

PRODOTTI D'ARREDO E DESIGN "MADE IN ITALY" IN INDIA

7 giugno 2013

Studio di fattibilità per l'apertura di centri
espositivi permanenti di prodotti italiani in
India

Progetto realizzato in collaborazione con



INDICE CONTENUTI

Abstract.....	4
Premessa.....	5
1. Il mercato indiano dell'arredo	6
1.1 Dati demografici.....	6
1.2 Caratteristiche del mercato dell'arredo.....	8
1.2.1 Produttori locali	9
1.2.2 Prodotti importati	10
1.2.3 La presenza dei marchi italiani.....	12
1.3 Il consumatore indiano	14
1.4 Analisi SWOT per prodotti Made in Italy	15
2. Il contesto normativo indiano.....	17
2.1 Investimenti esteri e retail.....	17
2.2 Il retail in India: opportunità e limiti	18
2.3 Fisco e lavoro	19
2.3.1 Le tasse in india	19
2.3.2 Il lavoro in India.....	22
2.4 La protezione della proprietà intellettuale.....	26
2.4.1 Il disegno industriale.....	26
2.4.2 Il marchio	28
3. Entrare nel mercato indiano: i modelli di business	29
3.1 L'entità giuridica in Italia.....	29
3.1.1 Contratto di rete	29
3.1.2 Consorzi per l'internazionalizzazione.....	29
3.2 Forma della presenza in India	33
3.2.1 Modello 1 – Investimento diretto.....	33
3.2.2 Modello 2 – Export e showroom temporaneo	36
4. I criteri di valutazione.....	38
4.1 Le modalità di vendita consentite.....	38
4.2 Aspetti gestionali e operativi	38
4.2.1 Showroom permanente.....	39
4.2.2 Partecipazione a eventi espositivi temporanei e collettivi (pop-up show).....	39
4.2.3 Dazi e costi di trasporto interni.....	40
4.3 Promozione: marketing e branding	41
4.3.1 Campagne pubblicitarie	41

4.3.2	Training per professionisti	42
4.3.3	Animazione piattaforma online	42
4.4	Entità dell'investimento	42
5.	Piano d'azione proposto per il triennio 2014-16	45
6.	Conclusioni.....	48

INDICE TABELLE

Tabella 1-	Fasce sociali per livelli di reddito.....	6
Tabella 2 -	I maggiori centri urbani indiani.....	8
Tabella 3 -	Import indiani prodotti arredo - 2009-2013 (in milioni di US\$).....	11
Tabella 4 -	Import indiani dall'Italia per prodotti arredo - 2006-2013 (in milioni di US\$).....	11
Tabella 5 -	Aziende italiane con presenza diretta in India.....	13
Tabella 6 -	Aziende italiane presenti attraverso accordi di distribuzione e vendita.....	13
Tabella 7-	L'apertura agli IDE nel settore retail.....	17
Tabella 8 -	Tipologie di Retail Organizzato in India.....	19
Tabella 9 -	Comparazione legislazioni sul lavoro India, Cina, US.....	25
Tabella 10 -	Legislazione indiana sulla proprietà intellettuale.....	26
Tabella 11 -	Modalità di vendita in base alla tipologia di investimento.....	38
Tabella 12 -	Calcolo dazio all'importazione prodotti d'arredo.....	40
Tabella 13 -	Stima costi per campagne pubblicitarie su magazine settoriali.....	41
Tabella 14 -	Stime prezzi immobili in India.....	43
Tabella 15 -	Stime costi personale (1 anno per 1 showroom).....	44
Tabella 16 -	Stime costi di gestione.....	44
Tabella 17 -	Stima costi investimento anno 1.....	44

INDICE GRAFICI

Grafico 1-	Distribuzione del reddito per aree geografiche.....	7
Grafico 2 -	Composizione Mercato Indiano dell'Arredo.....	9
Grafico 3 -	Fasi di Approccio ai Beni di Lusso.....	15
Grafico 4 -	Analisi SWOT prodotti "Made in Italy" in India.....	16
Grafico 5 -	Costituzione di una controllata al 100%.....	33
Grafico 6 -	Costituzione di una joint-venture.....	34
Grafico 7 -	Export e showroom temporaneo.....	37
Grafico 8 -	Fasi sviluppo del progetto.....	47

INDICE BOX

Box 1 - Tabella 2 - Foreign Investment Promotion Board (FIPB).....	18
Box 2 - Tasse a livello di governo centrale.....	20
Box 3 - Tasse a livello di singoli Stati.....	20
Box 4 - Legislazione sul lavoro in India.....	25
Box 5 - Il Decreto Ministeriale 22/11/12 e il Decreto Direttoriale 11/1/13.....	30
Box 6 - Caso Studio Natuzzi India Furniture Pvt. Ltd.....	35
Box 7 - Poltrona Frau.....	36
Box 8 - Artemide.....	36
Box 9 - Le "Free Trade Warehousing Zones"	39

Abstract

Il presente studio intende essere uno strumento che consenta alle aziende italiane attive nel settore dell'arredo e del design di valutare un investimento nel mercato indiano.

A tal fine, le informazioni e i dati raccolti coprono tutti i fattori necessari impliciti in un investimento: la struttura del mercato indiano dell'arredo e la natura della domanda di prodotti italiani (capitolo 1); il contesto normativo e legale relativo alla fiscalità, alla disciplina del lavoro, alla legislazione sul retail e sulla proprietà intellettuale (capitolo 2); le possibili strategie per entrare nel mercato indiano (capitolo 3) e una stima dell'investimento necessario per avviare una struttura in loco (capitolo 4) per concludere con una proposta operativa di avvio delle attività nel biennio 2014-16 (capitolo 5).

Questo documento è stato concepito per due tipologie di aziende: per *iproduttori industriali*, con una certa capacità produttiva e disponibilità ad investire autonomamente nei mercati emergenti, le informazioni contenute nello studio costituiscono un riferimento completo per valutare un investimento nel mercato indiano; per i *produttori di nicchia*, con una capacità produttiva di tipo artigianale e di alta qualità, ma che non hanno la capacità di investire in un mercato estero lontano e complesso come quello indiano, lo studio offre delle proposte per organizzarsi in rete e condividere l'investimento.

Premessa

Questo studio di fattibilità si inserisce in una serie di attività per la promozione del Made in Italy in aree strategiche che la Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry ha già avviato da diversi anni, in collaborazione con Unioncamere e il Sistema Camerale Italiano, e che è stata sostenuta dal Fondo Camerale di intervento per gli anni 2011 e 2012.

Nel 2011 il *Progetto Arredo India* ha permesso alle aziende e alle Camere partecipanti (Aspin Frosinone, CCIAA di Udine e Vicenza Qualità) di comprendere in modo preciso e dettagliato il mercato indiano e la natura della domanda attraverso la realizzazione di uno studio di mercato e di formare in Italia i *decision maker* e *opinion leader* indiani sulle caratteristiche dell'offerta italiana in categorie e segmenti specifici. Tali obiettivi sono stati raggiunti grazie alla realizzazione di uno studio sulle abitudini del consumatore indiano, realizzato a partire dalla raccolta di circa 500 questionari sottoposti e compilati da architetti, designer, importatori, rivenditori e costruttori indiani. Ad esso ha fatto seguito una delegazione di operatori indiani nei territori delle Camere partner, in cui i delegati indiani hanno visitato le unità produttive dei manufattori italiani e discusso con gli operatori italiani le caratteristiche del mercato indiano e le modalità più efficaci per affrontarlo.

Questo documento è quindi la prosecuzione delle attività già realizzate, ed ha visto il coinvolgimento di Aspin Frosinone, I.Ter della CCIAA di Udine, CEIP Matera, Made in Vicenza, Promos Milano, Promos Monza, Unioncamere Emilia Romagna.

La necessità di insistere su uno dei settori di punta del Made in Italy è dettata dalle statistiche. I valori delle importazioni indiane nel comparto dell'arredo e design sono infatti in crescita costante e l'Italia è il quarto esportatore nel Paese. Tuttavia, la quota di mercato dell'export italiano negli ultimi anni si è ridotta, ed è diminuita dal 6% nel 2007 al 5% nel 2012.

Di qui la volontà di dare continuità alla promozione del Made in Italy in India attraverso un progetto finalizzato ad accrescere la conoscenza da parte delle imprese italiane delle strategie e delle modalità di accesso al mercato indiano e a definire modalità ed entità dell'investimento necessario a costituire centri espositivi collettivi permanenti.

L'obiettivo ultimo di questo percorso è quindi l'incremento della presenza di prodotti italiani in India.

1. Il mercato indiano dell'arredo

Con una popolazione stimata in circa 1,2 miliardi di persone, che rappresenta il 17% della popolazione mondiale, l'India è il secondo paese più popoloso del pianeta (dopo la Cina). Il tasso di alfabetizzazione del Paese è del 74.04% e quasi il 70% degli indiani risiedono nelle zone rurali, anche se negli ultimi decenni la migrazione verso le città più grandi ha portato a un drammatico aumento nel paese della popolazione urbana: più dei due terzi del PIL indiano proviene dalle città, nonostante vi risieda meno di un terzo della popolazione. Il reddito pro capite dell'India (nominale) è di 1.219 US\$, classificato 142° nel mondo. Si stima che il reddito pro capite in India registrerà un tasso di crescita medio del 13% fino al 2020, quando raggiungerà i 4.200 US\$.

1.1 Dati demografici

Dato il dinamismo economico e le dimensioni demografiche del Paese, non esistono dati precisi sulla segmentazione per livelli di reddito della popolazione indiana.

Da una rielaborazione di dati provenienti da fonti di diversa natura (v. tabella 1), emerge che la fascia di cittadini con un reddito tale da consentire l'acquisto di prodotti di lusso si aggira sui 25 milioni di individui. Considerando tuttavia la natura particolarmente *price-sensitive* e ancora poco consapevole delle caratteristiche qualitative dei prodotti italiani, si può versosimilmente ipotizzare che il numero dei potenziali acquirenti indiani si aggiri almeno sui **10 milioni di individui**.

Tabella 1- Fasce sociali per livelli di reddito

Fasce di reddito	Descrizione	Reddito netto annuo	% della popolazione (2013)	Valori assoluti (2013, in milioni)
A. Ricchi	Famiglie appartenenti a grandi gruppi industriali	oltre 1 milione di US\$	0.015%	0,18
B. Benestanti	Top managers e grandi imprenditori, personaggi dello sport e dello spettacolo	oltre 100.000 US\$	0.45%	5,4
C. Fascia Medio-Alta	Professionisti, accademici, medici, ingegneri, managers di grandi aziende o multinazionali, piccoli imprenditori	Da 20.000 a 100.000 US\$	1.8%	21,6
D. Fascia Media	Impiegati di piccole aziende, impiegati statali, piccoli commercianti	Da 3.500 a 20.000 US\$	10.7%	128,4
E. Fascia Medio-Bassa	Piccoli artigiani, venditori ambulanti, fattorini, lavoratori manuali	Da 700 a 3.500 US\$	14.0%	168
F. Fascia Bassa	Contadini, lavoratori occasionali	Da 450 a 700 US\$	47.0%	564
G. Indigenti	Senza fissa occupazione	Meno di 450 US\$	26.0%	312

Elaborazione IICCI su dati della World Bank, Merrill Lynch e del National Council of Applied Economic Research

Per quanto riguarda la distribuzione della ricchezza, gli Stati indiani più ricchi sono il Punjab, il Maharashtra, l'Haryana, Kerala, Tamil Nadu, Gujarat, Goa, la città di Delhi e Uttarakhand (v. grafico 1),

le cui capitali costituiscono i veri centri economici del paese (v. tabella 2) in cui si concentra la ricchezza indiana e in cui maggiore è l'esposizione a prodotti e stili di vita occidentali.

Grafico 1-Distribuzione del reddito per aree geografiche

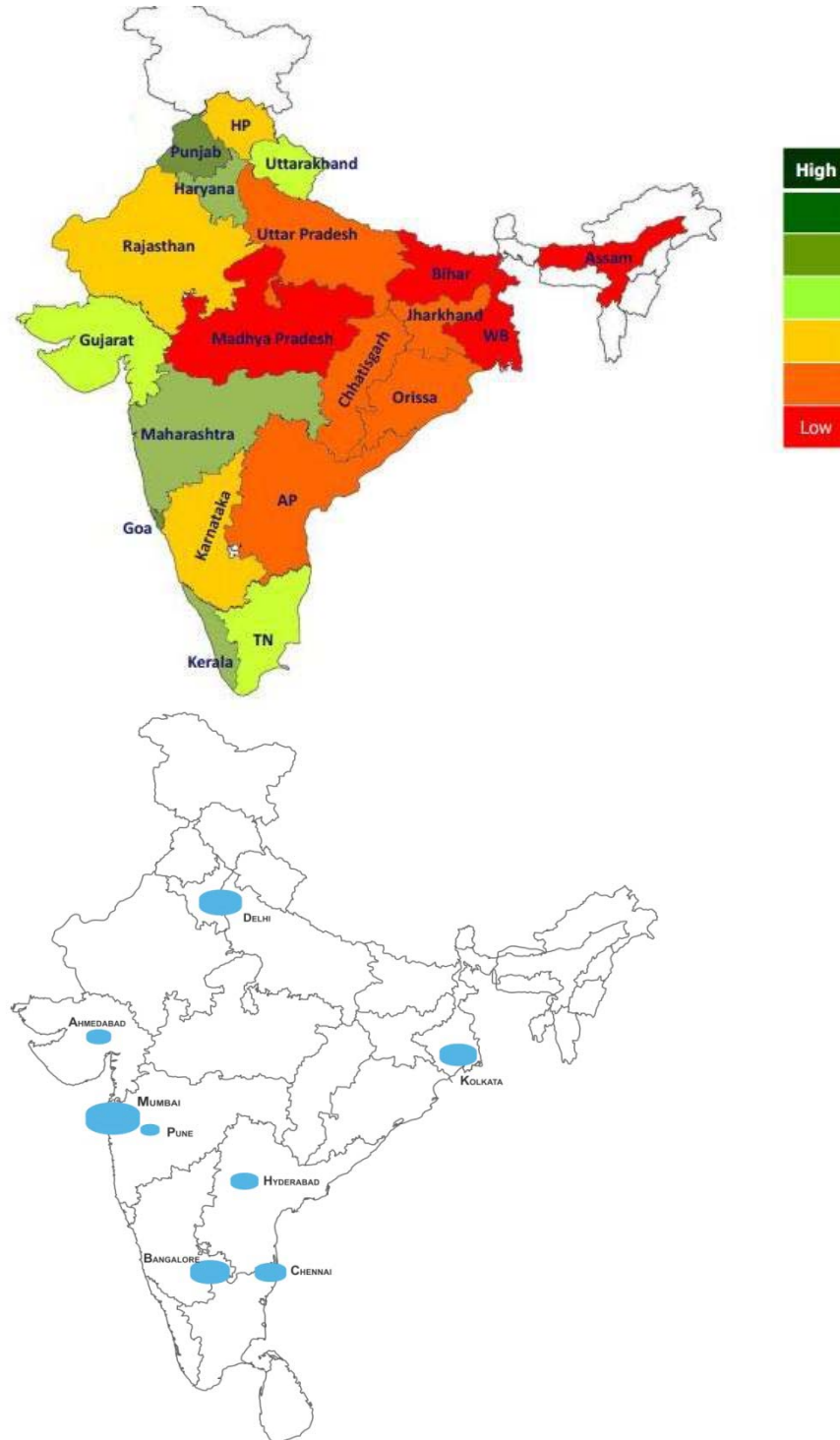


Tabella 2 - I maggiori centri urbani indiani

Città	Popolazione	Settori principali	Prezzi vendita proprietà immobiliari (€ al mq)	
			Fascia alta	Fascia media
MUMBAI	21.900.000 (area metropolitana)	Capitale finanziaria, telecomunicazioni, servizi sanitari, gioielleria, infrastrutture e costruzioni	5.000	2.500
DELHI	19.000.000 (area metropolitana)	Capitale politica, Telecomunicazioni, IT, Settore bancario, Media, Turismo	7.500	3.500
BANGALORE	5.500.000	Capitale indiana dell'IT, industria aeronautica	3.500	1.200
CALCUTTA	5.100.000	Industria mineraria, farmaceutica, alimentare, meccanica, tessile.	2.000	800
CHENNAI	4.600.000	Industria Automobilistica, IT, servizi sanitari e servizi finanziari.	4.400	1.300
HYDERABAD	6.800.000	IT, Settore bancario, aeronautica, industria farmaceutica e biotecnologia	7.500	5.500
AHMEDABAD	5.600.000	Industria tessile, automobili, gioielleria, industria farmaceutica	7.600	5.600
PUNE	3.500.000	Industria Automobilistica, IT, meccanica	2.100	850

Un dato di grandissimo interesse è quello dello sviluppo urbano e della crescita del settore delle costruzioni. In particolare, il fabbisogno indiano di spazi commerciali, residenziali o per l'ospitalità è massiccio ed ha attratto nel periodo 2000-2013 più di 22 miliardi di US\$ di investimenti dall'estero, di cui 600 milioni a Bangalore, 250 a Mumbai e 130 a Delhi

Tabella 3 - Fabbisogno indiano per settori

Settore	Fabbisogno
Residenziale	300.000 unità abitative
Commerciale	3,8 milioni di m2 nelle maggiori città
Retail	1,5 milioni di m2 nelle maggiori città
Ospitalità	120.000 stanze
<i>Fonte: www.ibef.org</i>	

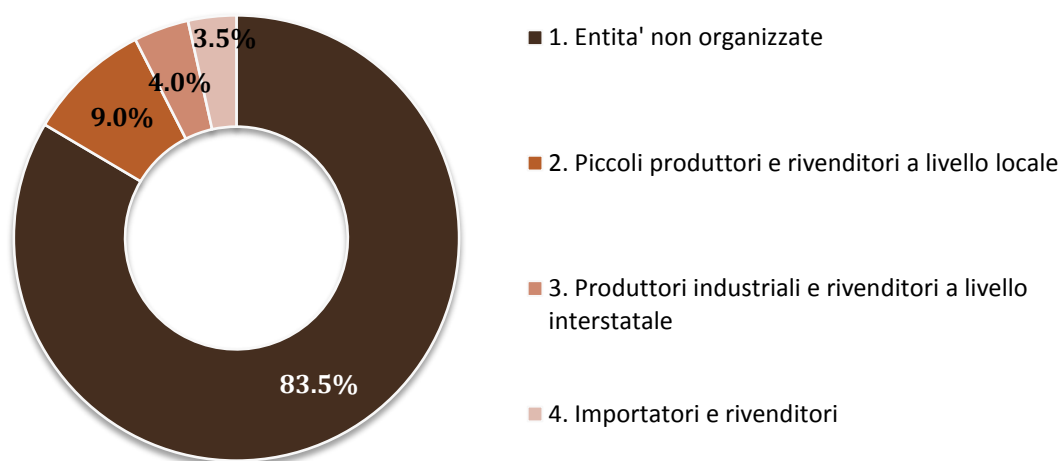
1.2 Caratteristiche del mercato dell'arredo

Il mercato indiano dei prodotti d'arredo costituisce il 6,5% del totale del mercato retail indiano e la sua dimensione totale è di circa 27 miliardi di US\$.

