

## Regole instabili e adattamento delle imprese

di Antonio Tomassini e Giovanni Iaselli

Il commercio internazionale è in fase di trasformazione strutturale. In un arco di tempo brevissimo, l'escalation tariffaria avviata dagli Stati Uniti, le tensioni geopolitiche con ricadute nel settore energetico e i primi applicativi concreti sviluppo dell'intelligenza artificiale hanno ridisegnato le rotte commerciali, generando un ambiente in cui l'unica costante è il cambiamento.

Le aziende, tuttavia, non arretrano, si riposizionano strategicamente nell'approccio all'export. In una survey presentata da Dla Piper al Festival dell'economia di Trento su un campione di professionisti attivi in Europa, Nord e Sud America e Asia non si registrano particolari ritorni di fiamma dei mercati domestici (né invero una flessione dell'esportazioni statunitensi, come conferma Eurostat) ma una volontà, che deriva dalla consapevolezza che le misure tariffarie resteranno protagoniste anche in futuro, di ragionare per blocchi regionali, cercando di massimizzare gli accordi preferenziali in essere. Certo, preoccupa l'incertezza degli ambienti normativi e regolamentari, primo fattore di rischio secondo il 30% del campione, superiore agli stessi innalzamenti delle tariffe doganali (26%). Del resto, l'introduzione di un'aliquota daziaria elevata può trovare una mitigazione assorbimento nella revisione delle strutture contrattuali, delle policy di transfer pricing e negli aggiustamenti di valore in dogana. In altre parole, per le aziende il rischio è l'instabilità geo-politica e delle regole del gioco nazionali e internazionali.

Tuttavia, come detto, si stanno provando ad adattare a questa che definiremmo la più grande crisi mai attraversata dal multilateralismo sul piano economico e fiscale, che abbraccia anche l'imposizione diretta, su tutti basti citare l'epic fail della global minimum tax, che su queste colonne abbiamo ridefinito (si veda Il Sole 24Ore del 2 luglio 2025) *European minimum tax*, con costi di compliance superiori al gettito stimato.

Adattarsi significa non solo intervenire drasticamente sulle supply chain (ad esempio costruendo siti produttivi), che comporta investimenti rilevanti, duratori e tempi lunghi, ma riorganizzarsi per ridurre le dipendenze da determinati mercati esteri (ci sarebbe una ottima occasione per l'Europa) e rivedere le relazioni internazionali.

Determinare se un prodotto possa qualificarsi per l'origine preferenziale ai sensi degli accordi oggi vigenti (quali, ad esempio, quelli di libero scambio con Canada, Vietnam, Giappone, India e Mercosur) diventa un criterio strategico *ex ante* nella selezione dei mercati di approvvigionamento e di destinazione commerciale.

La competizione globale si sta concentrando sempre più sull'accesso alle materie prime critiche e sulla sicurezza delle catene di approvvigionamento tecnologico, in particolare semiconduttori e chip. Gli investimenti in questi settori sono diventati una priorità strategica non solo per i governi, ma anche per

le imprese che operano a valle di queste filiere. Per gli operatori europei del settore tecnologico, ciò significa che la due diligence sulla supply chain non può più limitarsi alla verifica del fornitore diretto, ma deve estendersi a monte, fino alla disponibilità e alla provenienza delle materie prime e dei componenti critici. In termini doganali e di commercio internazionale, questo si traduce in una crescente attenzione alle regole di origine dei componenti tecnologici, ai regimi di controllo delle esportazioni di beni a duplice uso (il cosiddetto dual use) e alle restrizioni in materia di investimenti esteri in settori strategici

La compliance doganale si afferma quindi sempre più come un vantaggio competitivo strutturale. Gli strumenti di partenariato doganale, quali lo status di Operatore economico autorizzato (Aeo) e il futuro regime di Trust & Check Trader previsto dalla riforma del Codice Doganale dell'Unione, riconosciuti anche in altri Paesi tramite la firma di accordi di Mutuo Riconoscimento (Mra), rappresentano forme di collaborazione istituzionale che premiano gli operatori virtuosi. Chi investe in compliance ottiene corsie preferenziali nello sdoganamento, minori controlli fisici e documentali, accesso prioritario alle semplificazioni doganali. In un contesto di instabilità globale, questo si traduce in un vantaggio misurabile in termini di tempi e costi.