

28 maggio 2026

India come doppio motore di crescita

Vendere in India e produrre dall'India: modelli strategici per le imprese italiane



BONFIGLIOLI CONSULTING OGGI

Nati 50 anni fa come azienda familiare, oggi siamo un gruppo di consulenza strategica e operativa a livello globale.

Promuoviamo la crescita delle aziende in Italia e all'estero, combinando in modo unico competenze specialistiche in diversi settori di mercato, il metodo Lean e l'esperienza sul campo per accelerare la trasformazione del mondo industriale verso un cambiamento sostenibile.



50

Anni di storia

12

Uffici in Europa | Stati Uniti | Asia

+100

Consulenti attivi

15.000

Casi di successo



Octagona è un partner leader nella consulenza internazionale, con oltre 20 anni di esperienza e più di 1.000 progetti completati.

Specializzata nell'**internazionalizzazione delle imprese**, offre servizi su misura per aiutare le aziende italiane ad espandersi nei mercati globali.

Le principali aree di attività sono:

- analisi strategica dei mercati
- sviluppo commerciale mercati
- costituzioni societarie
- supporto operativo locale
- gestione e ricerca reti di fornitura
- supporto alle operazioni straordinarie

Octagona fornisce supporto operativo continuo e assistenza legale, fiscale e finanziaria.

Il team è composto da oltre **50 professionisti** attivi in più di **40 paesi**.

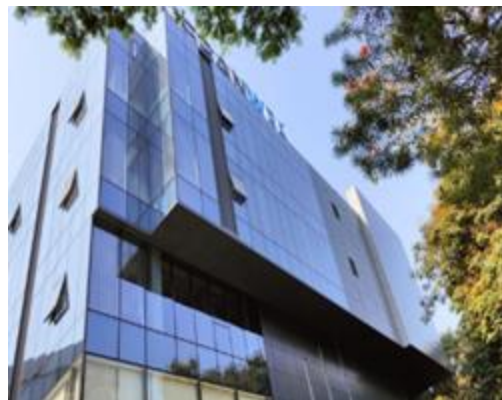


Octagona India

Octagona è presente in India dal 2002 con l'obiettivo di fornire un ponte alle aziende italiane interessate al Subcontinente.

Da semplici operazioni di supporto commerciale, Octagona India si è velocemente affermata come società presente in loco in grado di fornire anche **supporto agli investimenti diretti nel Paese** attraverso:

- **3 uffici**
- **+ 45 persone**
- **+ 50 progetti continuativi**



Created with mapbox.com

1. India come mercato finale



Perché l'India oggi: la demografia

1,470 milioni

Popolazione totale

~ 28-29 anni

Età Media

40%

**Popolazione <
25 anni**

8%

**Popolazione
over 65**

68%

**Popolazione
tra 15 e 64 anni**

73 anni

**Aspettativa
di vita**

1,9

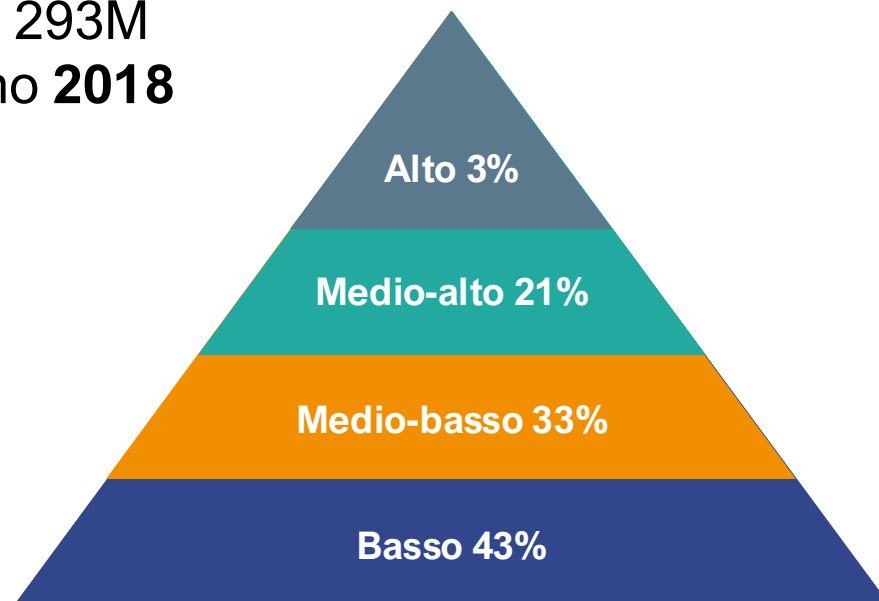
figli per donna

Tasso di natalità

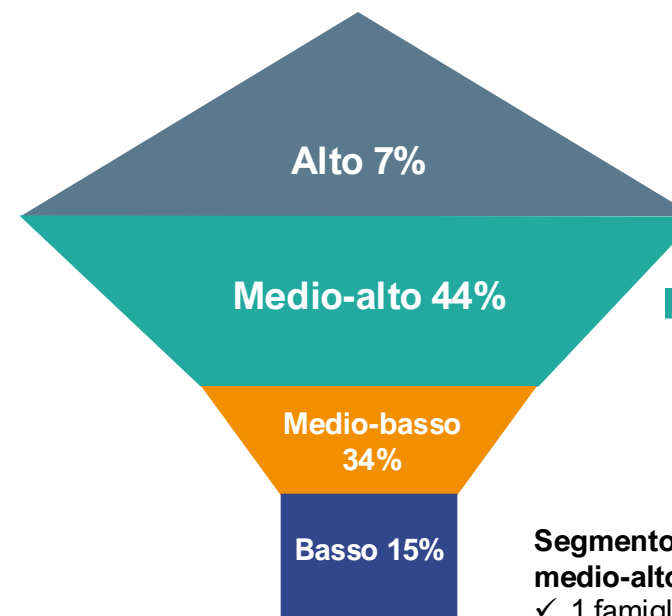
India come mercato finale: la demografia