L'industria dell'arredo e del design sta vivendo una fase di passaggio da una produzione ancora sostanzialmente informale (l'85% dell'output del settore) a una più strutturata e di tipo industriale. Il panorama produttivo indiano è quindi composto da:

1. entità non-organizzate, laboratori di artigiani di dimensioni piccole o micro che non hanno punti vendita e realizzano i prodotti direttamente presso il sito del committente;
2. piccoli artigiani e rivenditori che dispongono di uno showroom con laboratorio annesso e che offrono linee di prodotti standard;
3. produttori e rivenditori che dispongono di strutture manifatturiere di tipo industriale e contano su una rete di punti-vendita a livello interstatale;
4. Rivenditori di prodotti importati.

Grafico 2 - Composizione Mercato Indiano dell'Arredo



Il settore organizzato sconta tuttavia i limiti congeniti a un'industria alle prime fasi del suo sviluppo, che ha un impatto significativo nella catena del valore, in particolare:

- Presenza ancora limitata di una produzione industriale con grandi volumi e una rete distributiva capillare estesa a tutto il territorio nazionale.
- Sfuocata distinzione di ruoli e funzioni tra importatori, produttori, distributori e rivenditori.
- Qualità dei prodotti spesso inferiore agli standard internazionali.

1.2.1 Produttori locali

Nel settore organizzato esistono due tipologie di aziende (fare riferimento ad allegato 3 per i dettagli delle aziende indiane):

1. Gruppi industriali del manifatturiero: producono mobili avvalendosi della struttura industriale (produzione, logistica, retail) esistente. In molti casi, i prodotti d'arredo non rappresentano il core business dell'azienda ma una business unit, per esempio Godrej Interio (parte del gruppo Godrej Industries) e Style Spa (Gruppo Birla). In altri casi, la produzione di oggetti d'arredo

diventa il core business dell'azienda: @home di Nilkamal oggi costituisce il 75% del fatturato della'azienda che produce oggetti in plastica;

2. Aziende che producono esclusivamente i propri prodotti e li rivendono attraverso negozi di proprietà o in franchising (Featherlite, Ekbote, Durian, Damien). Di norma tali aziende hanno una rete-vendite interstatale e posseggono macchinari e tecnologie d'importazione.

Tra le tipologie di prodotti maggiormente richiesti dal mercato ci sono cucine, mobili e materiali per ufficio, imbottiti. In particolare i prodotti per ufficio stanno registrando negli ultimi anni un consistente flusso di investimenti in attività commerciali e produttive in loco, soprattutto nell'area della città di Bangalore, nello Stato indiano del Karnataka, data la presenza dei grandi gruppi multinazionali dell'ICT:

- *Herman Miller* ha un accordo di trasferimento tecnologico con Featherlite ed ha un ufficio tecnico a Bangalore;
- *Haworth* ha un'unità produttiva a Pune e showroom a Mumbai, Delhi, Chennai e Bangalore;
- *Steelcase* ha una trading company a Bangalore e punti vendita a Delhi (Gurgaon) e Mumbai;
- *Vitra* ha la propria sede indiana a Bangalore e distributori/rivenditori a Mumbai, Delhi e Chennai.

1.2.2 Prodotti importati

Nell'arco degli ultimi cinque anni, le importazioni indiane nel comparto dell'arredo e design sono cresciute in maniera costante (tasso di crescita medio del 30%) e sono passate da 400 milioni di € nel 2006-07 a 1.150 milioni di € nel 2011-12.

L'ultimo dato disponibile e relativo (dicembre 2012), indica che i valori per l'anno in corso 2012-13 dovrebbero attestarsi sui livelli dell'anno precedente, registrando quindi una leggera flessione rispetto al tasso medio di crescita annuo degli ultimi anni.

L'Italia, con esportazioni pari a 40 milioni di € nel 2011-12, è il quarto esportatore in India dopo Cina (430 milioni di €), Germania (100 milioni di €) e Malesia (43 milioni di €) e la sua quota di mercato, dopo aver subito una flessione nel 2010-11, si è attestata nel 2011-12 al 4,8% del totale (v. tabella 4) registrando un tasso di crescita medio annuo del 26%, quindi inferiore sia rispetto al tasso medio totale sia rispetto a quello dei diretti competitors (le importazioni dalla Cina crescono a un tasso medio del 36% quelle della Germania del 39%). Come risultato, nel periodo 2006-12 la quota di mercato dell'Italia è diminuita dal 6% al 5%, mentre gli altri competitors hanno migliorato la propria quota (Cina, dal 40% al 49% e Germania dall'8% al 12%, v. grafici 4 e 5).

I prodotti di punta dell'export italiano nel 2011-12 sono stati mobili in legno (26 milioni di €) e illuminazione/illuminotecnica (12 milioni di €). Quelli dell'export tedesco nello stesso periodo sono stati le sedute (51 milioni di €), l'accessoristica/componentistica (32 milioni di €) e illuminazione/illuminotecnica (18 milioni di €).

Tabella 4 - Import indiani prodotti arredo - 2009-2013 (in milioni di US\$)

Articolo	2009-10	Δ	2010-11	Δ	2011-12	Δ	2012-13 (Dic)
Sedute	92.85	22%	156.81	69%	178.64	14%	136.28
Arredi per ospedali	18.6	-19%	26.3	41%	32.44	23%	24.41
Arredi in acciaio e metallo	29.94	-18%	44.94	50%	56.53	26%	46.83
Arredi in legno	175.2	-5%	254.21	45%	332.66	31%	238.21
Arredi in plastica	4.7	18%	4.48	-5%	7.14	59%	5.17
Lampade e illuminotecnica	123	-6%	187.11	52%	258.29	38%	204.86
Supporti e accessori in metallo per arredo	111	2%	170.55	54%	217.15	27%	176.5
Lavabi in ceramica	24.7	-11%	39.83	61%	59.79	50%	49.58
Porte, finestre e telai	5.6	4%	10.58	89%	9,01	-15%	6.07
TOTALE	585.59	-2%	894.81	53%	1.151,65	29%	887.91

Tabella 5 - Import indiani dall'Italia per prodotti arredo - 2009-2013 (in milioni di US\$)

Articolo	2009-10	Δ (10 - 09)	2010-11	Δ (11 - 10)	2011-12	Δ (12 - 11)	2012-13 (Dic)
Sedute	2.51	66%	4.28	71%	4.05	-5%	2.95
Arredi per ospedali	1	43%	1.34	34%	1.35	1%	0.78
Arredi in acciaio e metallo	2.26	51%	2.14	-5%	2.03	-5%	1.31
Arredi in legno	13.4	-18%	14.72	10%	25.76	75%	19.04
Arredi in plastica	0.02	-78%	0.09	350%	0.39	333%	0.17
Lampade e illuminotecnica	5.7	-22%	11.13	95%	12.13	9%	7.09
Supporti e accessori in metallo per arredo	4.4	57%	4.04	-8%	5.17	28%	3.96
Lavabi in ceramica	0.8	-20%	1.64	105%	4.1	150%	1.36
Porte, finestre e telai	0.8	-50%	0.14	-83%	0.23	64%	0.23
TOTALE	30.89	-6%	39.52	28%	55.21	40%	36.89

% sul totale	6.3%	4.4%	4.8%	4.2%
--------------	------	------	------	------

Grafico 3 – Import indiani prodotti d’arredo 2006-12

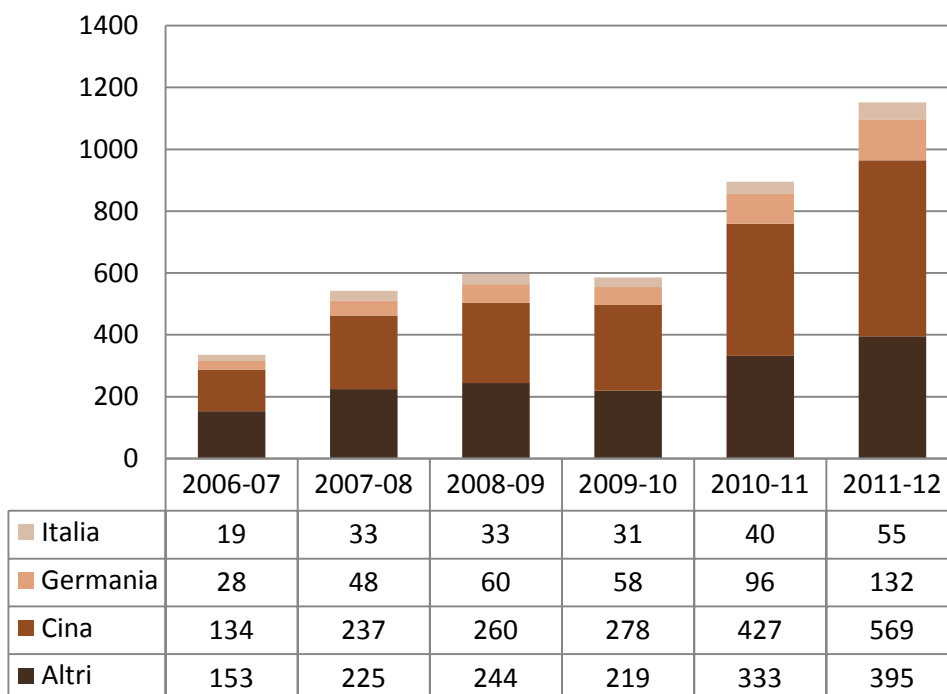


Grafico 4 – Quote di mercato import 2006-07

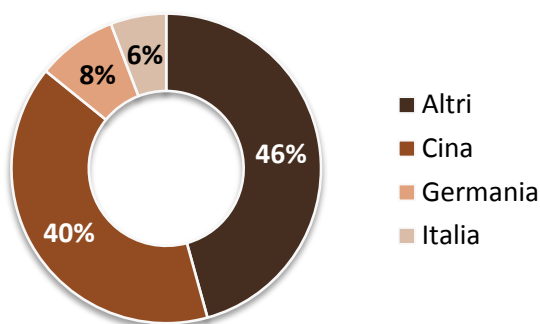
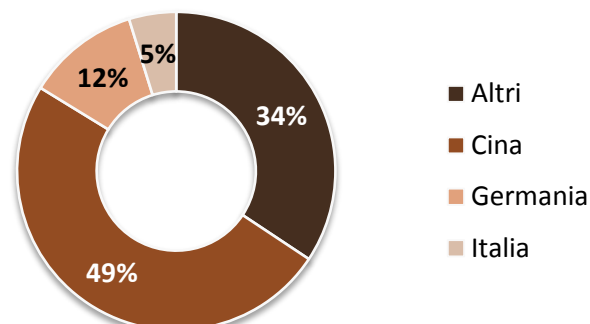


Grafico 5 - Quote di mercato import 2011-12



1.2.3 La presenza dei marchi italiani

Come si è detto, sono ancora poche le aziende straniere e italiane (v. tabella 6) presenti in India con attività commerciali e produttive. I fattori che disincentivano gli investimenti diretti e che spingono i marchi italiani a optare per semplici soluzioni di export sono:

1. Limitazioni imposte dalla normativa sugli IDE nel settore retail (v. capitolo 2);
2. Entità onerosa (soprattutto per le PMI) dell’investimento richiesto per l’apertura di uno showroom in aree di pregio nei principali centri urbani indiani (v. capitolo 4, paragrafo 3);

3. Bassi standard qualitativi dei processi produttivi e della manodopera locali.

Tabella 6 - Aziende italiane con presenza diretta in India

Nome Azienda	Tipologia investimento	Tipologia produzione	Presenza geografica
Poltrona Frau (Casa Décor)	JV commerciale	Arredo	Mumbai, New Delhi, Bangalore
Natuzzi	Controllata al 100% Trading	Arredo	Bangalore, Hyderabad, Kolkata, Mumbai, Delhi, Chennai
Chateau d’Ax	JV commerciale	Arredo	Mumbai, Delhi, Hyderabad
Artemide	JV commerciale	Illuminazione	Mumbai, Delhi, Bangalore, Ahmedabad
Aran Cucine	JV commerciale	Cucine	Bangalore, Chennai, Cochin, Coimbatore, New Delhi, Hyderabad, Indore, Mumbai and Pune
Herbovital2	Controllata al 100% Trading	Arredo e arredobagno	Mumbai, New Delhi
Faber Spa (Gruppo Franke)	Controllata al 100% Produzione	Cappe e fornelli	Pune
Gruppo Elica	JV produttiva	Cappe da cucina	Pune
Barausse	Non disponibile	Porte e serramenti	Chennai

Disclaimer: la presente lista non è esaustiva ed è stata compilata facendo riferimento a contatti diretti con le aziende o a fonti web. Si prega di comunicare eventuali aggiornamenti e rettifiche a furniture@indiaitaly.com

Ben più nutrita è invece la schiera di marchi importati, con una grande preponderanza di aziende che producono mobili d’interni e imbottiti (v. tabella 7).

Tabella 7 - Aziende italiane presenti attraverso accordi di distribuzione e vendita

Cucine	Boffi, Cucine Lube, Euromobil, Romano Pucci, Salvarani, Scavolini, Snaidero, Veneta Cucine
Arredo	Asnagli, B&B Italia, Besana, Bonaldo, Calligaris, Cattelan, Cerruti e Baleri, Dada, Fendi Casa, Fimes, Foscarini, Gamma Arredamenti, Giorgetti, Horm, Il Loft, Italsofa, Malerba, Matteo Grassi, MDF Italia, Meridiani, Minotti, Misura Emme, Molteni, & C., Moroso, Nicoletti, Orizzonti, Pedrali, Poliform & Varenna, Zanotta
Illuminazione	Floss, Fontana Arte, La Murrina, Artemide
Design	Alessi, Kartell, Venini
Materiali	Bisazza, Rimadesio, Sicis, Tre P
Ufficio	Ares Line, Fantoni, i4 Mariani, Las Mobili, Mascagni, Uffix
Arredobagno	Armando Vicario, Antonio Lupi, Fantini, Rapsel

1.3 Il consumatore indiano

In uno studio sulle abitudini del consumatore indiano nel settore dell'arredo e del mobile condotto nel 2011, l'Indo Italian Chamber of Commerce and Industry intervistò più di 400 utilizzatori finali, intermediari (architetti, importatori, distributori, retailer e costruttori) e opinion leader nelle città di prima fascia (Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai e Kolkata), con più di 4,5 milioni di abitanti, e nelle città di seconda fascia (Ludhiana, Pune, Pondicherry, Goa), centri minori in cui la crescita della classe media è particolarmente dinamica.

La ricerca ha permesso di delineare alcuni tratti ricorrenti del consumatore indiano, che:

- è generalmente *price sensitive*, ma ha comunque una propensione a investire in prodotti d'arredo in modo significativo;
- è molto attento al rapporto tra solidità e design del prodotto;
- si informa, prima di acquistare un prodotto, principalmente attraverso riviste specializzate e si consulta con architetti/designers per la scelta finale di un prodotto;
- tende a scegliere prodotti di stile contemporaneo;
- di solito si fa fare il mobile in casa, su misura, da un artigiano. La percentuale di consumatori che acquistano un prodotto d'arredo in un negozio è ancora limitata.

