

Export. Dalla vendita di maglioni a New Dehli (dove fa freddo due mesi l'anno) alla pasta in formato famiglia (dove regnano le porzioni monodose)

Caccia all'errore per conquistare l'India

Banche, qualità e cultura: il decalogo dei passi falsi per non vanificare gli investimenti

PAGINA A CURA DI
Micaela Cappellini

Un famoso produttore di pasta italiano si intestardisce a esportare in India le confezioni standard, quelle da 500 grammi. La maggior parte delle casalinghe, però, li fa un sacco di strada a piedi, per andare a fare la spesa, e preferisce acquistare le confezioni da 60-80 grammi, decisamente più leggere da trasportare. Risultato: il suddetto produttore italiano non fa affari, e questo nonostante il mercato indiano della pasta continui a crescere all'interessante ritmo del 30 per cento.

Ancora. Una nota azienda di ingranaggi per trattori applica ai prodotti che manda a New Delhi la stessa tecnologia che adotta per gli altri compratori. Ma il mercato indiano non ha bisogno di tutta questa qualità, molte delle nostre normative di sicurezza nemmeno esistono, per i tratto-

I FINANZIAMENTI
Molti istituti di credito del paese hanno risorse e prodotti su misura per aiutare i piani di sviluppo delle società straniere

ri. Il produttore non vuole abbassare la sua tecnologia? Il suo prezzo rimane più alto di quello dei concorrenti, e vende sempre di meno. C'è anche chi tenta di vendere alle indiane gli stessi capi d'intimo che produce per il mercato cinese. Ma le donne del Subcontinente hanno seno e fianchi decisamente più pronunciati: per sei mesi l'azienda paga 60mila euro al mese uno show room che rimane pressoché deserto.

Tutte storie vere. Di errori compiuti da imprese che hanno scommesso sul grande mercato indiano e sul suo Pil in corsa senza prima fare lo sforzo di conoscerlo a fondo. Il risultato? Iniziative fallite, investimenti rientrati, nel migliore dei casi tutto da rifare. Di racconti come questi ne conosce tanti Aude Pouplier, presidente di Agré International, società di Warrant Group che accompagna le imprese che vogliono sbarcare sulle rive del Gange. Ne viene fuori un vademecum di errori da non commettere se si vuole conquistare uno dei mercati più promettenti al mondo.

Pouplier ricorda di quella catena di maglioni che aprì un negozio di franchising in centro a New Delhi: nella capitale india-

na fa caldo, i maglioni si indossano al massimo due volte all'anno.

Poi c'è l'aspetto bancario: «Numerosi casi di investimento - racconta la consulente - riscontrano difficoltà perché le banche non sostengono le imprese italiane. Pochi sanno però che in India le banche sono piene di liquidità e che sono disposte a finanziare le nostre aziende, così come il private equity è molto ricettivo agli investimenti strategici stranieri. A New Delhi inoltre è molto più semplice gestire la finanza ordinaria, con migliori condizioni, più flessibilità e maggiore remunerazione dei conti correnti».

Altro errore comune: tutti guardano all'India per il suo mercato, ma pochi ne sanno sfruttare le potenzialità offerte dai numerosi accordi bilaterali che New Delhi ha siglato non solo con gli altri paesi asiatici, ma anche con l'Africa e il Sudamerica. «Significa possibilità di ulteriori sviluppi commerciali - spiega Aude Pouplier - con risparmio di dazi e costi di trasporto, ma anche di ottimizzazione dei centri di costo e di ricavo e della relativa imposizione fiscale». Molti di questi paesi sono a loro volta pieni di indiani: Singapore, l'Africa orientale, il Brasile. È il risultato della diaspora, ed è un grande vantaggio quando dall'India si vanno a tessere qui nuove relazioni di business.

