

Strategie wejścia na rynek indyjski



© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, Grudzień, 2024

Spis treści

Dlaczego Indie? Potencjał rynku.....	3
Eksport. Pierwszy krok na rynku indyjskim	5
Joint venture z indyjskim partnerem	6
Zakładanie firmy w Indiach.....	7
Franczyza w Indiach	8
Fuzje i przejęcia w kontekście indyjskim	9
Bariery i wyzwania przy ekspansji na rynek indyjski	12
Rola wsparcia instytucjonalnego w ekspansji do Indii	13
Kluczowe rekomendacje dla polskich firm	14

Strategie wejścia na rynek indyjski

Instytut Boyma

Każda firma planująca wejście na rynek zagraniczny, zwłaszcza tak odmienny kulturowo i zróżnicowany wewnętrznie jak indyjski, musi dopasować strategię biznesową do jego specyfiki oraz uwarunkowań. Istnieje wiele różnych ścieżek ekspansji, a jej odpowiedni wybór i wcześniejsze przygotowanie zwiększają szanse na sukces. Indie to rynek pełen możliwości, ale także wyzwań, gdzie złożoność regulacji i infrastruktury wymaga od przedsiębiorców elastyczności, cierpliwości oraz starannego przygotowania opartego na wiedzy eksperckiej.

Dlaczego Indie? Potencjał rynku

Indie to jedna z najszybciej rozwijających się gospodarek świata. Z PKB wynoszącym w 2024 roku ponad 3,8 biliona dolarów i prognozowanym wzrostem na poziomie 7% rocznie, kraj ten przyciąga uwagę przedsiębiorców z całego świata.

Niewątpliwie siłą napędową gospodarki Indii jest największa na świecie liczba ludności, wedle danych Banku Światowego wynosząca ponad 1,4 miliarda, której większość stanowią osoby młode – poniżej 35. roku życia. Stale rosnąca klasa średnia, licząca ponad 430 milionów – tyle, co wszyscy mieszkańcy Unii Europejskiej łącznie – jest jednym z kluczowych czynników rozwoju sektora usług i wzrostu konsumpcji. Szacuje się, że do 2030 roku Indie mają szansę stać się trzecim co do wielkości rynkiem konsumenckim na świecie. Dynamiczny rozwój e-commerce, zwłaszcza od pandemii COVID-19

ułatwia dotarcie do konsumentów bez konieczności planowania inwestycji. Z kolei założenie własnego zakładu produkcyjnego czy biura sprzyja realizacji długoterminowej strategii biznesowej. Dla polskich firm rozwój ekonomiczny Indii oznacza potencjał na długoletnią współpracę z wkrótce trzecią największą gospodarką na świecie.



3,8 bln USD PKB i przewidywany wzrost 7% rocznie



Największa liczba ludności na świecie (ponad 1,4 mld)



Młode społeczeństwo poniżej 35 roku życia



Trzeci co do wielkości rynek konsumencki na świecie do 2030 r.



Stale rosnąca klasa średnia (430 mln)

Źródło: Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy (2024)

Pierwszym krokiem przedsiębiorców w kierunku tak zróżnicowanego pod względem geograficznym, administracyjnym i społecznym rynku jest wybór strategii ekspansji. W zależności od możliwości firmy i modelu biznesowego można skupić się wyłącznie na eksporcie, rozważyć franczyzę czy zaplanować przeniesienie produkcji do jednego z dwudziestu ośmiu stanów Republiki Indii.

Eksport. Pierwszy krok na rynku indyjskim

Eksport jest popularną strategią, pozwalającą firmom stopniowo zdobywać doświadczenie i budować markę na nowym rynku bez potrzeby inwestycji w infrastrukturę czy pracowników. Kluczowym elementem jest tutaj współpraca z lokalnymi partnerami, takimi jak doradcy biznesowi, dystrybutorzy lub importerzy, którzy znają specyfikę rynku. Należy pamiętać, że każda firma importowa w Indiach musi posiadać odpowiednie uprawnienia takie jak Import Export Code (IEC) czy być zarejestrowana w ramach podatku od towarów i usług – Goods and Services Tax (GST).