In tale contesto, il mobile italiano è generalmente conosciuto e apprezzato per il suo design di alto livello (soprattutto divani, sedie, cucine, tavoli da pranzo e illuminazione) e per la sua durata. Nonostante ciò, la disponibilità di prodotti Made in Italy, e di diverse gamme di finiture e modelli, è ancora molto limitata: **la domanda supera l'offerta.**

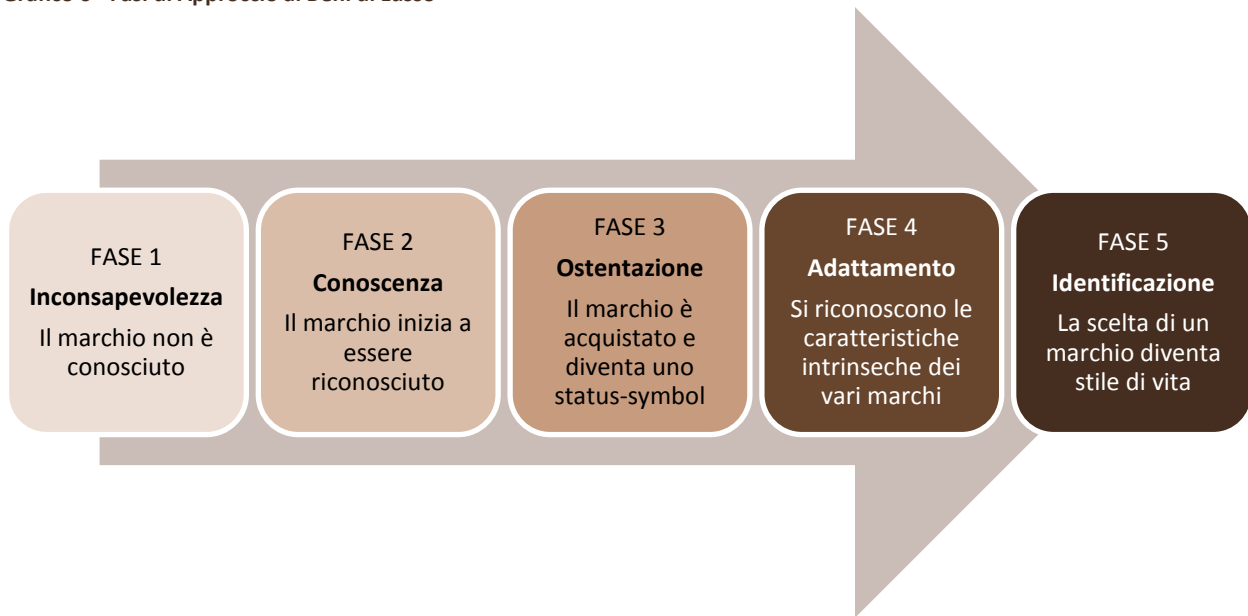
È tuttavia opportuno definire con esattezza la natura della domanda, soprattutto alla luce dell'atteggiamento del consumatore indiano nei confronti di prodotti di lusso, in quanto i prodotti di design e arredo Made in Italy vanno considerati come tali.

Relativamente ai mercati asiatici, sono state identificate cinque diverse fasi nell'approccio ai beni di lusso¹ (vedi grafico 6), ciascuna delle quali è caratterizzata da un approccio e una percezione specifica alla qualità, al prezzo, al brand.

In questo processo evolutivo nei confronti del lusso, il consumatore indiano sta progressivamente evolvendo dalla Fase 1, dalla non conoscenza dell'esistenza di determinati marchi e prodotti alla Fase 3, in cui si riconosce il marchio e, pur non avendo le conoscenze per apprezzare le caratteristiche specifiche che differenziano il singolo prodotto/marchio da altri, lo acquistano come strumento per promuovere il proprio stato.

¹ Chadha R., Husband P., *The Cult of Luxury Brand. Inside India's Love Affair With Luxury*, Brealey Publishing, 2007. Citato da E. Corbellini e S. Saviolo, *L'Esperienza del Lusso. Mondi, Mercati, Marchi*, Etas Libri, 2007

Grafico 6 - Fasi di Approccio ai Beni di Lusso



1.4 Analisi SWOT per prodotti Made in Italy

Il mercato indiano dell'arredo, lo si è visto nei paragrafi precedenti, è fortemente caratterizzato dai fattori tipici di un'economia in rapida espansione, i cui elementi salienti sono:

- Una domanda crescente in termini di volumi e di disponibilità alla spesa (anche se ancora price-sensitive), ma fortemente influenzata dal brand;
- Un'offerta locale che inizia a generare volumi importanti e qualità di livello industriale più vicina agli standard internazionali;
- Operatori locali (rivenditori, importatori e distributori) ancora poco specializzati e la cui presenza nel territorio nazionale non è capillare.

In tale contesto, le principali criticità che i prodotti italiani d'arredo si trovano a fronteggiare nel mercato indiano (v. grafico 7) sono:

- individuare interlocutori locali in grado di assicurare volumi e continuità delle importazioni oltre a servizi di post-vendita di qualità;
- giustificare l'investimento in un prodotto di qualità a un prezzo più elevato rispetto a prodotti importati da altri paesi: l'equazione bello=benfatto=caro fatica a imporsi rispetto all'equazione solido=a buon mercato.

Allo stesso tempo, i prodotti del Made in Italy godono in generale di un vantaggio competitivo presso gli architetti e gli interior designer indiani, che ne riconoscono la qualità del design e dei materiali, nonché la solidità.

Grafico 7 - Analisi SWOT prodotti "Made in Italy" in India

Punti di Forza	Criticità	Opportunità	Sfide
<ul style="list-style-type: none">• Design Originale• Solidità dei Prodotti• Qualità dei materiali	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilità limitata dei prodotti• Prezzi• Assenza di allestitori specializzati in loco• Servizi post-vendita	<ul style="list-style-type: none">• Intensificare rapporti con architetti ed interior designer indiani• Inserirsi in grandi progetti contract (residenziale, direzionale, ospitalità)• Creare piattaforma di incontro tra domanda e offerta• Formazione per architetti e contractors	<ul style="list-style-type: none">• Agire sui prezzi• Dare continuità ad azioni promozionali costituendo centri espositivi permanenti per rispondere alla domanda indiana di novità e disponibilità dei prodotti• Brand building• Costituire centri di assistenza tecnica e post-vendita in loco

2. Il contesto normativo indiano

2.1 Investimenti esteri e retail

Come parte del processo di liberalizzazione economica messo in atto dalla Politica Industriale indiana a partire dal 1991, il Governo Indiano ha lentamente aperto il settore del commercio al dettaglio agli Investimenti Diretti Esteri (IDE, vedi tabella 8).

Permane tuttavia una certa resistenza nei confronti di una piena apertura del mercato agli investimenti esteri. In tale senso, l'esistenza stessa e il ruolo del Foreign Investment Promotion Board (FIPB, vedi box n. 1) nella valutazione e validazione di investimenti esteri in determinati settori è un indice significativo di un mercato per molti versi ancora chiuso e protetto.

Per quanto riguarda il settore del retail, un altro elemento che evidenzia un certo ritardo da parte del legislatore indiano, è l'assenza di una definizione chiara e accurata delle diverse tipologie di retail. Generalmente, quando ci si riferisce al termine "multimarca" si fa riferimento alla vendita di vari marchi nello stesso negozio o punto vendita, mentre con "monomarca" si fa riferimento alla vendita di un solo marchio in uno stesso negozio.

Tabella 8- L'apertura agli IDE nel settore retail

1991	Riforme liberalizzatrici: IDE concessi al 51% in settori strategici.
1995	Entra in vigore l'Accordo Generale sullo Scambio di Servizi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, che include servizi sia all'ingrosso che al dettaglio.
1997	IDE per Cash & Carry (all'ingrosso) concessi al 100% attraverso la "via automatica", per cui non è necessaria l'approvazione del FIPB.
2006	Vengono consentiti investimenti fino al 51% nei punti vendita al dettaglio monomarca.
2011	<ul style="list-style-type: none">• Retail monomarca -IDE concessi al 100% a condizione che:<ol style="list-style-type: none">1. Per gli investimenti superiori al 51%, il 30% del valore del prodotto finito deve provenire da produttori indiani di dimensioni micro, piccole o medie;2. I prodotti venduti appartengano ad un unico marchio (ossia la vendita di merci multi-marca non è consentita, nemmeno se prodotte dallo stesso produttore);3. I prodotti venduti siano già disponibili in altri mercati;4. Ogni categoria di prodotti aggiuntiva da vendere sotto la sigla monomarca deve ricevere un'ulteriore approvazione del governo;5. Richiesta l'approvazione del FIPB per retail B2C, per il retail B2B (cash 'n carry, l'investimento è automaticamente consentito).• Retail multimarca - IDE concessi fino al 51% (JV con partner locale obbligatoria) a condizione che:<ol style="list-style-type: none">1. Investimento minimo richiesto = US\$ 100 milioni;2. Almeno il 50% dell'investimento totale deve essere destinato ad infrastrutture (logistica, catena del freddo e conservazione, laboratori per test dei terreni, seed farming, unità di trasformazione agricola);3. Almeno il 30% del valore dei prodotti manufatti o trasformati deve provenire da produttori indiani di dimensioni micro, piccole o medie.

4. I punti vendita possono essere costituiti soltanto nei centri urbani con più di 1 milione di abitanti;
5. I singoli Stati indiani hanno la facoltà di ratificare le direttive del Governo Centrale.

Box 1 - Foreign Investment Promotion Board (FIPB)

Il Consiglio per la Promozione degli Investimenti Esteri (Foreign Investments Promotion Board, FIPB) è un ente governativo che offre uno sportello unico dove presentare proposte per quegli investimenti diretti esteri in India che non sono ammessi attraverso la via automatica. Si tratta di un organismo interministeriale che esamina e discute le proposte di investimento straniero nel paese per settori con tetti, fonti e strumenti che necessitano regolarmente di approvazioni dalla politica sugli IDE esistente. Il ministro delle finanze si occupa delle raccomandazioni del FIPB su proposte di investimenti esteri fino a 167 milioni Euro. Le proposte riguardanti gli investimenti stranieri superiori ai 167 milioni Euro richiedono l'approvazione del Comitato Governativo per gli Affari Economici (CCEA).²

2.2 Il retail in India: opportunità e limiti

Il settore retail indiano è generalmente diviso in vendita al dettaglio organizzata e non organizzata.

Il settore organizzato rappresenta il 5% del retail in India e include attività commerciali svolte da rivenditori autorizzati e registrati, che pagano le imposte sulle vendite, sul reddito, ecc. Tra questi vi sono gli ipermercati e le catene di vendita al dettaglio.

Il settore non-organizzato si riferisce alle forme tradizionali a basso costo, come ad esempio minimarket, botteghe a gestione familiare, piccoli negozi di alimentari o artigiani e rappresenta la grande maggioranza del settore retail nel Paese.

Il tema degli IDE nel settore retail è da anni al centro di un'ampia discussione, che vede contrapposti da un lato i grandi colossi internazionali del retail globale (Walmart, Carrefour, IKEA), che vedono nel mercato indiano un immenso potenziale di sviluppo, e dall'altro i piccoli commercianti, che ne temono la concorrenza e i rischi di monopolizzazione del mercato.

Per questo motivo, il governo sta valutando alcune misure per calibrare l'apertura agli IDE nel settore del retail in modo da garantire uno sviluppo che possa portare benefici al settore non-organizzato. Alcune delle misure in discussione sono le seguenti:

1. Riservare una percentuale prestabilita di IDE per la costruzione di infrastrutture, logistica o agro-unità di elaborazione al fine di garantire che gli investitori stranieri diano un contributo reale allo sviluppo delle infrastrutture e della logistica indiana;
2. Riservare almeno il 50 per cento dei posti di lavoro del punto vendita a giovani provenienti da aree rurali e che una certa quantità di prodotti agricoli venga acquistata da contadini poveri;
3. Assicurare che una percentuale minima dei prodotti fabbricati provenga dal settore delle PMI indiane;
4. Definire un quadro di regolamentazione esclusiva che assicuri che i giganti della vendita al dettaglio non ricorrano a prezzi predatori o acquisiscano tendenze monopolistiche.³

²<http://www.fipbindia.com/>

³<http://www.india-briefing.com/news/foreign-direct-investment-indias-single-multibrand-retail-5232.html/>

Tabella 9 - Tipologie di Retail Organizzato in India

Tipologia retail	Caratteristiche	Players
Ipermercato	Dimensione tra i 4500 mq ed i 9000 mq Dispone di una vasta gamma di prodotti: alimentari (freschi e trasformati), prodotti di bellezza e per la casa, abbigliamento, elettrodomestici, ecc.	Spencer's, Big Bazaar, ecc.
Cash & Carry	Dimensione media: 7.000 mq Dispone di grandi quantità con ampio magazzino (SKU stock-keeping units) ed offre la possibilità di acquistare solo ad operatori economici (B2B).	Metro, Bharti-Wal-Mart, IKEA (la cui richiesta di IDE è stata recentemente approvata dal governo indiano)
Grandi Magazzini	Dimensione media tra i 4500 mq e i 5500 mq Dispone di un ampio spazio espositivo con un discreto range di prodotti, di solito suddivisi per tipologie, quali accessori per la moda, oggettistica da regalo e prodotti per la casa.	Lifestyle, Shoppers Stop, Store One
Supermercato	Grandi dimensioni e disposizione dei prodotti standardizzata Dispone non solo di prodotti per la casa, ma anche di alimenti, parte integrante della propria offerta.	Apna Bazaar, Food Bazaar, etc.
Negozi multibrand	Dimensioni a partire dai 300 mq Dispone di prodotti in segmenti complementari (arredo, interni e accessori, abbigliamento e calzature sportive), a volte con possibilità di realizzare corners.	Home Centre, Pallate, L'Vista
Negozi specializzati	Negozi mono-prodotto Focus su individui e gruppi appartenenti alla stessa classe sociale, e con un alto tasso di fidelizzazione al prodotto.	Damian, Lightbox, Graffiti, Kapoor Lighting, Stroika etc etc.

2.3 Fisco e lavoro

L'India è una repubblica democratica di tipo federale, in quanto tale il governo centrale e i governi dei singoli stati hanno ruoli e funzioni distinte, che si riflettono nella definizione e implementazione delle politiche fiscali e del lavoro.

2.3.1 Le tasse in india

L'imposizione fiscale in India avviene a tre livelli, centrale, federale e municipale (v. box 2 e 3). Tale ripartizione dipende dalla natura delle tasse: se il loro scopo è esteso a tutti gli Stati dell'Unione indiana, la riscossione è prerogativa del Governo centrale, se invece sono limitate ad uno specifico territorio, la riscossione è affidata al singolo Stato.

Nel periodo 2010-11, la raccolta fiscale ha raggiunto i 1.000 miliardi di €, costituiti per il 56% da tasse dirette e 44% indirette. Fino al 2000 solo poche delle tasse centrali erano condivise tra centro e Stati, infatti era previsto un sistema di riscossione molto farraginoso che prevedeva 5 tipologie di tributi. Dal 2000, attraverso l'80° emendamento alla Costituzione, il ricavo netto di tutte le tasse e le imposte è riscosso dal centro e poi ridistribuito tra centro e stati.

La percentuale dei ricavi netti delle tasse centrali da distribuire agli stati è ora pari al 30.5%. Nonostante l'armonizzazione generale dell'impianto legislativo, il nuovo sistema comporta delle criticità. Questo sistema di relazioni fiscali intergovernative, caratterizzato da dipendenza di trasferimento, ha creato incentivi negativi: un recente studio conferma che la dipendenza di trasferimento contribuisce alla crescita del deficit degli Stati membri, proprio perché questi risultano essere meno responsabilizzati.

Box 2 - Tasse a livello di governo centrale

- Le imposte sul reddito diverso dal reddito agricolo;
- Dazi doganali fra cui quelli sulle esportazioni;
- Accise sui tabacchi e altri beni fabbricati in India, ad eccezione di:
 - a. bevande alcoliche per il consumo umano, e
 - b. oppio, canapa indiana e altri stupefacenti e narcotici, ma comprese le preparazioni medicinali e servizi igienici contenenti alcool o qualsiasi sostanza inclusa in (a).
- Corporation Tax;
- Le imposte sul valore capitale dei beni, dei terreni agricoli, di persone e società;
- Imposte di successione per i beni diversi da terreni agricoli;
- Imposte su merci o passeggeri, trasportati via treno, mare o aria;
- Imposte diverse da quelle di bollo sulle transazioni in borsa valori e nei mercati dei futures;
- Imposte sulla vendita o l'acquisto di giornali e annunci pubblicati in essi;
- Imposte sulla vendita o l'acquisto di beni diversi dai giornali, dove tale vendita è interstatale;
- Imposte sulla spedizione di merci interstatali;
- Tutti i tipi residuali di tasse non elencati in nessuna delle tre liste.

Box 3 - Tasse a livello di singoli Stati

- Imposte sui terreni esul mantenimento dei registri fondiari;
- Imposte sul reddito agricolo;
- Oneri di successione sul reddito agricolo;
- Imposte su terreni e fabbricati;
- Imposte sui diritti minerari;
- Accise per i seguenti beni fabbricati all'interno dello Stato: (i) liquori per il consumo umano, (ii) oppio, canapa indiana e altri stupefacenti e narcotici;
- Imposte per l'ingresso di merci in una zona locale per il consumo, l'uso o la vendita ivi;
- Le imposte sul consumo o la vendita di energia elettrica;
- Imposte sulla vendita o l'acquisto di beni diversi dai giornali;
- Imposte su annunci diversi dagli annunci pubblicati su giornali e annunci trasmessi da radio o televisiva;
- Imposte su merci e passeggeri per viaggi su strade o nelle acque interne;
- Imposte sui veicoli adatti per l'utilizzo su strade;

- Le tasse su animali e barche;
- Pedaggi;
- Imposte su professione, mestieri ed impieghi;
- Le imposte sui beni di lusso, comprese le imposte sugli intrattenimenti, divertimenti, giochi e sulle scommesse (per quegli Stati ove è permesso il gioco d'azzardo);
- Imposte di bollo.

