato una joint venture con l'Industria chimica adriatica di Cesenatico, leader nelle finiture in legno, costituendo Wood Coat, attiva nel business in tutto il mondo.

**34** **URJIT PATEL**  
Governatore, Reserve Bank of India

Vice-governatore dal 2013, Patel, 53 anni, ha sostituito il 6 settembre scorso l'economista Raghuram Rajan alla guida della Banca centrale. Con studi alla London School of Economics, alla Oxford University e a Yale, dove ha preso il dottorato, Patel ha lavorato a lungo al Fondo monetario internazionale, prima di rientrare in India con responsabilità ministeriali. La sua nomina è stata interpretata nel senso della continuità con la politica di Rajan. Ha lavorato anche per Boston Consulting Group e per Reliance Industries, di cui è stato presidente.

**35** **ADAR POONAWALLA**  
Ceo, Serum Institute of India

Figlio del re dei vaccini, Cyrus Poonawalla, fondatore cinquant'anni fa del Serum Institute, Adar Poonawalla, 36 anni, ha preso le redini dell'azienda nel 2011. Serum è il più grande produttore di vaccini al mondo per numero di dosi prodotte: l'anno scorso ha registrato un utile record di 360 milioni dollari su un fatturato di 695 milioni. Poonawalla sta investendo 150 milioni di dollari in una fabbrica per elaborare una serie di nuovi vaccini per combattere la dengue, la polmonite e la diarrea. Quest'anno ha donato 15 milioni di dollari per ripulire la città di Pune, in cui risiede la famiglia. È considerato uno dei 50 giovani indiani più influenti del mondo.

**36** **AZIM PREMJI**  
Presidente, Wipro

Ha festeggiato lo scorso agosto i suoi primi 50 anni alla guida di Wipro, una delle più grandi aziende del mondo nel settore dell'IT, con più di 300 importanti clienti, tra cui Boeing, Cisco, Ericsson, IBM, Microsoft, Sony e Toshiba e un fatturato da quasi 8 miliardi di dollari. Figlio di un imprenditore del settore alimentare, Azim ha studiato alla Stanford University per poi prendere le redini dell'azienda di famiglia a 21 anni, alla morte del padre. Deciso a espandere il business, nel 1980 ha fondato Wipro Technologies. È considerato il quarto uomo più ricco dell'India con un patrimonio da 15 miliardi di dollari.

**37** **ABHIJIT JAGDISH RAJAN**  
Presidente e ceo, Gammon

Gammon Infrastructure Projects, quotato in borsa, è il più importante gruppo indiano di ingegneria civile, fondato a Mumbai nel 1922. Gammon vanta il primato del maggior numero di ponti costruiti nel Commonwealth britannico. Rajan è l'imprenditore che ha promosso l'integrazione in Gammon di Ansaldo Caldaie, oggi Ac Caldaie, l'azienda più importante di Sofinter, di cui Rajan è presidente, un gruppo integrato di società altamente specializzate operanti nel settore della produzione di vapore ed energia con l'utilizzo di combustibili di vario tipo, leader nella progettazione e costruzione di caldaie di potenza che utilizzano combustibili tradizionali, biomasse e rifiuti solidi urbani, attiva in India dal 2005.

**38** **ARVIND SAHAY**  
Vice-rettore, Indian Institute of Management

Laureato in Ingegneria chimica all'Indian Institute of Technology, con master in marketing strategy e international business conseguito all'University of Texas, Sahay insegna marketing. L'Im, scuola pubblica di business administration, è stata fondata nel 1961, subito dopo l'Im di Calcutta, classificandosi sempre come una delle più importanti scuole di business dell'India e della regione Asia-Pacifico. Sahay, prima di insegnare all'Im, ha lavorato nel settore dei servizi finanziari ed è considerato uno dei Thinkers50 indiani, la cui mission è creare e migliorare i processi di leadership nel Paese.

**39** **VIVEK CHAAND SEHGAL**  
Presidente, Samvardhana Motherson Group

Nato in Australia nel 1956, è cofondatore nel 1975 insieme alla madre, da cui il nome in ditta, del primo produttore di ricambi auto, un gruppo da 7,2 miliardi di dollari di fatturato, per l'85% estero, con 145 stabilimenti in 25 Paesi. Il partner giapponese Sumitomo possiede più di un quarto di Motherson Sumi system, fondata nel 1986. Nel 2015 Sehgal ha siglato una joint venture con Magneti Marelli per entrare nel segmento ammortizzatori del mercato indiano.

L'operazione ha previsto l'acquisizione, da parte di Samvardhana, del 50% delle azioni di Magneti Marelli ammortizzatori India facendo leva sull'impianto di Magneti a Chakan, Pune. Samvardhana e Magneti Marelli collaborano dal 2008.

**40** **DILIP SHANGHVI**  
Presidente, Sun Pharmaceutical

Classe 1955, ha iniziato aiutando il padre nell'attività all'ingrosso di farmaci generici a Kolkata. Nel 1982 ha fondato Sun Pharmaceutical Industries, e nel 1997 ha acquisito l'americana Caraco Pharma, per sfondare negli Usa. Nel 2014 Sun ha acquistato le azioni di un altro gigante, Ranbaxy, diventando la più grande azienda di pharma di tutta l'India. Un anno fa Sun ha acquistato 14 farmaci da Novartis in Giappone per 293 milioni di dollari, pronti a essere distribuiti da Mitsubishi Tanabe Pharma. Ranbaxy è attiva dal 2005 anche in Italia, dove ha acquisito le attività di GlaxoSmithKline-Allen.

**41** **KIRAN MAZUMDAR SHAW**  
Presidente, Biocin

La ricchezza di questa pioniera del biotech indiano, Kiran Mazumdar Shaw, è salita insieme alle quotazioni della sua Biocin, più che raddoppiate nel corso dell'ultimo anno. Figlia di un mastro birraio di Bangalore, Kiran, 63 anni, ha fondato Biocin nel 1978 a 25 anni con un capitale di 10 mila rupie, poche centinaia di euro di oggi. Il suo primo ufficio è stato il garage della casa che aveva in affitto. Biocin è diventato il più grande produttore di insulina in Asia e punta ad accaparrarsi il 10% del mercato globale. Due gli ultimi colpi messi a segno dall'imprenditrice. In luglio ha lanciato una penna da insulina usa e getta in Giappone con il partner Fujifilm Pharma. In agosto, i regolatori europei hanno accettato nuovi farmaci biosimilari di Biocin per il trattamento dei tumori.

**42** **BAVAGUTHU RAGHURAM SHETTY**  
Ceo, Nmc Healthcare

Da farmacista a miliardario, è in due parole la carriera del dottor Shetty, nato nel 1942 a Kapu, emigrato negli Emirati Arabi Uniti dove ha fondato, nel 1975, la New Medical Centre Healthcare, diventata il più grande fornitore di assistenza sanitaria privata degli Emirati, con oltre 2 milioni di pazienti ogni anno in 12 strutture distribuite su 5 città. Quotata al London Stock Exchange, Nmc è entrata in Arabia Saudita con l'acquisizione di due ospedali e prevede di investire 1,8 miliardi di dollari in India nell'Andhra Pradesh per progetti nel settore sanitario, ospitalità e istruzione. Nmc ha attività diversificate nel farmaceutico, nei servizi finanziari, vendita al dettaglio, pubblicità e tecnologie dell'informazione.

**43** **RONEY SIMON**  
Ceo, Crs TrendLab

È l'uomo di riferimento dei rapporti economici italo-indiani nel settore fashion, già direttore della Ficci, la Federation of indian chambers of commerce and industry, la Confindustria indiana, che rappresenta in Italia. Dal 2004 ha istituito un ufficio a Torino per la promozione della relazione bilaterale con l'India. È il presidente della Indo-European Association of Fashion & Design, e il vicepresidente dell'Associazione Italia-India, il più alto organo associativo nella cultura e nelle relazioni tra i due Paesi. Con la sua Crs TrendLab è attivo nella consulenza strategica. Per il contributo dato alle relazioni bilaterali, è stato nominato Cavaliere della Repubblica.

**44** **CHARANJEET SINGH**  
Console generale, Milano

Laureato in matematica con un master in fisica parla hindi, punjabi, rajasthan, inglese e russo. È entrato in carriera diplomatica indiana nel 1996. Prima del suo incarico attuale come Console generale dell'India a Milano, è stato direttore generale presso il ministero degli Affari esteri a Nuova Delhi. Si è occupato molto di relazioni multilaterali nel G-20, Brics, Indian Ocean Rim ed è stato Console dell'India a Vladivostok, in Russia.

**45** **KUSHAL PAL SINGH TEWATHIA**  
Presidente e ceo, Dlf Limited

L'ottantacinquenne Kp Singh ha costruito a New Delhi la più grande società immobiliare indiana e una delle più grandi del mondo in termini di fatturato, capitalizzazione di mercato e patrimonio immobiliare: per quest'anno prevede ricavi da 92 miliardi di dollari. Dlf, ossia Delhi Land & Finance, fondata dal suocero di Singh,

Thakur Raghendra Singh nel 1946, ha realizzato la sua fortuna costruendo case destinate alla popolazione sfollata. Attualmente Dlf ha possedimenti per 42 chilometri quadrati, con circa 12 chilometri quadrati a Gurugram, in quella che viene chiamata Dlf City.

**46** **RATAN NAVAL TATA**  
Presidente, Tata Group

Nato a Mumbai nel 1937 è presidente e grande azionista di Tata Group, la più grande azienda privata indiana. Nipote di Jamshejji Tata, fondatore del gruppo e discendente di una famiglia di origine parsi, è cresciuto con i nonni a Mumbai dopo il divorzio dei genitori. Laureato alla Cornell University di Ithaca, negli Stati Uniti, nel 1962 è entrato nell'azienda di famiglia come dirigente delle acciaierie. Nel 1981 è diventato presidente di Tata Industries e nel 1991 di tutta la holding, Tata Sons. Pochi mesi fa con una decisione che ha colto di sorpresa il mondo della finanza e i mercati, ha ripreso in mano le redini dell'immenso gruppo, licenziando Cyrus Mistry. Tata è, tra l'altro, membro del board dell'International advisory council dell'Università Bocconi, a Milano.

**47** **DIVYANK TURAKHIA**  
Ceo, Media.net

Insieme al fratello Bhavin sono entrati, appena trentenni, nella lista dei miliardari indiani dopo aver venduto, lo scorso agosto, una delle loro società, Media.net, per 900 milioni di dollari a un consorzio di investitori cinesi. L'accordo è il terzo più grande nel settore della tecnologia della pubblicità. Nel 2013 avevano già venduto quattro aziende hi-tech all'americana Endurance International. Nel 2014, il duo aveva venduto una parte di un'altra loro società, Directi, sempre a Endurance international per 160 milioni di dollari. I due fratelli hanno cominciato assieme l'attività imprenditoriale, nel 1996, fornendo consulenze tecniche dalla loro camera da letto di Mumbai. Attualmente il loro gruppo di aziende fornisce web hosting, infrastrutture cloud per i pagamenti e tecnologia della pubblicità.

**48** **SUNNY VARKEY**  
Presidente, Gems Education

Nato nel 1957 in Kerala, è residente a Dubai dove ha fondato nel 2000 Gems Education, Global education management system, il più grande operatore di scuola materna privata del mondo, con una rete di 130 scuole in più di una dozzina di Paesi. Tra i suoi investitori vanta Blackstone Group. Lo scorso aprile Varkey ha investito 250 milioni di dollari per finanziare l'espansione di Gems in Medio Oriente. Varkey Group, che ha fondato nel 1979, si occupa anche di assistenza sanitaria e costruzioni, con Varkey Welcare, che ha sviluppato ospedali e cliniche in Medio Oriente e in India. In Italia, lo scorso luglio, si sono aperte le candidature alla prima edizione del Premio Nazionale Insegnanti, gemellato con il Global Teacher Prize, considerato il Nobel dei docenti, lanciato da Varkey nel 2014.

**49** **SHAMSHEER VAYALIL**  
Ceo, Vps Healthcare

Medico, imprenditore e filantropo, 39 anni, ha fondato e dirige Vps Healthcare, che gestisce 19 ospedali, oltre a cliniche, centri medici, aziende farmaceutiche e catene di farmacie negli Emirati Arabi Uniti, in Oman e nel subcontinente, sviluppando un giro d'affari di 1 miliardo di dollari. Nato in India da una famiglia di imprenditori è emigrato in Medio Oriente dopo gli studi di medicina, lavorando come radiologo al Sheikh Khalifa Medical City di Abu Dhabi. Sostenuto dal suocero, nel 2007 ha iniziato a fornire assistenza medica nel suo primo ospedale di Abu Dhabi. Tra i progetti di punta di Shamsheer, c'è l'ospedale Burjeel, il più grande ospedale di cura privato di Abu Dhabi. Nel mercato indiano della sanità ha investito 140 milioni di euro nell'acquisizione del Lakeshore hospital a Kochi (Kerala) e oltre 220 milioni di dollari per la catena Rockland Hospital, a Delhi.

**50** **ANIL WADHWA**  
Ambasciatore dell'India a Roma

Classe 1957, ha assunto la carica in Italia il 4 marzo scorso. È sposato con Deepa Gopalan Wadhwa, ambasciatrice dell'India in Giappone. Wadhwa, laureato in Storia, parla inglese, hindi, cinese e conosce il francese. Prima di approdare in Italia, Wadhwa è stato ambasciatore in Polonia (2004-2007), nel Sultanato dell'Oman (2007-2011) e in Thailandia (2011-2014). Ha lavorato come segretario presso il ministero degli Affari esteri a New Delhi ed è stato leader degli alti funzionari alle riunioni della Lega Araba e all'East Asia Summit.

# INDIA TIME TO BE IN

**MILANO, 8 MARZO 2017 • ORE 9.00-14.30**  
Centro Svizzero | Piazza Cavour, 2 | Milano

**Milano Finanza**, in collaborazione con **SACE (Gruppo Cdp)** e **Studio Legale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**, vi invitano a una conference sulle opportunità che il mercato indiano offre alle imprese italiane.

**PERCHÉ L'INDIA IN QUESTO MOMENTO:**

- è l'economia con il maggior tasso di sviluppo al mondo, +7,5%;
- presenta le stesse potenzialità del mercato cinese di vent'anni fa;
- la digitalizzazione accelerata sta imprimendo una svolta a consumi e servizi;
- la tecnologia delle imprese italiane di ogni dimensione è fra le più apprezzate;
- il made in Italy ha un forte potere di richiamo sui consumi di 200 milioni di Indiani abbienti.

**SAVE THE DATE**

LA PARTECIPAZIONE  
È GRATUITA PREVIA  
REGISTRAZIONE ONLINE  
[www.mfconference.it](http://www.mfconference.it)

# ... e gli italiani in prima fila



**1**  
**MAURIZIO ACCINNI**  
BNL, gruppo BNP Paribas



**2**  
**MARCO AIROLDI**  
Ceo, Benetton Group



**3**  
**ALBERTO GIOVANNI ALEOTTI**  
Vicepresidente, Menarini



**4**  
**GIANLUIGI ANGELANTONI**  
Presidente, Angelantoni



**5**  
**LORENZO ANGELONI**  
Ambasciatore d'Italia a New Delhi



**6**  
**DIEGO APONTE**  
Presidente e ceo, Msc



**7**  
**RENZO ARCORIA**  
Managing director, Citi India



**8**  
**VALERIO BATTISTA**  
Ceo, Prysmian



**9**  
**GIANPIETRO BENEDETTI**  
Presidente e ceo, Danieli



**10**  
**ALBERTO BOMBASSEI**  
Presidente e ceo, Brembo



**11**  
**SONIA BONFIGLIOLI**  
Presidente e ceo, Bonfiglioli



**12**  
**DOMENICO BOSATELLI**  
Presidente, Gewiss



**13**  
**PAOLO BRICHETTI**  
Ceo, Credit Access Asia Finance



**14**  
**STEFANO CAO**  
Ceo, Saipem



**15**  
**CARLO CARGANICO**  
Ceo, Italferr



**16**  
**ENRICO CARRARO**  
Ceo, Carraro



**17**  
**STEFANO CASELLI**  
Vicerettore, Università Bocconi



**18**  
**LEONARDO CAVALLI**  
Presidente, OneWorks



**19**  
**UGO CIARLATANI**  
Console generale, Mumbai



**20**  
**ROBERTO COLANNINO**  
Presidente e ceo, Piaggio



**21**  
**CLAUDIO COSTAMAGNA**  
Presidente, Cassa Depositi e Prestiti



**22**  
**STEFANO DE NAPOLI**  
Ceo, Inveer Corporate



**23**  
**ALESSANDRO DECIO**  
Ceo, SACE



**24**  
**BIAGIO DELLA BEFFA**  
Presidente, Indena



**25**  
**ANDREA DELL'ORTO**  
Ceo, Dell'Orto

# nel business e in finanza



26

**GIOVANNI FERRERO**  
Ceo, Ferrero



27

**ALESSANDRO FICHERA**  
Ceo, Octagona



28

**PIERROBERTO FOLGIERO**  
Ceo, Maire Tecnimont



29

**ALDO FUMAGALLI ROMARIO**  
Ceo, Sol



30

**FRANCESCO GIANNI**  
Managing partner, Studio GOP



31

**PIETRO GORLIER**  
Ceo, Magneti Marelli



32

**PIERO GUIZZETTI**  
Ceo, Value Prism Consulting



33

**CLAUDIO MAFFIOLETTI**  
Segretario, IlCCI



34

**SERGIO MARCHIONNE**  
Ceo, FCA e presidente Ferrari



35

**MIRCO MASCHIO**  
Presidente, Maschio Gaspardo



36

**RENATO MAZZONCINI**  
Ceo, FS



37

**GIUSEPPE MOZZILLO**  
Ceo, Exito Gourmet



38

**GIUSEPPE NATALE**  
Ceo, Valagro



39

**PASQUALE NATUZZI**  
Presidente e ceo, Natuzzi



40

**CARLO ROSA**  
Ceo, Diasorin



41

**RENZO ROSSO**  
Presidente, OtB



42

**PAOLO SALOTTO**  
Ceo, Tbs Group



43

**ANGELO DARIO SCOTTI**  
Ceo, Riso Scotti



44

**ANTON SEEBER**  
Ceo, Letwind



45

**PIETRO SELLA**  
Ceo, Banca Sella



46

**UBALDO TRALDI**  
Presidente, Perfetti



47

**CESARE TREVISANI**  
Vicepresidente, Trevi Group



48

**ALBERTO VACCHI**  
Ceo, IMA



49

**GIUSEPPE VAILATI VENTURI**  
Direttore generale, Kos



50

**FRANCESCO VENTURINI**  
Ceo, Enel Green Power

COVER STORY

Power 100

**1 MAURIZIO ACCINNI**  
Manager Bnl, gruppo Bnp Paribas

Classe 1955, è International development manager della divisione corporate di Bnl, gruppo Bnp Paribas, che in India opera da oltre 50 anni. Lavora in tandem con Srabani Gosh, che a New Delhi è responsabile dell'italian desk che offre tutti i servizi bancari principali, dal conto corrente ai finanziamenti.

**2 MARCO AIROLDI**  
Ceo, Benetton

È lui, 54 anni, ex Boston Consulting e Autogrill, a pilotare la sfida in India, dove Benetton è già la prima marca occidentale, con 770 punti vendita, ma intende raddoppiare i ricavi entro il 2018-2020, «incrementando la dimensione della rete e sfruttando la dinamica di sviluppo implicita nell'economia indiana».

**3 ALBERTO GIOVANNI ALEOTTI**  
Vicepresidente, gruppo Menarini

La prima farmaceutica italiana, guidata dai due fratelli Aleotti, di cui Giovanni, 44 anni, è il maggiore, ha iniziato le operazioni in India nel 1994 come Menarini Raunaq Pharma, joint venture con Raunaq Industries. Nel 2011 ha rafforzato la presenza in Asia-Pacifico, con l'acquisizione del Gruppo Invida, rinominando la società Menarini Asia-Pacific. In India commercializza un'ottantina di prodotti, acquisiti o su licenza, anche nel campo otc.

**4 GIANLUIGI ANGELANTONI**  
Presidente, Angelantoni Group

Angelantoni test technologies, con sede a New Delhi e partner commerciali a Mumbai e Chennai, rifornisce le aziende indiane, soprattutto nei settori auto, aerospaziale, difesa, engineering. Nel 2007 ha realizzato e installato a Bangalore uno dei due più grandi simulatori spaziali in Asia, tecnologicamente il più avanzato del mondo, destinata al collaudo dei satelliti della Nasa indiana. Attualmente Angelantoni sta trattando con partner locali per entrare anche nel mercato healthcare.

**5 LORENZO ANGELONI**  
Ambasciatore a New Delhi

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».

**6 DIEGO APONTE**  
Presidente e ceo, Msc

Insieme al partner locale Adani Group, ha deciso di investire per raddoppiare la capacità del terminal container di Mundra. Al termine dei lavori, previsto per l'inizio del prossimo anno, il terminal gestito da Ttl, controllata da Msc, e Adani disporrà del principale hub di transhipment per Medio Oriente, Asia Meridionale e India.

**7 RENZO ARCORIA**  
Managing director, Citi India

Da settembre è il responsabile mercati & securities services per l'India di Citigroup, che in India è presente da più di 100 anni. In Citi nel 2010, dove è stato capo dell'Italia e per qualche mese dell'Europa, ha portato la banca in Italia alla leadership nel reddito fisso, con una quota di mercato dell'11%.

**8 VALERIO BATTISTA**  
Ceo, Prysmian

Protagonista di una delle più belle storie industriali degli ultimi anni, alla guida di Prysmian, Battista guarda con molto interesse al mercato indiano, dove è attiva una fabbrica cavi a Pune in partnership (51% Prysmian) con Ravin Cables. Le difficoltà nei rapporti con il partner stanno tuttavia bloccando le grandi possibilità di sviluppo, soprattutto tenendo conto dei programmi governativi di implementazione della rete di tlc e dell'energia.

**9 GIANPIETRO BENEDETTI**  
Presidente e Ceo, Danieli

Una decina di anni fa, ha lanciato un processo di espansione nelle economie emergenti, tra cui l'India, dove Danieli ha iniziato a produrre nel 2013. Attualmente presidia il mercato con due grandi

stabilimenti, a Kolkata, patria dell'acciaio indiano, e Chennai, nel sud, con oltre mille dipendenti e uffici commerciali a Pune, Mumbai e Delhi, sviluppando un fatturato di 120 milioni di euro.

**10 ALBERTO BOMBASSEI**  
Presidente e ceo, Brembo

Dal 2006 Brembo Brake India, controllata interamente dalla casa madre italiana, presidia il più grande mercato al mondo delle due ruote delle quali un 25-30% monta un freno a disco. Nel 2009 ha inaugurato lo stabilimento di Pune. In pochi anni Bombassei, con l'aiuto di Paolo Magri, responsabile del business moto, è riuscito a conquistare una quota di mercato del 50%.

**11 SONIA BONFIGLIOLI**  
Presidente e ceo, Bonfiglioli

Nel 1998 è andata in India a studiare e a gestire l'apertura del polo produttivo di Chennai e avviare la nuova fabbrica. Oggi Bonfiglioli India dà lavoro a 650 dipendenti e dispone di due unità di produzione, una a Chennai e l'altra a Mannur per motori e riduttori industriali, più uno stabilimento a Bangalore di Brpc India, che si occupa di energie rinnovabili.

**12 DOMENICO BOSATELLI**  
Presidente, Gewiss

L'India è stato uno dei primi mercati dove il fondatore del gruppo bergamasco, tra i maggiori al mondo per la produzione di dispositivi elettrici, ha voluto diversificare costituendo nel 2004 una JV con C&S Controls & Switchgear Group, che ha portato alla costituzione di C&S Gewiss India (P) Ltd. Bosatelli ha firmato l'accordo con Ravinder Nath Khanna, presidente e direttore generale di C&S.

**13 PAOLO BRICHETTI**  
Ceo, Credit Access Asia

Ha fondato a Brescia nel 2007 MicroVentures Group Finance, oggi Credit Access Asia, di cui è presidente e ceo. La società è una delle principali protagoniste della microfinanza in India: ha una struttura azionaria diffusa, con circa 140 azionisti, tra investitori privati e istituzionali del rango di Mittel, Istituto Atesino di Sviluppo, Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, Banco di Brescia e Finanziaria di Valle Camonica. Nessuno possiede una quota azionaria maggiore del 10%.

**14 STEFANO CAO**  
Ceo, Saipem

Romano, classe 1951, Cao è alla guida della società dove ha incominciato la sua carriera nel 1976. Conosce molto bene l'India dove Saipem è uno dei maggiori contractor internazionali nel settore petrolchimico, grazie anche all'attività di Ottavio Quattrocchi amico intimo della famiglia Gandhi, per anni rappresentante di Saipem.

**15 CARLO CARGANICO**  
Ceo, Italferr

Fresco di nomina ai vertici di Italferr, sull'onda dei successi ottenuti con Italcertifer (gruppo Fs), Garganico, ingegnere elettronico, è in lizza per le grandi commesse che governo e ferrovie indiane hanno in animo di affidare per lo sviluppo e l'ammmodernamento della rete. Un primo risultato l'ha già ottenuto, vincendo il progetto dell'Anji Khad Bridge, una tra le opere più importanti della linea ferroviaria della regione Nord-Occidentale.

**16 ENRICO CARRARO**  
Ceo, Carraro

Nel 1997 ha siglato una joint venture al 51%, per Carraro, con uno dei maggiori gruppi industriali, Escorts Ltd, che porta allo sviluppo di un centro produttivo a Pune, che inizia la produzione nel 1999. Nel 2006 Carraro acquisisce la totalità del capitale di Carraro India, ormai avviata con successo crescente alla leadership nel campo della meccanizzazione agricola.

**17 STEFANO CASELLI**  
Vice rettore, Università Bocconi

Su sua iniziativa è partito nel 2012 il progetto di start-up di Mib, Mumbai international school of business, branch indiana della Bocconi, prima sede estera. Due gli elementi della scelta di Mumbai. «Il tema macroeconomico, che porta a vedere nell'India un'area in forte crescita forte e una piattaforma di relazioni commerciali nel continente asiatico», ha spiegato Caselli, che è professore di finanza.

**18 LEONARDO CAVALLI**  
Presidente, OneWorks

OneWorks, fondato nel 2007 da Cavalli con Giulio De Carli, è uno dei pochi studi italiani di progettazione a vocazione internazionale ad avere lavorato in India su progetti pubblici. Nel 2011 ha progettato il nuovo terminal crociere del porto di Kochi, una banchina lunga 1.120 metri in grado di ospitare tre ancoraggi per navi da crociera di grandi dimensioni, e nel 2014 la stazione centrale di Raipur come complesso intermodale.

**19 UGO CIARLATANI**  
Console generale, Mumbai

Diplomatico di carriera e avvocato, è console generale d'Italia a Mumbai, uno dei consolati con il maggior numero di visti rilasciati nel mondo, dal 2013. Laureato in Scienze politiche, poi in Giurisprudenza, ha fatto l'avvocato fino al 2000, per poi entrare in carriera diplomatica. Dal 2002 al 2006 ha servito all'Ambasciata di Atene e dal 2006 al 2010 a Durban, in Sudafrica.

**20 ROBERTO COLANINNO**  
Presidente e ceo, Piaggio

Mantovano di origini pugliesi, classe 1943, Colaninno ha spinto, in una prima fase, lo sviluppo nel mercato indiano, il primo al mondo per le due e tre ruote, sul segmento premium, raggiungendo buone quote di mercato sia con Ape (tre ruote) che con la Vespa. Nel luglio scorso, con il lancio dello scooter Aprilia SR 150 a un prezzo di circa 800 euro, ha deciso di allargare la presenza di Piaggio a un mercato medio basso, che nel primo semestre 2016 è cresciuto del 20%.

**21 CLAUDIO COSTAMAGNA**  
Presidente, Cdp

Tra i tanti dossier aperti sulla sua scrivania, uno dei più importanti e complicati per le implicazioni sociali e industriali è la vendita dello stabilimento Ilva di Taranto. Costamagna segue da vicino le trattative con Nareev Jindal, numero uno del gruppo omonimo, insieme a Mittal leader nell'acciaio indiano. Jindal, al momento, è il più probabile acquirente dell'impianto in partnership con la stessa Cassa depositi e prestiti e con la partecipazione del gruppo Arvedi.

**22 STEFANO DE NAPOLI**  
Ceo, Indever Corporate

Da 17 anni residente a Bangalore, vi ha fondato Indever corporate consultants, società di advisory cross border che aiuta le imprese indiane a investire in Europa e quelle europee a fare business in India, occupandosi degli aspetti legali, contabili, di consulenza fiscale, ma anche di ricerche di mercato e sondaggi di opinione. La società è supportata da una fitta rete di partnership in Europa e in India, soprattutto di studi legali e contabili.

**23 ALESSANDRO DECIO**  
Ceo, Sace

L'ufficio di Mumbai, aperto nel 2011 dal suo predecessore, è il punto di riferimento per i mercati dell'Asia meridionale (India, Bangladesh e Pakistan) con una pipeline di quasi 2 miliardi di euro a sostegno di nuovi progetti nell'area. Decio, già top banker in Unicredit, ha confermato l'impegno di Sace in India dove ha pianificato progetti per 200 milioni di euro in metallurgia, tecnologie e infrastrutture.

**24 BIAGIO DELLA BEFFA**  
Presidente, Indena

Presente sul mercato dal 1921, Indena coltiva, sviluppa, produce e vende ingredienti per i settori farmaceutico, nutrizionale e cosmetico, con oltre 120 brevetti di base, in più di 70 Paesi nei cinque continenti. Il mercato indiano è uno dei principali, sia per la produzione, concentrata a Bangalore, sia per la vendita.

**25 ANDREA DELL'ORTO**  
Vicepresidente, Dell'Orto

Quarantasei anni, laureato in ingegneria civile, è stato il principale fautore dell'apertura in India nel 2006, che ha dato inizio alla delocalizzazione dell'azienda di famiglia, produttrice di carburatori. Nel 2008 quando sono state messe in cantiere le prime people car, tra cui la Tata Nano, simbolo della nuova fase, Dell'Orto ha progettato e realizzato i corpi farfallati utilizzati dal costruttore indiano per alimentare questa nuova idea di auto.

## 26 GIOVANNI FERRERO

Ceo, Ferrero

Torinese, 52 anni, è alla guida del gruppo dolciario che in India ha uno dei maggiori poli di sviluppo a livello mondiale. Presente su quel mercato dal 2004, ha realizzato vicino a Pune uno degli stabilimenti tecnologicamente più attrezzati del gruppo, che conta di raddoppiare la produzione attuale, circa 10 mila tonnellate, entro i prossimi tre anni, con 50 milioni di nuovi investimenti.

## 27 ALESSANDRO FICHERA

Ceo, Octagona

Laureato in business management all'University of Wales, in Gran Bretagna, Fichera è senior partner e fondatore di Octagona, società di consulenza, la prima ad aprire nel 2002 a New Delhi, presenza rafforzata l'anno scorso con un secondo ufficio a Bangalore. Nel corso di questi 15 anni il team di Octagona ha supportato in India più di 250 aziende, costituito 50 società per i clienti.

## 28 PIERROBERTO FOLGIERO

Ceo, Maire Tecnimont

Per Maire Tecnimont, di cui Folgiero è ceo dal 2013, l'India è un mercato storico, dove Tecnimont Private Ltd di Mumbai è diventata un centro di attività e di competenze sia per il mercato interno che internazionale, con oltre 2 mila ingegneri. L'anno scorso, tra l'altro, Folgiero ha stipulato un accordo di collaborazione con l'americana Siluria Technologies per convertire il gas naturale direttamente in prodotti chimici di base e derivati.

## 29 ALDO FUMAGALLI ROMARIO

Ceo, Sol

Insieme all'imprenditore indiano Farooque Dadabhoj, leader nel mercato del gas arsenico, ha creato la jv SicGilSol India, che produce e commercializza gas tecnici, speciali e medicinali, materiali, impianti e apparecchiature a essi collegati. La società sta creando un nuovo impianto nel sud del Paese, destinato a diventare il più importante produttore di gas tecnici nell'India meridionale.

## 30 FRANCESCO GIANNI

Managing partner e fondatore, Studio Gop

È uno dei pochissimi avvocati d'affari italiani ad avere buoni legami nel mercato indiano dove, peraltro, la legge non consente agli studi stranieri di avere una presenza diretta e neppure di esercitare attività di consulenza. Gianni, che insieme a Rothschild è stato advisor di Pininfarina per la cessione della maggioranza a Mahindra, si avvale di collaborazioni con professionisti dei maggiori studi legali indiani.

## 31 PIETRO GORLIER

Ceo, Magneti Marelli

L'azienda di Fca è una realtà consolidata in India con otto impianti che operano nel powertrain, lighting, sistemi di scarico, sospensioni, ammortizzatori, sistemi elettronici, infotainment & navigation. Da un paio d'anni, Gorlier sta spingendo su nuovi progetti. In jv con Maruti Suzuki, ha ampliato la produzione di cambi robotizzati per auto e, insieme a Hero MotoCorp, ha avviato un nuovo impianto per la produzione di sistemi di controllo motore per veicoli a due ruote.

## 32 PIERO GUIZZETTI

Ceo, Value Prism

Forte di un mba all'Indian school of business di Hyderabad, che gli ha aperto una serie di porte nei maggiori gruppi industriali, nel 2007 ha aperto la sua società di consulenza a Mumbai. Oggi la Value Prism Consulting è considerata uno dei più seri e introdotti advisor con focus sulle piccole e medie aziende che voglio aprire in India.

## 33 CLAUDIO MAFFIOLETTI

Segretario, licci

Nell'aprile 2007 si è trasferito a Mumbai, come general manager della Camera di commercio Indo-Italiana, di cui è diventato nel 2015 Segretario generale, dando inizio alla revisione integrale della missione della Camera al 2020 con un piano di progetti focalizzati sulla promozione delle tecnologie ambientali e meccanizzazione agricola, assistenza commerciale alle aziende associate.

## 34 SERGIO MARCHIONNE

Ceo, Fca

Sta puntando molto sul mercato indiano dove il segmento suv è cresciuto del 22% negli ultimi cinque anni. Nel febbraio scorso

ha fatto bella mostra al Salone di New Delhi il marchio Jeep, il fuoristrada del gruppo, di cui da quest'anno inizierà la produzione locale in jv tra Fca e Tata Motors, collaborazione nella quale Fca è pronta a investire 280 milioni di dollari. Intanto Ferrari continua a vendere bene anche in India come emblema del made in Italy.

## 35 MIRCO MASCHIO

Presidente, gruppo Maschio Gaspardo

Trentanove anni, è presidente del gruppo da luglio 2015, pochi giorni dopo la morte del padre. L'azienda, con 1.800 dipendenti sparsi per il mondo in dieci stabilimenti produttivi, nel 2015 ha prodotto 60 mila macchine per l'agricoltura. Dal 2011 ha aperto l'impianto Maschio Gaspardo ad Aundh, vicino a Pune, per la produzione di frese e trincia per il mercato locale e sta rapidamente crescendo grazie a un forte programma di distribuzione in diversi stati.

## 36 RENATO MAZZONCINI

Ceo, Fs

Bresciano, classe 1968, lo scorso dicembre è stato eletto presidente dell'Union internationale des chemins de fer, che rappresenta il settore ferroviario a livello globale. Sotto la sua guida, l'associazione sarà chiamata a svolgere il ruolo di consulente e advisor per grandi programmi d'investimento, quindi anche in India, che ha in programma i maggiori investimenti a livello mondiale nel settore ferroviario, dove Fs sta già attivamente collaborando a diversi livelli con Indian Railways.

## 37 GIUSEPPE MOZZILLO

Ceo, Exito Gourmet

Nel 2008, quando aveva 27 anni, ha incominciato a produrre mozzarelle nel suo caseificio di Chandigarh, nel Rajasthan. L'azienda oggi usa 10 mila litri di latte al giorno di bufale allevate secondo l'alimentazione consigliata da Mozzillo e dai suoi collaboratori. Exito Gourmet produce ogni mese altre 10 tonnellate di formaggi tra cui, soprattutto, mozzarella di bufala fresca che vende a catene di ristoranti di lusso e alberghi.

## 38 GIUSEPPE NATALE

Ceo, Valagro

Con l'acquisizione nel 2015 di Sri Biotech Laboratories India, fondata nel 1994 per sviluppare soluzioni che vanno dalla nutrizione alla biostimolazione, alla protezione delle colture, Valagro ha allargato la presenza commerciale a sei Stati: Andhra Pradesh, Telangana, Kerala, Tamil Nadu, Karnataka e Maharashtra. I piani di crescita per quest'anno prevedono l'espansione in Chhattisgarh e Odisha, due Stati chiave per la produzione di riso e di colture orticole.

## 39 PASQUALE NATUZZI

Presidente e ceo, Natuzzi

Il fondatore del gruppo pugliese considera l'India un mercato strategico, grazie al boom immobiliare che traina la domanda di mobili di qualità, specie se in stile italiano. In India il gruppo è presente con negozi a Pune, Bangalore, Hyderabad, Kolkata, Mumbai, Chennai, Belgaum, New Delhi e Ahmedabad, una rete di vendita che rappresenta l'unico esempio di catena di distribuzione indiana in un settore frammentato come quello del mobile.

## 40 CARLO ROSA

Ceo, Diasorin

In India il gruppo, che Rosa ha portato al successo mondiale in pochi anni, è entrato nel mercato attraverso una joint venture con Triviron Healthcare che opera nel mercato della diagnostica in vitro indiana, settore in crescita annua del 15%. Sotto la sua guida l'azienda è passata da un fatturato 2001 di 100 milioni di euro agli attuali 500 milioni di euro.

## 41 RENZO ROSSO

Presidente, Only the brave (Otb)

Veneto purosangue, nato nella provincia padovana nel 1955, Rosso, soprannominato Denim man, si è recato di recente a Mumbai per l'inedita intesa tra il suo brand Diesel e la squadra di cricket Mumbai Indians, dalla cui partnership è venuta fuori la linea MI-Diesel, pronta a essere distribuita in tutti i Paesi dove il cricket è seguito. Gli 11 store Diesel tra Mumbai, Delhi, Gurgaon, Chandigarh, Hyderabad, Bangalore, Pune e Chennai sono tra i più di moda tra giovani indiani, un segmento a cui Rosso guarda con molto interesse.

## 42 PAOLO SALOTTO

Ceo, Tbs group

Dal 2010, Tbs India, con sede a Bangalore, è leader nel mercato indiano dei servizi multivendor di ingegneria clinica in outsourcing:

gestisce oltre 50 mila apparecchiature mediche per conto di più di 70 clienti, tra cui alcuni dei più importanti ospedali, policlinici e altre strutture sanitarie governative e private. L'anno scorso ha vinto la gara per la fornitura dei servizi di assistenza e manutenzione delle oltre 33 mila apparecchiature biomedicali dei circa 1.400 presidi ospedalieri e sanitari distribuiti nella regione dell'Andhra Pradesh.

## 43 ANGELO DARIO SCOTTI

Ceo, Riso Scotti

In India da tre anni, il suo prodotto di punta è il riso confezionato da 5 chili e da un chilo destinato al canale horeca e alla ristorazione internazionale che propone il risotto. Il business genera un volume d'affari ancora limitato, 350 mila euro, ma che quest'anno dovrebbe già raddoppiare. I prossimi step sono le confezioni del risotto pronto in 5 minuti e quelle da 15 minuti, considerate l'evoluzione del risotto ready to prepare.

## 44 ANTON SEEBER

Ceo, Letwind

La fabbrica di Chennai, nel Tamil Nadu, che ha voluto aprire nel 2009, investendo 16 milioni di euro, in una joint venture con Shiram Epc oggi copre la domanda dell'intero mercato asiatico con una capacità produttiva di oltre 250 aerogeneratori all'anno e realizza anche le pale. Sempre in India, Letwind ha costruito il parco eolico da 43,2 MW a Tadipatri nell'Andhra Pradesh e il parco eolico da 51 MW a Kaluneerkulam, nelle vicinanze di Tirunelveli, una commessa da 50 milioni di euro.

## 45 PIETRO SELLA

Ceo, Banca Sella

Nel 1997 il discendente di Quintino, 48 anni, ceo della banca di famiglia dal 2002, ha lanciato il progetto e-banking con una decisione molto innovativa: quella di aprire, a Bangalore, Synergy, una sua società di sviluppo informatico, con il mandato di realizzare un sistema informativo autonomo dai mainframe esistenti. In tre anni la piattaforma è stata realizzata, dando alla banca, che oggi ha una filiale operativa a Chennai, un importante vantaggio competitivo.

## 46 UBALDO TRALDI

Presidente, Perfetti

In India la Perfetti è presente da oltre vent'anni, con tre stabilimenti ma, soprattutto, una rete di vendita che è la più organizzata ed estesa nel settore agroalimentare alimentata da un portafoglio prodotti che comprende 21 brand che hanno spinto il fatturato a oltre 210 milioni di euro nel 2015.

## 47 CESARE TREVISANI

Vicepresidente, Trevi Group

Attiva a Kakinada nell'Andhra Pradesh, la Drillmec India, controllata dal gruppo Trevi, è specializzata nell'ingegneria e nella costruzione di impianti di perforazione per l'industria petrolifera, geotermica e dei pozzi d'acqua.

## 48 ALBERTO VACCHI

Ceo, Ima

Grazie all'acquisizione della tedesca Oystar, Ima ha aperto in India anche il fronte delle confezionatrici per prodotti alimentari freschi, un nuovo importante mercato in crescita, che si aggiunge alle macchine per il settore farmaceutico, cosmetico e alimentare, tè e caffè in particolare. Ceo di Ima dal 1996 a soli 32 anni, Vacchi ha portato la multinazionale a un fatturato di oltre 1 miliardo con una politica di acquisizioni di concorrenti e della filiera di settore.

## 49 GIUSEPPE VAILATI VENTURI

Direttore generale, Kos

Ha contribuito alla creazione di Kos, di cui è direttore generale dal 2007. In India, il gruppo finora ha investito circa 20 milioni di euro e opera attraverso due joint-venture: ClearMedi Healthcare diventata in pochi anni uno dei principali fornitori di servizi tecnologici in outsourcing del settore sanitario e ApoKos che sta esplorando il mercato dei servizi riabilitativi, ancora inesplorato in India.

## 50 FRANCESCO VENTURINI

Ceo, Enel green power

Con l'acquisizione della maggioranza di BIp Energy, utility indiana attiva nel solare ed eolico, controllata da Bharat Light & Power, per circa 30 milioni di euro, l'azienda guidata da venturini è entrata in uno dei settori più promettenti, mettendo un piede nelle regioni Asia-Pacifico, finora scoperta. BIp è una delle più importanti società di rinnovabili in India, con un portafoglio di circa 600 MW di progetti eolici in diverse fasi di sviluppo.

# Bentornato Mr. Keynes, l'India l'aspettava

di Pier Paolo Albricci

*Reggerà il miracolo indiano, fondato sull'economia digitale, la lotta all'inflazione e una crescita accelerata? Da Milano e Ahmedabad rispondono due economisti rispolverando la teoria classica dello sviluppo*

**D**omanda: L'India sta viaggiando con una crescita più che doppia della media mondiale, ma soprattutto sembra aver sconfitto il nemico storico, l'inflazione. Un miracolo?

**Risposta:** Vedo tre storie molto diverse nella sfida all'inflazione. L'India ha fatto un lavoro spettacolare, scegliendo il miglior governatore possibile in assoluto della Banca Centrale, Raghuram Rajan, economista straordinario. Se l'India ha raggiunto i risultati annunciati dal governo nella lotta all'inflazione è dovuto alla sua faccia e alla sua reputazione.

**D. Come mai?**

**R.** Il solo fatto di averlo nominato nel 2013, con un'inflazione oltre il 10%, deficit pubblico e della bilancia dei pagamenti elevati e la rupia in continua svalutazione, tanto che l'India era considerata tra le cinque economie più fragili del mondo, ha immediatamente tranquillizzato i mercati. Modi, quando è diventato primo ministro nel 2014, l'ha riconfermato nella posizione. Rajan poi ha dato le dimissioni nel settembre scorso ma non in polemica con il governo.

**D. Come mai ha lasciato?**

**R.** La lettura che ne hanno dato i circoli più informati è missione compiuta, non tanto e non solo sul fronte delle scelte generali di politica monetaria e fiscale, ma soprattutto ma nell'aver messo mano alla struttura della Banca centrale, rinnovandola completamente. Il suo è stato uno straordinario intervento sulla macchina operativa dell'autorità monetaria per cui senza ancora toccare i tassi di interesse, ha contribuito a tenere basse le attese di inflazione, riducendo poi concretamente

## Stefano Caselli

Vicerettore dell'Università Bocconi di Milano, dove insegna finanza, Caselli, 47 anni, divide il suo tempo tra l'aula, la ricerca e l'incarico di internazionalizzare la prima università italiana di economia in alcuni mercati chiave. Il primo, nel 2012, è stato l'India, una scelta fortemente voluta da Caselli, che a tre anni dal lancio sta raccogliendo i buoni risultati della Mumbai International School of Business Bocconi aperta nella capitale economica dell'India, paese che Caselli ha dovuto e voluto conoscere in profondità. Ora il progetto è di far fare un salto di qualità all'iniziativa, anche se l'apertura del governo nel settore education è un tasto molto delicato in India. «Va a toccare il problema della difesa della nazione indiana e della sua identità. D'altra parte potenziare scuole e università è e sarà un passaggio fondamentale per lo sviluppo,» ha ricordato Caselli a MFI.

il target raggiunto e bloccando la speculazione sui titoli di stato.

**D. Quindi non ha giocato subito la carta di una politica espansiva...**

**R.** No, in primo luogo ha puntato molto sulla sua credibilità a livello internazionale, una ricetta che può sembrare banale, ma ha funzionato.

**D. In concreto?**

**R.** Ha messo mano al sistema di decisioni della Banca centrale, affidandolo a un comitato di sei persone di cui tre sono personalità indipendenti, quindi non legate al governo. Poi è intervenuto sulla vigilanza e il sistema dei controlli, reclutando quadri e dirigenti di grande qualità e ristrutturando la squadra per renderla più moderna e al servizio del paese. Solo l'anno scorso ha giocato la carta dei tassi, scalando di 25 punti base.

**D. Chi lo ha sostituito?**

**R.** Il suo vice, Urjii Pattel, facendo risaltare il messaggio di continuità che era già contenuto nella sue dimissioni.

Il segnale di abbassamento dei tassi di 25 punti base che Pattel ha deciso appena ricevuto l'incarico, il 4 ottobre scorso, è molto importante perché vuole dire che ora l'inflazione è veramente sotto controllo. Ad agosto era intorno al 5%.

**D. La politica economica di Modi che ruolo sta giocando in questo scenario?**

**R.** È il secondo aspetto positivo della

situazione indiana. Modi appena arrivato al potere ha lanciato una politica di sviluppo di stampo keynesiano nel vero senso della parola, cioè nello stimolo della spesa pubblica in grandi opere di interesse nazionale, intuendo che il paese ha un drammatico bisogno di connettere l'enorme territorio nazionale con nuove infrastrutture, perché quelle esistenti sono di infima qualità. Da questo punto di vista l'India è in coda a paesi forse più





## Arvind Sahay

Laureato in Ingegneria chimica all'Indian institute of technology, con master in marketing strategy e international business conseguito all'University of Texas, Arvind Sahay insegna marketing e business internazionale dal 2004 all'Indian institute of management di Ahmedabad di cui è vice rettore. L'im, scuola pubblica di business administration, è stata fondata nel 1961, subito dopo l'IIM di Calcutta, classificandosi sempre come una delle più importanti scuole di business dell'India e della regione Asia-Pacifico. Il professor Sahay, uno dei Thinkers50 indiani, organismo il cui obiettivo è creare, espandere e migliorare i processi di leadership nel Paese, prima di insegnare all'im, ha lavorato nel settore dei servizi finanziari gestendo attività di corporate banking e di consulenza IT e dal 1996 al 2004 ha insegnato alla London Business School. I suoi interessi spaziano dal marketing strategico all'high tech, dai commerci e investimenti internazionali al management, alle neuroscienze e scienze comportamentali.

### D. E sulla lotta all'inflazione?

R. È il secondo motivo. La sfida è stata affidata a un Comitato per la Politica monetaria della banca Centrale di 6 membri di cui tre indipendenti. Qui l'obiettivo è stato contenere l'inflazione al 4% in un range che può variare dal 2 al 6%. Dal 10% all'inizio del 2014 siamo arrivati a un ragionevole 5% negli ultimi 6 mesi, cioè da marzo a novembre, un ottimo risultato.

### D. E il terzo elemento?

R. L'approvazione dell'emendamento costituzionale sulla nuova tassa GST, Good&Services Tax (l'Iva indiana, ndr) renderà davvero l'India un unico mercato, rendendo molto più efficiente il modo di fare affari, ovunque. Ritengo che la riforma verrà implementata nel nuovo anno fiscale, cioè a partire dal primo aprile del 2017.

### D. Corruzione e burocrazia sono piaghe storiche dell'amministrazione. Che cosa la spinge a ritenere che ci sarà un netto miglioramento della situazione?

**D**omanda: Quali sono i tre fattori chiave, in ordine di importanza, che stanno determinando un tasso di crescita dell'economia più che doppio della media mondiale?

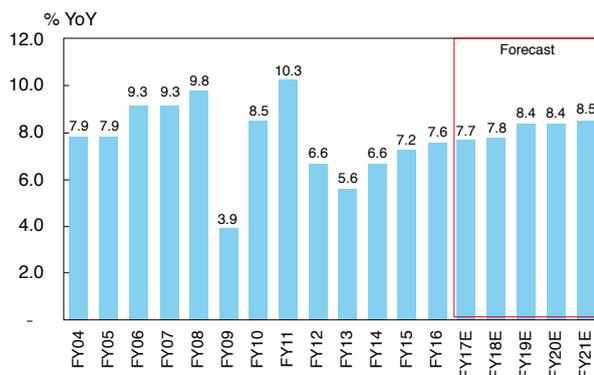
**Risposta:** In ordine direi che sono le politiche monetarie e fiscali del governo, la lotta alla corruzione e la spinta alla crescita impressa dalla demografia e per la trasparenza nell'amministrazione.

### D. Come mai ha messo al primo posto le politiche del governo in campo monetario?

R. Ci sono alcuni aspetti chiave che mi hanno convinto. Il primo è la determinazione con cui il governo ha perseguito l'obiettivo, stabilito tre anni fa dall'allora governatore della banca centrale Raghuran Rajan, di mantenere il deficit pubblico nel range del 3% del Pil. Questo successo rende i conti pubblici molto più gestibili e porta con sé un minor ricorso all'investimento privato.

## La crescita attesa nei prossimi 5 anni? 8%

Il report firmato in ottobre da Samiran Chakraborty e Anurag Jha, due analisti di punta di Citi in India, presente nel paese da oltre 100 anni, spiega che l'impatto maggiore sul Pil sarà determinato dalla spinta demografica, dall'urbanizzazione e dalla crescita del reddito pro capite



## Inside India

### UN LUDDISTA IN BANCA CENTRALE

Ventitreesimo Governatore della banca centrale, la Reserve Bank of India, Raghuram Govind Rajan, 54 anni il prossimo 3 febbraio,



è l'economista indiano più conosciuto e stimato al mondo insieme ad Amartya Senn.

Le sue improvvise dimissioni dall'incarico nel settembre scorso, dopo tre anni di mandato, sono state interpretate nei circoli della finanza internazionale come «missione compiuta», come concordano anche Stefano Caselli e Arvind Sahay, due dei più brillanti esponenti dell'intelligenza universitaria nei rispettivi paesi. In effetti il ruolo di Rajan nel riportare l'India sul sentiero di uno sviluppo sostenibile è stato determinante, in particolare nel vincere la sfida all'inflazione, patologia endemica dell'economia di quel paese. Capo economista al Fondo monetario internazionale, dal 2003 al 2007, Rajan, dopo New Delhi, è ritornata in forze alla Università Chicago Booth School of Business, dove ha insegnato dal 1991 al 2013. La sua fama è dovuto agli allarmi ripetuti lanciati dal 2005 in poi sui rischi di una crisi nel sistema finanziario internazionale accompagnati da proposte di nuove regole, che gli hanno valso l'epiteto di luddista da parte dell'allora segretario al Tesoro americano, Larry Summers.

