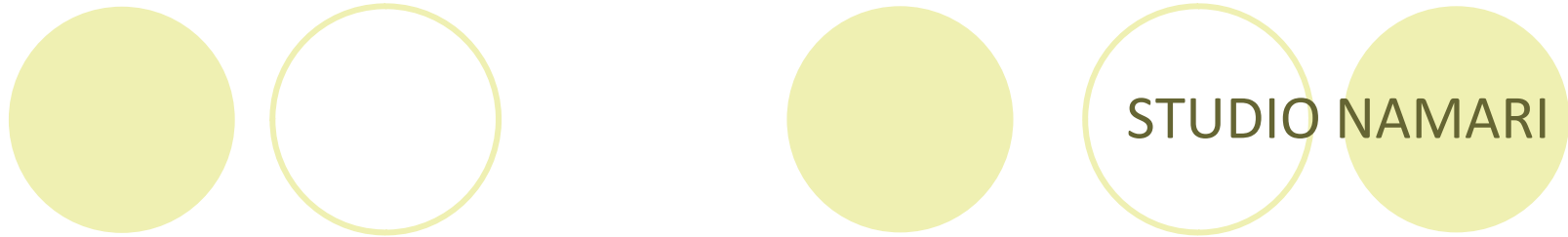




WORKSHOP INDIA

Piacenza 17 aprile 2008

Dr. Stefano Namari



ATTIVITA'

Lo Studio è stato fondato a Torino nel 1982 ed ha iniziato la sua attività nell'ambito tradizionale della consulenza fiscale e societaria.

A partire dai primi anni 90 l'attività dello Studio si è indirizzata in maniera prevalente verso l'assistenza e la consulenza societaria, contrattuale e fiscale internazionale relativa alla costituzione di società all'estero, alla acquisizione di società estere, alla negoziazione e definizione di accordi di Joint Venture, alle problematiche connesse ai rapporti intercompany tra Casa Madre e Figlia e, successivamente, al controllo di gestione delle Società costituite all'estero dalle Case Madri italiane.

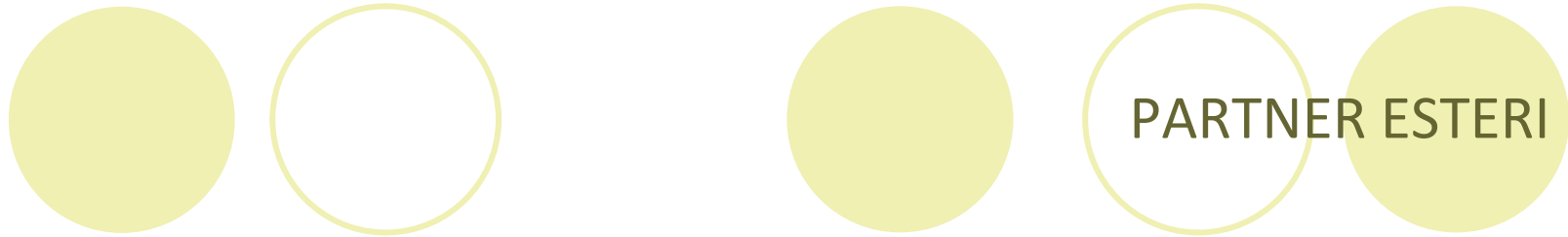


AREE GEOGRAFICHE DI INTERVENTO

Lo Studio ha maturato nel corso degli anni significative esperienze in diversi paesi (di seguito vengono elencati quelli nei quali sono stati realizzate i progetti di maggiore importanza):

ARGENTINA
AUSTRIA
BRASILE
COREA DEL SUD
GERMANIA
GIAPPONE
INDIA

POLONIA
ROMANIA
RUSSIA
STATI UNITI
UNGHERIA
VENEZUELA



Allo scopo di garantire ai propri Clienti una assistenza ed una consulenza di alto livello professionale in grado di coprire tutte le problematiche giuridiche e fiscali connesse alla costituzione, alla gestione e al coordinamento di società di diritto diverso da quello italiano con la Casa Madre, si sono stipulati accordi di stretta collaborazione con primari Studi professionali in diversi paesi.