Le imposte che influiscono sull'attività imprenditoriale e commerciale sono:

- **Corporate tax** - ogni società è tenuta al pagamento della c.d. income tax avente come base imponibile il profitto netto nel corso di un esercizio finanziario. L'aliquota d'imposta è del 30,90%. Se il reddito è superiore a 145.000 € deve essere aggiunto un supplemento del 10% al debito d'imposta.

L'esercizio finanziario delle società va dal 1 aprile - 31 marzo. L'imposta sulle società è pagabile in forma rateale secondo 4 scadenze:

- entro il 15 giugno: 15%
- entro il 15 settembre: 45%
- entro il 15 dicembre: 75%
- entro il 15 marzo: 100%

Se la società distribuisce dividendi agli azionisti, di questi è dovuto il 18,50% a titolo d'imposta in aggiunta all'imposta di cui sopra. Qualsiasi transazione con la società madre o società unitamente gestite, deve essere effettuata al "valore equo di mercato". Tali operazioni sono oggetto di esame, e relativa approvazione, da parte dei funzionari del fisco. Dovendo sostenere alcuni costi/pagamenti, la società è tenuta a detrarre / trattenere una certa percentuale a titolo d'imposta. L'imposta così dedotta deve essere depositata presso il governo e deve essere rilasciato uncertificato al venditore. Questo è più di una formalità procedurale nonostante non vi sia alcun impatto finanziario per la società. Se la società effettua un pagamento a qualsiasi società estera che prevede royalties (diritti d'autore) o altri corrispettivi per servizi tecnici, la ritenuta fiscale deve essere applicata.

- **Imposta sul Valore Aggiunto (Vat) e Central Sales Tax (CST)** - Se la società è impegnata nella vendita di beni è tenuta al pagamento della c.d. VAT, cioè l'imposta sul valore aggiunto, corrispondente all'Iva italiana. La VAT è prevista solo nel caso in cui la vendita di beni è intrastatale. L'aliquota dipende, come accade anche in Italia, dalla tipologia delle merci. L'aliquota standard è del 12,50%.

In caso di vendita interstatale di beni, si applica la c.d. CST cioè la tassa centrale sulle vendite e non la VAT. La vendita è sottoposta al rilascio del c.d. formulario 'c' da parte dell'acquirente di beni e il tasso d'imposta è pari al 2% indipendentemente dalla natura dei beni. La società può recuperare tali imposte scaricando ovviamente il costo sui propri clienti, quindi i consumatori finali, come accade in Italia con l'iva.

- **Service Tax** - Entra nel bilancio dello stato centrale e la responsabilità della riscossione dell'imposta compete al consiglio centrale della guardia di finanza e dogana (CBEC). L'aliquota della tassa di servizio è 12,36% e la società può far ricadere questa imposta sui clienti maggiorando il costo finale del bene o servizio.

La finanziaria del 2008-2009 ha stabilito che tutti i piccoli fornitori di servizi il cui fatturato non supera le 1.000.000 rupie (circa 15.000 euro) non devono pagare la tassa di servizio.

- **Professional Tax** - ogni società è tenuta a pagare una profession tax annuale di rs. 2.500 (circa 35 euro) al governo dello stato. In aggiunta a quanto sopra, ogni azienda è tenuta a detrarre rs. 2.500 (circa 35 euro) dallo stipendio di ogni dipendente (se lo stipendio dei dipendenti è più di rs 10.000 cioè 142 euro circa) e versarli al governo dello stato.
- **Excise duty** - Se la società è impegnata in "attività manifatturiere", è dovuta una excise tax. L'aliquota di accisa di nuovo dipende dalla tipologia delle merci o dei prodotti.
- **Fondo di previdenza** - Si tratta essenzialmente di una misura di sicurezza sociale per i dipendenti di società con più di 20 impiegati. La società detrae il 10% dallo stipendio del dipendente che viene versato su un conto di previdenza del dipendente.
- **Shop e establishment license** - Ogni azienda deve ottenere una licenza dalle autorità locali c.d. "shop ed establishment license". Questa ha un costo nominale che varia da 3, 000 a rs. 5000 (da 50 a 80 euro) all'anno.

2.3.2 Il lavoro in India

La disciplina del lavoro in India ha avuto le sue prime codificazioni durante il periodo coloniale britannico, durante il quale alcune misure sono state introdotte nel Factories Act del 1883: limite di 8 ore lavorative giornaliere, abolizione del lavoro minorile, divieto del lavoro notturno per le donne e introduzione della retribuzione per le ore straordinarie di lavoro. Tali misure, che rispondono a un approccio moderno al welfare, nascondevano in realtà il tentativo di limitare la competitività dei produttori indiani, soprattutto nel settore del tessile, nei confronti dei produttori britannici.

La legislazione coloniale fu radicalmente trasformata nell'India indipendente: nel Capitolo III della Costituzione indiana si richiama alla dignità dei lavoratori e alla necessità di salvaguardarne e proteggerne i diritti secondo i principi definiti dalle Nazioni Unite.

La complessità generata dal contesto legislativo tra Governo centrale e singoli Stati (v. tabella 10) ha generato un sistema assai complesso, spesso inconsistente, se non proprio contraddittorio.

Una distinzione importante va fatta tra lavoratori impiegati nel settore organizzato (8% del totale) e quelli del settore informale (92%).

Esistono 10 principali sindacati in India, ognuno con una propria ideologia e campo d'azione. Il principale è l'*All India Trade Union Congress (AITUC)*, fondato nel 1920: a seguito del primo sciopero degli aderenti all'AITUC a Madras (attuale Chennai) fu emanato il Trade Union Act (1926), che concede immunità ai sindacati da alcune forme di azione civile e penale.

Pur non esistendo una legge che obbliga il datore di lavoro a sottoscrivere un contratto collettivo, le dimensioni e la forza di certi sindacati in alcuni settori (estrazione metalli, tessile, lavorazione del tabacco) inducono gli imprenditori a stringere accordi formali collettivi.

Alcuni elementi importanti nel settore organizzato sono:

- **Determinazione del salario minimo**: è stabilito da un comitato e varia da Stato a Stato. Di norma il minimo garantito è estremamente basso. L'indicizzazione del salario minimo è utilizzata solo in alcuni Stati.
- **La contrattazione collettiva nei settori sindacalizzati** - E'una pratica comune, che ha iniziato a prendere piede negli anni '50 e ha permesso a molti sindacati di settore di ottenere condizioni

soddisfacenti e un sistema di premi annuale. Oggi la legge prevede il pagamento di un bonus annuale paragonabile alla nostra tredicesima, il cui importo varia dall'8,33 al 20% della retribuzione annua.

- **Scioperi e serrate** - I lavoratori hanno il diritto di sciopero, anche senza preavviso a meno che non si tratti di un servizio di pubblica utilità, i datori di lavoro hanno il diritto di serrata, alle stesse condizioni dello sciopero. Le parti possono risolvere le loro divergenze sia a livello bilaterale o attraverso un agente di conciliazione.
- **Conciliazione e arbitrato** - Quando le parti impegnate nella contrattazione collettiva non sono in grado di arrivare a un accordo, una delle parti o il governo possono iniziare le procedura di conciliazione. Se la conciliazione non ha buon esito, ci sono due opzioni: le parti possono rivolgersi a un arbitrato oppure il governo incaricato deve sottoporre la controversia al giudizio di un tribunale, la cui decisione avrà carattere vincolante per le parti.
- **Sistema di risoluzione delle controversie e tutela del lavoro** - E' regolato dall' Industrial Disputes Act (IDA) del 1947, una delle leggi-simbolo della nuova India indipendente che stabilisce una chiara associazione tra lavoro e capitale. Si è stabilito che la prestazione lavorativa deve essere remunerata con un equo salario e devono essere garantite condizioni di lavoro eque. In cambio i lavoratori garantiscono al datore di lavoro una forte cooperazione per migliorare la produttività e ridurre le interruzioni dal lavoro, come parte della strategia per lo sviluppo economico nazionale. Una caratteristica della IDA è la clausola che prevede che le condizioni di lavoro esistenti non possono essere unilateralmente modificate senza un preavviso di 21 giorni per le parti.
- **Cessazione del rapporto lavorativo** - Con l'attuale legge qualsiasi entità industriale che impiega più di 100 lavoratori deve presentare una domanda al governo per chiedere il permesso prima di ricorrere alla cassa integrazione, al ridimensionamento o alla chiusura; il datore di lavoro che non osserva questa procedura, agisce illegalmente e i lavoratori hanno diritto a uno stipendio per il periodo in cui hanno lavorato nell'illegalità.
Un lavoratore a tempo indeterminato può essere licenziato solo per cattiva condotta suffragata da prove o per abituale assenza - per motivi di salute, l'alcolismo e simili, o per il raggiungimento dell'età pensionabile. In altre parole la pratica del licenziamento facile non è prevista nel quadro giuridico esistente.
Tale rigidità nella regolamentazione dei rapporti di lavoro costringe il datore di lavoro a limitare le assunzioni e di ricorrere al lavoro interinale, con conseguenti limitazioni alla crescita professionale soprattutto del personale tecnico.
- **Globalizzazione** - Il cambiamento più evidente legato alla globalizzazione è l'aumento del subappalto. In genere vengono utilizzati i contratti di lavoro meno remunerativi, per i quali non c'è sindacalizzazione, prestazioni sociali e salari minimi garantiti.
- **Regolamento del contratto di lavoro** - Il Contract Labour Act del 1970 definisce un meccanismo per la registrazione delle imprese appaltatrici (se più di una ventina di lavoratori sono impegnati). Questa legge è una sorta di fase intermedia nel processo di regolazione del passaggio dal lavoro regolare al lavoro irregolare .
- **Infortuni sul lavoro, tutela della salute e maternità** - Il Workman Compensation Act del 1923 è una delle prime leggi in materia di lavoro. Esso copre tutti i casi d'incidente derivanti da e

avvenuti nel corso del rapporto di lavoro, e l'ammontare dell'indennizzo, da versare in un'unica soluzione, è determinato da una proporzione tra entità del danno e perdita della capacità di guadagno. Il danneggiato, o in caso di decesso le persone a carico, possono pretendere il risarcimento. Questa legge si applica ai settori non sindacalizzati e a quei settori sindacalizzati che non sono coperti dal Employees State Insurance Scheme.

La legge relativa alla maternità si applica ai settori sindacalizzati. La sua copertura si può estendere anche ai settori non sindacalizzati, anche se in pratica è raro. Una donna dipendente ha diritto a 90 giorni di ferie pagate dal momento del parto/aborto.

- **Pensioni** – Ne esistono di due tipi, il Payment of Gratuity Act e il Provident Fund Act. Nel primo caso, il lavoratore assunto da almeno 5 anni ha diritto ad una somma forfettaria pari a 15 giorni di salario per ogni anno di servizio prestato. Nel secondo caso invece sia il lavoratore che il datore di lavoro versano una stessa quota in un fondo nazionale. L'attuale tasso di contribuzione è pari al 12% del salario annuo. La pensione è un diritto riconosciuto anche nei settori sindacalizzati, soprattutto dove il datore di lavoro è chiaramente identificabile.
- **Donne e leggi sul lavoro** – Pur costituendo una parte significativa della forza lavoro in India, le donne sono comunque in minoranza rispetto agli uomini in termini di partecipazione al lavoro e di qualità dell'occupazione. Secondo fonti governative, in una forza lavoro totale di 407 milioni, 90 milioni sono donne, in gran parte impiegate (circa il 87 per cento), nel settore agricolo. Oltre alla legge sulla maternità, tutte le principali leggi sul lavoro si applicano anche alle donne. La legge sulla parità di retribuzione è stata approvata nel 1976. Per quanto riguarda la sicurezza delle donne sul posto di lavoro, nel 1997 la Corte Suprema dell'India ha riconosciuto la molestia sessuale sul posto di lavoro come una violazione delle norme in materia di parità di generi.
- **L'attuazione delle leggi sul lavoro** – è prerogativa del Ministero del lavoro, il quale ha la responsabilità di proteggere e salvaguardare gli interessi dei lavoratori in generale e di quelli che costituiscono le classi marginali della società, in particolare per quanto riguarda la creazione di un ambiente di lavoro sano per una maggiore produzione e produttività. Tutte le leggi sul lavoro prevedono un ispettorato per sorvegliare l'attuazione e hanno anche sanzioni che vanno dalla detenzione a multe.
- **I settori non sindacalizzati** - Molte delle leggi citate finora si applicano anche ai settori non sindacalizzati. Il Trade Union Act del 1926, il Minimum Wages Act del 1948, il Labour Contract Act 1970, il Workman Compensation Act del 1923, il Payment of Wages Act del 1936 sono esempi di questo tipo. In aggiunta ci sono leggi settoriali specifiche: in questa categoria ci sono leggi come il Building and Construction Workers Act del 1996, il Bonded Labour System Act del 1976, l'Interstate Migrant Workers Act del 1979, il Dock Workers Act del 1986. Una tendenza recente è quella di costituire un fondo per il welfare tramite la riscossione di un prelievo, fondo utilizzato poi per il pagamento di prestazioni mediche o per accantonamenti pensionistici. I lavoratori e il management iniziano a cercare accordi su clausole di questo tipo. Un altro sforzo che va nella direzione di una maggiore tutela è il fornire un gruppo di norme "ombrello" per prendersi cura delle condizioni di lavoro e delle prestazioni di assistenza sociale per tutti i settori non sindacalizzati.

Box 4 - Legislazione sul lavoro in India

Il sistema di emanazione e applicazione delle leggi indiane sul lavoro funziona su 2 livelli, in cui le prerogative del Governo centrale e dei singoli Stati si integrano (Concurrent list):

1. leggi emanate applicate dal Governo centrale;
2. Leggi emanate dal Governo centrale e applicate sia dal Governo centrale sia dai singoli Stati;
3. Leggi emanate dal Governo centrale e applicate dai singoli Stati;
4. Leggi emanate e applicate dai singoli Stati.

Le leggi sul lavoro in India possono essere classificate in diverse categorie:

- Leggi sulle relazioni industriali (Trade Unions Act, 1926; Industrial Disputes Act, 1947);
- Leggi sugli stipendi (Payments of Wages Act, 1936; Minimum Wages Act, 1948);
- Leggi sugli orari di lavoro, condizioni del servizio e di impiego (Factories Act, 1948; Mines Act, 1952; Motor Transport Workers Act, 1961; Contract Labour (Regulation & Abolition) Act, 1970; Sales Promotion Employees Act, 1976);
- Leggi sulle pari opportunità ed "empowerment" delle donne (Maternity Benefit Act, 1961; Equal Remuneration Act, 1976; Child Labour -Prohibition & Regulation- Act, 1986);
- Leggi sulla sicurezza sociale (Employees' State Insurance Act, 1948; Employees' Provident Fund & Miscellaneous Provisions Act, 1952; Payment of Gratuity Act, 1972);

Esistono 2 tipologie di leggi sul lavoro: collettive (che implicano la relazione tra datore di lavoro, impiegato e sindacato; leggi sul lavoro) e individuali (che regolano i contratti di lavoro tra datore di lavoro e impiegati).

Tabella 10 - Comparazione legislazioni sul lavoro India, Cina, US

Obblighi di legge	India	Cina	Stati Uniti
Salario Minimo Garantito (US\$/mese)	75	Nessuno	Nessuno
Periodo di riposo sul posto di lavoro	30 minuti ogni 5 ore	Nessuno	Nessuno
Straordinari consentiti	200 ore all'anno	1 ora al giorno	Nessuno
Retribuzione degli straordinari	100%	50%	50%
Disciplina dei licenziamenti	Solo se approvati dal governo	Approvazione del governo non necessaria	Approvazione del governo non necessaria
TFR per impiegati fino a 1 anno	Salario pari a 2,1 settimane	Salario pari a 4,3 settimane	Nessuno
TFR per impiegati da 5 anni	Salario pari a 2,1 settimane	Salario pari a 21,7 settimane	Nessuno

Fonte: "Employing Workers - 2011 data (based on input from ILO, OECD, local governments and private employers)", The World Bank. 2012.

2.4 La protezione della proprietà intellettuale

In quanto membro dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (World Trade Organization, WTO), l'India ha ratificato l'*Agreement of Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS)*. In esso sono contenute le linee generali per proteggere la proprietà intellettuale (brevetti, diritti d'autore, marchi, design industriale, indicazione geografica) e per applicare standard internazionali a cui i sistemi legislativi dei singoli Stati devono adeguarsi.

La legislazione vigente in India (v. tabella 11), va inserita in questo contesto internazionale.

Prima di scendere nei dettagli operativi per la protezione delle singole forme di proprietà intellettuale in India, ci sono due importanti informazioni pratiche per i produttori italiani che esportano in India:

- *Registrazione del marchio*: l'India fa riferimento alla common-law, basata quindi sui precedenti giurisprudenziali, e riconosce la protezione a marchi già registrati in altri Paesi. È tuttavia consigliabile registrare in ogni caso il marchio commerciale e i diritti d'autore in India.
- *Registrazione dei design*: in questo caso vige il contesto normativo indiano, quindi per assicurare la protezione del marchio, questo deve essere registrato in India. Se l'azienda italiana ha registrato il proprio disegno in Italia (o in altro Paese che ha sottoscritto la Convenzione di Parigi sulla proprietà intellettuale) entro 6 mesi dalla domanda di registrazione in India, allora l'azienda può presentare domanda di registrazione allegando i documenti già prodotti. Se invece il disegno è stato registrato all'estero prima di 6 mesi, allora va presentata una nuova documentazione.

