

Stefano Martello, Sergio Zicari

FARE BUSINESS IN INDIA

Una guida per la Piccola e Media Impresa

Prefazione di Stefano Caldirola



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stefano Martello, Sergio Zicari

FARE BUSINESS IN INDIA

Una guida per la Piccola e Media Impresa

Prefazione di Stefano Caldirola

FrancoAngeli

Fonti repertorio iconografico:
© Fotolia: cap. 1: 1, 2; cap. 3: 1, 2, 3; cap. 7: 1

Elaborazione grafica: Sergio Zicari

Coordinamento editoriale: Stefano Martello

Immagine di copertina di Stefano Martello

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Per il Lettore	
di <i>Stefano Martello e Sergio Zicari</i>	pag. 13
Prefazione	
di <i>Stefano Caldirola</i>	» 17
Introduzione	
di <i>Stefano Martello e Sergio Zicari</i>	» 23
1. Riflessioni per la comprensione dello scenario di fondo	» 25
1. Perché questo libro?	» 25
2. Un investimento a medio-lungo termine	» 30
3. “Ma noi vogliamo spendere molto di più”	» 31
4. La comunicazione al servizio della relazione	» 33
2. Valori e stili di business nella società indiana	» 37
1. I valori: questi (ai più) sconosciuti	» 37
2. “Hero go India go”: i valori identitari indiani	» 39
2.1. Formazione	» 40
2.2. Gerarchia/Rispetto	» 42
2.3. Competizione	» 44
2.4. Analiticità	» 45
3. Conclusioni	» 46
3. La fase di pianificazione	» 49
1. I temi del viaggio	» 49

2. Pianificare = rendere semplice	»	49
3. Definizione del progetto	»	50
4. Gestione del progetto	»	54
4.1. Gli elementi della gestione di un progetto	»	54
5. Gestione dell'équipe di progetto	»	56
5.1. La costituzione di un'équipe di progetto	»	57
5.2. Le competenze del responsabile di progetto	»	57
5.3. La gestione delle tensioni e dei conflitti	»	58
5.4. La valutazione e la remunerazione del gruppo	»	59
6. Il processo di pianificazione: una case history	»	60
6.1. Dal proposito al progetto	»	64
7. Conclusioni	»	68
4. Gli adempimenti e le regole giuridiche per il personale in India		
di <i>Wim Cocquyt</i> e <i>Lidia Rosa</i>	»	71
1. Le autorizzazioni	»	71
2. La tutela previdenziale e assistenziale	»	75
3. Gli adempimenti locali: brevi cenni	»	77
5. La fase di attuazione	»	81
1. Intervista a: Francesco Fasani, Marketing Manager Area India per Abrasivi Adria	»	81
2. Intervista a: Eva Moncada, consulente free lance	»	89
3. Che cosa abbiamo imparato	»	98
4. Superare la parzialità: conclusioni	»	103
6. La negoziazione: istruzioni per l'uso	»	105
1. Premessa	»	105
2. Gekko-Wildman vs Martello-Zicari	»	106
3. Le fasi della negoziazione	»	109
3.1. La fase di pianificazione	»	110
3.2. L'elaborazione della strategia	»	112
3.3. La fase operativa	»	114

4. I principi della negoziazione applicati al contesto indiano	» 118
5. Conclusioni	» 122
7. Legittimare il principio di partnership	» 123
1. Suggestioni di lettura	» 124
2. La teoria del Risiko	» 125
3. Verso un'alleanza tra pari	» 127
3.1. Contro la contraddizione	» 129
4. Conclusioni	» 131
Schede pratiche	» 135
Scheda pratica 1. Sitografia utile	» 135
Scheda pratica 2. I contratti di rete	» 140
Scheda pratica 3. Valutazione motivazione dei membri del gruppo di progetto	» 142
Scheda pratica 4. Tutelare marchi, brevetti e design in India	» 143
Scheda pratica 5. Il Visto d'ingresso di <i>Wim Cocquyt</i> e <i>Lidia Rosa</i>	» 145
Scheda pratica 6. Società di consulenza	» 148
Bibliografia	» 153

I grandi uomini non sono che eccitanti per l'azione; i libri, grandi eccitanti per il pensiero. Uomini e libri ci ingiungono di camminare, ci suggeriscono di sorpassarli, ci fanno da scale, non da parapetti.

