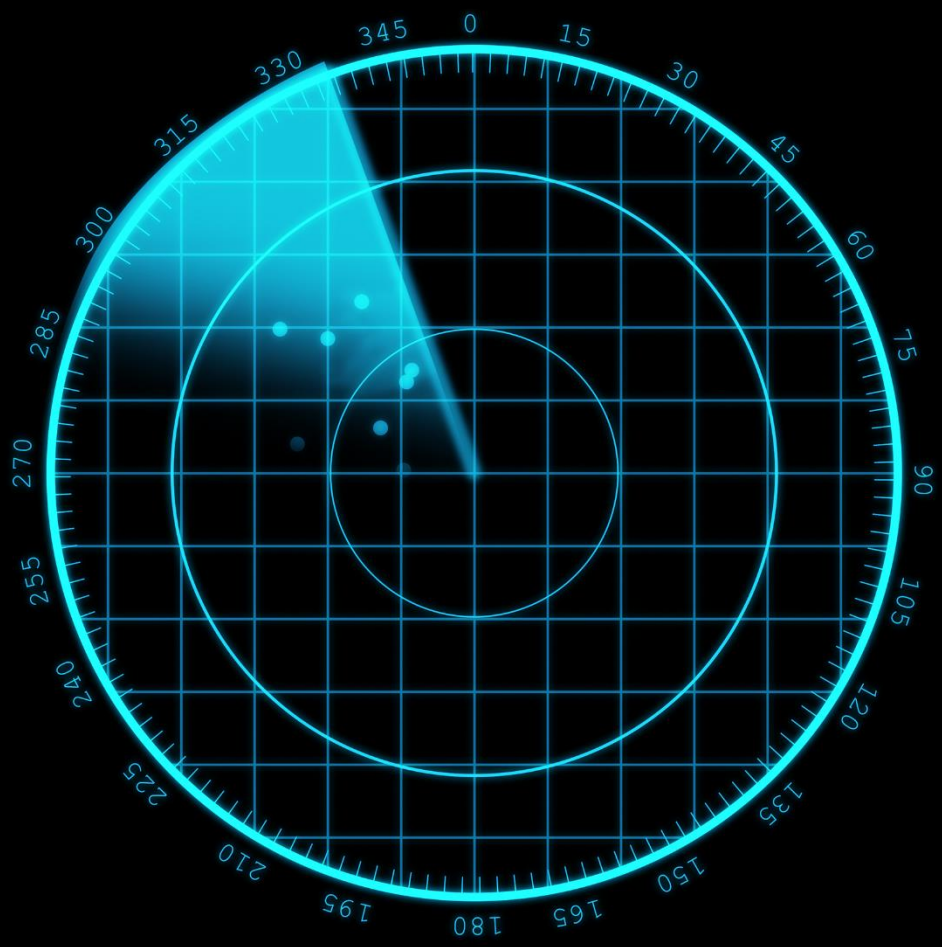
Deloitte.



Politiche commerciali protezionistiche e frammentazione

Le risposte delle imprese

28 luglio 2025

Contenuti

Contesto internazionale e politiche commerciali 3

Scambi internazionali e misure protezionistiche 4

Le misure green nel commercio internazionale 5

Scambi commerciali: analisi dei dati macroeconomici 6

Scambi USA-Italia: impatto dei dazi 8

Scenari 2025: come le imprese possono affrontare 10

Contesto internazionale incerto: gli impatti delle politiche commerciali sugli scambi

L'attuale contesto internazionale è caratterizzato da un elevato grado di incertezza e pone gli operatori economici di fronte a sfide in grado di generare impatti diretti sul business e sulle dinamiche commerciali globali. Dopo decenni di crescita del libero scambio e di integrazione economica tra i Paesi, negli ultimi anni, stiamo assistendo ad una inversione di tendenza. Le politiche commerciali protezionistiche stanno ridisegnando l'architettura degli scambi internazionali, generando frammentazione ed incertezza sul sistema multilaterale. La *governance* globale, un tempo vista come il motore principale per l'integrazione economica e la crescita, sta attraversando ora una fase di crisi. Basti pensare che le organizzazioni internazionali, in particolare l'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), incontrano crescenti difficoltà a ricomporre un sistema internazionale sempre più frammentato. [1]