Tabella 11 - Legislazione indiana sulla proprietà intellettuale

	Leggi	Norme
Brevetti	The Patents Act 1970 The Patents (Amendment) Act 1999, 2002, 2005	The Patents Rules 2003 The Patents (Amendment) Rules 2005, 2006, 2012
Disegni	Designs Act of 2000	Designs Rules, 2001 Designs (Amendment) Rules 2008
Marchi	Trade Marks Act, 1999 New Elements in the Trade Marks Act, 1999	Trade Marks Rules
Indicazione d'origine	The Geographical Indications of Goods (Registration & Protection) Act, 1999	The Geographical Indications of Goods (Registration & Protection) Rules, 2002
Diritto d'autore	The Copyright Act, 1957 The Copyright (Amendment) Act, 1983, 1984, 1992, 1994, 1999, 2012	The Copyright Rules, 1958

Fonte: www.ipindia.nic.in/

2.4.1 Il disegno industriale

La legislazione indiana (India Design Act, 2000) definisce il termine "design" come "forme caratteristiche, configurazione, modello, ornamento o composizione di linee o colori applicati a qualsiasi oggetto – bidimensionale, tridimensionale o in entrambe le dimensioni – prodotto da qualsiasi processo industriale o mezzo, sia esso manuale, meccanico o chimico, separato o combinato, che ad articolo finito sono valutati esclusivamente ad occhio, ma non considera modalità o principi di costruzione che siano in

sostanza semplici dispositivi meccanici". In questo contesto, "un articolo" è: ogni articolo di produzione e qualsiasi sostanza, artificiale o in parte artificiale e in parte naturale, e comprende una parte di un articolo in grado di essere prodotto e venduto separatamente. Se applicato a un articolo, il disegno deve essere integrato con l'articolo stesso.

I requisiti essenziali per la registrazione sono i seguenti:

1. Il disegno deve essere nuovo o originale, non precedentemente pubblicato o utilizzato in qualsiasi paese prima della data della domanda di registrazione. La novità può risiedere nell'applicazione di una forma o un disegno innovativo andando così a creare un nuovo oggetto. Tuttavia, se il progetto per il quale è presentata la domanda non comporta alcuna reale attività mentale per la sua ideazione, l'iscrizione non può essere considerata.
2. Il disegno deve riferirsi alle caratteristiche di forma, configurazione, modello o decorazione applicata o applicabile ad un prodotto. I disegni di piani industriali o di installazioni non sono considerati.
3. Il disegno deve essere applicato o applicabile a qualsiasi prodotto derivante da qualsiasi processo industriale. Normalmente i disegni di natura artistica come dipinti, sculture e simili, che non sono prodotti in massa da un processo industriale non possono essere registrati.
4. Le caratteristiche dei disegni nel prodotto finito vengono valutate esclusivamente ad occhio. Ciò implica che la progettazione deve essere visibile a occhio nudo sul prodotto finito per cui essa è destinata. Così, tutti i disegni disposti all'interno di una scatola o di un portafoglio non possono essere considerati in quanto per essere mostrati l'oggetto deve essere aperto, mentre tali articoli sono generalmente immessi sul mercato chiusi.
5. Qualsiasi modalità o principio di costruzione o di funzionamento che è in sostanza un semplice dispositivo meccanico, non è un disegno registrabile.
6. Il design non deve includere marchi di proprietà o opere artistiche già esistenti.
7. Deve essere significativamente distinguibile da disegni noti o da combinazioni di disegni noti.
8. Non deve contenere materiali scandalosi o osceni.

La validità della registrazione di un disegno o di un modello è di 15 anni. Inizialmente il diritto è concesso per un periodo di 10 anni, che può essere esteso per altri 5 anni facendo richiesta e pagando una tassa di circa € 30, prima della scadenza del primo periodo di 10 anni. Il titolare del disegno può richiedere tale estensione anche subito dopo la registrazione del disegno.

Per la registrabilità del disegno vige la regola del primo arrivato. Dopo la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale ed il pagamento di una tassa di 500 rupie (ca. 8 €) tutti i disegni e modelli registrati sono accessibili al pubblico. Pertanto, è bene controllare il registro dei disegni per determinare se il disegno è originale oppure no.

Un'altra disposizione, che intende garantire l'effettiva originalità del disegno da registrare, è la responsabilità, da parte del richiedente, di condurre una verifica sull'esistenza o meno di altri disegni simili esistenti sul mercato ma non registrati.

La domanda di registrazione può essere presentata dal richiedente stesso o da un professionista (ad esempio un agente di brevetti, un avvocato, ecc.). Per i richiedenti non residenti in India la domanda deve essere fatta da un agente indiano.

2.4.2 Il marchio

Nell'*Indian Trademark Act* (1999), il marchio è definito come “segno distintivo che identifica determinati beni o servizi come prodotti forniti da una specifica persona o impresa”. I marchi consistono in una parola o una combinazione di lettere e numeri. Possono anche consistere in disegni, simboli, elementi tridimensionali come la forma e il packaging del bene, o nei colori utilizzati come elemento distintivo.

I marchi collettivi sono di proprietà di un'associazione i cui membri li usano per assicurare determinati livelli di qualità. I marchi di certificazione garantiscono la conformità con degli standard definiti (ad esempio ISO9000). Il titolare del marchio ha il diritto esclusivo di utilizzarlo per contrassegnare i suoi beni o servizi, o di autorizzare altri ad usarlo sotto specifiche condizioni.

L'*Indian Trademark Act* del 1999 ha introdotto alcune novità:

1. Registrazione dei marchi di servizio, marchi collettivi e marchi di certificazione;
2. Innalzamento del periodo di registrazione e di rinnovo da 7 a 10 anni;
3. Deposito di un'unica domanda di registrazione per più di una classe;
4. Inasprimento delle pene per reati connessi ai marchi;
5. Definizioni esaustive per i termini usati più frequentemente;
6. Procedura semplificata per la registrazione di utenti registrati;
7. Costituzione di un comitato per una rapida definizione dei ricorsi e delle richieste di rettifica che attualmente sono in attesa di essere giudicate all'Alta Corte.

La legge del 1999 identifica anche specifiche categorie di marchi:

- *Marchi per beni o servizi*: segni distintivi che sono simili e sono di proprietà dello stesso proprietario, ma sono applicati allo stesso tipo di beni o servizi. Ad esempio, una società che si occupa di indumenti readymade può utilizzare marchi associati per camicie, pantaloni, ecc. Marchi di questo tipo quindi devono essere registrati come marchi commerciali associati ai sensi della presente legge. Per servizio s'intende qualsiasi servizio che viene messo a disposizione dei potenziali utenti e comprende la fornitura di servizi di tipo sia industriale che commerciale come quello bancario, la comunicazione, educativo, dei finanziamenti, delle assicurazioni, dei fondi chit, immobiliare, del trasporto, di stoccaggio e trattamento dei materiali, della lavorazione, della fornitura di energia elettrica o di altra energia, di imbarco, di alloggio, di intrattenimento, della costruzione, riparazione, diffusione di notizie e informazioni e della pubblicità. Marchi utilizzati per rappresentare tali servizi sono noti come marchi di servizio.
- *Marchi di certificazione*: garantiscono determinate caratteristiche del bene/servizio a cui sono applicati, certificano determinati livelli di qualità o tipologie di lavorazione particolari, garantiscono la provenienza del prodotto da una determinata regione, l'utilizzo di alcuni materiali. I marchi di certificazione sono applicabili anche ai servizi e i parametri da soddisfare sono gli stessi. Inoltre questi marchi sono registrabili come qualsiasi altro marchio di fabbrica.
- *Marchi collettivi*: distinguono i prodotti o i servizi dei membri di un'associazione di persone (che non costituisce società ai sensi del *Indian Partnership Act* del 1932), che è titolare del marchio.

La registrazione iniziale di un marchio ha una durata di dieci anni, ma può essere rinnovata di volta in volta per un periodo illimitato con il pagamento delle tasse di rinnovo.

3. Entrare nel mercato indiano: i modelli di business

Il presente capitolo intende identificare le diverse modalità di accesso al mercato indiano da parte dei produttori italiani. Nella definizione di questi modelli saranno in particolare considerati:

- a. I limiti agli IDE che ancora caratterizzano il mercato indiano descritti nel capitolo precedente;
- b. Le forme aggregative possibili nel contesto normativo italiano;
- c. Le forme societarie previste nel contesto normativo indiano.

3.1 L'entità giuridica in Italia

Negli ultimi anni, anche grazie a politiche di supporto all'internazionalizzazione delle aziende italiane, si è diffusa in Italia la tendenza a costituire aggregazioni di imprese.

Le tipologie di tali aggregazioni sono diverse, ma il loro comune denominatore consiste nella messa a fattor comune di singole fasi della propria attività per proporsi in maniera più competitiva sui mercati, nazionali o esteri. In Italia sono legalmente riconosciute e disciplinate diverse forme aggregative: qui di seguito saranno descritte quelle più utili per lo scopo dello studio.

3.1.1 Contratto di rete

Si tratta di una forma aggregativa flessibile, che permette di aumentare la competitività aziendale senza sacrificarne l'autonomia a favore di un'altra entità, dal momento che la legislazione italiana vigente non fa nessun riferimento esplicito a una personalità giuridica.

Le reti si distinguono da altre forme di collaborazione, in quanto *“si focalizzano sul perseguimento di uno scopo ovvero obiettivi strategici comuni di crescita, piuttosto che incentrare il rapporto tra le imprese partecipanti esclusivamente sulla condivisione di rendimenti. Pertanto, la rete svolgerà una funzione di coordinamento ed interazione tra i partecipanti, mentre l'assunzione delle decisioni strategiche resterà in capo a ciascuna impresa separatamente ancorché in funzione del perseguimento dello scopo indicato nel contratto”*⁴.

La caratteristica fondamentale del contratto di rete è rappresentata dalla presenza necessaria di uno scopo comune tra i membri della stessa. Tale scopo è finalizzato al conseguimento, attraverso la determinazione di un programma comune, di obiettivi strategici condivisi che permettano, sia alla singola impresa, sia collettivamente all'insieme dei partecipanti alla rete:

- la crescita della capacità innovativa (possibilità che l'impresa possa accedere, proprio in virtù dell'appartenenza ad una rete, a nuove opportunità tecnologiche per sviluppare le proprie)
- la crescita della competitività (incrementare la capacità concorrenziale dei membri della rete e della rete stessa, nel mercato nazionale e soprattutto in ambito internazionale)

3.1.2 Consorzi per l'internazionalizzazione

L'art. 2602 C.C. definisce i consorzi come contratti con i quali *'più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese'*. I consorzi si possono definire come rapporti associativi (non societari) appartenenti alla categoria delle 'mutue', le quali si caratterizzano per l'attribuzione agli associati di vantaggi realizzati direttamente nelle loro economie individuali tramite l'uso dell'organizzazione comune.

⁴Retimpresa, in collaborazione con Lexus Sinacts, *Guida pratica al Contratto di Rete d'Impresa*, Novembre 2011, http://www.assindar.it/home/leggere/documenti/ins_doc/2012/Guida_Reti_Impresa.pdf

Nel consorzio mancano quindi gli elementi caratteristici delle società, poiché esso non svolge un'attività d'impresa, ma mette in comune singole fasi parziali delle attività delle imprese consorziate partecipanti, oppure realizza un coordinamento delle attività delle singole imprese. In sostanza, le singole attività d'impresa finalizzate alla produzione di utili restano proprie e individuali di ciascun consorziato, ed il consorzio non mira a produrre guadagni da distribuire ai soci ma mira a mantenere, e possibilmente far aumentare, il reddito dell'attività dei singoli imprenditori.

Dal punto di vista operativo, sono riconosciute due categorie di consorzi:

1. Consorzio con funzione *interna*, limitata cioè alla regolamentazione dei rapporti fra i consorziati, all'accertamento degli obblighi assunti e alla risoluzione degli eventuali conflitti;
2. Consorzio con funzione *esterna*, quando si inserisce come intermediario nei rapporti tra consorziati e terzi.

Il consorzio con attività esterna è privo di personalità giuridica, ma è un centro autonomo di rapporti giuridici ed assume la responsabilità, garantita dal fondo consortile, dei contratti stipulati in nome proprio, assumendone anche il rischio, di natura extracontrattuale, derivante dalla gestione di un'attività imprenditoriale.

I consorzi per l'internazionalizzazione sono stati recentemente oggetto di una serie di iniziative governative (il Decreto Ministeriale 22/11/12 e il Decreto Direttoriale 11/1/13) volte a sostenere con contributi in conto capitale a fondo perduto la competitività delle PMI italiane in mercati stranieri (v. box5).

Box 5 - Il Decreto Ministeriale 22/11/12 e il Decreto Direttoriale 11/1/13

Tipologia attività ammesse al contributo

- La partecipazione a fiere e saloni internazionali e relativi eventi collaterali;
- La costituzione di show room temporanei;
- Incoming di operatori esteri;
- Incontri bilaterali fra operatori;
- Workshop e/o seminari in Italia con operatori stranieri o all'estero;
- Azioni di comunicazione sul mercato estero;
- Attività di formazione specialistica per l'internazionalizzazione;
- Registrazione del marchio consortile.

Requisiti di ammissibilità

- Essere costituiti ai sensi degli articoli 2602 e 2612 e seguenti del Codice Civile o in forma di società consortile o cooperativa da PMI industriali, artigiane, turistiche, di servizi e agroalimentari aventi sede in Italia;
- Possono, inoltre, partecipare anche imprese del settore commerciale;
- È altresì ammessa la partecipazione di enti pubblici e privati, di banche e di imprese di grandi dimensioni, purché non fruiscano dei contributi pubblici di cui al presente decreto;
- Avere per oggetto la diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi delle piccole e medie imprese nonché il supporto alla loro presenza nei mercati esteri anche attraverso la collaborazione e il partenariato con imprese estere;
- Le aderenti al consorzio devono presentare uno statuto in cui risulti espressamente indicato il divieto di distribuzione degli avanzi e degli utili di esercizio, di ogni genere e sotto qualsiasi forma, alle imprese consorziate o socie anche in caso di scioglimento del Consorzio o della Società consortile o cooperativa;

- Inoltre è previsto che il fondo consortile sia interamente sottoscritto, versato almeno per il 25 per cento, formato da singole quote di partecipazione non inferiori a 1.250 euro e non superiori al 20 per cento del fondo stesso.

Tali requisiti sono richiesti in maniera continuativa durante tutta la durata del progetto, pena la mancata erogazione del contributo stesso.

Il progetto da agevolare deve poi coinvolgere:

- almeno cinque PMI consorziate provenienti da
 - almeno tre diverse Regioni italiane,
- è possibile prevedere il coinvolgimento, attraverso contratti di rete, di PMI non consorziate purchè in numero non prevalente rispetto alle consorziate presenti.

Spesa ammissibile e durata del progetto

La spesa deve essere compresa tra i **50.000** euro e i **400.000** euro. La durata di tali progetti può anche essere pluriennale ma con un'**articolazione massima triennale**, in tal caso la domanda di contributo deve essere presentata annualmente.

L'agevolazione, concessa nella forma di contributo in conto capitale a fondo perduto, non potrà superare il 50 per cento delle spese sostenute ritenute ammissibili, comunque previa accertazione che la dotazione finanziaria del Ministero dello sviluppo economico sia sufficiente. In caso contrario si procede alla determinazione di tali contributi in ripartizioni proporzionali, inoltre questi non sono cumulabili con altre agevolazioni finanziarie pubbliche sulle spese ammissibili.

Spese ammissibili

- Quota di partecipazione a fiere internazionali;
- Affitto e allestimento dello stand consortile o di show room temporanei;
- Interpretariato, traduzione, servizio hostess, noleggio di attrezzature e strumentazioni;
- Oneri di trasporto, assicurativi e similari connessi al trasporto di campionari specifici utilizzati esclusivamente in occasione di eventi promozionali;
- Realizzazione del marchio consortile e relativi oneri di registrazione;
- Brochure, cataloghi, materiale informativo, spot televisivi/radiofonici, pubblicità su siti web o su riviste internazionali: in lingua inglese e/o nella lingua veicolare del paese obiettivo del programma di internazionalizzazione;
- Spese di viaggio per un massimo di 2 rappresentanti del Consorzio in occasione degli eventi promozionali previsti nel progetto;
- Spese di viaggio e soggiorno degli operatori esteri;
- Creazione del sito web consortile in inglese e/o nella lingua veicolare del paese obiettivo del programma di internazionalizzazione;
- Onorari per docenti secondo i tariffari vigenti previsti dall'Unione europea e spese di viaggio e alloggio;
- Spese di coordinamento per la gestione del progetto di internazionalizzazione, nel caso in cui questo sia realizzato dal Consorzio attraverso contratti di rete con PMI non consorziate, nei limiti del 5% del costo totale delle iniziative e, in ogni caso, non superiori a 10.000 euro. Condizione necessaria per l'ammissione è che il costo e la prestazione risultino da uno specifico contratto sottoscritto tra le parti e che venga inoltrato il curriculum del professionista;
- Spese generali forfettarie non superiori al 10% del costo totale delle iniziative.