A che servirebbe un nuovo orizzonte se non a farne intravedere dieci più grandi?

Giuseppe Prezzolini

Gli autori desiderano ringraziare Norma Leaso per l'attento e diligente lavoro di correzione del testo, di meticolosa segnalazione dei punti non chiari e di verifica della coerenza espressiva di tutto il libro.

Per il Lettore

di *Stefano Martello e Sergio Zicari*

Vastità e complessità. Sono queste le due parole chiave che hanno accompagnato – idealmente e concretamente – la realizzazione di questo testo, influenzandone ogni singola parola, a partire dalla stessa previsione dei capitoli presenti nell'indice.

Il fatto di darne conto al Lettore risponde a un'esigenza – personale e professionale – di trasparenza informativa, di risposta a un ambito – la Piccola Media Impresa – che, pur ben radicata (per risultati e per percezione) nel tessuto produttivo italiano, sconta ancora un evidente provincialismo, per esempio rispetto alle dinamiche di programmazione nel medio-lungo termine (come ben ricorda Stefano Caldirola, nella sua prefazione) o rispetto a un approccio di business sempre più ampio, per spazi e per tecniche.

Nel contempo, abbiamo cercato di far coincidere la vastità e la complessità del tema con l'esigenza legittima e doverosa che sottende ogni testo, ancora di più quando riguarda l'editoria professionale. Una fruibilità di lettura immediata, testata attraverso innumerevoli (quanto incolpevoli) "lettori di prima bozza" che hanno espresso, per incauta amicizia o per dovere professionale, la loro opinione.

Ma andiamo con ordine. Il primo capitolo risponde a un'esigenza di esplorazione: illuminare lo scenario di fondo per individuarne le asperità e nel contempo chiarire i confini di un Paese che troppo spesso viene percepito secondo canoni antistorici o, peggio, stereotipati. Un capitolo che ha il compito di traghettare il Lettore a un approdo più operativo, ben rappresentato dalla riflessione in merito ai valori identitari dell'India svolta nel capitolo successivo. Di quest'ultimo conserviamo un ricordo particolare. Nella fase di scrittura, è stato più volte relegato nella lista nera dei capitoli a rischio: troppo concentrato su di una valutazione comunicativa, pensavamo. Troppo poco adatto a un pubblico che esige informazioni immediatamente spendibili. La lettura delle varie bozze, al contrario, ci ha restituito un capitolo operativo, dinamico e ben funzionante nell'economia del libro. Le

sorprese della scrittura! Il terzo capitolo è frutto di un confronto che ha interessato non solo gli autori, ma anche la casa editrice. Il risultato ci ha restituito una riflessione capace di coniugare un approccio teorico – necessario soprattutto rispetto alla PMI, ancora poco abituata all’idea stessa della pianificazione a cui privilegia solitamente una strategia basata sulle imperfezioni/occasioni contingenti – e nel contempo pratico, grazie a una case history capace di racchiudere al proprio interno la complessità di un processo impossibile da raccontare attraverso una griglia predefinita di azioni.

E veniamo al quarto capitolo, solo apparentemente “lontano” per contenuto e stile. Alcuni ci hanno rimproverato il fatto di non averlo incluso nel precedente, di cui rappresenta indubbiamente una prosecuzione logica. Riteniamo, nel contempo, di avere compiuto la scelta più giusta, dando al tema il doveroso spazio e tutelandone nel contempo un linguaggio tecnico necessario, sia pure “ammorbidito” da un’attività di editing compiuta dagli stessi professionisti, Wim Cocquyt e Lidia Rosa, che lo hanno realizzato.