Distribuzione dei nuclei familiari per fascia di reddito

Nuclei familiari
>> 293M
Anno **2018**

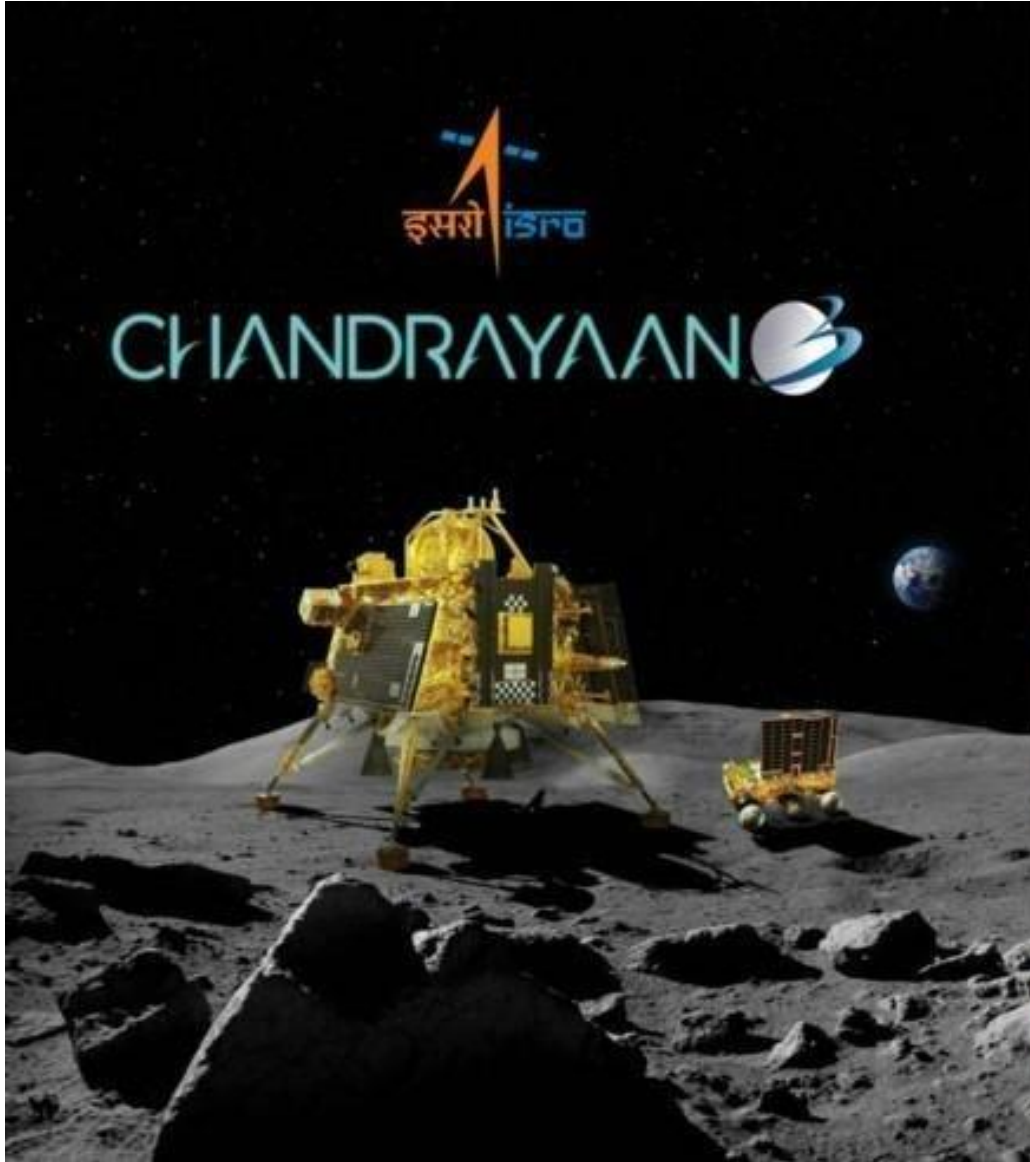


Previsione per il
2030 >> 386M



Segmento ad alto reddito e reddito medio-alto

- ✓ 1 famiglia su 4 oggi
- ✓ 1 famiglia su 2 entro il 2030
- ✓ Circa 70 milioni di famiglie a basso reddito in meno entro il 2030



L'India è la QUARTA economia al mondo

Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri

Design, tecnologia, intelligenza artificiale: l'agenda per un'alleanza tra Italia e India

Mercoledì, 20 Maggio 2026

L'editoriale a doppia firma del Presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, e del Primo Ministro dell'India, Narendra Modi, pubblicato oggi sul Corriere della Sera e su diverse testate indiane



Ora l'India è la quarta economia al mondo, ma fa più effetto sapere che ha superato il Giappone

Il sorpasso ai danni di Tokyo in termini di pil nominale racconta il peso della sua popolazione (la più numerosa al mondo), della classe media e delle aspirazioni dell'industria tecnologica di Nuova Delhi

Selfie e intese, Meloni e Modi rafforzano il legame tra Italia e India

La premier: 'Partnership strategico speciale, obiettivo scambi a 20 miliardi'



Di addio agli apparecchi acustici costosi (se hai più di 60 anni)

Sponsored by: **hearclear**

India e Unione Europea: sorge una nuova era strategica.



Adam Burakowski 25 maggio 2026, 09:39 3 minuti

L'India prosegue la sua energica azione diplomatica per stringere legami più stretti con le nazioni europee. Il testo integrale dell'accordo di libero scambio UE-India è stato recentemente pubblicato ed è attualmente in fase di traduzione nelle rispettive lingue nazionali, con l'avvio a breve del processo di ratifica. L'Europa, da parte sua, si sta preparando a un significativo rafforzamento della cooperazione.



Narendra Modi e Ursula von der Leyen a Nuova Delhi il 26 gennaio 2026.

ROMA, 21 maggio 2026, 11:26
di Paolo Cappelleri



↑ Modi dona all'Italia un gelso nero, lo pianta con Meloni a Villa Pamphili - RIPRODUZIONE RISERVATA

Accordo di libero scambio UE-INDIA

Il **27 gennaio 2026** l'Unione Europea e l'India hanno ufficialmente concluso un **Accordo di Libero Scambio (Free Trade Agreement – FTA)** nel corso del vertice UE-India tenutosi a Nuova Delhi, alla presenza delle massime autorità istituzionali europee e indiane.

L'accordo prevede una **liberalizzazione senza precedenti degli scambi commerciali** tra le due aree. In particolare:

- ✓ **Oltre il 90% delle merci scambiate** tra UE e India sarà progressivamente liberalizzato;
- ✓ L'accordo copre circa il **99% delle esportazioni indiane verso l'UE** e il **97% delle esportazioni europee verso l'India**;
- ✓ È prevista una **riduzione significativa delle tariffe doganali**, con l'obiettivo di portare il valore del commercio bilaterale oltre i **136 miliardi di dollari annui**;
- ✓ Viene ampliato l'**accesso al mercato per i servizi e gli investimenti**, accompagnato da una maggiore cooperazione normativa in settori strategici



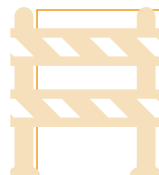
Impatto settoriale

- **Tessile:** riduzione dei dazi dal 12% allo 0%, con un abbattimento completo delle barriere tariffarie;
- **Cuoio e pelletteria:** dazio ridotto dal 17% allo 0%;
- **Gemme e gioielli:** dazio ridotto dal 4% allo 0%, facilitando l'accesso alla domanda premium europea;
- **Elettronica:** dazio ridotto dal 14% allo 0%;
- **Prodotti chimici:** dazio ridotto dal 12,8% allo 0%;
- **Farmaceutica:** maggiore accesso ai mercati UE ad alto valore aggiunto;
- **Ingegneria e macchinari:** rafforzamento della cooperazione industriale e ampliamento della presenza manifatturiera

Accordo UE-INDIA: quali vantaggi per le aziende italiane?