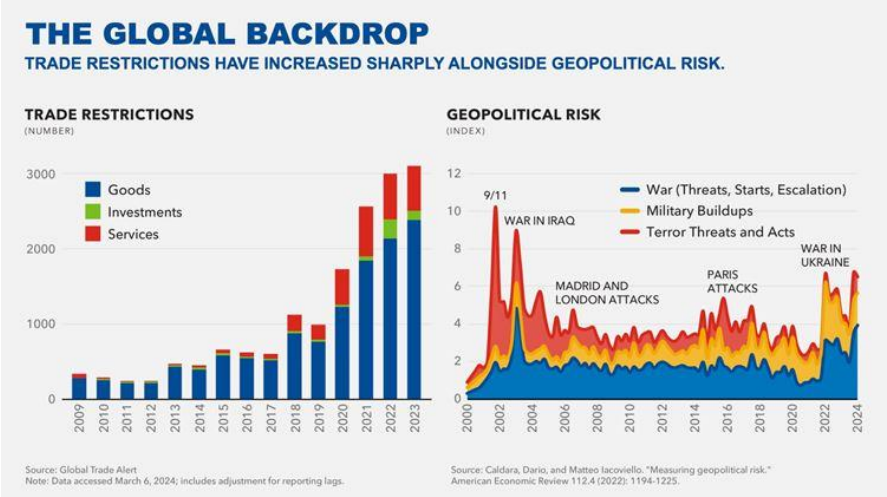
La crescente competizione tra gli attori globali ha portato all'adozione di misure volte a garantire maggiore autonomia strategica, sollevando interrogativi sul futuro del libero mercato e della globalizzazione. Fattori come la pandemia Covid-19, la guerra in Ucraina ed in Medio Oriente, le tensioni commerciali, la transizione energetica e il cambiamento climatico hanno incrementato ulteriormente la frammentazione internazionale, generando incertezza e accelerando l'adozione di misure restrittive a livello globale.

Per le imprese risulta fondamentale adattarsi a un contesto in continua trasformazione e monitorare l'evoluzione delle politiche commerciali, valutando l'impatto di tali politiche, dalle misure restrittive a quelle di natura green, sul proprio business.

[1] *"L'ora della verità per il commercio: la vittoria del "trumpismo"?" – Rapporto ISPI 2025 (L'ora della verità).*

Scambi internazionali e misure protezionistiche: qual è il nuovo trend?

In questo scenario incerto e frammentato, le misure restrittive al commercio internazionale stanno giocando un ruolo sempre maggiore nelle agende politiche globali. Secondo il report del Fondo Monetario Internazionale (IMF), le sanzioni internazionali e le restrizioni commerciali sono aumentate significativamente, quest'ultime più che triplicate dal 2019. Contemporaneamente, l'indice di rischio geopolitico è tornato nuovamente a salire dal 2022 a seguito all'invasione russa dell'Ucraina. [2]



Il report "*International Export Regulations and Controls: Navigating the global framework beyond WTO rules*"dell' Organizzazione Mondiale del Commercio ("WTO"), pubblicato il 15 settembre 2023, ha evidenziato che delle 1.702 misure in vigore, il 59% riguarda misure all'importazione, mentre il 41% colpisce l'esportazione. [3] L'adozione di politiche commerciali protezionistiche è dimostrata, a livello globale, dall'aumento delle misure restrittive. L'aumento delle restrizioni al commercio internazionale è confermato anche dall'osservatorio "*Global Trade Alert*", che segnala un numero, triplicato rispetto al 2019, di restrizioni sui trasferimenti di beni e di servizi nonché sugli investimenti adottate nel mondo, ogni anno. [4] Questa tendenza è destinata a consolidarsi, con un incremento delle misure restrittive imposte per ragioni di sicurezza nazionale.

Negli Stati Uniti, in particolare, la politica commerciale sta virando verso un sistema economico maggiormente orientato al protezionismo, attraverso l'introduzione di tariffe e dazi doganali. La crescente normalizzazione di queste misure e le misure di rappresaglia commerciale da parte dei paesi colpiti stanno ridefinendo le dinamiche commerciali internazionali, con un progressivo allontanamento dai regimi di libero scambio che hanno caratterizzato la globalizzazione degli ultimi decenni. Questo cambiamento sembra mettere in discussione equilibri commerciali consolidati, con possibili ripercussioni sugli scambi globali e sulla struttura stessa della globalizzazione.