Ze względu na znaczną odległość między Polską a Indiami, eksport wymaga precyzyjnego zaplanowania logistyki, w tym wyboru odpowiedniego transportu, morskiego lub lotniczego, zaplanowania czasu dostaw i zapewnienia odpowiednich warunków przechowywania produktów, zwłaszcza tych wrażliwych na wysokie temperatury czy wilgoć. W przypadku produktów spożywczych konieczne jest spełnienie wymogów certyfikacji takich jak potwierdzenie wegańskości (w Indiach określane jako „pure veg”) czy zgodność z przygotowaniem produktów mięsnych w sposób halal. Etykiety muszą być w języku angielskim lub hindi i zawierać szczegółowe informacje o importerze. Dodatkowo na opakowaniach produktów spożywczych w Indiach wymagane są zielone lub czerwone symbole wskazujące, czy produkt jest pochodzenia zwierzęcego. Warto pamiętać, że Indie mają największy na świecie odsetek wegetarian, co sprawia, że wprowadzenie produktów wegańskich oraz kosmetyków nietestowanych na zwierzętach może spotkać się z pozytywnym odbiorem.

Przepisy importowe i taryfy celne różnią się w zależności od kategorii produktu i regionu Indii. Przykładowo, podstawowe cło na alkohol wynosi około 40%, ale dodatkowe podatki stanowe mogą podnieść cenę produktu

nawet o 100%. Dlatego cena polskich alkoholi dostępnych na rynku indyjskim w sektorze premium (np. polskie wódki luksusowe) może być nawet o 50% wyższa w południowym stanie Karnataka niż w Goa.

Eksport pozwala na testowanie rynku i budowanie zaufania do marki. Firmy mogą wprowadzać limitowane serie produktów, które są dostosowane do specyficznych upodobań klientów. Eksport stanowi także pierwszy krok do bardziej zaawansowanych form działalności, takich jak joint venture czy zakładanie lokalnych oddziałów.

Joint venture z indyjskim partnerem

Joint venture to forma strategicznej współpracy między przedsiębiorstwem zagranicznym a lokalnym partnerem, polegająca na stworzeniu wspólnego przedsięwzięcia. Jest to jedna z najczęściej wybieranych form ekspansji, ponieważ pozwala na łączenie zasobów i doświadczeń obu stron, co znacząco ułatwia wejście na ten rynek. Korzyści z tego modelu to nie tylko podział ryzyka, ale także dostęp do już istniejącej sieci dystrybucji, infrastruktury i kontaktów biznesowych lokalnego partnera, co jest szczególnie istotne w Indiach, gdzie relacje interpersonalne mają szczególne znaczenie. Dodatkowo, joint venture bywa jedynym rozwiązaniem w branżach takich jak obronność, energetyka czy infrastruktura, gdzie przepisy prawne wymagają współpracy z lokalnym podmiotem, by móc prowadzić działalność w danym sektorze.

Przykładem modelu joint venture jest współpraca polskiej firmy z sektora obronnego WB Group z lokalnym partnerem. W 2020 roku w Nowym Delhi powstała spółka WB Electronics India Pvt. Ltd., która ma pełnić rolę bazy dla przyszłej produkcji sprzętu oraz wspierać rozwój programów badawczo-rozwojowych na potrzeby indyjskiego wojska i przemysłu.

Taki model niesie jednak pewne wyzwania. Różnice kulturowe i w stylu zarządzania między polskimi a indyjskimi firmami mogą prowadzić do nieporozumień, a rozbieżności w celach biznesowych mogą negatywnie wpływać na efektywność współpracy. Przy tego typu współpracy kluczowe jest ustalenie przejrzystych zasad. Ważne jest również zabezpieczenie interesów obu stron poprzez precyzyjne przygotowanie umowy uwzględniającej lokalne przepisy.

Zakładanie firmy w Indiach

Założenie firmy wymaga szczegółowego zaplanowania, zwłaszcza w przypadku spółek kapitałowych, które są najpopularniejszą formą prawną wybieraną przez zagranicznych inwestorów w Indiach. Istnieją dwie główne formy: Private Limited Liability Company (PVT LTD), porównywalna do polskiej spółki z o.o., oraz Public Limited Liability Company (Public LTD), przypominająca polską spółkę akcyjną. Obie regulowane są przez Ustawę o spółkach z 2013 r. i wymagają rejestracji w Ministerstwie Spraw Korporacyjnych Indii (MCA).