R. C'è un dato molto evidente, ed è che l'armata dei lobbisti, accampata generalmente nei 5 stelle di Delhi, è scomparsa. I processi decisionali del governo sono molto più chiari oggi. Un secondo aspetto è collegato all'aumento della base imponibile, sia per le imposte dirette che indirette. La decisione del governo di triangolare i dati del reddito con quelli dei consumi significa che molti più soggetti rientreranno nella rete del fisco. Con più informazioni disponibili sull'evasione fiscale, la base imponibile dovrebbe crescere costatemente.

### D. Quale sarà l'impatto della demografia?

R. Una delle bendizioni dell'India e la crescita della forza lavoro, 10 milioni in più di individui ogni anno. È un flusso crea problemi per assicurare un impiego a tutti, ma la dimensione stessa del flusso, scontata un eccesso di inoccupazione, significa di per sé una percentuale significativa di incremento di produzione, maggiore di quello in economie comparabili.

### D. Qual'è il principale fattore interno di freno alla crescita?

R. La sfida più significativa da affrontare è la ripulitura del sistema bancario. Le banche pubbliche rappresentano il 70% del sistema creditizio e presentano un livello elevato di non performing loans. Lo sforzo di attaccare questa situazione ha portato a una stretta nel credito a breve termine, e di conseguenza del tasso di crescita degli investimenti finanziati con debito.

### D. Tra i fattori di rischio internazionali che potrebbero minacciare l'economia indiana, teme di più il rialzo dei tassi di interesse e del prezzo del petrolio oppure il rallentamento in Cina?

arretrati come Brasile e Russia, per non parlare della Cina, molto più avanti da questo punto di vista.

**D. Ma i risultati per ora si vedono ancora poco...**

**R.** Questa politica sta incominciando a funzionare come indica la crescita del Pil e il governo sta insistendo molto sul punto, anche se non è semplice avviare il meccanismo.

**D. A che cosa punta il governo in particolare?**

**R.** Il primo obiettivo è aprire un corridoio preferenziale di autostrade e linee ferroviarie ad alta velocità tra Mumbai e Delhi, separate da circa 1.200 chilometri, che dovrebbe diventare un asse di sviluppo trainante per tutto il paese, lungo cui insediare nuove città e zone

**«Gli indiani sono dei grandi mediatori, hanno consolidati rapporti con gli Usa e la Russia, e le tensioni con la Cina sono stemperate dal fatto che è il loro principale partner commerciale»**

industriali. La realizzazione di questo progetto è la vera scommessa di Modi, ma lo schema di gioco comprende anche il potenziamento del Gujarat come area privilegiata per l'industria leggera, di Pune come hub della produzione industriale pesante e di Bangalore come la prossima Silicon Valley.

**D. Ce la farà il governo?**

**R.** Il messaggio del governo ha, dal punto di vista strettamente politico, alcune valenze forti. Non è un'apertura generalizzata ai capitali esteri, che è la bandiera di molti sostenitori dell'indianità assoluta, non mette in discussione l'assetto sociale e non pone un problema redistributivo a favore dei ricchi o dei poveri.

**D. Com'è riuscito il governo a far passare questa politica?**

**R.** In questo caso è stato il carisma personale di Modi, che ha rappresentato un fattore decisivo. L'attuale primo ministro, che è un decisionista, ha fatto leva sui risultati ottenuti in Gujarat dove è stato governatore per 12 anni, portando quello Stato a essere il più evoluto dell'India, con un buon livello di infrastrutture che hanno richiamato forti investimenti industriali, anche dall'estero.

**D. Molti lo accusano di connivenza quando era governatore del Gujarat con i crimini razziali?**

**R.** Anche Modi ha ovviamente diversi scheletri negli armadi, in particolare di natura razziale, avendo coperto le tremende violenze degli indù contro i musulmani, in quella regione. Però quando è salito al potere nazionale li ha messi da parte, presentando il biglietto da visita del buon governo. Come tutti i grandi paesi, al suo interno anche l'India ha tensioni molto forti, ma la democrazia tiene, con tutti i pro e contro.

**D. Quindi i rischi per l'India sono più legati all'evoluzione internazionale che alla politica interna?**

**R.** Vedo più opportunità che rischi per l'India in questo momento.

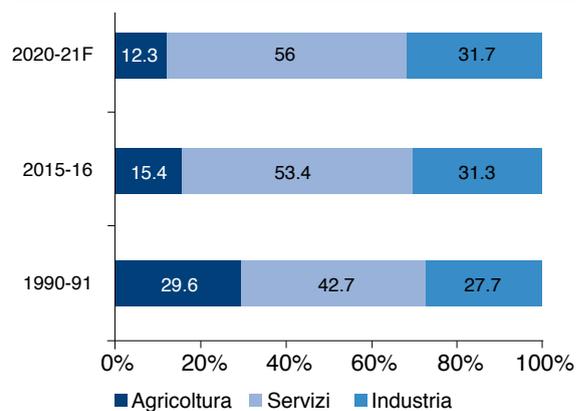
**D. Perché?**

**R.** La ragione principale è che il paese è un continente con 1,3 miliardi di abitanti, che rappresentano un mercato interno da sviluppare con un potenziale enorme, paragonabile solo a quello cinese. Ma in Cina c'è già stato un forte sviluppo, soprattutto nell'ultimo decennio, l'India parte ora.

**D. L'aumento dei tassi di interesse negli Stati Uniti e il rallentamento della Cina non possono frenare anche l'India, come è successo dopo la crisi del 2008?**

**R.** Uno shock finanziario analogo a quello del 2008 colpirebbe certamente anche il mercato indiano, ma non mi pare che sia questa la situazione attuale. Da parte della Cina, che è il primo partner commerciale con l'India, non vedo problemi perché sono convinto che continuerà ad essere la prima locomotiva a livello mondiale.

**Un'economia trainata dai servizi**



Con una crescita del 9% all'anno dal 2004 al 2013, il settore dei servizi è stato il vero fattore chiave dell'economia indiana, cambiandone sostanzialmente l'assetto. Secondo uno studio di Citi, nei prossimi cinque anni questo assetto non dovrebbe cambiare, nonostante l'impegno del governo per rilanciare la manifattura

**D. Ma se le materie prime dovessero continuare a scendere?**

**R.** L'economia indiana non ne risentirebbe molto. Anzi con il petrolio, di cui è grande importatore, ancora relativamente basso, la bilancia commerciale ne beneficia.

**D. E nel gioco delle alleanze geopolitiche, soprattutto in vista di possibili tensioni tra Cina e Usa, dopo l'elezione di Donald Trump alla Casa Bianca, che ruolo vede per l'India?**

**R.** Gli indiani sono dei grandi mediatori, hanno consolidati rapporti con gli Usa e la Russia, e le tensioni con la Cina sono stemperate dal fatto che è il loro principale partner commerciale. Inoltre insieme hanno fondato la Banca Asiatica di Sviluppo, perno di un'alleanza tra le grandi economie asiatiche. Un esempio della real politik indiana è l'attenzione a non prendere posizione nelle tensioni cino-giapponesi che hanno raggiunto livelli preoccupanti.

**D. E nell'area medioorientale, come si stanno comportando?**

**R.** Sono molto attenti alle relazioni con i paesi del Golfo produttori di petrolio, ovviamente, ma che rappresentano anche un hub importante per le loro esportazioni e attività industriali verso l'Africa, dove si stanno espandendo. Come i cinesi, anche gli indiani stanno puntando ad accaparrarsi risorse e partecipazioni nei grandi progetti di sviluppo.

**D. In ultima analisi qual è la loro visione geopolitica?**

**R.** Gli indiani si considerano un continente, si sentono autosufficienti senza

la necessità di schierarsi con qualcuno. E una ricetta semplice ma efficace, perché alla fine sono gli altri a cercarli. Il dato di fondo è che siamo di fronte a un mercato autosufficiente con una enorme riserva di sviluppo, la più importante oggi al mondo, seguita a grande distanza dall'Africa. In questa autosufficienza sta la loro vera assicurazione contro i rischi internazionali.

**D. Però il mercato interno è molto squilibrato verso i servizi. Questo fatto non potrebbe pregiudicare lo sviluppo, soprattutto in un contesto di non completa apertura dell'economia al mercato internazionale?**

**R.** Il governo ha affrontato la questione con la campagna per il Make in India, perché si è reso conto della necessità di un salto di qualità nell'offerta del settore manifatturiero. Make in India è una forte idea di marketing perché tocca non solo i settori tradizionali, come acciaio, costruzioni, trasporti, ma anche quelli avanzati, in particolare IT, telecomunicazioni e biotecnologie.

**D. Dove punta questa campagna?**

**R.** In India c'è un dibattito molto acceso sia nelle grandi università, che nella politica su come scalare la catena del valore per un paese che finora è stato il back office del mondo occidentale, una situazione vissuta dagli indiani con un senso di frustrazione. Ora vogliono riscattarsi imponendo loro le condizioni della nuova partita. Un esempio è lo sviluppo dell'area di Bangalore, la loro Silicon Valley, che non è più solo il centro dell'industria IT, ma anche delle biotecnologie e dell'industria farmaceutica

continua a pagina 89

## Scheda

## LE RIFORME CHIAVE DEL 2017

**DOING BUSINESS** Il governo ha semplificato l'Establishment Act consentendo a cinema, ristoranti, negozi, banche e così via l'apertura 24x7. Dal primo maggio scorso il Real Estate Act ha imposto l'esecuzione dei progetti su licenza pubblica in tempi determinati e con maggiore efficienza.

**MAKE IN INDIA** Il Parlamento ha approvato una normativa che rende più semplice l'M&A nel settore dell'acciaio e del cemento. È stato istituito un canale preferenziale per le autorizzazioni, ottenibili in un solo giorno, di produzioni destinate all'export. Nel campo della difesa sono state snellite le procedure per gli acquisti. Il governo ha approvato una normativa speciale per la produzione di beni industriali con l'obiettivo di creare 20 milioni di nuovi posti di lavoro e triplicarne la produzione entro il 2025. Inoltre ha pianificato la creazione di 8 zone speciali per l'industria manifatturiera e gli investimenti lungo il corridoio Mumbai-Delhi.

**SKILL INDIA** Sono stati istituiti 50 centri di formazione professionale nei settori healthcare, retail, sicurezza, macchinari industriali. Il governo ha destinato 1,6 miliardi di euro per la formazione di 10 milioni di indiani nei prossimi 4 anni nell'ambito del programma per la standardizzazione dei profili professionali. Stand Up India consentirà a 2,5 milioni di potenziali imprenditori, uomini e donne, un accesso facilitato al credito.

**SMART CITIES** La Smart City Mission del governo ha implementato 14 progetti che riguardano la città di Pune. 20 delle prime 100 smart city previste riceveranno dal governo centrale un contributo di 70 milioni di euro ciascuna per avviare la prima fase operativa del progetto.

**TRASPORTI** Un Civil Aviation Policy è stato approvato dal governo per facilitare le connessioni regionali e l'avvio di progetti internazionali. Il Parlamento ha approvato una norma che riconosce a 101 canali lo status di vie d'acqua di importanza nazionale.

**LAVORO** Esenzione per le micro e piccole imprese dalle ispezioni relative alle principali leggi sul lavoro. Esenzione per le start-up dalle ispezioni relative alla legge sul lavoro e ammissione alla pratica di auto-certificazione.

**DIGITAL INDIA** BharatNet espanderà la rete nazionale in fibra ottica, attualmente di 100 mila chilometri.

**ENERGIA** Il governo si è impegnato a portare l'elettricità in 18.452 villaggi ancora scollegati dalla rete nazionale entro il primo maggio 2018. 137 milioni di lampadine a led verranno distribuite secondo il piano Ujala per risparmiare 190 milioni di rupie (2,5 milioni di euro) al giorno.

**INVESTIMENTI ESTERI (FDI)** Il trading di prodotti alimentari, compreso l'e-commerce, senza restrizioni. Nel settore difesa, l'accesso alle tecnologie state-of-the-art è stato liberalizzato. I servizi di trasmissione dati, DTH, tv via cavo, mobile tv sono stati liberalizzati al 100%. Nell'aviazione civile è stato liberalizzato il trasporto di passeggeri domestici, ma per le compagnie internazionali c'è ancora un cap del 49%. Nel retail per i negozi monobrand, le norme locali volte a limitarne la diffusione sono state rimosse per 3 anni e nel caso di esercizi state-of-the-art o tecnologici per 5 anni.

**FINANZA** Il Parlamento ha sdoganato la riforma del codice fallimentare per istituire un rapido meccanismo per la soluzione delle insolvenze. Aperti 226 milioni di nuovi conti correnti Jan Dhan, di cui solo il 24% con saldo zero, con introiti per le banche di 5,5 miliardi di euro.

**AGRICOLTURA** Blue revolution, incentivazione alle esportazioni di pesce per passare dai 4,5 miliardi di euro nel 2015 a 13,6 miliardi in 5 anni. Istituzione della piattaforma nazionale di e-market che collega 21 mercati all'ingrosso in 8 stati, con l'obiettivo di collegare entro il 2018, 585 mercati locali. Istituzione di un'assicurazione a premio contenuto e ampia copertura per eventi avversi destinata agli agricoltori.



Narendra Modi, 66 anni, è primo ministro dell'India da maggio 2014

**D. E per quanto riguarda petrolio e Cina, come vede i rischi potenziali per la crescita indiana?**

**R.** Non vedo particolari minacce né sul breve né sul medio termine. Appena i prezzi del petrolio saliranno oltre 55 dollari al barile, i produttori hanno sufficiente capacità per aumentare l'output. Quanto alla Cina, dove sta rafforzandosi la leadership di Xi, non vedo

come un eventuale rallentamento possa avere effetti molto negativi in India.

**D. Quindi sulla scenario geopolitico non vede grandi minacce per l'India?**

**R.** Veri rischi geopolitici potrebbero emergere se la situazione in Medio Oriente sfuggisse veramente al controllo o se il comportamento del nuovo presidente degli Stati Uniti uscirà dagli schemi della normalità attesa.

**D. Ritieni che le relazioni con l'Unione Europea, e l'Italia in particolare, possano rappresentare un atout competitivo per l'India, anche dopo la Brexit?**

**R.** L'Europa avrà sempre un posto speciale nell'agenda indiana, in primis perché è il partner commerciale più importante. Brexit o meno, per l'India conta poco. Il fatto importante è che l'India ha ancora molto da imparare dai paesi europei e in particolare da Italia, Francia, Germania, Inghilterra e in particolare dalla Svizzera, secondo la mia esperienza.

**D. Il Make in India lanciato dal governo che opportunità concrete offre agli investitori?**

**R.** Credo ci siano dei vantaggi almeno sotto tre profili. Il primo, e più importante, è il superamento dei limiti sulla proprietà nel caso di investimenti dall'estero, anche in settori sensibili come quello della difesa. Il secondo è una maggior chiarezza del processo decisionale delle amministrazioni sulle concessioni e le gare e anche una maggiore prevedibilità dell'esito. Questo atteggiamento è l'effetto di una maggiore professionalità introdotta nella

*continua a pagina 89*

**R.** È improbabile che ci sia un ribaltamento repentino della politica di tassi di interesse a livello internazionale. La Banca Centrale Europea ha riconfermato la politica di quantitative easing per tutto il 2017, e anche se la Fed dovesse alzare i tassi di 25 punti base o anche di

50 entro la fine di quest'anno, i tassi resterebbero sotto all'1%, quindi molto al di sotto dei rendimenti dei titoli pubblici nelle economie dei paesi emergenti, tra cui l'India. Forse ci potrà essere uno strappo sul breve termine, ma ritengo improbabile che sul medio termine il flusso

di investimenti verso l'India venga compromesso.

**D. E per quale motivo?**

**R.** Perché non c'è alternativa, nessun altro mercato può garantire rendimenti più competitivi.

# Dentro il fattore I

di Pier Paolo Albricci

*Un grande imprenditore, il più importante retail indiano, un banchiere top class e il vice-rettore della più prestigiosa università spiegano dall'interno le potenzialità, e i rischi, del modello Modi*

**D**omanda. **L'economia indiana è in aperta contro tendenza rispetto all'andamento globale. Quali sono i tre fattori chiave, in ordine di importanza, di questa performance?**



**Mehta:** In primo luogo stiamo raccogliendo i frutti della politica molto prudente e rigorosa della Banca centrale. Al secondo posto metterei la forte leadership del nostro primo ministro, Narendra Modi, al terzo posto l'impatto della tecnologia.



**Kamdar:** Io metterei l'accento sulla proattività nell'impegno del governo lungo due principali linee d'azione: facilitare l'operatività nel business, il cosiddetto *ease of doing business*, e il programma Make in India, con l'implementazione in particolare della digitalizzazione dell'economia.



**Chowdhary:** È tutto vero, in particolare per l'impegno del governo nel facilitare le attività nel quadro di una politica economica fortemente orientata alla crescita. Aggiungerei due ulteriori elementi strutturali: la disponibilità di lavoro di una popolazione giovane, ambiziosa e numericamente importate, a cui aggiungo il fatto che gli imprenditori e i professionisti indiani si stanno distinguendo per le loro capacità in tutto il mondo.

## Umesh Chowdhary

È vicepresidente e ceo delle società del gruppo di famiglia Titagarh Wagons, quotata alla Borsa di Mumbai. Laureato in economia all'Università di Calcutta, è vicepresidente della locale Confederazione dell'Industria. Recentemente è stato insignito del titolo di Chevalier de l'Ordre National du Mérite in Francia per il suo contributo ai rapporti tra i due Paesi. Titagarh Wagons è il maggiore produttore indiano di materiale ferroviario (vagoni, carrozze passeggeri, interi treni) con sede a Calcutta, sei stabilimenti in India e uno in Francia, che complessivamente producono oltre 10 mila vagoni all'anno. Il gruppo opera anche nella produzione di attrezzature per movimento terra e miniere, negli equipaggiamenti per le forze armate, nella cantieristica navale e nella produzione di trattori agricoli. Nel 2015, dopo una due diligence condotta personalmente per 22 ore, ha deciso di acquistare Firema, ex Ansaldo Breda, da 100 anni attiva nella costruzione di elettromotrici e automotrici, dal 2010 in amministrazione straordinaria, evitandone così la chiusura. Con i 340 dipendenti impiegati in tre stabilimenti nel Sud Italia, diretti da Marco Serpi, già direttore generale dell'azienda, Chowdhary ha avviato un piano di rilancio, che punta alla costruzione di nuove locomotive e di treni e la loro commercializzazione anche nei mercati del Nord Africa



## Nasser Munjee

È presidente DCB Bank, privata, fra i brand emergenti nel settore con 230 filiali in 18 Stati. Laureato a Cambridge con master alla London School of Economics, ha incominciato a operare nel 1977 come assistente di H. T. Parekh, presidente di Icici bank, la più importante banca privata, dove ha collaborato alla costituzione della prima banca retail per le famiglie, HDFC, che è diventata un conglomerato finanziario, con 50 miliardi di dollari di asset, attivo anche nelle assicurazioni e nella gestione di fondi di investimento. Munjee, nel 1997, ha lasciato la banca di cui era direttore generale per creare, per conto del governo, una finanziaria di sviluppo per il settore delle infrastrutture, la Infrastructure Development Finance Company (IDFC) coinvolgendo investitori privati, che ha lasciato nel 2004 quando il governo ha deciso di nazionalizzarla. Da allora ha operato da advisor indipendente, entrando nel board di sette tra i maggiori gruppi indiani, fra cui Tata Motors e Tata Chemicals, Go Airlines, Ambuja Cements. È anche presidente dello Aga Khan Rural Support Programme (AKRSP) un trust benefico.



## Darshan Mehta

È presidente e ceo di Reliance Brands, controllata del conglomerato indiano Reliance Industries dei fratelli Ambani. L'azienda si occupa di moda, gioielleria, grande distribuzione, e-commerce e gestisce in tutta l'India 3.400 negozi in 680 città. Il brand più diffuso è Reliance Digital e Digital Express che ha 1.860 negozi. Reliance Brand ha collaborato, tra gli altri, con Ermenegildo Zegna, Diesel, Paul & Shark e Kenneth Cole per aprire negozi, online e non, in ottica di espansione del mercato indiano. Mehta, che ha anche avviato un programma di home shopping per raggiungere i consumatori nelle città più piccole, è entrato nel settore retail per caso: dottore commercialista di formazione, è entrato nel Gruppo Lalbhai nel 1984 come direttore finanziario, rimanendo in azienda per 23 anni come ceo di Anagram Securities, prima di essere nominato amministratore delegato di Arvind Brands. Nel 2007 è entrato in Reliance Brands con l'incarico di costruire un network nazionale per vendere marchi indiani e internazionali. Nel suo ufficio, a Mumbai, tra una serie di gadget, trova posto anche una Vespa rossa.

## Dishan Kamdar

Ha incominciato la sua carriera professionale come imprenditore a Singapore, aprendo una società di trading, nel 1998, seguendo il suo istinto e l'abilità nelle trattative e sulle sue capacità decisionali. Quando ha lasciato il business, la trading aveva un giro d'affari di 65 milioni di dollari. Parallelamente al business ha coltivato la sua passione per gli studi, l'insegnamento e le scienze cognitive e comportamentali. Dal 2001 ha insegnato all'Università nazionale di Singapore fino al 2004 quando è stato chiamato alla Indian Business School di Hyderabad, fondata nel 1995 e ritenuta una delle migliori università indiane specializzate in business administration, di cui è diventato vicerettore. Recentemente è stato insignito del Learning Luminary Award per la sua leadership considerata eccezionale.

La sua specializzazione è Negotiation Analysis and Decision Making. Con 6 mila iscritti dislocati in 9 campus (Ahmedabad, Bangalore, Gurgaon, Hyderabad, Dehradun, Jaipur, Kolkata, Mumbai e Pune), la scuola ha formato più di 40 mila studenti in oltre vent'anni di attività.



**Munjee:** Non avete citato come elemento trainante la spesa pubblica sulle infrastrutture di trasporto, soprattutto strade, ferrovie e mobilità urbana, quindi le reti di bus e metro. Poi sta contribuendo l'enorme energia che il Paese sta mettendo per dare spazio alle idee e sviluppare il settore dei servizi, quindi start up e information technology. Infine non va sottovalutato l'impatto del settore automotive che come è noto ha un effetto moltiplicatore sul resto dell'economia.

**D. Quindi c'è un molto ottimismo da parte di voi tutti?**

**Munjee:** Per restare agli ultimi dati, direi che il secondo semestre di quest'anno fiscale (*che terminerà il 31 marzo prossimo, ndr*), potrebbe essere migliore del primo, grazie a una buona stagione dei monsoni, a una crescita della produzione agricola e un certo ottimismo sull'andamento dei consumi. Ricordo che in settembre il tradizionale report Global Business Optimism Index della Grant Thornton ha piazzato l'India al secondo posto subito dopo l'Indonesia.

**Mehta:** Direi che i segnali non mancano: l'inflazione è sotto controllo, grazie al-

la prudenza della politica fiscale e monetaria, il cambio è stabile, rendendo l'India attrattiva per i capitali internazionali, mentre da parte indiana resta elevata la propensione al risparmio. E non ultimo il mercato finanziario è vivace.

**Kamdar:** Non c'è dubbio che la rapida crescita nel settore dei servizi è un traino formidabile. Ma vorrei anche sottolineare che l'India sta cominciando a incassare il dividendo del fattore demografico, come accennava Chowdhari. Molti giovani

stanno mostrando un grande spirito imprenditoriale, orientandosi ad aprire attività in proprio, facendo leva sul desiderio di promozione sociale e di consumo. Questo trend ha un impatto positivo sulla creazione di ricchezza e di opportunità nell'economia.

**Mehta:** A questo proposito voglio sottolineare che un miliardo di indiani dispone di un telefono cellulare, di cui almeno un terzo sono smartphone, cioè dei piccoli computer mobili. Non solo: un miliardo di indiani oggi dispone della Aadhar card, cioè di un'identità digitale.

**D. Che cosa significa in pratica?**

**Mehta:** È una conquista che ha un impatto enorme sull'economia di un Paese che fino a pochi anni fa non sapeva neppure dare un numero di identificazione ai propri cittadini, che di conseguenza non potevano accedere a molti servizi tra cui, per esempio, aprire un conto in banca o disporre di un cellulare. L'India è arrivata, nella sua storia economica, allo whatsapp e in pochi anni sentiremo molto gli effetti di questo passo in avanti.

**D. Professor Kamdar, qual è il contributo che una scuola di specializzazione importante come la vostra può dare nei suoi programmi di insegnamento al processo Digital India?**

**Kamdar:** Digital India è una visione destinata a cambiare veramente il futuro di questo paese, per cui ne stiamo valutando attentamente le implicazioni e le opportunità a livello educativo e nella ricerca. Concretamente abbiamo istituito lo Srinji Rju, un centro di ricerche per l'IT e l'economia di rete, che lavora sulle tecnologie del futuro.

**D. In pratica come vi siete organizzati?**

**Kamdar:** Partecipano a importanti progetti pubblici e privati con l'obiettivo di pre-

parare gli studenti di ingegneria a diventare imprenditori nel settore tecnologico. Abbiamo anche avviato un'attività di corsi aperti a manager e professionisti online per la specializzazione in Business technology management, mercati finanziari e strategie di investimento, e di strategie di trading sui mercati emergenti rivolti principalmente a chi si avvicina ai mercati finanziari. La conferma è che gli studenti al dipartimento di IT continuano a crescere e i diplomati si inseriscono rapidamente nei grandi gruppi domestici e internazionali.

**D. Le liberalizzazioni avviate dal governo stano attirando una quantità crescente di investimenti esteri. Temete una crescita della pressione concorrenziale e quindi un rischio per la sostenibilità del vostro business?**



**Choadhary:** Non solo non vedo alcun pericolo per il business ma, al contrario, un'opportunità. Make in India non punta solo ad attirare investimenti esteri ma anche a incoraggiare quelli dell'industria domestica, in particolare in settori strategici tra cui ferrovie e difesa, chiamati a soddisfare una domanda crescente.



**Munjee:** Anch'io vedo il Make in India come un'iniziativa eccellente, non una minaccia alla capacità concorrenziale sul breve e medio termine dei gruppi domestici, che stanno investendo in patria per rafforzare la loro posizione a livello globale.

**D. Non c'è una contraddizione in questa affermazione?**



**Munjee:** Mi spiego meglio. La loro strategia industriale è di far leva sull'ampia offerta domestica di servizi qualificati, soprattutto in campo IT ma anche nel design industriale, per sviluppare qui nuovi prodotti destinati al mercato globale. Ed è un trend destinato a crescere. Per di più il make in India sta canalizzando nuovi investimenti anche verso piccole e medie imprese, in modo da allargare il potenziale

di crescita a fasce più ampie di imprenditori.



**Choadhary:** Sono assolutamente d'accordo con questo concetto di maggior inclusione, espresso da Munjee. In passato la ricchezza di risorse di cui l'India dispone, naturali e umane, cioè una popolazione istruita e ambiziosa, sono state esportate o inglobate in prodotti finiti importati poi nel nostro mercato. Ora Make in India ha anche l'obiettivo di raddrizzare questa anomalia, cioè far leva per lo sviluppo sulle risorse interne. È una sfida che ritengo molto importante.

**D. Quali effetti potrebbe avere, anche nella dislocazione degli investimenti internazionali?**



**Mehta:** La mia impressione è che molti grandi gruppi internazionali si sentano so-

Difesa, le Ferrovie e l'industria farmaceutica sono stati aperti al 100% agli investimenti esteri. Ma sono gli esempi più eclatanti perché il governo ha aperto le porte in altri 25 settori industriali.



**Mehta:** Aggiungerei che l'impatto è stato accresciuto dal fatto che i governi dei singoli stati indiani che compongono la federazione hanno incominciato a offrire un sacco di opportunità alle imprese che pensano di aprire in India come base operativa per il loro business globale.

**D. Nella sua visione del mercato indiano al 2020 i maggiori fattori di rischio sugli obiettivi di crescita e sostenibilità riguardano fattori interni o esterni all'economia del Paese?**

**«I paesi che dipendono molto dalla buona salute del mercato globale sono maggiormente a rischio di quelli con un mercato interno importante, e il trend sta spingendo nel breve termine queste economie a puntare ancora di più su se stesse»**



**Munjee:** L'India è molto scorrelata dall'andamento del mercato internazionale. Anche se i flussi finanziari e il cambio della rupia sono ovviamente legati ai trend di mercato credo che i rischi e il potenziale di crescita dipendano soprattutto dal mercato interno.

**D. Può spiegare perché?**



**Munjee:** I paesi che dipendono dalla buona salute del mercato globale sono maggiormente a rischio di quelli con un mercato interno importante, e nel breve termine queste ultime stanno puntando ancora di più su se stesse. È quello che sta succedendo non solo in Cina e in India, ma anche in Paesi con una larga base di popolazione che forma un grande mercato domestico, come Filippine e Indonesia. Singapore

e Sud Corea, invece, si sentono meno bene quando la domanda globale è stagnante come ora.



**Mehta:** I fattori di rischio internazionale generano allarmi e hanno un impatto nella misura in cui si dovessero evolvere negativamente a livello globale. Però credo che l'impatto sull'India sarà di breve termine. Sul medio e lungo la forza del nostro motore interno ci proteggerà, dal momento che la dinamo del mercato si carica molto di più con i consumi interni piuttosto che con le esportazioni. Anzi, in termini relativi, aumenterà la forza di attrazione del mercato indiano come destinazione privilegiata dei flussi globali di capitale per tutte quelle imprese che puntano al potenziale dei consumi interni e hanno in India una loro base operativa.



**Chowdhary:** Sono d'accordo che anche l'India non potrà essere completamente protetta dagli up and down dell'economia globale. E una delle minacce maggiori è a livello della sicurezza e della geopolitica, una sfida che vale per il mondo intero non solo per noi. Ciò detto, la corsia preferenziale indiana si regge sul potenziale del mercato domestico trainato dalla domanda della popolazione di beni di consumo e dalla necessità di costruire infrastrutture.

**D. Quindi, se doveste fare una previsione?**



**Chowdhary:** Dal mio punto di vista, credo che l'India possa continuare a crescere a tasso attuale o anche a un tasso superiore per i prossimi dieci anni solo sulla spinta della sua domanda interna.



**Munjee:** Anche per me il fattore interno resta preponderante e non vedo grandi rischi sul fronte dei tassi di interesse e sui prezzi delle commodity nel medio termine fintanto che la domanda globale è stagnante.

**D. E sul fronte interno quali sono i rischi potenziali per la crescita?**



**Vola in First Class sui nostri Boeing 777-300.  
Voli giornalieri per Mumbai, Delhi e Toronto via Amsterdam da Milano,  
Roma, Venezia, Bologna, Torino e Firenze.**

Prova l'esperienza del 'luxury-in-the-air' nelle nostre suite private di First Class.

Accomodatevi su una poltrona reclinabile fino a 180° con massaggio integrato, assapora una cucina di prim'ordine con bevande a tua scelta e prova la nostra firma di ospitalità indiana che ti farà sentire a casa, anche a 35 mila piedi.

Vivi il lusso assoluto a bordo di Jet Airways.



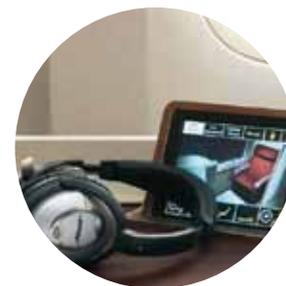
**Spazio per meeting  
e cene per due**



**5 portate gourmet**



**Porte scorrevoli per  
garantire la privacy**



**Oltre 650 ore  
di intrattenimento**

Per prenotare, visita [jetairways.com](http://jetairways.com) | mobile app | email [jetairways.italy@aviareps.com](mailto:jetairways.italy@aviareps.com) | contatta +39 0243458365

**JET AIRWAYS** 

 **ETIHAD  
AIRWAYS  
PARTNER**



**Munjee:** Ci sono alcuni segnali di rallentamento e, addirittura, di stagnazione in settori chiave. La produzione di cemento, in termini di volumi, sta crescendo in termini molto modesti, 2-3%, i cosiddetti Fmgc, alimentari, bevande e generi di largo consumo, hanno segnato un calo del 5%, gli acquisti di veicoli commerciali non crescono e c'è un generale rallentamento nell'immobiliare. Anche l'indice della produzione industriale ha un andamento piatto negli ultimi 4-5 anni e non ci sono segni evidenti di ripresa. Quindi poiché l'industria lavora al 60% della propria capacità o anche meno in molti settori, vuole dire che c'è stato un aumento della disoccupazione.

**D. Dal suo punto di osservazione, al vertice di una banca importante, come vede i rischi di una bolla legata a uno sviluppo degli asset del sistema bancario molto rapido, a doppia cifra, negli ultimi anni?**



**Munjee:** La situazione di una debole domanda globale sta influenzando negativamente il nostro settore bancario. Non c'è crescita nel credito alle imprese e la politica di quantitative easing ha creato una forte liquidità sul mercato senza stimolare la crescita. L'eccesso di debito e il contesto di tassi negativi stanno creando una situazione pericolosa, perché tassi vicini allo zero impediscono alla politica monetaria di stabilizzare l'economia. Per questo, guardando avanti, mi aspetto grosse crisi finanziarie.

**D. I mercati dell'Unione Europea rappresentano, in questa fase, uno sbocco interessante per le attività del suo gruppo, o ritiene che la Brexit e una mancata integrazione delle maggiori economie del Vecchio Continente richiedano un riesame delle strategie in questa parte del mondo?**



**Chowdhary:** L'Europa continua a essere un mercato molto interessante per noi,

non solo perché vi abbiamo investito molto e diamo lavoro a 750 dipendenti. Sono convinto che le sinergie tra Europa e India, di cui il nostro gruppo sta usufruendo, rappresentino una combinazione ideale per competere nel mercato globale. L'effetto della Brexit lo vedremo in futuro e devo dire che sul punto non ho ancora un'idea precisa.



**Mehta:** La nostra impronta è quasi interamente indiana a livello di gruppo. C'è ancora così tanto da fare qui e stanno succedendo così tante novità proprio nel nostro mercato, che quasi non abbiamo avuto tempo e modo di focalizzarci sui mercati internazionali. Per di più, in questo momento, l'India è in una fase critica, che richiede la massima attenzione. Tuttavia nei prossimi dieci anni il trend dei consumi interni arriverà a maturità. Ma

**«Ho creduto che l'Unione Europea promuovesse l'eguaglianza nei Paesi aderenti, invece non è stata all'altezza di equiparare le strutture di costo e sociali, in campo fiscale e previdenziale. Con il risultato che l'attività in alcuni Paesi europei è meno competitiva che in altri»**

questo non ci preoccupa, perché con tutta l'esperienza che abbiamo accumulato in questi ultimi dieci anni nel costruire una valida piattaforma industriale, saremo pronti per cavalcare anche quella marea.



**Kamdar:** L'economia indiana sta mostrando una curva in crescita che la rendono un'opportunità interessante per gli investimenti. In più, il governo è interessato a spingere i legami internazionali e sta offrendo diversi incentivi a diversi Paesi e alle loro aziende perché investano qui. Nonostante i cambiamenti socio-economici e politici nell'Unione Europea, credo che ci sia un immenso potenziale di business tra le due aree economiche. Un passo in avanti in questa direzione è il recente annuncio della firma di un accordo tra India e Unione Europea

sulla cooperazione in materia di acqua. In questo contesto una business partnership tra India e Italia può consentire a entrambi i Paesi di trarre dei benefici.



**Chowdhary:** Ho sempre creduto che l'Unione Europea offrisse l'opportunità di uniformare le strutture economiche dei Paesi aderenti, in particolare in campo fiscale e previdenziale, invece non è stata all'altezza di intervenire in questo senso. Il risultato è che l'attività industriale in alcuni Paesi europei è meno competitiva che in altri. Questo è un punto centrale che dovrebbe essere affrontato. D'altra parte, personalmente sono molto ottimista sulle nostre attività in Europa e sull'esito della sfida che ci impone.



**Munjee:** Non sono altrettanto ottimista, perché la Brexit e i cambiamenti che stanno avvenendo

in Europa necessitano una seria valutazione delle forze che stanno emergendo in quell'area. Certamente ci sono opportunità, ma anche rischi, e questi ultimi vanno valutati in tutte le loro implicazioni, molto più in profondità che in passato. Dopo la Brexit, per esempio, sia la Gran Bretagna che l'Irlanda potrebbero diventare due mercati molto interessanti perché stanno creando un contesto più favorevole agli investimenti.

**D. Ritenete che il made in Italy abbia, in questa fase nel mercato indiano, qualche fattore competitivo dei suoi competitor soprattutto europei?**



**Mehta:** Stiamo allargando l'Italian connection, perché da tempo abbiamo rapporti

molto stretti con aziende del sistema moda che ci hanno arricchito, insegnandoci cose nuove, da un punto di vista finanziario e anche personale.

**D. Con chi in particolare?**



**Mehta:** Abbiamo joint venture con Ermenegildo Zegna, Damma, che controlla il marchio Paul & Shark, e Diesel. Con Grotto, che produce i jeans Gas, abbiamo una partnership basata su un rapporto di franchise che stiamo trasformando in joint venture.

**D. Quali elementi del made in Italy giustificano un posizionamento premium sul mercato indiano?**



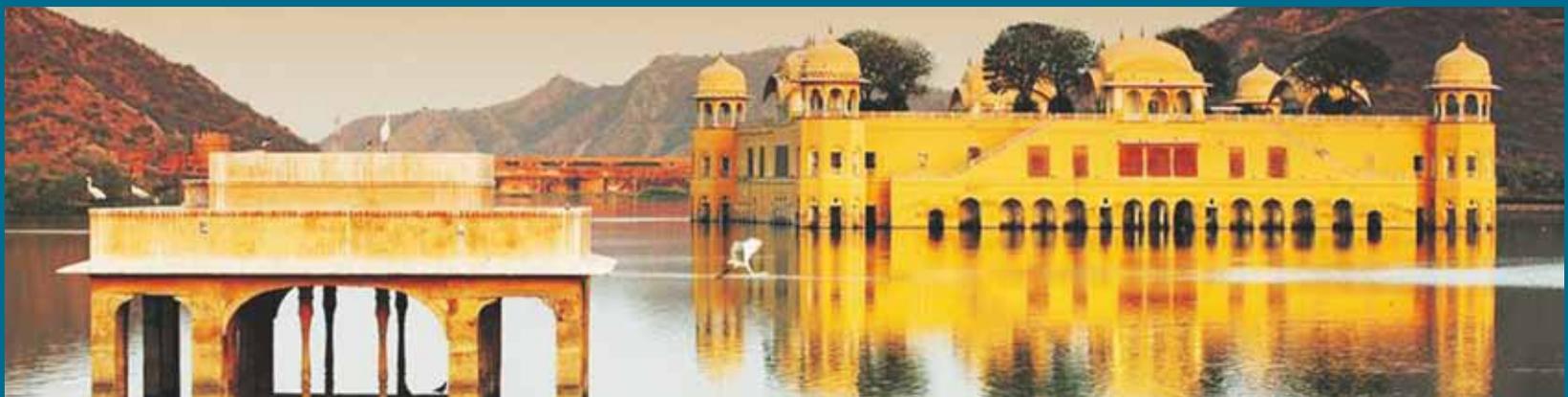
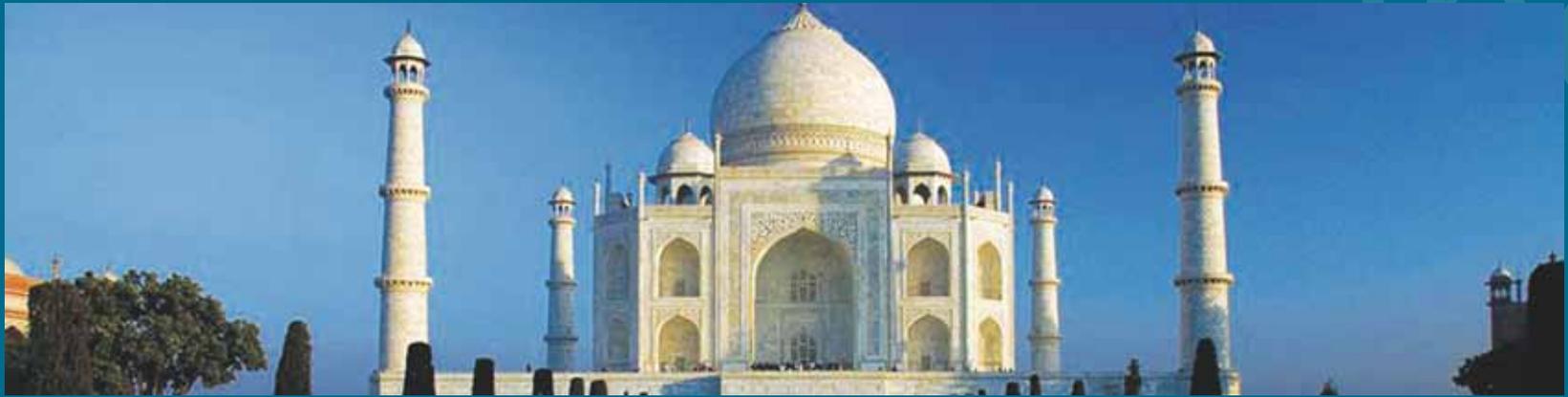
**Mehta:** L'industria del fashion a tutti i livelli è ancora molto artigianale. Una giacca o una camicia non può uscire da uno stampo industriale ma da mani umane. Per questo nonostante le dimensioni anche internazionali di un'azienda l'imprinting è artigianale. Di qui il fatto che la ricca tradizionale artigianale dell'Italia fa premio sui consumatori indiani che apprezzano il livello di qualità di una lavorazione. A quel punto l'equazione prezzo-valore ha senso ai loro occhi e sono disponibili a riconoscerla.

**D. Come sta andando il vostro business in Italia?**



**Chowdhary:** Con Firema stiamo lavorando solo da un anno e mezzo ed è sempre molto difficile incominciare e gestire un'attività in un Paese che non si conosce bene, soprattutto se la sfida è di rilanciare l'attività di un'azienda che è stata per cinque anni in amministrazione straordinaria, cioè gestita da un commissario. Ciononostante devo dire che sia il governo che l'ambiente industriale hanno cercato di agevolare la situazione e per noi è stata un'esperienza importante, dal punto di vista industriale, quella di rilanciare un marchio sotto il segno del made in/by Italy. Alla fine sono convinto che nella nostra esperienza le opportunità siano state e saranno maggiori delle sfide e che saremo in grado di far crescere considerevolmente la nostra presenza su questo mercato nei prossimi anni. ■

Fly to **INDIA** in the unique comfort of Oman Air



[omanair.com](http://omanair.com)



# 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 Khartoum, 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 Fontainebleau 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 astucciatrici 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 acquistato 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 consiglieri 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 diventare 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

**«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

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?**

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.



**OCTAGONA**<sup>®</sup>  
W I D E N   Y O U R   H O R I Z O N S

# IL TUO BUSINESS PARTNER IN INDIA

**OCTAGONA** è il tuo punto di riferimento in Italia per le attività di internazionalizzazione in India:

- presenza diretta da 15 anni con oltre 30 specialisti
- 2 uffici a New Delhi e Bangalore, 9 uffici partner nelle principali città indiane
- + 300 progetti seguiti per aziende e istituzioni

**OCTAGONA** ha competenze tecniche e profonda conoscenza della cultura locale per accompagnare la tua azienda a comprendere e far decollare il tuo business in India:

- sviluppo commerciale
- supporto legale e societario
- assistenza amministrativa e fiscale
- business services

**PER FARE BUSINESS IN INDIA  
SCEGLI OCTAGONA**

Carpi - New Delhi - Bangalore

[www.octagona.in](http://www.octagona.in)



**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.



**Folgiere:** 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. Ritiene 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?**



**Folgiere:** 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.



**Folgiere:** 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?**



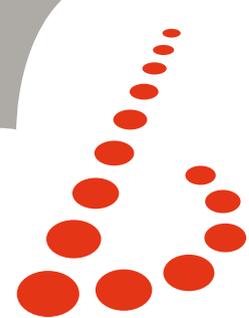
**Gianni:** Le operazioni che hanno compito indicano che è in molti casi un loro preciso interesse mantenere nel portafoglio prodotti made in Italy, destinando alla produzione extra europea solo le produzioni con minore valore aggiunto. Senza contare in India ammirano l'Italia per la cultura, la storia,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

# MUMBAI

Da  
**MARZO**  
2017

Scopri tutti i colori dell'India  
5 voli settimanali, via Bruxelles.

[brusselsairlines.com](http://brusselsairlines.com)  
o la tua agenzia viaggi di fiducia.



**brussels  
airlines**

Paolo Brichetti

# Microcredito, il Roe è da record

di Francesca Vercesi

*Con CreditAccess Asia, l'imprenditore bresciano ha messo in movimento una macchina che in India sta raggiungendo risultati da Formula 1. Ribaltando le regole tradizionali del credito bancario*

**BIO**

## L'INCLUSIONE È LA MISSION

Laureato al London City Polytechnic, Brichetti è stato amministratore delegato negli anni 90 di Altromercato, società leader nel fair trade (commercio equo e solidale) che sviluppa relazioni con piccoli produttori e che importa e distribuisce in diversi canali prodotti alimentari e di artigianato da oltre 50 Paesi in via di sviluppo. Nel 2006 ha lanciato MicroVentures, coinvolgendo alcuni investitori istituzionali italiani, con un modello di business originale, basato sulla trasparenza, la competenza del management e sofisticate procedure per la gestione del credito. CreditAccess Asia è l'evoluzione di Microventures, con l'obiettivo di sviluppare l'attività in tutto il Sudest asiatico, l'area a più forte crescita nel prossimo futuro. Brichetti è stato membro, dal 2008 allo scorso aprile, del board di Equitas Holdings, una delle principali società di microfinanza indiane, quotata alla borsa di Mumbai, che sta registrando una crescita del business al 45%.

**S**embra una contraddizione in termini: prestare ai poveri, a chi non ha credito bancario, rende più delle attività bancarie tradizionali, perché il rischio è inferiore. Lo ha dimostrato il premio Nobel Muhammad Yunus, con la sua Grameen Bank fondata in India, che ha dato ispirazione a centinaia di iniziative di microfinanza o microcredito in tut-

dito che opera attraverso quattro società di microfinanza in India e Sudest asiatico, sta crescendo a un ritmo del 70%.

**Domanda. Com'è il mercato del microcredito in India?**

**Risposta.** È il maggiore al mondo per numero di clienti: si parla di 40 milioni di individui e i trend di crescita sono in continuo rialzo. Oggi l'indu-

glie unbanked che gestiscono attività informali, senza accesso al credito se non quello offerto dai money lender che spesso praticano tassi d'interesse nell'ordine del 100-200% annuo e dure pratiche di recupero crediti.

**D. Come opera CreditAccess?**

**R.** Eroghiamo crediti a micro-imprenditori o meglio imprenditrici dato che oltre il 90% sono donne, che gestiscono piccole attività economiche, negozi/banchetti di prodotti alimentari e per la casa, piccolo artigianato, piccola agricoltura familiare.

**D. Quali sono i vostri numeri?**

**R.** In meno di dieci anni abbiamo sviluppato un gruppo di credito che impiega 7.500 dipendenti e serve 1,8 milioni di clienti attivi attraverso oltre 700 sedi nella regione, 500 milioni di euro di loan portfolio. A oggi abbiamo erogato 2,4 milioni di prestiti, da 200 a 2 mila dollari, con un tasso di sofferenza inferiore all' 1%.

**D. Chi lo dirige e chi sono gli azionisti?**

**R.** Il top management è composto in larga parte da italiani e indiani. Il maggior azionista è il fondo americano Olympus Capital Asia (15%), gli altri 150 azionisti sono per lo più imprenditori e professionisti lombardi e trentini.

**D. Quali sono gli obiettivi di crescita?**

**R.** Negli ultimi cinque anni siamo cresciuti a un tasso medio del 70% all'anno e abbiamo un piano di crescita organica al 2020 che porterà il gruppo a impiegare 22 mila dipendenti e servire oltre 6 milioni di clienti con un loan portfolio di circa 2,5 miliardi di euro. La redditività del gruppo comincia a emergere. Oggi l'80% del nostro business ha superato la fase di avviamento e genera un roe al 20-21%. Il restante 20% è ancora in fase di avviamento e prevediamo una redditività a pieno regime tra due anni circa.



«In meno di dieci anni abbiamo sviluppato un gruppo di credito che impiega 7.500 dipendenti e serve 1,8 milioni di clienti»

to il mondo, cioè di finanziamenti a chi non può dare garanzie se non il proprio lavoro. In questa attività che è diventata il settore più in crescita della finanza, con tassi di sviluppo impressionanti e prospettive globali in un contesto dove crescono le disuguaglianze, Paolo Brichetti è l'italiano forse più impegnato e di successo. CreditAccess Asia, che ha fondato e di cui è ceo, un gruppo di cre-

stria della microfinanza in India serve circa 50 milioni di clienti con oltre 20 miliardi di dollari impiegati nel settore. Quindici microfinanziarie, di cui quattro quotate e altre in fase di quotazione, coprono il 60% del mercato.

**D. E il mercato potenziale?**

**R.** La strada è ancora lunga prima di raggiungere le 150 milioni di fami-

continua a pagina 89



# In India da più di 10 anni

*La multinazionale del gruppo di Stezzano, che nel subcontinente ha una fetta del mercato due ruote del 50%, ha appena ampliato lo stabilimento di Pune*

**B**rembo, leader mondiale e innovatore riconosciuto della tecnologia degli impianti frenanti a disco per veicoli, ha festeggiato i suoi dieci anni di attività diretta in India con l'apertura di un nuovo stabilimento. «Si tratta di un nuovo e grande spazio adiacente al già esistente stabilimento di Pune», ha spiegato Paolo Magri, Direttore della Business Unit Moto di Brembo. Le prime attività del gruppo di Stezzano (Bg), che nel 2015 ha superato i 2 miliardi di euro di fatturato, +15% rispetto all'anno precedente, erano iniziate nel 1998 ma limitate a un contratto di licenza della propria tecnologia per la produzione di impianti frenanti per moto al gruppo indiano Kalayani Brakes. L'attività industriale ha avuto poi inizio nel 2006. «Ma mentre stavamo andando all'altare è cambiata la moglie», ha scherzato Magri, «perché Kalayani Brakes con cui avevamo incominciato ad operare venne acquisita dalla tedesca Bosch». Brembo costituì quindi una joint venture paritetica con Bosch che però durò solo due anni. Oggi le attività sono condotte da Brembo Brake India, società controllata interamente dalla casa madre italiana.

Per il mondo delle due ruote l'India rappresenta il più grande mercato al mondo con oltre 18 milioni di motociclette delle quali un 25-30% montano un freno a disco per un totale di circa 3 milioni di veicoli. «Nonostante il mondo delle due ruote sia dominato dall'industria giapponese», ha spiegato Magri, «i market leader nel Paese sono indiani e questo fa sì che il mercato sia molto più aperto e ricettivo verso fornitori esterni».