[2] *"Geopolitics and its Impact on Global Trade and the Dollar" – International Monetary Fund.*
[3] *"International Export Regulations and Controls: Navigating the global framework beyond WTO rules" – World Trade Organisation.*
[4] *"Independent Monitoring of Policies that Affect World Commerce" – Global Trade Alert*

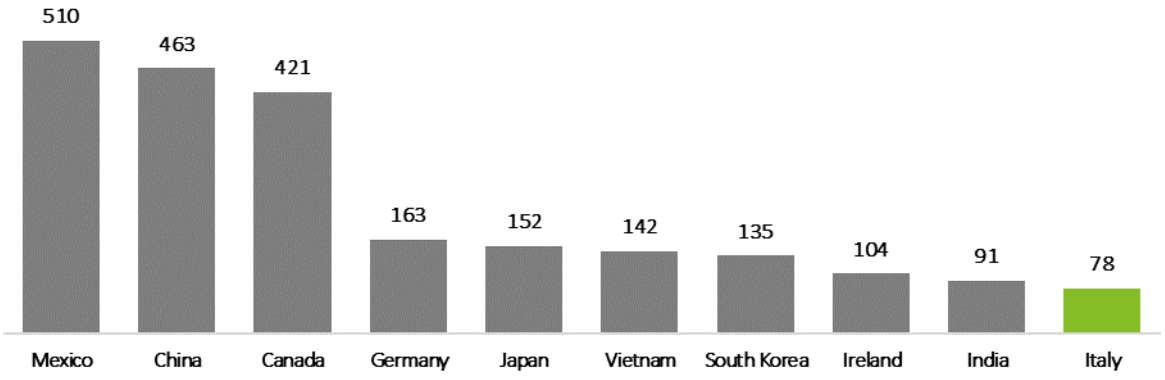
Le misure green nel commercio globale: effetti della frammentazione

Parallelamente alle misure restrittive, un altro fattore di trasformazione che incide sugli scambi internazionali riguarda l'adozione di politiche green. L'introduzione di standard più rigorosi e di normative sulla sostenibilità impone alle imprese un adattamento continuo, con effetti diretti sulle catene di approvvigionamento e sui flussi commerciali.

Queste normative possono tuttavia diventare strumenti di esclusione dal mercato, quando sono utilizzate per impedire scambi commerciali con Paesi che impiegano standard differenti, generando ulteriore frammentazione nel commercio internazionale e pressione sulle Global Value Chains (GVCs).

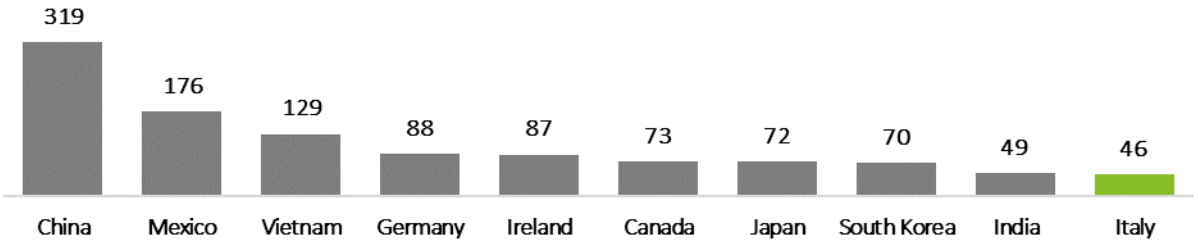
Scambi commerciali: analisi dei dati macroeconomici

Negli ultimi mesi, il tema delle *tariffs* e dei dazi doganali ha ampiamente occupato l'agenda politica ed il dibattito pubblico, suscitando preoccupazioni tra gli operatori economici, in particolare per le decisioni di politica commerciale statunitense. L'amministrazione americana sta adottando un approccio volto a incentivare la produzione e il consumo interni, sollevando interrogativi sull'impatto che un eventuale aumento delle tariffe potrebbe avere sulle imprese italiane ed europee. Per comprendere meglio le implicazioni di questa Policy, è necessario esaminare le motivazioni. Il Governo americano sostiene di voler ristabilire condizioni di scambio più eque riducendo il deficit della bilancia commerciali attraverso i dazi, a beneficio dell'economia americana e della sicurezza economica.



