

29 ottobre 2025

Lettera all'Imprenditore n. 398



Strategie di ingresso nel mercato indiano



“Chi vuole capire il futuro dei mercati emergenti deve guardare all’India, non da lontano, ma dall’interno.”

Mukesh Ambani

Negli ultimi dieci anni, l’India si è imposta come uno dei mercati più dinamici dell’economia mondiale, superando il Regno Unito come **quinta economia** per dimensioni del PIL e registrando **tassi di crescita superiori al 6% annuo**. Con oltre 1,4 miliardi di abitanti, una classe media in forte espansione e un’accelerazione tecnologica spinta sia dal governo che dal settore privato, il mercato indiano rappresenta una destinazione di primaria importanza per le imprese.

Per le aziende italiane orientate ai mercati esteri, **l’India si presenta come un’opportunità concreta**, ma anche come un mercato complesso, con regole, abitudini e dinamiche profondamente diverse da quelle europee.

Approcciarsi al mercato indiano ipotizzando la semplice esportazione dall’Italia, mostra spesso i suoi limiti: la distanza geografica e logistica, la burocrazia doganale, la volatilità dei tassi di cambio e le barriere all’ingresso incidono pesantemente sulla competitività dei prodotti italiani. L’India, inoltre,

non è un mercato omogeneo: si tratta piuttosto di una costellazione di mercati regionali, ognuno con proprie peculiarità linguistiche, sociali e industriali. Senza una presenza in loco, è difficile comprendere il contesto, i bisogni reali dei clienti e costruire relazioni durature con partner, distributori e istituzioni locali.

Perché il modello di export spesso non è efficiente?

L'export dall'Italia all'India, può essere un primo passo, ma in molti casi non è la strategia vincente nel lungo periodo.

Le **barriere all'ingresso** restano significative, soprattutto nei settori della **meccanica, dell' automotive, dei beni di consumo durevoli e dell'agroalimentare**. Inoltre, ottenere le certificazioni necessarie per l'importazione richiede in molti casi tempi lunghi e conoscenze specifiche.

Anche la **logistica** è un fattore critico: tempi di consegna lunghi, costi di trasporto elevati e oscillazioni valutarie rendono difficile competere con produttori locali o multinazionali già insediate nel Paese. Settori come la meccanica strumentale, il fashion e la cosmetica soffrono particolarmente l'assenza di una struttura locale, poiché i clienti indiani richiedono adattamento, servizio post-vendita e presenza continua.

Infine, la **dimensione culturale** gioca un ruolo chiave. In India il business è fortemente basato sulla fiducia e sul contatto personale: avere un interlocutore locale facilita le relazioni, velocizza i processi decisionali e trasmette credibilità. Senza una presenza stabile è più difficile interpretare il mercato, negoziare efficacemente e gestire le complessità amministrative.

Una stabile organizzazione locale come soluzione

Per le aziende italiane che vogliono crescere in India, la soluzione più efficace è spesso **stabilire una presenza locale**. Questa può avvenire in due modi principali: tramite una società interamente controllata o attraverso una joint venture con un partner locale. Entrambi modelli possono avere finalità commerciali (marketing, distribuzione, assistenza clienti) o produttive (assemblaggio, produzione parziale o completa).

Una **società interamente controllata** consente di gestire direttamente tutte le attività, migliorando la percezione del marchio, la capacità di adattare l'offerta e il controllo sulla gestione operativa e strategica.

La **joint venture**, pur offrendo la possibilità di combinare tecnologia e know-how italiani con la conoscenza del mercato e le reti relazionali del partner indiano, richiede una gestione più complessa. È necessario allineare visioni strategiche, obiettivi di lungo periodo e stili di governance differenti; differenze culturali, normative e operative possono rallentare i processi decisionali e rendere più delicata la tutela della proprietà intellettuale e del controllo gestionale.

Settori come automotive, macchinari industriali, moda, design, cosmetica ed energia rinnovabile traggono comunque grande vantaggio da entrambi i modelli, se costruiti su basi solide e con partner affidabili.

Inoltre, una presenza diretta trasmette un messaggio chiaro: impegno di lungo periodo, fiducia nel mercato, disponibilità a **creare valore in India** e non solo a esportare prodotti.

Come scegliere la giusta modalità di ingresso in India?

Per entrare in modo efficace nel mercato indiano, le aziende italiane devono abbandonare la logica dell'occasionalità e costruire un **progetto Paese strutturato**, basato su analisi di mercato e valutazione del contesto normativo. Aspetti fondamentali da considerare sono:

- ✓ **Analisi del contesto regionale:** l'India non è un mercato unico. Il Paese presenta livelli di sviluppo e settori trainanti diversi;
- ✓ **Adattamento del prodotto:** ciò che funziona in Europa non è automaticamente efficace in India. Packaging, comunicazione, servizio e persino le dimensioni dei prodotti devono essere calibrate alla domanda del mercato locale;
- ✓ **Presidio delle relazioni istituzionali:** operare in India significa anche dialogare con autorità centrali e statali. Avere una presenza fisica in loco facilita la gestione di permessi, incentivi e interlocuzioni pubbliche.
- ✓ **Ricerca di partnership affidabili:** le joint venture con player locali permettono di superare le barriere culturali e accedere più rapidamente a reti commerciali e amministrative, è quindi fondamentale la scelta del partner giusto, con esperienza nel settore e reputazione solida.

Il futuro delle relazioni economiche tra Italia e India appare particolarmente promettente. L'India sta accelerando in settori strategici come

digitalizzazione, energia verde, infrastrutture e automazione, ambiti nei quali l'Italia vanta competenze ed eccellenze riconosciute. Tuttavia, per trasformare queste opportunità in risultati concreti, le imprese italiane devono adottare un approccio più integrato e proattivo: non più semplici esportatori, ma attori presenti e radicati nel sistema economico indiano.

Una presenza diretta, commerciale o produttiva, permette di comprendere maggiormente le specificità della domanda locale, adattare l'offerta ai gusti e alle esigenze del mercato locale e costruire relazioni e partnership durature con soggetti locali e istituzioni. È una scelta che richiede maggior impegno e investimenti, ma è anche quella che offre prospettive di crescita più solide e sostenibili.

Benedetti&Co, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione e nella gestione dei rapporti con le partecipate estere. Nel mercato indiano opera in modo stabile da quasi vent'anni, sviluppando progetti su tutto il territorio per aziende italiane ed europee che vogliono approcciare o consolidare la loro presenza in questo mercato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 022 23698254