Brembo ha costruito e consolidato negli anni una quota di mercato del freno a disco pari al 50%, «quasi un monopolio», sviluppando rapporti con i principali attori del mercato delle due ruote sia indiani che stranieri come Bajaj, Hero, Honda Motors, Yamaha, Suzuki e Royal Enfield. «Ma lavorare in India e mantenere la quota di mercato al 50% è un lavoro complesso che richiede grande sacrificio e impegno», ha ricordato Magri. A dirigere l'attività in In-



La facciata dello stabilimento indiano che sorge a Pune, nel distretto dell'automotive. Qui sopra, le pinze freno firmate con il marchio ByBre

dia è Luca Bottazzi, ma dai capi settori fino al direttore commerciale e al responsabile degli impianti il personale è indiano. «Il nostro successo in quel mercato è frutto di un mix di controllo ed esperienza italiano e tanto personale indiano anche a livello di management», ha sottolineato Magri, secondo cui, tuttavia, in India c'è una differente cultura e mentalità industriale che genera rapporti di lavoro poco duraturi, rispetto a quanto siamo abituati a vedere in Europa. «Ogni anno circa l'80% della forza lavoro di Brembo in India cambia perché manca la volontà del personale di portare avanti il

rapporto professionale», ha spiegato il manager che tiene a sottolineare come il prodotto finale Brembo esca comunque vincente da questa sfida. Nonostante gli standard indiani e più in generale asiatici siano differenti da quelli europei, i livelli di sicurezza che i sistemi frenanti, in quanto organi di sicurezza, devono rispettare restano molto elevati. «In India i nostri prodotti portano il marchio ByBre, usato per differenziare il posizionamento sul mercato del marchio Brembo che è di gamma più alta e appartiene quindi a una fascia che in India ancora non c'è», ha concluso Magri.

# Invest in India, sul breve meglio i bond

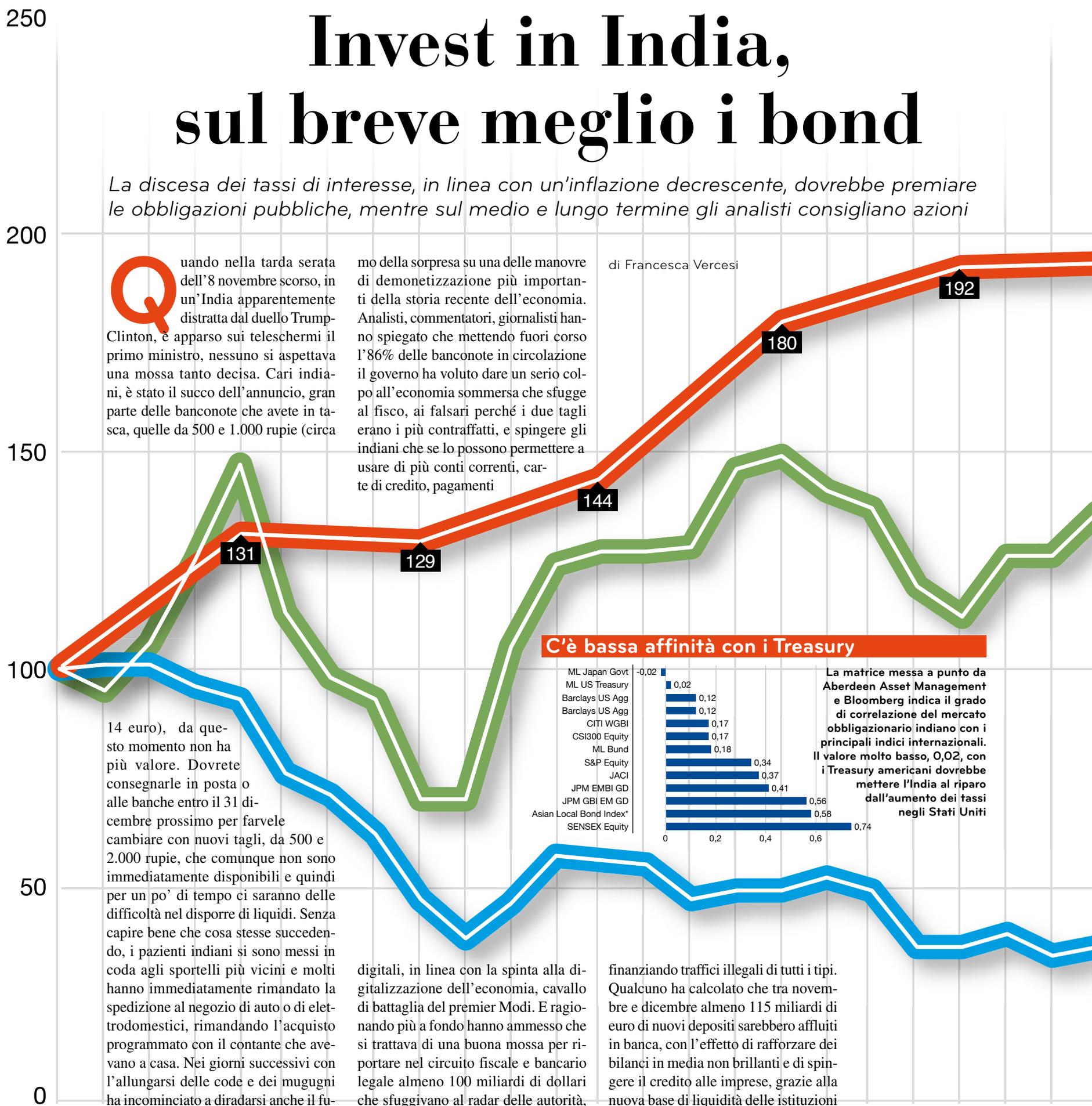
La discesa dei tassi di interesse, in linea con un'inflazione decrescente, dovrebbe premiare le obbligazioni pubbliche, mentre sul medio e lungo termine gli analisti consigliano azioni

**Q**uando nella tarda serata dell'8 novembre scorso, in un'India apparentemente distratta dal duello Trump-Clinton, è apparso sui teleschermi il primo ministro, nessuno si aspettava una mossa tanto decisa. Cari indiani, è stato il succo dell'annuncio, gran parte delle banconote che avete in tasca, quelle da 500 e 1.000 rupie (circa

14 euro), da questo momento non ha più valore. Dovrete consegnarle in posta o alle banche entro il 31 dicembre prossimo per farvele cambiare con nuovi tagli, da 500 e 2.000 rupie, che comunque non sono immediatamente disponibili e quindi per un po' di tempo ci saranno delle difficoltà nel disporre di liquidi. Senza capire bene che cosa stesse succedendo, i pazienti indiani si sono messi in coda agli sportelli più vicini e molti hanno immediatamente rimandato la spedizione al negozio di auto o di elettrodomestici, rimandando l'acquisto programmato con il contante che avevano a casa. Nei giorni successivi con l'allungarsi delle code e dei mugugni ha incominciato a diradarsi anche il fu-

mo della sorpresa su una delle manovre di demonetizzazione più importanti della storia recente dell'economia. Analisti, commentatori, giornalisti hanno spiegato che mettendo fuori corso l'86% delle banconote in circolazione il governo ha voluto dare un serio colpo all'economia sommersa che sfugge al fisco, ai falsari perché i due tagli erano i più contraffatti, e spingere gli indiani che se lo possono permettere a usare di più conti correnti, carte di credito, pagamenti

di Francesca Vercesi



## C'è bassa affinità con i Treasury

ML Japan Govt	-0,02
ML US Treasury	0,02
Barclays US Agg	0,12
Barclays US Agg	0,12
CITI WGBI	0,17
CSI300 Equity	0,17
ML Bund	0,18
S&P Equity	0,34
JACI	0,37
JPM EMBI GD	0,41
JPM GBI EM GD	0,56
Asian Local Bond Index*	0,58
SENSEX Equity	0,74

La matrice messa a punto da Aberdeen Asset Management e Bloomberg indica il grado di correlazione del mercato obbligazionario indiano con i principali indici internazionali. Il valore molto basso, 0,02, con i Treasury americani dovrebbe mettere l'India al riparo dall'aumento dei tassi negli Stati Uniti

## COSÌ I MERCATI SEGUONO IL PIL

Il grafico di queste pagine indica che sul lungo periodo, 10 anni, l'andamento dell'indice della borsa di Mumbai, che misura le quotazioni del mercato azionario, tende a seguire l'aumento del Pil, misurato a prezzi correnti. I valori sono stati centizzati con base 100 al 31 dicembre del 2006. L'indice della borsa italiana serve a dare un'visione plastica della correlazione tra il mercato azionario e l'andamento dell'economia, in decrescita in Italia dalla crisi del 2007 in poi.



credizie per la gran parte pubbliche. Cifre forse un po' ottimiste visto che, fatta la legge trovato l'inganno, molti indiani sono riusciti a scambiare, a sconto del 30%, i loro pacchi di banconote anche fuori dai canali ufficiali. Quello che sembra certo e condiviso da molti analisti è che il dato della crescita del Pil del terzo trimestre, quindi il periodo ottobre-dicembre 2016, tenendo

### Testimonial/Renzo Arcoria

## L'INFLAZIONE È BASSA, I TASSI SCENDERANNO

È solo da pochi mesi a Mumbai, al vertice della divisione Mercati di Citi in India, ma la relativa inesperienza del subcontinente di Renzo Arcoria, già country manager del gruppo americano in Italia, è compensata da una conoscenza approfondita dei meccanismi della finanza internazionale e dall'avviamento della banca americana. Citi, infatti, è attiva in India da più di 100 anni ed è la maggiore istituzione bancaria estera nel paese, dove opera in tutti i segmenti del business finanziario.

**Domanda.** Il taglio dei tassi di interesse avviato dalla Banca centrale indiana potrebbe essere bloccato da un rialzo dei tassi negli Stati Uniti?

**Risposta.** Il driver principale della politica monetaria in India è costituito da fattori domestici e in particolare dal trend dell'inflazione. Per quanto riguarda il possibile rialzo dei tassi negli US, il consensus di mercato è che il ciclo al rialzo sarà molto graduale con un punto di arrivo molto più basso che in passato.

**D.** L'inflazione è il punto chiave in India. Quali sono le sue previsioni?

**R.** Che rimanga debole anche nei prossimi mesi, comunque all'interno del target della banca centrale che prevede un 4% con uno scarto di un

2% in su o in giù. Di conseguenza prevedo che la Banca centrale faccia un ulteriore taglio del tasso guida di 25 punti base.

**D.** Il mercato obbligazionario indiano potrebbe quindi rappresentare un'opportunità?

**R.** Tenendo conto che il risparmio privato continua a essere sostenuto e che i piani di crescita dell'economia hanno fortemente bisogno di capitali esteri, credo che nei prossimi anni il mercato obbligazionario indiano assicurerà buone opportunità agli investitori internazionali.

**D.** Però è ancora un mercato relativamente chiuso agli investitori internazionali.

**R.** C'è una politica precisa che punta ad aprirlo sempre di più. Il limite sui titoli pubblici è attualmente legato alle emissioni in corso, con una revisione automatica ogni sei mesi. Sul mercato corporate gli investimenti sono rimasti molto al di sotto dei limiti consentiti negli ultimi due anni, quindi c'è ampio spazio per agire.

**D.** Da che cosa può venire la scintilla?

**R.** La Banca centrale ha già adottato una serie di misure per aumentare la liquidità sul segmento e c'è un impegno preciso del regolatore per aumentare dimensioni e liquidità. Inoltre i grandi gruppi domestici sono stati incentivati a emettere bond, invece di puntare al credito bancario, riducendone così la dipendenza.

**D.** E il mercato azionario?

**R.** Attualmente è quello con le migliori opportunità fra i Paesi emergenti perché sul piano politico la situazione è stabile, mentre gli utili delle aziende hanno incominciato a salire nel secondo trimestre, quest'anno. Per il 2017 tuttavia un misto di variabili domestiche e globali potrebbe limitare l'upside. Nel medio termine rimangono positivi sulla crescita del paese e del mercato azionario.

**D.** Quali fattori di rischio internazionali o interni vede con più preoccupazione per l'economia?

**R.** I principali fattori di rischio sono a livello globale. L'India ha beneficiato largamente della discesa del prezzo del petrolio, che ha avuto un impatto positivo sul deficit pubblico, sulla bilancia dei pagamenti, sulla dinamica fiscale, sull'inflazione. Un possibile rialzo dei prezzi potrebbe cancellare buona parte di quei benefici. Il rafforzamento del dollaro potrebbe avere un impatto negativo sui flussi di investimento estero in India. Tuttavia la crescita del mercato degli investimenti locali e la riduzione dei tassi di interesse in India dovrebbero fare aumentare i flussi di investimento dal mercato obbligazionario a quello azionario.

**D.** Che cosa prevede in proposito?

**R.** È molto difficile prevedere in che direzione si muoveranno ma direi che si tratta di un rischio di coda.

conto che l'anno fiscale indiano finisce il 31 marzo 2017, potrebbe essere molto più negativo delle attese, visto il blocco improvviso di molti consumi. «Ma il mood cambia velocemente in India, come in Italia, e la mossa potrebbe anche imprimere un spinta alla crescita nei trimestri successivi», ha osservato Renzo Arcoria, capo dei Mercati alla Citi di Mumbai, la banca americana con una tradizione centenaria in India (intervista alla pagina precedente). Poiché la Banca centrale sta assorbendo una parte della liquidità, la demonetizzazione potrebbe essere un ulteriore aiuto a spingere in basso l'inflazione, che in ottobre ha raggiunto un minimo storico a

3,3%, e dare fondi freschi al governo da riversare nei programmi di finanziamento di nuove opere pubbliche, con effetti positivi anche sull'occupazione. In ogni caso, analisti e asset manager non hanno cambiato la loro visione ottimista sul futuro del subcontinente e sulla combinazione di circostanze favorevoli che la sorreggono. Tra queste, l'entrata in vigore della nuova Iva nazionale, la Good&Service Tax (Gst), applicata finora con aliquote diverse e discrezionali dai 27 Stati della federazione, prevista per il nuovo anno fiscale, quindi da aprile, aprirà, a giudizio unanime, una nuova fase nei commerci, semplificando procedure, migliorando l'efficienza degli scambi e alimentandone la crescita. Cosiccome sembra ormai digerito l'avvicendamento alla Banca centrale e i timori di un riacutizzarsi delle tensioni con il Pakistan ai confini Nord. Anzi sui mercati, in particolare su quelli del reddito fisso, stanno crescendo le aspettative di un'ulteriore discesa dei tassi ufficiali, mentre quelli a lungo termini sui titoli pubblici si sono già ridotti, in aperta controtendenza con i mercati di mezzo mondo. «I fondamentali dell'India restano solidi, con un livello record di riserve valutarie, disavanzi fiscali e delle partite correnti contenuti e inflazione sotto controllo e i consumi privati hanno mostrato segni di miglioramento», ha spiegato a MFI Rohit Shimpi, gestore di uno dei fondi più performanti in India (box in pagina). «Mentre i mercati globali sono alle prese con un eccesso di risparmio e con i tassi rea-

**Prashant Kothari, Pictet Indian Equities**

**TRE ANNI AL GALOPPO CON UN +24%**

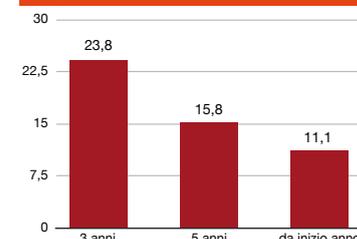
**Dimensione fondo:** \$ 244 mln, attivo dal 2003  
**Principali titoli in portafoglio:** Qness Corp (IT), Indigo (Travel), MRF (Pneumatici)

**P**rashant Kothari, gestore del fondo da marzo 2012, con una performance stellare, 25% annuo negli ultimi 3 anni, così spiega la sua recente asset allocation: «I contributi migliori sono giunti da materiali e beni voluttuari, mentre servizi per le tlc e informatica hanno sottoperformato. Oltre tre quarti del risultato complessivo sono riconducibili alla selezione titoli. Particolarmente buona la selezione



titoli nei settori dell'industria e dei materiali. Non ci ha, invece, favorito l'area dell'informatica senza però annullare i risultati positivi. Nell'industria hanno offerto solidi contributi alla performance Qness Corp, leader nel campo dei servizi alle imprese, quotata di recente con un buon premio sul prezzo di emissione, IndiGo, acquistata di recente, MRF e Tata Motors. MRF, il principale produttore di pneumatici in India, ha raggiunto un buon livello di efficienza operativa, dato confermato nei risultati trimestrali.

**Performance**



**Rohit Shimpi, Amundi funds Equity India Select**

**BANCHE E IT, PERCHÉ L'INDIA STA CRESCENDO**

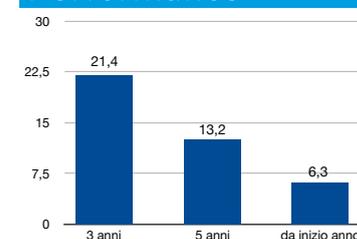
**Dimensione fondo:** € 56 mln, attivo dal 2012  
**Principali titoli in portafoglio:** Infosys (IT), Axis Bank, Kotak Mahindra Bank

**R**ohit Shimpi, gestore della State Bank of India, è advisor del fondo di Amundi, che negli ultimi tre anni ha assicurato il 23% annuo di performance. Così ha spiegato la sua strategia di investimento: «Il fondo è sovraesposto alla ripresa dei consumi discrezionali, le spese in conto capitale governative in infrastrutture, l'urbanizzazione e la crescita della classe media indiana. La strategia di gestione non è quasi per nulla concentrata sul market timing e le



scelte di allocazione settoriale sono limitate, mentre grande attenzione è riposta nella selezione bottom-up delle azioni: è la strada migliore per generare alfa in modo sostenibile. Manteniamo un portafoglio concentrato, costruito sulla base del fatto che i fondamentali macroeconomici dell'India restano solidi, il livello di riserve valutarie è record, disavanzi fiscali e partite correnti sono contenuti e l'inflazione è sotto controllo».

**Performance**



**Donald Amstad, Aberdeen Global - Indian Bond Fund A-2**

**BUONE NOTIZIE ANCHE DALLE OBBLIGAZIONI**

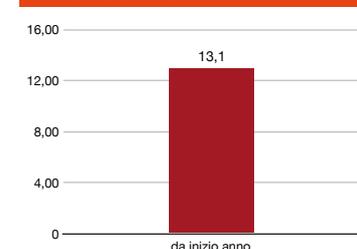
**Dimensione fondo:** \$ 88 mln, attivo dal 2015  
**Principali titoli in portafoglio:** Obbligazioni pubbliche con rendimenti tra il 7,9 e l'8,6%

**D**onald Amstad, responsabile degli investimenti in Asia, è da tempo ottimista sull'India, dove il fondo obbligazionario da lui ispirato ha sviluppato una buona performance. «Per entrambi i nostri team, quello azionario e quello obbligazionario asiatico, l'India è la prima scelta», ha spiegato a MFI, «rappresenta infatti il peso più consistente a livello di Paese all'interno del fondo azionario dedicato all'Asia del Pacifico



escluso il Giappone; il fondo obbligazionario indiano investe quasi interamente (99,6%) in bond in valuta locale e detiene il 70% di titoli di Stato, con quote quasi identiche ripartite tra quasi-government bond e obbligazioni corporate financial. Dal punto di vista azionario, alcune delle società migliori dell'Asia si trovano in India, mentre il governo e la Banca centrale hanno tutte le carte in regola per tenere sotto controllo l'inflazione cronica, con importanti implicazioni per il mercato obbligazionario.

**Performance**



## Le migliori performance, a 3 anni, dei fondi azionari...

Nome	Società di gestione	Rendimenti (%) annualizzati		
		3 anni	5 anni	inizio anno
PineBridge India Equity A	PineBridge	31,0	17,8	6,4
Comgest Growth India USD Acc	Comgest	29,8	15,0	6,2
Jupiter India Select L USD A Inc	Jupiter	28,5	15,9	5,1
Nomura Fds India Equity AEU	Nomura	25,5	14,3	10,8
Stewart Invs Indian Sbctnt A Acc GBP	First State	24,8	19,3	5,0
Invesco India Equity A	Invesco	24,3	16,0	3,2
Pictet-Indian Equities P USD	Pictet	23,8	15,8	11,1
MS INVF Indian Equity B	Morgan Stanley	23,5	14,8	5,2
BGF India C2	BlackRock	22,9	13,3	5,5
Franklin India N Acc USD	Franklin Templeton IF	22,6	13,7	6,8
Mirae Asset India Sector Leader Eq A USD	Mirae GI	21,7	15,6	3,8
Amundi Fds Eq India Select AU-C	Amundi	21,4	13,2	6,3
Fidelity India Focus A-USD	Fidelity	21,0	13,3	2,6
Nordea 1 - Indian Equity E EUR	Nordea	19,9	-	11,2
IDFC India Equities Fd RE/A USD	Natixis	19,4	-	6,8
Schroder ISF Indian Equity B	Schroder	19,0	14,4	2,8
DWS India	Deutsche AM	16,6	10,1	5,2
HSBC GIF Indian Equity EC	HSBC	15,6	9,9	3,3
Pictet-India Index R USD	Pictet	14,7	10,1	2,1
GAM Star India Equity GBP Instl	GAM	-	-	4,0

## ... e nei fondi obbligazionari

Nome	Società di gestione	Rendimenti (%) annualizzati		
		3 anni	5 anni	inizio anno
HSBC GIF India Fixed Income AC	HSBC (Lux)	18,4	-	13,1
Rubrics India Fixed Income UCITS C1 GBP	Rubrics AM	16,4	6,6	13,2
Aberdeen GIB Indian Bd A-2 USD Acc	Aberdeen	-	-	13,1
Invesco India Bond R EUR H MD	Invesco	-	-	5,7

Fonte: Morningstar Direct. I fondi selezionati sono disponibili alla vendita in Italia, con accesso retail (investimento minimo iniziale inferiore ai 15 mila euro). Sono state considerate solo le primary share class. I comparti sono ordinati per migliore rendimento da inizio anno 2016. Tutti i dati sono espressi in euro e aggiornati al 15 e 16 dicembre 2016. I dati da inizio anno si riferiscono al 2016.

li negativi, la Banca centrale indiana si sta concentrando su tassi reali positivi per attrarre più risparmio e finanziare i propri investimenti. In più la Banca centrale sta incrementando le proprie riserve valutarie in un momento in cui la maggior parte dei mercati emergenti lotta contro l'impovertimento delle riserve valutarie», ha continuato Shimpi.

«È un'economia idiosincratca, che punta su se stessa, questo è il suo vantaggio strategico», ha messo in luce Donald Amstad, che da Singapore ispira le strategie dei fondi di Aberdeen, l'asset manager scozzese da 250 miliardi in gestione. Amstad è stato uno dei primi a fiutare le potenzialità del mercato indiano, che si fonda su quat-

tro drive fondamentali: è un'economia che importa materie prime e quindi sta beneficiando dei prezzi basse delle commodities, esporta invece IT e servizi a maggior valore aggiunto, dipende soprattutto dai consumi interni e presenta un mercato finanziario in mano quasi esclusivamente a investitori domestici, che rappresentano l'80%

nel mercato dell'equity e 95% nel reddito fisso.

Anche per Sukumar Rajah, chief investment officer di Franklin Templeton in Asia e gestore di un Indian Fund azionario, che negli ultimi tre anni ha assicurato ai sottoscrittori quasi il 25% di rendimento all'anno, sono i fattori strutturali interni a rappresentare la scelta di puntare sull'India. «Nel prossimo decennio, è prevista una crescita della forza lavoro con oltre 110 milioni di lavoratori di età compresa tra i 15 e i 64 anni. Nel frattempo, la classe media in continua crescita si prevede contribuirà con 1.741,7 miliardi di dollari al sistema economico del Paese entro il 2020, creando un'economia maggiormente trainata dai consumi», ha sottolineato Raja. Il potenziale di ulteriore crescita economica, secondo il gestore di Franklin, dipende non solo dalla crescente produttività della forza lavoro, ma anche dal migliore livello d'istruzione e dal processo di urbanizzazione. Queste convinzioni prendono strade un po' diverse nella scelta dei titoli su cui puntare. Per Shekhar Sambhshivan gestore del fondo Invesco India Equity, la strategia di investimento è focalizzata sui titoli finanziari, industriali, materiali e settori di consumo e non tanto verso energia, IT e tlc, selezionando le aziende che possiedono buoni modelli di business, la leadership del settore, vantaggi competitivi e valutazioni ragionevoli. «La selezione sui titoli dell'informatica non ci ha favorito», ha ammesso Kothari (Pictet), che invece sta puntando sul turismo con Interglobe, operatore di IndiGo, la compagnia aerea indiana meglio gestita nell'ambito low cost, le banche con Kotak Mahindra bank, la finanza con Repco, l'industria con MFR (pneumatici) e le utility con SJVN, una utility operante

nell'energia che gestisce il maggiore progetto idroelettrico in India, una scelta difensivo a condizioni convenienti. «Stimiamo molto il management di Kotak Mahindra Bank, che ha saputo guidare con successo l'istituto attraverso vari cicli creditizi mentre Repco è una società finanziaria piccola ma ben gestita, che serve soprattutto una clientela rurale e semi-urbana di fascia bassa. Il suo segmento di nicchia, dove la concorrenza è bassa, dovrebbe favorire una crescita a lungo termine e ottimi rendimenti», ha spiegato Kothari. ■

### Shekhar Sambhshivan, Invesco India Equity

## BANCHE, FINANZA E BENI DI CONSUMO

**Dimensione fondo:** € 237 mln, attivo dal 2006

**Principali titoli in portafoglio:** Infosys (IT), HDFC Bank, Indusind Bank, Bajaj Finance

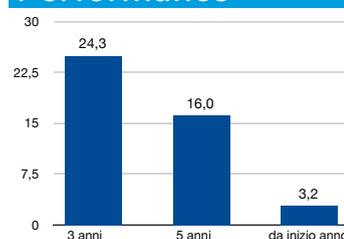
Shekhar Sambhshivan, gestore dalla costituzione, nel 2006, del fondo Invesco India Equity, ha collezionato nell'ultimo triennio una performance record vicina al 28% l'anno. Tra i titoli principali che consiglia di tenere in portafoglio ci sono banche e assicurazioni, HDFC Bank, Indusind Bank, Bajaj Finance Ltd, industriali, Eicher Motors, Bharat Petroleum, Britannia Industries, Tata Motors, Ultra Tech Cement, Maruti Suzuki India e, tra i tecnologici, Infosys. «A fare da traino sono materiali e beni di consumo



discrezionali. Le imprese siderurgiche hanno beneficiato di buoni utili e delle aspettative che il governo introdurrà, misure per aumentare gli investimenti in infrastrutture rurali, mentre i produttori di automobili

hanno guidato le performance nel settore dei beni discrezionali», ha commentato, «viceversa, tlc e IT sono in ritardo. L'India sta entrando in un periodo di crescita forte e sostenibile con redditi in crescita e da migliori utili societari».

### Performance



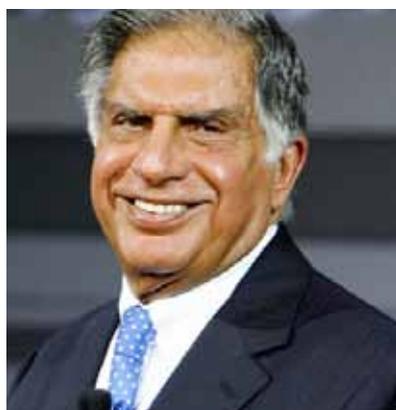


# E-India

di Martina Mazzotti

*App, software, e-commerce, digital payment: sono mille le opportunità che il programma di digitalizzazione accelerata voluto dal governo sta aprendo. E grazie alla demonetizzazione in corso, gli acquisti online sono esplosi*

Ogni secondo tre nuove persone si aggiungono per la prima volta agli utenti indiani di Internet. Facendo un rapido calcolo significa che per il 2030 più di un miliardo di indiani sarà online. Se si aggiungono a questo dato due fattori, e cioè che l'India è una delle economie più grandi e a più rapida crescita del mondo e che vanta la più nutrita popolazione di millennials in assoluto, si capisce perché la via digitale qui è già un'autostrada a più corsie. «L'affermarsi di un'economia digitale ha conferito all'indiano medio levatura, ricchezza e identità e ha completamente trasformato il mercato», ha sottolineato recentemente in una sua recente intervista Ratan Tata, 78 anni, presidente emerito di Tata Sons, uno degli uomini più potenti del mondo, fondatore e principale azionista del più grande gruppo privato indiano che opera nei più diversi segmenti industriali, dall'automotive al beverage, passando per l'acciaio. Tata è profondamente convinto che Digital India e Startup India, gli audaci piani governativi lanciati dal primo ministro Narendra Modi alla fine del 2014, non siano affatto una bolla, ma molto concreti. «La trasformazione dell'India in economia digitale sta già avendo luogo e nell'ultimo anno ho fatto investimenti personali in almeno una venti-



Sopra a sinistra, Ratan Tata, a capo dell'omonima conglomerata, e Kunal Bahl, fondatore di Snapdeal, una delle principali piattaforme di e-commerce. Qui accanto Jeff Bezos, e, sotto, Satya Nadella, ceo di Microsoft



**«L'affermarsi di un'economia digitale ha conferito all'indiano medio levatura, ricchezza e identità e ha completamente trasformato il mercato» Ratan Tata**

na di startup», ha rivelato. In effetti nei settori Digital, It e dall'Elettronica integrata il clima è incandescente, in India. Il surriscaldamento è incominciato nel 2014 quando Modi ha deciso di inserire tra le priorità di governo quella di trasformare il paese in un'economia dalle

forti competenze digitali e migliorare gli standard di vita dei cittadini attraverso un maggiore coinvolgimento con l'attività governativa e la semplificazione burocratica.

#### UN MEGA PROGETTO

Attualmente però, l'India presenta un digital divide abbastanza consistente, nonostante 915 milioni di abbonati wireless, secondo mercato al mondo, e quasi 259 milioni di internet users. Ma più di un miliardo di indiani non ha ancora accesso a Internet. Il progetto Digital India mira a recuperare questo gap intervenendo principalmente in tre ambiti: creare infrastrutture digitali, attivare sistemi di e-governance e servizi digitali per la semplificazione burocratica, diffondere l'alfabetizzazione digitale. L'impatto sull'economia reale, se il progetto venisse completato entro il 2019, come Modi vorrebbe, potrebbe essere un incremento di Pil fino a mille miliardi di dollari, hanno stimato gli analisti di Deloitte, influenzando anche sull'occupazione, la produttività, la crescita del numero di imprese e quindi le entrate fiscali. Banca Mondiale, dal canto suo, ha stimato che un aumento del 10% della penetrazione della telefonia mobile e della banda larga hanno un impatto sul Pil pro capite delle economie emergenti rispettivamente dello 0,81% e dell'1,38%. Uno dei pilastri su cui poggia Digital India è lo sviluppo delle broadband highways, le autostrade digitali ad alta velocità, per le quali il governo ha stanziato 5 miliardi di rupie, che porteranno la banda larga a 250 mila consigli di villaggio (gram panchayats), a tutti i dipartimenti governativi, le università, e i centri di ricerca e sviluppo del paese entro 3 anni grazie alla posa di oltre 600

**Testimonial/Piero Sella, Banca Sella**

## L'E-BANKING BIELLESE NELLA FUCINA DI CHENNAI

**D**al Piemonte al cuore pulsante dell'high tech indiano il passo non è poi così lungo. È stato questo il pensiero anticipatore di Piero Sella, oggi rappresentante della terza generazione alla guida del gruppo di famiglia Banca Sella fondato nel 1886 a Biella, che nel 2008 ha deciso di aprirsi all'innovazione in modo piuttosto speciale, ovvero andando in India a imparare ciò che di meglio questo paese sa fare: software e sistemi informatici. È nata così la branch indiana di Banca Sella, con sede a Chennai, che opera nel settore della progettazione e sviluppa prodotti informatici per le società e le banche del Gruppo ma non solo. «Puntiamo anche a sviluppare servizi B2B, per mettere il digitale al servizio delle imprese, per esempio con modalità di pagamento Up Mobile che consentono a un esercizio commerciale di estendere le occasioni di vendita anche oltre l'orario di apertura attraverso dei codici, sia nel segmento e-commerce proponendo alle aziende la gestione in outsourcing



Piero Sella, ceo della banca di famiglia

di tutta l'attività di vendita, dall'incasso, al processo logistico e di fatturazione», ha spiegato a *MFI* Giada Bono, 37 anni, di Gattinara (Ve), ma indiana d'azione da ormai dieci anni. Nella sede di Chennai gestisce 260 persone, fra programmatori, project manager e analisti, quasi tutti di nazionalità indiana. «L'India è davvero una fucina di innovazione, lo è sempre stata ma da qualche anno a questa parte ancora di più», ha confermato Giada Bono che crede molto nella nuova spinta al digitale che arriva dal governo. «Modi ha spinto il settore privato a investire nell'innovazione digitale e sta puntando molto sulla formazione e le nuove generazioni». Banca Sella attinge continuamente dai campus universitari da dove spesso arrivano le migliori idee. Il governo inoltre sta puntando sul tema della financial inclusion per esempio imponendo alle società di reinvestire almeno il 2% degli utili in programmi di social responsibility. «La collaborazione fra settore privato e pubblico oggi è tangibile», ha concluso Bono.

cellulari venduti in India sono abilitati alla connessione Internet, ma risultano ancora costosi per un paese con un reddito medio di 6 mila dollari l'anno. Così grazie al sostegno di una campagna governativa per valorizzare le produzioni locali la India Ringing Bells ha lanciato, all'inizio del 2016, uno smartphone da 4 dollari e un dispositivo di fascia superiore che supporta il 4G, a poco più di 40 dollari. E l'estate scorsa Reliance, uno dei maggiori gruppi privati, ha lanciato un contratto di telefonia mobile, Reiance Jo, che per 2 dollari al mese, 150 rupie, consente internet e chiamate gratis nel mercato indiano, mettendo fuori mercato giganti internazionali della telefonia come Vodafone. In questo mood, ha avuto un successo immediato il programma di identificazione univoca Aadhaar, che significa sostegno, lanciato dal governo per far fronte al problema dell'analfabetismo soprattutto nelle zone rurali che rendeva inaccessibile a una larga fascia della popolazione l'accesso a servizi di base, l'apertura di un conto bancario, l'ottenimento della patente di guida, il godimento dei sussidi statali dei quali dovrebbero essere i principali fruitori, oltre alla possibilità di votare e pagare le tasse. In poco più di un anno oltre 1 miliardo di indiani, il 93% della popolazione adulta, ha ricevuto gratuitamente una tessera che

mila chilometri di fibra in tutto il paese. Bsnl, la telecom pubblica, Railtel, il ramo telecom delle ferrovie indiane, e PowerGrid Corporation, l'ente di trasmissione dell'energia, sono i tre gruppi coinvolti in questo immane compito.

### IN GARA SUL BUSINESS

Anche Google, Facebook e Microsoft stanno facendo a gara per portare il loro contributo all'e-India. Un anno fa durante il suo viaggio nella Silicon Valley, Modi, fra l'altro il primo presidente indiano in visita ufficiale nella West coast statunitense, annunciò l'accordo con Google per portare, in tempi brevi, la connessione internet wi-fi in oltre 500 stazioni ferroviarie. Microsoft ha risposto con un'iniziativa altrettanto magniloquente, offrendo l'accesso a Internet a banda larga low-cost in oltre 500 mila villaggi. Il programma sfrutta il cosiddetto white space tra le frequenze di due emittenti televisive per mettere a disposizione l'accesso al web. Una sorta di super wi-fi. Dopo i test, è giunto il

momento della concreta attuazione, in collaborazione con il governo indiano. «La connettività a banda larga low-cost, accoppiata al cloud computing, contribuirà a guidare la creatività, l'efficienza e la produttività tra governi e aziende di tutte le dimensioni», ha pronosticato Satya Nadella, ceo di Microsoft, un indiano. Infatti la declinazione del progetto digitale governativo tocca settori molto diversi ma di grande impatto sul funzionamento della macchina pubblica e nel rapporto con i cittadini. Il Piano di e-governance prevede una miriade di iniziative volte a garantire servizi più funzionali, dal Portale delle pensioni all'e-Registration per la registrazione degli atti di proprietà, all'e-Cabinet che consentirà di monitorare l'agenda politica dei ministri. E ancora l'e-Kranti si occuperà di fornire servizi sociali ai cittadini attraverso l'e-Health, mentre l'e-Education porterà Internet nelle scuole, e non mancano i piani per gli agricoltori, la sicurezza e l'inclusione finanziaria. Un esempio di cooperazio-

### Quanto crescerà l'India digitale



ne tra grandi gruppi privati e il governo indiano è l'applicazione creata da Intel per la diffusione delle competenze digitali in 5 dialetti indiani, che comprende moduli di digital literacy, inclusione finanziaria, assistenza sanitaria e igiene.

### IL RUOLO DEGLI SMARTPHONE

Un punto fermo della strategia digitale del governo Modi è la diffusione di device low cost nelle fasce più povere della popolazione, che possa sfruttare la diffusione delle reti 3G e 4G. Due terzi dei telefoni

include un'identità espressa da un codice a 12 cifre e un chip integrato con i dati biometrici personali, comprese impronte digitali e scansione dell'iride. L'effetto è che sono stati aperti 250 milioni di nuovi conti correnti bancari, sono stati rilevati 120 milioni di nuovi utenti di gas, e al tempo stesso ha fatto un salto di qualità la lotta all'evasione fiscale e alla corruzione, due piaghe che indeboliscono il sistema India. Aadhaar, infatti, rende tracciabili i sussidi e i benefit elargibili ai cittadini più bisognosi, senza bisogno

di ricorrere all'intermediazione delle autorità governative statali e locali, che dimezzava o anche più la somma che arrivava al destinatario finale.

Il digital India avrà un ruolo cruciale nella crociata anti-corruzione intrapresa dal governo Modi. L'utilizzo eccessivo del contante è infatti uno dei sistemi di evasione delle imposte sul reddito più diffusi e il principale strumento di corruzione nelle pratiche amministrative. La banca centrale ha accertato nel marzo scorso che l'88% del volume totale dei pagamenti e circa il 94% del valore delle transazioni avviene con i contanti ritirati presso i Bancomat con carte di debito. La diffusione del digital payment, che secondo le stime di Boston Consulting Group riguarderà un ecosistema del valore di 500 miliardi di dollari nel 2020, potrebbe essere un toccasana. Per questo gli occhi sono puntati sul Fintech e sulla progettazione e fornitura di servizi finanziari su piattaforme digitali, dai portafogli mobili, al

**In poco più di un anno oltre 1 miliardo di indiani, ha ricevuto una tessera che include un'identità espressa da un codice a 12 cifre e un chip con i dati biometrici**

social lending, alle assicurazioni. Per le aziende che operano in questo ambito l'India, con il 40% della popolazione unbanked e l'87% dei pagamenti effettuati in contanti, rappresenta un eldorado sfruttabile a breve termine. Già entro la fine di quest'anno il 90% di tutti i device in circolazione avranno la possibilità di essere online mentre gli utenti Internet passeranno dai 400 milioni attuali ai 650 milioni entro il 2020. È guardando a questi numeri che in settembre uno dei maggiori provider globali di pagamenti online, PayU, ha concluso in India la più grossa operazione in contanti di M&A sul mercato fintech acquisendo per 130 milioni di dollari Citrus Pay, una piattaforma di payment solution. Fra i sistemi



**Testimonial/Giovanni Cogliati, Elemaster**

**COMPETERE CON I MICROCHIP**

«**N**ei prossimi cinque anni l'India assumerà un peso sempre maggiore. La domanda è in fermento e gli investimenti in ambito ferroviario ed elettromedicale, nostri settori di riferimento, sono in costante crescita.»

Giovanni Cogliati, 26 anni, figlio di Gabriele, il fondatore di Elemaster, gruppo leader europeo nella produzione di schede elettroniche e di software, 185 miliardi di fatturato, ha deciso di raddoppiare gli sforzi sul mercato indiano, dove da settembre opera Elemaster India che coordina l'attività di due unità produttive, una a Chennai (mass production) e una a Bangalore (prototipi e sviluppo software).

**Domanda:** Essere sul territorio è un valore aggiunto?  
**Risposta:** È una necessità e allo stesso tempo una grande opportunità. I nostri maggiori

Giovanni Cogliati

clienti multinazionali operanti nel settore ferroviario ci chiedono di supportarli nelle produzioni dedicate al mercato indiano direttamente in loco.

**D.** E l'opportunità?

**R.** Il governo indiano sta investendo molto in infrastrutture e innovazione, pertanto la domanda delle nostre competenze è in costante crescita.

**D.** Cosa vi sta offrendo il paese da un punto di vista della ricerca di soluzioni innovative?

**R.** Abbiamo trovato partner affidabili e dotati di know how tecnico in ambito elettronico adeguato alle nostre esigenze, oltre che competenze soft nell'ambito del project management. L'approccio dei nostri collaboratori indiani è molto dinamico e indipendente.

**D.** Quando siete arrivati in India?

**R.** Tre anni fa grazie alla partnership stipulata con il gruppo Avalon che opera nel nostro stesso ambito. Anziché competere abbiamo deciso di unire le forze in modo da poter proporre ai nostri clienti un footprint globale.

**Testimonial/Giovanni Fontana, Miropass**

**TUPASSI, PER NON FARE CODE NEL CAOS**

«**L**e città indiane sono caotiche, disorganizzate e tentacolari, gli spostamenti sono lenti, molti utenti arrivano nelle città dalle zone rurali, e la burocrazia è tentacolare».

Giovanni Fontana, manager con esperienza pluridecennale nello sviluppo di sistemi informatici nella sanità, ha deciso che valeva la pena affrontare anche questo enorme problema facendo leva sulla piattaforma digitale di Miropass, la startup digitale che ha lanciato quattro anni fa in Italia. Miropass offre un servizio di welcoming di nome TuPassi, che mette in collegamento tutti coloro che necessitano di un appuntamento presso una struttura sanitaria, amministrativa, privata o istituzionale, e la struttura stessa che desidera gestire l'accoglienza in maniera ordinata e programmata. «La pianificazione oculata dei servizi e la capacità di TuPassi di accogliere anche le persone non abituate alla tecnologia, può costituire un elemento di svolta,



Giovanni Fontana ha lanciato TuPassi con la startup Miropass quattro anni fa

in India». Un consulente di business, Stefano Boldorini, ben inserito nell'ambiente di Bangalore sta organizzando lo sbarco sul mercato. «Miropass ha un modello di business molto elastico, sia B2B che B2C, che può intermediare una struttura fino al cliente finale, oppure pianificare il servizio di welcoming lasciandolo poi in gestione alla struttura stessa», ha spiegato a MFI.

Miropass è stata creata da Fontana dopo aver letto una analisi dell'Istat secondo cui ogni italiano passa in media 192 ore della sua vita in coda. Così ha messo a punto un modello di agenda online e gestione dell'accoglienza che mette in contatto utente e fornitore di servizi per accorciare i tempi di attesa. TuPassi è utilizzato attualmente con soddisfazione dal Comune di Roma, dal Gruppo ospedaliero San Donato, dall'Azienda Ospedaliera Provinciale di Lecco, dall'Asl di Empoli e ha gestito dalla nascita circa 5 milioni di appuntamenti.

**Testimonial/ Nunzio Martinello, Noonic**

## A LEZIONE DI STARTUP NELLA SILICON INDIANA

**N**unzio Martinello, classe 1989, padovano, il software ce l'ha nel sangue. Ha incominciato a sviluppare a 16 anni per hobby. Qualche anno dopo, mentre lavorava a i'm Watch, startup di Vicenza finanziata da Ennio Doris, ha avviato con Nicola Possagnolo, suo amico, e allora assistente progetti in Fabrica, il centro creativo di Benetton, i primi contatti con alcune realtà indiane per il supporto alla programmazione, intuendo le potenzialità di quel Paese come centro di sviluppo e come mercato potenziale. «In Italia i programmatori bravi sono pochi e difficili da assumere, mentre in India a prezzi più accessibili si trovavano ottimi collaboratori», ha raccontato. Nel 2012, grazie allo stimolo ricevuto dall'India nasce l'idea di aprire Noonic, un'agenzia di sviluppo software e marketing digitale, focalizzata sullo sviluppo di progetti innovativi, e in società entra come responsabile della parte tecnica Sebastiano Favaro,

amico dai tempi del liceo. A quel punto matura la mossa decisiva: trasferirsi in India. La prima destinazione è Trivandrum, nel Kerala, dove con il supporto dell'Ice e del ministero dello sviluppo economico Noonic apre la sede legale. «In poche settimane, in febbraio 2013, l'ufficio era pienamente operativo con i primi 5 dipendenti e nei 12 mesi successivi siamo cresciuti fino a 25 collaboratori», ha ricordato Martinello. Nel 2014 i tre soci decidono che è l'ora di riportare in patria il know-how acquisito in India e aprono le sedi di Noonic a Milano e Padova. Lo stesso anno spostano la sede indiana a Bangalore per avvicinarsi ancora di più all'ecosistema digitale e riuscire ad avere risorse sempre più qualificate. «L'India resta determinante per molti processi di sviluppo di respiro internazionale. Considero Bangalore un incubatore a cielo aperto», ha spiegato Martinello. Ad oggi Noonic ha lavorato con più di 30 startup, dieci delle quali fin da quando erano solo un'idea. Il 60% delle startup che ha supportato hanno poi ricevuto finanziamenti e tre di esse sono riuscite a diventare profitable senza investimenti esterni. Ora il business è concentrato sullo sviluppo di sistemi innovativi per l'e-commerce e lo sviluppo di una piattaforma focalizzata sull'automazione dei processi di marketing.



Da sinistra:  
Sebastiano Favaro,  
Nunzio Martinello e  
Nicola Possagnolo

di pagamento digitali di marca governativa, il più noto è il progetto Bharat Bill Payment System (Bbps) che fornirà un sistema integrato e intercambiabile per effettuare i pagamenti di servizi di utilità quotidiana, l'elettricità, acqua, gas, telefono che potranno avvenire direttamente da casa, online e attraverso punti di raccolta. L'81% degli utenti digitali ha manifestato un ampio gradimento per il Bharat Payment e per mobile wallet, ovvero i depositi gestiti tramite app telefoniche. «Il sistema dei pagamenti digitali ha completamente saltato l'uso della carta di credito e del sistema Pos per i pagamenti in remoto», ha spiegato Giada Bono responsabile di Banca Sella Chennai Branch. Una delle storie di maggiore successo in questo settore è quella di QuikWallet che offre soluzioni di pagamento via mobile soprattutto per food & beverage all'insegna dello slogan «Life's too short to wait for the bill».

### LA PARTITA DELL'E-COMMERCE

Sempre più connessi e abilitati ai pagamenti digitali, i consumatori indiani sono diventati anche per il segmento e-commerce un target prelibato. Una delle battaglie più agguerrite per il futuro online dell'India è quella in corso per assicurarsi di una quota di mercato dell'1,3 miliardi di consumatori del futuro. I flussi di vendita online sono ancora piccoli, 16 miliardi di dollari nel 2015, soprattutto se confrontati con la Cina dove lo stesso mercato vale 310 miliardi, ma il ritmo di crescita è il più rapido al mondo: entro il 2020, secondo Morgan Stanley, il mercato retail online potrebbe aumentare di sette volte, superando i 100 miliardi. Per questo Jeff Bezos, fondatore e numero uno di Amazon, vuole fare del subcontinente il suo secondo mercato dopo gli Stati Uniti, e sta sostenendo i suoi piani con miliardi di dollari di investimenti. I suoi avversari sono le piattaforme loca-

li Flipkart, che ha il 45% del mercato, e Snapdeal, con il 26%, società indiane finanziate da alcuni dei più altisonanti nomi del tech globale, tra i quali Alibaba. La lotta di queste società per ottenere qualche quota di mercato in più è febbrile, con investimenti sulla logistica e sconti per attirare i consumatori digitali che incidono non poco sui loro bilanci. Ma l'e-commerce indiano ha un grande potenziale che va oltre la convenienza dei prezzi e le sven-dite online. In primo luogo può accelerare lo sviluppo dei servizi finanziari. La Cina in questo ha fatto scuola con Alipay, la piattaforma dei pagamenti di Alibaba, che è riuscito a superare la diffidenza fra compratori e venditori permettendo ai consumatori di trattene-re il proprio denaro fino al ricevimento della merce e alla constatazione della sua integrità. Oggi il servizio Alipay è gestito da un'affiliata, Ant Financial, che conta 400 milioni di conti deposito che permettono ai consumatori non solo di effettuare pagamenti online ma anche di pagare servizi e trasferire denaro. In India sta già avvenendo qualcosa di si-

### Digital India

## OBIETTIVI 2020

- Connessione a banda larga per 250 mila amministrazioni comunali, collegamento alla rete mobile per 42.311 località, non ancora integrate alla rete.
- Produzione in loco entro il 2020 di tutti i prodotti, apparecchiature, strumenti, device necessari per l'attuazione di Digital India.
- Costruzione di cinque cluster di produzione.
- Realizzazione di due impianti di produzione per semiconduttori, e centri di formazione per l'istruzione di circa 400 mila persone nei settori dell'Ict e elettronica.
- E-Kranti: programma per l'istituzione di servizi pubblici accessibili elettronicamente nella sanità, formazione, sicurezza, giustizia, banking e informazione.
- E-Healthcare: sottoprogramma per l'istituzione di servizi specifici nella sanità, consulti online o fascicoli contenenti informazioni sui pazienti.



Il logo della campagna del governo per fornire l'identità digitale a tutti gli indiani. Aadhaar significa sostegno

mile con Paytm, il più grande provider di servizi di digital wallet, anch'esso finanziato da Ant Financial, che oggi conta al suo attivo 120 milioni di conti deposito, 6 volte il numero delle carte di credito in circolazione in India. Queste società fra l'altro offrono anche il fondamentale vantaggio di concedere prestiti alle piccole imprese che altrimenti non saprebbero come crescere. Amazon India ha già annunciato questo tipo di servizio e Snapdeal in partnership con Bank of

continua a pagina 89

More than hand made.



More than home made.



More than custom made.



More than well made.



MEDIAMORPHOSIS.it Ph. Fabio Mantovani

**MADE IN IMA**

[www.ima.it](http://www.ima.it)

**IMA**   
Sustain Ability

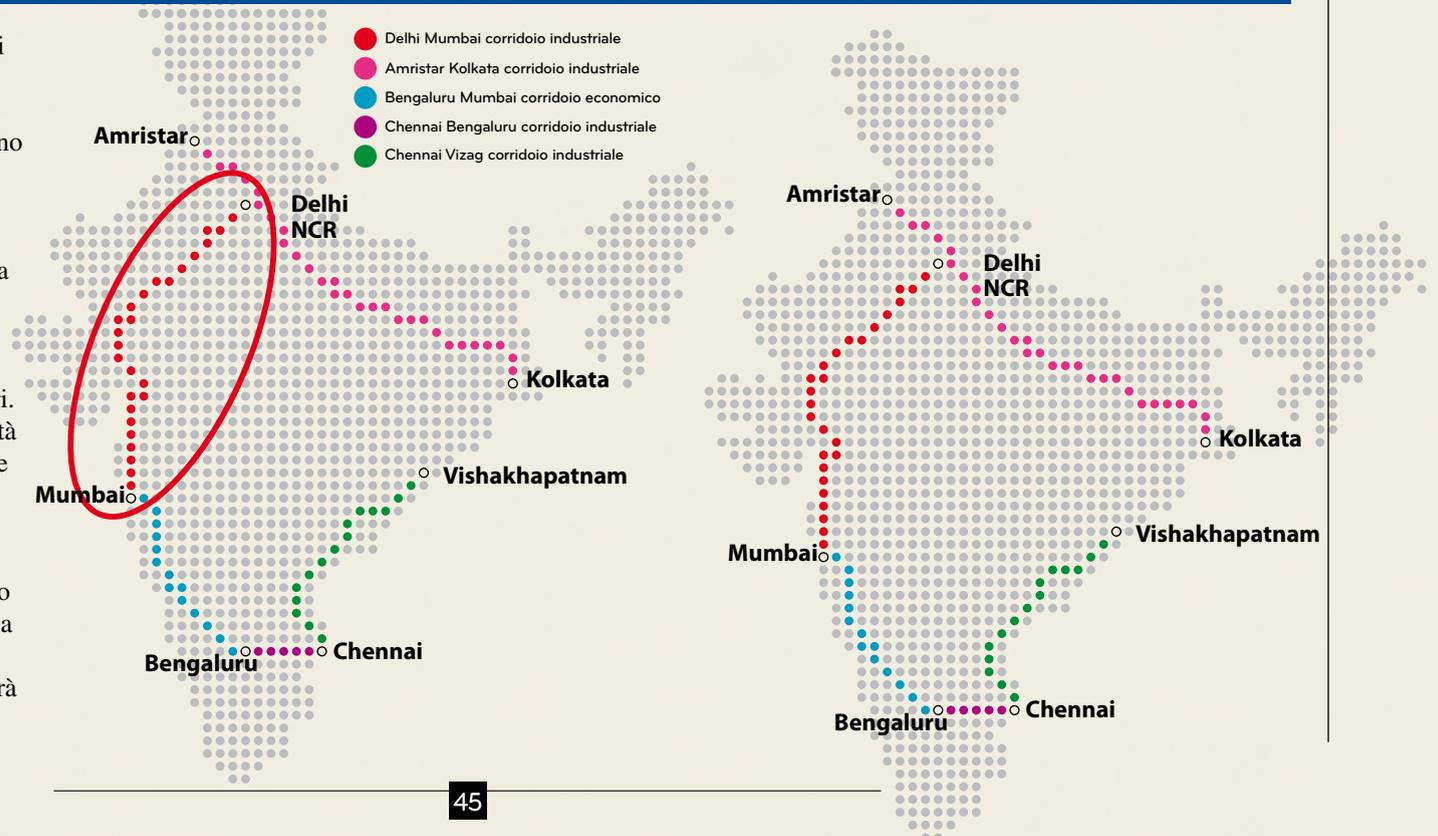
# Obiettivo 2025



## Dove punta lo sviluppo

### DA DELHI A MUMBAI IN MEZZA GIORNATA

La costruzione di collegamenti rapidi su strada e su ferro tra le due principali città indiane, Mumbai e Delhi, che distano circa 1.200 chilometri è una delle priorità del governo, convinto che l'implementazione del progetto imprimerà una forte spinta all'intera economia. Gli investimenti stimati, anche per sviluppare nuove città e zone industriali tra le due capitali, ammontano a 100 miliardi di dollari. Gli effetti delle linee ad Alta velocità e delle autostrade dovrebbero essere di ridurre i tempi di percorrenza delle merci dagli attuali 14 giorni a 14 ore. Il corridoio Delhi-Mumbai si inserisce in un più ampio progetto che riguarda l'intero territorio. Nella mappa a destra sono tratteggiate le altre direttrici lungo cui si svilupperà l'economia nel prossimo futuro.