Principali paesi per esportazioni di beni verso gli Stati Uniti per il 2024, USD/mld- fonte: COMTRADE

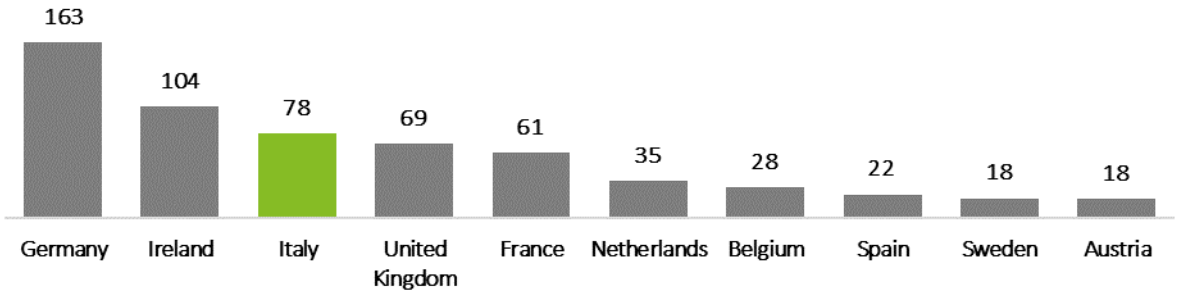
Considerando, invece, le esportazioni americane di beni all'estero nel 2024, i cinque Stati dove gli Stati Uniti maggiormente esportano i propri beni sono il Canada, la Cina, il Messico, l'Olanda e la Gran Bretagna. A livello aggregato per i primi dieci Stati di esportazione gli USA registrano un valore pari a circa 1.312 USD/mld, pari a circa il 65% del totale.



Principali paesi per importazioni di beni dagli Stati Uniti per il 2024, USD/mld- fonte: COMTRADE

Nel 2024, i 27 stati dell'Unione europea e la Gran Bretagna insieme, hanno esportato beni verso gli Stati Uniti per un valore pari a circa 693 USD/mld, il 17% del totale delle importazioni USA.

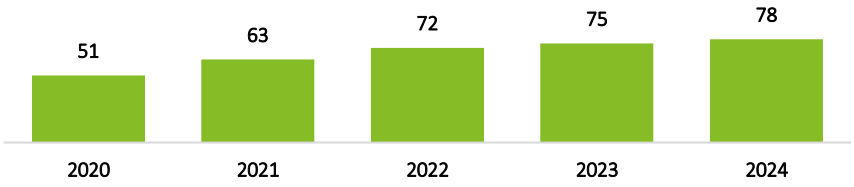
Più nello specifico, i primi cinque Stati per esportazioni verso gli Stati Uniti sono la Germania, l'Irlanda, l'Italia, la gran Bretagna e la Francia, con un valore combinato pari a circa 476 USD/mld, pari al 69% del totale.



Classifica paesi europei per esportazioni di beni verso gli Stati Uniti nel 2024, USD/mld - fonte: COMTRADE

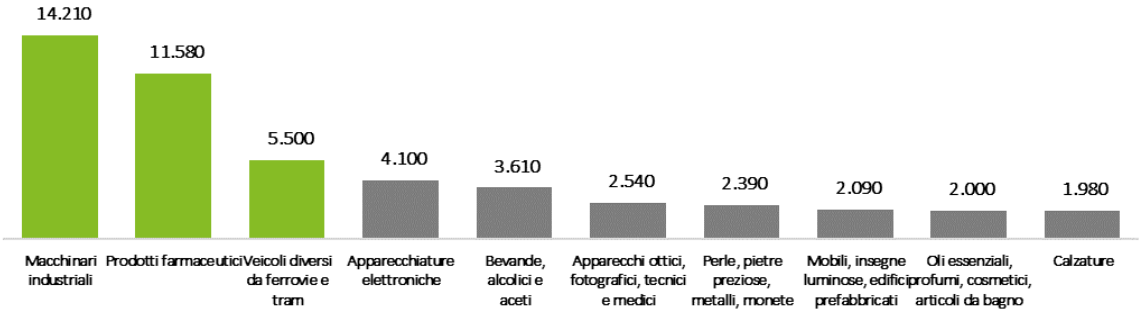
Scambi commerciali USA-Italia: quantificazione dell'impatto dei dazi

Le importazioni statunitensi di prodotti provenienti dall'Italia nel 2024 ammontano, come precedentemente descritto, a 78 USD/mld evidenziando, nel periodo 2020-2024, un aumento assoluto nelle esportazioni pari a circa 27 USD/mld, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) pari a circa 11%.