I consorzi per l'internazionalizzazione ammessi al beneficio dovranno presentare la rendicontazione di spesa del progetto promozionale realizzato al Ministero dello Sviluppo economico-Direzione generale per le politiche di

internazionalizzazione e la promozione degli scambi;

Sono ammessi alle procedure per la liquidazione del contributo esclusivamente i progetti realizzati almeno nella misura del 70% dell'importo approvato;

Nell'esame del rendiconto il Ministero valuta la conformità dell'attività svolta rispetto al programma approvato, raffronta le spese rendicontate rispetto a quelle approvate e chiede, ove necessario, eventuali elementi di approfondimento;

Ai fini dell'erogazione del contributo le spese sostenute devono essere:

- previste nel piano finanziario presentato e approvato;
- identificabili, controllabili e attestate da documenti giustificativi; le fatture devono essere intestate al Consorzio e regolarmente quietanzate.

E' ammesso per ciascuna voce di costo uno scostamento tra l'importo preventivato e quello effettivamente sostenuto non superiore al 20 per cento, sempreché trovi compensazione in altre voci, fermo restando l'importo complessivamente approvato a preventivo nonché eventuali limiti previsti da DDG di cui all'art 5 per specifiche tipologie di spesa;

- L'erogazione del contributo avverrà in un'unica soluzione tenuto conto delle prescrizioni previste dalle norme di contabilità generale dello Stato. Il contributo erogato alle imprese beneficiare così come previsto dall'art. 28 del decreto del Presidente della Repubblica n. 600 del 29 settembre 1973, è soggetto a una ritenuta d'acconto del 4 per cento.

Revoche, controlli e sanzioni

- L'approvazione del progetto è revocata nel caso in cui la stessa approvazione risulti avvenuta sulla base di dati, notizie o dichiarazioni risultanti inesatti o falsi, fatte salve le comunicazioni alle Autorità competenti.

- Se da controlli succedeva all'erogazione del contributo si accerta che la concessione è avvenuta sulla base di dati, notizie o dichiarazioni risultanti inesatti o falsi, fatte salve le comunicazioni alle Autorità competenti, si procede alla revoca del contributo più rimborso dei relativi interessi maturati.

- Ai fini del controllo documentale deve essere tenuta disponibile, presso il soggetto beneficiario, tutta la documentazione relativa alle attività svolte e rendicontate per un periodo di 10 anni a partire dalla data di erogazione del contributo.

- Ogni controversia in ordine all'attuazione dei suddetti decreti è di competenza del Foro di Roma.

3.2 Forma della presenza in India

Una panoramica dettagliata e comparata delle possibili modalità per stabilire una presenza fisica nel territorio indiano è disponibile nella tabella dell'appendice 2.

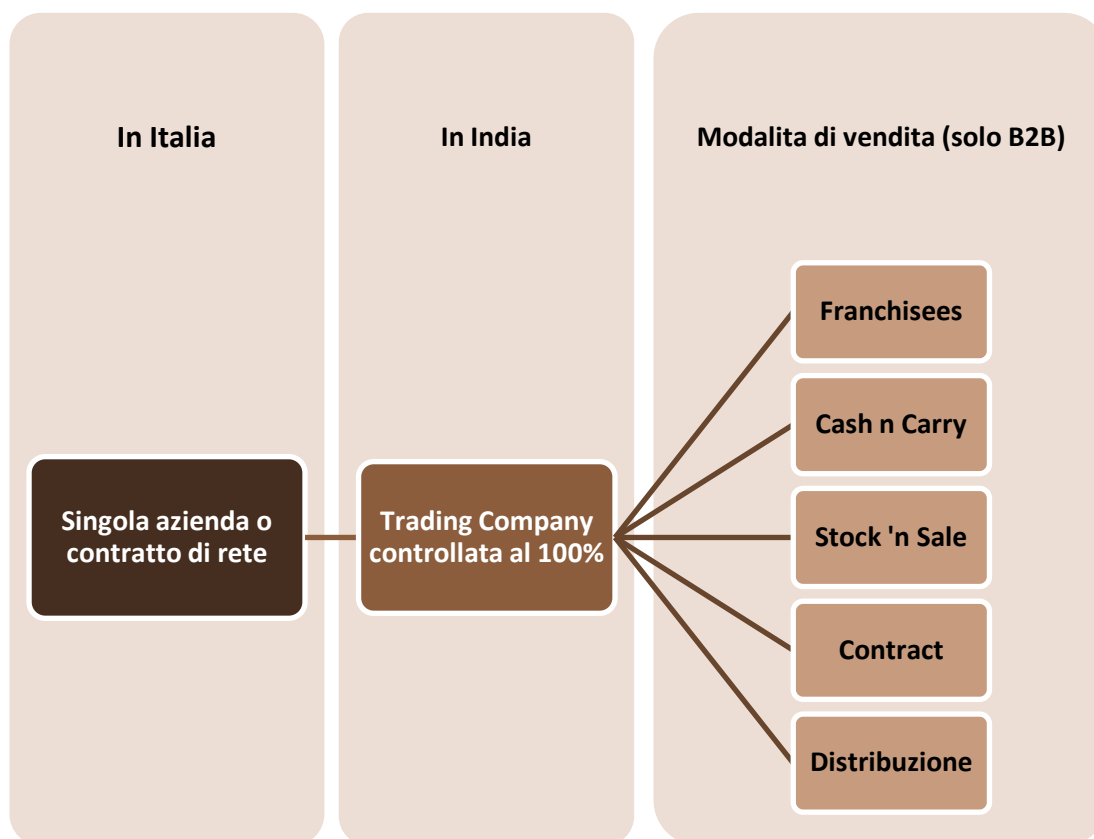
Date le finalità del presente studio, saranno considerate le modalità e le implicazioni di due sole modalità di accesso al mercato indiano: l'investimento diretto e l'esportazione.

3.2.1 Modello 1 – Investimento diretto

Tenendo in considerazione quanto anticipato nel capitolo sugli IDE in India e le limitazioni che ancora caratterizzano alcuni settori, in particolare il settore della vendita al dettaglio, un'azienda straniera può stabilire una propria presenza in due modi:

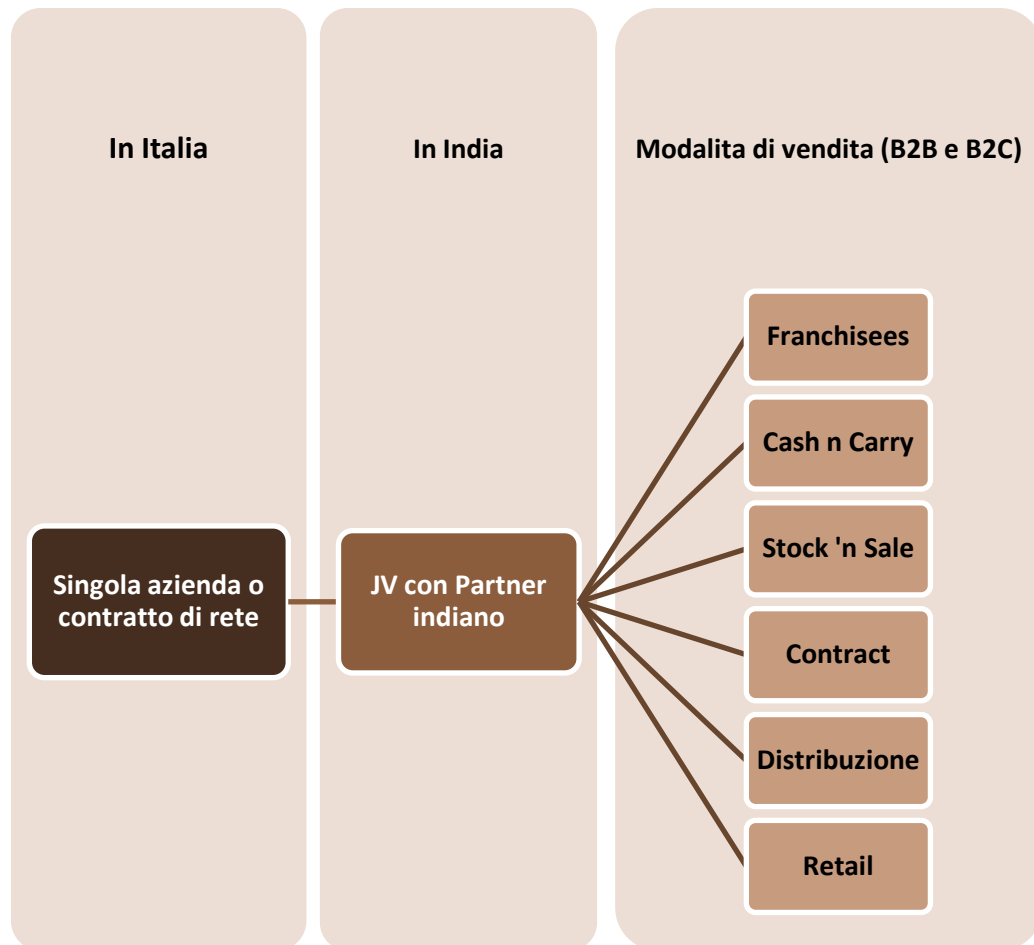
- a. **Costituzione di una controllata al 100%** da parte di una singola impresa italiana, una trading company che si occupa dell'importazione, distribuzione e promozione dei prodotti venduti poi in modalità b2b, come per esempio il cash 'n carry, il franchising, il contract, il conto vendita;

Grafico 8 - Costituzione di una controllata al 100%



- b. **Costituzione di una joint-venture** con un partner indiano, con una partecipazione al capitale sociale variabile, in cui di norma la parte indiana offre la presenza nel mercato e le infrastrutture (punti vendita, magazzini, strutture per la logistica) mentre la parte italiana il brand e il prodotto. La joint-venture può eseguire operazioni B2B e B2C

Grafico 9 - Costituzione di una joint-venture



Box 6 - Caso Studio | Natuzzi India Furniture Pvt. Ltd.

Italsofa mira alle fasce medie e medio-basse del mercato. I prodotti sono ideati e progettati in Italia, ma prodotti negli stabilimenti del Gruppo al di fuori dell'Italia, per fornire il miglior prezzo possibile nel mercato. I prodotti con questo marchio sono distribuiti principalmente all'ingrosso, supportati da sistemi di esposizione fatti su misura nelle gallerie e integrati da strumenti di comunicazione e pubblicità per rivenditori qualificati indipendenti, riconosciuti come specialisti di prodotto di design. Il Gruppo sta concentrando i suoi sforzi e cercando di investire ulteriormente nel mercato indiano. Un ufficio di rappresentanza locale è stato aperto a Nuova Delhi all'inizio del 2010 per gestire le vendite, il marketing e il servizio clienti e per controllare il lancio di negozi Natuzzi e Italsofa nel mercato indiano. La penetrazione del Gruppo nel mercato indiano è proseguita nel 2011 portando il numero totale di punti vendita del Gruppo a sei al 30 marzo 2012, di cui cinque sono negozi Natuzzi e uno è un negozio Italsofa.

Per quanto riguarda la collezione di accessori per arredamento per la casa (tavoli, lampade, tappeti, accessori per la casa), la maggior parte dei fornitori si trovano in Italia e in altri paesi europei, mentre alcuni prodotti fatti a mano (ad esempio tappeti) sono realizzati in India. Il Gruppo ha registrato un calo in termini di poltrone vendute in molti paesi, tra i quali l'Arabia Saudita (-20,7%), Stati Uniti (-21,2%), Canada (-12,2), Israele (-15,0%), Spagna (-21,8%), il Belgio (-20,2%), Francia (-17,6%), Regno Unito (-14,6%), Olanda (-12,3%), Portogallo (-58,1) e la Svezia (-9,6%). Risultati positivi sono stati registrati in Germania (+30,0%), Corea (+20,2%), Giappone (+6,6%), India (+44,0%) e Cina (+11,1%)⁵.



Showroom Natuzzi da 1.000 mq a Calcutta, Krishna Building, AJC Bose Road

⁵http://www.natuzzi.com/id/investor_relations/2012/Natuzzi%2020F_2011_DEF_HC.pdf

Box 7 - Poltrona Frau

Nel 2009 Il Gruppo Poltrona Frau, comprendente i marchi Poltrona Frau, Cassina e Cappellini, insieme ad altri marchi come Alias, Gebruder-Thonet Vienna, Gufram e Nemo, ha siglato una joint venture – Casa Décor – con il Gruppo Tata sia per l'importazione e la commercializzazione in India di prodotti dall'Italia sia per la realizzazione di interni nei settori hospitality e corporate offices (contract B2B). Il primo showroom è stato inaugurato a Mumbai nel settembre del 2010, a cui ha fatto seguito l'apertura di altri due punti vendita, rispettivamente a Bangalore e a Delhi alla fine del 2012.



Showroom di Casa Décor, Mumbai (Kala Ghoda) e Bangalore

Box 8 - Artemide

Artemide ha costituito la propria presenza in India, Artemide Lighting India Pvt. Ltd., nel 2011 attraverso una joint-venture maggioritaria con l'indiana Vectra Project Lighting. L'azienda ha la sua sede centrale a Mumbai (Raghuvanshi Mills), da dove fornisce assistenza tecnica ai clienti indiani, e distribuisce i propri prodotti attraverso la rete del partner indiano e altri rivenditori a Mumbai (Raghuvanshi Mills) Delhi (Defence Colony), Bangalore (Nanjappa Circle) Ahmedabad (Sindhuhavan Road) ed Hyderabad (prossima apertura a luglio 2013). L'attività principale della JV si concretizza nei seguenti ambiti: promozione e specificazione illuminotecnica, oltre all'importazione e la gestione del canale distributivo

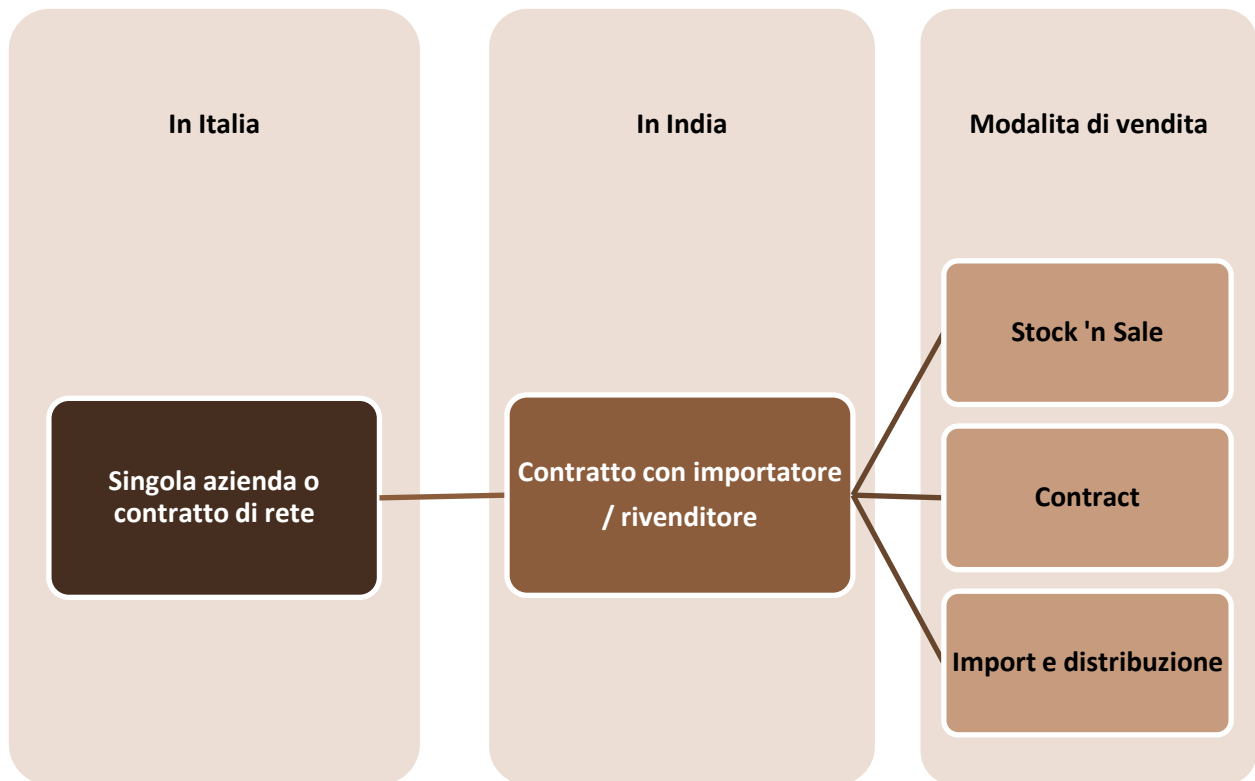


Interno dello showroom di Artemide a Mumbai

3.2.2 Modello 2 – Exporte showroom temporaneo

La singola azienda italiana - o una rete di imprese o un consorzio per l'internazionalizzazione - avviano la propria presenza nel mercato indiano con una semplice attività di esportazione attraverso un contratto commerciale con importatori, distributori e rivenditori indiani.

Grafico 10 - Export e showroom temporaneo



Tale attività di creazione e sviluppo di contatti commerciali e di verifica diretta del mercato potrebbe essere supportata con l'organizzazione di cosiddetti *pop-up shows*, eventi espositivi temporanei e itineranti nel territorio indiano.