POLONIA:

Studio J.BIENIAK, A.NEUMAN, K.WAWRZYNIAK,M.WOJNAR – Varsavia

ROMANIA:

Studio Danzer – Attorney at Law – Bucharest

INDIA:

Studio Viswanathan & Co. Advocates - New Delhi, Bangalore and London

BRASILE:

Studio Nehring Associados – Advogados – San Paolo

RUSSIA:

Studio Konstatin Egorov & Associati, Kazan, Tatarstan, Federazione Russa



ALCUNI DEI PRINCIPALI CLIENTI



UBE Industries Ltd. – Tokyo – Japan

Groupe VALEO – Paris – France

KFTC Ltd. – Seoul – Korea

Ergom do Brasil Ltda. – Itauna – Brasil

Sila do Brasil Ltda. – Belo Horizonte – Brasil

Mazzer Poland S.p. z o.o. – Zwyczajec – Poland

Cornaglia Poland S.p. z o.o. – Biesko Biala – Poland

DACIA Automobiles S.A. – Pitesti – Romania

MAZZER USA Ltd. – Rochester – U.S.A.

FINTER Bank S.A. – Zurigo – Svizzera

LUMAX Industries Ltd. – New Delhi - India

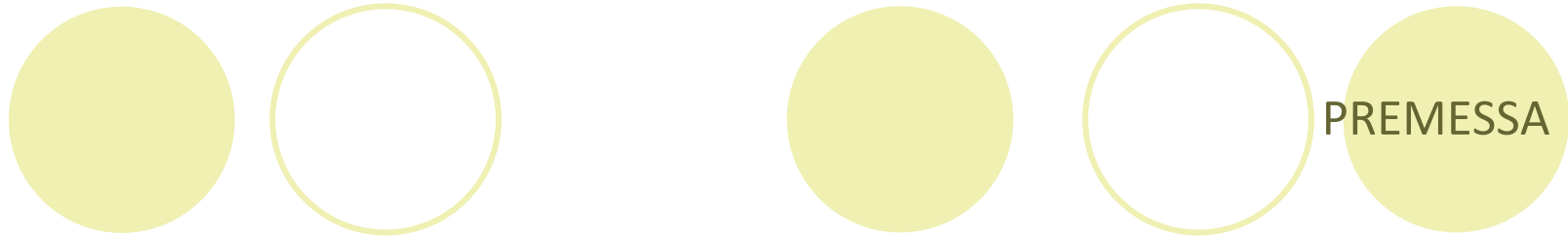
BOSAL Holding B.V. – Netherland

STAT S.p.A. – Beinasco (Torino)

MARTOR S.p.A. – Beinasco (Torino)

Gruppo STOLA S.p.A. Cascine Vica (Torino)

SIGIT S.p.A. Chivasso (Torino)



Le esperienze professionali ed operative che mi accingo ad illustrare sono riferite ad aziende di dimensioni medie (sino a ca. 200 milioni di € di fatturato e con un numero di addetti complessivo attorno al migliaio).

Società di queste dimensioni non dispongono o non si dotano, in generale e per evidenti ragioni di costi, di enti o strutture interne specificatamente od esclusivamente dedicati allo sviluppo delle problematiche legate allo sviluppo delle strategie di internazionalizzazione.



ALCUNE CARATTERISTICHE PECULIARI DEL “SISTEMA INDIA”

L’India è un paese estremamente vasto e con una cultura millenaria, radicalmente diversa dalle culture europee e occidentali.

Ciò comporta innegabili disagi “ambientali” nell’avvio dei rapporti con gli imprenditori locali ma tali difficoltà iniziali, a mio avviso ed in base alle mie esperienze, sono facilmente e rapidamente superabili.

La preparazione scolastica e manageriale in India è mediamente elevata ed avanzata e giudico gli imprenditori indiani interlocutori corretti.

Il sistema creditizio è altrettanto avanzato mentre il sistema fiscale è molto complesso e farraginoso.

ALCUNE CARATTERISTICHE PECULIARI DEL “SISTEMA INDIA”

Senza dilungarmi in questa sede su aspetti tecnico-giuridici e fiscali, ritengo interessante focalizzare invece l'attenzione su alcuni aspetti della “cultura industriale” indiana e su alcune caratteristiche “logistiche” del paese che mi paiono assolutamente peculiari e, soprattutto, molto diversi dalla realtà nella quale le aziende italiane sono solite operare.