Andamento delle esportazioni di beni italiani verso gli Stati Uniti per il periodo 2020-2024, USD/mld- fonte: COMTRADE

Tra i beni che maggiormente caratterizzano l'export italiano verso gli USA, nel 2024, vi sono macchinari industriali, prodotti farmaceutici e automobili, che presentano un valore rispettivamente di 14,2 USD/mld, 11,6 USD/mld e 5,5 USD/mld. Di seguito vengono riportati i dieci principali settori per valore:



Esportazioni di beni italiani per categorie merceologiche verso gli Stati Uniti nel 2024, USD/mln

Per studiare il potenziale impatto sull'export italiano dei dazi, è stato costruito un modello sulle base dei dati forniti da COMTRADE, database delle Nazioni Unite sul commercio internazionale. In particolare, l'analisi è stata svolta considerando un insieme di settori merceologici tale da coprire circa l'85% dell'export italiano verso gli Stati Uniti, per un totale di 21 diverse tipologie di beni.

Elenco dei 21 settori merceologici identificati per l'analisi

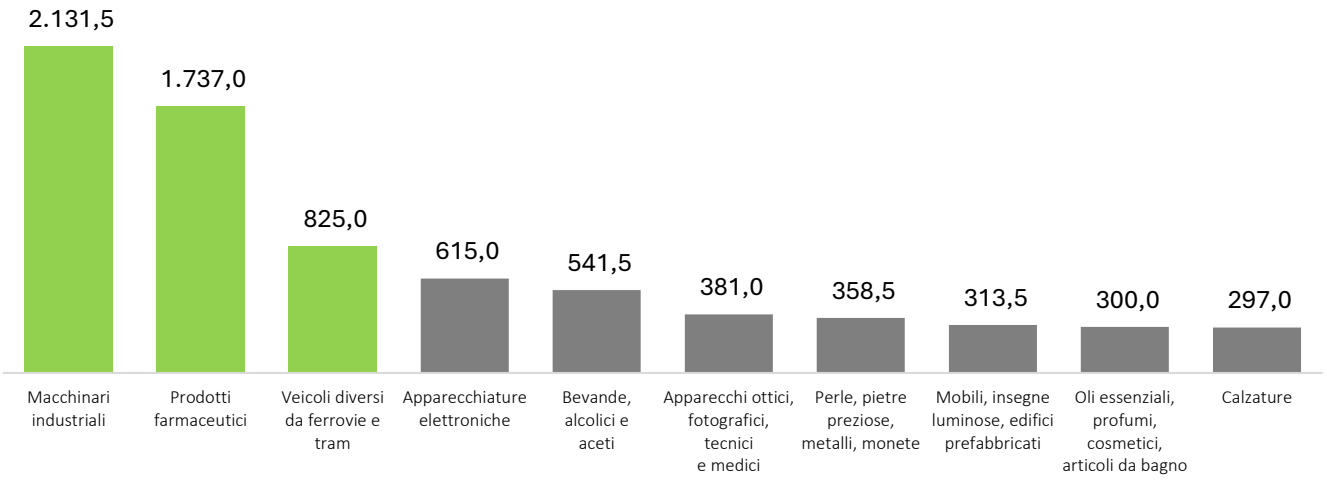
La prima fase dell'analisi si è focalizzata sull'identificazione dei dazi attualmente vigenti sulle categorie merceologiche oggetto dello studio. Per identificare l'impatto derivante dal potenziale incremento delle tariffe è stato svolto il prodotto fra il valore dell'export per singolo settore e il differenziale fra i dazi attuali e futuri.

Le tariffe doganali sono state stimate in base alla seguente metodologia:

I. Per i prodotti sui quali gli USA hanno previsto l'introduzione di dazi specifici - come nel caso dell'acciaio e dell'alluminio - è stata applicata la relativa tariffa;
II. Per tutte le altre categorie merceologiche, è stata applicata un'aliquota tariffaria pari al 15%, in linea con i dati disponibili relativi al più recente accordo commerciale raggiunto tra USA ed Unione Europea.