Il capitolo 5 rappresenta l’ossatura del testo, la verifica finale rispetto alle riflessioni avanzate sino a quel punto. Non è un caso, dunque, il ricorso all’intervista a due professionisti, Francesco Fasani ed Eva Moncada, che operano da anni in India e che, meglio di altri, ne conoscono le difficoltà e i pregi.

Ma ancora qualcosa mancava. Avevamo evidenziato la diversità, palesato le criticità senza, nel contempo, prevedere uno strumento che giustificasse la presenza dei principi di comunicazione interculturale. Non c’è troppo da stupirsi, un libro è spesso come un viaggio che parte da un’autostrada per poi smarrirsi in una strada secondaria non segnata sulle mappe e tuttavia circondata da un bellissimo panorama.

L’importante è accorgersene in tempo. Nel nostro caso, la soluzione è stata immediata e convinta. La negoziazione, d’altronde, rappresenta uno strumento trasversalmente consolidato in molte delle attività dell’agire umano. Cambia, semmai, la valenza che diamo ad alcune singole azioni che segnano la costruzione del processo. In tal senso abbiamo ritenuto utile affrontare il tema a partire dal significato di “vittoria” (o di raggiungimento dell’obiettivo) in un processo di negoziazione. Per alcuni l’affermazione di un’idea di parte a vantaggio dell’idea concorrente. Per altri (inclusi coloro che scrivono) la ricerca di un obiettivo che sia diretta espressione delle istanze di tutte le parti coinvolte. La scelta di un impianto più didattico rispetto ai precedenti – attraverso la rappresentazione di tutte le fasi che ne compongono l’ossatura – non appare, d’altronde, troppo distante dal tema principale del testo che auspica un incontro paritario tra realtà, società e interessi totalmente differenti.

Il capitolo 7, ben lontano dall'essere una semplice "conclusione" di forma, consolida l'*animus* con cui abbiamo scelto di affrontare questo lavoro. Avremmo potuto "lasciarlo" nell'Introduzione, ma riteniamo che il costante esame su tale aspetto – il bisogno trasversale di una relazione paritaria – possa facilitare, soprattutto in questo momento di accreditamento, il raggiungimento dell'obiettivo sottraendolo proprio a quella visione stereotipata (*andiamo in India per abbassare i costi e guadagnare di più*) ancora oggi troppo diffusa.

Un'altra notazione importante riguarda l'apparato di note che svolge generalmente un ruolo *ausiliario*, funzionale all'identificazione/riconoscibilità delle fonti o per meglio specificare alcuni aspetti trattati. Nel caso del testo in esame, al contrario, esso è stato concepito per rivestire un ruolo pienamente operativo, non "sganciato" dal testo ma ben integrato nelle logiche di consultazione dello stesso. L'obiettivo è duplice: semplificare la fruibilità delle tante interconnessioni e al contempo offrire al Lettore un piano informativo su più livelli, capace di "uscire" dalla rigidità spaziale e temporale della pagina (invogliando approfondimenti che siano *altri* rispetto alle dinamiche trattate) e, dunque, più funzionale alla comprensione di uno scenario d'azione così complesso, mutevole e denso di sfaccettature.