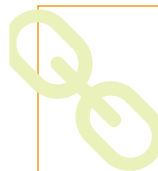
Accesso preferenziale a un mercato ad altissima crescita



Riduzione delle barriere non tariffarie



Semplificazione doganale e logistica



Valorizzazione della supply chain europea (rules of origin)



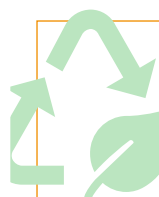
Facilitazione della presenza locale (servizi e mobilità)



Sviluppo del digital export



Maggiore tutela della proprietà intellettuale



Vantaggio competitivo per aziende sostenibili



Maggiore trasparenza e prevedibilità del mercato



Maggiore certezza legale e protezione



Accordo dinamico e in evoluzione

India come mercato finale

Investimenti pubblici

- L'India ha aumentato significativamente gli investimenti pubblici in infrastrutture.
- **Progetti principali:** Il piano *Smart Cities Mission* ha l'obiettivo di sviluppare 100 città intelligenti entro il 2025, creando nuove opportunità per le aziende italiane nel settore delle costruzioni, dell'efficienza energetica e delle tecnologie urbane.
- **Settori strategici:** Le industrie come l'energia rinnovabile, le infrastrutture di trasporto (ferrovie, strade, aeroporti) e la costruzione di città moderne sono in crescita.

Raccomandazioni strategiche

- Posizionarsi come fornitori di soluzioni innovative per la classe media emergente.
- Capitalizzare sugli investimenti pubblici in infrastrutture per entrare nei settori delle costruzioni, dei trasporti e delle smart cities.

Settori industriali a maggiore domanda per le imprese italiane



Limiti dell'export puro: dazi, pricing, percezione locale

Dazi e Tariffe

L'India applica tariffe doganali piuttosto elevate su alcuni prodotti, specialmente sui **beni di consumo e i prodotti ad alta tecnologia**.

Esempio: Tariffe su alcuni prodotti elettronici possono arrivare fino al 20-25%.

Strategia: Per ridurre l'impatto delle tariffe, le imprese italiane dovrebbero valutare la **produzione locale o collaborare con partner locali** per ridurre il costo del prodotto finale.

Pricing

L'India è un mercato sensibile al prezzo, ma con una **classe media in crescita** che è anche disposta a pagare un premio per la qualità.

Problema: La difficoltà di allineare il pricing ai costi locali e alle aspettative del consumatore indiano. Le imprese italiane potrebbero trovarsi in difficoltà nel competere con i produttori locali o i marchi asiatici a basso costo.

Strategia: La differenziazione del prodotto e il posizionamento premium possono essere utilizzati per giustificare prezzi più alti.

Percezione locale

I prodotti italiani sono generalmente visti come di alta qualità, ma potrebbero non essere conosciuti o apprezzati in tutte le regioni dell'India. Le **differenze culturali e le preferenze di consumo locali** possono rappresentare una sfida.

Strategia: È fondamentale fare un'adeguata analisi delle preferenze locali per **comprendere come adattare i prodotti, il packaging e le campagne di marketing** per renderli più attraenti per il consumatore indiano.

2. India come Hub Manifatturiero



Incentivi governativi (PLI Schemes)

Programmi PLI (Production Linked Incentives)

- Il governo indiano ha introdotto il *Production Linked Incentive Scheme* (PLI) per incentivare la produzione locale in vari settori industriali.
- **Obiettivo:** Aumentare la produzione domestica, ridurre la dipendenza dalle importazioni e creare posti di lavoro.
- **Settori coperti:**
 - ✓ Elettronica (smartphone, componenti elettronici)
 - ✓ Automotive (veicoli elettrici, componenti)
 - ✓ Farmaceutico e medicale
 - ✓ Energia rinnovabile
 - ✓ Alimenti trasformati
- **Opportunità:** Le imprese italiane possono beneficiare di questi incentivi se investono in impianti produttivi in India, sia come produttori diretti sia in collaborazione con partner locali.
- **Strategia:** Esplorare la possibilità di insediarsi in India per usufruire dei vantaggi fiscali e produttivi offerti dai programmi PLI, soprattutto nei settori automobilistico ed elettronico, dove l'Italia ha una forte expertise.



Strategia "China+1"

Cos'è la strategia "China+1"?

La strategia "China+1" è una risposta alla crescente incertezza geopolitica e alle interruzioni delle supply chain globali, che ha spinto molte aziende a **diversificare i loro hub produttivi fuori dalla Cina**, includendo paesi come l'India.