Per i beni considerati ed in base all'approccio utilizzato per la stima dei dazi, l'applicazione delle aliquote comporterebbe un costo da sostenere significativamente superiore, con un incremento complessivo per i vari settori dal valore di 10,5 USD/mld.

Ciò si traduce in una maggiorazione del prezzo che i consumatori americani dovrebbero corrispondere per l'acquisto degli stessi beni e servizi italiani influenzando negativamente la domanda, in funzione dell'elasticità dei diversi settori. Per le prime dieci tipologie di prodotti, viene qui mostrato l'impatto derivante dai dazi doganali:

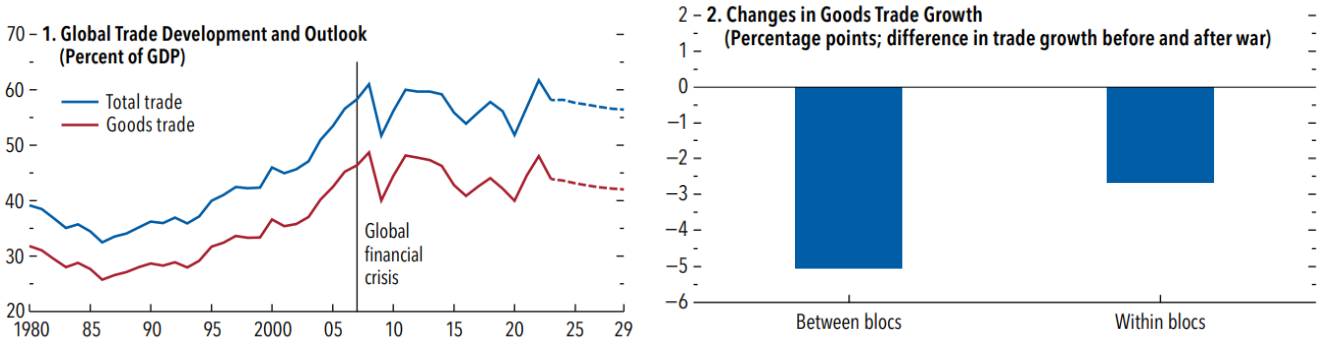


Differenziali annuali, al netto dell'inflazione, dei potenziali dazi sui beni italiani esportati verso gli Stati Uniti per categorie merceologiche, USD/mln

Scenari 2025: come le imprese possono affrontare le sfide delle politiche commerciali

Guardando al futuro, le tendenze globali sembrano suggerire che i sistemi basati sui regimi multilaterali di libero scambio, sostenuti da regole internazionali condivise, siano messi in discussione dalle spinte protezionistiche. La crescente frammentazione internazionale potrebbe portare a scambi commerciali regionalizzati, limitati a Paesi che condividono caratteristiche economiche e politiche affini, come riportato nei grafici del *World Economic Outlook* 2024 dell'IMF. [5]

Figure 1.8. Globalization and Trade Fragmentation



Il futuro del commercio internazionale dipenderà dalla capacità dei principali attori globali di preservare un sistema multilaterale di regole internazionali condivise, che garantisca l'apertura dei mercati e la competitività globale.

In questo contesto internazionale, le imprese possono adottare azioni mirate per mitigare l'impatto delle politiche commerciali sui propri flussi internazionali e doganali. Tra le azioni suggerite e gli strumenti disponibili, rientrano:

- Monitoraggio | Interventi di analisi dei flussi, in entrata e in uscita, per identificare l'esposizione dell'azienda
- Mappatura | Mappatura dei paesi di sourcing e mercati di destinazione, identificazione delle categorie di prodotto e analisi dei dati di classifica e origine doganale
- Elaborazione di scenari | Elaborazione di scenari per il mercato US e altri mercati interessati, considerando le nuove tariffe (in vigore e annunciate) e le potenziali misure di ritorsione
- Pianificazione e riorganizzazione | Attività di pianificazione e riorganizzazione delle proprie Global Value Chain (GVCs) per acquisire capacità di adattamento

[5] *"World Economic Outlook" – International Monetary Fund*

- Gestione ed ottimizzazione dei dazi | Analisi delle diverse opzioni di riduzione ed ottimizzazione del carico daziario, attraverso, ad esempio, modifiche del sourcing/production mix, implementazione First sale rule e non-resident importer status ai fini del valore doganale, strumenti di duty deferrals (es. bonded warehouse) e tariff "*engineering*" per rivedere la classificazione e la conseguente aliquota del dazio
- Adozione di misure specifiche | Adozione di specifiche misure, in particolare in ambito doganale, per consentire all'azienda di ridurre gli impatti conseguenti all'introduzione di particolari misure di politica commerciale

Dal punto di vista del business, le politiche commerciali protezionistiche sull'export costituiscono una sfida, ma possono anche offrire opportunità per mitigare gli effetti negativi e stimolare nuove prospettive di crescita.

