25 novembre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 446

Benedetti&Co

India: errori da evitare nei primi due anni di attività



"I piani sono soltanto buone intenzioni, se non si traducono immeditamente in lavoro concreto"

Peter Drucker

Entrare nel mercato indiano rappresenta un'importante opportunità di crescita, ma richiede un approccio strutturato e una buona conoscenza delle dinamiche locali. Per garantire la sostenibilità di un progetto non sono, infatti, sufficienti l'interesse di potenziali clienti, la disponibilità di partner commerciali o le buone prospettive di sviluppo, ma è necessario impostare il business in modo corretto.

Nei primi due anni di attività si concentrano alcune delle scelte più delicate: investimenti non adeguatamente pianificati, partnership avviate frettolosamente e una gestione poco attenta alle complessità operative, possono compromettere anche progetti con buone prospettive di sviluppo.

Quali sono, quindi, gli errori iniziali da evitare per costruire una presenza solida in India?

Avviare investimenti senza un’adeguata analisi e pianificazione

Uno degli errori più frequenti è avviare investimenti senza aver prima verificato le reali opportunità offerte dal mercato e la loro fattibilità. Prima di procedere è necessario analizzare il mercato, verificando i competitor, il posizionamento dei propri prodotti e le caratteristiche della domanda. Queste informazioni sono la base per definire una corretta strategia. Occorre, infatti, capire se esistono le condizioni per competere e quali risorse siano necessarie per farlo. Queste valutazioni devono confluire in un Business Plan, che permetta di quantificare l'investimento, stimare i tempi di sviluppo, comprendere le risorse economiche e organizzative da impegnare, ovvero, in sintesi, di comprenderne la fattibilità. Solo in questo modo è possibile assumere decisioni consapevoli; avviare un progetto senza averne valutato adeguatamente i costi e pianificato le azioni significa esporsi al rischio di investimenti non coerenti con gli obiettivi ed aspettative dell’azienda.

Affidarsi completamente a distributori o partner locali

La ricerca di distributori, agenti o potenziali partner rappresenta spesso uno dei primi passi per entrare nel mercato indiano. Tuttavia, la disponibilità di un interlocutore locale, pur essendo in molti casi necessaria, non è sufficiente a garantire il successo di un business. Uno degli errori da evitare è lasciarsi convincere dalle prospettive commerciali presentate da potenziali partner senza aver effettuato le opportune verifiche. Il network relazionale dichiarato, la rete di contatti e le opportunità prospettate devono essere valutate rispetto agli obiettivi dell'impresa e alla reale capacità dell'interlocutore di contribuire al progetto. Una collaborazione avviata senza un'analisi adeguata del partner può compromettere lo sviluppo del business e le possibilità di costruire una presenza efficace sul territorio. La scelta del partner deve quindi essere una decisione ponderata, non semplicemente dettata dall’istinto.

Non definire il corretto modello di business

Un'altra scelta determinante riguarda il modello di business da adottare. È sufficiente implementare una struttura commerciale in loco oppure è necessario investire in un'attività di assemblaggio o in una vera e propria

struttura produttiva? Non esiste un'unica soluzione valida per tutte le imprese. La scelta deve essere coerente con le caratteristiche dei prodotti, le esigenze del mercato e gli obiettivi di sviluppo. Una presenza commerciale potrebbe essere sufficiente per presidiare il mercato e gestire i rapporti con i clienti o fornire servizi di post vendita. In altri casi potrebbe essere necessario un investimento più significativo e implementare strutture di assemblaggio e/o produttive per garantire competitività. In queste circostanze diventa indispensabile verificare anche l'esistenza di una supply chain locale adeguata, in grado di supportare le attività e garantire gli standard qualitativi richiesti.

Definire il modello di business significa stabilire quale ruolo dovrà avere la presenza locale all'interno della strategia complessiva dell'impresa. Una scelta non adeguatamente ponderata, prima di avviare l'investimento, può portare a costruire una struttura non coerente con le effettive esigenze del mercato, oppure a limitare lo sviluppo per mancanza delle necessarie capacità operative.

Trascurare il controllo durante la fase operativa

Definire la strategia, dimensionare l'investimento e definire le tempistiche di sviluppo sono attività indispensabili per affrontare la fase esecutiva e ridurre i possibili rischi di insuccesso. La pianificazione deve però concretizzarsi in attività operative con risultati verificabili. Nei primi due anni è fondamentale mantenere un controllo puntuale e continuo sulle tempistiche e sullo stato di avanzamento delle iniziative, verificando che quanto previsto venga effettivamente realizzato. Eventuali ritardi o scostamenti devono essere individuati tempestivamente, prima che possano compromettere il percorso di sviluppo pianificato. Particolare attenzione va riservata ad alcune aree operative particolarmente delicate, come il procurement e la gestione delle risorse umane. Sul fronte degli acquisti è importante verificare l'affidabilità dei fornitori locali, la qualità dei beni e dei servizi acquistati, il rispetto delle condizioni contrattuali e delle tempistiche di consegna. Per quanto riguarda le risorse umane, occorre assicurarsi che i profili selezionati siano effettivamente coerenti con le esigenze aziendali, che ruoli e responsabilità siano chiaramente definiti e

che i processi di selezione e gestione del personale siano adeguatamente presidiati, anche quando affidati ad agenzie esterne.

Fin dalle fasi di avvio diventa pertanto importante implementare adeguati sistemi di monitoraggio e controllo attraverso la definizione di procedure autorizzative e meccanismi di reporting periodici (MIS). Questi strumenti consentono di monitorare l'effettivo avvio delle diverse attività, verificare il rispetto delle tempistiche e degli obiettivi definiti, individuare eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione iniziale e intervenire tempestivamente con le necessarie azioni correttive.

In questo contesto, il supporto di una struttura esterna competente e con una consolidata esperienza nel mercato indiano può fare la differenza. Il coinvolgimento di un Project Manager facilita, infatti, il coordinamento delle diverse fasi del progetto, il dialogo della casa madre con gli interlocutori locali, il monitoraggio dell'avanzamento delle attività e la verifica che le attività siano realizzate nei tempi e secondo gli obiettivi concordati, mantenendo il progetto coerente con la strategia aziendale.

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

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 4803
info@benedetti-co.it

Milano

Via G. Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 05774
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817