Ritengo che tra gli aspetti più specifici si debbano prendere in considerazione:

- LA VASTITA' DEL TERRITORIO
- LA SCARSA QUALITA' DELLA RETE STRADALE
- IL FORTISSIMO SISTEMA DI RELAZIONI PERSONALI
- LA SCARSA DISPONIBILITA' DI TERRENI



LA VASTITA' DEL TERRITORIO

La vastità dell'India è cosa nota, anche se a volte ce ne sfuggono le proporzioni: la sua superficie è pari a circa 3,3 milioni di km² mentre la superficie dell'intera Comunità Economica Europea è pari a circa 4,3 milioni di km².

Questa dimensione determina, ovviamente, grandi distanze tra i diversi poli produttivi che si sono sviluppati in India, distanze che unite alla scarsa qualità ed estensione della rete stradale rendono assai problematici i trasporti interni di merci, specialmente a lungo raggio.

Da questa situazione deriva un fenomeno piuttosto diffuso tra le aziende indiane: la apertura di siti produttivi diversi e dedicati, localizzati “a fianco” di ciascun cliente.



LA VASTITA' DEL TERRITORIO

E' quindi importante sapere che un ipotetico investitore italiano che aprisse un sito produttivo per fornire ad esempio FIAT (area di Pune Stato del Maharashtra) difficilmente potrebbe fornire dallo stesso sito ad esempio BMW, FORD o i principali car-maker giapponesi che sono invece localizzati nell'area di Chennai, Stato del Madras (circa 1.200 km. di strade non certamente paragonabili al sistema autostradale italiano od europeo)



LA SCARSA QUALITA' DELLA RETE STRADALE

L' India possiede la seconda rete stradale più vasta del mondo, con 3,3 milioni di chilometri.

Il trasporto su strada è il sistema di trasporto dominante in India. Su di esse transita quasi il 90% del traffico passeggeri e il 65% di quello merci. La densità della rete stradale indiana – 0,66 km per km² - è simile a quella statunitense (0,65) e molto maggiore di quella cinese (0,16) o del Brasile (0,20).

Tuttavia la maggior parte delle “National Highway” indiane (paragonabili alle nostre strade statali) sono strette e congestionate, con un rivestimento di qualità scadente.

Esse rappresentano solamente il 2% dell'intera rete stradale ma sopportano il 40% del traffico.

Solamente la metà delle “National Highways” sono a doppia corsia e circa il 30% sono a corsia singola.

A causa delle pessime condizioni del manto stradale e dell'intenso traffico la velocità media dei veicoli commerciali ed industriali non supera i 50 km/h.



IL FORTISSIMO SISTEMA DI RELAZIONI PERSONALI

La classe imprenditoriale indiana è, numericamente, piuttosto limitata specie se paragonata alle dimensioni del paese. Essa inoltre è relativamente “giovane” e sono rari i casi in cui si sia raggiunta la terza generazione .

I figli dei fondatori subentrati nelle aziende sono giovani che hanno, molto frequentemente, una solida preparazione acquisita presso le più importanti università internazionali.

Il fortissimo sistema di relazioni personali che lega l'un altro tutti i principali “ attori” del mercato automotive (e non solo) è molto importante e fondato su una storia recente di sviluppo e di successi fortemente condivisa.

Ciò è vero non solamente per i rapporti e le relazioni tra le aziende fornitrici ma anche per quello che concerne i rapporti tra fornitori e clienti.



IL FORTISSIMO SISTEMA DI RELAZIONI PERSONALI

Da questa situazione deriva un quadro assolutamente inusuale rispetto alle realtà occidentali: non è raro, infatti, che proprio grazie a questo stretto intreccio di relazioni personali una azienda indiana (già fornitrice di un certo tipo di prodotto) possa aggiudicarsi ordini di fornitura per prodotti sui quali non ha alcuna esperienza produttiva e che attualmente non fornisce a nessuno dei suoi clienti.