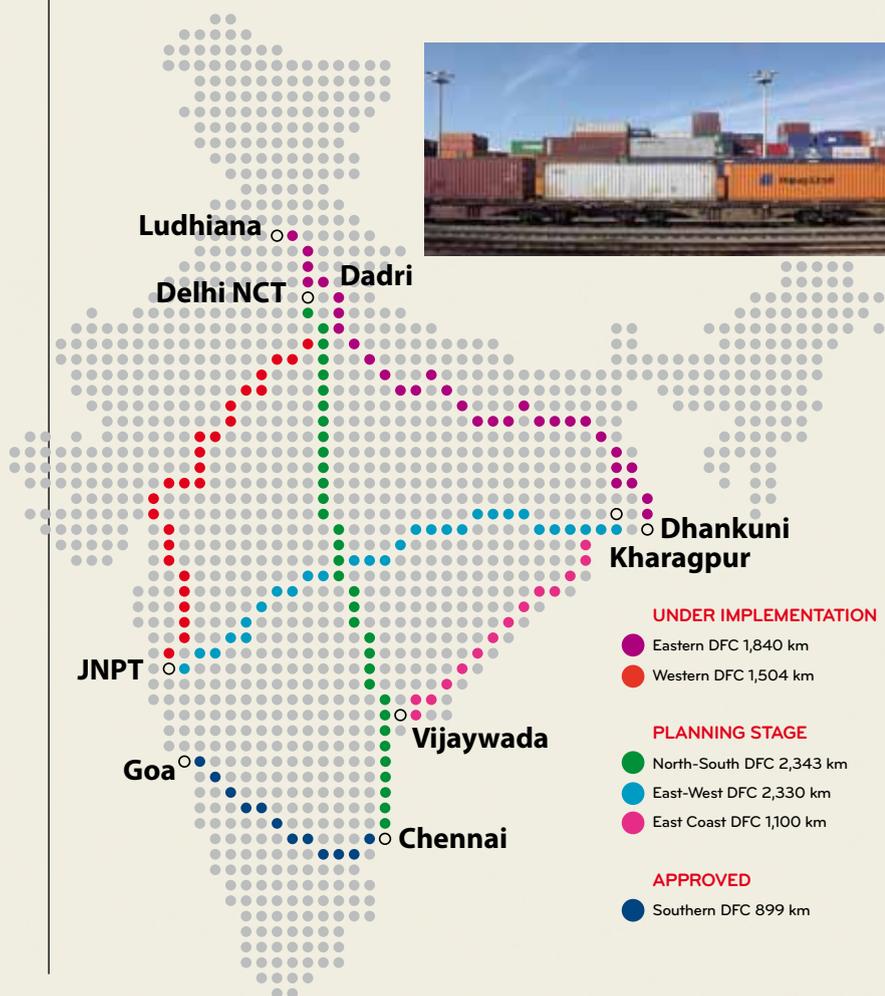


**STRADE E AUTOSTRADE**

# Forti incentivi fiscali ai costruttori

**I**l governo ha pianificato la realizzazione di cinque nuove superstrade e 100 autostrade, con l'obiettivo di raddoppiare l'intera rete attuale entro il 2020. Lo sviluppo avverrà soprattutto lungo le direttrici evidenziate nella mappa qui a fianco. Il piano evidenzia che entro il 2017 dovrebbero essere costruiti almeno 15mila chilometri di nuove strade, con un impegno totale di circa 150 miliardi di dollari per strade e ponti, il 17% del totale degli investimenti infrastrutturali. Tra il 2015 e il 2016 il governo ha già stanziato per lo sviluppo delle strade statali, sottoposte alla gestione della National Highways Authority, oltre 5 miliardi di dollari e ha concesso alle società impegnate nella realiz-

zazione un periodo di cinque anni di esenzione fiscale totale e del 30% per i successivi cinque. Il governo ha, inoltre, autorizzato la National Highways Authority a estendere il periodo di concessione per i progetti incompleti che vengono realizzati con il modello Bot (building, operate and transfer) e punta a finanziare le nuove opere attraverso un nuovo modello di Ppp (private public partnership) già entro l'anno fiscale in corso, che offra maggiori garanzie agli investimenti privati. Uno dei provvedimenti più importanti dal punto di vista normativo è stato di liberalizzare completamente l'accesso agli investitori esteri che ora possono detenere il 100% di proprietà delle società attive in questo settore.



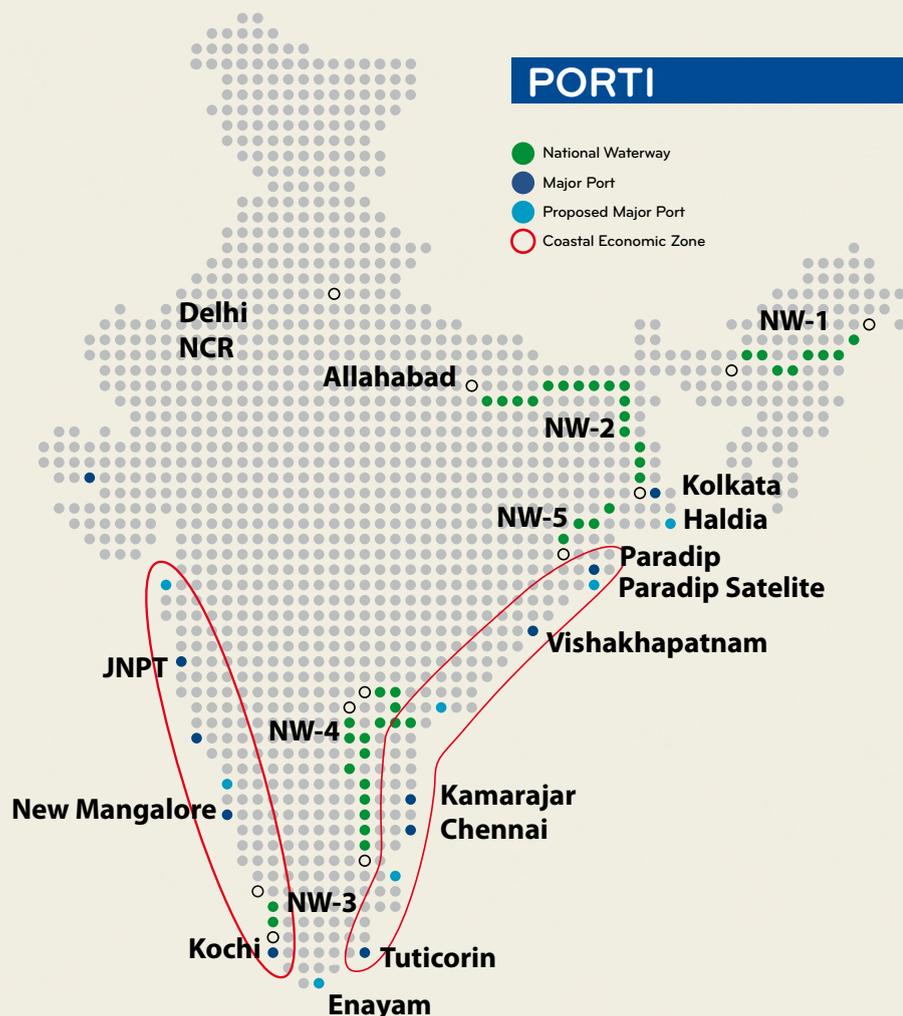
**FERROVIE**

# Il trasporto-merci viaggerà in prima

**A**nche per la rete ferroviaria, la terza più estesa al mondo, 66 mila chilometri, la prima per traffico passeggeri, 22,5 milioni ogni giorno, e la quarta per traffico merci, il governo ha deciso di spendere entro il 2020 142,6 miliardi di dollari, di cui poco meno della metà, 65 miliardi, per la decongestione e l'espansione della rete, con nuove linee e la creazione di corridoi di rapido scorrimento per le merci (Dfc), la creazione di terminal merci e passeggeri, ammodernamento delle stazioni (7.112 in totale), elettrificazione delle linee e sistemi di segnalamento. Dei 6 corridoi merci (Dfc), evidenziati nella mappa qui a fianco, connessi con i porti, lo Eastern (1839 km) e lo Western (1.500 km) prevedono inve-

stimenti, già in gran parte pianificati, per 12,6 miliardi di dollari, e si prevede che saranno completati entro il 2019. Tra Mumbai e Ahmedabad, la capitale del Gujarat, che distano circa 490 chilometri, è prevista la costruzione di una linea ad alta velocità, che comporterà un investimento di 14,5 miliardi di dollari. I lavori incominceranno quest'anno per concludersi nel 2023. Una società del governo giapponese è partner finanziario e tecnico del progetto. Il governo indiano sta puntando molto su un aumento della quota di investimenti privati nei 14 progetti dei Dfc, per i quali si prevede che, a fine 2017, la quota di investimento privato arrivi al 42%, dal 13% del precedente piano, grazie anche alle facilitazioni concesse agli investimenti diretti esteri.

**PORTI**



# Un business tra terminal e container

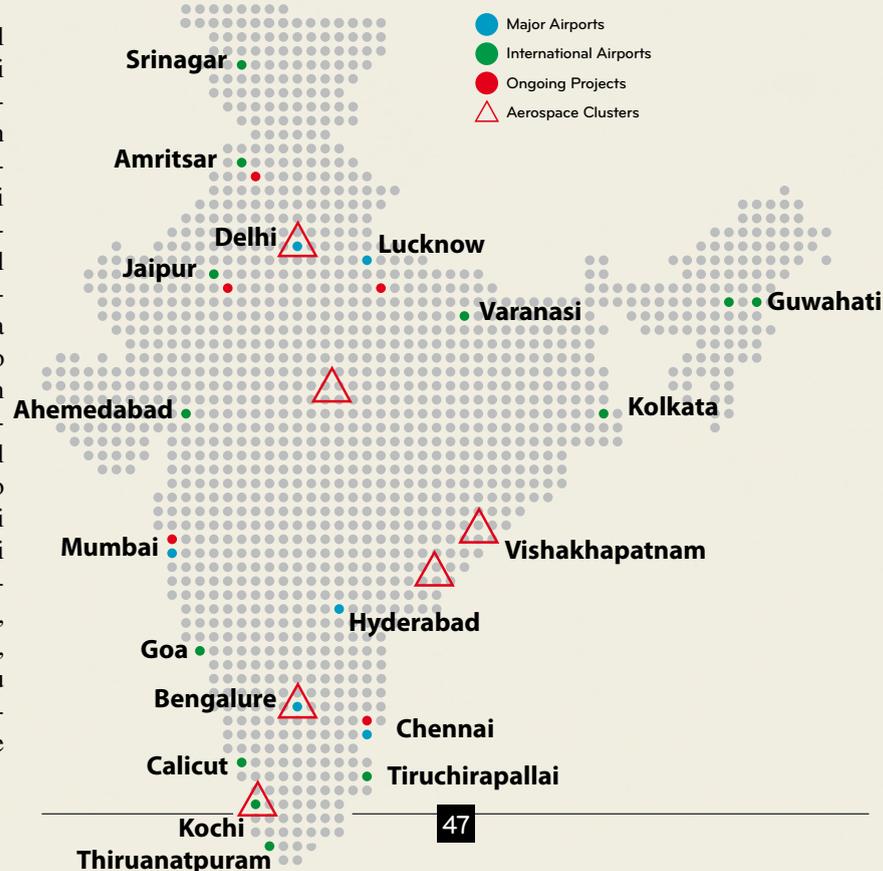
**I**l 90% del volume delle merci importate dall'India e il 70% in valore passano attraverso i porti. È quindi decisivo per la crescita dell'economia il focus del governo sullo sviluppo delle infrastrutture portuali e delle cosiddette vie d'acqua interne, nell'ottica di dare impulso al commercio con i Paesi vicini e, soprattutto, con quelli dell'Asean. Il governo ha approvato degli emendamenti al National Waterways Bill 2015, con cui si propone di creare 106 nuove vie d'acqua interna. Gli investimenti previsti nei prossimi anni ammontano a 150 miliardi, con cui verranno costruiti o migliorati 12 grandi porti, 200 porti minori, 5 vie d'acqua, 44 progetti di estensione portuale e oltre 80 di col-

legamento tra i porti e la rete stradale e ferroviaria. In questo caso è prevista l'esenzione dall'Income Tax. Uno dei fattori chiave per lo sviluppo dei terminal portuali è stata la liberalizzazione nel 2006 del traffico container che da allora sta crescendo annualmente di oltre il 12%. Accanto al principale operatore Concor, di proprietà della Indian Railways, sono scesi in campo società private che hanno investito almeno 810 milioni di dollari nella creazione di nuovi terminal. Tra questi l'italiana Msc, alleata con il gruppo indiano Adani, sta investendo per raddoppiare la capacità del proprio terminal container del porto di Mundra, nel Gujarat, attualmente in grado di movimentare 1,6 milioni di Teu.

**AEROPORTI**

# L'aereo sale sul traffico interno

**N**egli ultimi 10 anni, il traffico passeggeri nei principali aeroporti indiani è raddoppiato con punte massime a Delhi, dove è passato da 24 a 48 milioni di passeggeri all'anno, e a Mumbai da 25 a 42 milioni. Tra gennaio e agosto scorsi il mercato indiano ha superato i 64 milioni di passeggeri con una crescita sul 2015 di oltre il 23%. Proiettando questo dato a fine 2016, si prevede un mercato da oltre 120 milioni di passeggeri all'anno, destinato entro il 2020 a diventare il terzo del mondo e il primo entro il 2030. Nei prossimi dieci anni il numero dei passeggeri negli scali indiani triplicherà, trainato soprattutto dal traffico interno, che sta crescendo a rimi vertiginosi, quasi il 25% l'anno, contro un più modesto 8,6% del traffico internazionale. Gli interventi previsti nelle aree



aeroportuali entro il 2020 richiederanno investimenti nell'ordine di 80 miliardi di dollari per la costruzione di 10 nuovi aeroporti internazionali, che affiancheranno i grandi scali già esistenti a Mumbai, Delhi, Ahmedabad, Chennai, Jaipur, Kochi e Bangalore. Ma nel complesso i nuovi scali aeroportuali programmati sono 250. Anche in questo caso il governo conta sul fatto che i progetti in Ppp, incentivati dall'esenzione dell'Income Tax per gli investimenti esteri, copriranno il 100% dei lavori per gli aeroporti greenfield e il 74% di quelli per gli aeroporti brownfield.

SMART CITIES

# 111 miliardi per città più vivibili

**C**on il suggestivo programma 100 Smart Cities, il governo ha varato un ambizioso progetto di rinnovo e ammodernamento urbano che coinvolgerà altrettante città principali, trasformandole entro il 2022 in centri ospitali e sostenibili sotto ogni profilo, in particolare la fruizione dei servizi principali, compresa sanità, education e cura degli anziani, la gestione dei rifiuti, la connettività e la digitalizzazione, l'amministrazione pubblica e la sua trasparenza. Tra i cento nomi selezionati, i progetti già avviati sono una ventina (nella mappa a fianco in rosso i nomi delle città coinvolte) per i quali è stata costituita nel marzo scorso una società di scopo, in cui i privati possono partecipare fino al 50% del capitale, incaricata dell'analisi di base degli interventi e della loro gestione. I primi servizi a beneficiare degli interventi saranno quelli relativi alla gestione delle reti idriche, una delle questioni più assillanti, dei rifiuti, dell'approvvigionamento elettrico, anche attraverso fonti rinnovabili, e della mobilità urbana. Gli investimenti previsti nel progetto ammontano a 111 miliardi di dollari, di

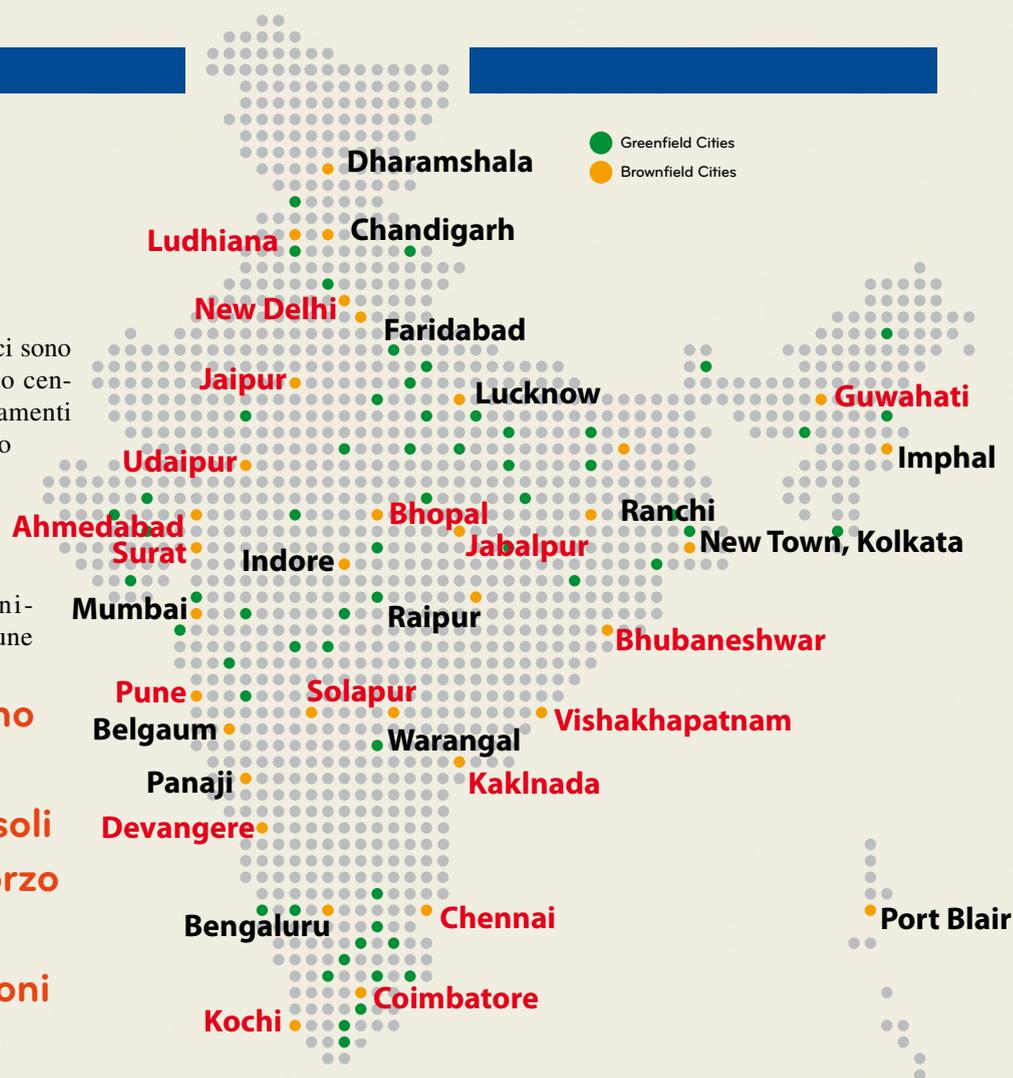
cui i primi 15 miliardi pubblici sono già stati stanziati dal governo centrale. Una parte dei finanziamenti necessari arriveranno attraverso società pubblico-private (Ppp) e dalle amministrazioni locali attraverso l'emissione di obbligazioni. Per sfruttare le opportunità di questo programma, alcune

**«Il mercato indiano è troppo difficile da affrontare da soli e richiede uno sforzo di sistema in cui imprese e istituzioni lavorino insieme»**

aziende italiane hanno costituito un consorzio con l'obiettivo di fornire concept e progetti concreti di intervento sul territorio, coniugando estetica, qualità del progetto e dei materiali. È nata così Legem, acronimo di Living Space, Energy, Governance, Environment, Mobility

and Network, per volontà di Cesare Saccani (intervista in pagina). «Il mercato indiano è troppo difficile da affrontare da soli e richiede uno sforzo di sistema in cui imprese e istituzioni lavorino insieme per favorirne l'apertura», ha spiegato Saccani. Soci fondatori sono, Italferr

(Fs), Aderma Locatelli (ancoraggi in acciaio), Cpl Concordia (energia), Progetto Cmr e Fg Tecnopolo (ingegneria), Icmq (certificazione), Nidec (sistemi di automazione) e la rete di impresa Five 5, attiva nel campo del riscaldamento, ventilazione e condizionamento d'aria.



Testimonial/Cesare Saccani, Fagioli

## C'È IL MADE IN ITALY IN POLE POSITION

«Il piano sulle 100 smart cities del governo Modi potrebbe riservare grandi opportunità alle aziende italiane». Ne è convinto Cesare Saccani, anima e ispiratore del progetto Legem, managing director di Icmq, l'agenzia di certificazione per i prodotti e servizi nelle costruzioni, e direttore di Fagioli in India.

**Domanda:** In quali settori?

**Risposta:** Per le aziende che si occupano di costruire la struttura o l'infrastruttura, ma anche quelle che producono materiali da costruzione, soprattutto quelli più innovativi ed ecocompatibili. Il problema è che, a oggi,

le criticità del settore superano i vantaggi».

**D.** Come mai?

**R.** Le normative tecniche indiane non permettono di valorizzare le tecnologie di eccellenza made in Italy. E poi i tempi per fare un progetto in India sono biblici, il settore è disorganizzato e protezionistico.

**D.** E le opportunità?

**R.** Nei materiali da costruzione innovativi, laterizi, isolamenti, additivi per calcestruzzo,



Cesare Saccani

serramenti, l'Italia è un campione mondiale. Grandi opportunità potrebbero concretizzarsi anche per le aziende che si occupano di sistemi costruttivi innovativi e che producono macchinari per il settore.

**D.** Le prospettive del mercato?

**R.** L'India prevede di realizzare 130 milioni di appartamenti nel giro di cinque anni. I sistemi costruttivi innovativi italiani consentirebbero di ridurre notevolmente i tempi che caratterizzano la realizzazione dei progetti in questo mercato.

continua a pagina 89

# Cantiere India, il ruolo chiave sarà dei costruttori privati

di Francesco Colamartino

*Per i prossimi tre anni, il governo ha pianificato investimenti per 376 miliardi di dollari nelle infrastrutture di cui 180 da investitori privati. Per allettarli ha promesso incentivi fiscali e soprattutto una nuova formula di partnership*



Marco Vulpiani, partner di Deloitte

«Il piano di potenziamento delle infrastrutture del governo di Narendra Modi è molto ambizioso, come rivelano i numeri, ma non ha alternative: la crescita del Paese nel medio-lungo termine dipenderà dalla capacità di implementarlo». Alessandro De Masi, attaché commerciale dell'Ambasciata Italiana a Delhi, accende un faro sulle opportunità, per le aziende italiane, che emergono dal nuovo corso del governo indiano. Con un mix di grandeur patriottica e apertura verso gli investitori esteri, imprese e istituzioni finanziarie, il governo ha ribadito di volere investire 376 miliardi di dollari in tre anni in infrastrutture, di cui

il 48%, quindi 180 miliardi, dovrebbe arrivare da investitori privati. Un bell'auspicio, dal momento che gli investimenti esteri in India in tutti i settori sono stabilmente intorno ai 35 miliardi di dollari. Il governo si fa forte del fatto che nei nove mesi di quest'anno la principale fonte di finanziamento degli investimenti infrastrutturali sono stati i privati, che hanno contribuito per il 55%. Ma se i piani sono da paese grande come un continente, anche i numeri sono in relazione. Nei prossimi cinque anni l'India avrebbe bisogno di investimenti in infrastrutture per 450 miliardi di fondi privati da convogliare su partnership pubblico-private (PPP). Il

Testimonial/Fabrizio Serravalle, Saipem

## NELL'OIL&GAS TIRA L'ONSHORE

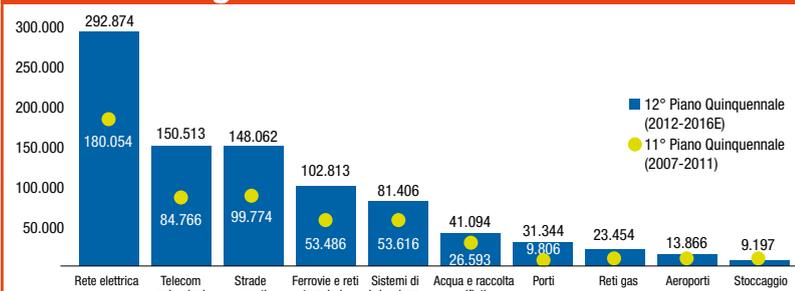
«Il mercato indiano si sta dimostrando molto attrattivo per lo sviluppo di progetti onshore, con varie iniziative nel campo dei fertilizzanti, raffinerie e rigassificatori di LNG, tutti ambiti di grande interesse per Saipem». Fabrizio Serravalle, managing director di Saipem India Projects, che con 1.200 ingegneri su 1.500 dipendenti, al 98% indiani, è diventata il più grande fornitore di servizi di ingegneria per l'intero gruppo, è particolarmente ottimista sulle prospettive di business. «Le opportunità di sviluppo, in un contesto generale ancora difficile per il settore oil&gas, sono numerose anche in ambito offshore, con progetti di rilievo che si svilupperanno a breve nel Golfo del Bengala, e per il segmento drilling, con attività di esplorazione promosse da società statali e private, fortemente sostenute dal governo indiano che punta a ridurre la dipendenza energetica da altri paesi,» ha spiegato Serravalle. In India Saipem è attiva dagli anni 60. Il primo lavoro

importante è stato la costruzione di una raffineria, poi negli anni 80 ha realizzato una condotta sottomarina per Ongc, società petrolifera indiana e, successivamente, ha sviluppato le perforazioni sia onshore che offshore, attività proseguita fino al 2012. Nel 2004 ha avviato le attività a Chennai e attualmente la sua tecnologia fa funzionare il 90% degli impianti fertilizzanti nel subcontinente e quelli di un'area vasta che va dalla Turchia all'Arabia Saudita fino alla Nigeria. Ma rispetto al mercato domestico che rappresenta una fetta tra il 10 e il 20% del business di Saipem India, il subcontinente è diventato una piattaforma di espansione verso i mercati in crescita in Asia e Africa. Attualmente i tecnici Saipem, in gran parte indiani, stanno facendo la spola tra Chennai e l'Arabia Saudita, dove sono impegnati nello sviluppo di unità di gasificazione e recupero zolfo a Jazan, su commessa di Saudi Aramco, la Turchia dove stanno costruendo una raffineria per conto di Socar Turcas, e il Kuwait dove lavorano alla Al Zour New Refinery della Kuwait National Petroleum Corporation. Negli anni scorsi si sono spinti fino in Nigeria, per realizzare un impianto di fertilizzanti, e in Angola per progettare e realizzazione unità galleggianti per il progetto di sviluppo di Kaombo, su commessa di Total. E ancora hanno lavorato in mezzo al golfo Persico per estrarre il gas naturale nel campo di Shah e costruire 250 chilometri di pipeline per distribuirlo nella regione, su commessa della Abu Dhabi Gas Development.



Fabrizio Serravalle

## Dove vanno gli investimenti



Fonte: Twelfth Five-Year Plan (2012-17) - Faster, More Inclusive and Sustainable Growth. Planning Commission, Government of India (2013)

70% di questi dei fondi dovrebbe andare a finanziare la produzione e la trasmissione di energia elettrica, e il resto diviso tra il piano di nuove strade e costruzioni. L'effetto traino sulla domanda di nuovi macchinari per costruzioni raddoppierà il mercato entro il 2020 a 5 miliardi di dollari. «L'India è molto interessata ad acquistare materiali e tecnologie ecologicamente sostenibili ed innovative e impiantistica al servizio delle infrastrutture», ha insistito De Masi, «settori in cui le aziende italiane vantano un'esperienza consolidata e riconosciuta in tutto il mondo».

Per trasformare i buoni programmi in scelte operative concrete il governo Modi ha fatto un passo decisivo: liberalizzare gli investimenti diretti esteri nelle infrastrutture e aprire la possibilità di attingere i fondi necessari anche dal mercato internazionale dei capitali. Solo in questo modo si potrà riuscire a recuperare un gap enorme tra bisogni e disponibilità: in 15 anni, dal 2000 in poi, l'India è riuscita ad attrarre solo 24,1 miliardi in questo campo. La strada, d'altra parte, è obbligata. «Secondo il World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2015-16 l'India si classifica all'81esimo posto, su 148 Paesi presi in considerazione, per qualità delle infrastrutture, evidenziando un deficit infrastrutturale relativo principalmente al settore dei trasporti, autostrade e aeroporti», hanno rilevato gli analisti di Deloitte.

**PIÙ CAPITALE MENO DEBITI**

Oggi in India il capitale straniero è preferito agli strumenti di debito e ai prestiti di istituzioni estere, dal

momento che molte aziende indiane sono già sovra-indebitate e i loro asset sono spesso finiti e continuano a finire in una blacklist di asset non-performing. Per dare più ossigeno agli operatori migliori la Reserve Bank of India, la banca centrale, ha autorizzato le aziende domestiche a finanziarsi all'estero con prestiti a medio lungo termine, per una durata minima di cinque anni, e un limite di 750 milioni di dollari senza che serva

**«La stima è che il consumo di acciaio di qualità possa raddoppiare nel giro di poco tempo, di qui l'enorme potenziale che c'è nel mercato indiano, perché l'acciaio è il sale della crescita»**

l'approvazione dell'autorità pubblica. Sono stati ridotti l'area minima e il capitale prevista per costruire, rispettivamente a 20.000 metri quadrati e 5 milioni di dollari (con esenzione totale per chi dedica il 30% del costo totale del progetto all'edilizia popolare), riconoscendo ai privati la facoltà di uscire dal progetto dopo due anni. Una parte importante dei fondi

**Testimonial/Francesco Esposito, Danieli**

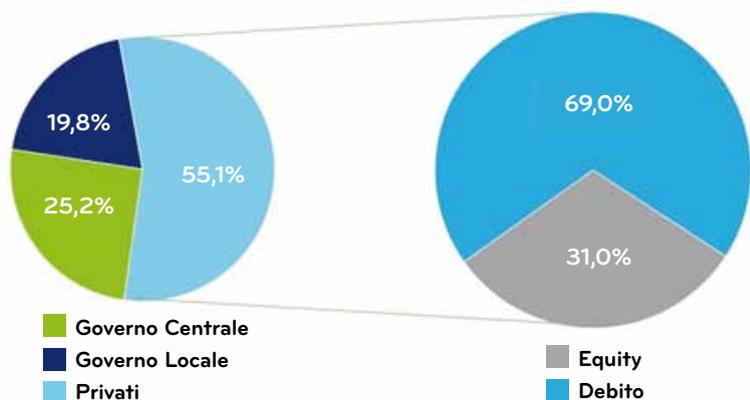
**DANIELI, ACCIAIO AL RADDOPPIO**

Il dato chiave è quello del consumo per abitante, poco meno di 70 chilogrammi all'anno mentre in Europa è compreso tra 280 e 300 chilogrammi a testa. «Noi stimiamo che il consumo si possa raddoppiare nel giro di poco tempo, di qui l'enorme potenziale che vediamo nel mercato indiano», ha spiegato a MFI Francesco Esposito, ceo di Danieli India, il più importante investimento estero nel settore dell'acciaio, forte di due fabbriche, una a Chennai nel sud, e l'altra a Kolkata, ad est, oltre agli uffici commerciali a Pune, Mumbai e Delhi, nel complesso più di 1.000 dipendenti. Ma con realismo Esposito guarda anche agli ostacoli che si delineano nella realizzazione dei progetti di sviluppo, che comunque stanno assicurando, già ora, una crescita tra il 10 e il 15% del fatturato annuo, con una previsione di arrivare al 30 giugno prossimo, alla chiusura del bilancio 2016-2017, intorno a 120 milioni di euro, con un utile significativo. «Ad assicurare il pieno sviluppo del mercato dei prodotti che richiedono acciai speciali, quindi a maggior valore aggiunto, di cui Danieli è specialista, dovrà essere una crescita decisa della classe media, quindi di nuovi modelli di consumo di auto e di elettrodomestici», ha ammesso Esposito. L'acciaio impiegato nelle grandi opere infrastrutturali è quello meno ricco, motivo per cui anche i gruppi domestici, da Arcelor Mittal a Jindal, non sono ancora impegnati a potenziare su larga scala la capacità produttiva nel mercato nazionale. «Ma la crescita dell'economia, che sembra assestata al 7%, sta cambiando i parametri di riferimento, e ci aspettiamo un forte riflesso sulla domanda di acciaio a partire dal secondo semestre del 2017», ha previsto il manager. Del resto, l'acciaio è il sale della crescita, in tutto il mondo. Lo stabilimento della Danieli a una settantina di chilometri da Chennai, nell'area industriale di Sri City che sta diventando uno dei nuovi poli di sviluppo del settore automobilistico, quest'anno è entrato a regime, dopo che la prima pietra è stata posata 4 anni fa e sono stati investiti 65 milioni di euro. L'impianto servirà anche per incrementare le esportazioni del gruppo verso i mercati vicini sia quelli in buona crescita a est e nord, Bangladesh, Myanmar e Pakistan sia quelli a occidente, in particolare i mercati dell'East Africa e quelli, anch'essi in forte sviluppo, nei paesi del Golfo.



Francesco Esposito, ceo di Danieli India

**Come sono finanziati gli investimenti**



Fonte: Twelfth Five-Year Plan (2012-17) - Faster, More Inclusive and Sustainable Growth. Planning Commission, Government of India (2013)

pubblici necessari ad attivare il settore è sotto la gestione del National Infrastructure and Investment Fund, dotato, per ora, di mezzi per 5,8 miliardi di dollari, con il compito prioritario di riattivare i progetti greenfield e brownfield in stallo. Anche le fusioni e le acquisizioni nel settore delle infrastrutture sono incoraggiate, insieme all'estromissione dai progetti degli sponsor considerati malsani. Altri due enti statali, l'Industrial Financial Corporation e l'Infrastructure Development Finance Corporation, sono stati inca-

ricati di mettere a punto l'emissione di project bond, cioè di obbligazioni con rendimenti garantiti dal progetto, per finanziare ferrovie, strade e progetti di irrigazione. E per allettare i sottoscrittori sono state promesse dal governo federale deduzioni fiscali sugli interessi. Tra i provvedimenti messi in campo dal governo c'è anche l'innalzamento da 5 a 25 miliardi di dollari in totale per gli anni 2015-2016 del limite di investimento da parte di investitori istituzionali esteri in obbligazioni di aziende del settore infrastrutture

Testimonial/Carlo Carganico, Italferr

## 100 MILIARDI DI BINARI

Sarà il ponte dei record: 750 metri sospesi a un'altezza di 360 metri, 35 metri in più della Tour Eiffel, dal letto del fiume che scorre in basso, grazie a un'opera di ingegneria che consentirà il passaggio dei treni nella regione nord-occidentale dell'India, lungo le pendici del Kashmir fino al confine con il Pakistan. In aprile Italferr, il braccio di ingegneria delle Ferrovie dello Stato italiane si è aggiudicata progettazione e supervisione dei lavori dell'Anji Khad Bridge. Poi, in settembre l'azienda è stata coinvolta nel programma di sviluppo delle linee metropolitane 7 e 2B di Mumbai, insieme alla spagnola Ayesa Ingeniería y Arquitectura e agli indiani Consulting Engineering Group. A Carlo Carganico, ceo di Italferr, MFI ha chiesto quali saranno gli sviluppi di queste attività.

**Domanda:** Quali opportunità offre il mercato indiano dei trasporti su rotaia?

**Risposta:** L'India ha un programma di investimenti nei trasporti su ferro per oltre 100 miliardi di euro nei prossimi 5 anni, che comprende nuove linee metropolitane e suburbane, miglioramenti di linee esistenti, nuove linee specializzate per merci, collegamenti con i porti e nuove linee ad alta velocità.

**D.** Ci sono adeguate coperture finanziarie?

**R.** Sul tema il governo ha un problema, che pensa di risolvere in buona parte con un massiccio ricorso allo strumento del Ppp. Noi siamo interessati ad affiancare investitori privati su questi progetti.

**D.** Quali sono i pro e i contro dell'avviare un'attività in India?

**R.** È necessario localizzare l'attività perché occorre essere vicini ai clienti e avere personale locale che aiuti a comprendere meglio il funzionamento del mercato. La complessità burocratica è inizialmente amplificata dall'essere stranieri, ma, con pazienza, i problemi si superano.

**D.** Ci sono particolari agevolazioni con cui il governo cerca di attirare aziende come la vostra in India?

**R.** Non abbiamo trovato particolari agevolazioni fiscali.

**D.** Come mai Italferr è coinvolta nel progetto Legem di sviluppo di una smart city in India?

**R.** I progetti di Smart City sono entusiasmanti. Partecipare alla concezione e alla pianificazione ex novo di città che ancora non esistono e che nei programmi del governo dovranno avere tra i 2 e i 4 milioni di abitanti in un orizzonte di medio-lungo periodo è un'esperienza nella quale siamo estremamente interessati ad essere attori.

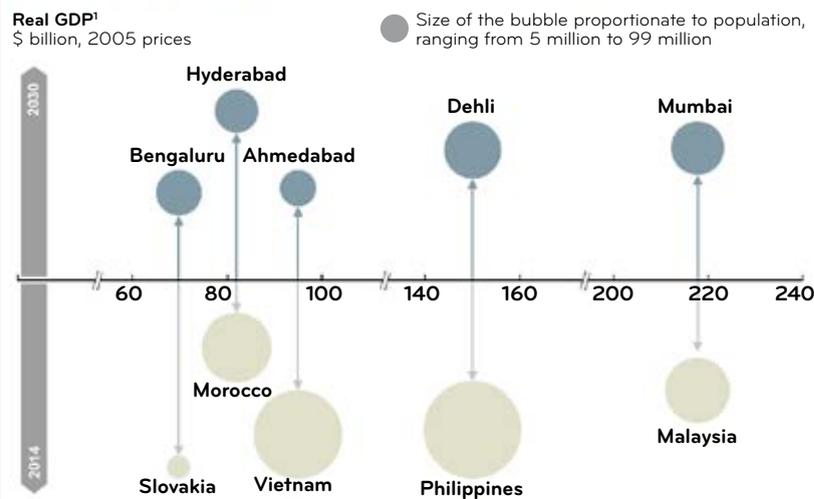
**D.** Quali sono i principali concorrenti su questo mercato?

**R.** Le imprese indiane, in particolare i grandi contractor sono agguerrite e preparate. Il governo indiano, tuttavia, è molto aperto verso imprese straniere che possono portare know-how specifici.



L'Anji Khad Bridge, 750 metri sospesi a 360 metri d'altezza. Sotto, Carlo Carganico

## Città grandi come stati



<sup>1</sup> Top five cities based on 2030 GDP values.

Fonte: World Bank; Mckinsey Global Institute analysis

Nel 2030 le cinque principali città indiane avranno un Pil paragonabile a quello attuale di alcuni stati a medio reddito. Significa che Mumbai sarà un'economia da quasi 220 miliardi di dollari. La dimensione dei cerchi è in proporzione alla popolazione, in un range che va da un minimo di 5 a un massimo di 99 milioni di abitanti.

In aiuto del governo è scesa anche in campo la Banca Asiatica di Sviluppo, creata da indiani e cinesi, proprio per finanziare i grandi progetti di sviluppo, tra cui il South Asian Regional Connectivity. Con uno stanziamento di 5 miliardi di dollari la banca finanzia varie infrastrutture nel Sudest asiatico, con l'obiettivo di migliorare i collegamenti nell'area lungo due principali corridoi: quello che collega l'India con Bangladesh, Nepal e Butan attraverso il Nord Bengala e quello con il Myanmar.

Sul piano della lotta alla corruzione e per una maggiore trasparenza, infine, il governo federale ha deciso di accentrare la distribuzione dei fondi tra gli enti locali, per impedire alle autorità degli Stati dell'Unione che in passato hanno dato prova di inefficienza, di intervenire secondo logiche diverse dal piano nazionale.

### PPP NUOVO MODELLO

Basteranno questi provvedimenti a superare la diffidenza di molti investitori verso un mercato che in passato ha bruciato molte aspettative e i relativi fondi? Gli analisti del settore rilevano, infatti, che accanto alla necessità di trovare fondi freschi sul mercato da parte del governo per finanziare i piani di sviluppo, c'è un problema di gestione e credibili-

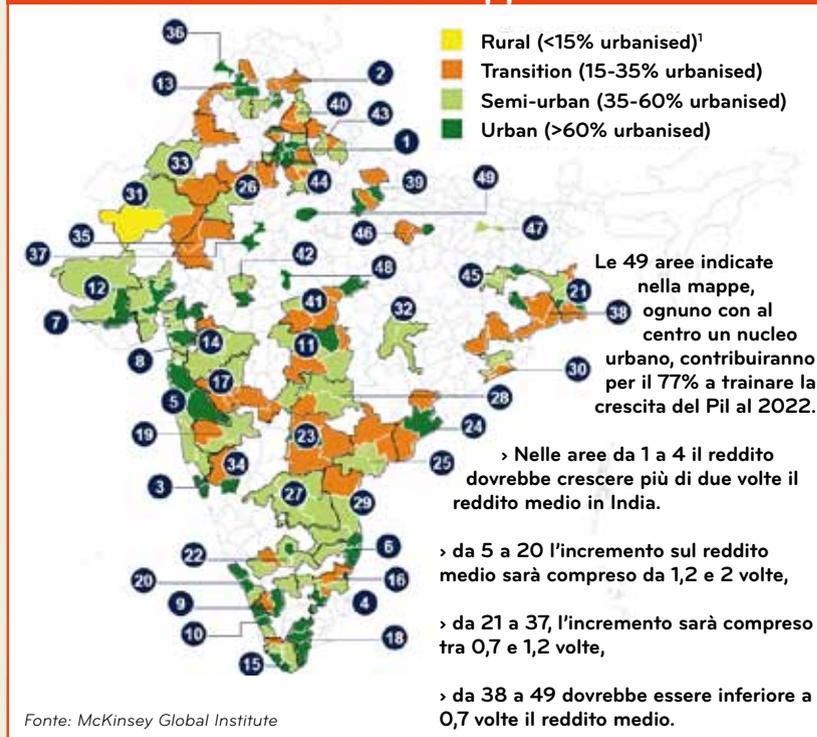
mentre è stata autorizzata l'emissione di bond denominati in rupie sui mercati esteri. E ancora il Securities & Exchange Board of India, cioè il regolatore del mercato azionario, ha allargato le maglie della normativa per consentire agli investitori esteri di comperare quote dei Real Estate Investment Trusts e degli Infrastructure Investment Trust, veicoli creati con l'obiettivo di dare ai grandi costruttori main contractor la possibilità di finanziarsi sul mercato. La campagna del governo per investire in infrastrutture ha toccato anche i fondi pensione e i fondi sovrani, due ricche fonti finanziarie, allettati dalla possibilità di rendimenti stabili di lungo termine, decisamente superiori a quelli raso terra assicurati dai titoli del debito pubblico in buona parte delle grandi economie sviluppate.

tà del settore degli appalti pubblici. Una partecipazione alle gare troppo aggressiva in termini di offerte da parte dei costruttori locali ha provocato danni consistenti sui bilanci delle stesse aziende, costrette a indebitarsi oltremisura per mantenere i prezzi bassi, e sulla qualità delle opere, spesso interrotte per i costi quasi sempre maggiori del previsto, per ritardi nelle autorizzazioni, problemi nell'applicazione delle tariffe in caso di concessione, rigidità nella rinegoziazione dei contratti, un'allocazione iniqua del rischio tra pubblico e privato. Il quadro è ulteriormente complicato dal fatto che i tempi per l'acquisizione della terra su cui costruire e quelli per la risoluzione delle dispute sono biblici e alcuni settori mancano di un regolatore veramente indipendente. Per questi motivi l'appello dei PPP, generalmente troppo sbilanciati sul settore delle strade (60%) e ferrovie (45%), negli ultimi tre anni è declinato sensibilmente, causando lo stallo o il rallentamento di molti progetti e, di conseguenza, una sofferenza nei bilanci delle aziende e delle banche coinvolte. Una svolta anche in

questo settore sembra tuttavia possibile. Il governo sta mettendo a punto procedure standardizzate per i progetti in PPP e per quest'anno e per quello passato ha finanziato la costituzione di un organismo che fornisca supporto al partenariato pubblico-privato. «Per sbloccare i numerosi progetti autostradali fermi nella fase di sviluppo, il governo indiano ha recentemente messo a punto un nuovo modello di contratti in PPP,» ha confermato a MFI Marco Vulpiani, responsabile dei servizi Valuation e Infrastructure & Capital Projects di Deloitte.

La nuova forma di PPP, secondo un modello hybrid-annuity, permette al privato di incassare il pagamento di canoni fissi dal governo per 5 anni fino a coprire circa il 40% del costo di costruzione. Al sesto anno l'ammontare del canone annuo diventa variabile sulla base del valore e della performance del progetto. «Il vantaggio di questo modello consiste nella condivisione tra il pubblico e il privato del rischio finanziario» ha sottolineato Vulpiani. Con questa formula, il rischio dell'operatore privato, a cui spetta il funding sotto forma di

**Le aree che trainano lo sviluppo**



equity e debito del 60% del progetto, viene attenuato da un'entrata certa almeno per i primi cinque anni. Inoltre con l'Engineering Procurement Construction, utilizzato soprattutto per strade e autostrade, il governo

mette a disposizione i finanziamenti e il privato si occupa dei contratti di lavoro e della costruzione dell'opera. Tuttavia le difficoltà operative non riguardano solo le normative sui PPP e i rischi finanziari «Il mercato indiano delle infrastrutture lavora a costi molto bassi.

Basti pensare che con i soldi con cui si paga un ingegnere italiano, in India se ne pagano 15», ha raccontato a MFI Giandomenico Ghella, presidente dell'omonima azienda di costruzioni e del comitato per i lavori all'estero dell'Associazione Nazionale dei Costruttori Edili (Ance), «inoltre il sistema giudiziario locale è estremamente farraginoso, peggio di quello italiano». Ciononostante le opportunità di lavoro sono attentamente monitorate da alcune big italiane tra cui Astaldi e Salini Impregilo, che nel Paese ha già realizzato nel 2002 il progetto idroelettrico Nathpa Jhakri, mentre Cmc di Ravenna sta costruendo, con qualche difficoltà, una diga alta 85 metri sul fiume Parbati, nella zona inferiore dell'Himalaya. E ora che il governo Modi ha sbloccato circa 40 progetti che erano da tempo in stallo e ha proposto di creare un regolatore indipendente, almeno nel settore stradale, potrebbe essere il momento giusto per rientrare nel mercato. ■

**Testimonial/Leonardo Cavalli, OneWorks**

**ONEWORKS PER 100 CITTÀ**

«Il piano di sviluppo varato dal governo prevede la realizzazione nei prossimi anni di 100 città di un milione di abitanti ciascuna. È una grande opportunità che va affrontata tenendo conto del federalismo, della complessità amministrativa e del divario nel costo del lavoro». Leonardo Cavalli, che insieme a Giulio De Carli ha fondato nel 2007 lo studio di architettura



OneWorks, sa di cosa parla perché nel 2011 e nel 2013 ha lavorato su progetti pubblici importanti, l'ammodernamento del porto di Kochi, concepito per generare nuove opportunità di sviluppo urbano, e della nuova stazione ferroviaria intermodale di Raya Raipur, che include anche due stazioni degli autobus e che ha definito uno spazio urbano all'altezza della nuova capitale amministrativa dello Stato di Chhattisgarh, a sud di Nuova Delhi. «Queste



La stazione Raya Naipur progettata da OneWorks. Accanto Giulio De Mauri, e, in secondo piano, Leonardo Cavalli

esperienze ci hanno dato modo di iniziare a conoscere più da vicino il contesto indiano», ha sottolineato Cavalli. OneWorks, 12 milioni di euro di ricavi nel 2015, sedi a Milano, Roma, Venezia, Dubai e Londra e un team di 120 persone, vanta una specializzazione nei progetti architettonici per le infrastrutture del trasporto, aeroporti e stazioni, del real estate e del retail. È particolarmente impegnato nell'area del Golfo e a Dubai, dove è nato il collegamento con il mercato indiano, «nell'ottica di una partnership locale che risponda alla ricerca di competenze eccellenti sul fronte tecnologico e produttivo». Il primo passo di OneWorks verso la presenza in India è il un team dello studio che da qualche mese lavora quotidianamente con un team indiano a Doha, la capitale del Qatar.

**SOLGROUP**  
a breath of life

# SOL continua a investire in India

*Dopo appena sei anni di presenza sul mercato, è ora operativo un nuovo centro di produzione gas puri, speciali e medicali, tra i più importanti del Sud dell'India*



**A**lla vigilia del novantesimo compleanno, prosegue senza soste il processo di internazionalizzazione del gruppo SOL, la multinazionale italiana controllata dalle famiglie Annoni e Fumagalli, quotata alla borsa di Milano, con un fatturato 2015 di circa 675 milioni di euro e oltre 3.000 dipendenti. Il gruppo SOL ha, infatti, avviato un nuovo stabilimento a Ranipet (TN) che diventerà il più grande centro di produzione gas puri, speciali e medicali del Sud dell'India. L'investimento è stato realizzato col supporto della Camera di Commercio Indo-Italiana e delle autorità del Tamil Nadu, che hanno riconosciuto il contributo del gruppo SOL allo sviluppo dell'industria locale e la capacità di fare sistema con le aziende italiane presenti nel subcontinente.