Proces rejestracji spółki typu PVT LTD, najczęściej wybieranej przez zagraniczne podmioty, obejmuje kilka etapów. Kluczowym krokiem jest sprawdzenie zasad dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI), aby upewnić się, że planowana działalność jest dozwolona w Indiach i inwestorzy mogą posiadać 100% udziałów. Większość sektorów jest dostępna poprzez ścieżkę automatyczną, co upraszcza procedury, jednak są wyjątki, np. działalność związana z hazardem, produkcją tytoniu czy niektórymi aspektami nieruchomości.

Rejestracja obejmuje wybór lokalizacji, zarejestrowanie adresu w Indiach, złożenie wniosku o nazwę spółki oraz wniosku rejestracyjnego w systemie

SPICe+ MCA. Następnie inwestorzy ustalają strukturę kapitałową, w tym statutowy i wpłacony kapitał zakładowy. Kolejnym etapem jest zgromadzenie niezbędnych dokumentów, które muszą być notarialnie poświadczone i przetłumaczone na język angielski. Po zakończeniu rejestracji spółka otrzymuje certyfikat, a zarząd musi spełnić obowiązki compliance, takie jak otwarcie rachunku bankowego czy powołanie biegłego rewidenta.

Procedura zakładania spółki w Indiach, bardziej szczegółowo opisana w materiale [„Inwestycje w Indiach. Jak założyć spółkę?”](#), choć wydaje się skomplikowana i wiąże się z co najmniej kilkumiesięcznym procesem rejestracji, oferuje zagranicznym inwestorom dużą elastyczność. Jeden z [polskich producentów opakowań metalowych](#) - Can-Pack, odniósł sukces na rynku indyjskim właśnie dzięki inwestycji w lokalną produkcję. Firma zdecydowała się na budowę zakładu produkcyjnego w Aurangabadzie w stanie Maharashtra. Dzięki tej inwestycji Can-Pack nie tylko obniżył koszty transportu, ale zbudował także silne relacje z lokalnymi partnerami biznesowymi, co przyczyniło się do dalszego wzrostu firmy w regionie. Założenie własnego zakładu produkcyjnego daje firmie dodatkowo pełną kontrolę nad operacjami, technologią i standardami jakości.

Franczyza w Indiach

Franczyza to bardziej elastyczny sposób strategii ekspansji na rynek indyjski, szczególnie dla firm, które chcą zminimalizować ryzyko związane z bezpośrednim prowadzeniem działalności. Model ten pozwala na współpracę z lokalnymi partnerami, którzy przejmują operacyjną stronę biznesu, korzystając jednocześnie z rozpoznawalnej marki, sprawdzonego modelu biznesowego i know-how franczyzodawcy. W Indiach, gdzie rynek jest zróżnicowany kulturowo i ekonomicznie, franczyza umożliwia także

dostosowanie oferty do potrzeb lokalnych konsumentów. Przykładem mogą być europejskie sieci restauracji i kawiarnie, takie jak Costa Coffe, PizzaExpress czy Häagen-Dazs, które działając w Indiach na zasadzie franczyzy, dostosowały swoje menu do lokalnych preferencji, np. oferując lokalną herbatę z mlekiem czy eliminując wołowinę i wieprzowinę, które nie są spożywane przez hindusów i muzułmanów.

Atutem franczyzy jest także możliwość szybkiego skalowania działalności dzięki lokalnym przedsiębiorcom, którzy rozumieją specyfikę rynku. Kluczowe jest zapewnienie spójności marki i jakości usług, franczyzodawca musi precyzyjnie określić standardy, wspierając partnerów w szkoleniu, marketingu i logistyce.

Taki model biznesowy w Indiach wybrała polska marka kosmetyków kolorowych - Inglot. Pozwoliło to firmie na szybkie otwarcie sklepów w prestiżowych lokalizacjach takich jak centra handlowe w dużych miastach i sprzedaż za pośrednictwem indyjskich platform e-commerce jak Nykaa czy Myntra. Franczyza jest dobrym rozwiązaniem dla firm, które już posiadają rozpoznawalną markę i chcą szybko wejść na rynek bez konieczności tworzenia całej infrastruktury.