Vantaggi della "China+1":

- **Diversificazione del rischio:** Ridurre la dipendenza dalla Cina e mitigare i rischi associati a tensioni commerciali o pandemie.
- **Accesso a nuovi mercati:** Oltre a diventare hub di produzione, l'India rappresenta un mercato di consumo interno in rapida crescita.

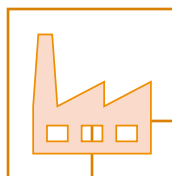


Costo del lavoro e competitività industriale



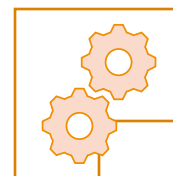
Costo del lavoro

- **Costo medio manifatturiero:** India ~1,5–2,5 USD/ora vs Cina ~5–7 USD/ora
 - **Demografia favorevole:** oltre **65% della popolazione sotto i 35 anni** → vantaggio strutturale nel lungo periodo
 - **Disponibilità di workforce tecnica:** ~1,5 milioni di ingegneri laureati ogni anno
- Non è solo “low cost”, ma **scalabilità della forza lavoro** (fattore chiave per produzione di massa)



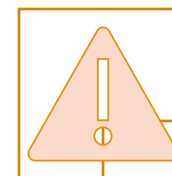
Competitività industriale

- **PLI Schemes:** >25 miliardi USD allocati in 14 settori
 - **FDI inflow:** >70 miliardi USD annui → crescente fiducia internazionale
 - **Ease of Doing Business:** miglioramento significativo negli ultimi anni
 - **Cluster industriali:** sviluppo di hub specializzati (es. Gujarat, Tamil Nadu, Maharashtra)
- L'India non è più solo alternativa alla Cina, ma **parte integrante della strategia “China+1”**



Infrastrutture & supply chain

- **National Infrastructure Pipeline (NIP):** >1.400 miliardi USD investimenti
 - **Logistics cost:** attualmente ~13–14% del PIL (vs 8–9% nei paesi sviluppati) → forte spazio di miglioramento
 - **Digital backbone:** Aadhaar + UPI → uno dei sistemi digitali più avanzati al mondo
- Riduzione progressiva dei costi logistici = **aumento marginalità industriale**



Rischi

- **Complessità burocratica** ancora presente a livello statale
- **Gap infrastrutturali** in alcune aree
- **Skill gap** nella **manodopera** operativa (necessità di training)

Confronto con Cina e ASEAN

INDIA vs. CINA	INDIA vs. ASEAN
<p>Cina: ancora leader globale nella manifattura ($\approx 30\%$ produzione mondiale), supply chain integrata e alta efficienza</p> <p>India: crescita accelerata, con focus su nuovi investimenti e rilocalizzazione industriale</p>	<p>ASEAN (Vietnam, Indonesia, Thailandia):</p> <ul style="list-style-type: none"> • maggiore efficienza logistica • ecosistemi export-oriented già consolidati <p>India:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercato interno: >1,4 miliardi di consumatori • Crescita classe media: ~300–400 milioni entro 2030 • FDI policy più aggressiva in settori chiave
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo del lavoro: India ~50–70% inferiore rispetto alla Cina ➤ Demografia: India = popolazione più giovane (età mediana ~28 vs ~39 Cina) ➤ Modello industriale: <ul style="list-style-type: none"> • Cina → centralizzato, infrastrutture mature • India → sistema federale + incentivi (PLI, Make in India) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Export hub: ASEAN più orientato all'export ➤ Market-driven manufacturing: India combina produzione + domanda interna ➤ Incentivi: India più strutturata su programmi governativi (PLI)
<p>L'India non sostituisce la Cina, ma abilita strategie “China+1” = “China+India”</p>	<p>→ ASEAN = piattaforma export efficiente</p> <p>→ India = dual opportunity (produzione + mercato)</p>

3. Il modello integrato: Sales + Manufacturing



Export → Filiale → Assembly locale

A. Export e Filiale

- ✓ **Modello di esportazione tradizionale:** Le aziende italiane possono iniziare esportando direttamente in India per testare il mercato, per poi stabilire una filiale a supporto delle attività di vendita.
- ✓ **Vantaggi della filiale:**
 - Maggiore controllo sul mercato.
 - Supporto alle attività di marketing e customer service.
 - Raccogliere informazioni dirette sui consumatori e sulle preferenze locali.