4. I criteri di valutazione

I due modelli di business che sono stati identificati, investimento diretto (al 100% o attraverso una collaborazione con un partner indiano) e l'esportazione dei prodotti, possono essere valutati in base a criteri specifici.

4.1 Le modalità di vendita consentite

Ciasun modello di business implica la possibilità di rendere disponibili al consumatore o agli operatori indiani i propri prodotti attraverso specifici canali di vendita.

Il modello che consente una più ampia gamma di soluzioni è la joint-venture (modello 1a, grafico 5), per cui tutte le soluzioni prospettate sono disponibili.

Nel caso in cui l'azienda italiana decida di costituire una propria controllata in India (modello 2a), la legislazione indiana consente di ricorrere a tutte le modalità di vendita b2b, ma esclude quelle b2c. In tal caso, una soluzione interessante, che in India sta riscuotendo sempre maggior riscontro, è quella del franchising.

Per il modello 2, che identifica le modalità legate all'export, le modalità di vendita sono più limitate. Tuttavia, attraverso la partecipazione ad eventi promozionali come fiere ed esposizioni temporanee, l'azienda italiana può non solo siglare contratti commerciali con importatori e distributori indiani attivi sia nel settore retail e contract, ma anche vendere direttamente al consumatore i pezzi in esposizione (in tal caso, l'azienda deve assicurarsi di pagare il relativo dazio all'importazione prima del rientro in Italia).

Tabella 12 - Modalità di vendita in base alla tipologia di investimento

	B2B					B2C
	Cash n Carry	Contract	Franchising	Conto-vendita	Import	Retail
JV (modello 1A)	V	V	V	V	V	V
100% (modello 1B)	V	V	V	V	V	X*
Export(modello B)	X	V	X	V	V	V

* La legislazione corrente consente ad aziende straniere monomarca di avviare un'attività nel settore retail. Tuttavia, essendo posta la condizione che il 30% del valore del prodotto debba essere acquisito da PMI locali e considerando che tale studio è destinato ai marchi del "Made in Italy", tale opzione è considerata impercorribile.

4.2 Aspetti gestionali e operativi

La possibilità di aprire uno showroom permanente dipende, lo si è visto, da due condizioni:

1. L'azienda italiana forma una JV - anche maggioritaria - con un partner indiano;
2. L'azienda italiana costituisce uno showroom per attività cash-n-carry, finalizzato quindi esclusivamente alla vendita b2b.

La partecipazione da parte di un gruppo di aziende italiane ad eventi espositivi temporanei (pop-up show) permette invece la vendita b2b e b2c.

In entrambi i casi, showroom permanente o partecipazione ad eventi fieristici temporanei, è necessario costituire una struttura operativa in loco.

4.2.1 Showroom permanente

Struttura gestionale da costruire, con la nomina di:

- un generalmanager, che avvii le attività dell'azienda, creando una rete-vendite e occupandosi del coordinamento delle attività di marketing;
- un assistente al general manager;
- un addetto contabile (possibile anche l'opzione in outsourcing);
- un addetto al magazzino e alla logistica (con 2 assistenti);
- una receptionist e due "office boys";

Va poi identificata l'area (in affitto o da acquistare) in cui stabilire l'ufficio con il magazzino, possibilmente dotato di un'area- espositiva.

Box 9 - Le "Free Trade Warehousing Zones"

Sono zone di libero scambio e immagazzinamento, normalmente situate nelle vicinanze di un porto o aeroporto, comunque in aree periferiche dei grandi centri urbani, che offrono i seguenti vantaggi:

- a. il dazio sui beni importati e immagazzinati in una FTWZ è richiesto solo all'effettiva uscita del bene dall'area, quindi, di norma, a vendita conclusa;
- b. una migliore connessione ad altri centri urbani per il trasporto su gomma
- c. disponibilità di servizi specializzati forniti dall'ente che gestisce la FTWZ

4.2.2 Partecipazione a eventi espositivi temporanei e collettivi (pop-up show)

Va considerata la necessità di avvalersi di un team in loco per la pianificazione e la realizzazione di attività promozionali. Il team dovrà gestire:

- l'individuazione della location, la selezione sia di un architetto che si occupi del suo allestimento sia di un designer che ne curi l'immagine coordinata (logo, look & feel, etc...) e la registrazione del marchio Furniture & Design Italia;
- Le attività promozionali:
 - i. Realizzazione di una campagna promozionale su riviste specializzate;
 - ii. Il design e la stampa della brochure e altri materiali promozionali da distribuire in occasione del pop-up show;
 - iii. Organizzazione della tavola rotonda di apertura del pop-up show nella città selezionata.
- Il coordinamento tra produttori italiani e operatori indiani:
 - i. Nell'individuazione e selezione degli architetti, designers, importatori, distributori, retailers e costruttori indiani per l'organizzazione di incontri durante lo show;
 - ii. Nell'organizzazione di attività formative su specifici prodotti per gli operatori indiani interessati.

4.2.3 Dazi e costi di trasporto

Dal punto di vista delle barriere alle importazioni, nonostante una progressiva diminuzione dei dazi nel corso degli ultimi anni, i prodotti di arredo e design sono comunque sottoposti a un dazio pari a circa il 27% del valore CIF del prodotto (v. tabella 13).

L'organizzazione della logistica è generalmente onere dell'esportatore e diventa parte integrante del servizio offerto al cliente/importatore indiano.

Di norma, mobili e oggetti d'arredo e design sono trasportati via nave fino al porto più vicino tramite container. Una volta svuotati e sdoganati presso il porto, si effettua trasporto su gomma fino a raggiungere il destinatario finale (v. tabella 14).

Tabella 13 - Calcolo dazio all'importazione prodotti d'arredo

Valore CIF in Eur	10.000		
Descrizione	% dazi	Valore in Eur	Formula
Valore imponibile (BD)	1%	10.100	Valore CIF + landing charges (1% del CIF)
Dazio di base (AV, %)	10%	1.010	(TassoAV x BD)/100
Dazio Speciale (CVD, %)	10%	1.111	(Valore CVD) x Tasso Edu. Cess / 100
Educational Cess (%)	0.64%	78	(Valore CVD) x tasso Edu. Cess + Valore Edu. Cess) x Tasso Spl. CVD/100
Dazio Speciale Addizionale (Scl. CVD, 5)	4%	492	Valore BD + Valore CVD + Valore Edu.Cess + Valore Spl. CVD
TOTALE Dazio = ~28%		2.791	

Tabella 14 – Calcolo costi di trasporto internazionale e sdoganamento

Elemento	Stima costi (in €)	Tempi
Trasporto via mare	2.900 (fino a 2.000 kg)	7-8 giorni
Tariffa sdoganamento	Minimo 80 (o 0.2-0.5% del valore del prodotto)	
Custom Examination	50	
Liner Charges	120	
D/O Charges	100	3-5 giorni
Forward charges	100	
Trasporto su strada a Mumbai	150	
Totale Minimo Stimato	3.950	3 ore
Altre destinazioni/mezzi	Distanza da Mumbai	Tempi
Trasporto strada a Delhi	1.400	20 ore
Trasporto treno a Delhi	1.400	16+ ore
Trasporto strada a Bangalore	1.000	14 ore
Trasporto treno a Bangalore	1.000	22+ ore

4.3 Promozione: marketing e branding

Il mercato indiano dell'arredo, lo si è detto all'inizio di questo studio (v. capitolo 1.2), è ancora a uno stato iniziale di sviluppo e l'esposizione dei consumatori indiani ai marchi internazionali dell'arredo è ancora limitata.

Le attività promozionali e di marketing andranno quindi concepite considerando i seguenti fattori:

- Obiettivi: far conoscere il brand e le caratteristiche dei prodotti.
- Target:
 - Consumatori finali compresi nelle fasce di reddito A e B (reddito annuo a partire da 100.000 US\$);
 - Architetti e interior designers: sono loro i veri decision makers in grado di inserire i prodotti italiani in progetti per singoli clienti o progetti più ampi e sono loro a veicolare ai clienti finali il valore del prodotto;
 - Importatori, distributori e retailers.
- Strumenti:
 - Campagne pubblicitarie su riviste specializzate (design, interni, architettura, moda, lifestyle);
 - Organizzazione di attività di training per professionisti;
 - Animazione della piattaforma online (sito web www.furnituredesignitalia.com e communities sui social network).

4.3.1 Campagne pubblicitarie

Il numero di riviste di moda, design, architettura, lifestyle pubblicate in India è cresciuto in maniera esponenziale negli ultimi 3 anni: Elle Décor, A&D, Domus, Grazia e molte altre riviste sono oggi disponibili nel paese. Tuttavia, se si considerano le potenzialità del mercato, la tiratura di queste riviste è ancora relativamente bassa (v. tabella 15).

Le aziende che fanno inserzioni sono:

- Importatori e rivenditori locali;
- Produttori locali;
- Produttori stranieri (molti gli italiani) con – o senza - agenti e distributori in India.

Tabella 15 - Stima costi per campagne pubblicitarie su magazine settoriali

Nome	Tiratura	Periodicità	Dimensione	Prezzo (€)
Better Interiors	149.000	Mensile	Pagina Intera	1.700
Architecture+Design	70.000	Mensile	Pagina Intera	1.100
			Mezza Pagina	600
Elle Décor	64.000	Bimensile	Pagina Intera	1.800
			Mezza Pagina	1.100
Domus	35.000	Mensile	Pagina Intera	900

4.3.2 Training per professionisti

All'interno dello spazio del centro espositivo collettivo (permanente o temporaneo), possono essere organizzate delle attività di formazione sia per architetti e interior designers sia per importatori e rivenditori di prodotti d'arredo e il loro staff.

La finalità di questi corsi di formazione sarà di:

- Far capire la storia e i valori dell'azienda;
- Illustrare le modalità con cui il prodotto d'arredo è stato realizzato, concentrandosi in particolare su:
 - L'ideazione e la progettazione del modello;
 - La lavorazione dei materiali e delle finiture.

Tali attività possono essere tenute da managers/designers delle singole aziende espositrici.

4.3.3 Animazione piattaforma online

Come parte del presente progetto realizzato con il contributo del Fondo Intercamerale di intervento di Unioncamere, la Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry (IICCI) ha realizzato il sito web www.furnitureanddesignitalia.com. Il sito è stato concepito come una vetrina per le aziende italiane dell'arredo Made in Italy finalizzata a:

- Presentare la propria azienda ed esporre i propri prodotti all'interno di una galleria dedicata;
- Entrare in contatto con architetti, designer, importatori e rivenditori interessati a capire le caratteristiche del prodotto, prezzi, modalità di fornitura.

4.4 Entità dell'investimento

La previsione di investimento richiesto per l'apertura e gestione per un anno (tabella 19) di uno showroom in India è stata eseguita considerando:

1. I prezzi degli immobili (area ipotizzata di 1.000 mq, tabella 16);
2. I costi di personale addetto per un anno e uno showroom (Tabella 17);
3. I costi di gestione e di eventuale rinnovo dei locali (tabella 18);
4. Le campagne promozionali (tabella 15).

Tabella 16 - Stime prezzi immobili in India

CITTA'	AFFITTO			ACQUISTO		
	COSTO MENSILE (€ mq)	AREA (mq)	COSTO ANNUO (€ mq)	COSTO (€ mq)	AREA (mq)	COSTO TOTALE (€)
MUMBAI						
South Mumbai	49.96	1.000	599.486	40.000	1.000	40.000.000
Parel	46.11	1.000	553.371	27.298	1.000	27.298.000
Bandra	42.27	1.000	507.257	36.226	1.000	36.226.000
Worli	49.96	1.000	599.486	37.180	1.000	37.180.000
Powai	33.82	1.000	405.806	24.190	1.000	24.190.000
NEW DELHI						
South Delhi (Defence Colony-Lajpat)	26.13	1.000	313.577	24.796	1.000	24.796.000
Connaught Place	42.27	1.000	507.257	33.178	1.000	33.178.000
Noida	16.29	1.000	195.525	15.530	1.000	15.530.000
Gurgaon	18.60	1.000	223.193	17.318	1.000	17.318.000
West Delhi	21.52	1.000	258.240	18.834	1.000	18.834.000
BANGALORE						
MG Road	23.06	1.000	276.686	7.234	1.000	7.234.000
Indiranagar	16.29	1.000	195.525	3.750	1.000	3.750.000
Marathalli	13.68	1.000	164.167	3.802	1.000	3.802.000
CHENNAI						
Adyar	12.60	1.000	151.255	8.900	1.000	8.900.000
Nungambakkam	9.22	1.000	110.674	5.648	1.000	5.648.000
Anna Nagar	8.45	1.000	101.451	4.374	1.000	4.374.000
KOLKATA						
CBD	8.30	1.000	99.607	5.150	1.000	5.150.000
South Kolkata	13.07	1.000	156.789	11.982	1.000	11.982.000
Alipore	11.07	1.000	132.809	8.590	1.000	8.590.000
EM Bypass	10.30	1.000	123.586	8.039	1.000	8.039.000
New Town Rajarhat	8.61	1.000	103.296	5.360	1.000	5.360.000
AHMEDABAD						
Centro città	15.99	1.000	191.835	5.620	1.000	5.620.000
HYDERABAD						
Centro città	16.14	1.000	193.680	5.560	1.000	5.560.000
Elaborazione IICCI su dati disponibili on-line e su Construction World, Maggio 2013						

Tabella 17 - Stime costi personale (1 anno per 1 showroom)

	Numero	Costo annuo (per unita', INR)	Costo annuo totale (INR)	Costo annuo totale (€)
General Manager (marketing and operations)	1	2.000.000	2.000.000	30.000
Managers (accounts/logistics)	2	700.000	1.400.000	20.000
Assistente senior	1	700.000	700.000	10.000
Assistente junior/receptionist	1	400.000	400.000	6.000
Salespersons	2	500.000	1.000.000	15.000
Total	7		3.400.000	81.000

Tabella 18 - Stime costi di gestione

	Costo annuo totale (INR)	Costo annuo totale (€)
Rinnovo locali	1,500,000	22.000
Utenze	350,000	5.000
Manutenzione	200.000	3.000
Elettricità	150,000	2.000
Totale	900,000	32,000

Ipotizzando l'affitto di uno showroom in una zona centrale a New Delhi, l'investimento totale annuo per l'avvio delle attività in India si aggira circa 570.000 € (v. tabella 19).

Tabella 19 - Stima costi investimento anno 1

	Costo annuo totale (€)
Affitto locali	450.000
Costi personale	81.000
Costi di gestione	32.000
Campagne pubblicitarie	35.000
Consulenze e certificazioni varie	10.000
Totale	608,000

5. Piano d'azione proposto per il triennio 2014-16

Considerando le complessità intrinseche al mercato e la struttura di molte delle aziende destinatarie di questo studio, la IICCI suggerisce la realizzazione di una serie di attività preliminari che consentano alle aziende italiane di:

1. Testare il mercato ed avviare lo sviluppo di una rete commerciale, di marketing e di logistica in India attraverso partnership con operatori locali;
2. Avviare la promozione del brand collettivo *Furniture&Design ITALIA*, che potrà eventualmente essere utilizzato dalle imprese che, in una fase successiva, dovessero decidere di costituire un centro espositivo collettivo permanente.

Nello specifico, le azioni proposte sono le seguenti (v. grafico 11):

A. *Promozione del progetto presso le aziende italiane*

L'attività di promozione in Italia sarà realizzata a due livelli:

- a. *Roadshow* di presentazione del progetto presso le sedi delle Camere italiane partner, durante il quale sarà proposto alle aziende italiane partecipanti un pacchetto che comprenderà:
 - a. Un'area espositiva all'interno del pop-up show;
 - b. Un'area riservata nella piattaforma online;
 - c. La presenza del proprio logo e del profilo aziendale nel materiale promozionale;
 - d. L'organizzazione di incontri d'affari e attività formative con operatori indiani.

Il costo del pacchetto comprenderà una quota di partecipazione fissa + il costo dell'area utilizzata dalla singola azienda nello spazio espositivo + un eventuale costo per attività formative e promozionali.

- b. *Animazione della piattaforma online*, in cui sarà creata una sezione dedicata al pop-up show con anteprima dei prodotti in esposizione e con la possibilità da parte dei visitatori/operatori indiani di indicare determinate categorie di prodotti di particolare interesse.

B. *Costituzione di un desk operativo in India*

Il desk gestirà:

- l'individuazione della location, la selezione sia di un architetto che si occupi del suo allestimento sia di un designer che ne curi l'immagine coordinata (logo, look & feel, etc...) e la registrazione del marchio Furniture & Design Italia;
- Le attività promozionali:
 - i. Campagna promozionale su riviste specializzate, quali, a titolo di esempio, Elle Décor, Architectural Digest, Interiors/Exteriors;
 - ii. Il design e la stampa della brochure e altri materiali promozionali da distribuire in occasione del pop-up show;
 - iii. Tavola rotonda di apertura del pop-up show nella città selezionata.
- Il coordinamento tra produttori italiani e operatori indiani:
 - i. Nell'individuazione e selezione degli architetti, designers, importatori, distributori, retailers e costruttori indiani per l'organizzazione di incontri durante lo show;
 - ii. Nell'organizzazione di attività formative su specifici prodotti per gli operatori indiani interessati.