Prefazione

di *Stefano Caldirola**

Si dice che di ciò che è vero in India sia vero anche il contrario¹. Questo detto mette in luce la complessità di un Paese di dimensioni continentali, con una popolazione che supera il miliardo e 200 milioni, in cui da secoli convivono stili di vita, modi di pensare e strutture sociali molto diverse. A lungo considerata in Occidente patria di santoni, vacche sacre e incantatori di serpenti, secondo i più tipici stereotipi orientalisti, oppure semplicemente un Paese afflitto da un'economia stagnante e abitato da masse di persone in uno stato di abietta povertà, l'India ha visto mutare la propria immagine in modo straordinario negli ultimi anni. Quando iniziai a studiare la società indiana, ormai 14 anni fa, ero abituato a sentirmi dire "perché lo fai?". I miei interlocutori erano stupiti del mio interesse per un Paese così povero e arretrato, lontano e in qualche modo "stravagante". L'etichetta di *freak* o di occidentale interessato esclusivamente alle forme di misticismo orientale (così spesso stereotipate e malintese in Europa) veniva appiccicata agli studiosi dell'India anche in tempi così recenti.

A partire dalla metà del decennio scorso, improvvisamente, l'immagine dell'India nei nostri media e nell'immaginario collettivo iniziò però a cambiare in modo radicale. Il mondo imprenditoriale e politico si stava accorgendo di come l'India stesse crescendo a ritmi sostenuti e soprattutto di quante potenzialità vi fossero in quel Paese così vasto e popoloso, in cui una numerosa classe media si stava affacciando al mercato globale dei con-

* Docente di Storia contemporanea dell'Asia presso l'Università di Bergamo e Responsabile ricerche e formazione presso la Camera di Commercio Indiana per l'Italia (ICCI).

¹ L'originale in inglese è: "Whatever you can rightly say about India, the opposite is also true". C'è molta incertezza su chi abbia coniato questa frase. Il Premio Nobel per l'Economia Amartya Sen la cita in un suo articolo come un detto dell'economista inglese Joan Violet Robinson, che fu insegnante a Cambridge dello stesso Sen (Sen A., "Contrary India", *The Economist*, 18 novembre 2005). Va detto però che non è certo se l'espressione originale sia ascrivibile alla Robinson o meno.

sumi. L'immagine dell'ingegnere informatico di Bangalore si andava affiancando, e in alcuni casi stava completamente soppiantando, quella del pellegrino che si bagnava nel Gange. In Italia una diffusa consapevolezza di un certo ritardo accumulato nell'inserirsi nello straordinario boom del mercato cinese (iniziato parecchi anni prima²) iniziò a fare passare l'idea che gli imprenditori nostrani non potessero in nessun modo lasciarsi sfuggire anche questa nuova sfida. Il secondo "gigante asiatico", improvvisamente risvegliatosi dopo due secoli di dominio coloniale e decenni di economia statalista (riformata in realtà già nel 1991, nel complessivo disinteresse delle nostre imprese, salvo alcune eccezioni), si presentava quindi come un'occasione da non perdere.

La nascita del neologismo "Cindia" aiutò senza dubbio questo cambiamento di percezione. Per quanto si tratti di due Paesi estreamente diversi per sistemi politici, strutture sociali ed economiche, passò l'idea che in qualche modo Cina e India avessero molti punti in comune: l'enorme popolazione (non più vista esclusivamente come un peso per lo sviluppo, ma come un potenziale esercito di consumatori), il rapido incremento del PIL, la generale sensazione che ci si trovasse di fronte a due grandi potenze economiche, e non solo, nel nuovo scenario globale dell'inizio del XXI secolo.

Dal mio osservatorio privilegiato (con un piede nel mondo accademico e uno nella Camera di Commercio Indiana per l'Italia) ho avuto modo di assistere quindi a un improvviso aumento di interesse da parte delle nostre imprese per l'India. Inizialmente finalizzata a spostare la produzione per abbattere i costi, secondo un modello di delocalizzazione che i nostri imprenditori avevano già avuto modo di sperimentare nell'Europa orientale e nella stessa Cina, questa attenzione si è rapidamente spostata sulle potenzialità del mercato interno indiano, soprattutto dopo il 2008, anno di inizio di una crisi che ha pesantemente ridotto la domanda interna nel nostro Paese e nei tradizionali mercati di sbocco delle esportazioni italiane. Tutti guardavano ai mercati emergenti con fiducia e con la non troppo segreta speranza di potere recuperare attraverso vendite e investimenti in questi Paesi le perdite che nel frattempo si stavano accumulando in Europa e negli Stati Uniti.