B. Assembly locale

- ✓ **Modello di assembly locale:** Stabilire impianti di assemblaggio locali può consentire di ridurre i costi di produzione e di approvvigionamento, pur mantenendo una parte della produzione in Italia.
 - ✓ **Vantaggi:**
 - ✓ Riduzione dei costi di logistica e trasporto.
 - ✓ Minori dazi doganali su prodotti parzialmente assemblati o componenti.
 - ✓ Adattamento rapido alle richieste del mercato locale.
 - ✓ **Settori ideali:** Elettronica, automotive, beni di consumo.
- Considerare l'apertura di filiali in India per aumentare la penetrazione del mercato e raccogliere dati.
- Investire in impianti di assemblaggio per abbattere i costi e ottenere benefici fiscali.

Joint Venture industriali

Una *Joint Venture* (JV) è un accordo di cooperazione tra due o più aziende per avviare un'attività in un mercato specifico. Le JV in India possono combinare competenze locali con il know-how industriale italiano.

Vantaggi:

Accesso a risorse locali e network

- **Networking locale:** rafforzare la connessione con istituzioni e stakeholder chiave
- **Capitale umano:** sfruttare la forza lavoro qualificata e giovane



Condivisione di rischi e costi

- **Rischio ridotto** grazie alla cooperazione
- **Ottimizzazione dei costi** operativi e produttivi



Facilitazione di conformità alle normative locali e accesso agli incentivi fiscali

- Superamento delle **sfide regolatorie indiane** (approvazioni, burocrazia)
- **Incentivi** fiscali e statali (PLI, Make in India)

Joint Venture industriali

Settori strategici:

- ✓ **Automotive:** elevata domanda interna, produzione e innovazione
- ✓ **Energia:** crescente domanda di energie rinnovabili e sostenibili
- ✓ **Elettronica:** con la domanda di dispositivi intelligenti in crescita
- ✓ **Beni di consumo:** alto consumo domestico e crescita della classe media

Raccomandazioni strategiche

Selezionare partner affidabili

1. **Esperienza settoriale:** lavorare con partner locali che comprendano le dinamiche del mercato
2. **Visione strategica condivisa:** allineamento su obiettivi di crescita a lungo termine

Creare una JV come veicolo di ingresso

1. **Superamento sfide normative e logistiche:** sfruttare la JV per affrontare il sistema burocratico e le complessità delle leggi indiane
2. **Piano di exit e governance chiara:** definire contrattualmente gli obiettivi, le responsabilità e le modalità di uscita

India come hub produttivo strategico per l'Asia

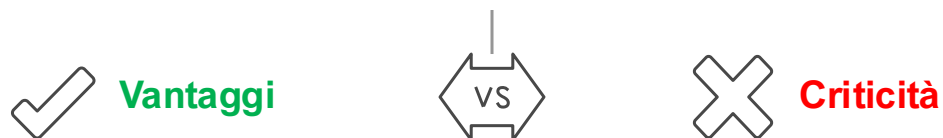
Vantaggi	Opportunità	Azioni aziendali
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posizione geografica strategica: ponte ideale tra Asia del Sud, Sud-Est asiatico, Medio Oriente e Africa ✓ Forza lavoro a basso costo: salari competitivi (30-50% inferiori rispetto a Cina e Giappone) con crescente specializzazione tecnica ✓ Incentivi governativi robusti: programmi Make in India e PLI (Production Linked Incentive) con sgravi fiscali fino al 4-6% per settori strategici 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Production Linked Incentive (PLI): cashback fino al 4-6% su export di prodotti in settori chiave (automotive, electronics, pharmaceuticals, machinery) ➤ Make in India Initiative: sgravi fiscali, accelerazione approvazioni amministrative, accesso agevolato a crediti bancari ➤ SEZ (Special Economic Zones): zone franche doganali con aliquote fiscali ridotte (12-15% vs. 28-30% standard) e procedimenti semplificati ➤ Capital Investment Subsidy: cofinanziamento fino al 25-30% per investimenti in macchinari e infrastrutture in settori priority ➤ R&D Tax Credits: deduzioni fiscali amplificate per investimenti in ricerca e innovazione locale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesso a nuovi mercati con costi competitivi Prodotte in India e esportare verso ASEAN, Medio Oriente, Africa con margini superiori rispetto all'export da Italia 2. Servire il mercato indiano con vantaggio competitivo Localizzazione della produzione riduce dazi di importazione dall'UE (passando dal 20-35% a zero per prodotti "Made in India") Posizionamento più competitivo rispetto ai competitor europei che restano da remoto 3. Integrazione nelle catene del valore regionali Accesso ai fornitori asiatici con costi ottimizzati e lead time ridotti 4. Sfruttare l'accordo UE-India

4. Implicazioni fiscali e societarie



Struttura societaria ottimale (WOS vs JV)

Wholly Owned Subsidiary: Costituzione di una società indiana interamente controllata dall'azienda italiana (Private Limited Company), con piena operatività commerciale e/o produttiva.