Questo è il motivo per cui le aziende indiane sono fortemente interessate ad accordi di joint venture nei quali il partner straniero possa apportare il know how necessario per consentire alla eventuale “Joint Venture Company” di proporsi come fornitore di nuovi prodotti rispetto a quelli già forniti.



LA SCARSA DISPONIBILITA' DI TERRENI

A causa delle normative governative di sviluppo dei parchi industriali vi è una scarsa disponibilità di terreni ma ancor più scarsa disponibilità di immobili industriali in affitto.

La politica di sviluppo degli insediamenti produttivi adottata dal governo indiano prevede la creazione di parchi industriali che vengono realizzati attraverso la conversione della destinazione d'uso di vaste aree all'interno delle quali i lotti vengono assegnati alle società che ne fanno richiesta secondo una procedura che richiede tempi non rapidissimi.

Inoltre la creazione di un nuovo parco industriale non viene avviata sino a quando tutti i lotti del precedente insediamento non siano stati assegnati e venduti.



LA SCARSA DISPONIBILITA' DI TERRENI

A mitigare questa situazione interviene la prassi abbastanza diffusa in base alla quale i più importanti produttori locali, nel momento dell'assegnazione di un ordine ad un nuovo fornitore, offrono al fornitore stesso l'opportunità di acquistare aree situate nel loro comprensorio.

Se queste opportunità possono essere d'aiuto nel risolvere le problematiche relative all'insediamento del sito produttivo, generalmente presentano il non secondario inconveniente di comportare l'obbligo, per il fornitore, di poter produrre in quel sito solamente i prodotti destinati al cliente che ha offerto l'area.



PROBLEMATICHE GENERALI CONNESE ALLA COSTITUZIONE DI UNA SOCIETA' INDIANA

Gli sviluppi normativi introdotti in India negli ultimi anni, oltre ad avere considerevolmente ridotto le barriere doganali, hanno anche molto semplificato le procedure autorizzative per gli investimenti esteri in India.

Oggi non è più indispensabile come una volta (anche se rimane fortemente consigliabile) costituire una società di diritto indiano per partecipare in qualità di socio alla costituzione di una joint venture con un partner indiano.

Le procedure di costituzione sono abbastanza rapide e non presentano particolari problemi.



PROBLEMATICHE GENERALI CONNESE ALLA COSTITUZIONE DI UNA SOCIETA' INDIANA

L'unica particolarità che mi sembra degna di nota riguarda i finanziamenti dei soci che la Reserve Bank of India – RBI – non ritiene ammissibili qualora tali finanziamenti siano destinati alla creazione delle risorse finanziarie necessarie alla sottoscrizione del capitale sociale dell'eventuale Joint Venture Company.

In questi casi è necessario che i fondi trasferiti dall'Italia siano imputati al capitale sociale della eventuale società indiana controllata.



LA NECESSITA', LE CARATTERISTICHE E LA SCELTA DEL PARTNER INDIANO

Dalla dimensione “limitata” di questo tipo società “civile” deriva la necessità, a mio avviso se non assoluta certamente altamente consigliabile, di individuare un partner locale insieme al quale affrontare gli scenari che presenta il mercato indiano.

In base alle esperienze vissute in questi ultimi dieci anni ritengo che si possano ipotizzare, in generale, due possibili strategie di approccio:

