

16 aprile 2025

Lettera all'Imprenditore n. 375

Benedetti&Co

Strategie di ingresso nel mercato indiano: Joint Venture o Subsidiary interamente controllata?



"In India, il successo non dipende solo da ciò che vendi, ma da come costruisci relazioni e comprendi il mercato."

Ratan Tata

L'India rappresenta oggi una delle economie più dinamiche a livello globale, con un mercato interno in costante espansione, una popolazione giovane e urbanizzata, e una crescente apertura agli investimenti esteri. Per le aziende italiane intenzionate ad avviare o consolidare una presenza sul territorio, diventa cruciale valutare con attenzione la strategia di ingresso più adatta. Tra le opzioni principali si distinguono la **Joint Venture** con partner locali e l'apertura di una **subsidiary locale interamente controllata**. Due strade diverse, con vantaggi e criticità specifiche, che, in ogni caso, prima di essere intraprese devono essere analizzate alla luce degli obiettivi aziendali, del settore di riferimento e della propensione al rischio.

Joint Venture: costruire alleanze strategiche per entrare con agilità

La Joint Venture rappresenta una delle scelte utilizzate dalle imprese italiane che intendono entrare in India. Si tratta di un modello che permette di costituire una nuova entità giuridica condivisa con un partner locale, combinando competenze, capitale e risorse. I vantaggi principali di questo approccio risiedono nella possibilità di sfruttare immediatamente la conoscenza del mercato del socio indiano, la sua rete di contatti commerciali e l'accesso privilegiato a canali distributivi già esistenti.

Nonostante i vantaggi, la Joint Venture presenta però anche alcune criticità rilevanti. La **scelta del partner giusto** è un fattore necessario e imprescindibile per il successo dell'operazione. Differenze culturali, divergenze sugli obiettivi strategici, nel controllo operativo o nella gestione del know-how possono sfociare in conflitti difficili da risolvere. Questo può limitare l'autonomia decisionale e rallentare l'implementazione di scelte operative rilevanti. A ciò si aggiunge il rischio di una perdita parziale del controllo sul marchio, sulla qualità dei prodotti e sulla linea strategica complessiva.

Subsidiary interamente controllata: autonomia strategica e presidio diretto

Un'alternativa strutturata alla Joint Venture e molto utilizzata è rappresentata dall'apertura di una società interamente controllata. Questa scelta è sempre più adottata da imprese che desiderano mantenere il controllo, proteggere il proprio know-how e gestire direttamente i rapporti con clienti, fornitori e istituzioni.

La creazione di una propria subsidiary consente di costruire un rapporto diretto con il mercato indiano, senza mediazioni né compromessi con partner locali. Le imprese che scelgono questa strada possono modellare l'organizzazione secondo i propri standard, investire in brand positioning e customer care, e sviluppare strategie di marketing su misura. Inoltre, godono di una maggiore flessibilità nella gestione finanziaria e di una visibilità più chiara sulle performance dell'attività.

Tuttavia, questa strategia comporta un investimento iniziale più rilevante e un maggiore impegno organizzativo: avviare una subsidiary significa gestire direttamente la costituzione della società, affrontare procedure burocratiche

articolate, reclutare personale locale e garantire la conformità alla normativa in materia di lavoro, ambiente, tassazione e proprietà intellettuale. È necessario avere una struttura gestionale solida, una visione chiara di lungo termine e la disponibilità a dedicare risorse al monitoraggio e alla compliance.

Quale modello scegliere?

La scelta se entrare in India tramite Joint Venture o attraverso una subsidiary interamente controllata non ha una risposta univoca, ma dipende da numerosi fattori. Una **Joint venture** è generalmente più rischiosa rispetto a una **subsidiary interamente controllata** a causa della **mancanza di controllo completo** e dei possibili conflitti tra i partner. In una **subsidiary interamente controllata**, l'azienda madre ha **maggiore controllo**, ma si assume anche **tutti i rischi finanziari e operativi**. La scelta dipende dalle priorità dell'azienda (controllo completo vs. condivisione dei rischi) e dalla strategia a lungo termine.

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 oltre quindici anni, sviluppando progetti su tutto il territorio per aziende italiane ed europee che vogliono approcciare o consolidare la loro presenza in questo mercato. In particolare siamo in grado di supportare l'imprenditore non solo nella fase di set-up societario, ma anche nella ricerca di personale, clienti e fornitori sul mercato indiano; ci occupiamo inoltre del monitoraggio delle imprese indiane e dell'individuazione e implementazione del giusto controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 20 54803
info@benedetti-co.it

Milano

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

Mumbai

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