- ✓ Pieno controllo operativo e strategico, con gestione diretta di clienti, pricing e posizionamento
- ✓ Marginalità più elevata, eliminando intermediari e costruendo relazioni dirette
- ✓ Presenza stabile e scalabile, necessaria per competere nel medio-lungo periodo

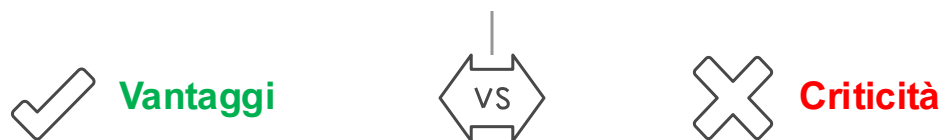
- ❖ Investimento iniziale e complessità gestionale elevati (fiscale, legale, HR)
- ❖ Necessità di costruire team locale e struttura organizzativa
- ❖ Ritorno graduale, non immediato nei primi anni

Fattori di successo:

Il fattore critico è la capacità di **costruire un'organizzazione locale solida e allineata al gruppo**. La scelta del management, in particolare del country manager, è determinante per tradurre la strategia globale in azioni efficaci sul mercato indiano, mantenendo coerenza e controllo.

Struttura societaria ottimale (WOS vs JV)

Joint Venture: Società costituita con un partner indiano, con condivisione di capitale, competenze e responsabilità operative.



- ✓ Ingresso più rapido grazie al partner locale, già inserito nel mercato
- ✓ Accesso a network, competenze e risorse, spesso difficili da sviluppare autonomamente
- ✓ Condivisione degli investimenti e dei rischi

- ❖ Controllo limitato, con decisioni da condividere
- ❖ Possibili disallineamenti strategici nel tempo
- ❖ Rischi su governance, performance e protezione del know-how

Fattori di successo:

Il successo della JV dipende dalla **qualità del partner e dalla chiarezza degli accordi iniziali**. È fondamentale che vi sia un reale allineamento strategico e che siano definiti fin dall'inizio ruoli, responsabilità e meccanismi decisionali, per evitare conflitti e inefficienze nel tempo.

Transfer pricing e flussi intra-gruppo

Cos'è il Transfer Pricing?

Il *Transfer Pricing* (TP) riguarda la determinazione dei prezzi per i beni, i servizi e le risorse scambiati tra le filiali di una stessa azienda in diversi paesi.

Normative indiane

- L'India segue le linee guida **dell'OCSE** (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) per il transfer pricing e applica rigide regole per evitare l'elusione fiscale.
- **L'obiettivo** è quello di evitare pratiche di elusione fiscale attraverso il trasferimento di profitti tra le filiali a prezzi artificialmente bassi o alti.
- Le imprese che non seguono le normative di transfer pricing rischiano **multe e sanzioni**.

Flussi intra-gruppo

- **Flussi di licenze e royalties:** Le società italiane che operano in India devono trattare correttamente le royalties e i pagamenti di licenza a livello di gruppo. È fondamentale stabilire politiche di pricing corrette per evitare contenziosi con l'autorità fiscale indiana.



Rimpatrio utili e gestione fiscale

Rimpatrio utili

- Il rimpatrio dei profitti in India è soggetto a una regolamentazione fiscale specifica. Le imprese italiane che realizzano utili in India devono rispettare le normative indiane sul rimpatrio degli utili e pagare le relative imposte.
- L'India ha un regime di imposta sui dividendi, ma consente alle imprese di rimpatriare gli utili attraverso dividendi, royalties, e pagamenti di licenza, previo pagamento delle imposte necessarie.



Trattati fiscali e doppia imposizione

- L'India ha trattati fiscali con molti paesi, inclusa l'Italia, per evitare la doppia imposizione. Questi trattati consentono di evitare che i profitti siano tassati sia in India che nel paese d'origine.
- **Tax Treaty India-Italia:** L'India e l'Italia hanno un accordo per evitare la doppia imposizione sui redditi, che aiuta a ridurre il carico fiscale complessivo.