In India il gruppo SOL è attivo dal 2010 a Chennai, dove ha fondato la Siggilsol India, in joint-venture paritetica con Siggil, azienda familiare leader nella produzione e commercializzazione di anidride carbonica, con la quale ha condiviso valori e progetti. La Siggilsol, che ha un fatturato di circa 8 milioni di euro, opera con una struttura articolata in un impianto principale e quattro secondari. L'impianto principale di frazionamento aria, sito a Pudukkudi (TN), che produce ossigeno, azoto e argon, è stato re-

L'impianto di frazionamento aria della Siggilsol a Pudukkudi (TN) con la nuova unità di produzione argon e, a destra, Transfill elio della Siggilsol a Manali (TN)

centemente potenziato per rispondere alla crescente domanda dell'industria automobilistica di miscele avanzate per la saldatura. Gli impianti secondari servono, invece, la produzione di gas tecnici puri e medicali, distribuiti, con una rete di uffici commerciali, in buona parte del subcontinente. «Forte del suo mercato interno, l'India è in forte espansione», ha spiegato Renato Imeri, country manager di SOL, «e il gruppo punta a realizzare nei prossimi anni importanti risultati, frutto di investimenti mirati e scelte strategiche condivise coi nostri partner. Grazie alle nostre competenze abbiamo acquisito referenze di primo piano nell'alimentare, nella meccanica di precisione, nel settore energetico, automotive, ricerca e healthcare».

Siggilsol si è rapidamente fatta largo in un mercato dominato dalle multinazionali del settore grazie alla capacità di dialogo con i clienti, abbinata alla leadership tecnologica e al know-how specifico, che hanno consentito di integrare anche un'azienda locale acquisita nel 2014 e di individuare soluzioni innovative per il mercato indiano. «L'attenzione ai problemi dei clienti è

una caratteristica peculiare del gruppo, che rende l'azienda unica nel suo mercato di riferimento e che ha consentito di essere in India tra i primi a realizzare un centro di riempimento elio liquido e gassoso, introducendo valvole a pressione residuale ed attenti controlli dei gas prodotti, per assicurarne la massima qualità.

Abbiamo anche realizzato impianti di distribuzione di gas industriali e medicali secondo standard avanzati e terapie mediche innovative per l'insufficienza polmonare neonatale, che si basano sull'impiego di medical devices per la somministrazione di speciali miscele di gas presso centri ospedalieri d'eccellenza del Sud dell'India», ha aggiunto Imeri.

Il gruppo SOL opera in due distinti e sinergici settori: produzione, ricerca applicata e commercializzazione di gas tecnici, puri e medicinali, e assistenza medica a domicilio. Lo sviluppo internazionale ha preso avvio nel 1987 con l'ingresso in Olanda; si è progressivamente radicato nella maggior parte dei Paesi europei, e successivamente in India, Marocco e Brasile. A fronte di una crescita continua anche in Italia, dove è stato recentemente inaugurato il nuovo impianto di frazionamento aria di Augusta (Catania), il fatturato estero rappresenta oggi il 52% del totale consolidato.

# Ecco i campioni italiani dell'Indian League

di Franco Canevesio, Nicola Capuzzo e Marcello Conti

*Come si imposta una strategia commerciale? Conviene portare tecnologia d'avanguardia? C'è spazio per le piccole imprese? Comprare un'azienda locale o investire greenfield? Le risposte degli imprenditori*

## FOOD - AGUGIARO & FIGNA

### ALLA SCUOLA DELLA PIZZA

**H**anno incominciato dagli alberghi di lusso, i Mandarin di Delhi e Mumbai, poi sono passati al franchising con ristoranti importanti, soprattutto inglesi, quindi alle catene di pizzerie, prima fra tutte la cinese, ex inglese, Pizza Express. Così nel giro di un paio d'anni, la farina italiana sta entrando passo dopo passo nel mercato indiano dei prodotti da forno e dolciari, allargandosi all'intero territorio. «Per ogni grande area o Stato abbiamo cercato partner locali, rintracciando distributori classici, ora puntiamo a partnership con distributori locali di formaggio, a cui affidare parte dei nostri prodotti», ha spiegato a MFI Riccardo Agugiaro, 41 anni, ceo ed export manager di un brand nobile dell'arte molitoria, oltre che secondo produttore nazionale con oltre 100 milioni di fatturato. Attiva dal XV



**Riccardo Agugiaro, e, sotto, lo stabilimento di Collecchio, vicino a Parma**

secolo, passata da otto generazioni delle famiglie fondatrici, Agugiaro & Figna, è specialista nella macinazione del grano tenero, 280 mila tonnellate di macinato l'anno nei tre stabilimenti di Parma, Padova e Perugia. «L'India è un mercato difficile ma noi vogliamo continuare a investire», ha sottolineato il manager, che per rafforzare l'affermazione del brand Le 5 Stagioni ha deciso che il gruppo aprirà una Scuola della pizza in India.



#### X factor

«La promozione del made in Italy attraverso l'arte della pizza è la nostra vocazione, che fa del nostro marchio una garanzia di qualità dei lavorati che si possono ottenere con le nostre farine», ha spiegato Riccardo Agugiaro. Questo risultato è il frutto di uno sforzo soprattutto sul fronte del servizio ai clienti, che sono seguiti per migliorare la qualità del prodotto finale dal centro di ricerca e sviluppo della società e dai laboratori di controllo qualità attivi in ognuno dei tre stabilimenti del gruppo. I tecnici della Agugiaro & Figna insegnano l'utilizzo migliore dei prodotti, fornendo gli strumenti per divenire panificatori, pasticceri e pizzaioli professionali.

## ENERGIA - ARCHIMEDE SOLAR

### PIÙ SOLE CON IL SALE

**Q**uando si possiede un brevetto unico al mondo e si ha a disposizione una tecnologia che ancora nessuno è in grado di replicare, l'ingresso in un mercato importante come l'India può avvenire «a chiamata». Nasce così la storia di Archimede Solar Energy del gruppo Angelantoni Industrie, circa 70 milioni di fatturato nel 2015, leader mondiale nella produzione di tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche e collettori parabolici lineari. «Il mercato energetico indiano è in continua crescita e molto ricettivo sulle nuove tecnologie», ha spiegato Federica Angelantoni, 39 anni, ceo di Archimede Solar. Da cinque anni Archimede fornisce ad Atria Power la tecnologia base per una centrale da 10 mw e da 8 ore di accumulo. I volumi sono ancora modesti, il 15% della capacità produttiva di Archimede, ma l'India ha deciso di investire con decisione nella tecnologia dei sali fusi, che è alla base dei ricevitori progettati, in collaborazione con l'istituto Enea, per operare ad altissime temperature per il funzionamento delle grandi centrali solari termodinamiche. Il vantaggio di questa tecnologia in sostituzione dell'olio diametrico è una maggiore sicurezza dell'impianto perché i sali sono non infiammabili e atossici, mentre garantiscono un risparmio di costi, a fronte di una maggiore produzione energetica.



**Federica Angelantoni, 39 anni, ceo di Archimede Solar**

#### X factor

I collettori solari parabolici (CSP) sono oggi la tecnologia più diffusa nel panorama solare termodinamico che si sviluppa nella fascia Sun Belt in particolare in Sud Africa, Marocco, Cina, Usa, Cile, Arabia e India», ha spiegato Federica Angelantoni. Secondo l'agenzia energetica internazionale (IEA) la quota di energia elettrica prodotta dai sistemi CSP è destinata a coprire il 30% della produzione di elettricità da fonti rinnovabili i prossimi anni. Per mantenere il primato di Archimede in un mercato molto competitivo, dove l'eccellenza italiana è un valore aggiunto, l'India rappresenta un'opportunità unica per applicare su larga scala tecnologie d'avanguardia.

## BIOTECNOLOGIE - INDENA

### CON LE PIANTE SI CRESCE DI PIÙ

«Qui c'è una enorme biodiversità oltre che una tradizione culturale, tra cui la medicina ayurvedica, che valorizza le cure naturali». Giuliano Micheletti, da 22 anni in India e da 16 alla guida della filiale indiana di Indena, non poteva scegliere un terreno più fertile per fare crescere un'attività che dalle piante e dalla botanica trae la sua forza vitale. A Bangalore, nel 2000, ha incominciato a far funzionare i primi impianti dell'officina farmaceutica dove sono preparati gli estratti vegetali che vengono venduti all'industria farmaceutica, cosmetica e degli integratori alimentari di tutto il mondo, direttamente o attraverso la casamadre milanese, leader mondiale in questo settore. La fama internazionale di Indena è legata alla produzione di componenti base di importanti farmaci anti tumorali e per la cura di malattie cardiache, come il Paclitaxel o la Gingko Biloba. «Il futuro sono i principi attivi da utilizzare nella produzione di integratori alimentari personalizzati, in particolare per migliorare le funzioni gastro-intestinali e curare le patologie legate all'eccesso di zuccheri», ha spiegato Micheletti, che guarda all'India come a un mercato da cui non si può prescindere per chiunque faccia manifattura e guardi a un orizzonte di 10-15 anni.



Biagio Della Beffa

#### X factor

Con 120 brevetti all'attivo e i più attrezzati laboratori di analisi botanica in campo mondiale, Indena è una multinazionale che esporta in 70 Paesi, soprattutto in mercati fra i più regolamentati al mondo, Stati Uniti, Giappone ed Europa. È guidata da Biagio Della Beffa, nipote del fondatore. Buona parte delle sostanze attive che produce provengono da coltivazioni di proprietà o da fornitori sui quali esercita uno stretto controllo di qualità.

## CERAMICA - EMILCERAMICA

### IL SUCCESSO È NELLA COTTURA

«In India gli affari non si concludono tra aziende ma tra persone che si scelgono per affinità o chimica».

Luca Majocchi, ceo di Emilceramica, azienda emiliana leader nella produzione di piastrelle di fascia alta, parte di Emilgroup, 185,6 milioni di fatturato nel 2015, le affinità elettive le ha trovate nel Gujarat con la famiglia Aghara, proprietari di Simpolo, un produttore di piastrelle e sanitari. Insieme hanno costituito la Simpolo Emilceramica, creata con quote paritarie, per puntare su qualità, design e servizio ai clienti. Sul piatto del nuovo investimento Majocchi, che ha un passato di banchiere al vertice del gruppo Unicredit nell'era Profumo, ha messo 20 milioni di euro per realizzare un impianto produttivo a Morvi, oggi completamente operativo. «Vogliamo mantenere intatto il dna dell'azienda anche in India e creare



Luca Majocchi, ceo di Emilceramica

prodotti dal design ricercato e di alta qualità», ha raccontato il manager a MFI, «la sintonia con gli azionisti indiani si è costruita sull'analisi del mercato e di come rispondere alle opportunità presenti e future». L'India rappresenta un mercato in crescita e una piattaforma ideale per servire anche altri Paesi del subcontinente asiatico che assieme all'Africa e Oceania rappresentano per ora circa il 10% del fatturato. «Quasi il 90% del fatturato di Emilceramica è realizzato all'estero e in India ci aspettiamo ritorni importanti, vicini al 7%», ha confessato Majocchi. Per creare prodotti di qualità in grado di soddisfare la domanda asiatica evitando i costi di esportazione, Emilceramica ha puntato sulla scelta tecnologica. «Abbiamo selezionato la migliore tecnologia per la parte più delicata e critica della produzione, cioè dalla pressa fino all'uscita forno», ha spiegato il manager. Il sistema di pressatura senza stampo installato a Morvi e prodotto in Italia da System, leader high tech delle macchine industriali, consente di lavorare ai massimi livelli della decorazione, elemento cruciale nel determinare il successo del prodotto sul mercato.

#### X factor

Esportare il modello di fabbrica italiana in India rimane la carta vincente per chi vuole offrire al consumatore locale design e qualità italiana a prezzi indiani. «Costruire uno stabilimento flessibile, in grado di garantire l'equilibrio gestionale tra livelli di servizio alla clientela e costi industriali sostenibili è uno dei segreti del successo di Emilceramica», ha ammesso Majocchi.

## INTERNET - UBIQUITY

### QUI È GLOBAL MESSAGING

Ha comperato l'unico player sul mercato indiano a fornire soluzioni di comunicazione integrate via Sms, email e voce, grazie alla propria piattaforma basata sul Cloud. Startup lanciata a Bangalore da due ragazzi indiani di 23 e 24 anni, 7 uffici, 25 milioni di dollari di fatturato e oltre 120 dipendenti, Solutions Infini è finita in novembre nella rete di Ubiquity, global messaging platform company fondata nel 2009 e guidata da Dario Calogero, con sede a Milano e in Svizzera. Nel 2015 ha gestito oltre 725 milioni di notifiche, con un tasso di crescita del 31% rispetto all'anno precedente e un fatturato di 30 milioni di euro. «L'acquisizione ha l'obiettivo di integrare le due offerte ed estendere le soluzioni a settori più ampi di quelli fino presidiati, il finanziario e le imprese», ha spiegato Calogero, sottolineando come le due realtà siano perfettamente complementari. L'obiettivo è di raggiungere un fatturato di 100 milioni di euro nel 2018 e quotarsi in Borsa.



Dario Calogero

#### X factor

Il fattore che ha attirato Ubiquity in India è la demografia. L'età media relativamente bassa rappresenta per l'azienda milanese sia una garanzia di sfruttamento dei servizi offerti, sia un importante bacino di risorse professionali. «L'India è una nazione giovane e Solutions Infini può vantare un'età media di 24 anni», ha sottolineato Calogero, ceo del nuovo gruppo.

## MECCANICA - MASCHIO GASPARDO

### NEI CAMPI SI COLTIVA L'HI-TECH

Il primo record è stata la velocità di costruzione dello stabilimento a Ranjangaon, a 50 chilometri da Pune, il distretto della meccanica e automotive dove producono anche Fca e Carraro. Ci sono voluti non più di 12 mesi per avviare la produzione nel capannone di 25 mila metri quadrati dove i 250 dipendenti possono produrre 30 mila macchine destinate al trattamento dei terreni agricoli. Dalle linee escono prodotti verniciati con un impianto ecofriendly, un gioiello dotato di tecnologia nanotech. «Siamo stati i primi ad avere introdotto in India l'alta tecnologia per impianti di questo tipo», ha ricordato Alessio Riulini che dirige lo stabilimento. Circa 12 mila unità sono vendute ai principali costruttori locali di trattori, Mahindra, New Holland e John Deere, altre 9 mila unità finiscono direttamente ai contadini indiani e il resto della produzione viene esportata nei mercati asiatici. Dall'India, dove dal 2011 l'azienda padovana è in jv con il gruppo Mahindra, arriva il 20% del fatturato totale, circa 300 milioni nel 2015, quasi il triplo di quello del 2009, e la crescita della quota indiana è costante. Dal 2015 le redini del gruppo padovano sono nelle mani della terza generazione della famiglia, rappresentata da Mirco Maschio, che è presidente.



Mirco Maschio, presidente dell'azienda di famiglia

#### X factor

Centottanta dealer, di cui 40 esclusivi, formano una rete commerciale con un nuovo standard nel mondo delle attrezzature in India. Siamo riusciti a introdurre prodotti più tecnologici e resistenti, rotopresse, trinciastocchi, zappatrici, perché l'utilizzo ore-anno di un'attrezzatura in India è quattro volte superiore rispetto all'Europa», ha spiegato Riulini, «gli agricoltori indiani hanno capito il contributo della meccanizzazione per aumentare la produttività delle colture.»

## PETROLCHIMICA - ASTRA

### CHE ENERGIA IN QUELLA FUSIONE

La certificazione internazionale per Astra arriva dal portafoglio clienti che sul mercato indiano, quasi il 10% del totale, circa 2 milioni di euro, annovera Reliance Industries, il maggior gruppo privato con oltre 40 miliardi di dollari di fatturato, leader nei settori dell'energia e servizi, e Mitsubishi, il colosso giapponese dell'automotive. «Ma l'eccellenza è dimostrata, in un mercato molto di nicchia e già saturo, anche dalla soddisfazione dei clienti medio-piccoli, ciascuno con esigenze molto particolari», ha spiegato Franco Oberti, 83 anni, fondatore e presidente dell'azienda di Alessandria, gioiello dell'industria chimica e petrolchimica che produce scambiatori di calore. Nel luglio scorso Oberti ha ceduto l'azienda alla Baglioni, leader nella produzione di serbatoi a pressione, 700 dipendenti e quasi 100 milioni di fatturato. Dall'integrazione con Astra, Baglioni conta di avere più possibilità di sviluppare il business sui grandi mercati, tra cui l'India, che ha grandi piani di investimento nella petrolchimica. «Lo scopo ultimo dell'azienda è



Franco Oberti

la ricerca di soluzioni diverse per garantire al cliente una gamma sempre più ampia di offerte», ha precisato l'imprenditore che lascerà il bastone del comando a Franco Tartaglino, ceo di Baglioni.

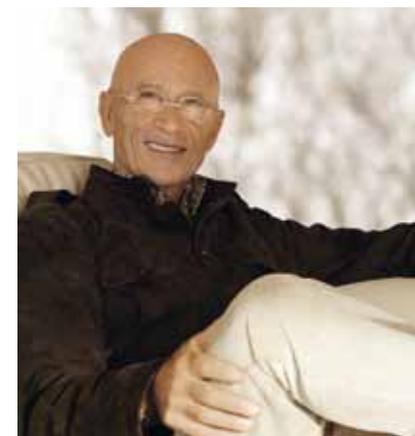
#### X factor

Grazie alle sinergie commerciali e produttive con Astra, Baglioni punta a incrementare la posizione di leadership nel settore dell'oil&gas e dell'energia. «Le competenze tecniche, la grande esperienza e la passione del personale Astra saranno cruciali per soddisfare al meglio i clienti e portarci nuovi affari», ha spiegato Franco Tartaglino, ceo di Baglioni.

## MOBILI ARREDO - NATUZZI

### PER UN DIVANO TOTAL HARMONY

Lo slogan che ha funzionato è stato il total harmony. Pasquale Natuzzi, fondatore e numero uno del gruppo da 488 milioni di fatturato nel 2015, ha puntato tutto su una linea di prodotti per la zona giorno e notte dai suoi tradizionali più in sintonia con le case degli indiani ma al tempo stesso riconducibili all'italianità. «Il total harmony va incontro alla domanda di arredi di qualità, spinta dal boom immobiliare e dall'aumento dei redditi delle classi urbane, sensibili al lifestyle made in Italy», ha spiegato a MFI Gianluca Pazzagli, chief brand del gruppo pugliese, che in India ha 12 punti vendita tra cui nove negozi e cinque gallerie «shop-to-shop». Le proiezioni di mercato parlano di una crescita importante del mercato dell'arredo almeno fino alla fine del decennio. «Quindi abbiamo intenzione di consolidare la presenza in questo Paese che ha grandi potenzialità», ha confermato Pazzagli che l'anno scorso ha inaugurato in India due nuove Gallery con i brand Natuzzi Editions e Natuzzi Italia e punta a tagliare il nastro in altri dieci punti vendita entro quest'anno.



Pasquale Natuzzi

#### X factor

La riconoscibilità sul territorio per un marchio di design e arredamento è un fattore fondamentale di crescita. «Gli store Natuzzi Gallery e Natuzzi Italia in India sono progettati per rendere unica l'esperienza di acquisto dei clienti attraverso innovativi servizi di progettazione e decorazione d'interni», ha spiegato Pasquale Natuzzi, che in India è sbarcato nel 2000 e dieci anni dopo ha aperto il primo ufficio commerciale a New Delhi.

## ACCESSORI MODA - NAU!

### GRAZIE FACEBOOK

A poco più di un anno dal suo sbarco a New Delhi, Fabrizio Brogi, presidente di Nau!, produttore dal 2004 di occhiali da sole, 24 milioni di fatturato nel 2015 (+25%), sembra avere interpretato al meglio la lezione indiana. «Il nostro obiettivo realistico è quello di avere 300 punti vendita in India entro dieci anni», ha rivelato a MFI. I primi tre store aperti in altrettanti centri commerciali della capitale hanno dato risultati

**Dell'Orto India Private Limited**, dopo un inizio legato alla produzione ed esportazione di carburatori per il mercato europeo, ha consolidato il proprio posizionamento sul territorio indiano con la produzione, iniziata a partire dal 2008, di corpi farfallati per veicoli ricreazionali e per il mercato automotive indiano producendo il corpo farfallato per la "small car" TATA NANO. In aggiunta, nei primi mesi del 2009, è partito un altro importante business per la produzione di un altro corpo farfallato per la Logan "low cost car" di Renault.

Nel 2012 avviene il trasferimento della sede a **Pune**, zona dove risiedono le più importanti realtà industriali del settore automotive. Il nuovo stabilimento altamente tecnologico è organizzato secondo l'esperienza ed il know-how italiano e nel pieno rispetto degli standard qualitativi europei.

Dal 2013 si sono avviate importanti produzioni in partnership con i più grandi produttori indiani, sia per la produzione in loco del corpo farfallato meccanico per applicazione 2-wheel per il mercato locale che la produzione in loco della **Pompa Olio Elettrica** per applicazione 3-wheel. Si è avviata con Piaggio la produzione in serie del **Corpo Farfallato Meccanico** per applicazione 2-wheel sia per il mercato vietnamita che europeo. È anche stato localizzato il **Corpo Farfallato Elettronico** per applicazioni OEM ed è in fase di sviluppo la localizzazione dell'intero **Sistema di Iniezione** per applicazione 2-wheel.

**Dell'Orto India Private Limited**, after a beginning based on the production and export of carburetors for the European market, has consolidated its position on the Indian market with the production, started in 2008, of Throttle Bodies for recreational vehicles and for the Indian automotive market, manufacturing the Throttle Body for the TATA NANO "small car". Furthermore, in the first months of 2009, began an important business for another Throttle Body for the Renault Logan "low cost car".

In 2012 the plant moved to **Pune** province, where the main Automotive Companies are based. The new high-tech plant is established in accordance with the Italian experience and know-how, respecting the European quality standards.

Starting from 2013, some important partnerships -with top Indian manufacturers- are undertaken, for the local production of the mechanical throttle body for the 2-wheel application destined for the local market and the local production of the **Electronic Oil Pump** for 3-wheel application. There started a new project with Piaggio Group for the production of the **Mechanical Throttle Body** for 2-wheel application, both for Vietnam and European markets. It has also been localized the **Electronic Throttle Body** for OEM application and it is currently under development the full **Injection System** for 2-wheel application.



Plot. No. B-42, M.I.D.C. | Industrial Area  
Chakan Phase-II, Pune | 410501 Maharashtra (India)  
Ph. 0091 (0)2135 - 679556 / 0091 (0)2135 - 679544  
sales@dellortoindia.in

[www.dellorto.in](http://www.dellorto.in)





Fabrizio Brogi

giudicati molto positivi, grazie anche al marketing sui social network. «Pensiamo che il brand sia stato bene accolto anche per effetto della visibilità che gli hanno dato giornalisti, tv e blogger di moda», ha detto Brogi. L'azione di marketing più importante è stata condotta dal partner indiano di Nau! che ha investito molte risorse nella pubblicità su Facebook. «La reattività da parte soprattutto di donne sopra i 30 anni è stata molto superiore a quella che sperimentiamo in Italia». Il partner indiano di Brogi sta allargando la distribuzione a tutta l'India con una decina di nuovi punti vendita, incentivato dall'accordo di master franchising per cui chi è interessato ad aprire nuovi punti vendita di Nau! in India deve necessariamente passare da lui.

**X factor**

È il richiamo al made in Italy uno dei fattori chiave del successo di Nau! «Colori, design, materie prime rispettose dell'ambiente e nuove collezioni ogni 15 giorni sono alcuni degli elementi che ci stanno distinguendo sul mercato indiano», ha spiegato Fabrizio Brogi. Le serie di occhiali proposte sono in edizione limitata per rendere il prodotto più esclusivo agli occhi del cliente.

**HEALTHCARE - SEBACH**

**CON L'IGIENE IN PRIMO PIANO**

Hanno incominciato con un progetto pilota a Delhi, dove sono stati installati 200 bagni mobili in alcune zone, raccogliendo l'attenzione e il consenso della popolazione. Poi l'amministrazione si è convinta ad allargare la proposta di wc mobili in altre aree degli slum dove centinaia di migliaia di persone non hanno accesso alla rete fognaria. «Educare la popolazione all'utilizzo di bagni chimici, a fronte di un sistema fognario inesistente, può portare numerosi vantaggi al Paese e cambiare completamente lo stile di vita degli indiani», ha sottolineato Antonella Diana, ceo di Sebach, leader italiano nel noleggio di bagni mobili, controllata dal gruppo Ylda, holding italo-francese, che li produce anche con il marchio Armal. «Per quanto riguarda il nostro settore, il Paese ha da sempre un problema importante, fino a oggi mal gestito». È stato quindi naturale puntare sul mercato indiano, quando Diana ha avviato nel 2013 la strategia di internazionalizzazione dell'azienda, che oggi garantisce un 10% dei 40 milioni di fatturato raggiunti nel 2015.



Antonella Diana

**X factor**

«L'urgenza e l'emergenza di portare servizi igienici a tutta la popolazione, anche dove la rete fognaria non arriva, come ha più volte insistito il primo ministro Modi, passano soprattutto dall'eliminazione delle latrine a cielo aperto», ha spiegato Antonella Diana, «ed è proprio quello che Sebach vuole fare operando proprio negli slum dove vivono centinaia di migliaia di persone».

**ICT - TBS GROUP**

**L'INFORMATICA ENTRA IN CLINICA**

«Abbiamo avuto l'opportunità nel 2010 di acquisire una piccola società di apparecchiature biomedicali che aveva in pancia un contratto per cinque anni che ci ha consentito di fare uno sbarco dolce sul mercato», ha ricordato Paolo Salotto, ceo di TBS Group, società triestina quotata all'Aim Italia, 233 milioni di fatturato, specializzata nella fornitura e gestione di soluzioni integrate di e-health ed e-government e sistemi di apparecchiature mediche, per rendere più sicuro, efficiente ed efficace la gestione di cliniche e ospedali. Da allora il mercato si è molto sviluppato, il contratto di fornitura è stato rinnovato fino al 2020 e la società è riuscita ad aggiudicarsi anche un contratto pubblico bandito dallo Stato dell'Andhra Pradesh del valore di 5,3 milioni di euro per la gestione di 33 mila apparecchiature biomedicali in circa 1.400 presidi ospedalieri. L'obiettivo di Salotto è di raddoppiare almeno il fatturato attuale, 7,5 milioni di euro, nel giro di pochi anni, anche grazie alle gare a cui TBS sta partecipando nel Sudest asiatico facendo perno sulla sua controllata indiana.



Paolo Salotto

**X factor**

Tbs fornisce a strutture ospedaliere pubbliche e private un servizio a elevato valore aggiunto che produce un risparmio di costi, con in più un vantaggio competitivo rappresentato dall'integrazione tra dimensione, che consente di gestire progetti complessi, e know how tecnologico che permette di fornire le apparecchiature d'avanguardia, scegliendo tra quelle migliori offerte dai produttori di apparecchi.

**PLASTICA - FINPROJECT**

**DIPENDE TUTTO DALLA MISCELA**

Asfondare non solo in Italia sono state le pantofole del cocodrillo, le celebri Crocs americane, realizzate con la miscela di plastica prodotta dalla Finproject, azienda di Macerata leader nella produzione di compounds in materiale plastico per il footwear. Ma con l'India si cambia radicalmente registro. «Forniremo ai nostri partner di Delhi una miscela speciale di plastica per realizzare alcune componenti interne degli autobus pubblici tra cui i sedili», ha rivelato Maurizio Vecchiola, ceo dell'azienda, creata dal padre Euro nel 1965, che ha portato a 100 milioni di fatturato. Le prospettive del mercato indiano sono tali da far progettare un raddoppio dell'attuale stabilimento nel Rajasthan, che occupa già 200 addetti, e affianca le altre unità produttive in Cina, Romania, Messico e Canada. Negli ultimi anni la società ha investito quasi 30 milioni di euro sulla crescita a livello internazionale con il risultato che l'export è salito al 50% del fatturato. «Soddisfare le necessità del mercato e dei clienti laddove c'è bisogno è la nostra strategia», ha spiegato Vecchiola.



Maurizio Vecchiola

**X factor**

«Indipendentemente dall'uso e dall'applicazione scelta, le miscele Finproject garantiscono un elevato standard di qualità», ha assicurato Maurizio Vecchiola, «il prodotto è vincente perché puntiamo a essere i primi dal punto di vista tecnologico, producendo miscele più versatili, resistenti, con materiali sostenibili e sempre meno inquinanti. È questo il valore aggiunto».



# Da Venezia all'India: 40 anni di Carmix

Una macchina di facile impiego, ideale per produrre e distribuire calcestruzzo nei cantieri più difficili, nel traffico più congestionato o nelle isole più sperdute. È stata questa l'intuizione che ha portato nel mondo un vero prodotto Made in Italy. La storia di Carmix ha inizio oltre 40 anni fa, a Venezia, e affonda le radici nella grande carica innovatrice della fine anni '60. Nel 1969, infatti, nasce Carman che inventa e produce i primi dumper e mixer, assemblando parti e componenti di veicoli militari e agricoli. Qui inizia il suo percorso, Rino Liborio Galante, che fa suo il grande bagaglio di competenze ed esperienze maturare in Carman fino a diventarne export manager prima di fondare, nel 1976, Metalgalante. L'obiettivo è chiaro, da subito: proporre macchine che producono calcestruzzo di alta qualità in qualsiasi cantiere, anche dove le condizioni di lavoro sono estreme. Nasce così, nel 1980, il primo disegno di Carmix, una macchina che diviene un'icona nei cantieri di tutto il mondo.

## Mercato indiano: in due anni prodotte 100 macchine

Per il mercato indiano, dal 2014, l'azienda ha creato una Joint Venture con Apollo Concrete Solutions, creando il brand Apollo Carmix Equipments Ltd. che si occupa della produzione e vendita dei modelli Carmix per tutta l'India. A settembre 2016, in soli due anni, sono state vendute 100 macchine. Nella "filiale" indiana sono due i modelli, pensati per le esigenze dei cantieri: **Apollo Carmix 25 FX** e **Apollo Carmix 4TT**. Compatte ed estremamente affidabili, sono dotate di 4 ruote motrici sterzanti e di un sistema di guida molto user-friendly. Inoltre, per i bassi costi di manutenzione e per l'alto indice di affidabilità, sicurezza e agilità, i due modelli rappresentano la migliore soluzione in tutte le situazioni dove sono



necessarie piccole quantità di calcestruzzo.

## La crescita in Europa e l'espansione in tutto il mondo

La forte vocazione all'export è insita fin dall'inizio nella storia di Carmix. Dalla sua fondazione, e per i successivi vent'anni, l'azienda esporta in Spagna circa il 70% della sua produzione, considerando questo paese come un vero mercato domestico. Una forte crisi del paese, tuttavia, ha cambiato in brevissimo tempo gli scenari, facendo però esplodere per Carmix grandi opportunità in nuovi paesi. Si aprono mercati in tutti i continenti e in particolare Sud America, Africa e nelle repubbliche dell'ex Unione Sovietica, arrivando nel 2016 a una percentuale di vendita del 55% in America Latina, il 40% egualmente diviso fra Africa e Asia, mentre il rimanente 5% nei paesi europei.

## Una presenza capillare in 154 paesi

Con la Cambogia, nel 2016, l'azienda è arrivata ad esportare in 154 paesi. L'incessante crescita ha avuto una forte accelerazione a cavallo fra i primi anni 2000 e il presente: il fatturato, infatti, si è triplicato in una decina d'anni. Questi numeri testimoniano un successo tecnologico e imprenditoriale, che ha fatto dell'innovazione nel mondo delle autobetoniere auto caricanti una filosofia aziendale vincente. La profonda

conoscenza del mercato, dei paesi esteri e delle variabili macroeconomiche ha permesso di implementare accordi di distribuzione e partnership molto efficaci. L'ultima, nel 2015, con CAT Rental, che potenzia la presenza dell'azienda italiana in Perù, Colombia, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica e Messico.

## Il futuro per l'auto betoniera auto caricante

Forte di una produzione di oltre 400 esemplari l'anno, l'azienda vuole continuare a esportare le proprie macchine andando a consolidare la presenza nei paesi chiave, come per esempio l'America Latina, e investendo nell'espansione verso Est. Nelle strategie aziendali, infatti, i paesi asiatici e caucasici sono un mercato molto fertile e con grandi margini di crescita. Accanto a questi obiettivi, inoltre, ci sarà il continuo sviluppo di tecnologie legate al mondo del calcestruzzo. A Bauma 2016, infatti, la nuova Carmix 3500 TC è stata la macchina che ha riassunto in sé i più innovativi dispositivi – Promix, Concrete-Mate, App – creati dall'azienda, insieme alla nuovissima pompa di calcestruzzo TrailerPump15, per facilitare il lavoro nei cantieri di tutto il mondo. La strategia è quindi quella di continuare a ideare e proporre strumenti tecnologici in grado di potenziare la produzione del calcestruzzo, garantendo l'eccellenza qualitativa che dal 1976 è sinonimo di Carmix.



# Risveglio verde, ma il traino viene dai supermercati

*Nella filiera agricola, dalle sementi al food processing, prodotti e tecnologie italiani stanno conquistando spazi. A condizione di essere vicini al mercato finale e sapere organizzare la distribuzione. Come hanno fatto...*

di Franco Canevesio



L'India ha il primato mondiale di produzione e consumo di latte ed entro il 2023 produrrà più latte di tutti i Paesi dell'Ue messi insieme: si apre un grande mercato per i produttori di formaggio e di macchinari per la lavorazione del prodotto base

Il traino più importante è venuto dall'apertura internazionale dei canali della grande distribuzione, quasi inesistente fino a dieci anni fa. Nel 2006 rappresentava l'1% delle vendite, e attualmente oltre il 20% con una proiezione al 24% entro il 2020. Così nel corso dell'ultimo decennio il valore dei consumi di prodotti agrolimentari è cresciuto a un ritmo del 20% l'anno, con una previsione di toccare i 50 miliardi di euro entro la fine del prossimo dicembre, quasi il 50% in più del dato di fine 2015. «La liberalizzazione economica e l'aumento del reddito della popolazione della classe media hanno avuto un impatto positivo sulla spesa dei consumatori e dei consumi, sia nelle aree rurali che urbane», ha rilevato l'Italian trade agency, «e, contrariamente al passato, il consumatore indiano è disposto a spendere una parte significativa del suo reddito in prodotti alimentari e altri beni di prima necessi-

tà». I prodotti alimentari importati che, fino a pochi anni fa, erano disponibili solo nei mercati di fascia alta nelle città più importanti, Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Kolkata oggi sono arrivati nei mercati di grandi e piccoli centri. E le previsioni sullo sviluppo della rete di distribuzione sono estremamente positive, grazie all'attivismo delle grandi catene di supermercati, anche esteri, che possono aprire nelle città con oltre un milione di abitanti, garantendo la presenza di un 30% di prodotti indiani. Nel suo complesso questo business vale già 450 miliardi di dollari, secondo McKinsey, ed è destinato a gonfiarsi come un pallone.

Quella che un tempo in India si chiamava rivoluzione verde oggi assume così le sembianze di una grande scommessa che parte dai campi e dalle sementi per arrivare sui banconi dei supermercati. La campagna del Made in India lanciata dal premier Narendra Modi riguarda,

infatti, anche l'agricoltura in tutte le sue articolazioni, perché negli ultimi anni il contributo del primo settore al Pil è andato sempre più riducendosi, a vantaggio dell'industria e dei servizi, attestandosi al 13%, troppo lontano dal 51% degli anni 50 e soprattutto troppo poco per mantenere dignitosamente gli 833 milioni di indiani che vivono nelle aree rurali, traendo sostentamento dall'agricoltura, e i 232 milioni che vi lavorano direttamente.

Lungo questa filiera che sta imboccando la strada di una trasformazione storica, all'insegna dell'utilizzo delle tecnologie per migliorare produttività e qualità, i produttori italiani hanno un'occasione storica per salire sul carro dello sviluppo, come lasciano intendere le testimonianze dirette raccolte in queste pagine, che spaziano dai produttori di biotech, come Valagro, a quelli di confectionary fino ai costruttori di attrezzature e parti per le macchine agricole. Ma l'area

**Nella fornitura di macchinari specializzati per il food processing, l'industria italiana ha in India una quota di mercato superiore a quella di Cina, Germania e Stati Uniti**



**Testimonial/Giuseppe Natale, Valagro**

## BIOTECH, CRESCITA DA RECORD

Nella produzione e vendita di prodotti biotecnologici per l'agricoltura, Valagro ha un ruolo di primo piano in India. «Sviluppiamo soluzioni, dalla nutrizione alla biostimolazione, alla protezione delle colture, che aiutano gli agricoltori a migliorare la qualità e la quantità delle produzioni con grande attenzione alla sostenibilità, un'esigenza sentita prima di tutto dal governo», ha spiegato Giuseppe Natale, ceo dell'azienda di Atessa (Chieti) che in poco più di 20 anni è diventata una multinazionale delle biotecnologie per l'agricoltura, con un fatturato 2015 di 107 milioni di euro. Una delle soluzioni più apprezzate è l'applicazione dei nutrienti per la fertirrigazione, che consente un uso di minore quantità di fertilizzanti e un risparmio idrico enorme, e l'applicazione di prodotti per la gestione degli stress ambientali e il miglioramento



Giuseppe Natale, ceo di Valagro

delle qualità dei raccolti. In India il settore agribiotech, che include semi ibridi e colture transgeniche, biopesticidi e biofertilizzanti, è in crescita vorticoso, a un ritmo del +37% l'anno, con un valore di alcuni miliardi di euro l'anno. Esserci, ed esserci in forze, è stata per Valagro una scelta strategica. «Siamo presenti sul mercato indiano dalla fine degli anni 90 ma in novembre dello scorso anno abbiamo deciso di fare un salto acquistando Sri Biotech Laboratories India», ha spiegato

Natale. L'acquisizione consente a Valagro di diventare globale grazie a una piattaforma produttiva e logistica per tutta l'Asia, zona geografica considerata strategica, con una capacità di offerta che copre a 360° il settore dei biologics, cioè biostimolanti, biofertilizzanti e biocontrollo. In particolare si è garantita l'accesso a nuovi segmenti di mercato, come il biocontrollo,

e a nuove tecnologie, come la fermentazione. «Dal punto di vista commerciale siamo attualmente presenti in sei Stati del subcontinente ed entro quest'anno l'attività si espanderà in Chattisgarh e Odisha, due Stati di fondamentale importanza per la produzione di riso e di colture orticole», ha sottolineato Natale. Altra priorità è unire l'expertise di Valagro nel fornire soluzioni per le cash crop, i raccolti come ortaggi e frutticole che si coltivano per il loro valore economico, con quello sviluppato da Sri Bio nell'ambito delle colture industriali, come riso o cotone. «Tutto questo è reso possibile anche grazie alla nostra capacità produttiva in loco, con i tre siti produttivi di Pashamylaram, Guntur e Karakapatla, e alla sinergia tra l'attività di ricerca e sviluppo di Sri Bio con la struttura di ricerca presente nel nostro quartier generale italiano», ha aggiunto Natale. Il gruppo, che nel 2015 ha raggiunto un giro d'affari di 107,7 milioni di euro, investe ogni anno circa il 4% del proprio fatturato in ricerca e sviluppo per la realizzazione di soluzioni innovative vanta nell'area Asia/Pacifico circa il 9% del fatturato totale.

**Testimonial/Giuseppe Mozzillo, Exito Gourmet**

## QUANTO CONTA LA MOZZARELLA

Questione di geni, di fortuna e anche di nascita. Se infatti Giuseppe Mozzillo non fosse nato 34 anni fa nella patria della mozzarella, ad Aversa in provincia di Caserta, in una famiglia di imprenditori del ramo calzature, le cose avrebbero preso una piega diversa. «Lavoravo a Madrid in una società di consulenze, dopo la laurea in Bocconi a Milano e avevo due alternative: aprire un'attività di ristorazione nella capitale spagnola o dedicarmi alla mozzarella», ha raccontato Mozzillo a MFI, «ho scelto la seconda strada, pur sapendo che entrare in un mercato saturo come l'Italia o l'Europa sarebbe stato difficile e costoso». Ma a quel punto è intervenuta la fortuna. Mozzillo va per la prima volta in India al matrimonio di un amico e girando in auto per il Rajasthan si accorge che le bufale indiane sono uguali a quelle del Casertano, che in India vive quasi la metà delle bufale mondiali, ma soprattutto che hanno gli stessi geni di quelle italiane. Scopre anche che il consumo del formaggio cresce del 30% all'anno, perché è un prodotto che si unisce bene alla dieta locale, anche se l'offerta è limitata al cheddar inglese e al paneer, simile alla ricotta. A quel punto Mozzillo decide che quello è il mercato ideale per iniziare un'attività e si mette in

società con un distributore interessato al progetto, Puneet Gupta, di Chandigarh, la zona delle bufale da latte e direttore di una società di consulenza. «Exito Gourmet, la prima azienda indiana che produce mozzarelle con latte di bufale locali, è partita nel 2008 con 400 mila euro raccolti in una specie di crowdfunding tra amici e parenti», ha raccontato Mozzillo. «Ma il problema vero era che fra tutti non sapevamo fare la mozzarella». Per uscire dall'impasse, Mozzillo e Gupta si sono rivolti alla Dairy University, l'università del latte, zeppa di ricercatori che studiano questo alimento. «Troviamo un giovane studente, Hitesh Gahane, a cui offriamo una sorta di stage in Italia alcuni mesi a imparare come si fa il prodotto mentre io e i miei soci costruiamo il caseificio», ha raccontato Mozzillo. Ma in Italia non c'è nessuno disponibile a insegnare al giovane Hitesh i trucchi del mestiere



Giuseppe Mozzillo

che si prospetta con le maggiori opportunità è forse quella del food processing. Non solo infatti è un settore in decisa crescita sul mercato locale, ma soprattutto vede l'Italia già ben piazzata come primo fornitore di macchinari, davanti a Cina, Germania e Stati Uniti. L'anno scorso questo segmento della meccanica specializzata ha fruttato all'export italiano 29 milioni di dollari su 182 milioni di dollari di importazioni totali in India. In più si tratta di un comparto vitale per un paese che è il secondo produttore mondiale di frutta e verdure di cui il 40% va perduto nella catena produttore-consumatore, con un danno stimato in dieci miliardi di dollari. Solo per quanto riguarda il grano, la quantità di prodotto perduta è pari alla produzione annuale dell'Australia. Il motivo di fondo sta nella drammatica inadeguatezza delle strutture di immagazzinamento e di trasporto, soprattutto cold storage e cold chain. Inoltre quello che funziona è fortemente sottodimensionato, perché lavora solo il 2% della produzione agricola, destinata all'export per il 90%. La necessità di ribaltare rapidamente questa situazione dipende dal fatto che,

continua a pagina 89

con una popolazione da 1,3 miliardi di persone, in crescita dell'1,2% l'anno, l'India non può più contare sull'aumento delle aree coltivabili ma deve migliorare l'utilizzo della produzione. Per questo, lo sviluppo dell'industria del food processing è diventata una priorità nazionale, tanto sentita che il governo ha istituito un apposito ministero, caso unico al mondo, affidandone la responsabilità a Harsimrat Kaur Badal, una imprenditrice cinquantenne, discendente di una ricca famiglia di Delhi, con interessi nel settore alberghiero, dei media e agricolo, entrata in politica solo nel 2009. Suo è l'ambizioso piano di fare dell'India il più importante hub mondiale per il food processing, settore che negli ultimi cinque anni è cresciuto dell'8,8% l'anno, contro il 3,3% dell'agricoltura e il 6,6% dell'industria. Nel piano finanziario federale 2012-2017



**Testimonial/Samir Suneja, Perfetti**

**PERFETTI NELLA VENDITA**

Chi ha bisogno di un consiglio per organizzare la distribuzione in India un personaggio di riferimento lo ha di sicuro: Samir Suneja, ceo globale di Perfetti Van Melle dal 2013. Sul complicatissimo mercato indiano Suneja, il primo non italiano al vertice del colosso dolciario che quest'anno potrebbe avvicinarsi a 3 miliardi di

fatturato, si è conquistato i galloni organizzando la più estesa e articolata rete di distribuzione di un marchio internazionale. «Serviamo oltre 700 mila punti di vendita, ma i nostri prodotti sono presenti in circa 4,4 milioni di negozi, 3.500 dei quali rappresentano la grande distribuzione», ha spiegato a MFI Ramesh Jayaraman, che ha ricevuto da Suneja il bastone del comando. La rete di distribuzione è composta da 3 mila distributori diretti sparsi in 1.200 città e da una rete rurale di 11 mila sub-distributori sparsi in oltre 9 mila città più piccole e

villaggi. Il team di vendita è, a sua volta, costituito da 2.500 venditori esclusivi e 2.700 non esclusivi, pur lavorando alle dipendenze dei distributori PVM. Il fatturato prodotto nel 2015 è stato di 210 milioni di euro, garantendo il primato di un mercato da 1 miliardo, con una quota che sfiorava il 22%. Quando i fratelli Perfetti decisero di sbarcare nel subcontinente, nel 1992, costruendo da subito una fabbrica alla periferia di Delhi, il mercato confectionery era agli albori, ma saldamente in mano agli americani della Warner Lambert. Attualmente le unità di produzione sono tre, localizzate a Manesar, nel distretto di Gurgaon, a Chennai, nel Sud, e a Rudrapur, nel Nordest. «Il portafoglio prodotti si è ampliato fino agli attuali 21 tra brand internazionali e locali o regionali, con una formulazione pensata in funzione delle abitudini della popolazione, del clima delle diverse aree di distribuzione e delle conseguenti differenti necessità di shelf life», ha sottolineato Jayaraman.



**Samir Suneja, global ceo di Perfetti Van Melle**

**La moda dell'italian food è esplosa in tutto il mondo, perché non dare una svolta alla presenza del made in Italy anche in India?**

**Testimonial/Angelo Dario Scotti, Riso Scotti**

**CHE RISOTTO IN QUEL PACKAGING**

Portare il riso in India, il Paese che ne produce il 20% della quantità mondiale, non è una sfida da poco. Ma Angelo Dario Scotti, presidente e ceo di Riso Scotti, ha deciso di non rinunciare a imporre la qualità italiana in uno dei più grandi e difficili mercati del mondo. «La moda dell'italian food è esplosa in tutto il mondo, perché non dare una svolta alla nostra presenza in India?», si è domandato. La prima mossa è stata di assumere una persona in Italia e due in India per potenziare la scelta dei distributori più adatti, facendo leva sul successo di riso, risotti, gallette di riso, snack dolci e salati a base di riso, soprattutto nel canale horeca.

**Angelo Dario Scotti, presidente e amministratore delegato Riso Scotti Spa**

«I risotti e i prodotti nati dalla diversificazione, che utilizzano il riso come ingrediente, stanno guadagnando più attenzione in India grazie alla qualità e alla sicurezza alimentare che il marchio garantisce», ha spiegato a MFI Scotti. L'obiettivo è di arrivare entro la fine di quest'anno a un milione di euro di fatturato solo nella grande distribuzione, tre volte tanto quanto è stato fatto l'anno scorso. Già oggi le confezioni sono visibili sui banchi di alcune catene di profilo europeo, Spencer's, Wal-Mart, Metro, Future Group e Tesco e in alcune tradizionali. Gli ostacoli maggiori sono i dazi che arrivano al 60% e i ferrei controlli in dogana dove sono richiesti certificato fitosanitario con indicazione del permesso di importazione ottenuto dalla ditta indiana, certificato dell'Asl con dichiarazione Gmo free, dichiarazione del produttore di avvenuta fumigazione come da parametri europei. «Per alleggerire questi problemi stiamo realizzando un packaging dedicato al mercato indiano, sviluppato in collaborazione con le agenzie di settore europee e indiane», ha spiegato Clara Zanacco, responsabile export del gruppo Riso Scotti.



**Testimonial/Enrico Carraro**

## A TRAZIONE TUTTA ITALIANA

«Siamo sbarcati in India più di vent'anni fa come esperti della meccanizzazione agricola, con i nostri prodotti di componentistica come trasmissioni e assali per trattori, che allora erano prodotti molto basici», ha spiegato Enrico Carraro, presidente dell'omonimo gruppo leader europeo nei sistemi di trasmissione, «ma negli ultimi anni, il mercato si è molto sviluppato, richiedendo macchine decisamente più complesse». Il primo passo verso la produzione in loco, l'azienda padovana, che è quotata alla borsa di Milano, lo ha fatto nel 2005, aprendo la Turbo gears Ltd in uno stabilimento da 12 mila metri quadri a Pune, nello stato del Maharashtra. Già l'anno dopo la fabbrica era diventata il centro nevralgico delle attività del gruppo che, nel 2006, ha avviato Carraro Technologies India, la sezione ricerca e sviluppo, uno dei quattro centri attivi nel mondo,

assieme a Italia, Argentina e Germania. L'impianto di Pune è stato poi progressivamente ampliato fino a raggiungere, con la fusione tra Carraro India e Turbo Gears, le dimensioni attuali, 50 mila metri quadri di impianti coperti in due stabilimenti che occupano un'area di oltre 10 ettari, con 1.200 dipendenti, un terzo del totale del gruppo. «In India abbiamo investito circa 80 milioni di euro», ha rivelato Carraro a MFI.

Il fiore all'occhiello della fabbrica è il centro di ricerca, con 50 tecnici impegnati esclusivamente a studiare nuove soluzioni per la componentistica per l'agricoltura.

D'altra parte quello indiano è considerato il principale mercato mondiale per i trattori agricoli, con oltre 600 mila pezzi prodotti ogni anno. E la crescita è prevista costante perché è il Paese con la più ampia

superficie destinata all'agricoltura, con una popolazione che per quasi il 50% lavora la terra ed è il più grande mercato mondiale per i macchinari agricoli. «Noi perlopiù riforniamo i costruttori locali di trattori e una piccola parte della produzione viene esportata», ha precisato Carraro. I clienti sono gruppi importanti come Mahindra & Mahindra, Tafe o gli americani di John Deere. «Le prospettive sono di ampliare questo mercato», ha sottolineato Carraro, «con nuovi impianti e altre convenzioni, oltre a quelle già firmate con Escorts e con Mazak». L'India oggi rappresenta per Carraro il quarto mercato mondiale con l'8% delle vendite e un fatturato che si aggira intorno ai 150 milioni di euro: un bel salto in avanti dai circa 60 milioni di soli otto anni fa e una bella fetta dei 674 milioni di giro d'affari registrati dal gruppo nel 2015.



Enrico Carraro, presidente del gruppo omonimo, e il centro di produzione indiano a Pune

le misure di sostegno alla crescita e alla modernizzazione del settore, soprattutto attraverso il programma National Mission on Food Processing comprendono, tra l'altro, la creazione di 17 mega food parks, ognuno dei quali dovrebbe avere 20 unità di food processing con un investimento che sarà intorno a 850 milioni di euro. Il governo federale si è impegnato a contribuire con 120 milioni di euro, il resto dovrebbe arrivare dai governi degli stati e dagli investitori privati. La National Mission comprende anche l'Icc, l'Integrated cold chain, il grande piano per implementare la catena del freddo, attualmente ridotta ai

minimi termini e considerata condizione imprescindibile per diminuire le quote di prodotto destinate alla discarica.

Un aspetto di particolare interesse per l'Italia in questo comparto riguarda la trasformazione del latte, di cui l'India ha il primato mondiale di produzione e consumo, con 121 milioni di tonnellate l'anno, destinate a diventare quasi 180 milioni di tonnellate nel 2019-20, per un valore totale del mercato stimato intorno al miliardo di dollari. Entro il 2023 nel subcontinente si produrrà più latte di tutti i Paesi dell'Ue messi insieme. Ciononostante l'India produce ancora

poco formaggio, anche se l'industria casearia è considerata in forte espansione. Per l'Italia l'occasione è ghiotta e, una volta tanto, pare essere sfruttata al meglio. Secondo Sace, in India, in quasi dieci anni, dal 2007 al 2015, l'export di formaggi italiani è aumentato del 108%. E, sostiene il gruppo assicurativo attivo nell'export credit, «le opportunità nel medio-lungo termine restano positive, tanto per i produttori di formaggio che per quelli di macchinari utili al settore». «In India inviamo via mare circa 60-70 tonnellate l'anno di prodotti e da quest'anno le specialità casearie piemontesi

che produciamo saranno disponibili sui banchi della grande distribuzione», ha confermato Dario Ambrosini, export manager del Caseificio Perla, uno dei pochi che sta puntando all'India. L'azienda della famiglia Marenchino, avviata 30 anni fa a Savigliano (Cuneo), produce nei suoi tre stabilimenti di Saluzzo, Frabosa e Racconigi, circa 1.200 tonnellate di formaggio all'anno, tra cui il Grana Padano dop o la gorgonzola dop per il mercato estero, che assorbe il 40% dei 25 milioni di fatturato. Dal 2007 al 2015 l'export verso l'India di formaggi e relativi macchinari è salito, rispettivamente del 108 e del 201%, confermando lo stretto legame che esiste tra l'export di prodotti alimentari e di macchinari per il food, che continuano a rappresentare la prima voce dell'export italiano in India, con una quota attorno al 40%: più o meno 1,2 miliardi di euro su 3,4 miliardi di export totale 2015. Le opportunità nel medio-lungo termine, sostiene Sace, «restano positive e i produttori italiani potranno beneficiare di oltre un milione di euro di export aggiuntivo di macchinari per l'industria casearia nei prossimi anni».