Il risultato è stato un fiorire di missioni commerciali (come ICCI ne abbiamo organizzate 9 solamente tra il 2008 e il 2009) e di *workshop* e seminari sull'India. Moltissimi imprenditori sono partiti alla ricerca di opportunità. Nonostante alcuni importanti casi di successo, ho avuto modo di con-

² Le riforme economiche in Cina risalgono alla fine degli anni Settanta, con la politica di apertura del Paese agli investimenti esteri voluta da Deng Xiaoping. In India riforme economiche sostanziali finalizzate a favorire questi investimenti vennero introdotte gradualmente a partire dal 1991.

statare come spesso alla fase dell'entusiasmo seguisse quella della disillusione e della frustrazione. Tempi lunghi, burocrazia complicata, difficoltà nella negoziazione, inadeguatezza nella fase di preparazione dei progetti: tutti fattori che hanno reso difficoltoso investire in India per le nostre imprese, tutti elementi che troverete ampiamente analizzati in questo volume.

Molto spesso mi è capitato che il titolare di una piccola e media impresa, desideroso di non lasciarsi sfuggire la grande "occasione indiana" ma demoralizzato dalle difficoltà incontrate, mi ponesse una semplice quanto insidiosa domanda: "Ma come si fa ad avere successo in India?". La mia risposta era in apparenza altrettanto semplice e ugualmente insidiosa: "Attraverso lo studio e la comprensione di una realtà diversa dalla nostra". E spesso aggiungevo: "Con una forte apertura mentale e una buona dose di umiltà". Certo non si tratta di leggere saggi sulla filosofia o sulla religione, né per forza frequentare corsi all'università. Tutto ciò aiuterebbe molto, ma se mi metto nei panni dell'imprenditore o del manager mi rendo conto di quanto questa via sia difficile e dispendiosa in termini di tempo e di impegno. E comunque non sarebbe sufficiente. Ciò di cui i nostri imprenditori e i nostri manager hanno bisogno è un'adeguata capacità di comprendere la sfida data da un Paese così diverso e di pianificare le proprie strategie in un contesto così distante. Il tutto abbinato a un approccio contraddistinto da una certa apertura mentale.

Faccio un esempio: come giustamente sottolineano Stefano Martello e Sergio Zicari, uno dei principi più importanti che regolano i rapporti di lavoro in India è quello della gerarchia. Le aziende indiane mantengono una struttura fortemente "verticale" in cui il processo decisionale è accentrato in poche persone (spesso solo una) e in cui i rapporti di lavoro sono regolati da un complesso di paternalismo e mantenimento delle distanze e dei ruoli. Si tratta di un contesto non sconosciuto alle nostre medie e piccole imprese (soprattutto quelle a gestione patronale) ma che ciò nonostante a noi appare eccessivamente rigido. I nostri interlocutori finiranno inevitabilmente per sembrarci poco proattivi, scarsamente coraggiosi e, a seconda dei ruoli, troppo servili o troppo autoritari. Uno studio su questo aspetto della società indiana ci condurrà per forza di cose sul terreno della principale categoria sociale e identitaria, la casta, e della struttura portante della società hindu, il sistema castale. Si tratta di avvicinarsi a un sistema sociale millenario di cui noi, con il nostro *background* culturale, facciamo fatica a capire il senso. Un sistema che è riuscito a mantenersi nel corso del tempo, adattandosi a circostanze storiche diverse, tanto che né l'avvento in India di religioni egualitarie come il cristianesimo e l'islam³, né l'approdo delle diverse cor-

³ Occorre ricordare che lungi dallo sradicare il sistema castale, sia il cristianesimo sia