In particolare, in un contesto di incertezza, le aziende dovrebbero elaborare un piano d'intervento che le prepari ad affrontare il nuovo scenario commerciale. Tale piano dovrebbe svilupparsi in tre fasi distinte. Il primo passo consiste nel quantificare l'impatto dei dazi sulla marginalità dell'azienda, stimando la contrazione dei volumi di vendita attraverso un'analisi di elasticità della domanda e considerando i possibili impatti sul costo delle materie prime e, più in generale, sulla catena di approvvigionamento. Successivamente, in base alle caratteristiche del business model, è necessario identificare una serie di azioni fiscali e strategiche per mitigare l'esposizione al rischio derivante dai dazi.

Nella fase conclusiva, dovrebbe essere sviluppata una pianificazione strategica che valorizzi le azioni mitigatrici identificate e definisca con precisione le leve strategiche, tra cui si possono individuare:

- *Valorizzazione del brand* | Il riconoscimento del Made in Italy in tutto il mondo permette di sfruttarne il valore percepito, giustificando un posizionamento di prezzo più alto puntando su qualità e artigianalità invece di assorbire i rincari o sfidare alternative più economiche

- *Localizzazione e presenza produttiva* | L'apertura di stabilimenti produttivi o centri di assemblaggio locali, o la collaborazione tramite joint venture o partnership con aziende in loco consente di evitare completamente o parzialmente i dazi, riducendo inoltre i tempi di consegna avvicinandosi ai clienti finali. In alternativa, l'utilizzo di hub produttivi in Paesi con accordi commerciali favorevoli riduce l'impatto delle tariffe sfruttando il libero scambio locale, ovviamente a complemento e non in sostituzione degli stabilimenti produttivi presenti in Italia.

- *Diversificazione verso nuovi mercati* | L'introduzione dei dazi può diventare un'opportunità per entrare o consolidarsi in mercati alternativi, diversificando il rischio commerciale. Aree come Sud America, APAC, e Medio Oriente e Africa sono ad alta domanda e interesse crescente verso prodotti Made in Italy, favorendo la stabilità nel medio-lungo termine anche grazie ad accordi che l'UE potrebbe chiudere con queste controparti alla luce delle restrizioni imposte.

- *Razionalizzazione della supply chain* | Le aziende possono sfruttare la necessità di adattarsi ai dazi per riprogettare la supply chain in modo più efficiente riducendo i costi logistici, migliorando la gestione degli approvvigionamenti e semplificando il portafoglio fornitori. Questa differenziazione non solo mitiga l'effetto dei dazi nel breve-medio termine, ma agevola flessibilità e reattività nel lungo periodo.

- *Innovazione tecnologica e digitale* | Investimenti in tecnologie innovative, automazione dei processi e trasformazione digitale permettono di contenere i costi produttivi e rispondere più rapidamente alle esigenze dei mercati più competitivi, rafforzando inoltre la capacità di adattamento delle imprese a future sfide commerciali e normative che potrebbero scaturire da una reazione a catena.

- *Revisione dei flussi* | Il nuovo contesto impone una revisione dei flussi in una prospettiva di efficienza tariffaria. Strategie quali la rilocalizzazione produttiva, l'approvvigionamento strategico e l'utilizzo efficiente di particolari schemi doganali - consente di ottimizzare le tariffe doganali contenendone l'impatto.

Contatti

Pier Paolo Ghetti
DCM Global Trade Advisory Service Line Leader
Tax&Legal Equity Partner
Tel: +39 0516582920
Email: pghetti@sts.deloitte.it

Marco Vulpiani
DCM Head of Economics
Strategy, Risk & Transactions Advisory Senior Partner
Tel: +39 0636749315
Mobile: +39 3488856689
Email: mvulpiani@deloitte.it

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© 2025 Deloitte Touche Tohmatsu Limited