Ma sono stime che potrebbero essere battute in meglio. «Le importazioni di prodotti agroalimentari sta registrando una forte impennata sia in termini di volumi che di previsioni da parte dei distributori», ha raccontato a MFI Piero Guizzetti, che con la sua società di consulenza di Mumbai, accompagna lo sbarco di imprese, soprattutto piccole e medie sul mercato indiano, fra cui molte alimentari e del food processing. Dietro al fenomeno ci sarebbe l'implementazione, probabilmente dal prossimo giugno, della nuova Goods & Service Tax, l'Iva indiana, che unificherà l'imposizione a livello nazionale dando sicurezza agli importatori sul controllo dei prezzi e dei margini. Un secondo motivo è che da settembre l'autorità regolatoria, che sovrintende il manufacturing, distribuzione vendite e importazioni di food ha stabilito degli standard superando le incertezze che avevano bloccato l'attività di molti importatori. Infine, la crescita dell'e-commerce anche nel settore food ha aperto il mercato in parti del paese dove i negozi faceva fatica a essere approvvigionati, mentre i distributori locali si sono attrezzati per rispondere alla crescente richiesta del pubblico di prodotti nuovi e di cucina internazionale. ■

# Solar power

*La sfida è gigantesca, produrre 100 Gw con energia solare entro il 2022, ma molti investitori ci stanno puntando. Prima prova generale nella più grande città solare del mondo*

di Marco Barbieri

Il segnale della svolta è arrivato nel marzo scorso dal Canada, quando la Caisse de depot et placement du Quebec (CDPQ), il gestore di gran parte dei fondi pensioni pubblici e semi-pubblici e delle assicurazioni vita, 250 miliardi di dollari, ha deciso di puntare una fiches da 150 milioni di dollari sullo sviluppo delle energie rinnovabili in India. Per un'istituzione che dal 2012 al 2015 ha garantito ai propri depositanti il 10,9% di rendimento sui loro fondi, non deve essere stata una decisione facile da prendere, anche se le parole con

cui il ceo l'ha annunciata erano piene di ottimismo sul radioso futuro ecologico dell'India. D'altra parte se 293 imprese internazionali e indiane (box nella pagina a fronte) si sono impegnate a costruire impianti puliti per generare 266 Gw nei prossimi dieci anni, investendo nel settore dai 310 ai 350 miliardi di dollari, vuole dire che il gigante addormentato si è svegliato. Trovandosi immerso in un'atmosfera pericolosa per il futuro di tutti. L'India è attualmente il terzo emettitore mondiale di gas serra, ma ha ribadito la ferma intenzione di cambiare rotta. Il

governo aveva già annunciato di voler ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> del 25% entro il 2020, ma ora sembra avere imboccato la strada dei fatti con l'obiettivo di un taglio di emissioni per ciascuna unità del Pil pari al 35%, come ha affermato Prakash Javadekar, ministro federale dell'Ambiente.

L'energia catturata al sole dovrebbe essere la chiave di volta di questa strategia, sfruttando le possibilità di un'esposizione eccezionale del Paese nella sun belt mondiale. L'attuale capacità installata, 4 Gw, dovrebbe salire a 100 Gw entro il 2022,

## Testimonial/Sonia Bonfiglioli, Bonfiglioli

### CON I RIDUTTORI CI FACCIAMO IN QUATTRO

Il successo, una quota di mercato del 20%, «ce lo siamo conquistati grazie al miglior rapporto qualità/prezzo in una competizione che vede ormai presenti molti produttori locali», ha spiegato Andrea Germini, da sei anni alla guida della business unit industriale di Bonfiglioli in India, che l'anno scorso ha toccato 95 milioni di euro di fatturato, con una crescita del 12% rispetto al 2015, occupando 700 persone più altre 350-300 nell'indotto. L'attività, avviata nel 1999, è organizzata per business unit: la più importante è quella per le applicazioni industriali, poi viene la unit mobile e wind, quindi quella del fotovoltaico, in corso di dismissione dopo la cessione del business di gruppo alla spagnola Ingeteam.

La business unit industriale è per lo più concentrata nella produzione di riduttori/inverter per le cosiddette solar pump: impianti a energia solare assai diffusi in India. La business unit mobile e wind è quella che sta assicurando i tassi di crescita più importanti, in India e in tutti i Paesi in cui è presente Bonfiglioli. L'attività è concentrata nello sviluppo di riduttori per generatori eolici, assai diffusi in India per la loro versatilità di utilizzo. Sono impiegati infatti nell'alimentazione di pompe per irrigazione in un Paese con una forte vocazione agricola, dove stanno progressivamente soppiantando i vecchi motori diesel, inquinanti e obsoleti. I riduttori prodotti da Bonfiglioli in India sono

anche destinati a essere montati su un'ampia gamma di macchine per impieghi industriali mobili, dagli escavatori alle macchine agricole. I riduttori sono in parte prodotti in India e per metà importati dall'Italia e poi assemblati in tre impianti produttivi, due a Chennai e uno a Bangalore. Attualmente il gruppo Bonfiglioli ha un fatturato annuo di circa 800 milioni di euro.



Sonia Bonfiglioli, presidente e ceo dell'azienda omonima

**Testimonial/Francesco Venturini, Enel Green Power**

## NEMICO CARBONE, LA PARTITA È APERTA

«L'India è al centro del mercato asiatico, è il Paese che in questo momento si sta dando più da fare per sostenere investimenti nelle produzioni di energia da fonti rinnovabili», ha spiegato Francesco Venturini, ceo di Enel Green Power, «in India ci siamo posizionati anche per avere una base da cui guardare il resto del Sudest asiatico». La divisione energia alternativa di Enel ha investito circa 30 milioni di euro nel settembre del 2015 per acquisire la maggioranza di BLP Energy, una utility attiva nel solare ed eolico, controllata da Bharat Light & Power. BLP, che ha sedi a Delhi e Bangalore, è una delle più importanti società di rinnovabili in India, dove possiede e gestisce impianti eolici negli stati di Gujarat e Maharashtra con una capacità installata complessiva di 172 Mw e una produzione totale annuale di circa 340 Gwh. La società possiede inoltre

**Francesco Venturini**



un significativo portafoglio di progetti eolici in diverse fasi di sviluppo. «Stiamo partecipando anche a diverse gare indette dal governo nel settore fotovoltaico indette dal governo indiano», ha aggiunto Lamberto Dai Prà, area manager per Africa e Asia di Enel GP, «la competizione è feroce e soprattutto nell'eolico è essenziale avere una base produttiva locale». BLP Group ha un team di circa 50 professionisti con un background in rinnovabili, manufacturing, consulenza e servizi finanziari e un'ampia esperienza nelle attività tecniche, di sviluppo, operation and maintenance e finanziarie. «Il nostro è un business di lungo periodo, legato alla vita media degli impianti che in genere va dai 20 ai 25 anni», ha aggiunto Dai Prà, «il vero boom in questo settore arriverà quando il governo riuscirà a vincere le resistenze per chiudere o limitare fortemente la produzione delle miniere e gli impianti a carbone».

mentre l'eolico che assicura attualmente 23 Gw di capacità dovrà triplicare a 60 Gw. Sono obiettivi raggiungibili in un paese in cui gli impianti tradizionali a olio combustibile e carbone assicurano oltre due terzi della capacità installata, 195 Gw su un totale di circa 280 Gw prodotti, e le fonti rinnovabili 37 Gw, oltre a 42 Gw di idroelettrico? Preoccupazioni e timori sulla sostenibilità del piano non mancano, anche se la quantità di investimenti che stanno arrivando in India sulle energie rinnovabili suonano come una buona premessa.

Sul terreno, intanto, chi sta lavorando già a pieno ritmo sul piano sono gli installatori dei pannelli solari vicino la città di Rewa, nel Madhya Pradesh, al centro dell'India, destinato a diventare fra qualche mese il più grande impianto solare del mondo, con 750 Mw di potenza, togliendo il primato, all'impianto di Ivanpah, nel deserto californiano del Mojave. La nuova città solare coprirà 1500 ettari, sarà divisa in tre segmenti e da questa primavera dovrebbe dare energia a circa 2 milioni di abitazioni. La manifattura italiana sta cercando di ritagliarsi un ruolo non secondario nel gran business, facendo perno su tecnologie d'avanguardia e capacità concorrenziale. A Pune, nel prossimo mese di marzo, aprirà il quarto impianto produttivo di Bonfiglioli in India che si sta concen-

trando sulla produzione di inverter, la componente produttiva tra la pompa e il pannello solare, negli impianti fotovoltaici, un mercato in cui Bonfiglioli è leader in India, con una quota che sfiora il 20%. Chi sta facendo un altro passo importante è Enel Green Power entrata sul mercato indiano poco più di un anno con l'acquisizione di un operatore locale (box in pagina).

Ma non sono solo i big che si sono affacciati al Renewable Energy India 2016 Expo del settembre scorso che ha ospitato il fior fiore delle imprese di tutto il mondo. «Dimensione, fatturato e numero di dipendenti non è decisiva in questo settore», ha osservato Francesco Pensabene, direttore dell'Ice di Delhi, «lo è invece la flessibilità, la qualità produttiva e la capacità di integrarsi con il tessuto indiano, anche sul fronte della produzione». Tra i veterani di questo mercato c'è Asja Ambiente, guidata da Agostino Re Rebaudengo, che fa consulenza per l'India dal 1995 e Ladurner Ambiente, che dal 1992 si propone prima come operatore esperto di smaltimento di rifiuti poi come vero e produttore di energia. Il boom di crescita di Ladurner Ambiente ha



**Anton Seeber, ceo di Letwind, che in India ha aperto un impianto produttivo per servire il settore eolico**

reso l'azienda italiana un boccone interessante per il colosso cinese Zoomlion, che ne ha acquisito il 75% e che punterà a rafforzare la presenza dell'azienda anche sul mercato indiano. La Leitner di Bolzano, uno dei produttori leader di impianti a fune in Europa, nel 2009 ha avviato in joint venture con l'indiana Shriram Group, Leitwind, con uno stabilimento a Chennai in cui la tecnica di produzione delle ruote di trazione delle funivie è stata applicata allo sviluppo delle turbine eoliche. Più recente è stato lo sbarco in India del Gruppo Stf della famiglia Trifone, guidato da Roberto Trifone che ha avviato la crescita in India attraverso il controllo della danese Bwe titolare di una fetta importante del mercato dei boiler per biomasse. ■

**Scheda**

### ECCO CHI INVESTE

- La francese Edf ha annunciato che investirà 2 miliardi di dollari sulle rinnovabili in India.
- International Finance Corporation, gruppo World Bank, ha pianificato un investimento di 125 milioni di dollari nell'indiana Hero Future Energies, specializzata negli impianti solari ed eolici.
- GAIL India ha avviato una partnership con la californiana Bloom Energy per piccole caldaie a gas, con l'obiettivo di sviluppare la produzione di energia in strutture leggere.
- La State Bank of India (SBI) ha firmato un accordo con la World Bank che finanzia con 626 milioni di dollari programmi di sviluppo di progetti nel fotovoltaico con tecnologia Rooftop.
- Il gruppo World Bank si è impegnato a raccogliere 1 miliardo di dollari di finanziamenti su progetti nel solare.
- La tedesca KfW Development Bank sta finanziando con 44,7 milioni di dollari impianti solari in Maharashtra e Kerala, per produrre 310Gw.
- CLP India, uno dei maggiori investitori esteri nel settore energetico indiano, ha acquisito il 49% del progetto del gruppo Suzlon, attivo in Nord Europa e India, per costruire una centrale solare da 100Mw nello stato del Telangana.
- Sembcorp Industries ha lanciato un progetto per la costruzione di un impianto a energia termica da 2.640Mw a Nellore, in Andhra Pradesh con un investimento di 3 miliardi di dollari, il più importante investimento estero nel settore, finora.
- SunEdison, la più grande società del mondo nelle rinnovabili, ha pianificato di produrre in India 15Gw nell'eolico e nel solare entro il 2022.

# Presto andrà di lusso

*Il mercato indiano è stato finora una promessa mancata, con qualche eccezione. Ma le liberalizzazioni sul retail, la passione dei ricchi per l'Italia, la crescita della classe media e l'online stanno trainando la ripresa*

di Milena Bello

**P**er la prima volta il posto d'onore alla settimana indiana della moda, lo scorso ottobre, è stata riservata all'Italian fashion. Quarantadue marchi di calzature, pelletteria e accessori all'insegna del Fashion Appeals from Shoulders to Heels sono scesi in passerella al défilé di New Delhi organizzato assieme al Fashion Design Council of India (Fdc) e all'Ice. L'evento è stato il secondo passo del Programma straordinario per l'India, il progetto dell'Agenzia per il commercio estero avviato lo scorso marzo con una tre giorni a Delhi sulla moda, lusso, design per promuovere il business in India, che promette finalmente di essere in crescita, delle aziende italiane di moda, arredo/design, agroalimentare. Da tempo infatti l'India rientra nel novero delle economie emergenti più interessanti sotto il profilo delle potenzialità ancora inesprese per il made in Italy. Finora, però, il subcontinente è stato come un diamante grezzo imbrigliato dai lacci della burocrazia, dai dazi



doganali, dalla cronica mancanza di infrastrutture e, di conseguenza, di distribuzione anche nelle principali città. «Una promessa finora non mantenuta», ha spiegato Claudia D'Arpizio, partner di Bain & company. «Oltre al dazio vero e proprio si aggiungono altre tre imposte che rendono quasi insuperabile l'ingresso sul mercato,» ha ricordato Armando Branchini, vicepresidente di Fondazione Altagamma. Per i beni legati alla moda il

Renzo Rosso, fondatore e numero uno del gruppo Otb, sta puntando sulla sponsorizzazione della squadra di cricket Mumbai Indians per radicare la presenza del brand Diesel sul fronte indiano, dove è attivo dal 2010, attraverso una decina di monobrand e uno store Diesel Black Gold, in sette città, gestiti attraverso la joint venture con Reliance Brands.

Sopra, la passerella italiana alla Amazon fashion week dell'ottobre scorso a Delhi



Due esempi di composizioni e ricami a mano prodotti in India da Rilievi, l'azienda bolognese che ha aperto recentemente una sede a Mumbai, dove opera dal 1995. L'India ha una tradizione millenaria sul ricamo a mano di alta qualità e vi si possono trovare le migliori mani sul ricamo a livello mondiale. Accanto, Michele Galliano, ceo di Rilievi.



## Testimonial/Roney Simon

## PUNTARE SULL'E-COMMERCE, LA CRESCITA ARRIVA DA LÌ

**L**e-commerce ha cambiato e cambierà sempre di più il retail in India. Ne è convinto Roney Simon, esperto analista del mondo italiano e di quello del subcontinente. Da vent'anni in Italia, dove vive a Torino, è direttore di Ficci (Federation of indian chambers of commerce and industry) dal 2004 e managing director di Crs Global Innovations, specializzata nella consulenza delle aziende interessate allo sviluppo del loro business in India, dove si reca tutti i mesi,

**Domanda.** A quali condizioni l'e-commerce può diventare un forte driver di crescita?

**Risposta.** Se dietro alla piattaforma c'è un focus particolare e investimenti nella giusta direzione. Attualmente la vendita online rappresenta circa l'1,2% del mercato complessivo del retail market in India.

**D.** Che previsioni di crescita fanno gli analisti?

**R.** Il settore del fashion online è valutato intorno ai 420 milioni di dollari, circa il 20% del settore. Si stima che dovrebbe arrivare a toccare quota 2 miliardi di dollari entro il 2020. Sono numeri importanti.



Roney Simon

**D.** Che cosa sta succedendo tra gli operatori?

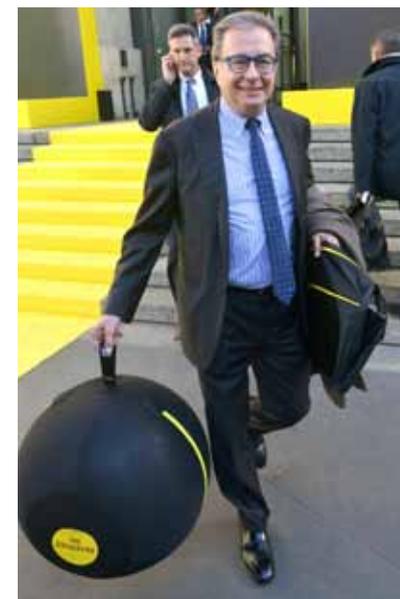
**R.** Alcuni marchi internazionali hanno stretto accordi con e-tailer online indiani tra cui Amazon India, Flipkart, Jabong.com e Myntra che sono i principali. Tra i nomi italiani già presenti su queste piattaforme, che generalmente operano come market place ci sono Armani, Trussardi, Furla, Moschino, Dolce & Gabbana e Gucci, oltre a Benetton, Gas e Diesel.

**D.** Quali ostacoli vede alla crescita?

**R.** Il principale per i fashion brand italiani è legato ai forti dazi di importazione. I costi di marketing e altre spese operative rischiano di far lievitare il prezzo di vendita, rendendolo troppo alto per pubblico indiano. Per questo consigliamo di vagliare l'ipotesi della joint venture o della produzione in India.

**D.** Il programma Make in India potrebbe avere un impatto positivo per la moda italiana?

**R.** I marchi italiani di abbigliamento già presenti in India, sia la fascia media che il lusso, trarranno benefici dal programma del governo. Il mio consiglio è combinare il made in Italy e il made in India in modo da lavorare meglio sui prezzi e sulla profittabilità.



Armando Branchini, vicepresident di Fondazione Altgamma, che promuove all'estero i brand italiani del lusso

calcolo dei dazi avviene in base al maximum retail price, prezzo teorico artificiosamente maggiorato con l'applicazione di un coefficiente. Poi negli ultimi dieci anni ci sono state le barriere non tariffarie, divieto di possedere attività retail e limitazioni alla possibilità di aprire punti vendita monobrand, progressivamente superate con le liberalizzazioni avviate dal governo Modi. «Ora le premesse perché possa diventare un dei mercati più ricettivi per il lusso italiano ci sono tutte, a partire dal miglioramento delle condizioni sociali», ha avvertito



Claudio Grotto, presidente e fondatore di Gas, con la figlia Barbara. Il brand ha avviato una stretta collaborazione sul mercato indiano con Reliance Brands, con cui Gas ha siglato un Master franchisee agreement. Prossime aperture a Cochi, Pune e Surat, in primavera, poi Calcutta nel secondo semestre. A sinistra, due esempi di Gas look venduti in India



Marco Airoidi, ceo di Benetton. Il gruppo di Ponzano in India dal 1992 si è concentrato più sulla vendita, abbandonando la produzione diretta. La crescita è stata impetuosa e attualmente il brand è venduto in oltre 700 negozi in 170 città, con un modello wholesale con molteplici partner in franchising. Sopra, una vetrina a Delhi

to D'Arpizio. Secondo un rapporto di Euromonitor, l'India contribuisce con una quota minima, tra l'1 e il 2% al turnover globale del lusso, soprattutto a causa dell'offerta limitata di marchi di lusso sul territorio, sebbene ci siano i primi segnali di un ritorno di interesse, fra cui le trattative in corso tra Valentino e Dlf per aprire un monomarca. «I brand di fascia alta presenti nel Paese hanno puntato finora su una rete piuttosto ristretta di negozi e su assortimenti limitati, per questo i pochi mall di lusso, da Dlf Emporio a Palladium, non hanno ancora fatto breccia sulla classe agiata», ha spiegato Armando Branchini, vicepresidente di Fondazione Altagamma che da decenni segue con attenzione il mercato indiano. I consumatori indiani di fascia alta, abituati a viaggiare per il mondo, comprano il lusso italiano fuori dal Paese, soprattutto in Europa e soprattutto nei suoi aeroporti dove le vendite di questi prodotti sono destinate a crescere nei prossimi anni a un ritmo doppio, intorno al 7%, di quello tenuto finora.

Molto più promettente nel mercato interno indiano è la fascia di prezzo più accessibile, ovvero quella che rappresenta gran parte del tessuto manifatturiero italiano e che ha trainato la crescita delle esportazioni di prodotti di abbigliamento. Secondo i dati Ice su elaborazione Istat nel primo semestre del 2016 le vendite sono aumentate di quasi il 16% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. «La fascia media ha saputo adattarsi meglio al mercato, personalizzan-



### Testimonial/Benedetta Bruziches

## PER GLI ACCESSORI È L'INTRECCIO CHE CONTA

Un incontro in ascensore con un imprenditore indiano, leader nella produzione per gli intrecci di pelle, è stata l'occasione che ha impresso una svolta alla sua carriera. Ex assistente personale di Romeo Gigli per la collezione *Ipse Idem*, Benedetta Bruziches ha scalato l'India grazie alla decisione di lasciare l'Italia per accettare la proposta di direttrice creativa di un'azienda a Chennai, Ayyappa Enterprise, specializzata nella produzione di intrecci di ogni tipo, da quello tradizionale annodato alla variante su forma di legno fino a quelli costruiti sui telai manuali. «Fui scelta perché il solo il fatto di essere italiana era garanzia di creatività», ha raccontato la designer, «i creativi italiani in India sono rispettati e godono di grande fama, ma attenzione perché c'è

un gran numero di scuole di moda che stanno sfornando nuove leve indiane e ce ne sono di davvero talentuosi». L'esperienza indiana a contatto con le artigiane dell'intreccio ha sensibilizzato la designer al punto da farla tornare in Italia per andare a cercare gli artigiani toscani e campani e grazie



Benedetta Bruziches

alla loro collaborazione ha lanciato il suo brand. Che unisce due culture, quella italiana e quella indiana. «In India realizziamo le borse intrecciate sul telaio e sulla forma di legno, la lavorazione tipica di Madras che ci impegniamo a conservare e custodire». In Italia invece Bruziches ha puntato sulla valorizzazione dell'intarsio sorrentino per le clutch di legno, il commesso fiorentino per quelle in pietre preziose, la lavorazione dell'ottone per quelle in ottone e tante altre speriamo di recuperare. «La nostra mission è di attraversare il concetto di collezione stagionale recuperando di stagione in stagione un'artigianalità in via d'estinzione», ha sottolineato la

designer. Il secondo obiettivo è di organizzare una distribuzione significativa anche sul mercato indiano del brand, che attualmente vende per il 70% nei Paesi extraeuropei con Russia, Corea, Cina e Paesi arabi in testa. «È in programma, stiamo prendendo i primi contatti», ha ammesso la designer.

do anche la collezione», ha spiegato D'Arpizio. «La collezione, creata da un team di design indiano in sinergia con l'headquarters italiano, vanta una gamma di prodotti uomo, donna, bambino, intimo e accessori, prodotti che, per vestibilità, stile e colori sono in linea con i gusti degli indiani ma con una forte connotazione inter-

nazionale», confermano da Benetton, antesignano del made in Italy nel mercato indiano. L'ingresso è datato 1992 attraverso una joint venture con Dcm Group. Nel 2004 il gruppo ha perfezionato l'operazione di acquisizione del rimanente 50% della società allora attiva nella produzione e commercializzazione nel mercato indiano di

capi di abbigliamento. Ma negli anni successivi Benetton India si è concentrato più sulla vendita, abbandonando la produzione diretta e affidandosi a terzisti locali per la manifattura di alcuni capi. La crescita è stata impetuosa e attualmente il gruppo di Ponzano vende in oltre 700 negozi in 170 città, con un modello wholesale

I brand di gioielleria Valente, Stefan Hafner, Nouvelle Bague, lo si e Porrati sono stati acquisiti nel 2011 dal colosso indiano Gitanjali, uno dei principali poli della gioielleria con più di tremila punti vendita. Secondo l'associazione delle camere di commercio indiane, la gioielleria è, fra i beni di lusso, quella che dovrebbero registrare un incremento della domanda del 30-35% nel prossimo triennio. L'India è tra i primi mercati al mondo per consumo di oro

A destra, i dipendenti indiani del gruppo Tessile Monti che nel 2003 ha puntato sul Paese, aprendo uno stabilimento di tessuti e siglando due joint venture nel settore della confezione di camicie, Laguna Clothing e Aurora Apparel, il suo core business. A destra nella pagina accanto, Luca Belenghi, ceo dell'azienda da 104 milioni di fatturato



**Testimonial/Mallika Singh, Fete Events**

## FRA I SUPER AFFLUENT VA DI MODA LO STILE ITALIA

Va di moda il matrimonio all'italiana tra i grandi ricchi indiani. In novembre del 2015, in Piazza Ognissanti a Firenze, due giovani rampolli di altrettanti magnati indiani si sono detti sì all'interno di una struttura appositamente costruita, alla

presenza di migliaia di invitati che hanno trascorso diverse notti nelle 600 camere prenotate negli hotel a cinque stelle in riva all'Arno. Costo totale dell'operazione 20 milioni di euro, che ha largamente battuto gli 8 milioni spesi dal re delle bottiglie di plastica Alohe Lohia per sposare la figlia, nella stessa piazza fiorentina. A Mallika Singh, esponente della società indiana emergente, che con la sua società, Fete Events, è diventata un riferimento nel business dell'event design, MFI ha chiesto di spiegare i comportamenti e le abitudini di spesa degli indiani facoltosi.

Mallika Singh e lo show room Ferrari a New Delhi

**Risposta:** Lo stile Italia fa sempre più tendenza nel subcontinente indiano. Gli indiani associano il made in Italy ai manufatti di lusso e agli artigiani che li producono. Basta guardare quante Ferrari ci sono in India, dove è alto il carico fiscale e pessimo lo stato delle strade.

**D.** Quali chance di affermarsi ha il lusso italiano?

**R.** Per rendersene conto basta recarsi al piano terra dell'Emporio Mall di Mumbai, dove Gucci, Versace,

Bottega Veneta, Fendi, Ferrari e Lamborghini sono i beniamini dell'élite. Che è anche innamorata della pittura italiana e del bel canto. La tendenza dei ricchi indiani è ostentare il proprio status, circondandosi di ricercati frutti dell'arte e della creatività, oggi sempre più di origine italiana.

**D.** Perché in Europa se ne sa poco?

**R.** Questione di numeri: in percentuale i consumatori di lusso sono pochi, ma in assoluto i numeri sono significativi, tenendo conto del miliardo e trecento milioni di indiani.

**D.** E se si scende alla classe medio-alta?

**R.** C'è un detto molto diffuso, secondo il quale tutti gli indiani appartengono alla classe media. È una mentalità. Nessuno vuole essere considerato povero. Ma stranamente, nessuno vuole essere ritenuto ricco, anche se lo è. La classe media è una comoda aurea mediocritas.

**D.** Che cosa significa in termini di consumi?

**R.** La classe media cresce rapidamente ed è ansiosa di spendere in oggetti di alta qualità, per dimostrare il migliorato status sociale per godersi al più presto possibile i frutti di un lavoro spesso molto intenso e impegnativo. La sua aspirazione a uno stile di vita più elevato porterà a un vero balzo del mercato del lusso. L'unico deterrente sono le restrizioni del governo alle transazioni effettuate per contanti.

to l'elemento costo, accompagnato da un livello qualitativo della manifattura molto alto e una cultura affine all'italiana», ha precisato Belenghi. «I costi

della manodopera sono sensibilmente più bassi di quelli italiani, senza contare che qui si possono trovare le migliori mani sul ricamo a livello mondiale», ha confermato Michele Galliano, socio e managing director di Rilievi Group, società bolognese specializzata nel ricamo a mano

con sede anche a Mumbai. «In più c'è una capacità produttiva in termini di ore che in Italia sarebbe impossibile soddisfare».

Anche per il denim, l'India sta diventando un mercato molto interessante. «È molto richiesto specialmente nel segmento premium e in particolare per l'uomo», ha spiegato D'Arpizio (Bain). Con due flagship a Mumbai e Delhi, 14 store, 34 tra corner e shop in shop presso catene tra cui Shoppers

**Lo stile Italia fa sempre più tendenza nel subcontinente indiano. Gli indiani associano il made in Italy ai manufatti di lusso e agli artigiani che li producono**



con molteplici partner in franchising, che privilegia l'uomo. Ma le previsioni del management sono di una forte crescita dell'abbigliamento femminile. Per superare dazi, burocrazia e norme punitive anche il gruppo Tessile Monti ha deciso nel 2003 di puntare sull'India, aprendo uno stabilimento di tessuti e siglando due joint venture nel settore della confezione di camicie, Laguna Clothing ed Aurora Apparel, il suo core business. «Abbiamo agito sotto la spinta della competizione del low cost e per am-

pliare la proposta anche a una fascia media, quella del nice price», ha spiegato Luca Belenghi, ceo dell'azienda da 104 milioni di fatturato. «Abbiamo creato un polo produttivo che fa da contraltare a quello europeo che serve il mercato premium», ha aggiunto. Poco più di un terzo dei 10 milioni di metri di tessuto prodotto in India finisce per la confezione di camicie per il mercato indiano, il resto a marchi globali che li impiegano come alternativa di qualità agli stock cinesi. «Nella scelta di produrre in India è implici-

Stop e Kapsons e quattro distributori wholesale, Gas è tra i marchi italiani più diffusi. «È stato un approccio al mercato graduale, incominciato nel 2000», ha raccontato Claudio Grotto, presidente e fondatore di Gas. Dall'esplorazione Gas è passata alla joint venture paritetica con Raymond, un'importante società indiana del settore tessile/abbigliamento, alla quale è seguita la creazione nel 2010 di una filiale diretta Gas India. E, quindi, la collaborazione con Reliance Brands, la divisione moda di uno dei maggiori

continua a pagina 89

# Big pharma e ospedali, chi corre per la sanità pubblica...

di Franco Canevesio

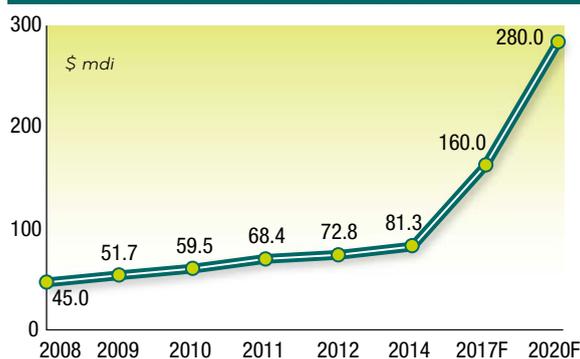
*Dalle attrezzature medicali più sofisticate alle specialità farmaceutiche, si stanno aprendo nuove opportunità per i big del settore. Con gli italiani in prima fila nei segmenti a maggior valore aggiunto*



**H**ealthcare, in un Paese di 1,3 miliardi di abitanti, è di per sé un'emergenza. Se poi la classifica stilata dalla World Health Organization colloca il Paese più verso il fondo dei 190 analizzati nell'organizzazione della propria sanità, si può immaginare perché il governo abbia messo tra i primissimi posti del suo programma l'intervento in questo settore. Che, visto il punto di partenza, sta crescendo a ritmi impensabili in altre parti del mondo, +16,5% all'anno dal 2008, con la previsione di tenere il passo fino al 2020. I numeri, già oggi, sono impressionanti. Ospedali, case di cura, centri di diagnostica e pharma, in gran parte privati, costituiscono già oggi il 65% di un mercato che vale 100 miliardi di dollari e potrebbe crescere, da qui al 2020, fino a raggiungere 280 miliardi di dollari, secondo i calcoli degli analisti di Deloitte. Già oggi, l'80% dei farmaci antiretrovirali usati nel mondo per la lotta all'Hiv sono forniti da aziende farmaceutiche indiane. Da sola, l'IT del settore health vale un miliardo di dollari, ma è destinata a raddoppiare entro il 2020. D'altra parte i problemi della sanità

indiana affondano le loro radici in un insieme di cause strutturali che andranno raddrizzate tutti insieme. L'India spende solo il 4,2%, rispetto al 18% dagli Stati Uniti, del pil per beni e servizi di assistenza sanitaria. Di conseguenza il 70% della popolazione, che vive ancora nelle zone rurali, non ha del tutto o ha un accesso limitato a ospedali e cliniche, e si cura basandosi sui programmi governativi di medicina alternativa, tra cui il National urban health mission, rivelatosi finora inefficace, nonostante i contributi elargiti a più poveri. Un secondo fattore chiave è che oltre il 70% dei pazienti indiani paga di tasca propria tanto le cure in ospedale quanto le visite mediche. Secondo la Banca Mondiale, solo il 5% degli indiani è coperto da polizze sanitarie. Un terzo fattore strutturale riguarda la diffusione di patologie gravi, Hiv, malaria, tubercolosi e diarrea,

## Healthcare in forte crescita



Secondo gli analisti di TechSci Research il valore del mercato della sanità in India è destinato ad aumentare a un tasso annuo composto del 17% nei dieci anni dal 2011 al 2020, per toccare 280 miliardi di dollari alla fine del decennio

che colpiscono molto i bambini sotto i cinque anni che nascono spesso sottopeso e hanno un tasso di mortalità del 7% rispetto al 0,8% degli Stati Uniti. I dati diventano ancora più tragici considerando che solo una piccola parte della popolazione ha accesso a servizi igienico-sanitari di qualità. E che, per l'assistenza sanitaria di base, il governo indiano spende soltanto il 30% del budget sanitario totale del paese. Un modo per risolvere il problema sarebbe, secondo gli analisti di settore, affrontare in via prioritaria

In apertura il progetto del nuovo Amrita Hospital di Delhi, una struttura da 2 mila letti, la cui prima pietra è stata posata nel maggio scorso. La struttura verrà costruita per ottenere i più elevati livelli di certificazione ambientale sui materiali impiegati e le facilities: sarà un green building, senza carbon footprint, riciclerà completamente le acque sporche e quasi la metà dell'energia necessaria proverrà da un impianto a energia solare

Carlo Rosa, ceo di DiaSorin, molto attiva in India dal 2011



**Testimonial/Aldo Fumagalli Romario, Sol**

## NEL SUD, A TUTTO GAS

Hanno scelto di puntare sul Sud, per il momento, come effetto di una combinazione fortunata tra un partner affidabile e un cliente importante. Il partner che ha consentito a Sol, la multinazionale di Monza guidata da Aldo Fumagalli Romario, che ha chiuso il 2016 con un fatturato intorno a 700 milioni di euro, di entrare in India dalla porta principale è stato l'imprenditore Farooque Dadabhoy e i suoi due figli quarantenni, proprietario della SicGil, leader nella produzione e distribuzione di anidride carbonica, di cui detengono il 20% di quota del mercato indiano. Il cliente di riguardo è il gruppo Apollo, la prima catena di ospedali privati in India con 64 centri in tutto il Paese e 9.200 letti, creata poco più di 30 anni fa a Chennai dal dottor Prathap C Reddy. Nei prossimi due anni, solo il gruppo Apollo, un centro di eccellenza che attira molti pazienti anche dall'estero, prevede di creare in India altri 2 mila posti letto con investimenti per 222 milioni di dollari. «Ma trovare il partner con cui condividere valori e progetti non è stato facile. Lo scouting è durato due anni», ha rivelato a MFI Aldo Fumagalli, la cui famiglia insieme agli Annoni controlla la maggioranza del gruppo che è quotato in borsa. Con Dadabhoy e la sua azienda, SicGil, Fumagalli ha costituito una JV paritetica, SicGilSol, che si è fatta rapidamente largo nel mercato dei gas medicali e industriali, di cui Sol è specialista, oltre che tra i maggiori produttori europei. Il protossido di azoto usato per l'anestesia o i gas per i farmaci respiratori per i bambini e ancora i gas per le saldature utilizzati nel settore automotive, la cui domanda in India sta crescendo molto, sono tra i suoi prodotti di punta. «Nell'operazione India finora abbiamo investito oltre 15 milioni di euro tra acquisizione e investimento produttivo vero e proprio», ha spiegato Fumagalli. Per ora il ritorno è un fatturato da circa 8 milioni di euro, ma le

prospettive sono molto positive. Due anni fa la SicGilSol, che è diretta da Renato Imeri, ha fatto un altro passo avanti acquisendo Seva Gases Private, uno dei maggiori produttori e distributori di gas medicinali e industriali del Tamil Nadu, che ha portato in dote un fatturato di 3,5 milioni di euro, un impianto di gas medicinali e di frazionamento aria di Pudukudi, e due impianti di imbottimento a Coimbatore e Trichy. «L'India è in forte sviluppo e ricorda un po' l'Italia del dopoguerra», ha aggiunto Fumagalli, «stiamo puntando a espanderci in tutto il Sud, compreso il Kerala e arrivare fino a Bangalore».

Il prossimo obiettivo è l'inaugurazione di un nuovo impianto produttivo a 200 chilometri da Chennai, che sarà il più importante del settore in tutto il Sud dell'India.

Ma lo sguardo è già rivolto alle tappe successive tra cui l'espansione nel Nordovest, nello Stato del Gujarat che presenta un tasso di crescita medio dell'economia dell'11%, oltre quattro punti in più della media indiana. «L'India è un Paese che può dare molte soddisfazioni ma non è un mercato semplice. Per individuare un terreno adeguato per il nuovo stabilimento che entrerà in funzione in primavera, e acquistarlo abbiamo impiegato due anni».



Aldo Fumagalli Romario

**Scheda**

## ...E CHI INVESTE IN HEALTHCARE

**Cisco Systems** ha stretto un accordo con il service provider Narayana Health di Bangalore, per fornire in remoto assistenza specializzata ai pazienti in tutta l'India con il programma Virtual Expertise Digital Solution.

**TPG**, uno dei maggiori equity investor del mondo, ha acquisito, per 33 milioni di dollari, la maggioranza di Rhea Healthcare, che gestisce una catena di centri di assistenza per madri e bambini con il brand Motherhood.

**CureFit**, una piattaforma online di servizi alla persona, ha raccolto il giorno del lancio 15 milioni di dollari da fondi di venture capital, Accel Partners, IDG Ventures e Kalaari Capital.

**Aster DM Healthcare**, uno dei maggiori gruppi che operano a Dubai, ha pianificato di investire 89 milioni di dollari in vari progetti healthcare in Kerala nei prossimi tre anni. Ha anche acquisito investendo 16 milioni di dollari, il 25% di Ramesh Hospitals, una catena multispecialistica, basata a Vijayawada, nell'Andhra Pradesh.

**Attune Technologies Private**, società tecnologica con sede a Chennai, ha raccolto 10 milioni di dollari da Qualcomm Ventures e Norwest Venture Partners per espandere la sua offerta a livello globale di piattaforme di gestione ospedaliera attive in 200 ospedali e laboratori indiani

**PurpleHealth.com**, una piattaforma online di benessere e salute, che ha l'obiettivo di interfacciare il pubblico nella scelta del medico, ha raccolto 100 mila dollari da Katoble Technology Venture.

**Versante Software Technologies**, la controllata indiana del gruppo IT americano, specializzato nel software engineering services, sta raccogliendo 1 milione di dollari in nel suo primo round di funding per finanziare promozione, marketing e distribuzioni di apparecchi medici portatili.



ria la questione delle infrastrutture. Secondo PriceWaterhouseCoopers, leader mondiale nella consulenza strategica, l'India ha bisogno di 700 mila posti letto in più nei prossimi cinque, sei anni con un investimento di 25-30 miliardi di dollari.

In questa sfida per lo sviluppo, l'industria farmaceutica, il terzo più grande esportatore al mondo, gioca un ruolo fondamentale. Attualmente è concentrata per l'80% sulla produzione di generici a basso costo e nei prossimi dieci anni dovrà fare uno sforzo di riconversione verso produzioni a

**Il Medanta Delhi Guargon Hospital, una delle eccellenze ospedaliere, e le moderne attrezzature di diagnostica di cui è dotato**

maggior valore aggiunto per coprire la domanda prodotta dall'aumento demografico, del reddito medio e della classe media. La liberalizzazione degli investimenti diretti esteri nel settore è stata ispirata dalla necessità di importare competenze e know how. È in questo campo che alcune aziende italiane stanno cercando di sviluppare la propria attività. DiaSorin è, per esempio, in prima fila nel campo dei devices ospedalieri, in particolare produzione e commercializzazione di reagenti destinati alla diagnostica in vitro, settore in cui è tra i leader mondiali, e che in India sta crescendo molto. Nel 2012 ha siglato una joint venture con Trivitron Healthcare, uno dei primi tre gruppi

**Sheda**

**Abraaj Group**, un operatore di private equity di Dubai, sta trattando l'acquisto di una quota di maggioranza nella società indiana che gestisce i Care Hospitals, la Quality Care India.

Un gruppo di professionisti e uomini d'affari indiani residenti in Qatar stanno pianificando la costruzione di ospedale world-class a Kochi, in Kerala, con un investimento di 192 milioni di dollari.

La **IBM** ha annunciato che il Manipal Hospitals adotterà il programma Watson for Oncology, una piattaforma utilizzata dal Memorial Sloan-Kettering di New York che è in grado di offrire agli oncologi, analizzando i dati del paziente, le cure personalizzate per ogni tipo di tumore.

**IHH Healthcare Berhad**, una società malese, ha acquisito il 73% del gruppo Global Hospitals, il quarto network ospedaliero indiano, per 193 milioni di dollari e il 51% del Continental Hospitals di Hyderabad per 45 milioni di dollari.

**Temasek Holdings**, uno dei maggiori fondi sovrani con sede a Singapore, ha acquisito una partecipazione di minoranza in Global Health Private Limited, che possiede e gestisce una delle eccellenze della sanità indiana, il Medanta Super Specialty Hospital in Gurgaon.

**CDC**, una società inglese di capital development, ha investito 48 milioni di dollari nel Narayana Hrudayalaya, un provider multispecialistico, che intende espandere in tutta l'India la sua offerta di servizi.

**Sanofi-Synthelabo (India)** ha investito 13 milioni di dollari in Apollo Sugar Clinics (ASCL), una controllata del gruppo Apollo.

**Carlyle Group**, uno dei maggiori operatori mondiali di private equity, ha acquisito una partecipazione in Metropolis Healthcare, attivo nel settore laboratori.

Fonte: Isbf

**Testimonial/Giuseppe Vailati Venturi, Kos**

**LA NUOVA FRONTIERA È LA RIABILITAZIONE**

Il sistema sanitario privato in India sta crescendo a un ritmo del 25% l'anno, il 50% in più della crescita media del settore, a quota 81 miliardi di dollari a fine 2015. E dal momento che la spesa medica si indirizza per il 74% sulla sanità privata, il traino verso le imprese che forniscono attrezzature, servizi e know how è notevolissimo. «Per questo l'India è stato il primo Paese estero dove abbiamo deciso di diversificare la nostra attività sviluppando servizi di riabilitazione e dove operiamo già fornendo servizi di diagnostica avanzata e radioterapia», ha spiegato Giuseppe Vailati Venturi, ceo di Kos. Fondata nel 2002, controllata da Cir (gruppo DeBenedetti) e partecipata da quest'anno da F2i Healthcare col 40,4%, Kos è uno dei maggiori gruppi nel settore della sanità socio-assistenziale con quasi 450 milioni di euro di ricavi annui, 77 strutture e più di 5 mila dipendenti che si occupano di residenze sanitarie assistenziali, centri di riabilitazione, cure oncologiche e diagnostica.

Nel subcontinente Vailati Venturi ha investito circa 20 milioni di euro in due joint-venture con operatori locali nei settori delle cure oncologiche e della riabilitazione con l'obiettivo di esportare il modello di business, le tecnologie e il know-how sviluppati in Italia. ClearMedi Healthcare, costituita nel 2011, è diventata in pochi anni uno dei principali fornitori di servizi tecnologici in outsourcing nel settore sanitario indiano. L'azienda fornisce, a ospedali privati, tecnologie diagnostiche e terapeutiche, insieme al personale medico, tecnico e amministrativo. In

India ha concluso una quindicina di contratti di servizio, prevalentemente nella radioterapia, in strutture di Delhi (Jamia Hamdard Hospital), Mumbai (Sushrut Hospital), Vadovra (Kalish Cancer Hospitals), Indore (Synergy Hospital). La seconda joint venture indiana è stata costituita l'anno scorso nel settore della riabilitazione.

Si tratta di ApoKos, partecipata pariteticamente con Apollo Hospitals Enterprise, il più grande operatore privato di servizi sanitari. L'obiettivo è di sfruttare il potenziale inesplorato dei servizi riabilitativi. La newco ha aperto un centro riabilitativo a Hyderabad da 64 posti letto, il primo in India dedicato alla riabilitazione di pazienti con problematiche neurologiche, ortopediche, cardiopolmonari, pediatriche, geriatriche e oncologiche. Il centro è dotato di stanze singole e doppie, di una palestra per la fisioterapia, sale per la terapia occupazionale ed è attrezzato con tecnologia robotica per trattare i pazienti in fase riabilitativa. Il modello nei prossimi 3-5 anni verrà portato nei maggiori centri metropolitani indiani dove Apollo Hospital già opera con 64 gradi strutture.



Giuseppe Vailati Venturi

locali nel settore dei dispositivi medicali, costituendo DiaSorin Trivitron Healthcare (51% DiaSorin), con sede a Chennai, che opera nel mercato della vitamina D, degli analizzatori per epatite B, C e l'Hiv e dei prodotti di diagnostica molecolare, un mercato stimato in 500 milioni di euro in crescita annua del 15%.

La seconda presenza significativa sul mercato è quella di Menarini, la multinazionale fiorentina guidata da Giovanni Alberto Aleotti e dalla sorella Lucia, entrata in India nel 1994 in joint venture con Raunaq Industries. Nel 2011 c'è stato il salto dimensionale con due acquisizioni, Invida, un società di servizi, e Shalaks Pharmaceuticals, con un investimento di 20 milioni di dollari, che ha allargato l'offerta di Menarini India a un centinaio di prodotti di cui 20 su licenza. «Ma vogliamo crescere ancora, acquisendo prodotti perché è un mercato molto interessante», ha spiegato a MFI Pio Mei, direttore generale del gruppo. L'obiettivo è



Pio Mei, direttore generale di Menarini

di raddoppiare nei prossimi due, tre anni gli attuali 15 milioni di euro di fatturato. In un mercato da 13 miliardi di euro, l'80% del quale è ancora in mano ai produttori locali, non sembrerebbe difficile da raggiungere, ma gli ostacoli non mancano. «Il brevetto non è adeguatamente riconosciuto e tutelato, si rischia di arrivare nel Paese con un farmaco brevettato che viene quasi subito copiato da qualche produttore locale», ha continuato Mei. Un secondo problema è la distribuzione su un territorio immenso, che obbliga a un grosso impegno in ter-

mini di investimento sugli informatori farmaceutici. «Ce ne vuole almeno un migliaio per incominciare a farsi conoscere», ha concluso il manager. Il gruppo Angelantoni, invece, si sta muovendo sul fronte delle attrezzature ospedaliere. «Siamo in trattativa con un potenziale partner per una joint venture a maggioranza italiana per produrre apparecchi medicali», ha ammesso Gianluigi Angelantoni. Si tratta di attrezzature utilizzate nei laboratori per proteggere l'operatore e l'ambiente circostante da infezioni prodotte da agenti biologici nel caso di prodotti pericolosi. Il progetto è di produrre in un nuovo impianto a Mumbai che sarà pronto in sei mesi dalla firma del contratto con il partner. Qui Angelantoni realizzerà anche i congelatori a -80° destinati al mercato ospedaliero, mentre sta trattando un ulteriore accordo per vendere a biobanche, laboratori dotati di congelatori a -180°, macchine da 150-200 mila euro che potrebbero entrare in produzione in India entro 5 anni. ■



## Oman Air: India e non solo!

**O**man Air è la compagnia aerea di bandiera del Sultanato dell'Oman e Linea Aerea Ufficiale a 4 stelle (Skytrax 2011): fondata nel 1993 ha affrontato una forte crescita svolgendo un ruolo fondamentale nel rendere la capitale Mascate un importante hub per il traffico aereo nel Medio Oriente, sostenendo così il settore commerciale, industriale e turistico del paese. La compagnia, oltre a essere riconosciuta per una forte presenza commerciale, si distingue per gli standard di sicurezza e professionalità nonché per il servizio di eccellenza offerto; opera attualmente da Milano Malpensa con frequenza giornaliera, offrendo ottime coincidenze per destinazioni nel Golfo e in Medio Oriente, tra cui Abu Dhabi, Doha, Dubai, Dammam, Teheran e Mashad. Ottimi collegamenti anche per Bangladesh, Pakistan, Nepal, Sri Lanka, Thailandia, Singapore, Malesia, Filippine e Tanzania.

Il prossimo 09 Dicembre 2016 verrà inaugurata la 54esima destinazione di Oman Air che amplierà il proprio network iniziando le operazioni verso la Cina con l'apertura di Guanzhou.

*E' tuttavia in India che la compagnia registra una forte presenza con undici destinazioni: Mumbai, Chennai, Kochi, Thiruvananthapuram, Hyderabad, Delhi, Lucknow, Bangalore, Kozhikode, Jaipur e Goa, ultima in termini di tempo ad essere entrata nel network Oman Air ad Aprile 2015. La maggior parte delle destinazioni servite in India prevede collegamenti giornalieri dall'Italia e tempi di transito*



*all'aeroporto internazionale di Mascate inferiori alle tre ore.*

Un network sempre in crescita così come la flotta, dinamica e d'avanguardia.

Oman Air dispone attualmente di 46 aeromobili e prevede di concludere l'anno 2020 con un totale di 70 aeromobili. Opera con B787 e A330 – equipaggiati con motori Rolls Royce – per coprire le rotte di lungo raggio. Sul medio e corto raggio sono impiegati aerei B737, E-175 e ATR42. Tutto per offrire il massimo comfort ai passeggeri.

Gli eccezionali interni sono arricchiti dall'esclusiva First Class Mini Suite che offre a ciascuno dei sei passeggeri di Prima Classe l'accesso diretto al corridoio e si trasforma nella poltrona letto più lunga disponibile a bordo di un aeromobile. Comfort e lusso

anche per i passeggeri di Business Class: la poltrona dell' A330-200, premiata come migliore al mondo per due anni consecutivi, offre poltrone letto della lunghezza di quasi due metri regolabili elettronicamente e le ultime novità in campo tecnologico.

In ultimo, l'Economy Class, riconosciuta per 3 anni consecutivi come la Migliore Economy Class del Medio Oriente ai World Travel Awards, dispone di una distanza tra sedili di ben 86 cm, di poggiatesta e poggiatesta regolabili.

Un intrattenimento di bordo all'avanguardia propone schermi individuali per ogni poltrona, programmazione audio e video on demand e TV satellitare. Oman Air è stata inoltre la prima compagnia aerea al mondo ad offrire la totale connessione a bordo (cellulare e internet) in tutte e tre le classi.

L'impegno della compagnia per la qualità, il comfort e il benessere dei propri clienti ha ricevuto negli anni importanti riconoscimenti internazionali. Il più recente dei quali è il marchio di eccellenza Signum Virtutis ai Seven Stars Luxury Hospitality and Lifestyle Awards 2016.