Le imprese italiane scontano infine la mancanza di personale adatto ad affrontare i mercati internazionali. Figure professionali con una spiccata mentalità multiculturale: «Solo così si possono cogliere le peculiarità di questo mercato, le sue abitudini di acquisto, le sue modalità di gestione», spiega la consulente. E ricorda: anche Unilever andò in India con le confezioni standard di shampoo, ma i suoi uomini capirono al volo l'antifona e passarono subito alle bustine monodose. Sbaragliando il mercato qui, e poi conquistando con lo stesso metodo anche i paesi vicini. Quello delle risorse inadeguate è un problema comune a tutte le aziende italiane, da quelle grandi a quelle piccole. Attenzione, però, per queste ultime: «L'India - assicura Aude Pouplier - non è un mercato adatto alle piccolissime. Personalmente, tendo a scoraggiare i miei clienti che hanno un fatturato inferiore ai 30 milioni di euro». Per loro, non resta che tentare la via del consorzio, o dell'aggregazione ad aziende molto più grandi.

Che cosa non bisogna fare

1

LASCIARE INVARIATO IL PRODOTTO

Il prodotto va adattato alle peculiarità del paese nel quale lo si vuol vendere. Una casa di intimo italiana, per esempio, ha mandato in India i prodotti destinati al mercato cinese. Le indiane però hanno seno e fianchi più pronunciati: la merce è rimasta pressoché invenduta

2

LIVELLO TECNOLOGICO NON ADEGUATO AL MERCATO

È inutile proporre qualità più alta se il mercato non lo richiede: un famoso produttore di ingranaggi per trattori non ha ridotto il livello di tecnologia dei pezzi che vendeva in India (dove molte normative di sicurezza sui trattori non esistono), col risultato di essere sempre più caro dei suoi competitor pur producendo in loco

3

MADE IN ITALY SENZA QUALITÀ

No a prodotti di bassa qualità giustificando l'alto prezzo con il made in Italy. Una casa italiana di gioielli è fallita in India provando a vendere monili d'oro e argento di qualità bassa scommettendo solo sul design. Le indiane sono grandi consumatrici di gioielli e sanno riconoscere i prodotti di qualità

4

CONSIDERARE L'INDIA COME UN PAESE OMOGENEO

L'India è una costellazione di culture, lingue, religioni, caste e climi. Un marchio famoso di maglieria italiana, che aveva portato in India la sua rete di negozi in franchising è incappata nell'insuccesso: i maglioni si vendono solo a New Delhi, e solo per 2 mesi, poi fa troppo caldo

5

SOTTOVALUTARE IL RUOLO DELLA GERARCHIA

In India la struttura del management deve essere piramidale-gerarchica e profondamente ramificata. Un'importante azienda dei materiali per l'edilizia ha provato a replicare la sua abituale struttura commerciale in India, ma il risultato è stato altamente non funzionale



6

TRATTARE I PAESI EMERGENTI ALLA STESSA MANIERA

Una grande azienda agroalimentare tenta di replicare in India il successo registrato in Russia, ma non capisce perché il partner non recepisca le sue proposte: gli indiani sono diversi dai russi e conducono le trattative in maniera differente. Parlano inglese, ma sono asiatici

7

NON CALCOLARE LE DIVERSE ABITUDINI DI INVESTIMENTO

India e Italia hanno diversi comportamenti di investimento, ecco perché molte joint venture non decollano. Ad esempio, gli imprenditori indiani si aspettano un periodo di pay back al massimo di 3 anni, così come non investono mai più del 30% di capitali propri, il resto viene del sistema finanziario

8

TRASCURARE GLI ACCORDI BILATERALI

Le aziende italiane non sfruttano gli accordi bilaterali che l'India ha siglato con gli altri paesi asiatici, l'Africa e il Sudamerica, con risparmio di dazi e costi di trasporto. Ma anche in grado di ottimizzare i flussi e sfruttare correttamente i centri di costo e di ricavi ottimizzando l'imposizione fiscale

9

FARE RIFERIMENTO SOLO ALLE BANCHE ITALIANE

Le banche indiane sono piene di liquidità e sono disposte a finanziare le imprese italiane per progetti nel Subcontinente. Il private equity indiano inoltre è molto ricettivo agli investimenti strategici stranieri

10

INVIARE PERSONALE CON MENTALITÀ INADATTA

Per aprire un'attività in India occorre - almeno nella fase iniziale - mandare dall'Italia il personale adatto. Servono uomini e donne con una mentalità multiculturale, capaci di comprendere la realtà locale: nelle aziende italiane, anche grandi, figure così sono troppo spesso drammaticamente assenti