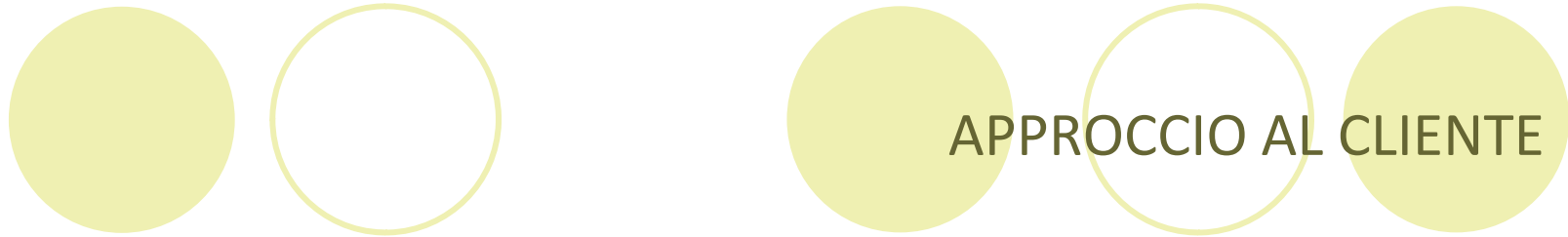
- APPROCCIO AL CLIENTE
- APPROCCIO AL MERCATO



LA NECESSITA', LE CARATTERISTICHE E LA SCELTA DEL PARTNER INDIANO

Questi due scenari indirizzano la scelta del “tipo” di partner locale necessario per il successo dell’iniziativa, ma le implicazioni operative e il conseguente riflesso sui rapporti con l’India in generale e con i potenziali partner indiani in particolare sono come abbiamo detto molto complessi ed interconnessi.

Un approccio all’internazionalizzazione verso l’India deve tener conto di tutti i fattori in gioco.



In questo primo scenario strategico si collocano le aziende che pensano di avvicinarsi all'India perché, grazie al loro rapporto con il Cliente Casa Madre, sviluppato in Italia e/o in Europa, ottengono o posso ottenere commesse od ordini in India nel momento in cui decidessero di localizzare un sito produttivo in questo paese.

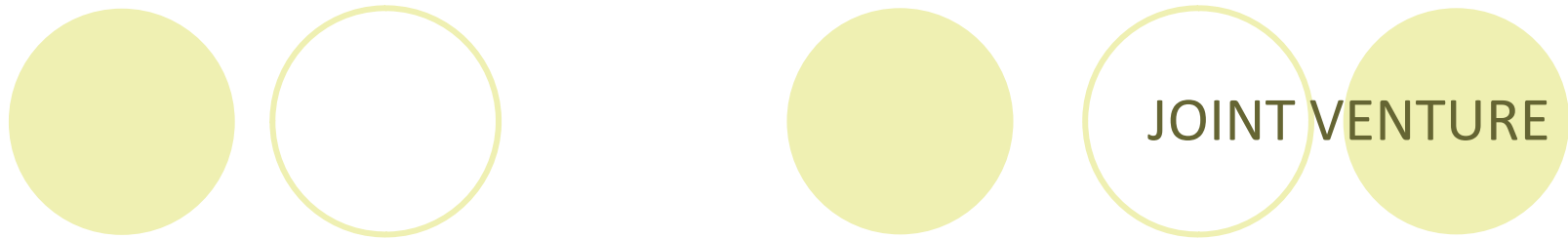
Il partner locale dovrà in questo caso essere una azienda o un imprenditore in grado di supportare l'investitore italiano principalmente nello start up del sito produttivo e nella organizzazione della produzione ma non necessariamente "forte" sotto il profilo commerciale.



APPROCCIO AL MERCATO

In questo secondo scenario strategico si collocano invece le aziende che intendono avvicinarsi all'India con lo scopo di conquistare nuovi clienti e nuove quote di mercato.

Il partner locale dovrà in questo caso essere una azienda o un imprenditore molto "forte" sotto il profilo commerciale in un paese in cui lo sviluppo di questa attività è fortemente influenzata, come accennato in precedenza, dall'appartenenza all'Estabilishment.



Costituzione di una Joint Venture tra:

- ❑ Gruppo CORNAGLIA con sede in Beinasco (TO) – Produzioni:
 - Sistemi di scarico
 - Componenti in Lamiera
 - Sistemi di aspirazione e componenti in plastica

- ❑ Gruppo LUMAX con sede a New Delhi India - Produzioni:
 - Fari e Fanali
 - Telai per motocicli, serbatoi carburante, sistemi di scarico per motocicli
 - Leve e comandi cambio, freni a mano

- RAGIONE SOCIALE Lumax Cornaglia Auto Technologies Pvt.
- PRODUZIONI Sistemi di Aspirazione, Sistemi di Scarico
- SEDE Plot No. 67/5, D-III, MIDC, Chinchwad, Pune
- CAPITALE SOCIALE 55.000.000 Indian Rupees (c. 900.000 €)
- QUOTE
▪ CORNAGLIA : 50%
LUMAX : 50%
- Investimenti previsti 2008-2010 5.000.000 €
- CLIENTI FIAT India, TATA Motors, BAJAJ, Aftermarket