# Il richiamo del subcontinente

Francesca Vercesi e Francesco Bisozzi

*Lusso, paesaggi straordinari, tradizioni millenarie fanno della meta indiana un viaggio che è anche esperienza di vita. Parola di esperto*

**D**alla camera con vista dello Shakti che guarda l'Himalaya dal Ladakh agli arredi onirici del Nilaya Hermitage immerso nella foresta tropicale di Goa, alle capanne boutique nelle backwater del Kerala, al gran lusso dell'Imperial di Delhi e a quello fastoso del palazzo del maraja di Udaipur al centro del Lake Pichola, pochi altri Paesi al mondo come l'India offrono ospitalità al visitatore con tanta varietà e suggestione nell'accoglienza. I richiami al fascino del subcontinente si moltiplicano se dalle camere d'albergo si passa agli scenari esterni, Delhi, la capitale città giardino, Agra, con il Taj Mahal, il deserto del Thar e le città incantate del Rajasthan, le raffinate sculture dei templi di Khajuraho, la sacra Varanasi sul Gange,

Enrico Ducrot

altro mercato emergente dalle enormi potenzialità, debuttando quest'inverno, nonostante esperienze passate poco soddisfacenti di altri operatori. «Fino ad ora i passeggeri indiani dovevano sostenere un lungo viaggio per raggiungere i porti d'imbarco internazionali delle navi Costa, mentre adesso potranno farlo comodamente da Mumbai, il primo scalo del Paese», ha spiegato Buhdy Bok (nella foto), presidente di Costa Group Asia.

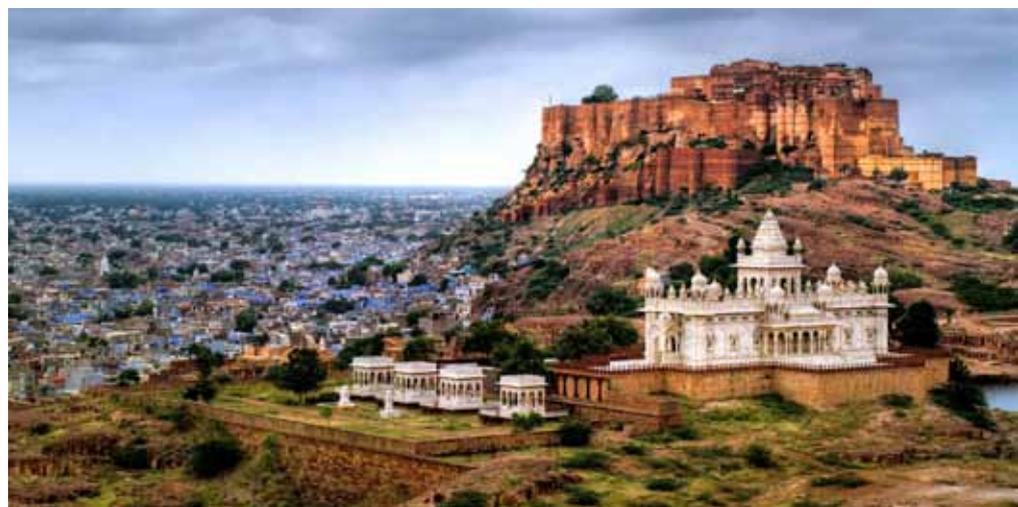
i ricordi coloniali di Kolkata, l'immenso Sud dal Tamil Nadu al Kerala con le piantagioni da tè, risaie, i centri ayurvedici famosi in tutto il mondo. L'effetto finale è un flusso continuo di visitatori, oltre 8 milioni l'anno, che tuttavia nell'immensità del territorio si disperdono in mille rivoli diversi e si confondono con la popolazione locale. Dal punto di vista turistico, il subcontinente rappresenta tutt'ora un'opportunità di business in crescita, con presenze che aumentano ogni anno a doppia cifra, sul quale compagnie aeree, catene di alberghi e tour operator stanno investendo. A Enrico Ducrot, appassionato viaggiatore e amministratore unico di Viaggi dell'Elefante, che da 40 anni ha in catalogo l'India come destinazione privilegiata, MFI ha chiesto come vede le possibilità di sviluppo di questa meta.

**Domanda. Come si sta muovendo il mercato turistico dall'Italia verso l'India?**

**Risposta.** I primi numeri del 2017 mostrano un rinnovato interesse per i festival più importanti, il Desert Festival di febbraio e l'Holi Festival di marzo, che seguono il successo del viaggio che organizziamo in ottobre per il Diwali, la festa delle luci. Si sta aprendo una stagione molto positiva per l'India.

**D. Il motivo?**

**R.** Il continuo sviluppo dell'offerta ricettiva e gli ottimi collegamenti aerei, tra cui i voli diretti dell'Air India



da Roma e Milano su Nuova Delhi, mentre la Qatar ha agevolato il traffico dalla Toscana inserendo il volo da Pisa via Doha.

**D. Però negli ultimi tre anni si è verificata una leggera contrazione nelle partenze dall'Italia. Come mai?**

Dall'alto, la rocca di Jodhpur, l'ex centro carovaniero che si estende al limite orientale del deserto di Thar, in Rajasthan, oggi la seconda città dello Stato

La vegetazione tropicale nelle backwater nel sud, nello Stato del Kerala, famoso anche per centri di cure ayurvedici

A destra, le feste indiane, soprattutto quelle invernali, in febbraio e marzo, sono una delle maggiori attrattive per i turisti

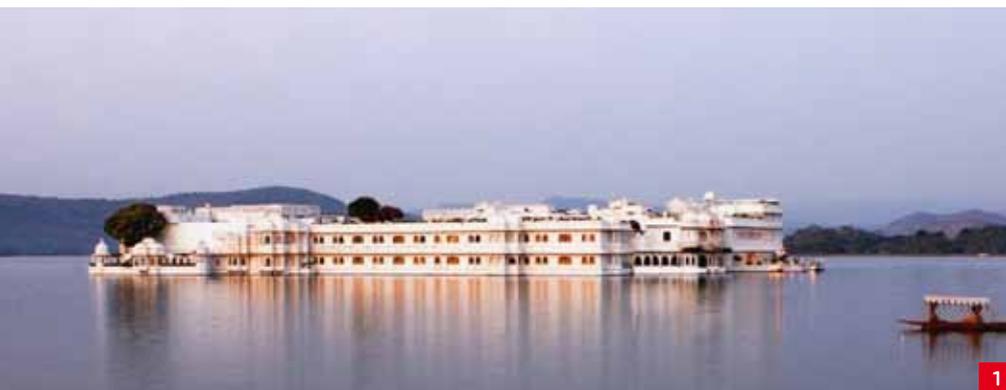
## In crociera

### DA MUMBAI A GOA FINO ALLO SRI LANKA

L'alfiere sarà Costa NeoClassica, 52 mila tonnellate di stazza e 1.300 passeggeri, che fino al prossimo 27 marzo salperà dal porto ogni settimana di Mumbai per effettuare itinerari toccando Goa e Cochin, in India, le Maldive e Colombo, la capitale dello Sri Lanka. Dopo aver aperto la strada sul mercato cinese, Costa Crociere, la società genovese controllata dal gruppo Carnival, ha infatti deciso di saggiare anche la risposta commerciale di un

altro mercato emergente dalle enormi potenzialità, debuttando quest'inverno, nonostante esperienze passate poco soddisfacenti di altri operatori. «Fino ad ora i passeggeri indiani dovevano sostenere un lungo viaggio per raggiungere i porti d'imbarco internazionali delle navi Costa, mentre adesso potranno farlo comodamente da Mumbai, il primo scalo del Paese», ha spiegato Buhdy Bok (nella foto), presidente di Costa Group Asia.





1



2



3



4

Dall'alto: 1) Il Taj Lake Palace, costruito nel 1750 dal marajà Singh, oggi uno degli alberghi più belli del mondo 2) Il Nilaya a Goa, un gioiello di 10 camere 3) Il bar dell'Imperial a Delhi 4) La vista mozzafiato dalle finestre della sala da pranzo dello Shakti in Ladakh, gran lusso a 2.500 metri

**R.** Il calo nel mercato europeo e nord americano, intorno al 5-6%, è da collegare alla crisi economica e in parte alle lungaggini burocratiche per ottenere il visto. Ora però le procedure si sono velocizzate rispetto al passato.

**D. Quando si è invertita la tendenza?**

**R.** E questione di mesi. Le richieste stanno aumentando sia per il classico tour del Nord India e Rajasthan sia per il Sud del Paese, nel Tamil Nadu, Kerala, Karnataka.

**D. Qual è il periodo migliore per organizzare un viaggio?**

**R.** Le festività invernali costituiscono il periodo preferito dagli italiani perché le due settimane di vacanze consentono di poter partire per un lungo periodo quando il clima in India è favorevole.

Nel nord può fare molto freddo, ma di giorno le temperature sono piace-

vole e consentono visite ed escursioni con facilità; nel Sud si trova un clima tropicale.

**D. Qual è l'identikit del turista che punta a visitare l'India?**

**R.** Chi decide di affrontare un viaggio in India è accomunato dalla profonda voglia di trovare nuovi stimoli e fare un viaggio esperienziale. L'India, a differenza di altri grandi Paesi, ha conservato non solo le tradizioni e l'identità culturale, ma anche lo stile di vita del suo popolo. Inoltre i prezzi sono sensibilmente diminuiti rispetto al passato, quindi molti giovani, anche quelli propensi al viaggio organizzato,

possono oggi vivere il sogno di visitare l'India.

**D. Quali sono le potenzialità di un investimento sul turismo?**

**R.** Il mercato interno è enorme e sempre interessato alle novità. Ci sono alcune importanti mete turistiche con poche infrastrutture, i trasporti terrestri obsoleti. Gli indiani pur circondati dall'oceano non hanno una cultura marinara, e non hanno ancora sfruttato gioielli naturali come le Laccadive e Andamane o la possibilità di sviluppare destinazioni sciistiche sull'Himalaya. Ma soprattutto gli indiani adorano lo stile italiano. ■

## Compagnie aeree

### CHI PUNTA SU VOLO DIRETTO

Il terzo più importante mercato dell'aviazione mondiale nel 2016, secondo la Iata, è collegato all'Italia da un solo volo diretto, quello dell'Air India. La compagnia di bandiera indiana vola a New Delhi 4 volte alla settimana da Milano e 3 volte da Roma, con il tempo di volo più breve in assoluto, 7 ore e mezza. Alitalia, invece, non propone voli diretti ma facendo perno su Etihad Airways, suo azionista di maggioranza, opera 175 voli settimanali tra Abu Dhabi e 11 città indiane. E quest'anno amplierà ancora l'offerta assieme al partner strategico Jet Airways con l'aggiunta di 28 voli settimanali e altre tre città indiane. I collegamenti tra Mumbai, Parigi e Amsterdam operati da Jet Airways, disponibili dalla fine di ottobre, rappresentano una valida alternativa: grazie agli accordi stretti dalla compagnia privata indiana con Air France-Klm è possibile effettuare connessioni su Parigi e Amsterdam partendo da Milano Linate, Roma Fiumicino, Venezia, Bologna, Torino, Firenze e Genova, a tariffe piuttosto convenienti. Sono però le compagnie dei Paesi del Golfo Persico a garantire il network più esteso nei collegamenti con le città indiane. Oman Air, per esempio, copre 11 destinazioni in India, Goa, Mumbai, Chennai, Kochi, Thiruvananthapuram, Hyderabad, Delhi, Lucknow, Bangalore, Kozhikode e Jaipur oltre a offrire sul Milano Mumbai tariffe molto concorrenziali. Emirates, che collega bene anche gli aeroporti minori italiani con gran parte della maggiori destinazioni indiane via Dubai, ha un'ottima offerta per la Business Class a 1.300 euro, anche se chi passa per Dubai impiega 13 ore per giungere a destinazione. La russa Aeroflot e la Turkish Airline offrono la tariffa più conveniente in Economy anche se il viaggio si allunga parecchio.

## Tariffe e durate del volo a confronto

compagnia	rotta	scalo	€ economy	€ business	durata volo	plus
Air India	Milano-Delhi	diretto	580	1.850	7h 10min	da Milano 4 alla settimana e Roma 3 alla settimana, tariffa business convenienti
Jet Airways/ Air France-Klm	Milano-Mumbai	Parigi/ Amsterdam	550	2.000	10h 30min	prezzo vantaggioso da Milano, Roma Venezia, Bologna, Torino, Firenze e Genova
Etihad Airlines	Milano-Mumbai	Abu Dhabi	850	2.500	13h	175 voli settimanali tra Abu Dhabi e 11 città indiane
Lufthansa	Milano-Mumbai	Francoforte	550	2.770	15h	volo diretto anche per Delhi e Chennai da Francoforte
Emirates	Milano-Mumbai	Dubai	520	1.300	13h	da Dubai voli diretti per Chennai, Kolkata, Mumbai, Kochi, Delhi, Ahmedabad
British Airways	Milano-Mumbai	Londra	620	2.300	16h	con il programma frequent flyer aziendale è possibile usufruire di sconti notevoli
Oman Air	Milano-Mumbai	Mascate	500	2.400	13h	da Mascate voli diretti per Goa, Chennai, Kochi, Thiruvananthapuram, Hyderabad, Delhi, Lucknow, Bangalore, Kozhikode e Jaipur.
Aeroflot	Milano-Delhi	Mosca	540	1.760	13h 30m	tariffe vantaggiose
Turkish	Roma-Delhi	Istanbul	430	2.440	11h 30m	diretti da Istanbul per Chennai, Mumbai, Amritsar, Delhi, Bangalore, Calcutta, Hyderabad

Fonte: compagnie aeree con simulazioni di prenotazioni effettuate per la prima settimana di dicembre

# Msc, sfida all'ultimo Teu

di Nicola Capuzzo

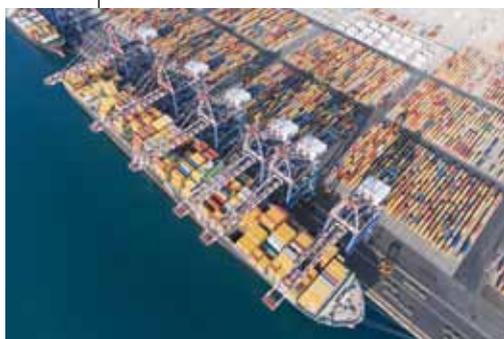
*Con il raddoppio del terminal di Mundra, scalo strategico per l'Asia meridionale, la compagnia italiana punta alla leadership sui traffici con l'India*



Diego Aponte, ceo di Msc, e, in basso, i container nello scale di Mundra

**I**l guanto di sfida, nella lotta all'ultimo Teu, l'unità di misura (20 piedi) dei container, è stato lanciato da Diego Aponte, ceo di Msc, uno dei leader mondiali del traffico marittimo, seconda solo al colosso danese Maersk

Line, numero uno nel settore. Msc ha deciso di investire per raddoppiare la capacità del proprio terminal container di Mundra in collaborazione con il partner locale Adani Group. Il terminal nel porto del Gujarat, il più grande terminal container privato del Paese, ha un'importanza strategica nell'intermediazione dei flussi commerciali da e verso l'India. Per questo i piani dei due soci sono molto ambiziosi perché al termine dei lavori di ingrandimento, che dovrebbero concludersi all'inizio del 2018, la capacità di movimentazione annua nel terminal raddoppierà dagli attuali 1,6 milioni di Teu all'anno a 3,1 milioni, grazie a 1,5 chilometri di banchine e di 15 super gru in grado di operare su portacontainer da 18 mila Teu. «Mundra rafforzerà e confermerà il suo ruolo di hub di trasbordo per i mercati dell'Asia meridionale», ha sottolineato Aponte, annunciando il nuovo piano di investimenti. Msc punta a ritagliarsi la leadership nei collegamenti sui concorrenti italiani, in particolare



## Testimonial/Simona Lertora

### E SUL TERRENO CRESCE DHL

«In cantiere ci sono investimenti per circa 200 milioni di euro, realizzeremo nuove infrastrutture per rendere più capillare il network distributivo in vista di crescenti volumi generati dal commercio online». Simona Lertora, responsabile marketing e business development di Dhl Express, il corriere del gruppo Deutsche Post, è convinta che i 250 milioni di indiani che utilizzano internet faranno crescere in modo esponenziale l'e-commerce in poco tempo. Per questa ragione l'azienda tedesca, che opera in India dal 1979, vuole estendere l'operatività, per ora concentrata sul servizio alle aziende, anche al consumatore finale, implementando considerevolmente una rete che fa perno su quattro hub aeroportuali, New Delhi, Bangalore, Chennai e Mumbai, 19 voli settimanali diretti, 32 service center e 600 service point attraverso cui è in grado di consegnare in 700 città e 21 mila destinazioni. «Consegniamo soprattutto documenti e parti di ricambio», ha sottolineato Lertora. Il flusso di scambi Italia-India e viceversa, che nel 2016 (10 mesi) per Dhl è cresciuto del 5% e del 13% dal Medio Oriente, è concentrato, dall'Italia, su campionature di prodotti tessili, macchinari e parti di ricambio, e in direzione contraria, su prodotti finiti dell'industria del fashion, produzioni metalmeccaniche e apparecchi elettrici.



Simona Lertora

la genovese Ignazio Messina & C. e il gruppo livornese Fremura, che rappresenta in Italia la compagnia di bandiera Shipping Corporation of India. Sui 12 porti indiani di rilevanza internazionale, quelli maggiormente serviti dalle linee container, Chennai, Mundra, Hazira e Navasheva, movimentano annualmente circa 550 milioni di tonnellate di merci

e circa 11 milioni di Teu. Oltre ai container l'India importa via mare anche molto carbone, settore in cui gli armatori di genovesi di Coeclerici hanno avuto un ruolo importante nella realizzazione di terminal galleggianti per il trasbordo del minerale dalle chiatte alle navi oceaniche, per sopperire alla carenza di strutture portuali sulla terraferma. ■

## Made by Italy

### RICICLO ECO, UN PUNTO IN PIÙ PER RINA

**R**ina Services, la società genovese di classifica e certificazione, ha assicurato un nuovo primato all'Italia, rilasciando il primo certificato di qualità e conformità al cantiere Shubh Arya Steel di Alang (Gujarat), uno dei principali siti per la demolizione e il riciclo delle navi. Questa attività, redditizia e alimentata dalla richiesta dell'industria siderurgica per i rottami di ferro, vede l'India in prima fila nelle

demolizioni con la pratica dello spiaggiamento, ovvero senza l'utilizzo di infrastrutture ed equipaggiamenti adatti. In queste condizioni sub-standard sono state demolite in India, nel 2015, ben 194 navi sulle 469 per 15 milioni di tonnellate, demolite nel mondo, in particolare in Cina e Bangladesh. La decisione del cantiere di Alang segna quindi una tappa significativa nel rispetto della convenzione IMO di Hong



Kong che dovrebbe assicurare condizioni di lavoro e di sicurezza umana e il riciclo sicuro e sostenibile dal punto di vista ambientale.

# igami | Italian Global Approach to Management in India



MASTERIGAMI@UNIVE.IT  
WWW.MASTERIGAMI.IT



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

“

Peculiarità del percorso, unico in Italia, è la sua estrema adattabilità al profilo dei singoli, professionisti e studenti. Alla base del Master IGAMI c'è la consapevolezza che un paese complesso come l'India richiede un'ottima preparazione e una full immersion nel contesto. La stretta collaborazione con professionisti che da anni operano sul campo permette di contestualizzare e analizzare gli aspetti tecnici del management, della finanza, della comunicazione e del sistema giuridico in ambito indiano, fornendo il know-how derivante dall'esperienza diretta dei docenti, oltre che dalle loro competenze tecniche.”

**MARCO ZOLLI,**  
DIRETTORE MASTER IGAMI

“

Come professionisti mettiamo a disposizione del Master l'esperienza maturata in decenni di operatività. Proprio l'esperienza, elemento che ha sempre grande valore, si delinea come chiave fondamentale per accedere e operare con successo in India, Paese ad alta complessità, sia dal punto di vista del business sia da quello della differenza socio-culturale. Dall'esperienza derivano metodi di approccio al Paese, skills flessibili e adattabili a esigenze e situazioni, punti di vista liberi da preconcetti che spesso limitano il buon esito delle relazioni commerciali. La ricaduta pratica sul metodo didattico è la forte presenza di esempi tratti dal vissuto professionale di ciascuno, vissuto dal quale riusciamo ad estrarre soluzioni e strategie mirate.”

**PIETRO PAOLO ALESSANDRELLO,**  
CONSULENTE DI MANAGEMENT

# CENTRO RISORSE INDIA

[WWW.CR-INDIA.COM](http://WWW.CR-INDIA.COM) [INFO@CR-INDIA.COM](mailto:INFO@CR-INDIA.COM)

**INDIA**  
UNA CULTURA MILLENARIA

**1 MILIARDO E 300 MILIONI DI ABITANTI**  
UN PAESE CON UNA  
**CRESCITA ANNUA SUPERIORE AL 7%**

SEI PRONTO?

- INTERPRETARIATO B2B
- SERVIZI DI MEDIAZIONE CULTURALE
- CORSI DI LINGUA HINDI
- LINE PRODUCTION
- VIAGGI

## HAI UNA AZIENDA? VUOI DELOCALIZZARE? CERCHI NUOVI MERCATI?

- Vuoi Produrre con un costo del Lavoro **RIDOTTO** del 70%?
- Vuoi Vendere ad un Mercato di 100 Mln di Abitanti con Crescita del Pil 2016 a +8.3%?
- Vuoi Vendere in tutto il Mondo allestendo un Call Center a Costi irrisori?

## VIENI NELLE FILIPPINE! LA NUOVA TIGRE ASIATICA!

ecco perché:

- Costo Lavoratore Medio: 220-240 e/mese
- Decine di Opportunità Facilmente Disponibili (Aziende, Terreni, Locali etc)
- 108 Mln di Abitanti di Mercato Interno;
- Popolazione Giovane, Ottimo Inglese e Livello Tecnologico; - Reddito Disponibile Raddoppiato Quadriennio 2012-2016;
- Enormi Rimesse Dirette da Familiari Immigrati che aumentano le disponibilità economiche delle Famiglie;
- Primo Paese al Mondo per Call Center ed Utilizzo Sms
- Elevata disponibilità manodopera preparata e flessibile.
- Disponibili Investimenti A **REDDITIVITÀ GARANTITA** 22-28% Annuo
- Collegamenti Giornalieri da Milano e Roma per Manila Via Dubai/Doha e Istanbul.

Con la nostra esperienza pluriennale sul Mercato Filippino e le nostre Sedi a Milano e Manila possiamo **DAVVERO** aiutarLa per **QUALSIASI** esigenza od idea a 360 gradi.

Il nostro Team saprà ascoltarLa e proporLe le migliori possibilità e Piano d'Azione per Lei e La Sua Azienda..

Ci Contatti **ORA SENZA IMPEGNO** per una **CONSULENZA GRATUITA** anche presso la Sua Sede in totale Riservatezza.

Dr. Stefano Luparia  
Italian Gateway Philippines  
Viale Berengario, 11 - Milano  
Tel. 02/ 87197803

[www.italiangatewayphilippines@vpsite.com](mailto:www.italiangatewayphilippines@vpsite.com)  
[www.italiangatewaymanila.com](http://www.italiangatewaymanila.com)

## HAI UNA AZIENDA? VUOI INCREMENTARE LE TUE VENDITE ANCHE DEL 50%?

### PROVA ORA IL TELEMARKETING!

Lo Strumento più **EFFICACE** e  
**RAPIDO** per acquisire **NUOVI CLIENTI!**

- Per **OGNI** Tipologia di Azienda ! (Attività, Professionisti, Industrie)
- Per **OGNI** Tipologia di Prodotto e Mercato !
- In **QUALSIASI** Area!
- Usando il Messaggio che Voi Volete, **PERSONALIZZANDO** in base alle Vostre Esigenze!
- **IN TEMPI RAPIDISSIMI** (già in meno di 10giorni!)
- Possibilità di Segmentazione Targets molto analitica ( Età, Status, Reddito, Professione)

-----  
**TEST DA SOLI 990 € + !!!**

( Una Volta Provato non lo lascerete più!!)

### CONTATTECI ORA PER UNA CONSULENZA GRATUITA

-----  
Vi ascoltiamo con la massima flessibilità ed esperienza  
per **DARVI IL MIGLIOR RISULTATO!**

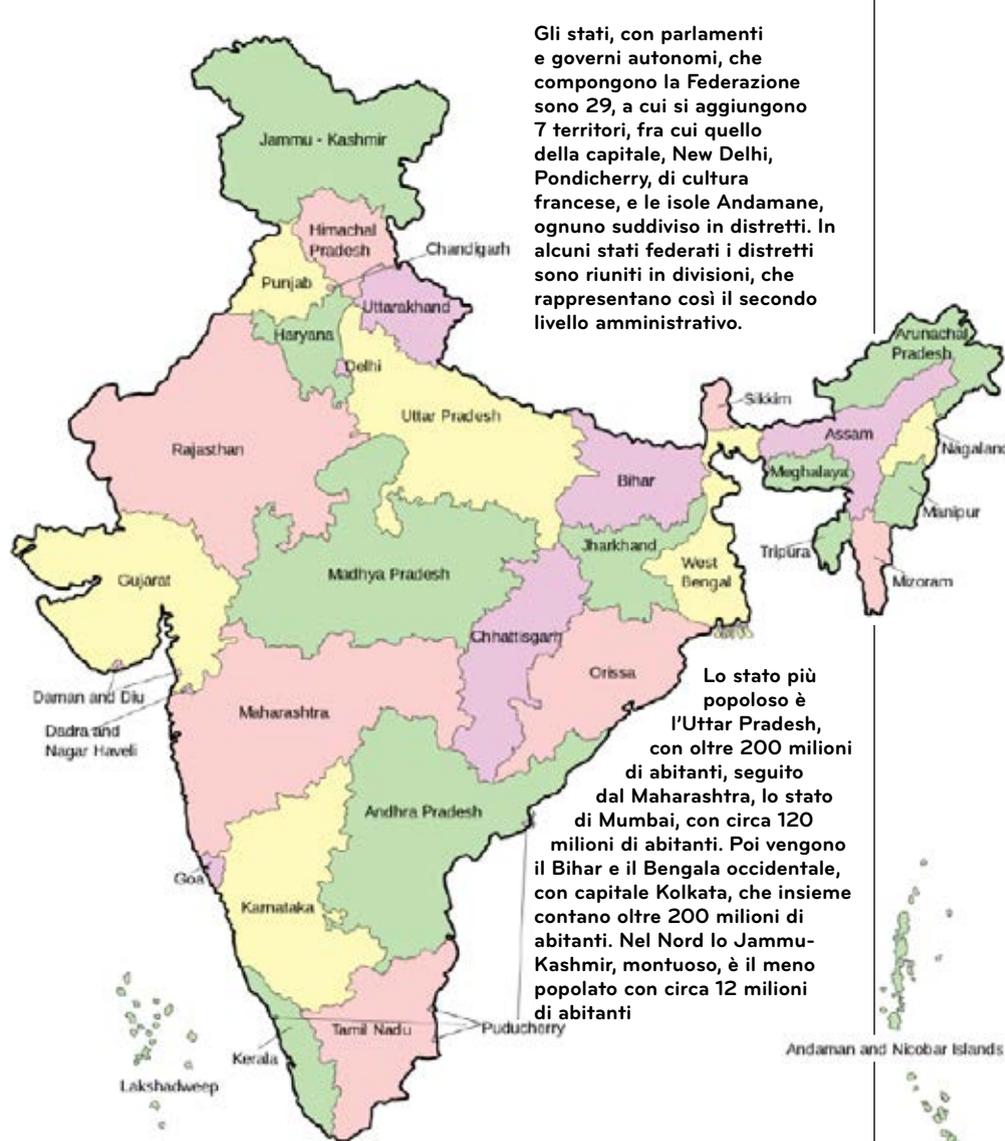
Contattaci ORA  
al n. 02/ 87197803

Italian Gateway Milano  
Dr. Stefano Luparia  
Viale Berengario, 11 Milano  
[www.italiangatewaytelemarketing.com](http://www.italiangatewaytelemarketing.com)

# Tutti i numeri che servono

**L**India è il settimo Paese per estensione geografica al mondo (3.287.263 km<sup>2</sup>) e il secondo, dopo la Cina, più popolato, con 1.276.267.000 abitanti, secondo il censimento del 2015. Nell'anno fiscale che si chiude il 31 marzo, il Pil dovrebbe raggiungere, secondo il Fondo monetario internazionale, 2.250 miliardi di dollari se calcolato a prezzi correnti con un reddito pro capite di 1.619 dollari. A parità di potere d'acquisto con il dollaro internazionale la valutazione del reddito nazionale sale a 8.720 miliardi di dollari con un pro capite di 6.187 dollari. La Repubblica è retta da una Costituzione in vigore il 26 gennaio

1950, che consta di quasi 500 pagine. La forma di governo quasi-federale è plasmata sul modello parlamentare Westminster. Il Presidente dell'India è il capo di Stato, con compiti di mera rappresentanza, mentre il potere esecutivo è esercitato dal Primo Ministro capo del governo, nominato dal Presidente e, per convenzione, è il candidato sostenuto dal partito o dall'alleanza politica con la maggioranza dei seggi nella Camera bassa del Parlamento (545 membri) eletti per cinque anni dal voto popolare. La camera alta, 245 membri in carica sei anni, è eletta indirettamente dalle legislature degli stati e territori in proporzione alla loro popolazione.



## La piramida del reddito



Fonte: NCAER (National Council for Applied Economic Research); Average household size in India: 4.8

## Le grandi città

Città	Popolazione	Settori principali	Prezzi immobili residenziali (.000 € al mq)	
			Fascia alta	Fascia media
Mumbai	21.900.900 (area metropolitana)	Capitale finanziaria, telecomunicazioni, servizi sanitari, gioielleria, infrastrutture e costruzioni	8	4,5
Delhi	18.000.000 (area metropolitana)	Capitale politica, Telecomunicazioni, IT, Settore bancario, Media, Turismo	7,5	3,5
Bangalore	8.425.000	Capitale indiana dell'IT, industria aeronautica	3,5	1,2
Calcutta	5.138.000	Industria mineraria, farmaceutica, alimentare, meccanica, tessile.	2	0,8
Chennai	4.680.000	Industria automobilistica, IT, servizi sanitari e servizi finanziari.	4,4	1,3
Hyderabad	4.100.000	IT, settore bancario, aeronautica, industria farmaceutica e biotecnologia.	7,5	5,5
Ahmedabad	3.900.000	Industria tessile, automobili, gioielleria, industria farmaceutica.	7,6	5,6
Pune	3.400.000	Industria automobilistica, IT, meccanica	2,1	0,8

Fonte: The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry

# Le quattro capitali

*Sono tra i simboli della storia del Paese: quella amministrativa nel Nord, quella economica nel Centro, quella dell'Est, la Calcutta coloniale e Chennai, la capitale del Sud. Ecco come conoscerle meglio*



Il Forte Rosso, simbolo della Old Delhi, la ex grande capitale dei Moghul. A sinistra, Connaught Place, costruita dagli inglesi nel 1912

di Samina Abedini

**L**a capitale dell'India, punto di partenza per chi si reca nel Nord del Paese, conta circa 12 milioni di abitanti ed è divisa in due agglomerati: la città vecchia, antica capitale dell'Impero Moghul, e la città nuova, costruita nel 1912. A Old Delhi si trovano il forte Rosso, voluto dall'imperatore Shaha Jahan, testimonianza dello splendore del periodo Moghul; Jamia Masjid, la più grande moschea di Delhi e di tutta l'India e l'animato ChandniChowk, un enorme bazaar con centinaia di negozi e bancarelle. New Delhi si sviluppa attorno a Connaught Place e a India Gate, e vi si trovano i principali musei e i ministeri. Gli amanti dell'architettura contemporanea possono essere interessati ai nuovi quartieri di Gurgaon, Noida e Dwarka, o a un viaggio da un capo all'altro della città con la nuova metropolitana. Per chi vuole esplorare anche le zone meno tradizionali della città, una passeggiata a Hauz Khas Village, un quartiere nella zona meridionale, rappresenta una inte-

ressante digressione. Il verde della città, un tempo definita città giardino, nei cui pressi si trovano i resti delle tombe, delle moschee e delle scuole coraniche del periodo medievale, si combina con lo sviluppo residenziale degli anni 80, dove hanno trovato sede gallerie d'arte, ristoranti, negozi di antiquariato, boutique raffinate.

## Che cosa vedere

**Old Delhi (mezza giornata).** Il bazar di ChandniChowk, la grande Moschea Jamia Masjid, il Forte Rosso e Raj Ghat, il parco che ricorda il luogo dove fu cremato Gandhi.

**New Delhi (mezza giornata).** Gli edifici governativi, l'India Gate, il Parlamento, la tomba di Humayun e il Qutub Minar.

**Old e New Delhi (giornata intera).** La grande Moschea Jamia Masjid, Raj Ghat, la tomba di Humayun, l'India Gate e il Qutub Minar.



## Dove prenotare

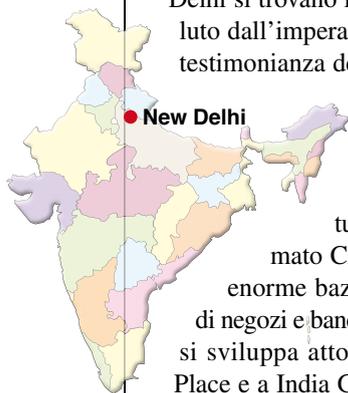
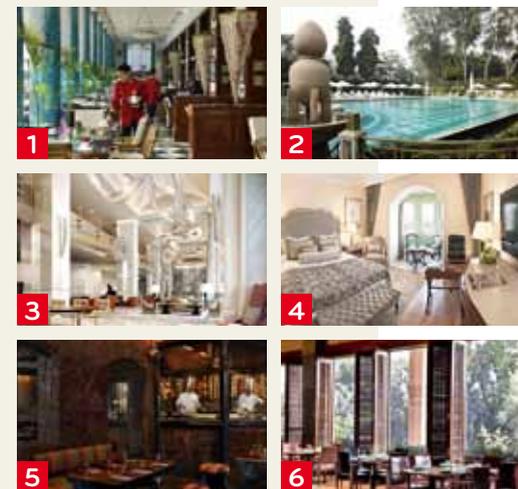
**The Imperial (1)** A 10 minuti in auto dalla stazione ferroviaria e dallo storico ChandniChowk, a 25 minuti in auto dall'aeroporto è uno dei simboli del lusso tradizionale. The Atrium propone tè inglese pomeridiano, mentre il ristorante San Gimignano serve specialità italiane. Piacevoli la Daniell's Tavern e il 1911 Restaurant and Bar, e soprattutto la piscina all'aperto (2).

**Taj Palace New Delhi (3)** Suggestivo e imponente, ha tutte le caratteristiche assicurate dal brand Taj, la catena di lusso, tra cui un servizio impeccabile. Le belle camere sono arredate in stile moderno.

**Hyatt Regency Delhi (4)** Situato nel quartiere commerciale Bhikaj Cama Place, vanta 6 punti di ristoro aperti 24 ore su 24, lussuose camere, varie strutture ricreative, tra cui un centro fitness e una piscina all'aperto. È a 20 minuti dal centro della città e 25 minuti dall'aeroporto.

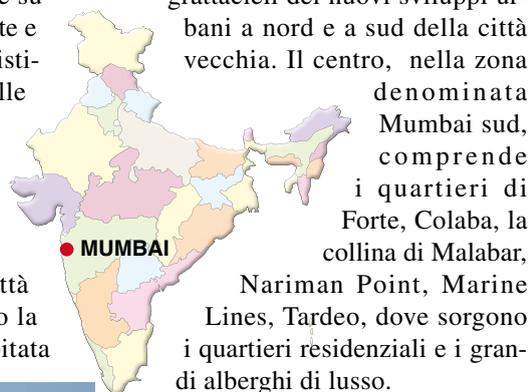
**ITC Maurya New Delhi** Situato nel quartiere diplomatico ospita il Bukhara (5), considerato uno dei 50 migliori ristoranti del mondo, specializzato in piatti della cucina tradizionale dell'India del Nord.

**Dusit Dervana (6)** Sistemazione a 5 stelle, a 15 minuti di auto dall'aeroporto internazionale, il Dusit Devarana è di gran lusso senza essere invasivo, con tutte le attrezzature, Spa, Gym, servizi personalizzati, ristoranti eleganti con specialità internazionali e indiane e disponibilità dello staff 24 ore al giorno per sette giorni la settimana. Location, giardino e piscina sono particolarmente belle.



## Mumbai

La storia della città, un ex villaggio di pescatori, prende avvio nel 1498, anno in cui i Portoghesi, già installatisi nel vicino Gujarat presso possesso delle sette isole su cui sorge, costruendo un forte e qualche chiesa nel caratteristico stile manuelino, una delle quali è oggi ancora visibile. A partire dal XIX secolo la capitale economica dell'India è diventata un importante centro commerciale e industriale. Città tentacolare allungata lungo la costa, si calcola che sia abitata



da oltre 20 milioni di indiani, molti dei quali abitano ancora in slums. Dal punto di vista architettonico presenta contrasti forti ed evidenti, punteggiati dallo skyline dei 600 grattacieli dei nuovi sviluppi urbani a nord e a sud della città vecchia. Il centro, nella zona denominata Mumbai sud, comprende i quartieri di Forte, Colaba, la collina di Malabar, Nariman Point, Marine Lines, Tardeo, dove sorgono i quartieri residenziali e i grandi alberghi di lusso.

È anche la zona più turistica con numerosi ristoranti, bar, musei e gallerie d'arte.

La stragrande maggioranza dei visitatori sceglie di risiedere a Mumbai sud dove, a Malabar Hill e negli immediati dintorni, ci sono le visite più interessanti.

Il museo del Principe di Galles offre, per esempio, una splendida collezione di miniature Rajput e di oggetti Moghul, Tibetani e Nepalesi. L'abitazione del Mahatma Gandhi, riconvertita in museo, Mani Bhawan, è un'altra tappa significativa. Una delle escursioni più interessanti è all'isola di Elephanta con le grotte che ospitano un tempio shivaita.



Lo spettacolare grattacielo-residenza privata della famiglia Ambani e, sopra, il Gateway of India con a fianco il Taj Mahal Palace, uno degli alberghi più lussuosi in città

## Dove prenotare

**The Taj Mahal Palace Mumbai (1)** È uno dei punti di riferimento nella grande città e per le sue tradizioni. Il caratteristico edificio di 19 piani in stile orientale, interamente rinnovato nel 2010, ha una location ideale in prossimità di tutti i principali musei e dello shopping elegante e a 20 minuti di auto dall'aeroporto. Le camere con interni vintage sono state arredate da ditte italiane. Ristorante di gran qualità anche con cucina europea. Il bar First Licensed per gustare caffè, tè oltre a grigliate e panini.

**FourSeasons Hotel Mumbai (2)** È in buona posizione nel centro, a 30 minuti a piedi dal Centro commerciale High Street Phoenix, dal Planetario di Nehru, mentre il Tempio di Siddhi Vinayak e il di Mahalaxmi si trovano a meno di 5 km. L'hotel propone 2 ristoranti. La Spa offre anche trattamenti ayurvedici. Il centro benessere con palestra e sauna, è aperto 24 ore su 24.

**The St. Regis Mumbai (3)** L'hotel offre ben 8 ristoranti che servono anche il brunch. Disponibili pure snack bar, minimarket e servizio in camera 24 ore su 24. La Spa offre impacchi detox, massaggi deeptissue e con pietre calde. La palestra è aperta giorno e notte e c'è anche una sauna.

**The Grand Central Mumbai (4)** Situato nella parte vecchia, a poca distanza dal Gateway of India, è una struttura prestigiosa, con particolare attenzione ai dettagli. Lo stile è coloniale, le camere sono arredate in modo elegante e raffinato, con tutti i comfort.

**Le Sutra (5)** Tra le poche opzioni boutique per chi non ama i grandi alberghi con centinaia di camere, Le Sutra si fregia del titolo del primo Art Hotel in India, grazie al concept della decina di camere studiate da designer e arredate da artisti. La cucina privilegia lo slow food, con molti ingredienti freschi e naturali. È sicuramente una scelta diversa, che premi anche il rapporto prezzo-qualità.



## Che cosa vedere

**La città (mezza giornata).** Il Museo dedicato a Gandhi, la collina di Malahabar Hill, con i suoi giardini pensili e la Torre del Silenzio, luogo di sepoltura dei Parsi, Il Museo del Principe di Galles.

**Le grotte di Elephanta (mezza giornata).** La visita si effettua solo il mattino. Imbarco da Apollo Bunder e traversata in traghetto (circa 1 ora) fino all'isola di Elephanta, dove si può visitare il tempio rupestre dedicato a Shiva.

## Nei nuovi bazaar

## A New Delhi: Emporio (VasantKunj)

È un centro commerciale non grandissimo ma raffinato, con biglietto d'ingresso di 8 euro, situato in uno dei quartieri più ricchi di Nuova Delhi. In un ambiente con i soffitti placcati in oro, fontane esotiche, marmi italiani e un rumore di fondo somigliante al tintinnio di bicchieri di champagne, ospita 170 shop, meta privilegiata dell'India ricca che vuole acquistare i prodotti dei brand del lusso globale, dalla moda all'arredamento, alle auto. Il paradiso dello shopping, godibile

nel fresco dell'aria condizionata, lontano dal brusio e dal traffico caotico della metropoli, è articolato su quattro i piani dove tutto quello che si può desiderare è in vetrina.



## A New Delhi: Select Citywalk (Saket)

È un grande centro commerciale di 120 mila metri che include una hall-cinema multisala, appartamenti, uffici e spazi pubblici. Grande la varietà di negozi, ristoranti e bar. È piacevole anche una passeggiata e guardare le vetrine nello spazio all'aperto tra fontane e vasche.



## A Mumbai: High Street Phoenix (Lower Parel)

È lo shopping center più vasto e

**A**ndando a Calcutta occorre dimenticare lo stereotipo della città sofferente e sovrastata dalla povertà. Con circa 15 milioni di abitanti, la seconda città più popolosa dell'India dopo Mumbai, è piuttosto una città vibrante e accogliente dove sono nati o si sono formati grandi intellettuali, poeti e scrittori, del passato e contemporanei e dove trovano spazio le espressioni più avanzate di teatro, cinema e arte. Situata a est del fiume Hoogly, è un interessante mix di architettura coloniale ereditata dal periodo britannico, di cui fu capitale fino al 1911, vecchi quartieri e zone moderne con locali alla moda e shopping centre. Da vedere il Tempio di Kali, tuttora luogo di pellegrinaggio, estremamente sudicio. L'Indian Museum è il più grande e il migliore museo del Paese anche se polveroso e trascurato, per mancanza di fondi. Meritano una puntata anche i Giardini Botanici e lo scenografico ponte a mensola Howrah Bridge, 705 metri, intitolato al poeta Tagore, considerato il ponte più trafficato del mondo. Si calcola che più di 4 milioni di persone compiono ogni giorno il tragitto dalla stazione di Howrah al quartiere del bazar e viceversa. Marble Palace in stile palladiano costruito nel 1835 per il Raja Rajendra Mullick, un ricco mercante appassionato collezionista di opere d'arte, rappresenta la residenza meglio conservata e più elegante della Calcutta del XIX secolo con dipinti Murillo e Rubens. La città moderna è dominata dal grande parco Maidan, alla cui estremità meridionale c'è il Victoria Memorial in marmo bianco.



Il Victoria Memorial nel parco Maidan. Sopra a destra, lo Howrah Bridge, il ponte più trafficato del mondo, e il mix di architetture che caratterizza la città lungo il fiume Hoogly

**Che cosa vedere**

**Calcutta Coloniale e Calcutta Indù (mezza giornata).**

Visita del Victoria Memorial Hall, imponente palazzo in marmo che raccoglie oggetti artistici dell'epoca coloniale, del tempio della dea Kali, e del Palazzo di Marmo, edificato da nobili locali nel 1835 con 90 varietà di marmi diversi.

**L'Altra Calcutta (mezza giornata).**

Howrah Bridge, il grande ponte di ferro sul fiume Hoogly sotto il quale si tiene il noto e animato mercato dei fiori, il quartiere di Kumarthuli; il tempio jaina di Shiltanath e l'Indian Museum.

**Dove prenotare**

**Taj Bengal (1)** Hotel a 5 stelle in buona posizione nel centro, a 5 minuti a piedi dalla Biblioteca nazionale e vicina ai Giardini dell'Eden. Il ristorante dispone di area barbecue. La spa offre trattamenti ayurvedici, impacchi e trattamenti per il corpo. Palestra, vasca idromassaggio e sauna.

**The Oberoi Grand Kolkata (2)** Costruito alla fine del 1800, è uno storico edificio coloniale, oasi di quiete ed eleganza. Situato nella zona di Chowringhee, dispone di camere arredate in stile, ristoranti, bar, centro benessere e numerose sale per riunioni.

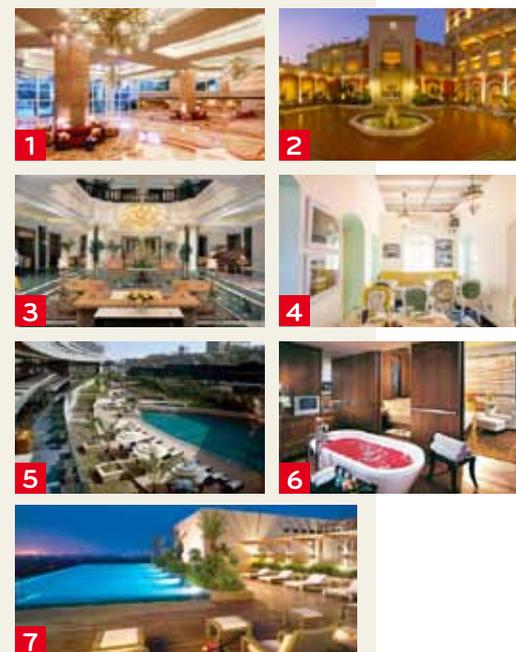
**Novotel Kolkata (3)** Hotel a 5 stelle lusso vicino all'Ecospace Business Park e allo Stadio del Lago Salato. Spa e centro benessere aperti 24.

**The Corner Courtyard (4)** È l'alternativa boutique. Le 9 stanze sono arredate con gusto locale, in un'atmosfera intima di una palazzo coloniale ristrutturato, con un ristorante attento a una cucina ricca di verdure e frutta fresca.

**ITC Sonar Kolkata (5)** Nell'hotel si trovano ben 5 ristoranti e una grande piscina scoperta. Attrezzato con Spa, centro benessere e sauna.

**Hyatt Regency (6)** 5 stelle nel distretto del business, in stile italiano. A soli 15 minuti di auto c'è l'aeroporto. Campo di squash e tennis sull'erba.

**Swissôtel Kolkata (7)** L'albergo ospita una discoteca famosa. La Purovel Spa offre trattamenti per il viso e scrub corpo, oltre a massaggi svedesi, deep tissue e con pietre calde.



lussuoso dell'India, 310 mila metri dove trovano spazio più di 500 punti vendita, nella parte sud di Mumbai. L'immensa area, che ospitava la fabbrica di tessuti di cotone, Phoenix Mills, fondata 1905, è il risultato di una delle prime riconversioni edilizie di Mumbai. Hsp ospita una grande varietà di ristoranti e lounge bar, punti di intrattenimento, tra cui un bowling, ritenuto il più grande del Sud dell'Asia, aree commerciali, con il primo ipermercato indiano, e complessi residenziali. Chi è interessato al lusso, può trovare le marche più richieste della gioielleria e anche alcune galleria d'arte.

Da poco è stato aperto un padiglione riservato al lusso più esclusivo.

**A Kolkata, South City Mall (Prince Anwar Shah Road)**

È il più grande centro commerciale di Calcutta



e di tutto il Bengala Occidentale. Su 60 mila metri quadrati di superficie sono ospitati 134 negozi, una food court al piano superiore e un cinema multisala INOX, con sei sale di proiezione poltrone particolarmente comode, considerato il miglior multisala della città.

Nella food court, Food Talk, si aprono i chioschi dove si servono cibi da tutto il mondo.

Dispone anche di alcuni ottimi ristoranti. Per i golosi la pasticceria si trova presso Kookie Jar, Fudge Factory, Candy Treat, L'uomo del biscotto, Caffè Mondiale. Presso

# Chennai



**Q**uarta città dell'India, capitale culturale ed economica del Sud, sulla quale gravitano gli uffici centrali di grandi multinazionali che si sono insediate nei vicini distretti industriali, ha oltre 7,5 milioni di abitanti. Città caotica, invivibile nei mesi di maggio e giugno, quando la temperatura supera i 40°, è diventata il punto di partenza per chi vuole viaggiare nel Sud del Paese. A una cinquantina di chilometri si trova Mahabalipuram, con gli splendidi templi che si affacciano sul mare.

In città è d'interesse il Tempio di Parthasarathy, dedicato a Krishna, eretto nel XVI se-



colo sul luogo di un altro risalente all'VIII secolo. Anche il Government Museum (foto sotto), vicino la stazione di Egmore, quattro edifici all'interno di un parco, merita una visita in particolare alla sezione archeologica.

### Che cosa vedere

**La città (mezza giornata).** Forte di San Giorgio, costruito dagli inglesi nel 1654; quartiere di Marina Beach, dove si trovano i palazzi dell'epoca coloniale e il tempio dedicato a Krishna. Government Museum, in stile indo-saraceno, con collezioni e reperti archeologici della civiltà dell'Indo.

**Mahabalipuram (giornata intera).** Escursione e visita dei templi e degli edifici sacri che si affacciano sulla spiaggia.

**Kanchipuram (giornata intera).** Escursione alla Città d'oro, una delle sette città sacre dell'Induismo e visita ai complessi templari.

### Dove prenotare

**ITC Grand Chola A Luxury Collection Hotel (1)** Hotel 5 stelle lusso con Spa al centro di Chennai, a 20 minuti a piedi da luoghi di interesse, l'ippodromo di Guindy e il Chennai Snake Park. L'hotel propone sette ristoranti. Ben attrezzato il centro benessere, in cui la Kaya Kalp offre scrub corpo e trattamenti ayurvedici, oltre a impacchi, aromaterapia, bagno turco/hammam e sauna. Delle 3 piscine all'aperto, una è dedicata ai bambini.

**Hyatt Regency Chennai (2)** Albergo di pregio a 5 stelle con Spa ben posizionata al centro città. I cinque ristoranti si caratterizzano per l'ampia scelta di specialità. Il centro benessere, aperto 24 ore su 24, offre tutti i trattamenti tradizionali.

**Park Hyatt Chennai (3)** Hotel 5 stelle lusso con Spa, 2 ristoranti e il centro benessere Antahpura Spa attrezzato con vasca idromassaggio e sauna. È previsto il servizio di babysitting.

**Taj Coromandel (4)** Hotel di pregio a 5 stelle per famiglie, con centro benessere, sauna e sale per trattamenti e massaggi.

**ParkPod (5)** Promette di offrire il miglior servizio tra i 5 stelle di Chennai, anche grazie al fatto di essere l'ultimo arrivato nella categoria, e, quindi, di avere tenuto conto nel desing, stile di arredamento, tecnologie integrate nelle attrezzature e nell'edificio dello stato dell'arte. Bar, piscina, ristorante, con specialità Thai, Spa sono curate per i clienti più esigenti.



Spencer, Cafe Coffee Day si possono gustare prodotti da forno.

**A Chennai, Phoenix Market City (Velachery)** Una delle quattro proprietà commerciali di Phoenix Mill, è il centro commerciale più

grande della capitale del Tamil Nadu, lo stato del Sud. Il progetto è stato studiato per offrire ai consumatori un luogo dove si possano trovare i migliori brand, godendosi momenti di intrattenimento e comodità. Il Market City dispone di un cinema multisala, e anche la prima sala di proiezione IMAX di Chennai, dove il movimento del sedile è sincronizzato con il film. Non solo. Il cinema-ristorante di Spi Cinema

è la prima presenza diversa da una sala di proiezione tradizionale.

L'area per il gioco interattivo, IPlay, è caratterizzata da effetti ambientali, neve, fumo, bolle.