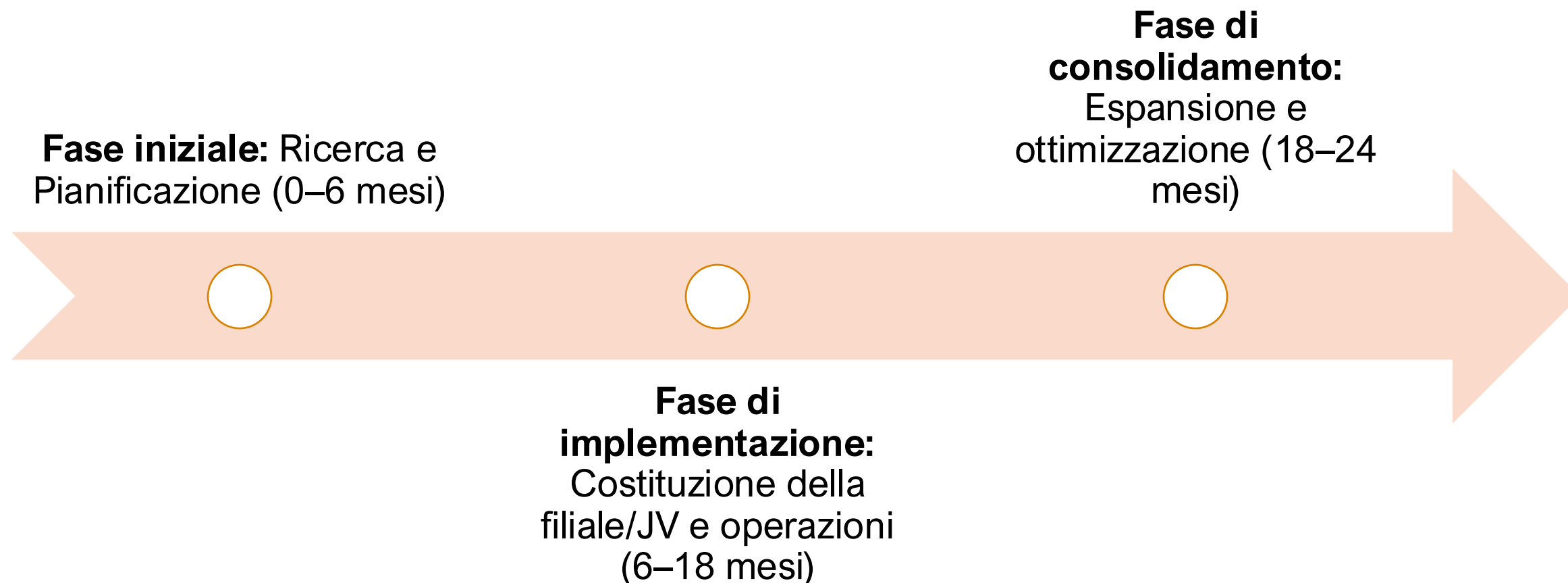
Gestione fiscale e pianificazione

- **Struttura fiscale:** Le aziende italiane devono pianificare con attenzione la struttura fiscale delle loro operazioni in India per minimizzare l'impatto fiscale globale.
- **Considerazioni sul rimpatrio:** È essenziale pianificare come e quando rimpatriare gli utili per evitare la doppia tassazione o costi imprevisti.

5. Roadmap Operativa



Timeline Realistica



Errori più frequenti delle PMI italiane

Mancanza di una pianificazione approfondita

Molte PMI italiane commettono l'errore di entrare nel mercato indiano senza una ricerca approfondita o una pianificazione strategica chiara.

Soluzione: Condurre uno studio di fattibilità che includa analisi del mercato, dei costi, della concorrenza, delle normative e delle opportunità locali.

Non comprendere le complessità burocratiche

Le PMI italiane potrebbero incontrare difficoltà nel navigare le complesse leggi fiscali, le normative sul lavoro e le licenze necessarie per operare in India.

Soluzione: Collaborare con esperti locali per gestire tutte le pratiche burocratiche in modo efficiente.

Non adattare il prodotto o il servizio al mercato locale

Le PMI italiane spesso falliscono nel comprendere le differenze culturali, di preferenza e di consumo tra il mercato italiano e quello indiano, proponendo prodotti senza un adeguato adattamento locale.

Soluzione: Personalizzare l'offerta per soddisfare le specifiche esigenze indiane, sia in termini di caratteristiche del prodotto che di strategie di marketing.

Sottovalutare la necessità di un partner locale

L'India è un mercato complesso e molte PMI italiane non riconoscono l'importanza di avere un partner locale che conosca la lingua, la cultura e le dinamiche del mercato.

Soluzione: Entrare in joint venture con partner locali o scegliere distributori/consulenti con esperienza sul mercato indiano.

Alessandro Fichera
CEO | Octagona, Bonfiglioli Consulting
Company

Phone: +39 328 2123458
Email: a.fichera@octagona.com



Octagona
www.octagona.com
[LinkedIn](#)
[YouTube](#)