Fuzje i przejęcia w kontekście indyjskim

Fuzje i przejęcia to strategia umożliwiająca szybkie zdobycie silnej pozycji na rynku indyjskim. Dzięki fuzjom z lokalnymi partnerami lub przejęciu istniejącej firmy, przedsiębiorstwa zyskują dostęp do infrastruktury, bazy klientów oraz lokalnej wiedzy. Tego rodzaju działania są szczególnie korzystne na rynku indyjskim, gdzie sieci relacji i znajomość lokalnych uwarunkowań mają duże znaczenie w biznesie.

Fuzje i przejęcia umożliwiają dodatkowo skorzystanie z lokalnego know-how, które jest szczególnie cenne na tak zróżnicowanym rynku jak Indie. Zespół na miejscu zna specyfikę danego regionu, preferencje konsumentów oraz kluczowe różnice kulturowe, co może znacząco wpłynąć na powodzenie nowych inicjatyw. Przejęcie lokalnej firmy może przyspieszyć również uzyskanie niezbędnych licencji i certyfikatów wymaganych przez indyjski rząd, co jest szczególnie korzystne w sektorach takich jak farmacja, zielone technologie czy logistyka.

Proces fuzji i przejęć wiąże się jednak z wyzwaniami takimi jak czasochłonność negocjacji oraz konieczność zrozumienia indyjskiego prawa i przepisów dotyczących ochrony konkurencji. Ważne jest skorzystanie z doradztwa prawnego i finansowego, aby zminimalizować ryzyko. Wyzwania mogą dotyczyć także integracji kulturowej, zwłaszcza w zakresie stylu zarządzania i oczekiwań pracowników. Polskie firmy powinny inwestować w budowanie spójnej kultury organizacyjnej oraz programy szkoleniowe, które ułatwią adaptację obu zespołów.

5 strategii wejścia na rynek indyjski

1**Eksport**

wymaga współpracy z lokalnymi partnerami, takimi jak doradcy biznesowi, dystrybutorzy lub importerzy, którzy znają specyfikę rynku.

**2****Joint venture**

pozwała na łączenie zasobów i doświadczeń obu stron, co znacząco ułatwia wejście na rynek.

3**Zakładanie firmy**

choć wydaje się skomplikowane i czasochłonne, oferuje dużą elastyczność dla zagranicznych inwestorów.

**4****Franczyza**

dla rozpoznawalnych marek, przyspiesza wejście na rynek bez konieczności tworzenia całej infrastruktury.

5**Fuzje i przejęcia**

umożliwiają skorzystanie z lokalnego know-how, które jest szczególnie cenne na tak zróżnicowanym rynku jak Indie.



Źródło: Opracowanie własne

Bariery i wyzwania przy ekspansji na rynek indyjski

Rozwój biznesu na rynku indyjskim niesie za sobą wyzwania, które mogą stanowić bariery dla polskich firm. Tym bardziej istotne jest zrozumienie specyfiki kraju, jego ograniczeń i odpowiednie przygotowanie.

Złożoność regulacyjna i biurokracja. Rejestracja działalności, uzyskanie licencji czy zgód od lokalnych władz często wymaga czasu i znajomości skomplikowanych procedur, które różnią się w zależności od stanu. Współpraca z lokalnymi ekspertami prawnymi i doradcami biznesowymi pomaga uniknąć kosztownych błędów i przyspiesza proces wejścia na rynek.

Różnice kulturowe. Długotrwałe negocjacje i budowanie relacji opartych na zaufaniu to nieodłączne elementy indyjskiego prowadzenia biznesu. Udział w targach i wydarzeniach branżowych oraz inwestowanie czasu w zrozumienie kultury biznesowej są kluczowe dla nawiązania efektywnej współpracy.