Nella Food Court si incontrano le insegne internazionali del fast food, KFC, Domino's Pizza, Burger King, Dunkin Donuts, Hard Rock Cafe, il Giorno del caffè, ai quali si affiancano noodle bar, ristoranti che servono cucina cubana, californiana, araba, cinese e ovviamente indiana come il Kailash Parbat, il Moti Mahal Express, l'Aappakadai di Nala e il Wow Momo.



# Advisor e banche alla prova del mercato indiano

di Marcello Conti

*Tutti d'accordo sulle opportunità e le difficoltà, ma la qualità dell'advisor alla fine si misura sul campo, mettendo a confronto track record, network, idee nuove perché non basta avere buoni prodotti*

**S**ulle potenzialità del mercato sono d'accordo tutti, istituzioni, assicuratori, banche, consulenti indipendenti, grandi e piccoli. Concordano anche sulle difficoltà di approccio in un contesto così grande come quello indiano, articolato ed eterogeneo. E convergono sul modo corretto per affrontarle. Ma quello che fa poi la differenza sono alla fine i dettagli operativi per superare ostacoli e complessità sul terreno concreto dei fatti. Dove contano soprattutto le esperienze attraversate nei rapporti con le controparti indiane, privati o istituzioni. D'altra parte l'offerta di consulenza per chi in India vuole andare per la prima volta e sviluppare un business già avviato, sia commerciale che industriale, è ampia e articolata, tra istituzioni e advisor indipendenti. Tra le prime è sceso in campo anche il ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione che ha promesso un cambio di passo sulle iniziative per il mercato asiatico, con l'India in prima fila, finanziate con 31,6 milioni, il 5,4% del 2016. «Il ruolo della Farnesina è fondamentale per accompagnare l'espansione del sistema Italia», ha rilevato **Paolo Gentiloni**, già ministro degli Esteri e attuale primo ministro, che ha confermato le risorse del Piano straordinario per il made in Italy con 200 milioni di euro per il 2017 e annunciato un ulteriore supporto alle imprese attraverso Sace e Simest di circa 15 miliardi di euro l'anno per un totale complessivo di 63 miliardi nel periodo 2017-2020. Ma come accedere a queste risorse e muovere concretamente i primi passi in India? La Sace, il principale assicuratore sui rischi commerciali con controparti este-



**ACCINNI E SRABANI**

Maurizio Accinni, International Development Manager di Bnl-Bnp, responsabile della struttura per l'Italia, una delle banche internazionali più radicate nel tessuto indiano. Srabani Gosh è la responsabile dell'Italian desk a New Delhi

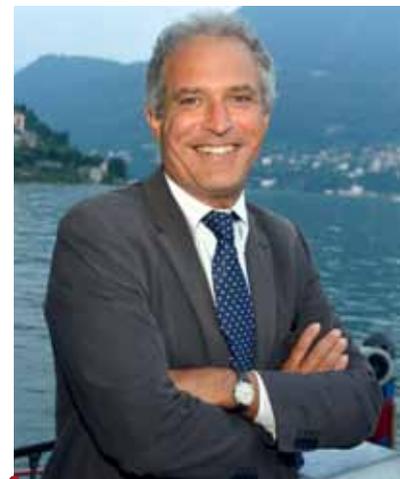
**STEFANO DE NAPOLI**

Torinese, 53 anni, laurea in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Torino, vive e lavora da 17 anni a Bangalore, dove ha fondato con partner locali la Indever Corporate Consultants



**PIERO GUIZZETTI**

Ha base operativa a Mumbai, dove è sbarcato 11 anni fa, e un ufficio d'appoggio a Milano e a Washington, la VPC, Value Prism Consulting, specializzata nella consulenza alle piccole e medie imprese. Ha una struttura di dieci persone, guidate da Guizzetti e da Ravi Vishnu



**ALESSANDRO DECIO**

A lungo top banker in Unicredit dove ha guidato lo sviluppo internazionale nell'Est Europa, Decio, 50 anni, laureato in Economia alla Bocconi, è da giugno scorso ceo di Sace, il gruppo assicurativo-finanziario che sostiene la crescita delle imprese italiane nel mondo



**ALESSANDRO FICHERA**

Classe 1975, laurea all'Università del Galles (UK), è managing partner di Octagona, che dal 2002 ha prestato consulenza sull'India, dove opera a New Delhi e Bangalore, a oltre 300 clienti

re, guidata da **Alessandro Decio**, è tra i più impegnati nella promozione delle esportazioni. «Bisogna capire bene quali opportunità offrono alcuni comparti e i diversi Stati dell'India, concentrando gli sforzi, in un mercato con una forte concorrenza, soprattutto cinese e coreana, e numerose barriere tariffarie e non. Lo definirei un approccio granulare», ha avvertito **Alessandro Terzulli**, capo economista di Sace. L'azienda controllata da Cassa Depositi e Prestiti (Cdp) ha previsto un percorso di crescita costante nei prossimi anni per le esportazioni italiane verso il subcontinente, che dovrebbe portare a un miliardo in più di scambi entro il 2019, e soprattutto un aumento degli investimenti in loco di lungo termine. La stima è basata oltre che sul portafoglio in essere, 650

**«Le partecipazioni a fiere e missioni, peraltro necessarie, non sono più sufficienti per dare impulso all'attività, bisogna dare visibilità diversa ai marchi e prodotti italiani»**

milioni di euro di impegni assicurati o garantiti su operazioni di export e investimenti diretti, sulle nuove operazioni che l'ufficio di Dubai ha allo studio per un ammontare di circa 250 milioni di euro, principalmente nei settori delle infrastrutture, dell'oil&gas e dei macchinari, molte per piccole e medie aziende. L'ultima, firmata ai primi di dicembre, ha riguardato il finanziamento di 700 mila euro da parte di Unicredit, assicurato da Sace, al gruppo Travaglini

di Atesa (Chieti) attivo nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione d'imballi, dei servizi imballaggio e della gestione logistica. Il finanziamento garantisce una linea di capitale circolante a favore di LT Techno Solutions, la start-up indiana del gruppo, fornitrice del settore automotive.

L'assistenza alle imprese italiane che già operano o vogliono allargare il loro mercato in India è anche la missione di Simest, l'altro braccio

operativo di Cdp per l'internazionalizzazione del sistema Italia. Simest ha recentemente rivisto in meglio i margini della propria offerta di finanziamenti riducendo il tasso di interesse a carico dell'impresa (dettagli a pag. 88), sia per quanto riguarda finanziamenti in conto capitale, che per l'attività di advisory. Di questa scelta ha potuto beneficiare la Olci Engineering, azienda di Torino leader nell'automotive che ha aperto uno stabilimento nella regione di Pune per sviluppare l'intera filiera di produzione di linee industriali al servizio del mercato automotive. In questa iniziativa Simest ha partecipato sottoscrivendo una quota del 20%, del valore di 600 mila euro, nel capitale dell'azienda indiana.

#### IL RUOLO DELLA BANCHE

Oltre a Sace e Simest sono le banche a ricoprire un ruolo fondamentale nell'approccio al mercato indiano delle grandi imprese e delle pmi, con un modello di assistenza che integra il supporto degli uffici di rappresentanza sul territorio e delle filiali estere che intervengono a sostegno dei progetti di espansione commerciale e produttiva. Tra i grandi gruppi internazionali attivi in Italia, l'americana Citi, che serve soprattutto multinazionali, e Bnl-Bnp Paribas, il cui target sono anche le piccole e medie imprese, hanno maggiormente sviluppato i rapporti con il mercato indiano. Le aziende italiane clienti di Bnl-Bnp possono usufruire, attraverso le 8 filiali nelle principali città indiane che fanno capo a Bnp Multinational Bank, di assistenza per l'apertura di un conto corrente, su operazioni di trade finance e corporate banking, finanziamenti in valuta locale, lettere di credito, sconto fatture, garanzie bancarie, anticipazioni e credito acquirente. «Ci occupiamo anche degli aspetti più pratici come la consulenza fiscale, la ricerca di partner e le due diligence su società target», ha specificato **Maurizio Accinni**, manager di Bnp responsabile della struttura per l'Italia. «Bnp offre anche un servizio di private banking», ha aggiunto **Srabani Gosh**, head dell'Italian desk a New Delhi «un'ulteriore garanzia di tutela e trasparenza per il cliente italiano che vuole seguire da vicino

#### Testimonial/Claudio Maffioletti

### TECH CENTER, CONTA LA PROVA SUL CAMPO

Il primo target sono le imprese italiane già in India ma che vogliono allargare la distribuzione e la vendita a nuovi mercati locali. Un esempio è la Same Deutz-Fahr Italia di Treviglio (Bergamo), che ha realizzato un nuovo modello di trattore e ha avuto bisogno di un primo supporto per l'omologazione del prodotto, prima di avviarne la distribuzione. O ancora quello dell'emiliana Arag che produce gps per rilevazioni nelle aree coltivate e ha puntato ad allargare il business attraverso un accordo stretto con l'Università del Punjab. «È stato favorito dai contatti creati attraverso la piattaforma con controparti indiane», ha spiegato



**Claudio Maffioletti, segretario dell'Indian Italian Chamber of Commerce a Mumbai**

Claudio Maffioletti, che da direttore della Camera di commercio Indo-Italiana a Mumbai è stato l'ispiratore del progetto Indo-Italian agri food tech center, avviato nel luglio scorso. Si tratta di una piattaforma di servizi con un fee di accesso a partire da 1.500 euro studiata per promuovere e trovare le possibili collaborazioni locali allo sviluppo del business nella filiera agroalimentare. Co-finanziata dalla Regione Emilia-Romagna l'iniziativa ha trovato le prime adesioni in un gruppo di aziende in particolare del settore meccanico, Adr System, Arag, Bertolini, Bonfiglioli, Fieni, Grillo, Nobili, Oleo-Mac, Safim, Same Deutz-Fahr, Zambelli e in tre società indiane, Boraste agro, Ratnagiri Impex e Suyog. I servizi fanno, ovviamente, leva

sui settori in cui il made in Italy è più competitivo, i macchinari per il food processing, di cui l'Italia è primo esportatore verso l'India, il food packaging, secondo Paese esportatore, macchine e attrezzi agricoli, terzo esportatore, e le macchine per la tecnologia post-raccolto. «Le azioni spot come la partecipazione a fiere e missioni, peraltro necessarie, non sono più sufficienti per dare impulso alla attività», ha sottolineato Maffioletti, «bisogna dare visibilità ai marchi e ai prodotti italiani, fornendo servizi promozionali e di business development». Concretamente si tratta di preparare il campo alla domanda indiana di prodotti e macchinari italiani soprattutto organizzando dimostrazioni tecniche sul campo, dove il vantaggio competitivo del mix costi-risultati sia evidente. Un secondo target di aziende a cui l'iniziativa si rivolge sono quelle che non hanno ancora una società registrata in India ma che hanno già nel Paese importatori e distributori. Infine ci sono le aziende italiane che hanno il potenziale per approdare sul mercato indiano, ma non lo hanno ancora raggiunto, oppure vi realizzano vendite spot. «Per queste ci attiviamo in modo da identificare da subito possibili partner locali», ha concluso il manager che ha in agenda un ricco calendario di dimostrazioni pratiche in buona parte degli Stati indiani.

i propri investimenti anche quando è lontano dall'India». Tra le banche italiane le più attive sull'India, Ubi e Mps hanno un ufficio di rappresentanza a Mumbai, collegato con le strutture sul territorio italiano della casa madre. «Normalmente le banche indiane non concedono finanziamenti senza garanzie e per le controllate o le joint venture. In questi casi Ubi può facilitare l'apertura di un conto presso una banca locale con un fido garantito», ha spiegato Rajeshree Balsari, che rappresenta il gruppo a Mumbai. «Finanziamo anche investimenti diretti», ha sottolineato Enrico Vignoli, responsabile dell'area estero di Mps, che lavora con l'India su due versanti, quello del trade finance tradizionale, che comprende le soluzioni a supporto degli scambi commerciali, l'emissione di garanzie internazionali e lettere di credito, e i finanziamenti attivabili in India. Per chi ancora non lavora con il mercato indiano e non dispone di una struttura estera articolata sul piano commerciale e finanziario, ma ha un prodotto valido da proporre, l'aiuto di un advisor indipendente sui primi passi da intraprendere può risultare la scelta più corretta. Il vantaggio di un advisor, che si tratti di società di pura consulenza o boutique finanziaria, è di poter contare su un'assistenza personalizzata, tagliata sulle proprie esigenze, senza espor-



Damiano Francovich, console a Kolkata

**Testimonial/Damiano Francovich**

**WEST BENGALA, TIRANO EDILIZIA E AGRICOLTURA**

di Francesca Bruni

Con il più alto tasso di crescita dell'economia, oltre il 12%, 5/6 punti in più della media nazionale, il West Bengala non è solo una grande pezza di India in movimento, con 100 milioni di abitanti. E anche il cuore, con Kolkata capitale, di area linguistica molto più vasta protesa verso il Bangladesh e gli Stati del Nordest abitata da alcune centinaia di milioni di persone. Calcutta, oggi Kolkata, ha svolto per secoli una funzione di connettività, di snodo e raccordo fra il grande mercato indiano e quello delle nazioni del Sudest asiatico. A Damiano Francovich, console italiano a Kolkata da febbraio scorso, MFI ha chiesto quali opportunità quest'area dell'India, ancora poco conosciuta dalle imprese italiane, offre oggi in termini di business.

**Domanda.** In quali settori si possono aprire cooperazioni per le imprese italiane?

**Risposta.** Nel settore della pelletteria, in cui i macchinari per la produzione sono acquistati quasi interamente in Italia, esiste già una solida rete di rapporti fra imprese italiane e locali che lavorano come contoterziste di partner italiani. Nel settore orafa, Calcutta è un hub di produzione importante, mentre nel legno/arredo la domanda è sostenuta dallo sviluppo dell'edilizia abitativa registrata negli ultimi anni, anche sotto la spinta della pressione demografica. Nel settore del design e del mobile in particolare ci sono potenzialità importanti.

**D.** E il settore tessile?

**R.** Le produzioni tradizionali presentano caratteristiche tali da far intuire possibili integrazioni con l'industria tessile e della moda italiana. In più il

Governo del West Bengal ha manifestato un grande interesse a sostenere il tessile locale nel tentativo di seguire l'esempio del confinante Bangladesh, le cui produzioni sono pienamente integrate, ormai da anni, nelle catene globali di valore e in cui anche l'industria italiana gioca un ruolo significativo.

**D.** Oltre i beni di consumo?

**R.** L'industria dell'acciaio indiano è nata a Calcutta e vi mantiene un ruolo importante così come l'industria estrattiva, ad essa collegata. Anche nella chimica ci sono investimenti significativi italiani. Molto attivo è il settore ferroviario con aziende che producono localmente.

**D.** E nel settore dell'agricoltura?

**R.** Il West Bengala è il più grande centro di produzione di ortaggi in India, e le coltivazioni del thè e della juta sono molto rilevanti, lasciando intravedere un'ottima potenzialità anche per quanto riguarda l'industria italiana del food processing.

**D.** Quali sono i possibili sviluppi della collaborazione tra West Bengala e Italia?

**R.** Il Governo bengalese è molto interessato allo sviluppo di cluster e parchi industriali settoriali, dove l'esperienza dei distretti italiani e dell'integrazione dei vari componenti possono risultare estremamente utili.

**D.** Il Governo è aperto alla collaborazione e all'apertura alle imprese internazionali?

**R.** Il nuovo governatore, Mamata Banerjee, eletto lo scorso anno con un'ampia maggioranza, ha annunciato che fra le priorità dell'esecutivo confermato ci saranno il miglioramento del business environment e iniziative per l'attrazione di investimenti stranieri. In questo ambito, particolare accento è stato dato al miglioramento delle infrastrutture, strade, autostrade, trasporto su rotaia, porti.

**«Una strategia ben studiata è in grado di portare risultati eccezionali perché l'India è oggi uno dei migliori mercati in cui fare business e investire»**

si a eccessivi esborsi di capitale. Un advisor autorevole è **Alessandro Fichera**, classe 1975, co-fondatore di Octagona che opera sul mercato indiano dal 2002 dove vanta una struttura articolata in uffici diretti a New Delhi e Bangalore e un network di partner locali che coprono le aree di Mumbai, Pune, Ahmedabad, Rajkot, Ludhiana, Chandigarh, Calcutta, Hyderabad e Dewas, con una ventina di dipendenti diretti. «In questi anni abbiamo aiutato più di 300 clienti, tra

aziende e istituzioni, costruendo diverse tipologie di progetti di base», ha dichiarato Fichera a MFI. Di questi la gran parte, circa 200, sono stati i progetti export e di vendita, anche attraverso attività di temporary export management, sono state insediate 50 società per conto terzi, gestendo le pratiche burocratiche e la predisposizione della documentazione e 15 progetti istituzionali sono serviti a supportare lo sviluppo del business delle aziende associate e facilitare le

relazioni commerciali e istituzionali tra Italia e India creando piattaforme commerciali in loco e assumendo per conto dei clienti personale commerciale locale.

**LE STRATEGIE DEI CONSULENTI**

«Una strategia ben studiata è in grado di portare risultati eccezionali perché l'India è oggi uno dei migliori mercati in cui fare business e investire, considerando i tassi di crescita e l'altissimo numero di consumatori, che

dispongono di un potere d'acquisto crescente», ha sottolineato Fichera, «ma la strategia di accesso deve essere chiara con un business plan che presenti scenari alternativi e ipotizzi i problemi che potrebbero presentarsi perché si tratta di un mercato complesso, fortemente eterogeneo, immenso». Secondo Fichera la carta vincente, in questa fase, dell'offerta italiana è la tecnologia soprattutto sulle fasce di qualità dove il numero dei concorrenti si assottiglia. «Ma per avere successo la tecnologia deve essere adattata al contesto locale e studiata per un approccio di tipo produttivo o volto ad attività di assemblaggio in loco», ha aggiunto Fichera, sottolineando che il mercato indiano richiede un approccio molto dedicato, non adattato su quel-

lo di altri mercati esteri. Anche **Piero Guizzetti**, 37 anni, fondatore e ceo di Value Prism Consulting (VPC), e rappresentante in India di Private Equity Partners, da 11 anni a Mumbai, dove divide la responsabilità con il partner indiano, **Ravi Vishnu**, ha puntato con decisione le sue carte sugli sviluppi del mercato, che vede in accelerazione in questa fase, dopo anni di alti e bassi. VPC punta molto sull'assistenza personalizzata ai clienti,

**Stefano Boldorini**,  
fondatore di Winh



a partire dalle due diligence sulle opportunità di mercato e sui potenziali partner per avviare un business. Recentemente ha implementato l'offerta con servizi di temporary management, ovvero una prima assistenza e gestione delle attività dell'azienda in India, per un periodo massimo di 18 mesi, effettuata direttamente dai professionisti della società di consulenza. «Diamo ai clienti la possibilità di valutare con calma le dinamiche del mercato

**«Diamo ai clienti la possibilità di valutare con calma le dinamiche del mercato evitando loro di investire da subito risorse umane ed economiche, fino a quando non ci sono ritorni di scala»**

evitando loro di investire da subito risorse umane ed economiche, almeno fino a quando non sono presenti ritorni di scala», ha spiegato Guizzetti, che si sta concentrando in questa fase sulla filiera del food processing mentre in passato ha seguito attivamente il settore retail e quello del trattamento delle acque.

Torinese, 53 anni, **Stefano De Napoli**, laurea in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Torino, ha puntato invece su Bangalore, dove vive da 17 anni e lavora alla Indever Corporate Consultants, che ha fondato insieme a partner locali, per supportare le aziende italiane nei progetti di investimento diretti verso l'India, così come realtà industriali indiane interessate al mercato europeo. «Siamo specializzati nell'M&A, nella costituzione di joint venture e investimenti greenfield con specifico focus sulle operazioni cross border, per le quali aiutiamo il cliente a individuare il giusto partner e la giusta strategia», ha spiegato De Napoli. Appoggiandosi agli uffici di Bangalore, Indever opera tramite un executive board internazionale con network negli Stati Uniti e in Inghilterra e annovera tra i suoi clienti gruppi indiani, fra cui Lumax, JBM, WPIL, IFB, KK Modi, tutti quotati in Borsa. E tra i gruppi italiani Sunino, Fara Industriale, Gruppo Sila, MP Filtri, Gruppo Tenax, Fonderie 2A, Fenco, Turbosol e Alcea.

**Stefano Boldorini**, fondatore e managing partner di Winh (World in your hands), società di consulenza all'internazionalizzazione, con sedi a Milano, New Delhi e Shanghai, ha scelto di

### Testimonial/Sauro Mezzetti

## QUI VINCONO INFORMATICA E TECNOLOGIA

**E**sperto di innovazione e di trasferimenti tecnologici per piccole e medie imprese, Sauro Mezzetti, da anni residente in India, è responsabile dell'avanposto meridionale della Camera di commercio Indo-italiana a Chennai, capitale del Tamil Nadu, uno degli Stati in grande trasformazione, dove la presenza italiana è stata caratterizzata dall'interscambio nei settori tessile e abbigliamento, cuoio, calzature e granito.

**Domanda.** Come si sta trasformando l'economia locale?

**Risposta.** Si è molto diversificata con una forte presenza del settore delle macchine utensili, delle auto e delle energie rinnovabili. La presenza italiana si è modificata di conseguenza con l'apertura di aziende della meccanica, elettronica, energia, engineering e anche nei beni di consumo.

**D.** Qualche nome?

**R.** Tra le presenze più significative posso citare Bonfiglioli, Saipem, Danieli, Technip, Lavazza, Gruppo Fomas, Gruppo Fumagalli, Gruppo Leitner, BWE e Ansaldo. Quest'ultima negli anni 80 ha costruito tramite la cooperazione italiane una fase importante della centrale di Nyeveli che fornisce una quota rilevante di energia nel Sud dell'India.

**D.** E il futuro come si delinea?

**R.** Il Tamil Nadu è anche uno dei poli dell'industria informatica del Paese, dove comunque la presenza italiana non è significativa, con l'unica eccezione della Sella Sinergy, del gruppo Banca Sella.

**D.** Perché l'insediamento in questo Stato è ritenuto strategico per l'India?

**R.** Il Tamil Nadu rappresenta un nodo strategico anche per la logistica e i servizi connessi. Il sistema portuale locale tende infatti a fare da riferimento per un entroterra che include anche le regioni di Bangalore e Hyderabad. Sono previsti importanti investimenti per interporti e servizi di terra. Ma i collegamenti portuali e marittimi diretti tra l'Italia e l'India sud-orientale sono deboli, se non inesistenti, e si deve ricorrere al transhipping per le forniture via mare.

**D.** Come è possibile sciogliere questo nodo?

**R.** Gli operatori specializzati di entrambi i Paesi ne sono consapevoli da anni e il suo superamento potrebbe offrire opportunità notevoli in considerazione del fatto che l'intera configurazione macro-regionale di Chennai-Coimbatore-Bangalore-Hyderabad è diventata uno dei principali centri di attrazione di investimenti produttivi soprattutto dalle grandi economie asiatiche, in particolare Corea e Giappone.



**Sauro Mezzetti**, agente consolare per l'Italia a Chennai

operare attraverso un'associazione di professionisti, l'Indian Business Forum, di cui è vicepresidente, per favorire connessioni e networking alle piccole imprese. «È difficile capire subito le dinamiche del mercato indiano, complesso e frammentato. Modi di fare business, tempistiche, lingue e tradizioni cambiano tra Stato e Stato e fanno dell'India un Paese ostile per chi non ha un'esperienza diretta», ha spiegato Boldorini, che per questo accompagna in prima persona i suoi clienti agli incontri con i potenziali partner indiani, mettendo a disposizione una buona rete di contatti locali. «Fare business in India implica una componente emozionale molto importante. Imprenditori e professionisti locali danno molto valore alle relazioni personali e creare da subito un'intesa con il partner è importante tanto quanto dimostrare di avere un valido progetto d'impresa e una visione comune d'intenti».



Antonio Fasano di Raw, Relation At Work, con sede a Napoli e Mumbai

Alle parole di Boldorini fanno eco quelle di Guizzetti che, alle difficoltà dei rapporti umani, aggiunge l'aspetto più tecnico e commerciale del fare impresa. «Per avere successo sono necessari più incontri con il partner. Capire in tempi brevi la struttura, le risorse umane, la reale penetrazione commerciale e le capacità che il partner può offrire è fondamentale così come lo è spiegare gli obiettivi e la metodologia di vendita, costruire una struttura d'impresa ben definita».

Anche **Iacopo Mazzetti**, partner e fondatore con **Antonio Fasano**, di Raw, Relation At Work, società di consulenza con sede a Napoli e Mumbai, evidenzia come uno dei punti più difficili quella della scelta del partner. «Il

**Scheda**

**SIMEST, CHE COSA FINANZIA E QUANTO COSTA**

**S**tudi di fattibilità. L'importo massimo finanziabile è 150 mila euro per studi collegati a investimenti commerciali e di 300 mila euro per studi di investimenti produttivi. La durata del finanziamento è di 4,5 anni, con 18 mesi di preammortamento.

**2)** Programmi di inserimento sui mercati extra UE. La copertura delle spese effettuate per la realizzazione di un ufficio, showroom, negozio o corner e delle relative attività promozionali è totale, con un massimale di 2,5 milioni di euro.

**3)** Partecipazione a fiere e mostre. Il prestito viene concesso per qualsiasi fiera o mostra, anche se non si tratta del primo evento



Andrea Novelli, ceo di Simest

cui l'impresa aderisce. La copertura delle spese sale al 100% del totale, per un importo massimo di 100 mila euro. La durata del finanziamento è di 3,5 anni di cui 18 mesi di preammortamento.

**4)** Patrimonializzazione delle Pmi esportatrici. L'importo massimo finanziabile a sostegno della solidità patrimoniale è di 400 mila euro. Il parametro di finanziabilità in funzione della solidità patrimoniale, livello soglia, è del 65%.

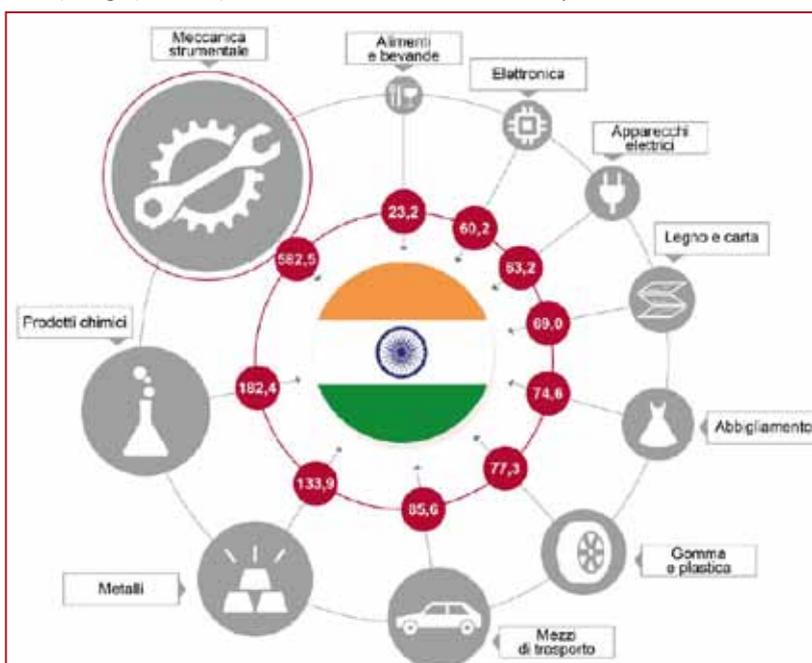
**5)** Programmi di assistenza tecnica. Per il finanziamento delle spese di formazione del personale in Paesi extra UE la durata è di 4,5 anni, con 18 mesi di preammortamento.

**Commerci e investimenti, i numeri dell'Italia**

Nei primi nove mesi del 2016, l'interscambio italo-indiano ha superato di poco 5,5 miliardi di euro, in linea con il 2015, secondo l'Ice di Delhi, con 2,36 miliardi di export (-3,2%) e 3,2 miliardi (+2,6%) di import. Il saldo, 846 milioni (+23%), è stato quindi negativo per l'Italia. Nel 2015 l'interscambio è stato pari a poco più di 7,3 miliardi (+2,2%), con 3,3 miliardi di export (+10,4%) e importazioni per 4 miliardi (-3,8%). Dopo Germania, Regno Unito, Belgio, Francia, l'Italia è stata

quindi il quinto partner commerciale dell'India in Europa. Nel periodo aprile 2000-aprile 2016, l'Italia è stata il 14esimo investitore in India con uno stock pari a circa 1,8 miliardi, con 300 milioni di nuovi flussi nell'anno fiscale 2015-16, principalmente nei servizi, manifatturiero, alberghiero e ristorazione. Secondo l'Ice, sono presenti in India circa 400 aziende italiane, a totale capitale italiano e 586 se si ricomprendono quelle a capitale misto e in jv, con 130 stabilimenti produttivi.

cliente finale indiano apprezza la presenza sul territorio dell'intermediario o distributore locale che può garantire un intervento immediato ma allo stesso tempo vuole essere tutelato e sentire fisicamente la presenza dell'azienda italiana attraverso una figura di riferimento che spesso, soprattutto all'inizio e per le pmi, è il consulente». Oltre alla scelta del partner, un altro aspetto critico è quello della flessibilità. «Il mercato indiano è ancora poco strutturato», ha continuato Guizzetti, «l'azienda italiana deve essere capace di adattarsi al mercato. Prezzo finale del prodotto o servizio offerto, posizionamento sul mercato e costi di distribuzione non sono quasi mai uguali a quanto ipotizzato in fase di studio. Si deve raggiungere il giusto mix tra sistema d'impresa italiano e realtà del mercato indiano». La flessibilità è fondamentale anche perché si affronta un mercato con barriere tariffarie molto complesse. «Il sistema fiscale indiano», spiega Mazzetti, «presenta differenze sostanziali a più livelli: statale, federale, locale. Il livello medio dei dazi applicati è del 30% ma per alcune merci, come nel caso di vino e liquori, arriva al 150% e addirittura nel settore agricolo la normativa fito-sanitaria richiede standard superiori a quelli Ue».



Le cifre, in milioni di euro, e i settori dell'export italiano in India nel primo semestre 2016 - Fonte: Sace

**Stefano Caselli - da pag. 20**

avanzata che produce per tutto il mondo. Il passo successivo sarà la specializzazione verso lo healthcare, dove già operano ospedali all'avanguardia. Un altro settore ad alto potenziale di sviluppo in questo senso è l'agricoltura, ancora un settore molto arretrato, ma che potrebbe beneficiare enormemente se in tutta la filiera fosse introdotta tecnologia e know how già consolidate in altri mercati.

**D. Come si sta evolvendo la domanda interna di consumi?**

R. Agli indiani piace consumare, in particolare i giovani, e sotto questo aspetto sono molto vicini ai cinesi, sfatando il pregiudizio di un'India poco consumista perché più legata a valori spirituali. E l'effetto sarebbe moltiplicato se il governo decidesse di aprire completamente le porte agli investimenti esteri. A quel punto forse esploderebbero anche i conflitti sociali che oggi sono localizzati, tenuti sotto controllo e per lo più di natura religiosa, nonostante il divario tra ricchi e poveri sia fra i maggiori al mondo.

**D. L'educazione, soprattutto a livello superiore, che peso può avere nell'evoluzione di questo paese?**

R. È un driver fondamentale per lo sviluppo, ma deve ancora fare i conti con i numeri della popolazione. Scuole e università sono numerose, ma ancora insufficienti e, soprattutto, su livelli di qualità molto diversi. Le università principali, Indian Institute of Management e gli Institute of Technology, i nostri politecnici, sono scuole davvero eccellenti, ma ognuna frequentata da poche centinaia di studenti, quando in occidente università di pari livello hanno 10 mila e più iscritti. Inoltre superato il primo e il secondo livello, l'offerta educativa precipita a un livello infimo, soprattutto a livello universitario, dove tra l'altro si verifica un fenomeno poco monitorato e assente in Occidente. Ogni anno c'è un 15% di università per lo più private che fallisce, bruciando tempo e soldi degli studenti e delle loro famiglie.

**D. Nello sviluppo di questo mercato che prospettive vede per il made in Italy?**

R. Gli indiani, proprio perché grandi consumatori, sono molto attratti dal concetto europeo di qualità, di bello, di artistico. Nei prodotti concepiti e fabbricati con questo retroterra culturale, in cui gli italiani eccellono, quindi tutto ciò che riguarda food, lifestyle, fashion, il made in Italy ha un vantaggio competitivo straordinario, se l'India davvero aprisse le porte togliendo dazi e tutti gli altri ostacoli. Ma questo grande potenziale per l'Italia non viene ancora sfruttato in pieno.

**D. Chi sono i maggiori concorrenti europei dell'Italia in India?**

R. I tedeschi che stanno moltiplicando gli sforzi nelle relazioni con il paese, organizzando una missione governativa dietro l'altra, appoggiando le loro avance con l'intervento finanziario della loro Banca per l'export e moltiplicando i collegamenti diretti della Lufthansa da Monaco e Francoforte con le città principali dell'India.

**D. Quali sono i maggiori ostacoli all'apertura del mercato?**

R. Ci sono tre settori che vengono considerati tabù, l'educazione, il sistema finanziario e il retail. Il timore diffuso tra larga parte della popolazione è che un'eccessiva presenza di capitali esteri sporchi l'indianità del paese, possa portare ineguaglianze e generare confusione sociale. Ma sono convinto che la politica di apertura di Modi alla fine prevarrà almeno in uno di questi tre settori.

**D. Dal punto di vista finanziario l'India oggi è un buy?**

R. Direi proprio di sì, sia per il mercato azionario che per quello obbligazionario. La borsa è enorme anche a confronto con le borse occidentali e quota ottime aziende, nel mercato obbligazionario i rendimenti non si sono ancora adeguati ai nuovi, più bassi, livelli di inflazione. Quindi potrebbe essere un

momento favorevole per investire in un mercato dove il 95% dei titoli è in mano a operatori domestici.

**D. Che ostacoli ci sono?**

R. Manca ancora l'anello di collegamento tra il mercato e i grandi player internazionali che vi possono operare soltanto a certe condizioni. Se il governo dovesse rimuovere questi vincoli, soprattutto nell'asset management, sono convinto che l'India ne avrebbe un grande beneficio, perché i grandi fund manager globali, da Pimco a Blackrock, potrebbero spostare molti capitali su questo paese.

**D. Rischio più importante?**

R. L'esplosione di tensioni religiose, però finora l'India ha dato prova di saperlo gestire e controllarlo. In altre parti del mondo saremmo già alle bombe tra indù e musulmani.

**Sahay - da pag. 21**

gestione dei dipartimenti ministeriali, come io stesso ho potuto constatare interagendo recentemente a vari livelli, con il ministero della difesa, delle finanze e della chimica e fertilizzanti.

**D. È un processo innescato anche a livello dei singoli stati?**

R. Una delle scelte del governo è stata di incentivare la concorrenza tra i vari stati indiani nell'attrazione di investimenti esteri e l'effetto è stato di spingere i governatori del Madhya Pradesh, Maharashtra, Telegana o Andhra Pradesh a intraprendere missioni all'estero per raccontare le opportunità offerte dalle amministrazioni in termini di incentivi.

**D. L'enfasi sulla digitalizzazione dell'economia, un'altra delle parole d'ordine del governo, ha un riscontro pratico anche nelle scelte dei programmi di studi delle vostre università e in che modo sono recepite dagli studenti?**

R. Nella nostra università abbiamo istituito corsi sui modelli di business nelle attività che riguardano tutto il mondo digitale, dal marketing all'e-governance, dal data visualization alla gestione di imprese di telecomunicazione all'analisi dei big data. Sono tutte attività studiate per integrarsi a diversi livelli nell'industria e l'amministrazione. Inoltre i centri di ricerca che abbiamo istituito stanno sfornando studi sull'applicazione pratica delle tecnologie digitali nelle diverse aree di business e nella governance.

**Brichetti - da pag. 34**
**D. Dove si svolge la gran parte del business?**

R. Oltre l'80% del nostro business è in India, sia perché è il Paese da dove siamo partiti, sia per dimensione e opportunità di mercato. L'India è il Paese dove la microfinanza ha trovato il miglior ambiente per svilupparsi a livello mondiale. Partita molto lentamente negli anni 80, il settore ha accelerato esponenzialmente a partire dai primi anni Duemila, passando attraverso una professionalizzazione del settore, una severa crisi nel 2010 e quindi uscendo rafforzato e sempre con tassi di crescita ancora oggi superiori al 50% annuo.

**D. Vi si può definire la banca degli artigiani?**

R. Siamo la banca degli artigiani in Asia e non possiamo non cogliere ispirazione e insegnamenti dall'importante storia del credito rurale e artigiano che ha contribuito a trasformare l'Italia del dopoguerra. In CreditAccess siamo consapevoli di partecipare a una trasformazione straordinaria e unica; il più imponente processo di inclusione finanziaria mai avvenuto, in una regione dove il 50% dei due miliardi di persone che vi risiedono svolgono dinamiche e profittevoli microattività economiche senza avere ancora un dignitoso accesso al credito.

**E-india - da pag. 43**

India aprirà una linea di credito rivolta al micro-credito.

In secondo luogo le potenzialità dell'e-commerce offrono alle aziende l'enorme opportunità di superare il gap infrastrutturale del paese e il problema geografico delle distanze. La terza grande scommessa per l'e-commerce è il superamento della strozzatura nel retail, dove centri commerciali e catene di negozi rappresentano solo un decimo delle vendite al dettaglio totali. Già oggi gli acquisti su Flipkart, Snapdeal e Amazon superano quelle dei dieci più grandi rivenditori off-line del paese e, soprattutto, hanno l'occhio rivolto alle generazioni future, considerando che due terzi della popolazione indiana hanno meno di 35 anni. Per questa schiera di giovani armata di smartphone, l'esperienza di shopping sarà probabilmente molto diversa da quella cercata dai loro genitori. E a loro principalmente si rivolge JustDial, un'altra realtà di successo cresciuta grazie agli investimenti esteri. Il sito web mostra ai consumatori il posto più conveniente dove acquistare diversi prodotti che possono essere consegnati entro qualche ora, uno standard di servizio da far invidia alla maggior parte dei paesi sviluppati. Fra l'altro JustDial, come molte altre società simili, si avvalgono di una logistica che necessita di migliaia di persone per rendere possibili i servizi di consegna offerti, creando un forte indotto di posti di lavoro. È la conferma diretta che alla base di digital India vi è la volontà di affrontare in modo dinamico il problema del lavoro. Nei prossimi 10 anni arriveranno sul mercato del lavoro indiano 100 milioni di nuovi laureati, circa 1 milione al mese. L'urgenza di attivare possibilità di impiego è evidente e incalzante. Il settore It impiega attualmente circa 10 milioni di lavoratori e l'industria nazionale sta guidando la trasformazione economica del paese anche nella sfera dell'economia globale. La competitività dei costi nella fornitura di servizi It è di circa 3-4 volte superiore agli Stati Uniti. L'It ha avuto un forte impatto nel settore dell'istruzione creando una notevole domanda in particolare rivolta alle specializzazioni in ingegneria e informatica. E dagli studi di settore emerge che l'India si attesta come il quarto più grande hub di nuove imprese nel mondo, con la presenza di oltre 3.100 startup tecnologiche mentre Goldman Sachs ha rilevato che i principali datori di lavoro nei campus universitari indiani sono startup.

**Saccani - da pag. 48**

D. Insieme alla Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry (Icici), Icmq ha lanciato l'iniziativa Get it Green for India. Di che cosa si tratta?

R. È un modo per aprire il mercato indiano a un'azienda italiana che voglia promuovere nel Paese i suoi prodotti eco-compatibili senza muovere un piede da casa propria. Oggi in India la qualità delle fiere è pessima e sono poco frequentate. Parteciparvi costa 20 mila euro, contro i 5 mila della certificazione eco di prodotto che noi mettiamo a disposizione con Get it Green. Icmq India certifica le caratteristiche ambientali del prodotto in conformità a Protocolli sviluppati dalla Icici in un progetto finanziato dall'Ue e riferiti alle norme internazionali Iso 14021, Iso 14024 (eco labelling) e Iso 14025 (Epd). Get It Green è, inoltre, riconosciuto dagli schemi di certificazione di green building indiani. Una volta fatto questo, la IICCI promuove per un anno i prodotti certificati Get It Green.

**D. Come è nato il progetto Legem?**

R. L'idea è nata quasi per caso nel 2011 in occasione di una delegazione di Ance Confindustria per esplorare le opportunità nel settore costruzioni in India. Quindi ben prima che esplodesse la moda delle

smart cities. Il primo concept del progetto lo abbiamo presentato nello stesso 2011, ma l'anno successivo la crisi dei Marò ha bloccato tutto. Quando nel 2014 il primo ministro indiano, Narendra Modi, ha lanciato il piano smart cities noi ci siamo ritrovati in fuori gioco perché le relazioni diplomatiche erano interrotte. E le nostre potenziali fette di mercato se le sono prese inglesi, francesi, olandesi, coreani, giapponesi.

**Mozzillo - da pag. 61**

e nemmeno le basi, finché Mozzarella non si imbatte in Michele Paventa, maestro casaro quarantenne di Sala Consilina, in Calabria che accetta di trasferirsi in India. Intanto a Chandigarh era sorto il caseificio, in un capannone di 800 metri quadrati, attrezzato con macchinari italiani di prima qualità. «Abbiamo incominciato con 300 litri di latte al giorno e tre mesi per mettere a punto i prodotti. Oggi utilizziamo 10 mila litri al giorno provenienti dalle fattorie vicine e allevate con l'alimentazione che consigliamo noi», ha spiegato Mozzarella. Attualmente l'azienda produce 20 tonnellate al mese di formaggi, il 30% di mozzarella di bufala, venduta con il marchio Impero e 10 tonnellate di ricotta, scamorza, mascarpone ma anche gouda olandese e cheddar inglese. E la mozzarella di bufala non solo è fresca ma costa un quarto di quella importata dall'Italia. Attualmente l'80% finisce sulle tavole di hotel e ristoranti di fascia alta e medio-alta, tra cui i 5 stelle delle catene Taj, Hyatt, Radisson, Hilton di Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Goha e Calcutta e per il resto ai supermercati, generando un fatturato di 1,7 milioni di euro, in crescita del 15% l'anno.

**Fashion & Luxury - da pag. 69**

gruppi indiani con cui Gas ha siglato un Master franchise agreement. «Sono in programma le aperture di negozi a Cochi, Pune e Surat, per la primavera e a Calcutta per il secondo semestre», ha anticipato Grotto, «e stiamo lavorando sull'online creando delle infrastrutture locali per la logistica e il customer service che renderanno il processo di vendita più fluido ed efficiente». Per Gas le vendite online già oggi ammontano al 25% del totale India. Anche Diesel si sta muovendo per espandere il fronte indiano, dove è attivo dal 2010, attraverso una decina di monobrand e lo store Diesel Black Gold, in sette città, gestiti attraverso la joint venture con Reliance Brands. Per affermare il brand, Renzo Rosso, fondatore e numero uno del gruppo Otb, sta puntando sulla sponsorizzazione della squadra di cricket Mumbai Indians, accordo che contempla anche la creazione di una capsule collection in edizione limitata per il team indiano di prima divisione, che vedrà la luce la primavera prossima. L'operazione è prodromica all'allargamento degli interessi di Otb nell'area. Oltre alle linee da adulto il gruppo ha appena lanciato la linea bambino e sta studiando l'ingresso della collezione living. Un altro segnale di apprezzamento dell'Italian style arriva dal mondo della cosmetica, con l'apertura, in novembre, del primo salone di bellezza italiano a Mumbai, il Farmavita Academy&Salon. «Un tempio della cosmetica per capelli nel quale i clienti imparano a conoscere la forza dei prodotti che offriamo», ha spiegato Luca Spurio, ceo di Farmavita, l'azienda varesina da 20 milioni di fatturato, in gran parte all'estero. «Le donne indiane sono molto attente alla provenienza dei prodotti, in un mercato del genere il Made in Italy può fare senz'altro la differenza», ha concluso il manager.

# Il who's who delle istituzioni che promuovono il business



**Lorenzo Angeloni**  
Ambasciatore a New Delhi  
[lorenzo.angeloni@esteri.it](mailto:lorenzo.angeloni@esteri.it)  
■ Classe 1958, laureato in Giurisprudenza a Perugia, dove è nato, sposato, due figli, è entrato in carriera diplomatica nel 1985. Dal

1987 al 1990 presta servizio a Montevideo, passando poi alla sede di Francoforte come Console. Nel 2001 prende sede ad Algeri e poi a Khartoum, dal 2003 al 2005, durante lo scoppio della crisi del Darfour. Dal 2008 è stato vicedirettore generale per i Paesi di Asia, Oceania, Pacifico e Antartide fino al 2010 quando è stato nominato Ambasciatore d'Italia ad Hanoi, in Vietnam, che ha lasciato a fine 2015 per trasferirsi a Delhi.



**Ugo Ciarlatani**  
Console generale a Mumbai  
[ugo.ciarlatani@esteri.it](mailto:ugo.ciarlatani@esteri.it)  
■ Avvocato fino al 2000 quando è entrato in carriera diplomatica, ha prestato servizio alla Direzione Generale per il Personale, ufficio

giuridico, della Farnesina, dal 2002 al 2006 è stato Primo Segretario presso l'Ambasciata d'Italia ad Atene e successivamente fino al 2010 Console d'Italia a Durban (Sudafrica). A Mumbai è dal 2013.

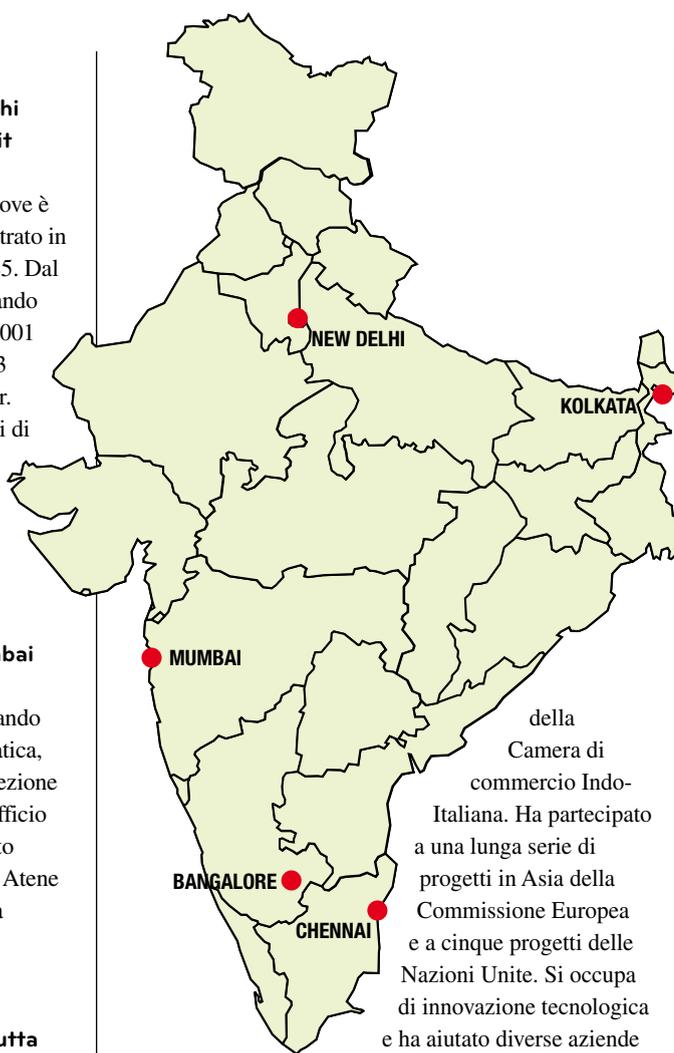


**Damiano Francovich**  
Console generale a Calcutta  
[damiano.francovich@esteri.it](mailto:damiano.francovich@esteri.it)  
■ Udinese, classe 1966, è entrato in carriera diplomatica nel 2002. Ha lavorato alla Direzione Generale Paesi Mediterraneo e

Medio Oriente della Farnesina, presso l'Ambasciata d'Italia a Damasco, quale Primo Segretario, dal 2010 al 2013 presso l'Ambasciata d'Italia a Hanoi. Dal 2013 ha diretto l'Ufficio Medio Oriente e Balcani presso la Direzione Generale Cooperazione Sviluppo, fino alla nomina a Kolkata nel febbraio 2016.



**Sauro Mezzetti**  
Console onorario a Chennai  
[sauro@auroville.org.in](mailto:sauro@auroville.org.in)  
■ Vive in India da anni, a Chennai, la capitale del Tamil Nadu, nel sud del Paese, dove è presidente del comitato regionale



## Francesco Pensabene



**Responsabile Ice, New Delhi**  
[f.pensabene@ice.it](mailto:f.pensabene@ice.it)  
■ Laureato in legge e specializzato in diritto internazionale, è stato direttore per la Cooperazione Internazionale all'Ice di Roma

e prima direttore del dipartimento legale, risorse umane e organizzazione, dirigendo numerose missioni imprenditoriali in tutto il mondo. Sempre all'Ice, si è occupato di sviluppo in Asia e nel Pacifico, prima di trasferirsi a Istanbul. Oltre che coordinatore dell'Agenzia per l'India, segue anche i mercati dello Sri Lanka, Bangladesh, Maldive, Nepal e Bhutan dove l'Ice non ha ancora sedi permanenti.

**Mauro Mariani**  
Rappresentante Ice Mumbai  
[m.mariani@ice.it](mailto:m.mariani@ice.it)

■ Classe 1953, laurea in diritto internazionale a Bologna, e master in commercio internazionale, ha una lunga



carriera in Ice dove è entrato nel 1981. Ha prestato servizio in Austria, Israele e Giordania prima di trasferirsi alla guida della sede di Mumbai.

## Claudio Maffioletti

Segretario Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry

[c.maffioletti@indiaitaly.com](mailto:c.maffioletti@indiaitaly.com)

■ Laureato all'Università di Parma in Filosofia e Conservazione dei beni ambientali con un master in arts and culture management dell'University of London, ha incominciato la sua carriera all'Iccci nel 2007 quando si è trasferito in India, prima come general manager e dal 2015 come Segretario generale.

Nel luglio scorso ha avviato The Indo-Italian agri food tech center, la prima piattaforma al servizio delle aziende italiane della filiera agroalimentare in India.



## Corrispondenti consolari

### A Bangalore (Karnataka)

Giuliano Micheletti  
Tel. +91 80 28567247-8  
E-mail: [g.micheletti@indena.in](mailto:g.micheletti@indena.in)

### A Goa

Shrinivas V. Dempo  
Tel. + 91-832-2441300  
E-mail: [shrinivas.dempo@dempcos.com](mailto:shrinivas.dempo@dempcos.com)

### A Jodhpur (Rajasthan)

Roberto Nieddu  
Tel. +91 291 2721789 / 2720416  
E-mail: [vjhome@vjhome.com](mailto:vjhome@vjhome.com)

### A Varanasi (Uttar Pradesh)

Marco Zolli  
Cell. +91 98 33288401  
Cell. Italia: +39 328 0022299  
E-mail: [marcozolli@unive.it](mailto:marcozolli@unive.it)

Air India Boeing 787  
**DREAM LINER™**

THE DREAM COMES TRUE



A STAR ALLIANCE MEMBER 



**Il moderno Boeing 787 Dreamliner vola Non Stop da Milano e Roma a New Delhi in coincidenza con 65 destinazioni in India e 35 destinazioni nel mondo.**

**Per Informazioni:**

**Per favore contattare Air India, Milano 02-86453641,  
Roma 06-487937100**

# LA TUA SCELTA

400 avvocati 10 sedi nel mondo  
19 aree di specializzazione 5 desk dedicati a specifiche aree geografiche



GIANNI·ORIGONI  
GRIPPO·CAPPELLI  
PARTNERS

Roma Milano Bologna Padova Torino Abu Dhabi Bruxelles Hong Kong Londra New York

[www.gop.it](http://www.gop.it)