C. Realizzazione di un pop-up show “Furniture & Design ITALIA”

Nello specifico, la realizzazione di pop-up shows ha i requisiti di efficienza ed efficacia fondamentali in questa fase di avvio delle operazioni in India. I pop-up shows avranno le seguenti caratteristiche:

- *Format*: esposizione di prodotti d’arredo e design con organizzazione di seminari di presentazione della storia del design Made in Italy, incontri b2b con operatori locali e possibilità di vendere i prodotti esposti direttamente al consumatore;
- *Durata*: 10 giorni(2 weekend);
- *Città proposte*: una a scelta tra Mumbai, Bangalore, Delhi;
- *Periodo*: giugno 2014;
- *Modalità di partecipazione*: a ogni azienda è proposto un pacchetto di partecipazione, che comprende:
 - Un’area espositiva all’interno del padiglione Furniture and Design Italia;
 - Una pagina dedicata nel portale www.furnitureanddesignitalia.com;
 - L’organizzazione di una serie di incontri b2b con potenziali partners commerciali;
 - L’organizzazione di visite a potenziali locations per lo showroom.

D. Costituzione di un consorzio/rete di imprese in Italia

Le aziende che hanno partecipato al pop-up show possono prendere in considerazione l’ipotesi di costituirsi in un consorzio per l’internazionalizzazione o in un contratto di rete. Tale passaggio consentirebbe alle aziende italiane aderenti di accedere alle linee di finanziamento ministeriale e di poter gestire in modo congiunto le attività e operatività dello showroom in India.

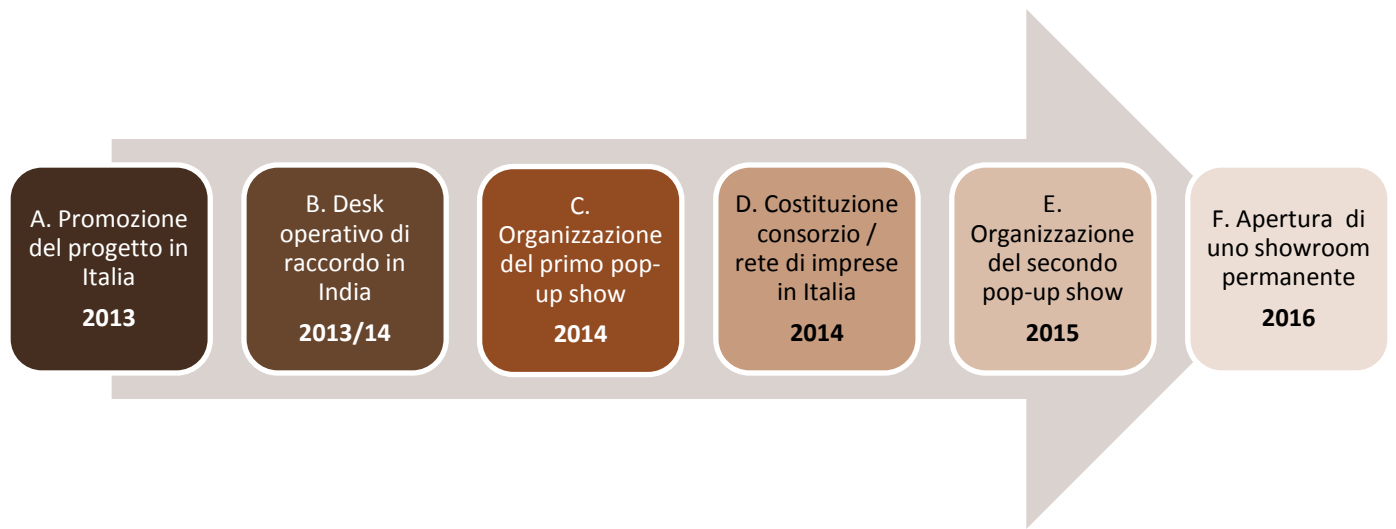
E. Apertura dello showroom

Costituzione di una società in India in joint-venture con un partner locale per vendita B2C oppure come “trading company” controllata per attività B2B utilizzando il marchio costituito in Italia.

Le attività contestuali alla costituzione della newco in India saranno:

- Registrazione e documentazione varia comprendente (vedere appendice 4 in allegato per maggiori dettagli):
 - Richiesta DIN (Director Identification Number) e DSC (Digital Signature Certificate)
 - Verifica disponibilità del nome
 - Richiesta di registrazione dell’azienda
- Individuazione location/s
- Selezione del personale
- Evento di lancio.

Grafico 11 - Fasi sviluppo del progetto



6. Conclusioni

Il mercato indiano presenta i tratti caratteristici dei Paesi emergenti: grande dinamismo e crescita economica non supportati da un adeguato sviluppo delle infrastrutture di base e delle filiere.

Nello specifico del mercato dell'arredo, questo disallineamento genera il gap esistente tra la domanda di prodotti d'arredo di qualità e la loro effettiva disponibilità sul mercato.

Le ragioni di tale distanza tra domanda e offerta, lo si è visto, dipendono da diversi fattori:

1. *Produzione locale*: pochi players con capacità produttiva di livello industriale presenti con punti vendita nei maggiori centri urbani solo da pochi anni;
2. *Filiera*: ancora poco specializzata, in cui gli operatori sono allo stesso tempo importatori, distributori e rivenditori;
3. *Normativa*: oltre alle barriere alle importazioni, la legislazione vigente è ancora limitante per gli investimenti esteri nel mercato retail monomarca e multimarca.

Nonostante ciò, i segnali che indicano grandi opportunità non mancano:

1. crescente potere d'acquisto della popolazione,
2. grande sviluppo delle infrastrutture urban, con la costruzione di numerose township, complessi residenziali, direzionali, commerciali,
3. una legislazione che si sta progressivamente aprendo agli investimenti esteri nel retail,
4. un generale apprezzamento per i prodotti italiani.

Si tratta quindi di un mercato che sta vivendo un momento di grande espansione e sviluppo: è cruciale che le aziende italiane sappiano cogliere l'occasione e presidiare il mercato, in modo da ottenere un vantaggio competitivo nel momento in cui esso decollerà.

Questo studio ha inteso quindi fornire ai grandi produttori e alle PMI italiane gli strumenti per valutare un investimento in India e suggerire una road-map per un approccio progressivo efficace ed efficiente al mercato indiano.

Appendici

Appendice 1 - Raggruppamenti di imprese: tipologie e caratteristiche							
Tipo	Personalità giuridica	Forme del contratto associativo e di adesione	Governance	Responsabilità	Pubblicità costitutiva	Formazione e distribuzione dell'utile	A agevolazioni
Rete di imprese	No	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Facoltà dei retisti di nominare un Organo Comune (persona fisica o società anche esterna alla Rete) che agisce su mandato collettivo e non quale organo del "soggetto rete"	Quella prescritta dalle norme codicistiche in tema di responsabilità contrattuale e, per l'Organo Comune, in tema di mandato	Obbligo di iscrizione al Registro Imprese nella sezione in cui è iscritto ciascun retista (medesimo obbligo anche in caso di nuove adesioni)	È possibile accantonare utili d'esercizio in apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete	Si, ma è valida solo per i soggetti contraenti che: a. abbiano istituito il fondo patrimoniale; b. abbiano effettuato conferimenti al fondo patrimoniale (con gli utili di impresa)
Consorzio	No	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo)	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria/Resp. sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto dagli amministratori	Obbligo di iscrizione a Registro Imprese e deposito situazione patrimoniale per consorzi con attività esterna	Possibile in via secondaria e incidentale. In ogni caso eventuali utili vanno reinvestiti entro i successivi due anni oppure redistribuiti tra le aziende consorziate in base a criteri di tipo mutualistico	Esistono 2 opzioni: a. Gli utili sono reinvestiti nel periodo previsto, il regime di imponibilità si trasforma da provvisorio a definitivo b. Se gli utili non sono reinvestiti o sono utilizzati per fini diversi da quelli disciplinati dalla legge, gli stessi sono soggetti a tassazione
Società consortile	Si	Dipende dalle regole di costituzione Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo) e Collegio Sindacale	Quella prescritta per il tipo societario prescelto (società di persone/ società di capitali), purché non in contrasto con le norme sui consorzi	Quelli prescritti per il tipo societario prescelto	Dipende dalle regole di costituzione	

Appendice 2 - Analisi comparativa delle possibili forme di ingresso in India

	<i>Ufficio Rappresentanza</i>	<i>Filiale</i>	<i>Ufficio di Progetto</i>	<i>Controllata / Joint Venture</i>
Requisiti per la costituzione	Approvazione della RBI (Reserve Bank of India)	Approvazione della RBI [tranne il caso di filiale all'interno di SEZ]	Approvazione della RBI non necessaria se la società straniera ha avuto mandato da una società Indiana per l'esecuzione di un progetto	La maggior parte dei settori / attività seguono una "approvazione automatica", per cui non è necessaria un'approvazione previa della RBI, ma una comunicazione <i>post facto</i> prima dell'inizio delle attività. Per alcuni settori specificamente indicati è necessaria l'autorizzazione del Foreign Investment Promotion Board e la comunicazione <i>post facto</i> all'RBI.
Attività consentite	Solo liaison, rappresentanza e comunicazione. Non può svolgere attività commerciale	Export / import di merci e servizi. Non può svolgere commercio al dettaglio e produzione [tranne se all'interno di SEZ].	Esecuzione del progetto secondo le condizioni indicati nel mandato	Tutte le attività indicate nell'Atto Costitutivo della società.
Finanziamento delle operazioni locali	Rimesse dall'estero dalla casa madre	Rimesse dall'estero dalla casa madre o ricavi delle operazioni consentite	Rimesse dall'estero dalla casa madre o ricavi delle operazioni consentite	Partecipazione azionaria; finanziamento in c/capitale o in c/debito [locale o estero]; redditi generati localmente.
Disciplina fiscale	Non c'è imposizione fiscale	Tenuta al pagamento delle imposte (42%) sul reddito generato in loco. Non sono previste ulteriori trattenute per il reimpatrio dei profitti.	Tenuto al pagamento delle imposte sul reddito generato attraverso le attività realizzate in loco. Non sono previste ulteriori trattenute per il reimpatrio dei profitti.	Tenuta al pagamento delle imposte (33%) sul reddito generato (ovunque nel mondo). Dividendi possono essere rimessi all'estero, previo pagamento della Tassa di Distribuzione del 16.60875% sui Dividendi dichiarati / distribuiti / pagati

Disciplina in tema di valuta straniera	Certificato annuale di osservanza da parte dei Revisori dei Conti indiani da depositare in India	Certificato annuale di osservanza / attività da parte dei Revisori dei Conti indiani da depositare in India		Tenuta a depositare dichiarazioni periodiche e annuali circa i capitali ricevuti dall'estero e l'emissione di azioni a favore di investitori stranieri
---	--	---	--	--

APPENDICE 3 – I produttori indiani

<i>Nome azienda</i>	<i>Profilo aziendale</i>	<i>Ultimo fatturato</i>	<i>Tipologia produzione</i>	<i>Rete vendita</i>	<i>Certificazioni</i>	<i>Collaborazioni attive</i>
Godrej Interio	Azienda del gruppo Godrej Industries. dedicata al settore arredo e design. L'azienda ha uffici di rappresentanza in Sri-Lanka, Olanda, EAU, Arabia Saudita e Cina	280 mln US\$	Arredamento casa e ufficio, con soluzioni specifiche per ospedali, laboratori e istituti scolastici.	50 negozi di proprietà, 45 negozi in franchising territorio nazionale e 800 outlet	ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001	Contratti di commercializzazione in esclusiva con Itoki (Giappone, mobili per ufficio), Sejin (Corea, mobili in acciaio per l'industria nautica) e Knoll Inc (Stati Uniti, mobili per ufficio)
Nilkamaal	Nikalmaal @home: è una delle cinque linee di business dell'azienda, dedicato alla produzione e alla vendita al pubblico di arredamento per la casa.	125 mln US\$	Mobili in plastica (moulded) Mobili per la casa e accessori	Network di vendita al dettaglio di 350 unità, circa 350 distributori, 33 uffici regionali nelle principali città e 24 magazzini nel paese	ISO 9001-2008	Joint venture in Bangladesh e Sri Lanka, presenza negli Emirati Arabi con un ufficio marketing
Featherlite	Azienda specializzata in arredamenti per uffici, con un'attenzione costante alla ricerca	36 mln US\$	Arredo per uffici (gestisce tutte le fasi produttive, dal progetto al prodotto finito)	25 showroom nelle principali città indiane	ISO 9001-2000	Nessuna, è un player solamente domestico.
Durian	Azienda produttrice, importatrice e retailer di arredamento per la casa	27 mln US\$	Mobili modulari (plywood e laminati)	40 showroom	FSC ISO 9001 e ISO 14001	Joint venture con azienda canadese

Sleek	Azienda specializzata nell'arredamento della cucina, componenti e accessori	18 mln US\$	Mobili da cucina, componenti e accessori	350 distributori	ISO 9001-2008	L'azienda non ha collaborazioni attive all'estero ma esporta i suoi prodotti al di fuori dell'India.
Style Spa Furniture	Azienda del gruppo Birla che opera nel settore dell'arredamento: l'azienda è allo stesso tempo produttore e retailer per altri marchi di alta gamma	20 mln US\$	Arredamento per la casa	Oltre 100 negozi nelle principali città	ISO 9001	Accordi di distribuzione con Chateau d'Ax e Milano & Design
Millennium Lifestyle	Azienda specializzata nel retail di arredamento di alta gamma	450.000 US\$	Arredamento per la casa e l'ufficio	Showroom a Bangalore e Hyderabad	No	Accordi di distribuzione con ArteM, Divani, Loddenkemper, RioArt, Sauder, Sherwood, and Softplus
Ekbote	Azienda produttrice di mobili in legno, sul mercato da oltre 50 anni	110.000 US\$	Arredamento per la casa e accessori	9 punti vendita a Bangalore, Chennai, Kolhapur e Pune	No	No

APPENDICE 4 – Step per la costituzione di una società a responsabilità limitata in India

<p>Director Identification Number (DIN) e Digital Signature Certificate (DSC)</p>	<p>Ogni individuo che intende essere nominato come direttore in ogni azienda deve ottenere il suo codice identificativo (DIN) e firma digitale ("DSC") prima della sua nomina come tale. Nel fare la domanda bisogna indicare i dati personali</p> <ol style="list-style-type: none"> a. I dati personali (Data di nascita;Il nome del padre;Luogo di nascita;Cittadinanza;Numeri di telefono;Numero di passaporto;Copia del passaporto autenticata; attuale indirizzo di residenza insieme al CAP della zona); b. Copia autenticata dell'indirizzo di residenza. Uno dei seguenti documenti, che <u>deve essere notarizzato</u>, è sufficiente:copia autenticata del passaporto;copia autenticata della patente di guida;copia autenticata della bolletta telefonica;copia autenticata della bolletta elettrica;copia autenticata dell'estratto conto bancario; c. indirizzo completo di residenza permanente insieme al CAP zona (se diverso da quello dell'attuale residenza) e d. 2 fotografie formato tessera. <p>Come previsto dall'IndianCompanies Act del 1956 ("CA56") per la costituzione di una società sono necessari almeno due soci e due direttori. Tuttavia, poiché i passaggi burocratici necessaria ottenere il DIN e DSC richiedono un certo tempo, di norma possono essere nominati come direttori temporanei della società due professionisti locali (che hanno già il loro DIN e DSC), generalmente i consulenti che gestiscono la pratica. Subito dopo la costituzione, questi si dimetteranno dalla loro carica e trasferiranno le loro partecipazioni ai referenti indicati dall'azienda italiana.</p>
<p>Verifica disponibilità del nome</p>	<p>Bisogna compilare il modulo 1A del Companies (Central Government's) General Rules and Forms, 1956 e depositarlo presso il Registro delle Imprese, ("Registrar Of Companies") per verificare la disponibilità del nome.</p> <p>Il modulo 1A deve specificare 6 nomi proposti in ordine di preferenza e richiedere il nulla-osta per l'uso di tale nome /marchio nella forma di una delibera consiliare dell'azienda. La delibera consiliare dovrà essere autenticata e dovranno essere apposte le necessarie apostille nel paese di costituzione dell'azienda</p>
<p>Atto costitutivo e Statuto</p>	<p>Atto costitutivo e lo statuto (<i>Memorandum and Articles of Association</i>) della società devono essere redatti, autenticati e apostillati. Non appena ricevuta la lettera di disponibilità del nome dal RoC, atto costitutivo e statuto devono essere timbrati in conformità alle disposizioni del CA56.</p>
<p>Moduli obbligatori</p>	<p>Per la registrazione finale dell'azienda è necessario compilare:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. <i>Form No. 1 of the Companies Rules and Forms</i> - dichiarazione di conformità con le disposizioni del CA56; ii. <i>Form No. 18 of the Companies Rules and Forms</i>- sulla situazione della sede legale della società a responsabilità limitata; iii. <i>Form No. 32 of the Companies Rules and Forms</i>—per i dati personali dei direttori della società. <p>I moduli sopra indicati e i seguenti documenti devono poi essere depositati presso il RoC, assieme al pagamento delle tasse di deposito:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Il <i>Memorandum e Articles of Association</i> timbrati e firmati ii. Copia autenticata della lettera del RoC in merito alla disponibilità del nome iii. Procura (<i>power of attorney</i>) da parte dei sottoscrittori della società a favore di avvocati per fare correzioni in documenti e carte depositate al RoC. Questa procura deve anche essere autenticata. <p>Una volta che i suddetti moduli sono depositate, la società può essere operativa entro 3-4 giorni lavorativi.</p>