Wyzwania logistyczne i infrastrukturalne. Mimo znaczących inwestycji w infrastrukturę i boomu magazynowego zwłaszcza po pandemii COVID-19, Indie wciąż zmagają się z problemami logistycznymi, zwłaszcza w mniej rozwiniętych regionach. Opóźnienia w dostawach, problemy transportowe i brak odpowiednich magazynów mogą podnosić koszty operacyjne i wpływać na jakość realizacji zamówień.

Zmienność regulacji i polityki handlowej. Częste zmiany przepisów, w tym taryf celnych, wymagają elastyczności firm i bieżącego monitorowania sytuacji prawnej. Dodatkowo, wprowadzenie nowych regulacji dotyczących ochrony środowiska, takich jak ograniczenia emisji czy zarządzanie

odpadami, wymaga dostosowania działań przedsiębiorstw do zmieniających się norm.

Ochrona własności intelektualnej. W Indiach ochrona własności intelektualnej jest wyzwaniem z powodu czasochłonnych i kosztownych procesów rejestracji oraz trudności w egzekwowaniu praw. Naruszenia, takie jak piractwo i podróbki, są powszechne, dlatego firmy muszą współpracować z lokalnymi prawnikami, aby zabezpieczyć swoje prawa.

Aby sprostać tym wyzwaniom, polskie firmy powinny inwestować w lokalne partnerstwa, korzystać z usług doświadczonych doradców oraz aktywnie korzystać z programów wsparcia. Kluczowe są cierpliwość, elastyczność i długoterminowe zaangażowanie w dostosowanie działań do lokalnych warunków.

Rola wsparcia instytucjonalnego w ekspansji do Indii

Wsparcie instytucjonalne i doradcze odgrywa kluczową rolę w ekspansji na rynek indyjski. Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Ambasada RP w Nowym Delhi oraz izby handlowe takie jak Indyjsko Polska Izba Gospodarcza (IPCCI) czy Zrzeszenie Europejskiego Biznesu w Indiach (FEBI) wspierają przedsiębiorców w dostępie do wiedzy, a udział w organizowanych przez nie wydarzeniach biznesowych sprzyja nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi partnerami. Firmy mogą korzystać także z doświadczenia doradców biznesowych, którzy znając specyfikę rynku indyjskiego a także oczekiwania polskiego klienta, pomagają dostosować strategię do lokalnych realiów.

Rząd Indii wspiera natomiast zagranicznych inwestorów poprzez program „Make in India”, oferując ulgi podatkowe, uproszczone procedury i specjalne strefy ekonomiczne (SEZ). Inne inicjatywy, takie jak „Digital India” czy „Skill

India”, wspierają rozwój technologii i edukacji, co tworzy dodatkowe możliwości dla firm z sektora IT, nowych technologii czy edukacji. Warto także zapoznać się z zachętami biznesowymi konkretnych stanów. Takie wsparcie zarówno ze strony Polski, jak i Indii, umożliwia skuteczniejsze wejście na rynek oraz długoterminowy rozwój biznesu oparty na wiedzy i doświadczeniu eksperckim.

Kluczowe rekomendacje dla polskich firm

Wejście na rynek indyjski wymaga przemyślanej strategii i dostosowania działań do lokalnych realiów. Kluczowe są oferty skrojone do potrzeb klientów, współpraca z lokalnymi partnerami oraz budowanie trwałych relacji biznesowych. Ważne jest także zrozumienie różnorodności kulturowej oraz specyfiki prawnej, która różni między stanami.

Warto również pamiętać, że w Indiach relacje odgrywają istotną rolę – regularne spotkania i udział w wydarzeniach branżowych pomagają zdobyć zaufanie oraz zacieśnić współpracę z partnerami. Cierpliwość, konsekwencja i inwestycja w lokalny zespół mogą znacząco zwiększyć efektywność działań.

Dynamiczny rozwój klasy średniej, urbanizacja oraz rosnący popyt na innowacje w Indiach także oferują ogromne możliwości. Polskie firmy, które wykazą się elastycznością i gotowością do adaptacji, mają szansę nie tylko odnieść sukces finansowy, ale także zbudować silną pozycję w Azji, czyli na jednym z najbardziej perspektywicznych rynków świata.

Materiał powstał we współpracy

z Fundacją Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im. Michała Boyma

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.



www.trade.gov.pl



Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR