



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**L'impatto dei fattori geopolitici sui mercati e
sulle strategie di marketing BtoB**

**The Impact of Geopolitical Factors on BtoB
Markets and Marketing Strategies**

Relatore:

Prof. Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:

Mancinelli Leonardo

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO 1: Marketing e geopolitica, due discipline in relazione	8
1.1 <i>L'evoluzione del marketing: dal paradigma transazionale al paradigma relazionale</i>	8
1.2 <i>Marketing B2B e relazioni tra imprese: la gestione della fiducia e delle relazioni di lungo periodo</i>	15
1.3 <i>Geopolitica, geoeconomia e political risk: la rilevanza per le imprese</i>	24
1.4 <i>Perché il marketing manager deve occuparsi di geopolitica: un'analisi della letteratura recente</i>	31
CAPITOLO 2: Il nuovo scenario geopolitico globale e le sue determinanti ..	38
2.1 <i>Dalla globalizzazione alla "slowbalisation": tensioni USA-Cina, guerra in Ucraina, conflitti regionali</i>	38
2.2 <i>Sanzioni economiche, controlli all'export e dazi: strumenti geopolitici con impatto diretto sul mercato</i>	45
2.3 <i>Friend-shoring, nearshoring, decoupling e derisking: la riconfigurazione delle catene del valore globali</i>	55
2.4 <i>Alcuni framework teorici di riferimento per l'analisi della "distanza" tra Paesi</i>	63
CAPITOLO 3: L'impatto della geopolitica sul marketing strategico delle imprese B2B	71
3.1 <i>Segmentazione e scelta dei mercati target in condizioni di rischio geopolitico</i>	71
3.2 <i>Posizionamento, branding e country-of-origin effect in un mondo frammentato</i>	79
3.3 <i>Marketing relazionale e fiducia nelle relazioni B2B internazionali: il ruolo della business/corporate diplomacy</i>	84
3.4 <i>Supply chain, sourcing e marketing: coerenza tra promessa di valore e capacità di consegna</i>	90
3.5 <i>Comunicazione d'impresa e corporate political activity: tra presa di posizione e neutralità strategica</i>	97
CAPITOLO 4: Alcuni casi esemplificativi	105
4.1 <i>Obiettivi, fonti e metodologia di analisi dei casi</i>	105
4.2 <i>Il settore dei semiconduttori e la "chip war": il caso Taiwan/TSMC</i>	106

4.3 Energia e materie prime: il riposizionamento dei mercati dopo l'invasione dell'Ucraina (gas, LNG).....	116
4.5 Tecnologia, dati e sovranità digitale: i casi Huawei e TikTok	132
CAPITOLO 5: Implicazioni manageriali e organizzative per il marketing B2B.....	141
5.1 La geopolitical intelligence unit: un nuovo strumento organizzativo per il marketing B2B	141
5.2 Scenario planning e geopolitical risk assessment come leve di marketing strategico	148
5.3 Strategie di resilienza commerciale: diversificazione dei mercati, segmentazione strutturale e ridisegno del portfolio geografico	153
5.4 Gestire la comunicazione e la reputazione d'impresa in tempo di crisi geopolitiche.	160
5.5 Sostenibilità, ESG e geopolitica: convergenze e tensioni	164
5.6 Limiti del lavoro e linee di ricerca future	168
Conclusioni	171
Bibliografia	176
Sitografia	187

Introduzione

Nell'ottobre 2022 il governo degli Stati Uniti ha imposto i controlli all'esportazione più restrittivi mai adottati nei confronti di un settore industriale straniero, vietando la vendita alla Cina di semiconduttori avanzati e delle attrezzature necessarie a produrli. Nell'arco di pochi mesi, imprese operanti su scala globale (dai produttori di automobili ai costruttori di elettrodomestici, dai fornitori di componentistica industriale alle aziende farmaceutiche) si sono trovate a dover ripensare le catene di fornitura costruite nell'arco di decenni, a individuare tempestivamente fonti di fornitura alternative, a comunicare ai propri clienti una circostanza inedita: la continuità della fornitura dipendeva, almeno in parte, da decisioni prese a Washington e a Pechino. La presente tesi trae origine da tale evidenza empirica, ponendo al centro una questione di fondo: se e come il management delle imprese B2B dispone degli strumenti concettuali e operativi necessari per interpretare le tensioni geopolitiche, quali variabili “endogene” rispetto alle scelte strategiche di marketing (segmentazione, posizionamento e gestione delle relazioni con la clientela industriale), superando l'assunto tradizionale che considerava l'assetto politico internazionale come uno sfondo stabile e neutrale rispetto alle scelte aziendali. È opportuno rilevare che l'interferenza geopolitica non è certo una novità assoluta, priva di precedenti nell'esperienza aziendale. In realtà, le imprese si sono sempre confrontate con l'instabilità del contesto politico internazionale: le crisi petrolifere degli anni Settanta, le ondate di nazionalizzazioni e le crisi regionali

hanno posto, in epoche diverse, sfide considerevoli alla continuità degli scambi. Ciò che è radicalmente mutato nel contesto contemporaneo, e che giustifica la rilevanza scientifica e applicativa della presente tesi, è la pervasività del fenomeno: la geopolitica non costituisce più un fattore episodico circoscritto a specifici comparti (come l'energia o la difesa), ma una variabile strutturale che attraversa l'intero tessuto delle filiere manifatturiere e dei servizi, imponendo una revisione sistemica degli strumenti analitici e delle competenze proprie del marketing management. La letteratura di marketing (sia quella di matrice strategica, sia quella più specificamente dedicata al B2B) ha sviluppato strumenti analitici sofisticati per gestire l'incertezza di mercato. Ha però dedicato storicamente meno attenzione all'incertezza di natura geopolitica, trattandola come una variabile ambientale generica piuttosto che come una leva di analisi e di decisione a sé stante. Questo divario, evidenziato da recenti contributi della letteratura manageriale (Ciravegna et al., 2023; Ghemawat, 2024), si è fatto più evidente con la sequenza di eventi (la pandemia, la guerra in Ucraina, l'escalation tecnologica tra Stati Uniti e Cina, le turbolenze tariffarie sull'automotive elettrico) che ha caratterizzato il quinquennio 2020-2025. L'obiettivo della presente trattazione è contribuire a colmare tale divario attraverso la sistematizzazione, fondata su una rassegna ragionata della letteratura e sull'esame di evidenze settoriali, di un apparato concettuale che consenta al marketing management B2B di interpretare le dinamiche geopolitiche contemporanee traducendole in decisioni strategiche e operative. L'originalità del

lavoro risiede nell'integrazione dei concetti e degli strumenti propri della disciplina del marketing con quelli della geopolitica, al fine di fornire utili indicazioni alle imprese per operare con efficacia in scenari internazionali complessi. Sul piano metodologico, il presente studio si configura come una ricerca compilativa fondata sull'analisi critica e comparativa di fonti secondarie: contributi accademici della letteratura di marketing e di international business, reportistica di primari centri studi e istituzioni internazionali, serie storiche di agenzie specializzate, atti normativi e casi aziendali documentati. La prospettiva analitica adottata nel presente lavoro rivolge un'attenzione specifica al contesto delle piccole e medie imprese manifatturiere e distrettuali a marcata vocazione esportatrice, caratteristiche del tessuto produttivo italiano e, in particolare, di territori a forte specializzazione industriale come la regione Marche. I temi esaminati, le strategie di diversificazione geografica, la resilienza delle catene di fornitura, la business diplomacy per le PMI e la tutela del country-of-origin effect, presentano una rilevanza diretta per tale comparto. Là dove la letteratura manageriale internazionale si concentra prevalentemente sulle grandi multinazionali, il presente lavoro di tesi intende declinare i modelli concettuali anche nella realtà operativa delle medie e piccole imprese esportatrici e dei sistemi distrettuali che caratterizzano l'economia italiana. Il presente lavoro è articolato in cinque capitoli. Il Capitolo 1 esamina l'evoluzione del marketing B2B dal paradigma transazionale a quello relazionale, introducendo le coordinate teoriche della geopolitica e del

rischio politico applicate alla gestione delle relazioni industriali. Il Capitolo 2 analizza lo scenario geoeconomico contemporaneo, approfondendo i mutamenti strutturali della globalizzazione (dalla *slowbalisation* ai controlli all'esportazione, sanzioni e dazi) e i framework teorici di riferimento come il *CAGE Distance Framework* e le *AAA Strategies* di Ghemawat. Il Capitolo 3 descrive l'impatto operativo della geopolitica sulle leve del marketing strategico B2B, esaminando la segmentazione dei mercati, il posizionamento, la business diplomacy e la resilienza della supply chain. Il Capitolo 4 propone un'analisi empirica e descrittiva attraverso quattro casi settoriali emblematici (i semiconduttori, l'energia, l'automotive e la sovranità digitale). Infine, il Capitolo 5 discute le implicazioni manageriali e organizzative per l'impresa, introducendo strumenti operativi di governance come la *geopolitical intelligence unit*, lo *scenario planning* e protocolli strutturati di gestione della comunicazione di crisi.

CAPITOLO 1: Marketing e geopolitica, due discipline in relazione

1.1 L'evoluzione del marketing: dal paradigma transazionale al paradigma relazionale

Nel linguaggio comune, marketing è quasi sinonimo di pubblicità: il termine evoca campagne, spot, slogan. È una riduzione che non rende giustizia a una disciplina profondamente cambiata negli ultimi settant'anni, e che risulta particolarmente fuorviante non appena si esce dai mercati di consumo di massa per entrare nel territorio delle relazioni tra imprese. Per gran parte del Novecento le imprese si confrontavano con una priorità opposta a quella contemporanea: massimizzare i volumi produttivi per soddisfare una domanda stabilmente eccedente l'offerta, concentrando l'attenzione manageriale sull'efficienza di fabbrica. Tale paradigma muta significativamente a partire dagli anni Sessanta, da dove si afferma l'impostazione del marketing management imperniata sulle quattro leve del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione) sistematizzate da Kotler e Keller nel celebre manuale Marketing Management (la cui prima edizione risale al 1967; Kotler e Keller, 2012), testo cardine della disciplina. Il marketing diventa funzione aziendale autonoma, con responsabilità su segmentazione e posizionamento, misurata soprattutto sulla capacità di ottimizzare la singola transazione di scambio. Proprio da questo impianto nasce l'equazione marketing-pubblicità così radicata nel senso comune: la "P" di promotion, la più visibile,

finisce per rappresentare agli occhi di chi guarda dall'esterno l'intera disciplina. Un'equazione che regge sempre meno quanto più ci si avvicina ai mercati industriali. Un'evoluzione sostanziale si manifesta nei primi anni Novanta. Webster (1992), in un contributo divenuto un classico, osserva che le imprese stanno progressivamente abbandonando le transazioni di mercato pure a favore di forme organizzative intermedie: alleanze strategiche, joint venture, accordi di fornitura di lungo periodo. Non è più la singola transazione l'unità di analisi rilevante, ma la relazione. Il compito del marketing smette di essere massimizzare il valore di un singolo scambio e diventa gestire partnership strategiche lungo l'intera catena del valore. A questo passaggio (la transizione dal marketing transazionale a quello relazionale) Morgan e Hunt (1994) danno un fondamento teorico più rigoroso attraverso la commitment-trust theory. Sono fiducia e impegno reciproco, non il calcolo costi-benefici della singola transazione, ad influenzare successo di una relazione di scambio nel tempo. La fiducia riduce la percezione di rischio legata a comportamenti opportunistici della controparte; l'impegno reciproco spinge le parti a tollerare squilibri temporanei pur di preservare una relazione di valore, e a investire in risorse specifiche (sistemi informativi condivisi, procedure comuni) che in una logica puramente transazionale non avrebbero alcun senso economico. Ciò non implica che le quattro leve del marketing mix perdano rilevanza: esse restano centrali, venendo tuttavia collocate entro una cornice analitica più ampia, in cui il valore per il cliente scaturisce da relazioni continuative più che dall'ottimizzazione

isolata della singola transazione. Tale impostazione comporta una conseguenza organizzativa precisa: se l'unità di analisi diviene la relazione di lungo termine, la funzione marketing non può più operare in modo separato rispetto alle altre funzioni aziendali (vendite, supply chain, finanza, relazioni istituzionali), dovendo al contrario coordinarsi sistematicamente con esse per preservare la coerenza strategica nel tempo. È in questa accezione (marketing come gestione strategica di relazioni di scambio, non come insieme di tecniche promozionali) che si può comprendere come variabili apparentemente lontane dall'operatività quotidiana, come le relazioni tra Stati o le politiche commerciali internazionali, possano incidere direttamente sulle decisioni di marketing. Se il marketing gestisce relazioni lungo catene del valore internazionali, qualunque fattore alteri la stabilità o la fiducia reciproca tra le parti (fattori geopolitici inclusi) diventa a tutti gli effetti una variabile rilevante per le decisioni di marketing strategico, non un mero elemento di contesto esogeno (Sheth e Sisodia, 1999; Cavusgil et al., 2014; Ciravegna et al., 2023). Le forme organizzative intermedie richiamate da Webster (1992) costituiscono il tessuto concreto in cui si esprime il marketing relazionale. Alleanze strategiche, joint venture internazionali, accordi di fornitura pluriennali condividono un tratto comune: nessuna delle parti ha il controllo gerarchico completo sull'altra, come accadrebbe in un'impresa integrata verticalmente, ma la relazione non si esaurisce nemmeno in un singolo atto di scambio regolato dal mercato, come in una transazione spot. Sono forme ibride, a metà tra mercato e

gerarchia, che richiedono competenze (negoiazione continuativa, gestione dei conflitti, condivisione controllata di informazioni sensibili) che il marketing tradizionale, tarato sulle quattro leve, semplicemente non era pensato per affrontare. Morgan e Hunt (1994) individuano cinque antecedenti della fiducia e dell'impegno reciproco: i costi di terminazione della relazione, che scoraggiano un abbandono opportunistico quando gli investimenti già fatti sono ingenti; i benefici della relazione, percepiti superiori alle alternative di mercato; la condivisione di valori tra le parti; una comunicazione tempestiva e affidabile; l'assenza di comportamento opportunistico. Ognuno di questi cinque pilastri può essere messo sotto pressione da uno shock geopolitico. Un controllo all'esportazione improvviso, ad esempio, può essere percepito dal cliente come una rottura unilaterale degli impegni presi, anche quando la causa è del tutto esterna alla volontà del fornitore. Un ulteriore tassello di tale percorso evolutivo è rappresentato dal marketing olistico teorizzato da Kotler e Keller (2012), che integra in un'unica cornice il marketing relazionale, il marketing integrato (coerenza tra le diverse leve e i diversi punti di contatto con il cliente), il marketing interno (l'intera organizzazione orientata al cliente, non solo la funzione commerciale) e il marketing socialmente responsabile. Ciò conferma quanto il marketing contemporaneo travalichi i confini della mera comunicazione commerciale per assumere un ruolo di coordinamento strategico trasversale. La trasformazione digitale ha poi accelerato ulteriormente questo percorso, anche nel B2B. La diffusione di piattaforme digitali, di marketing automation e di tecniche di

account-based marketing (che rovesciano la logica tradizionale della lead generation concentrando le risorse su un numero ristretto di clienti strategici individuati in anticipo) ha offerto alle imprese strumenti avanzati di customer relationship management. Tali tecnologie non hanno sostituito la componente fiduciaria della relazione, ma l'hanno potenziata, fornendo al marketing strumenti analitici per monitorare continuamente il valore generato per i clienti chiave, anticiparne le esigenze e personalizzare la proposta commerciale lungo l'intero ciclo di vita della relazione. Certo, mezzo secolo di evoluzione non significa che il paradigma transazionale sia ormai privo di senso: molte imprese continuano a usarlo con profitto per i propri prodotti più standardizzati, riservando un approccio pienamente relazionale alle relazioni di fornitura effettivamente strategiche. È questa compresenza, più che una rigida periodizzazione storica, a caratterizzare il marketing B2B di oggi. Non tutti gli autori hanno accolto questa evoluzione senza riserve. Alcuni autori (tra cui Blois, 1998; Grönroos, 1994; O'Malley e Tynan, 2000) hanno evidenziato i limiti del paradigma relazionale, rilevando il rischio di sopravvalutare l'importanza della fiducia e delle relazioni di lungo periodo anche in contesti in cui una logica più transazionale resterebbe pienamente appropriata: si pensi a prodotti e servizi altamente standardizzati, facilmente sostituibili sul mercato, dove investire tempo e risorse nella costruzione di una relazione personalizzata rischia di essere antieconomico. La critica è fondata, ma precisa più che smentire l'impianto teorico qui ricostruito: è soprattutto nelle relazioni

commerciali complesse e strategiche con i clienti industriali che il paradigma relazionale trova la propria massima capacità esplicativa. In questa prospettiva il marketing manager non si limita a rispondere alle condizioni di mercato esistenti: sviluppa una capacità di anticipazione in condizioni di incertezza, di cui lo scenario planning geopolitico discusso è una declinazione specifica. È forse la più compiuta espressione della trasformazione qui descritta, da funzione operativa a funzione strategica di primo piano nella governance dell'impresa. Si potrebbe rilevare come tale ricostruzione rischi di apparire distante dalla prassi operativa delle imprese. Tuttavia, l'evidenza empirica dimostra il contrario. L'evoluzione degli assetti organizzativi nelle imprese B2B di medie e grandi dimensioni evidenzia come la funzione marketing dialoghi oggi in modo strutturato con il procurement, la finanza e gli affari istituzionali, superando la storica focalizzazione su pubblicità, promozioni e ricerche di mercato. Tale riconfigurazione rappresenta la risposta necessaria a un contesto competitivo in cui il valore per il cliente si genera lungo l'intera catena di relazioni dell'impresa, non nella sola interfaccia finale con il mercato. Anche la letteratura sulla misurazione delle performance di marketing ha dovuto adattarsi a questo cambiamento (Rust, Lemon e Zeithaml, 2004; Farris et al., 2010). Gli indicatori tradizionali (quota di mercato, notorietà di marca, ritorno sugli investimenti pubblicitari) restano utili ma parziali quando l'unità di analisi diventa la relazione di lungo periodo. Metriche quali il customer lifetime value, il tasso di rinnovo contrattuale e la qualità percepita della relazione (misurata

mediante rilevazioni periodiche presso i clienti chiave) hanno progressivamente affiancato gli indicatori contabili tradizionali, segnalando come il paradigma relazionale abbia permeato la prassi manageriale accanto ai modelli teorici. Una spiegazione plausibile del perché gli anni Novanta abbiano rappresentato il momento di svolta chiama in causa la progressiva apertura dei mercati successiva alla fine della Guerra Fredda, che ha reso possibile (e conveniente) la frammentazione internazionale dei processi produttivi e l'espansione globale dei mercati industriali. In mercati B2B caratterizzati da clienti industriali esigenti e geograficamente distribuiti, un'impresa non può gestire le proprie relazioni commerciali come transazioni spot isolate: la fidelizzazione del cliente, la stabilità dei volumi di vendita e la difesa della marginalità dipendono dalla capacità del marketing di costruire partnership di valore collaborative e durature, fondate sullo sviluppo di capacità organizzative orientate al mercato (Day, 1994). Il marketing relazionale, in questa prospettiva, risponde all'esigenza primaria di consolidare la presenza sul mercato e proteggere il portafoglio clienti in contesti globali sempre più complessi e interdipendenti. La pandemia da Covid-19 ha costituito un banco di prova senza precedenti per la tenuta delle relazioni commerciali B2B. Molte imprese industriali hanno compreso che la solidità della propria posizione di mercato non poggiava unicamente sulla competitività tecnica del prodotto, ma sulla capacità del marketing di mantenere una comunicazione trasparente e un presidio continuativo con i clienti industriali durante le fasi di blocco e incertezza. Ne è

scaturita una rinnovata consapevolezza dell'importanza del marketing relazionale come asset strategico indispensabile per preservare la fiducia della clientela e garantire la resilienza commerciale dell'impresa anche di fronte a shock esogeni sistemici.

1.2 Marketing B2B e relazioni tra imprese: la gestione della fiducia e delle relazioni di lungo periodo

Il ragionamento sviluppato finora vale a maggior ragione nel business-to-business, che si discosta dai mercati al consumo (business-to-consumer, o B2C) su molteplici profili. La domanda industriale è derivata (dipende dalla domanda finale dei mercati a valle) e quindi più volatile; il numero di clienti è limitato ma di dimensioni rilevanti, con relazioni che durano anni se non decenni; e soprattutto, la decisione d'acquisto non è mai riconducibile a un solo individuo, ma coinvolge un centro d'acquisto composto da soggetti con ruoli e interessi diversi. Il modello di riferimento resta quello di Webster e Wind (1972): quattro livelli (ambiente, organizzazione, centro d'acquisto, individuo) che spiegano come le decisioni d'acquisto organizzative risultino dall'interazione tra fattori ambientali esterni (fattori politici e normativi inclusi), dinamiche organizzative interne, dinamiche di gruppo nel centro d'acquisto e motivazioni individuali dei singoli decisori. Tale processo decisionale è stato originariamente sistematizzato dal Buygrid Framework di Robinson, Faris e Wind (1967), che articola l'acquisto industriale in otto fasi sequenziali, le cosiddette buyphases, che spaziano dal riconoscimento del bisogno

alla definizione delle specifiche tecniche, dalla qualificazione delle fonti alla valutazione delle proposte, sino alla selezione del fornitore e alla valutazione periodica delle prestazioni, incrociate con tre distinte situazioni d'acquisto (buyclasses: nuovo acquisto, riacquisto modificato e riacquisto invariato). Questo schema evidenzia come il marketing B2B debba modulare la propria offerta e il proprio supporto informativo in funzione della specifica fase decisionale in cui si colloca il cliente. Questa complessità comporta una conseguenza strategica fondamentale: il marketing B2B fonda la propria efficacia sulla capacità del fornitore di costruire e consolidare relazioni stabili con centri decisionali complessi, facendo leva sulla vendita personale, sul key account management e sulla co-progettazione tecnica delle soluzioni. È da qui che nasce, a fine anni Settanta, l'approccio dell'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), i cui esponenti più rappresentativi sono Håkansson e Snehota (1995). Il presupposto teorico è il seguente: i mercati industriali non sono un insieme di transazioni anonime regolate dal prezzo, ma reti di relazioni in cui ciascuna impresa è inserita (embedded, per usare il termine tecnico) in un tessuto di legami costruiti nel tempo attraverso interazione, adattamento reciproco, investimenti specifici alla relazione. Il valore per il cliente industriale non discende solo dalle caratteristiche tecniche del prodotto, ma dalla qualità complessiva della relazione: affidabilità nelle consegne, capacità di risolvere insieme i problemi tecnici, trasparenza, continuità nel tempo. Il modello IMP si fonda sul concetto di interaction model: la relazione

tra fornitore e cliente industriale si sviluppa attraverso episodi ripetuti di scambio (economico, ma anche tecnico, informativo, sociale) che nel tempo generano un'atmosfera relazionale fatta di potere, dipendenza reciproca, cooperazione o conflitto, che condiziona a sua volta gli scambi successivi. Una rete industriale così conformata presenta, per sua natura, un elevato grado di rigidità strutturale: la sostituzione di un fornitore strategico non può essere attuata in tempi brevi, comportando costi di transizione (switching costs) che eccedono ampiamente il mero differenziale di prezzo e incidono in modo diretto sulla resilienza della filiera B2B. Affermare che le relazioni B2B si fondano sulla fiducia non significa che i contratti formali abbiano perso importanza. Al contrario, la letteratura di marketing relazionale e di economia organizzativa ha ampiamente documentato come contratti formali e fiducia relazionale operino come meccanismi complementari e reciprocamente rinforzanti (Poppo e Zenger, 2002; Wuyts e Geyskens, 2005; Cannon, Achrol e Gundlach, 2000). Proprio perché le transazioni industriali comportano sovente investimenti specifici ingenti e non facilmente recuperabili, un contratto ben strutturato riduce l'ambiguità e mitiga i rischi di opportunismo. Tale certezza formale, lungi dall'ostacolare la dimensione relazionale, crea la cornice istituzionale che facilita l'accumulo di fiducia nel tempo, eliminando alla radice potenziali motivi di incomprensione e contenzioso. La commitment-trust theory trova qui una delle sue applicazioni più significative: le relazioni industriali, proprio per la loro durata e per l'entità degli investimenti specifici richiesti, si fondano in

modo particolarmente marcato su meccanismi di fiducia tecnica, affidabilità operativa e integrità comportamentale della controparte. Tali meccanismi fiduciari non possiedono natura statica, ma si consolidano nel tempo attraverso condotte operative coerenti e prevedibili. Ne deriva una conseguenza di primario rilievo: qualunque fattore esogeno che introduca discontinuità improvvise nella capacità dell'impresa di onorare gli impegni assunti verso i clienti industriali (si considerino sanzioni economiche, controlli all'esportazione o restrizioni commerciali) non compromette soltanto la singola transazione, ma rischia di intaccare gravemente il capitale di fiducia faticosamente accumulato nella relazione di mercato.

Sul piano più operativo, la disciplina ha sviluppato strumenti coerenti con questa lettura relazionale. Spekman (1988) discute già alla fine degli anni Ottanta la selezione strategica dei fornitori come attività di pianificazione di lungo periodo, distinta dal semplice approvvigionamento. Scegliere un fornitore strategico significa condividere informazioni sensibili, co-investire in sviluppo tecnologico, accettare un livello di dipendenza reciproca che va oltre la singola fornitura. Sul lato opposto si sviluppa il key account management, che prevede la gestione dedicata dei clienti strategici, team commerciali interfunzionali, piani di account pluriennali. Il key account management, la stipula di accordi commerciali collaborativi e la co-progettazione delle soluzioni rappresentano il nucleo strategico dell'attività di marketing per le imprese industriali. È proprio attraverso tali leve relazionali che le dinamiche geopolitiche si traducono in decisioni commerciali

concrete: assicurare i clienti strategici sulla continuità dei flussi e diversificare la penetrazione nei mercati internazionali costituiscono primariamente decisioni di gestione della clientela industriale e di protezione del portafoglio clienti. Questa interpretazione del marketing B2B trova piena convergenza con la letteratura di international business. Come dimostrato da Rugman e Verbeke (2004), le strategie internazionali delle multinazionali si sviluppano prevalentemente su base regionale piuttosto che globale, poiché la costruzione di relazioni commerciali stabili richiede un radicamento istituzionale difficilmente replicabile ovunque. Tale logica trova fondamento teorico nel modello della distanza tra mercati sviluppato da Ghemawat (2001), il quale evidenzia come la vicinanza commerciale dipenda non solo dalla geografia fisica, ma anche dalla distanza amministrativa e politica (ossia la presenza di affinità normative, accordi bilaterali o, al contrario, barriere tariffarie e sanzioni). Le relazioni B2B non si sviluppano dunque in un vuoto puramente economico regolato da prezzo ed efficienza: sono profondamente influenzate dal contesto istituzionale, normativo e geopolitico in cui le imprese partner operano. È proprio tale permeabilità al contesto istituzionale a costituire il punto di raccordo fondamentale tra marketing relazionale e dinamiche geopolitiche. Un profilo di vulnerabilità, analizzato nella letteratura di marketing relazionale, concerne gli incidenti critici (critical incidents; Roos, 1999; Halinen e Tähtinen, 2002). Un ritardo grave nelle consegne, un difetto qualitativo taciuto, una violazione della riservatezza commerciale, episodi che, indipendentemente dalla loro gravità

economica immediata, possono danneggiare in modo sproporzionato il capitale di fiducia accumulato in anni, proprio perché la relazione B2B si fonda su aspettative reciproche che vanno oltre la lettera del contratto. Un secondo filone si concentra invece sul rischio di comportamento opportunistico nelle relazioni asimmetriche, quando una delle due parti detiene un potere contrattuale nettamente superiore: il fornitore fortemente dipendente da un unico cliente strategico (o viceversa) è esposto al rischio che la controparte sfrutti tale dipendenza a proprio vantaggio. Negli ultimi due decenni il marketing B2B ha conosciuto un'ulteriore evoluzione coerente con la service-dominant logic: la servitizzazione (servitization; Vandermerwe e Rada, 1988; Baines et al., 2009). Molte imprese manifatturiere hanno arricchito la propria offerta con componenti di servizio ad alto valore aggiunto (manutenzione predittiva, contratti di disponibilità come il modello "power by the hour", tipico dell'aeronautica¹, monitoraggio da remoto), spostando il baricentro della relazione dalla singola vendita a un flusso continuativo di valore condiviso nel tempo. In parallelo si è affermato il value-based selling, un approccio in cui il venditore industriale non descrive più le caratteristiche tecniche del prodotto, ma quantifica il valore economico generato dalla soluzione proposta in termini di riduzione dei costi o mitigazione dei rischi, il che richiede una conoscenza profonda del business del cliente e un dialogo diretto con i decisori del

¹ Un esempio di questo modello è il programma «TotalCare» di Rolls-Royce, che vende alle compagnie aeree non i motori aeronautici in sé, ma ore di volo garantite, assumendosi la responsabilità della manutenzione e della disponibilità del motore.

centro d'acquisto. Un'ulteriore dimensione, spesso trascurata, riguarda la distanza culturale tra i Paesi di origine delle imprese coinvolte in una relazione B2B internazionale. A partire dai lavori seminali di Hofstede (1980) sulle dimensioni culturali nazionali, un'ampia letteratura scientifica (Doney e Cannon, 1997; Griffith e Myers, 2005; Nes et al., 2007) dimostra come differenze culturali marcate tra partner commerciali possano complicare la costruzione della fiducia reciproca e rallentare i processi decisionali del centro d'acquisto, specialmente in contesti ad alta distanza dal potere, dove le decisioni tendono a concentrarsi ai livelli gerarchici superiori. Assume inoltre rilievo centrale la responsabilità estesa di filiera. I clienti industriali non si limitano più a valutare il fornitore diretto: estendono il proprio controllo, attraverso audit e sistemi di tracciabilità, anche ai fornitori dei fornitori (tier 2, tier 3) in una logica di gestione del rischio estesa all'intera catena del valore. Un audit di filiera moderno tende a includere, accanto alle tradizionali verifiche etiche, ambientali e qualitative, anche una mappatura dell'esposizione geografica e geopolitica dei fornitori di secondo e terzo livello, spesso sconosciuti persino al fornitore diretto. La capacità di dimostrare, in modo documentato, la resilienza geopolitica dell'intera catena di fornitura sta diventando essa stessa parte della proposta di valore comunicata ai clienti industriali. In tale contesto, la funzione svolta dalla comunicazione assume connotati specifici, differenziandosi nettamente dai mercati di consumo. Non si persegue una persuasione pubblicitaria di massa, bensì il consolidamento della credibilità tecnica e relazionale presso un pubblico

ristretto e altamente qualificato. Fiere di settore, white paper, casi applicativi e percorsi di thought leadership su tematiche specialistiche mantengono un ruolo rilevante, operando tuttavia quali strumenti a supporto della relazione commerciale diretta e non in sua sostituzione. Inoltre, la comunicazione istituzionale dell'impresa B2B acquisisce una diretta valenza geopolitica: clienti industriali e stakeholder interpretano con crescente frequenza in chiave geopolitica anche le decisioni di approvvigionamento o di presenza in specifici mercati esteri veicolate attraverso i canali ufficiali d'impresa. La dinamica del centro d'acquisto richiede un approfondimento specifico. Non è infatti sufficiente ottenere il consenso di un singolo interlocutore: un fornitore B2B deve tipicamente costruire consenso presso più figure contemporaneamente, l'utilizzatore finale del prodotto, che ne valuta la funzionalità pratica; il tecnico, che ne verifica la conformità alle specifiche; l'acquirente, che negozia le condizioni commerciali; il decisore, che approva formalmente la scelta; e spesso anche un gatekeeper, che filtra le informazioni in ingresso verso gli altri membri del gruppo. Ognuna di queste figure ha priorità diverse, e un messaggio efficace verso l'utilizzatore finale può risultare del tutto inefficace, o persino controproducente, se rivolto al decisore finanziario. È una complessità che rende il marketing B2B strutturalmente più articolato del marketing di consumo, e che aiuta a spiegare perché la costruzione di relazioni personali e dirette resti, nonostante la digitalizzazione crescente, un elemento difficilmente sostituibile. Un profilo analitico merita un approfondimento specifico, toccando

direttamente il nucleo della presente indagine, ovvero la natura specifica del rischio a cui sono esposte le relazioni B2B. I rischi tradizionalmente considerati dalla letteratura di marketing relazionale (comportamento opportunistico della controparte, incidenti critici operativi, divergenza di obiettivi) sono riconducibili al comportamento interno delle parti. Il rischio geopolitico possiede invece origine prettamente esogena, poiché deriva da decisioni sovrane assunte da governi e autorità pubbliche esterne alla relazione commerciale. In questo quadro, il concetto di resilienza (Sheffi, 2005) assume una valenza specificamente geopolitica per il marketing B2B. La resilienza non si esaurisce nella sola continuità logistica delle forniture, ma si configura come una capacità relazionale. L'impresa deve saper salvaguardare la credibilità della propria offerta di fronte ai clienti anche in presenza di discontinuità istituzionali. Come evidenziato da Ciravegna et al. (2023), tale resilienza richiede una gestione proattiva del portafoglio mercati, combinando flessibilità contrattuale e comunicazione trasparente per rinegoziare tempestivamente le aspettative del cliente e preservare il capitale fiduciario della relazione. I modelli teorici fondati sull'analisi multidimensionale della distanza tra Paesi offrono una chiave interpretativa essenziale per comprendere la complessità delle relazioni B2B internazionali. Un filone di studi complementare a quello sulla distanza culturale riguarda la distanza organizzativa (Simonin, 1999; Cummings e Teng, 2003), ossia la compatibilità tra i sistemi gestionali, le strutture gerarchiche e i processi decisionali di due imprese partner. Organizzazioni abituate a processi

decisionali rapidi e informali possono incontrare difficoltà nel consolidare relazioni stabili con controparti burocratizzate, indipendentemente dalla vicinanza geografica o culturale. Questa dimensione evidenzia come le relazioni B2B internazionali si sviluppino su più livelli concorrenti, tra i quali quello geopolitico assume un rilievo primario e strutturale.

1.3 Geopolitica, geoeconomia e political risk: la rilevanza per le imprese

Se il marketing B2B gestisce relazioni di lungo periodo tra imprese inserite in contesti istituzionali specifici, occorre definire con rigore la nozione di geopolitica, e attraverso quali strumenti concettuali essa entri nel vocabolario manageriale. La disciplina nasce formalmente agli inizi del Novecento con Halford Mackinder (1904), il quale presenta alla Royal Geographical Society *The Geographical Pivot of History*: la tesi secondo cui il controllo dell'area centrale dell'Eurasia (l'Heartland) rappresenta la chiave del dominio mondiale. Tale formulazione teorica ha influenzato la condotta strategica delle grandi potenze per gran parte del Novecento, dalla rivalità anglo-tedesca fino alla Guerra Fredda. Accanto a Mackinder va ricordato Nicholas Spykman (1944), che negli anni Quaranta propone la teoria del Rimland: il controllo delle fasce costiere che circondano l'Eurasia (Europa occidentale, Medio Oriente, Sud e Sud-Est asiatico) sarebbe strategicamente prioritario rispetto al controllo dell'Heartland continentale, tesi che ha costituito il fondamento dottrinale della strategia del contenimento

(containment) statunitense all'inizio della Guerra Fredda (Kennan, 1947; Gaddis, 2005). In tempi più recenti, contributi quali quelli di Huntington (1996) sullo scontro delle civiltà e di Kaplan (2012) sulla centralità dei vincoli geografici nelle relazioni internazionali hanno riattualizzato tale filone analitico. Nei decenni successivi la geopolitica classica è stata sottoposta a una profonda revisione critica da parte della cosiddetta critical geopolitics (Tuathail, 1996; Agnew, 2003), che ha decostruito l'idea di un rapporto meccanico tra geografia fisica e potere politico, evidenziando come le rappresentazioni dello spazio globale siano costruzioni sociali e istituzionali. Ai fini del presente lavoro rileva l'uso consolidato del concetto nella letteratura di international business e nel management, dove «geopolitica» indica l'insieme delle relazioni di potere tra Stati e blocchi regionali e le loro dirette ripercussioni sulla regolazione dei mercati e sull'ordine economico internazionale. Un concetto collegato ma distinto è quello di geoeconomia, introdotto da Edward Luttwak (1990) all'indomani della fine della Guerra Fredda. La sua osservazione: nel nuovo ordine internazionale la competizione tra grandi potenze si sposta progressivamente dal piano militare a quello economico e commerciale. Gli Stati continuano a perseguire i propri interessi strategici, ma sempre più attraverso investimenti, controllo di infrastrutture critiche, politiche commerciali, controlli all'esportazione, sanzioni finanziarie, piuttosto che attraverso la forza militare. La geoeconomia è, in sintesi, l'uso di strumenti economici per perseguire obiettivi geopolitici. Questo filone è stato ripreso e

sistematizzato da Blackwill e Harris (2016), il cui *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft* definisce la geoeconomia come l'uso di strumenti economici per promuovere gli interessi nazionali e produrre risultati geopolitici favorevoli, politica commerciale, sanzioni, investimenti, assistenza economica, politica energetica. Gli autori osservano come alcune potenze, la Cina in primis, abbiano fatto un uso sempre più sistematico di questi strumenti, mentre altri Paesi occidentali ne abbiano riconosciuto la rilevanza strategica con ritardo, privilegiando a lungo strumenti più tradizionalmente militari o diplomatici. Per il presente lavoro, il concetto di geoeconomia è cruciale in quanto individua con precisione il canale attraverso cui le tensioni geopolitiche si traducono in effetti concreti sulle imprese: dazi, sanzioni, restrizioni agli investimenti esteri, controlli sull'esportazione di tecnologie critiche (si consideri, a titolo emblematico, la filiera dei semiconduttori) e politiche industriali orientate alla protezione di comparti strategici nazionali. Non si tratta di eventi astratti confinati alla diplomazia internazionale, bensì di vincoli operativi che incidono in modo diretto sulle relazioni commerciali e sulle scelte strategiche di marketing delle imprese industriali. Il terzo concetto rilevante è il *political risk*, sviluppato fin dagli anni Settanta (Robock, 1971; Kobrin, 1979) con un obiettivo diverso rispetto ai primi due. L'intento non è analizzare il sistema internazionale, ma l'esposizione della singola impresa multinazionale alle decisioni politiche dei governi dei Paesi in cui opera. Robock (1971) propone una delle prime definizioni operative: il rischio politico è l'insieme delle discontinuità nell'ambiente

di business che, difficili da anticipare, derivano da un mutamento politico. Root (1973) distingue tre livelli: rischi di trasferimento (restrizioni al trasferimento di capitali, tecnologie, persone), rischi operativi (incertezza normativa che condiziona la gestione corrente), rischi di controllo (fino all'espropriazione degli asset). Kobrin (1979) aggiunge una distinzione tra rischio macro, che colpisce indistintamente l'intero Paese, e rischio micro, specifico per settore o impresa. Contributi successivi (Boddewyn, 1988; Alon e Herbert, 2009; Howell, 2014) hanno arricchito tale tassonomia, distinguendo in modo rigoroso tra rischi derivanti da instabilità politica interna (cambi di regime, espropri, disordini civili) e rischi originati da tensioni inter-statali (sanzioni multilaterali, embarghi, controlli alle esportazioni). Sono proprio queste ultime dinamiche a costituire il canale primario attraverso cui la geopolitica contemporanea si traduce in vincoli operativi per le relazioni commerciali B2B internazionali. I tre concetti (geopolitica, geoeconomia, political risk) non sono sinonimi, ma piani distinti e complementari. La geopolitica descrive il livello macro delle relazioni di potere, come nel caso della competizione USA-Cina, la guerra in Ucraina, le alleanze regionali. La geoeconomia descrive gli strumenti attraverso cui quelle relazioni si traducono in azione, come dazi, sanzioni, controlli all'export, politiche industriali. Il political risk descrive come tutto questo diventa esposizione concreta per la singola impresa e le sue specifiche relazioni di mercato (ad esempio un fornitore in un Paese, un cliente in un altro). È questa articolazione a tre livelli, e non un singolo concetto isolato, a fornire un contributo

metodologico essenziale: permette di tradurre fenomeni apparentemente lontani dalla pratica manageriale (come un conflitto tra potenze o un pacchetto di sanzioni) in variabili di marketing concrete, come la scelta dei mercati, selezione dei partner, disegno della supply chain, posizionamento competitivo, comunicazione istituzionale. Sul piano terminologico, pur mantenendo ferma la distinzione concettuale illustrata, nel prosieguo della trattazione si utilizzerà prevalentemente il termine «geopolitica» in senso lato, quale termine ombrello comunemente adottato dalla recente letteratura manageriale (Ciravegna et al., 2023; Ciravegna et al., 2025) per indicare il complesso delle dinamiche politiche, economiche e regolatorie internazionali incidenti sull'attività d'impresa. Un esempio concreto aiuta a comprendere come i tre livelli interagiscano nella prassi. Si considerino i controlli statunitensi all'esportazione di apparecchiature per semiconduttori avanzati verso la Cina. Il livello geopolitico è la competizione USA-Cina per la leadership tecnologica; il livello geoeconomico è lo strumento specifico (il controllo all'export, nell'accezione di Luttwak, 1990); il livello del political risk è l'esposizione di ciascuna impresa coinvolta nella filiera dei semiconduttori, che dovrà determinare, secondo la tassonomia di Robock (1971), se il proprio rischio sia di trasferimento, operativo o di controllo. Nessuno dei tre livelli, preso isolatamente, è sufficiente a orientare una decisione operativa: occorre valutarli congiuntamente. Un ulteriore piano analitico concerne la governance dei dati, delle infrastrutture digitali, della tecnologia. Il concetto di sovranità digitale descrive la

pretesa, sempre più diffusa tra i governi, di controllare i dati generati entro i propri confini e le infrastrutture digitali critiche (reti di telecomunicazione, cloud, intelligenza artificiale) riducendo la dipendenza da fornitori tecnologici stranieri percepiti come potenzialmente ostili. Per le imprese B2B che operano in settori a uso intensivo di dati, questa dimensione aggiunge un livello di complessità che esula completamente dalle tradizionali variabili di prezzo e qualità tecnica.

È opportuno affrontare direttamente una tesi che circola spesso nella pubblicistica manageriale e giornalistica, ossia quella della "fine della globalizzazione". Le evidenze empiriche, incluse le analisi del McKinsey Global Institute (2023), delineano una dinamica più articolata. Non si assiste a un crollo generalizzato degli scambi, ma una loro ricomposizione selettiva, con una crescita dei flussi tra Paesi geopoliticamente allineati (il friend-shoring) e una riduzione (non un azzeramento) degli scambi tra blocchi rivali, specialmente nei settori più sensibili per la sicurezza nazionale. Questa lettura più equilibrata evita due errori speculari: sottovalutare l'impatto reale delle dinamiche geopolitiche, considerandole congiunturali; oppure sopravvalutarne la portata, ipotizzando una rottura totale che i dati non confermano. La posizione qui adottata è che la geopolitica sia diventata una variabile strutturale e permanente delle decisioni di marketing internazionale, che si somma (senza sostituirla) alle tradizionali variabili di costo, qualità ed efficienza. Il political risk dialoga strettamente anche con la finanza internazionale. Studi empirici (Bekaert, Harvey, Lundblad e Siegel, 2014; Caldara e Iacoviello, 2022) dimostrano come il

rischio politico e geopolitico si rifletta direttamente sul costo del capitale sostenuto dalle imprese internazionalizzate, attraverso un premio per il rischio richiesto dagli investitori a fronte dell'incertezza istituzionale. Le decisioni di allocazione degli investimenti commerciali risultano pertanto condizionate dal rischio-Paese percepito dai mercati finanziari, costituendo un ulteriore incentivo alla diversificazione geografica del portafoglio mercati. Il rischio geopolitico ha una componente di livello (quanto è instabile, in un dato momento, la relazione tra due Paesi) e una componente di traiettoria (se quella relazione stia migliorando, peggiorando, o rimanendo stabile). Due Paesi possono avere relazioni tese ma stabili da decenni, e in tal caso il rischio, pur presente, è in larga parte prevedibile e gestibile con gli strumenti ordinari; oppure possono avere relazioni storicamente distese ma in rapido deterioramento, nel qual caso il rischio reale è più alto di quanto suggerirebbe una fotografia statica della situazione attuale. Un buon sistema di monitoraggio geopolitico, per un'impresa B2B, deve catturare entrambe le dimensioni: non solo il livello, ma anche la direzione del cambiamento. Non casualmente gran parte degli strumenti di misurazione del political risk sviluppati dalla prassi finanziaria e assicurativa (i rating delle agenzie specializzate, il metodo Delphi per la raccolta strutturata di giudizi esperti) nascono precisamente per affrontare questa duplice esigenza di misurazione. Le agenzie di rating del rischio-

Paese (storicamente l'Economist Intelligence Unit, Coface, e per l'Italia SACE² per quanto riguarda l'assicurazione del credito all'esportazione) sintetizzano in indici numerici comparabili un ampio insieme di variabili (stabilità del governo, qualità delle istituzioni, rischio di conflitto, rischio di trasferimento valutario) offrendo alle imprese una prima valutazione rapidamente utilizzabile. Il metodo Delphi, dal canto suo, raccoglie in modo iterativo il giudizio di un panel di esperti fino a raggiungere un grado di convergenza accettabile, risultando particolarmente utile laddove i dati quantitativi siano scarsi o poco affidabili. Nessuno di tali strumenti è stato concepito specificamente per il marketing management: provengono dalla tradizione della finanza internazionale e della gestione del rischio Paese, e una delle sfide pratiche che emergerà riguarda proprio la necessità di tradurli in strumenti utilizzabili nelle decisioni quotidiane di marketing strategico.

1.4 Perché il marketing manager deve occuparsi di geopolitica: un'analisi della letteratura recente

Fino a un decennio fa la geopolitica occupava una posizione marginale nella letteratura e nella prassi del marketing management, relegata a specifiche funzioni di presidio (risk management, affari istituzionali, compliance) e considerata sostanzialmente estranea alle decisioni commerciali e di mercato. Successivamente,

² SACE (Servizi Assicurativi del Commercio Estero) è l'agenzia italiana per l'export, il credito e gli investimenti, controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che fornisce garanzie assicurative e finanziarie alle imprese esportatrici.

il concatenarsi di shock sistemici, la contesa commerciale e tecnologica tra Stati Uniti e Cina a partire dal 2018, l'invasione russa dell'Ucraina nel 2022 con i conseguenti regimi sanzionatori multilaterali, la crisi energetica europea, l'inasprimento delle restrizioni sulle tecnologie critiche e la proliferazione di politiche industriali difensive, ha ridefinito profondamente il contesto operativo globale. Un assetto interpretativo ritenuto consolidato è così mutato radicalmente in un ristretto arco temporale. La comunità scientifica ha risposto con una crescita sensibile dei contributi su tali tematiche. Ciravegna, Hartwell, Jandhyala, Tingbani e Newburry (2023) evidenziano come la geopolitica sia tornata a essere una determinante di primo piano nelle strategie internazionali delle imprese. Contributi successivi (Witt, 2019; Verbeke e Hutzschenreuter, 2021; Rodrik, 2018) hanno approfondito le implicazioni per la governance aziendale e le scelte di internazionalizzazione, sollecitando la comunità accademica a integrarla organicamente nei modelli decisionali d'impresa. Contributi successivi hanno approfondito tale traiettoria, proponendo il superamento della logica reattiva («geopolitica frammentata») in favore di una competenza strutturale di «resilienza geopolitica», intesa come la capacità dell'impresa di anticipare le fratture istituzionali e riallineare tempestivamente canali commerciali e portafoglio clienti per preservare la continuità operativa. Il McKinsey Global Institute (2024, 2026), attraverso estese analisi empiriche sui flussi del commercio globale, documenta come gli scambi si stiano riconfigurando lungo linee di allineamento geopolitico (il

cosiddetto *friend-shoring*, ovvero la pratica strategica di concentrare le reti di fornitura e gli investimenti commerciali verso Paesi considerati alleati o istituzionalmente affidabili), determinando una ridefinizione geografica delle relazioni commerciali. Parallelamente, ricerche della Harvard Business School (Ghemawat e Altman, 2024) e analisi di corporate strategy (PwC, 2024) evidenziano come la gestione dell'incertezza geopolitica non possa più restare delegata unicamente alle funzioni legali di compliance, ma richieda il coinvolgimento strategico del marketing e della direzione commerciale per salvaguardare il posizionamento competitivo delle imprese. Ne emerge un quadro chiaro: un tema che ha ormai superato la fase di novità per diventare componente strutturale dell'agenda strategica delle imprese internazionali, e in particolare delle imprese B2B, la cui competitività dipende significativamente dalla stabilità delle relazioni di fornitura con partner situati in Paesi diversi.

Per il marketing manager B2B tale quadro conoscitivo comporta tre implicazioni dirette:

- Selezione strategica di mercati e partner: la scelta non può più fondarsi unicamente su criteri di attrattività economica, ma deve incorporare una valutazione esplicita del rischio politico e della distanza geopolitica.
- Coerenza tra promessa di valore e resilienza della supply chain: l'affidabilità delle consegne e la continuità di fornitura comunicate al mercato devono riflettere l'effettiva capacità della filiera di assorbire interruzioni di matrice geopolitica.

- Gestione della reputazione e posizionamento istituzionale: le decisioni di sourcing, la localizzazione produttiva e la neutralità comunicativa (intesa come la scelta deliberata di non prendere posizione pubblica su questioni geopoliticamente sensibili nei mercati di presenza) vengono lette e interpretate in chiave geopolitica da clienti, fornitori e comunità finanziaria. Restano, però, alcune lacune significative in questa letteratura, che l'analisi qui condotta si propone di approfondire. La maggior parte dei contributi si concentra su fenomeni macro e grandi multinazionali, più che sulle implicazioni operative per la funzione marketing delle singole imprese (e in particolare delle piccole e medie imprese, che pure costituiscono la parte prevalente del tessuto industriale italiano). Inoltre, la letteratura di marketing relazionale e quella di international business sulla geopolitica si sono sviluppate finora in larga parte separatamente, con un dialogo ancora limitato, nonostante condividano concetti e strumenti facilmente integrabili. Sul piano organizzativo si configura una criticità rilevante e complessa: molte imprese, anche di dimensioni rilevanti, incontrano difficoltà nel determinare a chi spetti, al proprio interno, occuparsi di questi temi. Non è un compito naturale della funzione legale, che si occupa di compliance ma raramente di anticipazione strategica; non è un compito naturale della funzione commerciale, che ha competenze di mercato ma non necessariamente di analisi geopolitica; non è, tantomeno, un compito che si possa delegare integralmente a consulenti esterni, perché richiede una conoscenza intima delle specifiche relazioni commerciali

dell'impresa che nessun consulente esterno può avere quanto chi quella relazione la gestisce ogni giorno. Due esempi concreti aiutano a comprendere meglio quanto detto finora. Il primo riguarda il settore dei semiconduttori. In tale comparto i controlli statunitensi all'esportazione di apparecchiature per la produzione di chip avanzati verso la Cina, uniti alla concentrazione produttiva a Taiwan, hanno costretto in pochi anni imprese clienti in tutto il mondo (dai produttori di automobili a quelli di elettronica di consumo) a rivedere radicalmente le proprie strategie di sourcing, diversificando i fornitori e qualificando alternative produttive in aree percepite come meno esposte. Il secondo riguarda l'energia: l'interruzione delle forniture di gas russo dopo l'invasione dell'Ucraina ha costretto in tempi rapidissimi le utility e le imprese energivore europee a ricostruire relazioni di fornitura alternative, con effetti diretti sulle strategie di marketing e pricing di interi settori a valle, dalla chimica alla siderurgia. Un secondo esempio, questa volta di natura comunicativa, riguarda il comportamento delle imprese occidentali dopo l'invasione russa dell'Ucraina nel febbraio 2022. Molte multinazionali con relazioni consolidate in Russia si sono trovate a dover decidere, in tempi rapidissimi, se sospendere le proprie attività e, soprattutto, secondo quali modalità comunicarlo ai propri stakeholder internazionali. I committenti B2B operanti in altri Paesi si sono infatti dimostrati sempre più attenti a interpretare in chiave geopolitica anche scelte apparentemente disgiunte dal rapporto commerciale diretto. Le imprese che hanno agito con tempestività e trasparenza hanno generalmente limitato i danni

reputazionali; quelle percepite come lente o ambigue hanno talvolta subito pressioni dirette dai propri clienti industriali, preoccupati a loro volta per la propria reputazione: si tratta di un vero e proprio effetto di trasmissione della pressione geopolitica lungo l'intera catena di fornitura B2B. Un terzo esempio riguarda il settore della componentistica elettronica durante la pandemia da Covid-19, quando le interruzioni produttive in Asia fecero emergere per la prima volta, in modo brutale e su vasta scala, quanto le imprese occidentali fossero poco consapevoli della propria reale esposizione ai sub-fornitori di secondo e terzo livello (tier-2 e tier-3). Molte imprese manifatturiere europee scoprirono solo allora, con notevole ritardo, che un singolo componente elettronico apparentemente marginale (reperibile, in condizioni normali, da un'unica fabbrica in una specifica provincia cinese) poteva bloccare interi impianti produttivi a migliaia di chilometri di distanza. Non fu, in senso stretto, uno shock geopolitico, ma il meccanismo di propagazione del rischio lungo la filiera fu identico a quello che avremmo poi osservato, in modo ancora più netto, in contesti analoghi: la fragilità non stava nel fornitore diretto, visibile e monitorato, ma in un anello nascosto della catena, invisibile fino al momento della rottura (McKinsey Global Institute, 2020; Sheffi, 2020). Sul piano più operativo, la letteratura marketing metrics si è tradizionalmente concentrata su indicatori commerciali, quota di mercato, tasso di acquisizione clienti, customer lifetime value, tasso di rinnovo dei contratti (Rust, Lemon e Zeithaml, 2004; Farris et al., 2010). Indicatori ancora validi, ma parziali

in un contesto in cui la stabilità delle relazioni dipende sempre più da fattori esogeni di natura geopolitica fuori dal controllo diretto dell'impresa. Da qui l'esigenza di affiancare metriche più specificamente orientate alla resilienza geopolitica del proprio portafoglio: il grado di concentrazione geografica di fornitori e clienti strategici, la diversificazione del portafoglio mercati rispetto alle principali linee di frattura geopolitica, la presenza di piani di contingenza per i fornitori strategici in aree a rischio. Indicatori ancora poco diffusi tra le imprese B2B di dimensioni minori. Un'ultima considerazione riguarda la formazione manageriale. Se il marketing B2B contemporaneo richiede di leggere le relazioni commerciali internazionali anche alla luce del contesto geopolitico, ne discende che la formazione del marketing manager non possa più limitarsi alle competenze tradizionali (marketing management, marketing relazionale) ma debba integrare, almeno a livello introduttivo, competenze di analisi del contesto internazionale, international business e risk management, storicamente insegnate in percorsi distinti.

CAPITOLO 2: Il nuovo scenario geopolitico globale e le sue determinanti

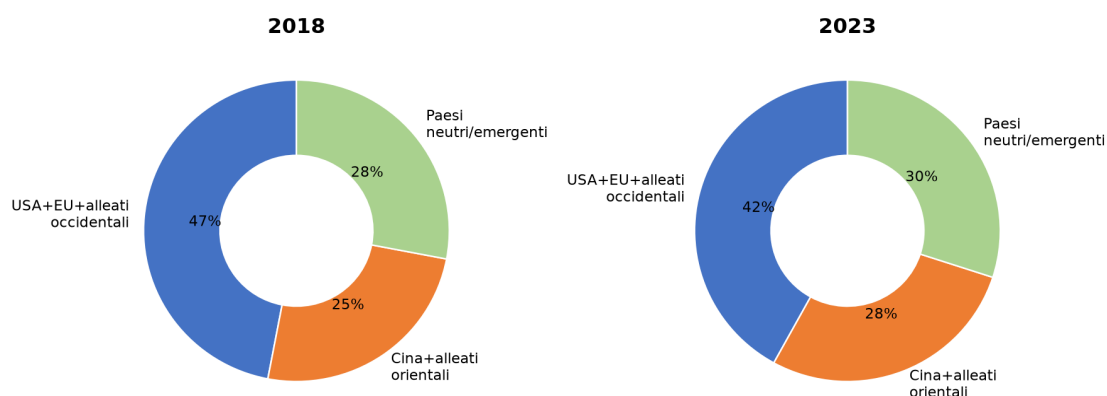
2.1 Dalla globalizzazione alla "slowbalisation": tensioni USA-Cina, guerra in Ucraina, conflitti regionali

Dalla caduta del Muro di Berlino fino alla crisi finanziaria del 2008, commercio e investimenti internazionali sono cresciuti a un ritmo ben superiore al PIL mondiale, trainati dalla liberalizzazione dei mercati, dall'ingresso della Cina nell'OMC nel 2001 e dalla rivoluzione digitale che ha reso possibile frammentare i processi produttivi in catene del valore sempre più articolate (McKinsey Global Institute, 2024; World Bank, 2023).

Tale fase corrisponde a ciò che la letteratura definisce iperglobalizzazione. Dopo il 2008 si è verificato un mutamento strutturale: gli scambi hanno continuato a salire, ma al passo con il PIL, non più davanti a esso (FMI, 2023). Si è parlato di "slowbalisation" (termine coniato da Bakas, 2015, e ripreso da The Economist), a sottolineare un rallentamento strutturale, non un'inversione.

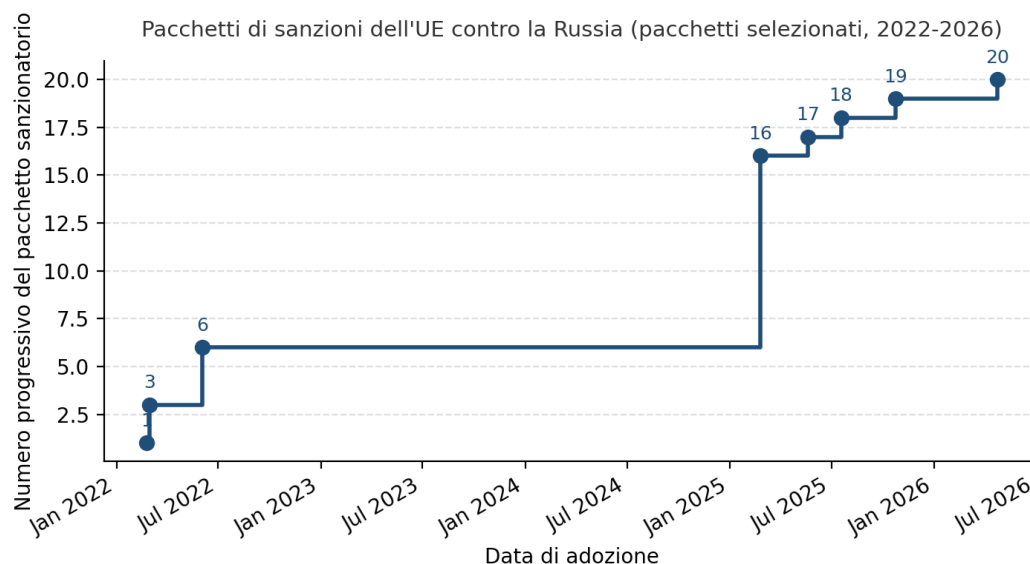
Per una rappresentazione quantitativa di queste tendenze si rimanda ai report del Fondo Monetario Internazionale (2023) e della World Bank (2023), che riportano le serie storiche dei dati sul commercio mondiale.

Figura 2.A — Commercio mondiale e PIL globale a confronto (1990–2023).



Fonte: elaborazione su dati WTO (2023), World Bank (2023), FMI (2023)

Figura 2.B — Ricomposizione dei flussi commerciali globali per blocco geopolitico (2018 vs 2023).



Fonte: elaborazione schematica su dati McKinsey Global Institute (2023), WTO (2023)

Due dinamiche hanno poi impresso un'accelerazione brusca a questo processo: la rivalità commerciale e tecnologica tra Stati Uniti e Cina, avviata nel 2018, e l'invasione russa dell'Ucraina nel febbraio 2022. Entrambe hanno ridisegnato, in un arco temporale ristretto, i vincoli operativi relativi all'approvvigionamento, alla commercializzazione e alla selezione delle controparti internazionali. La disputa USA-Cina viene fatta partire convenzionalmente dal 6 luglio 2018, quando Washington impose i primi dazi su prodotti cinesi nell'ambito di un'indagine sulla Section 301 del Trade Act³, relativa a trasferimento forzato di tecnologia e pratiche commerciali sleali. Seguì un lungo scambio di misure tariffarie reciproche, fino all'accordo parziale noto come "Phase One", firmato nel gennaio 2020. L'accordo impegnava Pechino ad acquistare più beni americani, ma lasciava intatte tutte le questioni di fondo su proprietà intellettuale e trasferimenti tecnologici. L'amministrazione Biden, insediatasi nel gennaio 2021, ha conservato quasi per intero il sistema tariffario ereditato da Trump, aggiungendo misure mirate su settori strategici (pannelli solari, batterie al litio, veicoli elettrici) e soprattutto un sistema di controlli all'export di tecnologie avanzate verso la Cina. Con il ritorno di Trump alla presidenza nel 2025 è arrivata una nuova escalation: invocando poteri di emergenza economica, l'amministrazione ha portato il dazio medio effettivo sui beni cinesi al 145 per cento nell'aprile di quell'anno, per poi trattarne una parziale

³ La Section 301 del Trade Act statunitense del 1974 attribuisce al Rappresentante per il Commercio degli Stati Uniti (USTR) il potere di adottare misure, inclusi i dazi, in risposta a pratiche commerciali estere giudicate ingiustificate o discriminatorie nei confronti del commercio americano.

riduzione nei colloqui di Ginevra e Londra. Tale dinamica, tuttora in evoluzione, accresce l'incertezza delle politiche commerciali tra le due principali economie mondiali, incidendo in misura rilevante sui processi di pianificazione delle imprese industriali. La possibilità che le aliquote tariffarie applicabili a determinate categorie merceologiche subiscano variazioni repentine nell'arco di poche settimane introduce infatti un fattore di rischio difficilmente gestibile mediante gli ordinari cicli di budgeting. Il secondo elemento di discontinuità è stata l'invasione russa dell'Ucraina, scattata il 24 febbraio 2022. Prescindendo dalle conseguenze umanitarie, che non rientrano nell'oggetto di questo lavoro, l'impatto economico è stato immediato e globale. L'Unione Europea, storicamente dipendente dalle forniture di gas russo per una parte rilevante del proprio fabbisogno, ha dovuto riconfigurare in tempi rapidi l'intera geografia dei propri approvvigionamenti energetici. Gli effetti a valle si sono propagati dalla chimica alla siderurgia. Accanto a queste due dinamiche principali, lo scenario geopolitico contemporaneo conta altri focolai di tensione che le imprese internazionali non possono ignorare: la situazione nello Stretto di Taiwan (cruciale per il settore dei semiconduttori), l'instabilità in alcune aree del Medio Oriente con riflessi sui mercati energetici e sulle rotte commerciali, e una serie di conflitti regionali che, pur senza coinvolgere direttamente le grandi potenze, alimentano quello che la letteratura internazionale definisce "policrisi" (polycrisis; Tooze, 2022; World Economic Forum, 2023): più shock sovrapposti che si amplificano a vicenda.

I dati del McKinsey Global Institute (2023) offrono un'indicazione puntuale della portata di tali mutamenti. Nel 2023, il Messico ha sorpassato la Cina diventando per la prima volta in oltre un decennio il principale partner commerciale degli Stati Uniti per i beni. Circa un quinto del commercio mondiale avviene oggi tra partner "geopoliticamente distanti", quota che sale al 40 per cento se si considerano i beni la cui produzione è concentrata in pochi Paesi. Non si è di fronte a una fine della globalizzazione, interpretazione sovente semplicistica, bensì a una sua ricomposizione selettiva lungo linee di allineamento geopolitico. Un elemento accomuna le due dinamiche principali qui ricostruite: nessuna delle due si è manifestata come un singolo evento concluso, configurandosi piuttosto come processi aperti scanditi da nuovi round tariffari, pacchetti sanzionatori e tensioni diplomatiche che si susseguono senza una conclusione predefinita. È proprio tale natura processuale e strutturale della conflittualità geopolitica contemporanea a rendere necessario un monitoraggio continuativo da parte delle funzioni di marketing e supply chain. È opportuno precisare con maggior rigore la portata concettuale della slowbalisation. Il termine non descrive un ritorno al protezionismo degli anni Trenta, né la fine dell'interdipendenza economica globale. Descrive piuttosto un cambio nella composizione e nella direzione dei flussi: gli scambi crescono ancora in valore assoluto, ma si concentrano sempre più su alcune direttrici (tra Paesi geopoliticamente allineati o all'interno di blocchi regionali) invece di distribuirsi in modo relativamente uniforme come nell'era

dell'iperglobalizzazione. Nel quadro va inserito anche il ruolo dell'OMC. Il sistema multilaterale costruito attorno all'Organizzazione Mondiale del Commercio aveva rappresentato, dalla sua fondazione nel 1995, la cornice normativa entro cui si sono sviluppati la maggior parte degli scambi internazionali. La proliferazione di misure unilaterali (dazi imposti fuori dalle procedure OMC, sanzioni, controlli all'export) ne ha progressivamente eroso la capacità arbitrale, in una relazione circolare con la stessa slowbalisation. Un aspetto spesso trascurato nella narrativa energetica riguarda le materie prime agricole. Ucraina e Russia coprono insieme una quota rilevante delle esportazioni mondiali di grano e cereali. L'interruzione delle esportazioni ucraine dai porti del Mar Nero nei primi mesi del conflitto ha fatto impennare i prezzi internazionali, con ricadute sui costi di molte imprese B2B nella filiera agroalimentare (dall'industria molitoria a quella mangimistica) e indirettamente su una platea molto più ampia di settori, attraverso l'aumento generalizzato dei costi energetici e logistici. Le tensioni nello Stretto di Taiwan richiedono un approfondimento specifico, vista la loro rilevanza per le relazioni B2B. Taiwan produce la maggior parte dei semiconduttori più avanzati al mondo. Un'eventuale escalation militare in quell'area avrebbe ripercussioni potenzialmente più severe di quelle già viste con la guerra in Ucraina, proprio perché i semiconduttori entrano ormai in quasi tutti i settori manifatturieri contemporanei. Ciascun episodio di instabilità internazionale (un nuovo round tariffario, un'interruzione di rotta logistica, l'apertura di una nuova area di tensione) costringe

l'impresa esposta a rivalutare in tempi stretti le proprie scelte di mercato: dove continuare a vendere, da chi approvvigionarsi, quali investimenti confermare. La varietà stessa degli eventi (commerciali, militari, energetici, alimentari) segnala come il rischio geopolitico non abbia un'unica causa gestibile una tantum, ma si alimenti da molteplici fattori concorrenti che il marketing manager deve saper monitorare congiuntamente. Sul piano macroeconomico, il Fondo Monetario Internazionale (FMI, 2023) ha stimato che una frammentazione severa dell'economia mondiale in blocchi commerciali contrapposti potrebbe costare fino al 7 per cento di PIL globale, con punte fino al 12 per cento nei Paesi più esposti se la frattura commerciale si accompagnasse a un disaccoppiamento tecnologico. Sebbene tali stime presentino margini di incertezza fisiologici, esse confermano un principio economico fondamentale: la riconfigurazione delle filiere lungo direttrici geopolitiche comporta costi reali, implicando la rinuncia a fonti di approvvigionamento più convenienti in favore di alternative caratterizzate da maggiore sicurezza ma sovente da minore efficienza operativa. È opportuno richiamare infine il concetto di "policrisi" (polycrisis), diffuso nel dibattito internazionale a partire dal 2022 anche grazie allo storico economico Adam Tooze (2022). La tesi sostenuta è che più crisi distinte (sanitaria, energetica, geopolitica, climatica) si manifestino simultaneamente e interagiscano in modo tale che il loro impatto complessivo superi la somma degli impatti separati. I dati sulle aspettative delle imprese raccolti da banche centrali e associazioni industriali europee e

americane confermano questa percezione: la quota di aziende che cita l'incertezza geopolitica tra i principali rischi per il proprio business è cresciuta pressoché ininterrottamente dal 2022, superando fattori tradizionalmente in cima alle preoccupazioni manageriali come l'andamento della domanda interna o la disponibilità di manodopera qualificata. Le due dinamiche principali (la rivalità USA-Cina e la guerra in Ucraina) hanno origini temporali ravvicinate: entrambe si concentrano nel quadriennio 2018-2022, che ha impresso un'accelerazione improvvisa a un processo di rallentamento già in corso da oltre un decennio. Questa sovrapposizione rende lo scenario particolarmente difficile da leggere per le imprese B2B: capire quali tratti dell'attuale contesto siano strutturali e destinati a durare, e quali invece riflettano la fase acuta di un conflitto che potrebbe attenuarsi, non è esercizio banale, ma è esattamente il tipo di valutazione che il marketing strategico deve saper fare.

2.2 Sanzioni economiche, controlli all'export e dazi: strumenti geopolitici con impatto diretto sul mercato

Vengono qui analizzati gli strumenti operativi, vale a dire i meccanismi attraverso cui tali tensioni si traducono in vincoli concreti e immediati per le imprese. Richiamando la distinzione concettuale introdotta nel primo capitolo tra macro-relazioni di potere (geopolitica) e strumenti applicativi (geoeconomia), i meccanismi qui in esame appartengono propriamente al piano della geoeconomia,

intesa come l'uso di mezzi economici da parte degli Stati per obiettivi geopolitici (Luttwak, 1990; Blackwill e Harris, 2016). È utile distinguere quattro categorie, sintetizzate nella Tabella 2.1.

Tabella 2.1 Tipologia degli strumenti geoeconomici con impatto diretto sulle relazioni commerciali B2B.

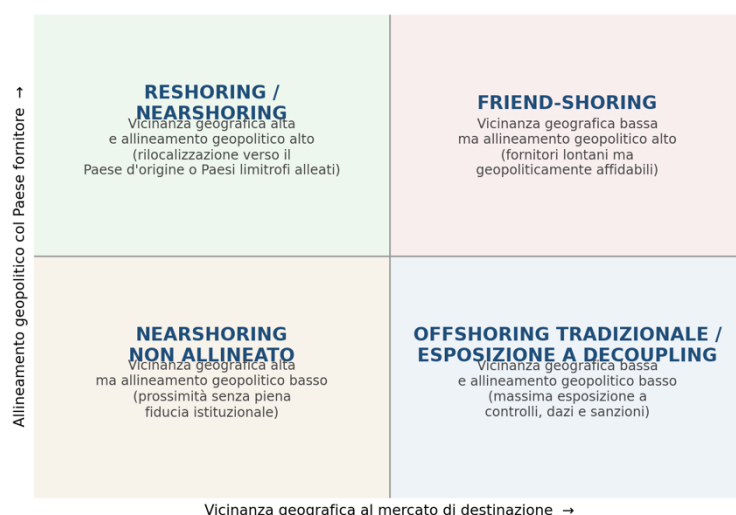
Strumento	Descrizione sintetica	Esempio rilevante
Dazi doganali	Imposte applicate all'importazione di beni da uno specifico Paese o area, che ne aumentano il prezzo relativo sul mercato di destinazione.	Dazi USA-Cina, dal 25% del 2018 fino al picco del 145% nell'aprile 2025.
Sanzioni economiche	Restrizioni mirate su transazioni finanziarie, commerciali o di investimento verso Stati, settori, imprese o individui specifici.	20 pacchetti di sanzioni UE contro la Russia, Feb. 2022 - Apr. 2026.
Controlli all'esportazione	Restrizioni o divieti all'esportazione di beni, tecnologie o software verso	Controlli USA su apparecchiature per semiconduttori avanzati

Strumento	Descrizione sintetica	Esempio rilevante
	Paesi o entità specifiche, spesso per motivi di sicurezza nazionale.	verso la Cina (ottobre 2022).
Screening degli investimenti esteri	Meccanismi di autorizzazione preventiva per investimenti esteri diretti in settori considerati strategici o sensibili.	Meccanismi di screening FDI adottati da UE e Stati Uniti su infrastrutture critiche e tecnologie dual-use.

Fonte: elaborazione propria su dati Consilium, U.S. Department of Commerce e McKinsey Global Institute.

Il caso più significativo di uso sistematico delle sanzioni nella storia recente è quello dell'Unione Europea nei confronti della Russia dopo l'invasione dell'Ucraina. Il primo pacchetto risale al 23 febbraio 2022, alla vigilia dell'attacco su vasta scala. Da allora i pacchetti si sono succeduti con cadenza regolare, arrivando al ventesimo nell'aprile 2026.

Figura 2.1 — Pacchetti di sanzioni dell'UE contro la Russia, pacchetti selezionati con data di adozione confermata (2022-2026).



Fonte: elaborazione propria su dati Consilium (Consiglio dell'Unione Europea).

I singoli pacchetti hanno progressivamente allargato il proprio raggio d'azione. Oltre alle misure di congelamento patrimoniale nei confronti di individui ed entità legate al Cremlino, sono stati introdotti: restrizioni sui trasferimenti finanziari tramite SWIFT⁴, il blocco di circa 210 miliardi di euro di attività della Banca Centrale russa, un tetto al prezzo del petrolio russo trasportato via mare, misure contro la "flotta ombra"⁵ usata per eludere tali tetti e, più di recente, il divieto di

⁴ SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) è il sistema di messaggistica interbancaria che consente alle banche di tutto il mondo di scambiarsi in modo sicuro le istruzioni di pagamento; l'esclusione di un istituto da questo circuito ne impedisce, di fatto, l'accesso ai pagamenti internazionali. (Consiglio dell'Unione Europea, 2022).

⁵ Con «flotta ombra» si indica l'insieme di petroliere, spesso prive di assicurazione occidentale e di proprietà opaca, impiegate per trasportare petrolio russo eludendo il tetto di prezzo imposto dalla coalizione G7-UE. (Consiglio europeo, 2024).

importare gas naturale liquefatto russo nell'UE. Per le imprese B2B con rapporti (diretti o indiretti) con controparti russe o con Paesi sospettati di facilitare l'elusione delle sanzioni, tutto questo si è tradotto in un onere di compliance crescente e in continua evoluzione. L'elenco delle entità sanzionate, dei settori colpiti e delle soglie applicabili viene aggiornato con una frequenza tale da rendere necessario un monitoraggio quasi continuo, spesso affidato a funzioni legali dedicate.

Un secondo strumento rilevante è rappresentato dai controlli all'esportazione di tecnologie critiche. L'esempio più significativo sono le misure adottate dagli Stati Uniti nell'ottobre 2022 contro l'industria dei semiconduttori cinese: divieto di esportare verso la Cina apparecchiature avanzate per la produzione di chip, determinati processori ad alte prestazioni e, nella fase iniziale, persino la possibilità per professionisti americani di lavorare per aziende cinesi del settore. Al riguardo, è sufficiente rilevare un dato: tale strumento geoeconomico ha ridisegnato, nell'arco di poche settimane, le strategie di sourcing di imprese distribuite a livello globale, ben oltre i confini geografici direttamente interessati dalla misura. A differenza dei dazi doganali (che pur variabili nel tempo restano relativamente trasparenti nella loro applicazione) sanzioni e controlli all'export presentano una complessità normativa di tutt'altro livello. Intervengono su liste di entità, soglie di proprietà o controllo, eccezioni settoriali che cambiano frequentemente e non sempre in modo prevedibile. Questa complessità è essa stessa un componente del rischio geopolitico, distinta dal rischio di merito (l'impatto economico diretto della misura)

ma ad esso legata: il costo per monitorare, interpretare e rispettare un quadro normativo in continua evoluzione è, a tutti gli effetti, un costo aggiuntivo della relazione commerciale internazionale. Vanno citati anche i meccanismi di screening degli investimenti esteri diretti. Negli Stati Uniti questo ruolo spetta al CFIUS (Committee on Foreign Investment in the United States)⁶, un comitato interagenzia con il potere di bloccare acquisizioni di aziende americane da parte di investitori esteri quando siano considerate un rischio per la sicurezza nazionale. Meccanismi analoghi si sono diffusi in Europa, in particolare a partire dal regolamento europeo sullo screening degli investimenti, entrato in vigore nel 2020 e successivamente rafforzato. Per le imprese B2B coinvolte in operazioni di M&A o joint venture internazionali, specie nei settori tecnologici critici, questi strumenti aggiungono un livello di incertezza normativa capace di allungare significativamente (o bloccare del tutto) operazioni altrimenti solide dal punto di vista industriale e commerciale. La politica industriale a sostegno di settori strategici rientra in un quarto tipo di strumento geoeconomico, di natura più proattiva rispetto ai precedenti. Nel 2022 gli Stati Uniti hanno varato il CHIPS and Science Act⁷, con ingenti risorse pubbliche destinate alla produzione domestica di

⁶ Il CFIUS venne istituito nel 1975, ma acquisì poteri di blocco effettivi solo nel 1988 con l'Emendamento Exon-Florio, approvato in risposta al timore di acquisizioni giapponesi di imprese tecnologiche statunitensi; i suoi poteri sono stati ulteriormente rafforzati nel 2018 dal Foreign Investment Risk Review Modernization Act (FIRRMA). (Graham e Marchick, 2006, US National Security and Foreign Direct Investment, Peterson Institute for International Economics).

⁷ L'acronimo CHIPS sta per «Creating Helpful Incentives to Produce Semiconductors»; la legge, approvata nell'agosto 2022, ha stanziato circa 52,7 miliardi di dollari a sostegno della ricerca, della produzione e della forza lavoro nel settore dei semiconduttori statunitense.

semiconduttori; l'Unione Europea ha risposto con il proprio European Chips Act⁸. Questi interventi non hanno natura sanzionatoria, ma incidono comunque sulle relazioni B2B internazionali: alterano la convenienza relativa di localizzare capacità produttiva in un'area piuttosto che in un'altra, e introducono criteri di ammissibilità ai finanziamenti (a volte condizionati alla rinuncia a nuovi investimenti in Paesi considerati concorrenti strategici) che le imprese beneficiarie devono valutare attentamente nelle proprie scelte di sourcing. Dal punto di vista del marketing B2B, il tratto comune degli strumenti geoeconomici risiede nella capacità di alterare, spesso con breve preavviso, le condizioni di base su cui si fondano relazioni di fornitura costruite nel tempo. Un dazio, una sanzione, un controllo all'export possono rendere improvvisamente meno conveniente, o persino illegale, una relazione commerciale che il giorno prima appariva pienamente solida. È questa capacità di cambiare le regole del gioco in tempi rapidi (più che la severità della singola misura presa in isolamento) a porre la sfida principale al marketing B2B contemporaneo. Un altro strumento da tenere in conto è la regolamentazione dei beni a duplice uso (dual-use goods): beni, software o tecnologie che, pur avendo applicazioni civili legittime, possono essere impiegati anche per finalità militari o sensibili. L'UE dispone di un proprio regolamento in materia, aggiornato periodicamente, che impone licenze di esportazione per determinate categorie di

⁸ Il regolamento (UE) 2023/1781, entrato in vigore nel settembre 2023, mira a mobilitare oltre 43 miliardi di euro di investimenti pubblici e privati per raddoppiare la quota europea della produzione mondiale di semiconduttori entro il 2030.

prodotti verso Paesi terzi. Per le imprese operanti in elettronica avanzata, chimica industriale o meccanica di precisione, classificare correttamente i propri prodotti rispetto a queste liste è un'attività tutt'altro che banale, che richiede competenze tecniche spesso non disponibili internamente, specialmente nelle imprese di dimensioni minori. Sul fronte dei costi diretti, la letteratura economica ha documentato che una quota rilevante dei dazi USA-Cina non sia stata assorbita dagli esportatori cinesi attraverso riduzioni di prezzo, ma si sia trasferita sui prezzi pagati dagli importatori e dai consumatori statunitensi (Fajgelbaum et al., 2020; Amiti, Redding e Weinstein, 2019). Questo smentisce l'idea che gli strumenti geoeconomici producano effetti distribuiti automaticamente lungo la filiera: al contrario, richiedono decisioni attive di pricing e negoziazione commerciale da parte delle imprese. Sul piano contrattuale emerge una dimensione di crescente rilievo per la prassi del marketing B2B. La frequenza con cui dazi, sanzioni e controlli all'export intervengono a modificare le condizioni di una fornitura internazionale ha reso centrale, nella negoziazione dei contratti commerciali, la redazione di clausole specifiche. Le clausole di forza maggiore (*force majeure*) disciplinano la sospensione degli obblighi in presenza di eventi imprevedibili fuori dal controllo delle parti; le clausole di *hardship* consentono la rinegoziazione quando un cambiamento sopravvenuto (come l'introduzione di nuovi dazi o sanzioni) altera sostanzialmente l'equilibrio economico originario. Redatte un tempo quasi esclusivamente dai legali, queste clausole coinvolgono oggi sempre

più le funzioni commerciali e di marketing, chiamate già in fase di trattativa a identificare quali scenari geopolitici futuri valga la pena disciplinare contrattualmente. Un ulteriore elemento di fragilità del sistema multilaterale merita di essere segnalato. Dal dicembre 2019 l'Organo d'Appello dell'OMC, l'istanza suprema per la risoluzione delle controversie commerciali tra Stati, non è più pienamente operativo a causa del blocco americano alla nomina di nuovi giudici. Questa paralisi ha tolto al sistema multilaterale uno dei suoi strumenti principali per frenare le misure commerciali unilaterali restrittive, rafforzando la tendenza già osservata verso una gestione bilaterale (e spesso conflittuale) delle dispute commerciali internazionali. Le imprese europee e italiane devono poi fare i conti con un ulteriore livello di complessità: la portata extraterritoriale di alcune sanzioni, in particolare quelle americane. Le sanzioni secondarie, a differenza di quelle primarie, si estendono anche alle imprese di Paesi terzi che continuino a intrattenere rapporti con l'entità sanzionata, pena l'esclusione dal sistema finanziario o commerciale americano. Per un'impresa italiana con forniture verso clienti russi o iraniani, il rischio non si limita alle sanzioni europee eventualmente applicabili: può arrivare a includere sanzioni secondarie statunitensi, anche in assenza di qualunque legame diretto con gli USA, se la transazione tocca (anche solo indirettamente) il sistema finanziario americano o beni di origine americana. Questa portata extraterritoriale impone una valutazione del rischio sanzionatorio che va ben oltre il solo perimetro giuridico del Paese di residenza dell'impresa. Ciascuno degli

strumenti geoeconomici qui presentati genera tipicamente due categorie di costo per le imprese coinvolte: un costo diretto e immediatamente quantificabile (l'aliquota tariffaria, il valore delle transazioni vietate, il fatturato perduto), e un costo indiretto di compliance, spesso meno visibile ma non meno pesante, legato alla necessità di monitorare e adeguarsi a un quadro normativo in continua evoluzione. Quest'ultima voce tende a gravare in modo sproporzionato sulle imprese più piccole, che non dispongono delle strutture di compliance di una grande multinazionale. Tra gli strumenti di rilievo si colloca inoltre l'Anti-Coercion Instrument adottato dall'Unione Europea alla fine del 2023: un meccanismo (ancora mai attivato al momento della stesura di questo lavoro) che consente all'UE di adottare contromisure commerciali centralizzate nei confronti di Paesi terzi che esercitino pressioni economiche coercitive su uno Stato membro o sull'Unione stessa. Lo strumento è nato in risposta alle pressioni commerciali informali esercitate dalla Cina nei confronti della Lituania nel 2021. Rispetto agli strumenti più tradizionalmente restrittivi già descritti, ha natura difensiva e deterrente: serve a proteggere le imprese europee dalle pressioni esterne, non a esercitare pressione sugli altri. I quattro strumenti geoeconomici qui presentati possono essere ordinati in base al loro grado di prevedibilità per le imprese B2B. I dazi doganali, pur soggetti a variazioni anche rapide, restano i più prevedibili, poiché la loro applicazione è pubblica, codificata in tabelle doganali e verificabile ex ante. Sanzioni e controlli all'export si collocano a un livello intermedio, in quanto

richiedono monitoraggio attivo di liste in continua evoluzione, ma rimangono comunque pubblici e consultabili. Lo screening degli investimenti esteri è lo strumento meno prevedibile, poiché le decisioni del CFIUS americano o degli omologhi europei sono spesso discrezionali, motivate solo in parte pubblicamente, e difficilmente anticipabili con certezza dalle imprese coinvolte in una specifica operazione.

2.3 Friend-shoring, nearshoring, decoupling e derisking: la riconfigurazione delle catene del valore globali

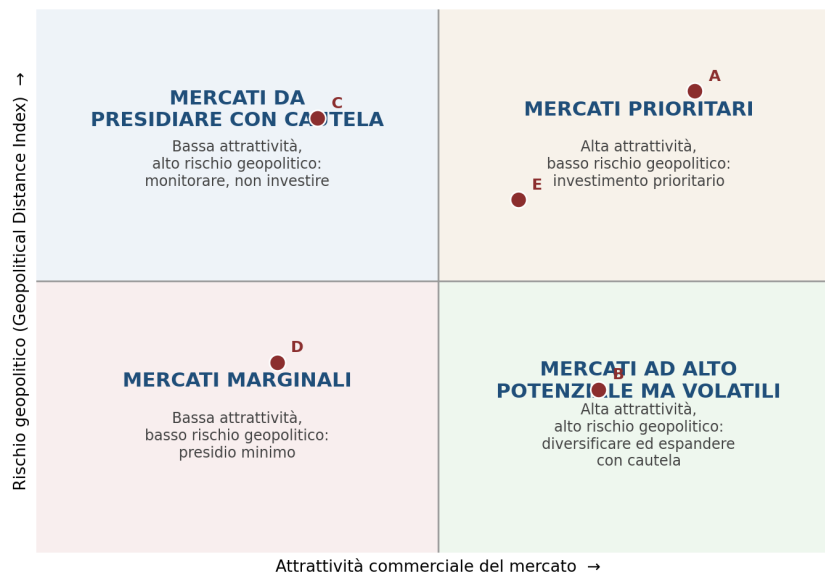
Le tensioni geopolitiche e gli strumenti geoeconomici recentemente affermatasi hanno prodotto, negli ultimi anni, un nuovo lessico per descrivere come imprese e governi stiano cercando di riconfigurare le proprie filiere per ridurre l'esposizione geopolitica. L'analisi della letteratura di international business e di supply chain management distingue tra quattro termini cardine (friend-shoring, nearshoring, decoupling e de-risking), chiarendone origini operative e specificità teoriche spesso confuse nel dibattito divulgativo. Il termine friend-shoring è stato introdotto nel dibattito pubblico dalla Segretaria al Tesoro americana Janet Yellen (2022), in un discorso pronunciato all'Atlantic Council nell'aprile dello stesso anno, e successivamente ripreso a Seul nel luglio dello stesso anno. L'idea è concentrare le relazioni commerciali e di investimento verso Paesi alleati o comunque considerati affidabili sul piano geopolitico, anche a costo di rinunciare in parte ai vantaggi di

costo dei fornitori meno allineati (una tendenza ormai confermata anche da diversi studi accademici, Ciravegna et al., 2023; Fondo Monetario Internazionale, 2023, i quali mostrano come l'affinità politica stia diventando per molte imprese più importante del semplice risparmio economico). Friend-shoring non implica vicinanza geografica: un'impresa americana che sposti il proprio sourcing dalla Cina verso Vietnam o India pratica un friend-shoring geograficamente lontano ma geopoliticamente più coerente. Il nearshoring costituisce un concetto anteriore: descrive la strategia di rilocalizzare produzione o approvvigionamento verso Paesi geograficamente vicini al mercato di destinazione, senza considerare se siano o meno alleati politici. Per un'impresa americana, la destinazione naturale è il Messico o l'America Centrale; per una europea, i Paesi dell'Europa centro-orientale o il Nord Africa. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questa tendenza, rendendo evidente il costo (in termini di tempi e affidabilità delle consegne) di filiere eccessivamente estese sul piano geografico, a prescindere da considerazioni di natura geopolitica. A livello applicativo, le direttrici di nearshoring assumono connotazioni differenti a seconda del contesto geografico di riferimento. A differenza delle loro omologhe americane, le imprese italiane (ed europee in generale) guardano tipicamente ai Paesi dei Balcani occidentali (Serbia, Albania, Bosnia ed Erzegovina) e al Nord Africa (Marocco, Tunisia) come destinazioni naturali del nearshoring produttivo, per la prossimità geografica, i costi del lavoro contenuti e, nel caso dei Balcani, il percorso di progressiva integrazione

istituzionale con l'UE che riduce anche la distanza amministrativa nel senso del CAGE Distance Framework (che scompone le dimensioni culturali, amministrative, geografiche ed economiche della distanza tra mercati). Per le piccole e medie imprese distrettuali richiamate, questa direttrice rappresenta spesso l'alternativa più concreta rispetto a strategie di friend-shoring verso Paesi geograficamente lontani. Il *decoupling* (o disaccoppiamento) rappresenta l'opzione più estrema: significa tagliare in modo netto i legami economici e commerciali tra due Paesi per renderli completamente indipendenti l'uno dall'altro (il concetto è ampiamente discusso negli studi sulla frammentazione globale, FMI, 2023). Applicato al caso USA-Cina, significherebbe creare due sistemi separati, ognuno con le proprie tecnologie, catene di fornitura e standard industriali. Si tratta però di uno scenario che molti istituti di ricerca (come il McKinsey Global Institute, 2024) considerano poco realistico e con costi economici troppo pesanti per entrambe le parti. Per superare la rigidità della dicotomia tra integrazione totale e decoupling completo, la Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen (2023) ha introdotto nel dibattito istituzionale il concetto di de-risking. Tale approccio trova solido fondamento nella letteratura manageriale e di *supply chain management* (Sheffi, 2005; Ciravegna et al., 2023; McKinsey Global Institute, 2024), che lo inquadra come una strategia di mitigazione selettiva del rischio: una via di mezzo che non punta a interrompere i rapporti economici con Paesi geopoliticamente distanti, ma a diversificare le filiere più critiche e a ridurre le

dipendenze unilaterali eccessive nei settori strategici, conservando i benefici dell'integrazione negli altri. Il termine è stato rapidamente adottato anche dall'amministrazione americana: la stessa Segretaria al Tesoro Janet Yellen (2022) ha dichiarato esplicitamente che un decoupling totale dalla Cina sarebbe "disastroso per entrambi i Paesi", mentre il de-risking è l'approccio più realistico. Assumendo il punto di vista dell'impresa acquirente (l'impresa focale che riorganizza gli approvvigionamenti), la Figura 2.2 propone una mappa concettuale che incrocia due assi: la vicinanza geografica fisica e il grado di allineamento geopolitico con il Paese fornitore. Coerentemente con la definizione fornita, il nearshoring si distribuisce su due quadranti: quando avviene verso Paesi limitrofi ma politicamente non allineati occupa il quadrante in basso a sinistra (alta vicinanza, basso allineamento); quando invece si indirizza verso Paesi limitrofi alleati si colloca nel quadrante in alto a sinistra (alta vicinanza, alto allineamento), affiancandosi al *reshoring* (il rimpatrio della produzione nei confini nazionali). Il *friend-shoring* puro domina il quadrante in alto a destra (bassa vicinanza geografica ma alto allineamento istituzionale). Infine, le relazioni di *offshoring* tradizionale maggiormente esposte al rischio di *decoupling* si concentrano nel quadrante in basso a destra (bassa prossimità e basso allineamento).

Figura 2.2 — Mappa concettuale delle strategie di riconfigurazione della supply chain lungo gli assi di vicinanza geografica e allineamento geopolitico.



Fonte: elaborazione propria.

Per un marketing manager B2B, distinguere questi quattro concetti non è un esercizio accademico. Ha conseguenze operative dirette. Scegliere un fornitore lontano ma geopoliticamente affidabile (friend-shoring) significa accettare tempi di consegna e costi logistici che un nearshoring puro non comporta. Al contrario, puntare su un Paese vicino ma geopoliticamente incerto non elimina l'esposizione al rischio politico, cambia solo la natura di quel rischio. La valutazione richiede di tenere insieme le due dimensioni contemporaneamente, non di massimizzarne una sola. I dati disponibili mostrano che queste strategie non sono solo dibattito accademico: sono già in atto su larga scala. Oltre al sorpasso del Messico sulla Cina

come primo partner commerciale americano nel 2023, il McKinsey Global Institute documenta una crescita significativa degli investimenti diretti esteri verso Paesi del Sud-Est asiatico (in primis Vietnam e India) da parte di multinazionali che riducono la propria esposizione produttiva in Cina. Sul fronte energetico europeo, in pochi anni il gas russo è stato sostituito in larga parte da forniture americane, qatariote e norvegesi, con ingenti investimenti infrastrutturali nei terminali di rigassificazione. Nessuna delle quattro strategie è priva di limiti. Il friend-shoring, come segnalato da Farrell e Newman (2019) e da Bown (2022), rischia di sostituire una dipendenza da Paesi distanti con una dipendenza da un insieme ristretto di partner "alleati", che però possono cambiare orientamento politico nel tempo. Il nearshoring puro può aumentare i costi (poiché rinunciare ai grandi hub asiatici significa spesso perdere efficienza, economie di scala e affrontare un costo del lavoro maggiore) senza necessariamente ridurre il rischio politico. Come evidenziato dal framework di Ghemawat (2001), infatti, la vicinanza geografica non garantisce la vicinanza istituzionale: un Paese limitrofo può comunque presentare una forte instabilità interna, normative incerte o posizioni diplomatiche non allineate. Il *decoupling* totale è economicamente proibitivo (poiché ricostruire da zero intere filiere tecnologiche e manifatturiere comporterebbe una massiccia duplicazione degli investimenti, la perdita delle economie di scala e un crollo dell'efficienza globale, con costi che il Fondo Monetario Internazionale, 2023, stima fino al 7% del PIL mondiale in caso di frammentazione estrema). Il de-risking, per quanto

concettualmente più equilibrato, richiede alle imprese la capacità di separare con precisione gli input "strategici" da quelli "non strategici", un esercizio tutt'altro che semplice nella pratica quotidiana. I criteri per distinguere gli input "strategici" da quelli marginali non sono automatici. La letteratura suggerisce di incrociare almeno due dimensioni per classificare i componenti rilevanti: la criticità dell'input per la continuità operativa (misurabile dalla difficoltà di reperire fornitori alternativi in tempi ragionevoli) e il grado di concentrazione geografica e geopolitica dell'offerta a livello mondiale (Sheffi, 2005; McKinsey Global Institute, 2024). Di conseguenza, un input critico ma disponibile da una pluralità di fornitori diversificati richiede un'attenzione limitata; al contrario, un input critico e geopoliticamente concentrato rappresenta la priorità assoluta di intervento per qualunque strategia di *de-risking*. Sul fronte nordamericano, oltre al nearshoring verso il Messico già citato, gli Stati Uniti hanno registrato un aumento significativo degli annunci di reshoring (produzione rilocalizzata all'interno dei propri confini) sostenuti anche dagli incentivi del CHIPS and Science Act. Il reshoring si distingue dal nearshoring in senso stretto (che implica Paesi terzi geograficamente vicini), ma condivide la stessa logica di fondo: ridurre la distanza tra il luogo di produzione e il mercato di consumo. Una lettura critica del friend-shoring merita di essere considerata. Alcuni analisti di relazioni internazionali hanno segnalato come la categoria di "alleato affidabile" sia intrinsecamente instabile nel tempo: i governi cambiano, le priorità di politica estera si spostano. Un Paese considerato affidabile

oggi potrebbe non esserlo tra pochi anni. Questo non invalida il friend-shoring come strumento, ma suggerisce di usarlo con prudenza, affiancandolo a un monitoraggio continuativo delle relazioni diplomatiche (secondo la logica degli strumenti presentati) piuttosto che considerarlo una soluzione permanente e definitiva. Un esempio concreto utile a illustrare queste dinamiche proviene dal settore dell'elettronica. Negli ultimi anni una parte crescente della produzione di dispositivi elettronici destinati ai mercati americano ed europeo si è spostata dalla Cina verso Vietnam e India (pur mantenendo la Cina un ruolo centrale nella produzione di componenti intermedi avanzati). Il caso riguarda principalmente il B2C, ma descrive dinamiche osservabili anche nelle forniture industriali B2B: la diversificazione raramente comporta un abbandono totale e immediato del fornitore originario. Più spesso si tratta di un processo graduale di qualificazione di fornitori alternativi in parallelo alla relazione esistente, che può estendersi per anni, proprio per via dei costi di switching e degli investimenti relazionali specifici descritti. Le quattro strategie descritte costituiscono i modelli di riferimento all'interno di un'ampia gamma di opzioni che le singole aziende possono combinare a seconda delle proprie necessità. Nella pratica, la scelta dipende da tre fattori chiave: il livello di esposizione geopolitica, l'importanza strategica dei singoli rapporti di fornitura e la possibilità concreta di trovare fornitori alternativi in tempi ragionevoli. Il successo di questa strategia richiede tuttavia un monitoraggio continuativo e strutturato della distanza geopolitica. La stessa proliferazione di questo nuovo

lessico costituisce un sintomo significativo della trasformazione in corso nelle strategie di localizzazione delle imprese (McKinsey Global Institute, 2024; Ciravegna et al., 2023). Fino a pochi anni fa il vocabolario del management internazionale per descrivere le strategie di localizzazione produttiva era essenzialmente binario: produzione domestica o delocalizzazione (offshoring) verso Paesi a basso costo del lavoro. La comparsa di almeno quattro nuovi termini distinti in pochi anni riflette la necessità, avvertita da policy maker e imprese, di articolare maggiormente una gamma di strategie che la vecchia dicotomia non riusciva più a rappresentare.

2.4 Alcuni framework teorici di riferimento per l'analisi della “distanza” tra Paesi

Il presente paragrafo illustra i principali modelli analitici sviluppati dalla letteratura di international business per misurare e gestire la distanza geopolitica tra mercati. Si tratta di strumenti operativi, derivati dalla ricerca accademica ma applicabili direttamente alle decisioni di marketing internazionale, che consentono di trasformare il rischio geopolitico in variabili quantificabili e confrontabili. Il primo strumento è il CAGE Distance Framework, che scompone la distanza complessiva tra due mercati in quattro dimensioni: culturale, amministrativa e politica, geografica ed economica. La loro combinazione determina la reale difficoltà di

condurre relazioni commerciali tra i Paesi considerati. La Tabella 2.2 sintetizza le quattro dimensioni con alcuni esempi di variabili rilevanti per ciascuna.

Tabella 2.2 — Le quattro dimensioni del CAGE Distance Framework applicate al marketing B2B.

Dimensione	Variabili rilevanti	Rilevanza per il marketing B2B
Culturale (Cultural)	Lingua, religione, valori sociali, norme e pratiche di business.	Influenza la costruzione della fiducia nel centro d'acquisto e i tempi del processo decisionale.
Amministrativa e politica (Administrative)	Appartenenza a blocchi commerciali, relazioni diplomatiche, regimi sanzionatori, sistema legale.	Determina l'esposizione diretta a dazi, sanzioni e controlli all'esportazione.
Geografica (Geographic)	Distanza fisica, fusi orari, accesso a vie di trasporto, clima.	Condiziona tempi e costi logistici e la resilienza della supply chain.

Dimensione	Variabili rilevanti	Rilevanza per il marketing B2B
Economica (Economic)	Livello di reddito, costo del lavoro, dimensione del mercato, infrastrutture.	Orienta le decisioni di pricing, posizionamento e struttura dei costi.

Fonte: elaborazione propria su Ghemawat (2001, 2007).

Nell'analisi del marketing B2B, la dimensione amministrativa e politica del CAGE risulta direttamente collegata alle variabili geopolitiche e geoeconomiche. L'appartenenza a blocchi commerciali contrapposti, l'esistenza di regimi sanzionatori reciproci, la presenza di controlli all'export bilaterali: tutti fattori che il framework colloca esplicitamente all'interno della distanza amministrativa. È qui che la letteratura di international business sulla distanza tra mercati incontra la letteratura geopolitica. Ghemawat (2007) propone anche un secondo strumento, di natura più prescrittiva, le AAA Strategies, che individuano tre alternative (non necessariamente esclusive) per rispondere alla distanza tra mercati. La prima, Adaptation (adattamento), consiste nell'adattare la propria offerta, organizzazione o relazioni commerciali alle specificità di ciascun mercato locale, accettandone i costi di personalizzazione. La seconda, Aggregation (aggregazione), consiste nel raggruppare mercati simili (ad esempio per regione geografica o blocco commerciale) per sfruttare economie di scala mantenendo la distanza ridotta tipica

di una strategia locale. La terza, Arbitrage (arbitraggio), punta a sfruttare attivamente le differenze tra mercati (di costo del lavoro, regime fiscale, regolamentazione) costruendo un vantaggio competitivo che nasce proprio dalla distanza, invece di cercare di ridurla. Le AAA Strategies offrono una chiave di lettura utile per le risposte B2B all'aumento della distanza geopolitica. Un'impresa che adotta la strategia di adaptation può creare strutture commerciali e produttive separate per ciascun blocco geopolitico, accettandone i costi di duplicazione. Una strategia di aggregation può tradursi nel raggruppare i propri mercati di sbocco per blocchi geopoliticamente omogenei, secondo la logica del friend-shoring discusso. L'arbitrage (la strategia più esposta al rischio) continua a sfruttare le differenze di costo tra blocchi distanti, ma è la prima a essere penalizzata da un inasprimento di dazi o controlli all'export. Un terzo strumento analitico di rilievo è rappresentato dal Geopolitical Distance Index, sviluppato dal McKinsey Global Institute per colmare un limite del CAGE: la sua relativa staticità, poco sensibile alle evoluzioni rapide delle relazioni diplomatiche tra Stati. L'indice si basa sui modelli di voto dei singoli Paesi alle risoluzioni dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel periodo 2005-2022, elaborati tramite analisi delle componenti principali. Ogni Paese viene posizionato lungo uno spettro da zero a dieci, dall'allineamento geopolitico più stretto alla divergenza più marcata rispetto agli Stati Uniti e ai loro alleati tradizionali. McKinsey ha poi sviluppato una metodologia per quantificare il "valore geopolitico a rischio" di una multinazionale: una misura che combina la

distanza geopolitica di ciascun mercato con il fatturato generato in quel mercato e con un fattore di severità che tiene conto di elementi stabilizzanti come accordi di libero scambio o regimi di controllo all'export più permissivi. Per il marketing manager B2B, avere a disposizione un indice quantitativo come il Geopolitical Distance Index segna un progresso rispetto alla sola valutazione qualitativa della distanza amministrativa prevista dal CAGE. Mentre quest'ultimo colloca la distanza politica tra due Paesi in una categoria relativamente stabile nel tempo, il Geopolitical Distance Index (aggiornato periodicamente sulla base dei voti ONU più recenti) permette di monitorare in modo continuativo l'evoluzione delle relazioni diplomatiche, coerentemente con la natura processuale e non episodica della conflittualità geopolitica descritta. I tre strumenti qui presentati non sono alternativi: sono complementari e possono essere usati in sequenza. Il CAGE Distance Framework per una prima diagnosi strutturale della distanza tra mercati; il Geopolitical Distance Index per un aggiornamento continuativo della componente specificamente geopolitica; le AAA Strategies per orientare la scelta tra le risposte disponibili una volta effettuata la diagnosi. Per applicare questi strumenti nella pratica B2B serve un passaggio ulteriore. Indici come il CAGE o il Geopolitical Distance Index misurano la distanza tra Stati in modo generale; perciò vanno tradotti in una valutazione del rischio mirata alle singole aziende con cui si stringono rapporti di fornitura. In questo modo si considera non soltanto il Paese d'origine della controparte, ma anche il peso effettivo che quella specifica relazione

riveste all'interno del proprio portafoglio clienti e mercati, inteso come l'insieme delle relazioni commerciali, dei clienti industriali e dei Paesi esteri presidiati dall'impresa (Sheffi, 2005; McKinsey Global Institute, 2024). A titolo esemplificativo, si consideri una piccola-media impresa manifatturiera marchigiana, fornitrice di componenti meccanici di precisione, chiamata a valutare se consolidare o ridimensionare una relazione commerciale con un cliente industriale russo avviata prima del 2022. Il CAGE Distance Framework consente di scomporre la distanza complessiva tra Italia e Russia nelle sue quattro componenti: culturale (moderata, per affinità storiche e commerciali pregresse), geografica (moderata), economica (rilevante, per le asimmetrie di reddito e struttura produttiva) e soprattutto amministrativa e politica, radicalmente mutata dopo il 2022 per effetto del regime sanzionatorio internazionale. Il Geopolitical Distance Index confermerebbe un incremento sensibile della distanza geopolitica tra i due Paesi nel medesimo periodo. Le AAA Strategies offrirebbero poi un ventaglio di risposte: adattarsi mantenendo la relazione ma investendo in strutture di compliance dedicate (adaptation); abbandonare il mercato russo per concentrarsi su mercati europei più allineati (aggregation); oppure, se la relazione fosse ancora percorribile entro i limiti del regime sanzionatorio, continuare a sfruttare le residue differenze di costo (arbitrage), sia pure con un profilo di rischio sensibilmente più alto. Vanno infine rilevati anche i limiti degli strumenti presentati. Il CAGE Distance Framework si basa in larga parte su dati relativamente stabili nel tempo (lingua,

sistema legale, appartenenza a blocchi commerciali) e risulta meno reattivo del Geopolitical Distance Index ai mutamenti rapidi delle relazioni diplomatiche. Quest'ultimo, dal canto suo, usa i voti alle Nazioni Unite come proxy dell'allineamento geopolitico: una misura ragionevole ma imperfetta, che può non catturare pienamente relazioni bilaterali specifiche non riflesse nelle votazioni multilaterali. Le AAA Strategies, infine, offrono una tassonomia utile delle opzioni possibili, ma non forniscono di per sé un criterio univoco per scegliere tra adaptation, aggregation e arbitrage in un caso concreto. È opportuno segnalare la crescente disponibilità di piattaforme digitali specializzate nel monitoraggio del rischio geopolitico e nella gestione della resilienza di filiera: strumenti che integrano notizie in tempo reale, dati doganali, elenchi di sanzioni e indicatori come il Geopolitical Distance Index in cruscotti pensati per supportare le decisioni operative di procurement e marketing. Questi strumenti non eliminano però la necessità di un impianto concettuale solido di matrice teorica e strategica. Un cruscotto può segnalare tempestivamente un evento geopolitico rilevante, ma spetta ancora al marketing manager interpretarne le implicazioni per le proprie relazioni commerciali specifiche e tradurle in decisioni operative coerenti, tra cui figurano piattaforme specializzate di risk intelligence come Verisk Maplecroft, Control Risks, Oxford Analytica e il Global Risk Monitor di Credendo. I tre framework teorici esaminati condividono un presupposto metodologico comune a proposito del rapporto tra geopolitica, geoeconomia e political risk: nessuno è stato concepito

specificamente per il marketing management. Vengono tutti dalla tradizione più ampia della strategia d'impresa e dell'international business. Il loro utilizzo nel contesto del marketing B2B richiede una traduzione operativa calibrata sulla singola relazione di fornitura o di cliente, non sul singolo mercato-Paese cui quei framework tipicamente si riferiscono.

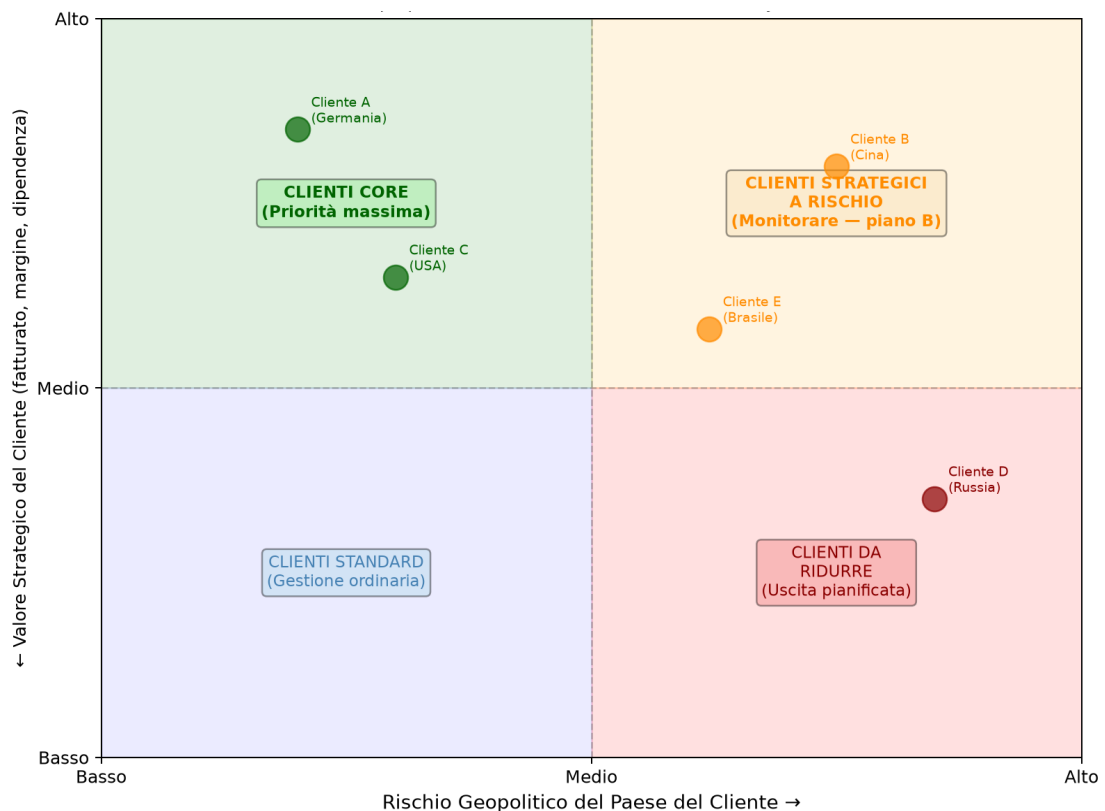
CAPITOLO 3: L'impatto della geopolitica sul marketing strategico delle imprese B2B

3.1 Segmentazione e scelta dei mercati target in condizioni di rischio geopolitico

I modelli tradizionali di selezione dei mercati internazionali, sviluppati dagli anni Settanta in poi, si fondano su un numero ristretto di criteri: dimensione e crescita del mercato, potere d'acquisto, accessibilità logistica, barriere tariffarie e intensità competitiva locale. Questi criteri restano validi, ma oggi non bastano se non si affianca una valutazione esplicita del rischio geopolitico associato a ciascun mercato candidato. Per un'impresa B2B questo significa, in pratica, aggiungere ai tradizionali indicatori di attrattività commerciale un secondo asse alimentato da metriche strutturate di valutazione geopolitica: il CAGE Distance Framework per una diagnosi strutturale iniziale, il Geopolitical Distance Index per aggiornare nel tempo la componente politica di quella distanza. La Figura 3.1 propone una matrice di portafoglio che incrocia i due assi (attrattività commerciale del mercato e rischio geopolitico, misurato attraverso strumenti come il Geopolitical Distance Index) per orientare le decisioni di allocazione delle risorse commerciali tra i mercati effettivi o potenziali di un'impresa B2B. I quattro quadranti suggeriscono altrettante indicazioni di massima: i mercati ad alta attrattività e basso rischio geopolitico sono le priorità di investimento più immediate; quelli ad alta attrattività ma alto rischio

richiedono un'espansione cauta e progressiva; i mercati a bassa attrattività e alto rischio meritano un presidio minimo, orientato al monitoraggio più che all'investimento; i mercati residuali a bassa attrattività e basso rischio possono essere gestiti con un'attenzione commerciale contenuta.

Figura 3.1 — Matrice di portafoglio mercati per la scelta dei mercati target: attrattività commerciale e rischio geopolitico. I punti A-E rappresentano mercati illustrativi.



Fonte: elaborazione propria.

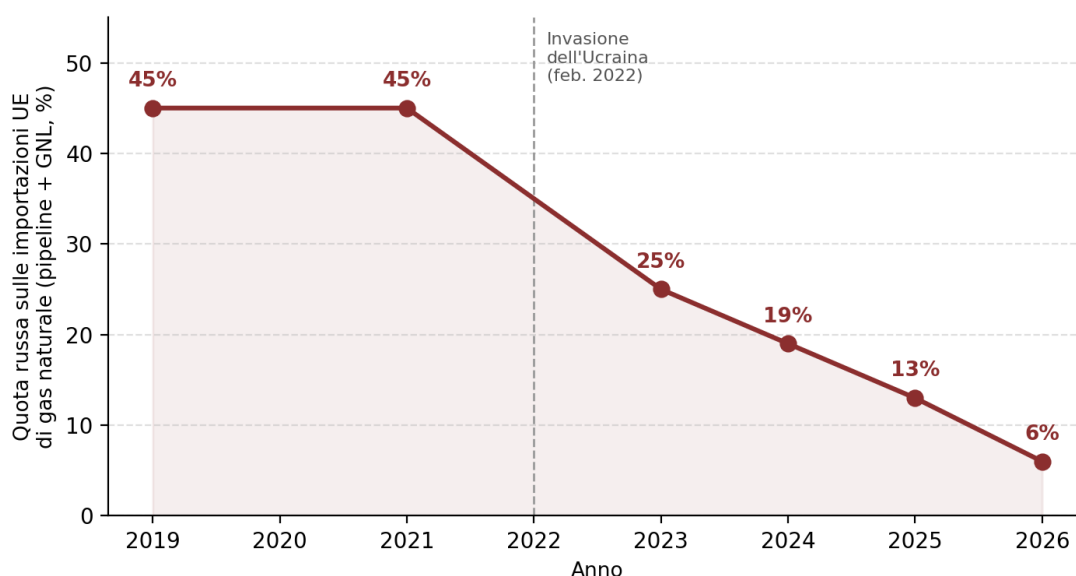
Questa matrice non sostituisce i tradizionali strumenti di segmentazione internazionale ma li integra. La sua funzione specifica è introdurre esplicitamente tra i criteri di scelta dei mercati una dimensione (quella geopolitica) che i modelli tradizionali tendono a trattare come variabile residuale piuttosto che come criterio strutturale al pari degli altri. Si individua un secondo livello di segmentazione, complementare alla selezione dei mercati-Paese, che riguarda il portafoglio di relazioni B2B all'interno di un mercato già servito. Come mostrato a proposito del key account management, non tutte le relazioni di fornitura o di cliente hanno la stessa rilevanza strategica: alcune sono transazionali e facilmente sostituibili, altre sono strategiche e difficilmente rimpiazzabili nel breve periodo. Applicando questa distinzione, un'impresa B2B dovrebbe segmentare il proprio portafoglio non solo per rilevanza commerciale (fatturato, marginalità, potenziale di crescita), ma anche per esposizione geopolitica specifica, dando priorità nel monitoraggio del rischio alle relazioni che combinano alta rilevanza strategica e alta esposizione. Questa doppia segmentazione (per mercato-Paese e per singola relazione all'interno del mercato) supera un limite tipico delle analisi di rischio-Paese tradizionali, che trattano in modo uniforme tutte le relazioni di un'impresa in un dato Paese senza distinguere tra quelle marginali e quelle strategiche. A parità di rischio-Paese aggregato, un'impresa con una singola relazione non strategica in un mercato ad alto rischio si trova in una situazione ben diversa rispetto a un'impresa la cui relazione principale e più critica sia concentrata in quel mercato: è a questo livello

disaggregato che la segmentazione geopolitica deve operare per essere effettivamente utile. Scegliere i mercati target in condizioni di rischio geopolitico elevato non significa escludere sistematicamente i mercati più rischiosi. Significa gestirli in modo differenziato e consapevole. Alcuni mercati ad alto potenziale di crescita nel medio periodo coincidono non casualmente con mercati a rischio geopolitico superiore alla media: un'impresa che li escludesse a priori rinuncierebbe a opportunità di crescita rilevanti. La logica di un'impresa attenta non è quella di eliminare del tutto il rischio, ma di considerarlo in modo chiaro quando si scelgono le strategie commerciali, evitando che resti un fattore sottovalutato o gestito a caso. La scelta della modalità di ingresso (entry mode) in un dato mercato è un tema classico della letteratura di international business che, alla luce del rischio geopolitico, acquista un'importanza rinnovata. La letteratura distingue tradizionalmente modalità disposte lungo un continuum di impegno crescente, che va dall'esportazione diretta o indiretta agli accordi di licenza e joint venture con partner locali, fino alla costituzione di una filiale interamente controllata. In condizioni di alto rischio geopolitico, la scelta tra queste opzioni non può fondarsi solo su considerazioni di controllo strategico e redditività attesa, ma deve esplicitamente pesare anche la reversibilità della decisione. Un'entry mode ad alto impegno di risorse e difficilmente reversibile espone l'impresa a un lock-in particolarmente problematico se il contesto geopolitico del mercato prescelto peggiora rapidamente, come accaduto a molte imprese con relazioni commerciali

verso la Russia dopo il 2022. Da qui discende un principio generale. A parità di altre condizioni, nei mercati ad alto rischio geopolitico un'impresa B2B dovrebbe privilegiare modalità di ingresso a minore impegno di risorse e maggiore reversibilità, riservando gli impegni più pesanti ai mercati più stabili. Questo principio, per quanto intuitivo, richiede applicazione sistematica, in quanto le pressioni commerciali di breve periodo (la necessità di offrire condizioni competitive rispetto ai concorrenti locali, le richieste di partnership più impegnative da parte dei clienti) possono facilmente spingere a sottovalutare la componente di rischio geopolitico nella scelta dell'entry mode. La segmentazione e la scelta dei mercati target in condizioni di rischio geopolitico non è un esercizio da fare una volta sola. È un processo che richiede revisioni periodiche, coerenti con la natura processuale e non episodica della conflittualità geopolitica. La posizione di un mercato all'interno della matrice di portafoglio può cambiare in tempi relativamente brevi, sia per variazioni dell'attrattività commerciale, sia per variazioni del rischio geopolitico. Un'impresa che effettuasse questa valutazione solo al momento dell'ingresso iniziale rischierebbe di basare le decisioni successive su una fotografia ormai obsoleta. Un'integrazione operativa utile riguarda la possibilità di combinare la segmentazione geopolitica con gli strumenti di classificazione del portafoglio clienti già diffusi nella pratica B2B, in primo luogo

la classificazione ABC basata sul principio di Pareto⁹. Sovrapponendo a questa classificazione tradizionale una seconda dimensione di esposizione geopolitica, si ottiene una matrice a doppia entrata che identifica con precisione le relazioni prioritarie: i clienti o fornitori di classe A situati in mercati ad alto rischio geopolitico rappresentano la priorità assoluta per il monitoraggio e la pianificazione di contingenza, mentre le relazioni di classe C in mercati stabili possono essere gestite con attenzione più contenuta.

Figura 3.A — Matrice di portafoglio clienti B2B e rischio geopolitico.



Fonte: elaborazione propria su framework Sheffi (2005), McKinsey Global Institute (2024)

⁹ Il principio di Pareto, formulato dall'economista italiano Vilfredo Pareto (1896) osservando la distribuzione della ricchezza, è comunemente sintetizzato nella regola «80/20»: applicato al portafoglio clienti, suggerisce che una quota ridotta di clienti (classe A) generi la parte più rilevante del fatturato complessivo. (Pareto, 1896, Cours d'économie politique).

La logica di portafoglio mercati (ovvero l'approccio che classifica i mercati esteri in base a criteri di attrattività e rischio, analogamente a quanto si fa con il portafoglio prodotti o clienti) si può applicare ad alcuni mercati emergenti che combinano per natura strutturale elevato potenziale di crescita e alta volatilità geopolitica. Per le imprese B2B che operano in settori ad alta intensità di capitale, dove l'ingresso in un nuovo mercato richiede investimenti pluriennali difficilmente reversibili, valutare questi mercati richiede un approccio graduale e per fasi: iniziare con modalità di ingresso a basso impegno di risorse, incrementare progressivamente l'impegno solo a fronte di segnali concreti di stabilizzazione, monitorati nel tempo attraverso strumenti continuativi di intelligence e valutazione del rischio geopolitico. La selezione strategica dei mercati target può essere ricondotta a un processo articolato in tre fasi logicamente distinte, sia pure condotte in modo iterativo nella pratica manageriale: 1) una prima fase di mappatura, in cui l'impresa colloca i propri mercati attuali e potenziali all'interno della matrice di portafoglio; 2) una seconda fase di scelta della modalità di ingresso, calibrata in funzione della posizione di ciascun mercato; 3) una terza fase di monitoraggio continuativo, che aggiorni periodicamente la mappatura iniziale.

È attraverso questo processo strutturato (non attraverso valutazioni intuitive ed episodiche) che il rischio geopolitico entra sistematicamente nel processo di segmentazione e scelta dei mercati target. La logica di portafoglio mercati qui

adottata richiede anche una chiara distinzione tra orizzonte di breve e di lungo periodo. Un mercato nel quadrante ad alta attrattività e alto rischio può giustificare nel breve una strategia di presidio cauto; ma questo non significa che la cautela debba protrarsi a tempo indeterminato, specialmente se gli indicatori di rischio mostrano nel tempo segnali di stabilizzazione. Il marketing manager B2B dovrebbe evitare di trattare la posizione di un mercato nella matrice come permanente e immutabile, mantenendo invece un'attenzione dinamica che permetta di cogliere tempestivamente le opportunità di miglioramento e di reagire prontamente a eventuali deterioramenti. È opportuno sottolineare la differenza tra gestione proattiva e reattiva del rischio geopolitico, perché è rilevante per i costi reali delle imprese. Un approccio puramente reattivo (attivato solo dopo il manifestarsi di un evento avverso) espone a costi di adattamento sistematicamente superiori rispetto a uno proattivo: riconfigurare in emergenza una relazione commerciale colpita da un evento geopolitico improvviso comporta tipicamente costi di transizione, tempi di qualificazione di alternative e rischi di interruzione del servizio ben superiori a quelli che una pianificazione ex ante consentirebbe di gestire in modo ordinato. Una cautela metodologica va però segnalata rispetto alla matrice proposta: come ogni strumento a due dimensioni applicato a fenomeni complessi, la Figura 3.1 semplifica necessariamente una realtà multidimensionale. Lo strumento va inteso come supporto alla decisione, non come strumento che automaticamente sostituisce il giudizio esperto del marketing manager nella scelta finale dei mercati da servire.

3.2 Posizionamento, branding e country-of-origin effect in un mondo frammentato

Una volta selezionati i mercati target, il passo successivo riguarda il posizionamento dell'offerta agli occhi dei clienti industriali di quei mercati. Un filone di studi particolarmente rilevante è quello del cosiddetto country-of-origin effect, introdotto in letteratura dal contributo pionieristico di Bilkey e Nes (1982), che per primi hanno sistematizzato l'osservazione per cui il Paese di origine di un prodotto influenza sistematicamente la valutazione degli acquirenti, indipendentemente dalle caratteristiche intrinseche del prodotto stesso. Il Paese di origine funziona come un indizio estrinseco (extrinsic cue) usato per inferire informazioni su qualità, affidabilità o prestigio, specialmente quando le informazioni disponibili siano limitate o difficili da valutare direttamente. La letteratura successiva ha approfondito i meccanismi psicologici alla base di questo effetto, in particolare attraverso il concetto di halo effect¹⁰: la percezione del Paese di origine condiziona la valutazione complessiva del prodotto in modo pervasivo, influenzando anche il giudizio su caratteristiche che l'acquirente potrebbe valutare autonomamente. Nel B2B, i clienti industriali, pur disponendo di maggiori competenze tecniche rispetto al consumatore finale, restano comunque esposti (attraverso i meccanismi del centro d'acquisto) a inferenze basate sul Paese di

¹⁰ Il concetto di halo effect fu introdotto in psicologia da Thorndike (1920) per descrivere la tendenza a estendere un giudizio positivo (o negativo) formulato su una caratteristica di una persona o di un oggetto anche alle altre caratteristiche non direttamente osservate.

origine del fornitore, specialmente per dimensioni difficilmente verificabili ex ante come l'affidabilità delle consegne o la conformità a standard normativi. Il tema di questo lavoro introduce però una complicazione specifica rispetto alla letteratura tradizionale. In un mondo geopoliticamente frammentato come quello descritto, la percezione del Paese di origine di un fornitore B2B non dipende più solo da fattori relativamente stabili (la reputazione industriale storica di un Paese, la sua immagine di affidabilità tecnologica) ma sempre più anche dall'allineamento geopolitico percepito tra il Paese del fornitore e quello del cliente. Un fornitore da un Paese percepito come geopoliticamente allineato può beneficiare di un effetto alone positivo aggiuntivo, legato non solo alla qualità percepita dei suoi prodotti ma anche alla fiducia istituzionale nell'affidabilità futura della relazione; viceversa, un fornitore da un Paese percepito come geopoliticamente distante o instabile può subire una penalizzazione percettiva, indipendente dalla qualità tecnica effettiva. Questa dinamica ha implicazioni dirette sulle strategie di posizionamento e branding delle imprese B2B la cui immagine geopolitica sia percepita come problematica da una parte dei propri mercati di sbocco. Alcune multinazionali rispondono attraverso strategie di branding diversificato, enfatizzando nella comunicazione rivolta a specifici mercati l'identità della propria filiale locale o del proprio marchio regionale, invece che l'appartenenza al gruppo d'origine. Altre scelgono invece di valorizzare esplicitamente la propria origine nazionale quando questa costituisca un vantaggio competitivo percepito (si pensi al prestigio del

“made in Italy” nella meccanica di precisione e nel design industriale) accettando il rischio di minore flessibilità nei mercati dove quell’origine sia percepita meno favorevolmente. Per le piccole e medie imprese distrettuali italiane, la valorizzazione esplicita dell’origine nazionale rappresenta generalmente l’opzione più praticabile. Tali imprese non dispongono delle risorse per costruire e mantenere marchi regionali diversificati su ogni mercato servito. Ne consegue che gestire il country-of-origin effect in un mondo frammentato si traduca per loro prevalentemente in una scelta più attenta dei mercati da servire in termini di selezione dei mercati piuttosto che in una diversificazione del posizionamento di marca da mercato a mercato. Se il country-of-origin effect opera attraverso meccanismi in parte percettivi e inconsapevoli, la sua gestione nel tempo non può limitarsi a scelte di comunicazione e branding. Richiede la costruzione di relazioni di fiducia dirette e personali con i decisori del centro d’acquisto del cliente, relazioni capaci di attenuare, attraverso la conoscenza reciproca, i pregiudizi geopolitici aggregati legati al Paese di origine del fornitore. Un meccanismo complementare al country-of-origin effect riguarda il ruolo delle certificazioni di prodotto e delle fiere commerciali internazionali come segnali alternativi o integrativi rispetto alla sola origine geografica. Nei mercati industriali, partecipare a fiere di settore riconosciute e ottenere certificazioni tecniche rilasciate da organismi indipendenti (di qualità, sicurezza, sostenibilità ambientale) funziona come segnale sostitutivo: permette a un fornitore da un Paese percepito come geopoliticamente meno affidabile di

comunicare comunque, attraverso canali terzi e verificabili, la propria affidabilità tecnica e commerciale. Questo meccanismo, ben noto alla pratica del marketing industriale già prima delle tensioni geopolitiche, acquista oggi un rilievo strategico rinnovato. Un secondo aspetto da considerare riguarda la distinzione, rilevante per le multinazionali con stabilimenti in più Paesi, tra Paese di origine dell'impresa (country of brand) e Paese di effettiva produzione (country of manufacture), che possono non coincidere. Per un'impresa B2B che produca componenti in uno stabilimento situato in un Paese geopoliticamente più esposto pur mantenendo sede e immagine di marca in un Paese percepito come più affidabile, questa dissociazione può essere una leva di posizionamento utile, a condizione che la trasparenza sull'effettiva origine produttiva non venga percepita dal cliente come tentativo di occultamento, con conseguenze reputazionali potenzialmente peggiori del country-of-origin effect originario. È opportuno segnalare anche il caso opposto: Paesi la cui immagine geopolitica complessivamente difficile in alcuni mercati convive con un'immagine settoriale specificamente positiva in determinati ambiti di eccellenza industriale, costruita in decenni e relativamente resistente alle fluttuazioni della congiuntura geopolitica. La reputazione legata alla precisione meccanica tedesca, all'elettronica giapponese o al design industriale italiano rappresenta un capitale reputazionale settoriale che offre alle imprese di quei settori un margine di resilienza superiore rispetto a imprese operanti in settori privi di un'analoga tradizione riconosciuta a livello internazionale. Un'ulteriore

considerazione strategica riguarda la scelta del registro linguistico da adottare nella comunicazione di posizionamento rivolta a mercati geopoliticamente eterogenei. Alcune imprese B2B adottano deliberatamente un posizionamento “geopoliticamente neutro”: evitano riferimenti espliciti a valori, alleanze o narrazioni nazionali potenzialmente divisivi, concentrando la comunicazione su attributi tecnici, prestazionali e di affidabilità operativa universalmente apprezzabili. Tale impostazione evidenzia tuttavia limiti intrinseci: la crescente pressione ad assumere prese di posizione esplicite in relazione a determinate fratture geopolitiche rende progressivamente più complesso preservare una neutralità assoluta nel tempo. Alcuni contributi recenti della letteratura di marketing internazionale hanno iniziato a indagare empiricamente l’interazione tra country-of-origin effect e tensioni geopolitiche contemporanee, confermando l’intuizione teorica sviluppata in ambito industriale. Ricerche condotte in mercati con tensioni bilaterali acute mostrano una riduzione misurabile della propensione all’acquisto di prodotti originari del Paese in tensione, anche a parità di caratteristiche tecniche e di prezzo, un fenomeno che alcuni autori definiscono “animosità di consumo” (consumer animosity) per distinguerlo dal più generale country-of-origin effect. Sebbene la maggior parte di questi studi riguardi i mercati di consumo finale, vi è ragione di ritenere che una dinamica analoga operi anche nei mercati B2B, specialmente per le categorie di prodotto meno differenziate e più facilmente sostituibili (Abosag et al., 2012; Fetscherin e Usunier, 2012; Magnusson, Westjohn

e Zdravkovic, 2011). Un'ultima leva rilevante per il marketing relazionale B2B, di natura più operativa, riguarda il ruolo della documentazione tecnica e commerciale (schede prodotto, certificati di conformità, dichiarazioni di origine doganale) nella gestione del country-of-origin effect in un contesto di crescente complessità normativa. Come visto a proposito dei controlli all'export e dei beni a duplice uso, la documentazione relativa all'origine e alla composizione di un prodotto industriale ha acquisito un'importanza crescente non solo ai fini del posizionamento commerciale, ma anche di compliance normativa in senso stretto. Le testimonianze di clienti esistenti (case study, referenze commerciali) svolgono anch'esse un ruolo come meccanismo di attenuazione del country-of-origin effect. Un fornitore B2B da un Paese percepito come geopoliticamente meno affidabile può parzialmente compensare questa percezione documentando, attraverso casi di successo verificabili e referenze di clienti in Paesi percepiti come affidabili, la propria capacità di onorare relazioni commerciali di lungo periodo anche in condizioni di instabilità geopolitica. Una referenza cliente non serve più solo a dimostrare la qualità tecnica dell'offerta, ma anche la resilienza della relazione a shock esterni.

3.3 Marketing relazionale e fiducia nelle relazioni B2B internazionali: il ruolo della business/corporate diplomacy

Il contributo fondativo di questo filone è ascrivibile a Saner, Yiu e Sondergaard (2000), che definiscono la gestione della business diplomacy come l'insieme delle

attività attraverso cui l'impresa multinazionale influenza attori economici e sociali per creare e cogliere nuove opportunità di business, collabora con organismi internazionali le cui decisioni condizionano la propria attività, previene potenziali conflitti con gli stakeholder e minimizza i rischi politici, e usa i diversi canali e forum internazionali per tutelare la propria reputazione. Questa definizione, sviluppata con riferimento primario alle grandi multinazionali, offre un contributo concettuale prezioso anche per le imprese di dimensioni minori: individua una competenza (la gestione delle interfacce tra impresa e attori non strettamente commerciali) sempre più necessaria anche per le imprese esportatrici di minori dimensioni esposte alle dinamiche geopolitiche. Uno studio successivo di Saner e Yiu (2005) su un campione di multinazionali svizzere dei settori farmaceutico e agro-industriale mostra come la competenza di business diplomacy si sviluppi tipicamente attraverso l'esperienza diretta dei dirigenti nella gestione di relazioni istituzionali complesse, più che attraverso una formazione specialistica. Emerge anche che tale competenza risulti tanto più necessaria quanto più l'impresa opera in settori regolamentati o in mercati ad alta incertezza normativa, una condizione sempre più diffusa anche in settori tradizionalmente meno regolamentati. Un filone complementare, sviluppato da Ordeix-Rigo e Duarte (2009), propone di leggere la corporate diplomacy come un'estensione al mondo delle imprese di categorie concettuali nate nell'ambito della diplomazia pubblica esercitata dagli Stati: così come uno Stato costruisce e mantiene relazioni con l'opinione pubblica e con le

istituzioni di altri Paesi per perseguire i propri interessi di politica estera, un'impresa multinazionale costruisce relazioni analoghe con una pluralità di stakeholder non commerciali per proteggere e accrescere il proprio capitale reputazionale. Questa lettura si applica con efficacia anche alle relazioni B2B di imprese più piccole, la cui reputazione presso i clienti industriali internazionali dipende sempre più anche dalla percezione della loro condotta rispetto alle dinamiche geopolitiche in atto. Applicando questo apparato al tema specifico del lavoro, si possono identificare almeno tre modi in cui la competenza di business diplomacy rafforza il marketing relazionale B2B in condizioni di instabilità geopolitica. In primo luogo, la capacità di anticipare l'evoluzione del contesto normativo e politico dei propri mercati di riferimento attraverso un monitoraggio attivo delle relazioni istituzionali rilevanti, riducendo l'elemento di sorpresa che è particolarmente dannoso per il capitale di fiducia accumulato in una relazione di lungo periodo. In secondo luogo, la capacità di comunicare in modo trasparente e tempestivo ai propri partner commerciali l'impatto di un evento geopolitico rilevante sulla propria capacità di fornitura. Infine, la capacità di costruire relazioni dirette con le istituzioni pubbliche competenti (camere di commercio, agenzie per l'internazionalizzazione, rappresentanze diplomatiche) che possono facilitare l'accesso a informazioni tempestive sull'evoluzione del quadro normativo applicabile alle proprie relazioni commerciali internazionali. Va chiarito che la competenza di business diplomacy qui descritta non va confusa con il lobbying in

senso stretto, orientato a influenzare direttamente le decisioni dei governi a proprio vantaggio esclusivo. Si tratta piuttosto di una competenza più ampia di gestione delle interfacce istituzionali, orientata prioritariamente a proteggere la continuità e la qualità delle relazioni commerciali B2B dagli effetti dell'instabilità geopolitica. La business diplomacy applicata al marketing B2B tocca anche il tema della riparazione della fiducia (trust repair; Kim et al., 2004; Dirks, Lewicki e Zaheer, 2009) a seguito di un evento geopolitico che abbia danneggiato una relazione commerciale, anche senza colpa diretta di nessuna delle parti. Come argomentato, il rischio geopolitico si distingue dagli altri rischi relazionali proprio per la sua natura esogena: un fornitore che non abbia potuto onorare i propri impegni contrattuali a causa di un nuovo regime sanzionatorio o di un controllo all'export imprevisto non ha violato in senso stretto alcun impegno opportunistico, ma il danno relazionale subito dal cliente è comunque reale. La letteratura sulla trust repair nelle relazioni B2B suggerisce che, anche in questi casi di formale "innocenza", la parte che non ha potuto onorare i propri impegni debba comunque investire attivamente nella ricostruzione della fiducia: comunicazione tempestiva e trasparente delle cause, impegno concreto a mitigarne le conseguenze per il cliente, e una dimostrazione credibile delle misure adottate per ridurre il rischio di ricorrenza. Emerge, altresì, una questione di natura organizzativa relativa alla collocazione della competenza di business diplomacy all'interno della struttura aziendale. Nelle grandi multinazionali questa funzione è tipicamente presidiata da

aree dedicate di government affairs o public affairs, spesso vicine alla direzione generale; nelle piccole e medie imprese, per le ragioni di despecializzazione, tale competenza ricade spesso sugli stessi responsabili commerciali, sul management apicale o addirittura sullo stesso imprenditore. Indipendentemente dalla collocazione organizzativa, ciò che conta è che questa funzione dialoghi strettamente con il marketing e con la gestione dei clienti strategici: un'informazione tempestiva ottenuta attraverso i canali di business diplomacy ha valore limitato se non viene tradotta rapidamente in una comunicazione proattiva verso i clienti potenzialmente interessati. Una leva di business diplomacy di particolare rilevanza per le piccole e medie imprese distrettuali riguarda il ruolo delle associazioni di categoria e delle camere di commercio bilaterali come canali collettivi di dialogo istituzionale. Una singola impresa di dimensioni minori raramente può costruire relazioni dirette con ambasciate, ministeri o organismi di regolazione internazionale; le associazioni di categoria settoriali e le camere di commercio bilaterali svolgono invece esattamente questa funzione di intermediazione: aggregano le istanze di molte piccole imprese e conducono, per loro conto, un'attività di business diplomacy collettiva che nessuna di esse potrebbe permettersi individualmente. Nell'analisi del rapporto tra dimensione d'impresa e intensità della competenza di business diplomacy necessaria, emerge una dinamica peculiare. Le grandi multinazionali dispongono di funzioni dedicate e risorse specialistiche superiori, ma la loro maggiore visibilità internazionale e la più ampia

estensione delle relazioni commerciali le espone, in valore assoluto, a un numero potenzialmente maggiore di situazioni che richiedono gestione diplomatica attiva. Le piccole e medie imprese, pur disponendo di risorse più limitate, beneficiano di una minore visibilità pubblica e di un numero più contenuto di relazioni da gestire, il che può rendere il compito relativamente più circoscritto, purché supportato dall'azione collettiva di associazioni e camere di commercio bilaterali. La business diplomacy, pur sviluppatosi storicamente con focus sulle grandi imprese multinazionali, è diventata rilevante anche per imprese di dimensioni molto minori. Questo cambiamento riflette la trasformazione dello scenario geopolitico: quando sanzioni, controlli all'export e meccanismi di screening degli investimenti si applicano anche a relazioni commerciali di importo relativamente modesto (come accaduto nel contesto del regime sanzionatorio europeo verso la Russia) la distinzione tra grande impresa esposta al rischio geopolitico e piccola impresa al sicuro tende a sfumare. La business diplomacy si collega anche al concetto di capitale sociale istituzionale (institutional social capital; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Putnam, 1993): l'insieme delle relazioni di fiducia, di reciprocità e di norma condivisa che un'impresa costruisce con gli attori istituzionali del contesto in cui opera. In un contesto di instabilità geopolitica, questo capitale rappresenta una leva di resilienza complementare rispetto a quelle operative: un'impresa con relazioni istituzionali solide nei propri mercati non è immune agli shock geopolitici, ma

dispone di canali di informazione, mediazione e risoluzione dei problemi che le permettono di fronteggiarli con strumenti più adeguati.

3.4 Supply chain, sourcing e marketing: coerenza tra promessa di valore e capacità di consegna

Accanto alle dimensioni relazionali e istituzionali del marketing B2B in contesti di instabilità geopolitica, emerge con evidenza il tema della coerenza tra la promessa di valore che l'impresa comunica ai propri clienti industriali e la capacità reale di mantenerla quando un evento geopolitico colpisca la supply chain. Il punto di riferimento concettuale è il contributo di Yossi Sheffi (2005), che ha sviluppato il concetto di resilienza di supply chain come risposta organizzativa alla crescente frequenza e gravità degli shock che possono interrompere i flussi di produzione e distribuzione. Sheffi (2005) propone una tassonomia di strategie attraverso cui un'impresa può costruire resilienza di supply chain, sintetizzata nella Tabella 3.1 che segue.

Tabella 3.1 — Le quattro leve di resilienza della supply chain e le loro implicazioni per il marketing B2B.

Leva di resilienza	Descrizione	Implicazione per il marketing B2B
Ridondanza (redundancy)	Scorte di sicurezza e fornitori alternativi qualificati, mantenuti anche in assenza di emergenza.	Consente di onorare la promessa di continuità di fornitura anche in caso di shock geopolitico su un singolo fornitore.
Flessibilità (flexibility)	Capacità di riconfigurare rapidamente processi produttivi e canali di approvvigionamento.	Riduce il tempo di ripristino del servizio comunicato al cliente in caso di disruzione.
Visibilità (visibility)	Monitoraggio in tempo reale dello stato della filiera, inclusi i fornitori di secondo e terzo livello.	Permette di comunicare tempestivamente ai clienti eventuali rischi imminenti, rafforzando la fiducia relazionale.

Leva di resilienza	Descrizione	Implicazione per il marketing B2B
Collaborazione (collaboration)	Condivisione informativa e di risorse con fornitori, clienti e talvolta concorrenti.	Sostiene una risposta coordinata agli shock geopolitici condivisi lungo l'intera filiera.

Fonte: elaborazione propria su Sheffi (2005) e Sheffi e Rice (2005).

Il contributo di Sheffi (2005) evidenzia in che senso la resilienza della supply chain costituisca, primariamente, una determinante strategica di marketing. La promessa che un'impresa B2B fa ai propri clienti industriali (affidabilità delle consegne, continuità della fornitura, tempi di risposta alle variazioni della domanda) deve essere sostenuta da una supply chain effettivamente in grado di mantenerla anche in condizioni di stress. In un contesto di instabilità geopolitica crescente, questa coerenza tra promessa comunicata e capacità operativa reale richiede investimenti espliciti nelle quattro leve di resilienza della Tabella 3.1. Il rischio di disallineamento tra promessa comunicata e capacità reale di consegna è tanto più rilevante quanto più la catena di fornitura attraversa linee di frattura geopolitica marcate tra Paesi e blocchi commerciali contrapposti: un'impresa che abbia costruito la propria competitività su una supply chain ottimizzata per l'efficienza in condizioni di stabilità geopolitica si trova, in condizioni di shock, nella posizione

paradossale di non poter mantenere la propria promessa ai clienti proprio nel momento in cui tale promessa è più importante. È questo rischio di disallineamento (che potremmo chiamare supply chain credibility gap) a giustificare investimenti preventivi nelle leve di resilienza teorizzate da Sheffi (2005), anche a fronte di un costo operativo superiore rispetto alla sola ottimizzazione dell'efficienza. Una considerazione di specifico interesse per le imprese distrettuali italiane: nel contesto distrettuale, caratterizzato da filiere corte e da relazioni di fornitura dense e durature tra imprese geograficamente concentrate, le quattro leve di resilienza delineate da Sheffi (2005) tendono a essere implementate coordinandosi tra imprese anziché agire in autonomia. La ridondanza si realizza spesso attraverso la disponibilità di fornitori alternativi all'interno del distretto stesso; la flessibilità è garantita dalla possibilità di redistribuire rapidamente commesse all'interno di una rete di imprese con competenze complementari; la visibilità è facilitata dalla prossimità fisica; la collaborazione è la norma più che l'eccezione. In questo senso, il distretto industriale può essere letto come una forma organizzativa che incorpora per natura strutturale livelli di resilienza superiori a quelli di una singola impresa isolata. Un esempio concreto della leva di ridondanza, ampiamente discusso nella pratica manageriale recente, riguarda la strategia di dual sourcing adottata da numerose imprese manifatturiere europee dopo il 2022 per ridurre la propria dipendenza da fornitori unici situati in Paesi ad alto rischio geopolitico. La strategia consiste nel qualificare un secondo fornitore (tipicamente in un Paese a minor rischio

geopolitico secondo la logica del friend-shoring discussa) capace di fornire componenti equivalenti in caso di interruzione del fornitore primario. Il costo di questa scelta, in termini di minori economie di scala e di investimento nella qualificazione del secondo fornitore, è reale ma misurabile; il beneficio, in termini di riduzione del rischio di supply chain credibility gap verso i propri clienti industriali, risulta particolarmente rilevante nelle relazioni strategiche di lungo periodo. Nessuna delle quattro leve di resilienza è priva di costi. La ridondanza comporta investimenti in scorte di sicurezza e nella qualificazione di fornitori alternativi; la flessibilità richiede capacità produttiva non pienamente sfruttata in condizioni normali; la visibilità implica investimenti in sistemi di monitoraggio e in condivisione informativa con i partner di filiera; la collaborazione, infine, richiede la disponibilità a condividere con fornitori e clienti informazioni che, in una logica di pura competizione, l'impresa preferisce mantenere riservate. È il bilanciamento tra questi costi e i benefici attesi in termini di riduzione del supply chain credibility gap a costituire la decisione manageriale centrale descritta in ambito industriale. Sul piano economico-finanziario, il costo della resilienza di supply chain può essere utilmente confrontato con il costo atteso dei disservizi che la resilienza stessa mira a prevenire. La letteratura empirica sugli shock di supply chain, pandemia di COVID-19, crisi del canale di Suez¹¹, eventi geopolitici acuti,

¹¹ Il riferimento è all'incidente del marzo 2021, quando la portacontainer Ever Given rimase incagliata di traverso nel Canale di Suez per sei giorni, bloccando una delle principali arterie del commercio marittimo

documenta che il costo per unità di perdita di fatturato e di danno reputazionale associato a un'interruzione non gestita supera sistematicamente il costo di mantenimento delle leve di resilienza necessarie a prevenirla o a ridurne la durata (Hendricks e Singhal, 2005; Sheffi, 2005; Rice e Caniato, 2003). In chiave propositiva, le leve di resilienza possono essere usate anche come strumento di differenziazione competitiva esplicita nella comunicazione B2B verso i clienti industriali. Un'impresa B2B che abbia investito sistematicamente nella propria resilienza di supply chain (attraverso dual sourcing, sistemi di visibilità di filiera, accordi di collaborazione con fornitori e logistici chiave) può comunicare questa resilienza come un attributo di valore specifico, particolarmente apprezzato dai clienti industriali che abbiano già sperimentato le conseguenze di un'interruzione di fornitura da fornitori meno attrezzati. Sul fronte operativo, crescente rilevanza ha assunto la leva della visibilità di filiera anche grazie alla disponibilità di piattaforme digitali di supply chain monitoring che integrano dati in tempo reale su giacenze, transiti logistici, stato degli ordini e situazione normativa dei fornitori. Per le imprese B2B con supply chain complesse che attraversano più Paesi, queste piattaforme permettono di ridurre significativamente il tempo di reazione a un evento di distruzione geopolitica, consentendo di attivare rapidamente (e di comunicare altrettanto rapidamente ai clienti) le misure di mitigazione disponibili.

mondiale e causando ritardi e sovraccosti logistici lungo l'intera catena del valore globale. (Notteboom, Pallis e Rodrigue, 2021, «Port Economics, Management and Policy»).

È opportuno precisare in che senso gli shock geopolitici si distinguano da altre manifestazioni di vulnerabilità della supply chain — siano esse di matrice operativa, quali guasti e incidenti produttivi, o naturale, come terremoti e alluvioni. Per il marketing manager, la distinzione rilevante non risiede unicamente nella gravità dell'interruzione, bensì nella sua prevedibilità e nella sua durata. Uno shock operativo o naturale è tipicamente imprevedibile nel momento in cui si manifesta, ma si esaurisce in un arco di tempo relativamente definito. Uno shock geopolitico, come emerso, può invece manifestarsi con segnali d'anticipo identificabili, e tende a produrre mutamenti strutturali e potenzialmente permanenti della configurazione dei costi e dei rischi della supply chain. Le quattro leve di resilienza non vanno considerate come opzioni alternative tra cui scegliere una sola, ma come elementi di un sistema integrato che si rafforzano reciprocamente. La ridondanza senza visibilità non permette di attivare tempestivamente i fornitori alternativi disponibili; la visibilità senza flessibilità permette di identificare il problema ma non di riconfigurarsi rapidamente; la flessibilità senza collaborazione rischia di produrre risposte unilaterali che amplificano, anziché attenuare, gli effetti dello shock. È la combinazione coordinata di tutte e quattro le leve a produrre il livello di robustezza necessario per gestire gli shock geopolitici senza perdere la capacità di onorare la propria promessa ai clienti industriali. La capacità di comunicare in modo trasparente e tempestivo ai propri clienti l'impatto di un evento geopolitico sulla propria supply chain (e le misure adottate per gestirlo) costituisce essa stessa una

leva di resilienza relazionale, distinta ma complementare rispetto a quelle operative. Un'impresa che abbia investito nelle leve operative individuate da Sheffi (2005) ma non sappia comunicarne efficacemente l'attivazione al proprio cliente industriale rischia di perdere, anche in caso di gestione operativa efficace dello shock, parte del capitale di fiducia accumulato nella relazione.

3.5 Comunicazione d'impresa e corporate political activity: tra presa di posizione e neutralità strategica

Un tema di stringente attualità, reso evidente dalle scelte comunicative delle imprese internazionali di fronte alla crisi russo-ucraina, riguarda la questione se e come un'impresa B2B debba comunicare pubblicamente la propria posizione rispetto a eventi geopolitici rilevanti, e quali siano le implicazioni di questa scelta (o di questa non-scelta) per le proprie relazioni commerciali internazionali. Il quadro di riferimento teorico è quello della corporate political activity (CPA), analizzata nella letteratura di management da Hillman e Hitt (1999) e Hillman, Keim e Schuler (2004), i quali hanno sistematizzato le diverse forme attraverso cui le imprese partecipano al processo politico, dall'informational strategy (fornitura di informazioni tecniche ai decisori politici) alla financial strategy (finanziamento di campagne elettorali e organizzazioni politiche) fino alla constituency building (costruzione di coalizioni di supporto tra clienti, fornitori, dipendenti e comunità locali). Nel contesto specifico di questo lavoro, il quadro della corporate political

activity permette di leggere in una prospettiva più sistematica le scelte comunicative delle imprese B2B di fronte agli eventi geopolitici. La corporate political activity non si limita alle forme più esplicite di influenza politica (il lobbying diretto) ma include anche forme più sottili di presa di posizione pubblica, come le dichiarazioni aziendali su eventi geopolitici di rilievo, le decisioni di mantenere o sospendere rapporti commerciali con controparti situate in Paesi coinvolti in un conflitto, o le scelte di comunicazione sulla propria catena di fornitura in risposta a pressioni geopolitiche. Il caso della crisi russo-ucraina offre un'evidenza empirica particolarmente ricca. Una ricerca di Sonnenfeld, Tian, Zaslavsky e colleghi dello Yale Chief Executive Leadership Institute (Sonnenfeld et al., 2022; che ha monitorato sistematicamente le decisioni di oltre 1.200 imprese internazionali rispetto al mantenimento o all'abbandono delle proprie operazioni in Russia dopo l'invasione del 2022) ha mostrato come le imprese che si erano ritirate dalla Russia avessero, nel periodo successivo all'annuncio del ritiro, performances azionarie mediamente superiori a quelle di imprese comparabili che avevano invece scelto di mantenere la propria presenza. Questo dato suggerisce che il mercato finanziario non sia indifferente alle scelte comunicative delle imprese rispetto a eventi geopolitici di rilievo, anche nel breve periodo. Questa evidenza va però contestualizzata correttamente. Come osservato da Ratten (2023) in un contributo dedicato specificamente all'impatto della crisi russo-ucraina sulle strategie di international business, la pressione verso la presa di posizione pubblica si manifesta

in modo molto più intenso per le imprese operanti in mercati B2C (dove il boicottaggio dei consumatori finali può tradursi in effetti di fatturato immediati e misurabili) che per le imprese B2B, i cui clienti industriali tendono a valutare le proprie scelte di fornitura secondo criteri di efficienza tecnica ed economica più stabili. Questo non significa che la pressione verso la presa di posizione sia assente nel B2B, ma che i meccanismi attraverso cui essa si manifesta sono diversi: proviene principalmente dagli investitori istituzionali, dai partner finanziari, dai clienti industriali più grandi e dai dipendenti dell'impresa stessa. Per il marketing manager B2B, la decisione circa l'opportunità e le modalità di comunicazione della propria posizione di fronte a un evento geopolitico richiede la valutazione congiunta di tre determinanti:

- la composizione del portafoglio clienti industriali rispetto alle aree geopolitiche coinvolte nell'evento, giacché un'impresa che serva simultaneamente committenti situati in blocchi geopolitici contrapposti fronteggia una complessità comunicativa strutturalmente superiore;
- il grado di visibilità pubblica dell'impresa rispetto all'evento in questione;
- la coerenza tra il posizionamento comunicato pubblicamente e le scelte commerciali effettivamente adottate, giacché una presa di posizione non suffragata da comportamenti operativi coerenti espone l'organizzazione a un rischio reputazionale di gran lunga superiore rispetto al mantenimento della neutralità.

Un aspetto della corporate political activity applicata al tema di questo lavoro riguarda la distinzione tra CPA di tipo proattivo (in cui l'impresa prende l'iniziativa di posizionarsi pubblicamente rispetto a un evento geopolitico prima di essere oggetto di pressioni esterne) e di tipo reattivo, in cui la presa di posizione avviene in risposta a pressioni esterne già manifestatesi. La letteratura di management suggerisce che la CPA proattiva, pur richiedendo una maggiore capacità di anticipazione dell'evoluzione geopolitica, tenda a generare effetti reputazionali più favorevoli rispetto alla CPA reattiva, percepita dagli stakeholder come meno genuina e più orientata a gestire l'immagine che a esprimere valori autentici. È opportuno evidenziare una differenza specifica tra il contesto B2C, prevalentemente discusso dalla letteratura sulla corporate political activity, e il contesto B2B. Nei mercati di consumo finale, la corporate political activity ha spesso un carattere di comunicazione di massa, rivolta simultaneamente a una platea ampia e variegata di consumatori; nei mercati B2B, invece, la comunicazione istituzionale raggiunge tipicamente una platea di clienti industriali molto più ristretta, ma con cui l'impresa intrattiene relazioni di lungo periodo. Questo implica che, nel B2B, la gestione della corporate political activity possa e debba essere calibrata in modo più fine e personalizzato rispetto ai diversi segmenti del proprio portafoglio clienti, privilegiando la comunicazione diretta e bilaterale (coerente con i principi del marketing relazionale) rispetto alla comunicazione di massa tipica del B2C. Una considerazione pratica, utile al marketing manager B2B che si trovi a

dover gestire concretamente una decisione di corporate political activity di fronte a un evento geopolitico rilevante, riguarda il momento della comunicazione. La tempestività con cui l'impresa comunica la propria posizione (e, prima ancora, le misure concrete che ha adottato a tutela dei propri clienti industriali) è spesso più importante del contenuto specifico della posizione stessa. Un'impresa che comunichi prontamente dimostra ai propri clienti di avere il controllo della situazione; un'impresa che tarda a comunicare rischia di essere percepita come impreparata e reattiva, con conseguenze sul capitale di fiducia relazionale che possono protrarsi ben oltre la risoluzione dell'evento. Un fattore di crescente rilevanza nella dinamica della corporate political activity delle imprese B2B è rappresentato dal ruolo dei social media e delle piattaforme di comunicazione digitale. Sebbene il marketing B2B sia, per sua natura, meno dipendente dalla comunicazione di massa sui social media rispetto al B2C, le imprese di dimensioni medie e grandi operanti in settori di rilievo sono sempre più frequentemente oggetto di attenzione digitale da parte di attivisti, giornalisti e investitori in relazione alle proprie scelte di corporate political activity. Questo ha due implicazioni pratiche: da un lato, rende più difficile mantenere una comunicazione selettiva e calibrata esclusivamente sui propri clienti industriali; dall'altro, offre nuove opportunità di comunicazione proattiva verso investitori istituzionali e opinion leader settoriali. Una riflessione conclusiva permette di ricollegare la corporate political activity al tema più ampio del posizionamento istituzionale (inteso come la capacità

dell'impresa di affermare, nei confronti di governi, enti regolatori e istituzioni pubbliche, la propria legittimità e rilevanza strategica nei mercati esteri) dell'impresa. L'origine nazionale di un'impresa è già di per sé, in un mondo geopoliticamente frammentato, una forma di posizionamento istituzionale (inteso come la capacità dell'impresa di affermare, nei confronti di governi, enti regolatori e istituzioni pubbliche, la propria legittimità e rilevanza strategica nei mercati esteri) che non si può ignorare; la corporate political activity aggiunge a questo posizionamento involontario una dimensione volontaria e attiva, attraverso le scelte di comunicazione che l'impresa compie consapevolmente rispetto agli eventi geopolitici rilevanti. La gestione congiunta di queste due dimensioni (il posizionamento istituzionale involontario legato all'origine nazionale e quello volontario derivante dalle scelte di CPA) costituisce, in ultima analisi, la sfida più complessa e più tipicamente strategica che il marketing manager B2B deve affrontare nell'era della geopolitica come variabile strutturale del business internazionale. Una distinzione finale, di specifico interesse per il contesto imprenditoriale italiano prevalentemente composto da imprese non quotate, riguarda la differenza tra le pressioni verso la presa di posizione per le imprese quotate in borsa e per quelle a proprietà familiare o non quotate. Gran parte dell'evidenza empirica disponibile in letteratura (incluse le analisi sull'andamento azionario delle imprese ritiratesi dalla Russia) riguarda imprese quotate, per le quali esistono meccanismi di mercato relativamente immediati capaci di riflettere il

giudizio degli investitori sulle scelte comunicative dell'impresa. Le imprese non quotate, pur non essendo esposte a questo specifico meccanismo, non sono esenti dalle medesime pressioni reputazionali, che si manifestano attraverso canali più indiretti ma non meno rilevanti nel B2B: la valutazione dei propri clienti industriali, la capacità di attrarre e trattenere personale qualificato, e la propria reputazione presso il sistema bancario e finanziario locale. Le cinque leve esaminate rappresentano quelle che la letteratura e la pratica manageriale più recenti individuano come prioritarie in ordine di rilevanza e urgenza per le imprese internazionali contemporanee. Ulteriori leve di marketing strategico (la politica di prezzo internazionale, le decisioni di co-branding e di alleanze strategiche transfrontaliere, la gestione delle relazioni con i distributori internazionali) meriterebbero un'analoga trattazione, per la loro particolare rilevanza nelle relazioni B2B. La loro applicazione combinata consente al marketing manager B2B di trasformare la geopolitica da variabile di rischio passivamente subita in leva strategica attivamente gestita. Le cinque leve strategiche del marketing B2B devono essere gestite in modo coordinato e non frammentato tra funzioni aziendali separate. Un'impresa che segmenti correttamente i propri mercati sul piano geopolitico ma non coordini questa segmentazione con le proprie scelte di posizionamento di brand rischia di comunicare messaggi incoerenti tra mercato e mercato. Un'impresa che costruisca relazioni di fiducia solide attraverso la business diplomacy aziendale ma non le sostenga con una supply chain effettivamente resiliente rischia di vedere

quella stessa fiducia erosa al primo episodio di disruption. È questa esigenza di coordinamento sistemico tra le diverse leve (più che l'eccellenza in una singola leva isolata) a rappresentare la sfida principale che le imprese B2B devono affrontare per navigare con successo lo scenario geopolitico contemporaneo.

CAPITOLO 4: Alcuni casi esemplificativi

4.1 Obiettivi, fonti e metodologia di analisi dei casi

Il presente capitolo esamina quattro casi settoriali esemplificativi dell'impatto delle dinamiche geopolitiche sul marketing B2B. I casi sono stati selezionati sulla base di tre criteri: (1) la rilevanza geopolitica del settore negli ultimi anni, documentata da fonti accademiche e istituzionali; (2) la disponibilità di evidenze secondarie affidabili (report istituzionali, articoli accademici, analisi di settore); (3) la capacità di illustrare dinamiche diverse e complementari (concentrazione produttiva, dipendenza energetica, digitalizzazione, supply chain). I quattro settori individuati (semiconduttori, energia, automotive e tecnologia digitale) non esauriscono naturalmente lo spettro dei comparti industriali esposti al rischio geopolitico, ma sono stati ritenuti particolarmente rappresentativi perché ciascuno attiva un canale di trasmissione diverso tra la tensione geopolitica e l'impresa B2B: la concentrazione geografica della produzione nel caso dei semiconduttori, la dipendenza da un singolo fornitore-Paese nel caso dell'energia, l'imposizione di strumenti tariffari differenziati nel caso dell'automotive, e la regolamentazione normativa dell'accesso a piattaforme e dati nel caso digitale.

Per garantire la comparabilità tra i casi, l'analisi di ciascun settore segue uno schema uniforme, articolato in quattro momenti: in primo luogo, la ricostruzione del contesto geopolitico e degli eventi che hanno originato la tensione nel settore considerato; in secondo luogo, l'individuazione degli specifici strumenti

geoeconomici attraverso cui tale tensione si è tradotta in vincoli operativi per le imprese (sanzioni, controlli all'esportazione, dazi, regolamentazione); in terzo luogo, la discussione delle implicazioni per il marketing B2B, richiamando in particolare i concetti e i framework presentati nei capitoli 2 e 3 (distanza geopolitica, leve di resilienza di supply chain, business diplomacy, posizionamento e country-of-origin effect); infine, un approfondimento dedicato alla posizione delle piccole e medie imprese distrettuali italiane, coerentemente con la prospettiva analitica dichiarata nell'introduzione del presente lavoro. Sul piano delle fonti, l'analisi si fonda su dati ed evidenze di natura secondaria: report istituzionali (McKinsey Global Institute, CSIS, IEA, Commissione Europea), articoli accademici pubblicati su riviste internazionali di international business e marketing, e fonti giornalistiche specializzate impiegate prevalentemente per la ricostruzione cronologica degli eventi più recenti. Trattandosi di un lavoro di natura compilativa, i quattro casi non costituiscono un'indagine empirica originale, bensì un esercizio di applicazione e verifica, alla luce di evidenze pubblicamente disponibili, dei framework teorici discussi nei capitoli precedenti.

4.2 Il settore dei semiconduttori e la "chip war": il caso Taiwan/TSMC

Il settore dei semiconduttori è probabilmente il caso più emblematico di concentrazione geografica estrema della produzione di un bene critico per l'intera economia mondiale. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC),

l'impresa taiwanese leader mondiale nella produzione di semiconduttori su commessa (il cosiddetto modello foundry), ha raggiunto una quota del mercato mondiale delle fonderie prossima al 70 per cento, con una concentrazione ancora più marcata (superiore al 90 per cento) nella produzione dei chip più avanzati (TrendForce, 2026; The Conversation, 2026) dal punto di vista tecnologico, quelli utilizzati nei processori per l'intelligenza artificiale, negli smartphone di fascia alta e nei sistemi di calcolo ad alte prestazioni. Questa concentrazione produttiva rende Taiwan quello che alcuni analisti hanno definito una "niche superpower": un'economia di dimensioni relativamente contenute la cui rilevanza geopolitica è amplificata in modo sproporzionato dalla propria centralità in una singola filiera produttiva critica per l'intera economia globale. Questa centralità produttiva ha dato origine al concetto di *silicon shield* (scudo di silicio), coniato da Craig Addison (2001). Secondo questa tesi, la dipendenza pressoché totale dell'economia mondiale dai semiconduttori prodotti a Taiwan costituirebbe un deterrente contro un'eventuale aggressione militare cinese: un'invasione che danneggiasse gli impianti di TSMC produrrebbe conseguenze economiche talmente gravi da rendere l'operazione irrazionale per la stessa Cina. A conferma di ciò, l'ex presidente di TSMC Mark Liu ha dichiarato che un'invasione renderebbe gli stabilimenti "non operativi", generando una grave turbolenza economica bilaterale e configurando l'interdipendenza non come una mera vulnerabilità, bensì come un effettivo fattore di deterrenza strategica. La rilevanza geopolitica di Taiwan si è tradotta, a partire

dall'ottobre 2022, in una serie di controlli all'esportazione statunitensi sempre più stringenti verso la Cina: divieto di esportare apparecchiature avanzate per la produzione di semiconduttori, chip ad alte prestazioni e software di progettazione elettronica, secondo la logica geoeconomica. Questi controlli, motivati dalla volontà statunitense di rallentare lo sviluppo cinese nell'intelligenza artificiale e nel calcolo avanzato per finalità sia civili sia militari, hanno avuto un impatto diretto sulle relazioni B2B lungo l'intera filiera globale dei semiconduttori, costringendo imprese clienti di tutto il mondo (dai produttori di automobili a quelli di elettronica di consumo) a rivedere le proprie strategie di sourcing secondo la logica di diversificazione e de-risking. La risposta statunitense non si è limitata ai controlli all'esportazione, ma ha incluso una politica industriale attiva volta a rilocalizzare parte della produzione di semiconduttori avanzati sul proprio territorio, attraverso gli incentivi del CHIPS and Science Act. In questo contesto, la stessa TSMC ha annunciato nel marzo 2025 un investimento aggiuntivo di 100 miliardi di dollari in nuovi impianti in Arizona, portando l'investimento complessivo negli Stati Uniti a circa 165 miliardi: una decisione che illustra bene, applicata a un caso concreto, la logica del friend-shoring, attraverso cui un'impresa strategicamente centrale sposta parte della propria capacità produttiva verso un Paese alleato del proprio principale mercato di sbocco, senza tuttavia abbandonare la propria base produttiva originaria a Taiwan. In parallelo, la Cina ha risposto con una propria strategia di sostituzione delle importazioni nel settore dei semiconduttori, nell'ambito del più ampio piano

industriale "Made in China 2025"¹². I risultati sono stati inferiori agli obiettivi dichiarati: la Cina copre attualmente circa un terzo del proprio fabbisogno di semiconduttori attraverso la produzione domestica (CSIS, 2024; Semiconductor Industry Association [SIA], 2024), con un obiettivo dichiarato di raggiungere l'80 per cento di autosufficienza entro il 2030. Tale traguardo è giudicato difficilmente raggiungibile nei tempi previsti dalla letteratura specializzata (Miller, 2022; CSIS, 2024), data la complessità tecnologica dei processi litografici di ultima generazione. Il settore dei semiconduttori illustra in modo particolarmente nitido la distinzione tra geopolitica, geoeconomia e political risk proposta: la rivalità sino-statunitense per la leadership tecnologica globale rappresenta il livello geopolitico; i controlli all'esportazione e gli incentivi di politica industriale rappresentano gli strumenti geoeconomici attraverso cui tale rivalità si manifesta concretamente; l'esposizione specifica di ciascuna impresa cliente della filiera (un produttore di automobili, un'impresa di elettronica di consumo, un fornitore di componenti industriali) rappresenta il political risk specifico che ciascuna impresa deve valutare e gestire attraverso modelli strutturati di risk management. Per il marketing B2B delle imprese clienti della filiera dei semiconduttori, il caso conferma in modo particolarmente netto quanto argomentato a proposito della coerenza tra promessa

¹² Presentato dal governo cinese nel maggio 2015, il piano «Made in China 2025» punta a ridurre la dipendenza tecnologica del Paese dall'estero e a collocare la Cina tra le potenze manifatturiere leader a livello mondiale entro il centenario della Repubblica Popolare nel 2049, con i semiconduttori tra i settori prioritari indicati. (Zenglein e Holzmann, 2019, «Evolving Made in China 2025», MERICS Papers on China).

di valore e capacità di consegna: un'impresa che si affidi in modo esclusivo a fornitori di semiconduttori concentrati in una singola area geografica ad alto rischio geopolitico espone la propria intera proposta di valore a un rischio sistemico che nessuna leva di marketing relazionale può, da sola, compensare pienamente, se non accompagnata da un'effettiva strategia di diversificazione dei fornitori volta a incrementare la resilienza della filiera. Il caso dei semiconduttori può essere ulteriormente inquadrato attraverso il concetto di "weaponized interdependence" (interdipendenza armata), proposto da Farrell e Newman (2019), secondo cui le reti economiche globali tendono a sviluppare nodi centrali, veri e propri punti di strozzatura (chokepoint) attraverso cui transitano quote sproporzionate di flussi tecnologici, che gli Stati che ne controllano l'accesso possono utilizzare come leva di coercizione. Taiwan, e in particolare TSMC, rappresenta un chokepoint di questo tipo nella rete globale di produzione tecnologica: un singolo nodo produttivo la cui centralità amplifica la rilevanza geopolitica dell'isola ben oltre il perimetro dell'industria dei semiconduttori in senso stretto. Anche l'Unione Europea ha adottato una propria politica industriale dedicata attraverso lo European Chips Act, già richiamato, con l'obiettivo dichiarato di raddoppiare la quota europea di produzione mondiale di semiconduttori entro la fine del decennio. I risultati, ancora provvisori al momento della stesura di questo lavoro, restano comunque significativamente più limitati in termini di risorse pubbliche stanziare rispetto sia al CHIPS and Science Act statunitense sia agli investimenti taiwanesi e sudcoreani

nel settore, confermando come la concentrazione produttiva a Taiwan discussa in ambito industriale sia destinata a permanere, quantomeno nel medio periodo, una caratteristica strutturale della filiera globale.

Per le imprese B2B europee e italiane clienti di componenti elettronici (un numero crescente, data la pervasività dei semiconduttori in pressoché ogni prodotto industriale contemporaneo) il caso qui esaminato conferma l'importanza delle leve di resilienza di supply chain, in particolare la visibilità estesa ai fornitori di secondo e terzo livello: molte imprese manifatturiere europee, pur non acquistando direttamente semiconduttori da Taiwan, dipendono indirettamente da tale produzione attraverso i propri fornitori diretti di componenti elettronici, spesso senza piena consapevolezza di tale esposizione indiretta fino al manifestarsi di una disruption conclamata. Il caso dei semiconduttori conferma in modo particolarmente netto il principio già enunciato, secondo cui la scelta dei mercati e dei fornitori non possa più basarsi soltanto su criteri di attrattività commerciale, ma debba integrare esplicitamente una valutazione della distanza geopolitica secondo gli strumenti. Un'impresa che pianifichi oggi una relazione di fornitura pluriennale con un cliente o un fornitore la cui competitività dipenda in modo critico dall'accesso a semiconduttori avanzati non può più limitarsi a valutare le condizioni commerciali correnti, ma deve incorporare nella propria analisi una stima dell'evoluzione futura delle tensioni tra Stati Uniti, Cina e Taiwan. È opportuno ricostruire più precisamente la cronologia della cosiddetta "chip war" tra Stati Uniti

e Cina. I controlli all'esportazione dell'ottobre 2022 hanno rappresentato il punto di svolta più significativo, ma sono stati seguiti, nei tre anni successivi, da un progressivo inasprimento: l'estensione dei controlli a un numero crescente di apparecchiature e di soglie tecnologiche, l'ampliamento della cosiddetta entity list¹³ che identifica le imprese cinesi soggette a restrizioni specifiche, e accordi bilaterali con Paesi Bassi e Giappone (sedi rispettive di ASML, monopolista tecnologico nella litografia ultravioletta estrema, e di altri primari produttori di macchinari avanzati) volti a estendere anche a questi Paesi alleati un regime di controlli sostanzialmente analogo a quello statunitense. Questa escalation progressiva conferma ulteriormente la natura processuale della conflittualità geopolitica discussa. Un aspetto di natura più strutturale riguarda la posizione delle imprese clienti finali della filiera, in particolare i grandi progettisti di chip (fabless; SIA, 2024; CSIS, 2024)¹⁴ come Nvidia, Apple, AMD e Qualcomm, che pur non possedendo impianti produttivi propri dipendono in modo pressoché totale dalla capacità produttiva di TSMC per la realizzazione fisica dei propri progetti. Questa architettura industriale, nota come modello *fabless-foundry*, è stata a lungo considerata dai mercati finanziari come un esempio di grande efficienza. Le

¹³ L'Entity List è l'elenco, gestito dal Bureau of Industry and Security del Dipartimento del Commercio statunitense, delle imprese ed enti stranieri ai quali i fornitori americani non possono vendere beni o tecnologie soggetti a controllo senza una licenza specifica. (U.S. Bureau of Industry and Security, Export Administration Regulations).

¹⁴ Le imprese «fabless» (letteralmente «senza fabbrica») progettano e commercializzano semiconduttori senza possedere impianti di produzione propri, affidando la fabbricazione fisica dei chip a fonderie specializzate (le cosiddette foundry), come TSMC.

dinamiche geopolitiche hanno però messo in discussione, per la prima volta in modo sistematico, la sostenibilità di lungo periodo di questo modello, inducendo alcune delle imprese fabless più grandi a valutare accordi di produzione diversificata anche con fonderie situate in altre aree geografiche, pur mantenendo TSMC come fornitore principale per i nodi tecnologici più avanzati. Un aspetto di specifico interesse per il tessuto industriale italiano riguarda la posizione delle piccole e medie imprese subfornitrici di componentistica elettronica, spesso inserite come fornitori di secondo o terzo livello nella filiera dei semiconduttori senza una relazione commerciale diretta con i grandi attori discussi in ambito industriale. Queste imprese, tipicamente prive delle risorse necessarie per condurre un'analisi geopolitica approfondita della propria intera catena di fornitura, si trovano oggi a dover fronteggiare una duplice sfida: capire la propria esposizione indiretta alle dinamiche della chip war attraverso un esercizio di mappatura semplificato della propria catena di fornitura; e comunicare ai propri clienti diretti (spesso imprese più grandi con maggiore consapevolezza geopolitica) la propria capacità di gestire tale esposizione. Un elemento della filiera dei semiconduttori merita di essere richiamato per la sua rilevanza geopolitica specifica: il ruolo di ASML, impresa olandese che detiene il monopolio mondiale della produzione di macchinari di litografia ultravioletta estrema (EUV), indispensabili per la fabbricazione dei nodi tecnologici più avanzati. Questa concentrazione, per certi versi ancora più estrema di quella di TSMC, rende i Paesi Bassi un secondo nodo critico nella filiera globale

dei semiconduttori, e ha reso necessaria un'estensione dei controlli all'esportazione statunitensi anche alla giurisdizione olandese, attraverso un accordo bilaterale che ha sollevato un dibattito europeo sulla compatibilità tra la sovranità normativa nazionale dei Paesi Bassi e le pressioni esercitate da un Paese terzo, per quanto alleato, sulle proprie politiche di esportazione. La competenza di business diplomacy assume un ruolo centrale: le imprese clienti della filiera dei semiconduttori più esposte alle dinamiche qui descritte hanno progressivamente sviluppato, spesso per la prima volta in modo sistematico, funzioni dedicate al monitoraggio delle relazioni diplomatiche tra Stati Uniti, Cina e Taiwan, integrando tale monitoraggio nelle proprie decisioni di pianificazione degli acquisti con un anticipo di diversi trimestri rispetto alle proprie esigenze produttive effettive. Questa pratica rappresenta un'applicazione concreta e verificabile della competenza di business diplomacy, e conferma come tale competenza non sia più un'opzione riservata alle grandi multinazionali, ma una necessità operativa anche per imprese la cui attività commerciale non ha, a prima vista, alcuna connotazione geopolitica evidente. Le relazioni B2B più solide all'interno della filiera dei semiconduttori, a partire dalla partnership tra TSMC e i committenti fabless quali Apple e Nvidia, consolidata nel tempo mediante investimenti congiunti e scambio di know-how riservato, hanno dimostrato una resilienza superiore anche di fronte alle turbolenze geopolitiche, confermando come il capitale relazionale accumulato nel tempo rappresenti, anche in un settore ad altissima intensità tecnologica e

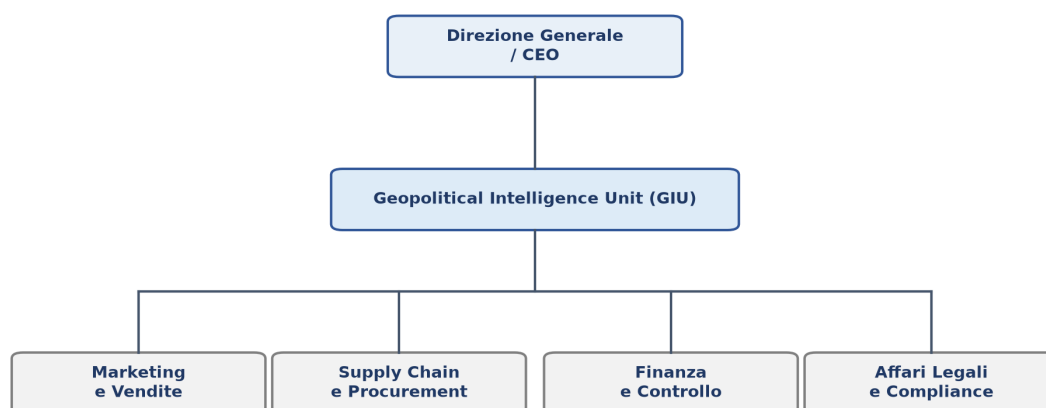
geopoliticamente sensibile come quello dei semiconduttori, una determinante non secondaria della capacità di un'impresa di navigare con successo un contesto internazionale instabile. Il caso dei semiconduttori è diventato, negli ultimi anni, un caso di studio ricorrente nei programmi di international business e di supply chain management delle principali business school internazionali, proprio in ragione della sua capacità di illustrare in modo nitido l'intreccio tra geopolitica, tecnologia e strategia d'impresa discusso nel presente lavoro. Un aspetto macroeconomico complementare alle considerazioni di marketing strategico riguarda l'impatto della riconfigurazione della filiera dei semiconduttori sui prezzi finali dei prodotti elettronici ed elettrodomestici che li incorporano. Gli investimenti in nuova capacità produttiva motivati da considerazioni di sicurezza degli approvvigionamenti piuttosto che di pura efficienza economica comportano tipicamente costi di produzione superiori rispetto alla concentrazione produttiva originaria a Taiwan, dove decenni di investimenti cumulati e di economie di scala hanno permesso di raggiungere livelli di efficienza difficilmente replicabili in tempi brevi altrove. Questo maggiore costo di produzione rappresenta un ulteriore esempio del trade-off, tra resilienza di supply chain ed efficienza economica. Un ultimo attore rilevante nella filiera globale dei semiconduttori, complementare a TSMC, è rappresentato dalla sudcoreana Samsung Electronics, secondo produttore mondiale di semiconduttori su commessa e principale concorrente diretto di TSMC nel segmento dei chip più avanzati, sia pure con una quota di mercato sensibilmente

inferiore. La presenza di Samsung offre alle imprese clienti della filiera un margine di diversificazione ulteriore rispetto alla concentrazione quasi esclusiva su Taiwan, per quanto anche la Corea del Sud sia esposta a proprie dinamiche geopolitiche regionali specifiche, legate in particolare alle relazioni con la Corea del Nord e, indirettamente, con la Cina.

4.3 Energia e materie prime: il riposizionamento dei mercati dopo l'invasione dell'Ucraina (gas, LNG)

Il secondo caso settoriale riguarda la riconfigurazione del mercato energetico europeo a seguito dell'invasione russa dell'Ucraina, rilevante per la stabilità delle relazioni di fornitura. Prima del 2022, la Russia copriva circa il 45 per cento delle importazioni complessive di gas naturale dell'Unione Europea, sommando gas trasportato via gasdotto e gas naturale liquefatto (GNL). Nell'arco di un quadriennio, tale quota si è ridotta in misura drastica: attorno al 25 per cento nel 2023, al 19 per cento nel 2024, per scendere ulteriormente a circa il 12-13 per cento nel 2025 e a circa il 6 per cento per il solo gas via gasdotto nei primi mesi del 2026 (IEA, 2023; Intereconomics, 2025; Bruegel, 2024), con un phase-out completo previsto dal Consiglio dell'Unione Europea entro la fine del 2027. La Figura 4.1 illustra graficamente questa riconfigurazione, mostrando l'evoluzione della quota russa sulle importazioni di gas naturale dell'Unione Europea nel periodo 2019-2026.

Figura 4.1 — Evoluzione della quota russa sulle importazioni di gas naturale dell'UE, 2019-2026 (valori percentuali, pipeline e GNL combinati).



Fonte: elaborazione propria su dati Consiglio dell'Unione Europea ed Eurostat.

Questa riconfigurazione è stata resa possibile, in primo luogo, da un aumento sensibile delle importazioni di gas naturale liquefatto. Gli Stati Uniti sono diventati, in questo processo, il principale fornitore di GNL dell'Unione Europea, coprendo circa il 58 per cento delle importazioni europee di GNL nel 2025, triplicando il proprio volume di esportazioni verso l'Europa rispetto al 2021. La Norvegia, già primo fornitore di gas naturale dell'Unione Europea all'inizio del 2022, ha ulteriormente rafforzato la propria posizione, coprendo da sola circa la metà delle importazioni europee di gas in forma gassosa a partire dalla fine del 2024. Questa riconfigurazione, per quanto necessaria dal punto di vista della sicurezza energetica europea, non è priva di nuove forme di dipendenza e di rischio, secondo i limiti

intrinseci al friend-shoring. La crescente dipendenza dal GNL statunitense espone l'Unione Europea alle dinamiche della politica interna statunitense e ai possibili mutamenti delle politiche commerciali ed energetiche di Washington. L'aumento della quota di GNL rispetto al gas trasportato via gasdotto ha inoltre reso l'approvvigionamento energetico europeo maggiormente esposto a dinamiche di prezzo globali, essendo il GNL tipicamente scambiato a prezzi spot di mercato piuttosto che attraverso i contratti di lungo periodo a prezzo più stabile tradizionalmente utilizzati per il gas via gasdotto. Per le imprese B2B energivore europee (in particolare quelle operanti nei settori della chimica, della siderurgia e della ceramica, storicamente energivori e ben rappresentati anche nel tessuto industriale delle Marche) questa riconfigurazione ha comportato un aumento strutturale dei costi energetici rispetto al periodo precedente il 2022, pur in un contesto di normalizzazione rispetto ai picchi di prezzo dell'estate 2022. Questo aumento dei costi ha avuto ricadute dirette sulle decisioni di marketing e di pricing di queste imprese, spesso costrette a rivedere le proprie strategie di posizionamento competitivo nei confronti di concorrenti extraeuropei operanti in Paesi con costi energetici strutturalmente inferiori. La crisi energetica europea rappresenta un esempio paradigmatico di come uno shock geopolitico acuto (l'invasione dell'Ucraina) possa tradursi, attraverso lo strumento geoeconomico delle sanzioni e degli embarghi energetici discussi, in un mutamento strutturale e non transitorio della geografia di un intero mercato di approvvigionamento, con ricadute dirette

sulla competitività e sulle strategie di marketing di un numero vastissimo di imprese B2B a valle. Un aspetto complementare alla riconfigurazione degli approvvigionamenti di gas naturale riguarda le materie prime critiche necessarie alla transizione energetica (litio, cobalto, terre rare, nichel) la cui estrazione e raffinazione risulta oggi concentrata in un numero ancora più ristretto di Paesi, con la Cina che detiene una posizione dominante nella fase di raffinazione di gran parte di questi materiali, indipendentemente da dove ne avvenga l'estrazione primaria. Questa concentrazione espone le imprese europee produttrici di batterie, di componenti per veicoli elettrici e di impianti per le energie rinnovabili a un rischio di concentrazione geopolitica per certi versi analogo a quello riscontrato nei semiconduttori. Un aspetto operativo di specifico interesse per il marketing B2B delle imprese energivore europee riguarda l'impatto della maggiore volatilità dei prezzi energetici sulle politiche di pricing e sui contratti di fornitura di lungo periodo. Molte imprese industriali europee, di fronte alla maggiore esposizione ai prezzi spot del GNL, hanno dovuto rivedere le proprie politiche di pricing verso i clienti finali, introducendo clausole di adeguamento automatico dei prezzi in funzione dell'andamento dei costi energetici, secondo una logica di trasferimento del rischio che richiama direttamente le clausole di hardship a tutela della continuità contrattuale degli strumenti geoeconomici. Un aspetto supplementare del caso energetico riguarda il ruolo delle scorte strategiche di gas naturale, gestite a livello di singoli Stati membri e coordinate a livello di Unione Europea. La normativa

europea sugli stoccaggi obbligatori di gas, rafforzata proprio a seguito della crisi del 2022, impone agli Stati membri di raggiungere determinate soglie di riempimento degli stoccaggi nazionali prima dell'inizio della stagione invernale, in una logica di ridondanza collettiva che replica, a livello di sistema-Paese, la medesima leva di resilienza adottata dalle imprese B2B. Sul fronte del marketing B2B delle utility europee: le utility che sono riuscite a diversificare tempestivamente i propri portafogli di approvvigionamento, riducendo la propria esposizione al gas russo prima o durante la fase più acuta della crisi, hanno potuto comunicare ai propri clienti industriali una maggiore stabilità delle proprie forniture rispetto a concorrenti meno tempestivi nella diversificazione, trasformando così una scelta di approvvigionamento in una leva di posizionamento competitivo, secondo la logica a proposito della comunicazione proattiva della resilienza di supply chain come argomento di vendita. È utile confrontare la velocità di reazione del sistema energetico europeo con la maggiore lentezza strutturale osservata in altri settori del contesto industriale internazionale. La riconfigurazione degli approvvigionamenti energetici europei si è sviluppata nell'arco di circa due-tre anni, un tempo relativamente rapido se confrontato con la tempistica pluriennale richiesta per una riconfigurazione significativa della filiera dei semiconduttori nel settore high-tech. Questa differenza di velocità riflette una differenza strutturale tra i due settori: il mercato del gas naturale, pur richiedendo investimenti infrastrutturali significativi (rigassificatori, nuove condotte), presenta una minore intensità di capitale specifico

e una minore complessità tecnologica rispetto alla produzione di semiconduttori avanzati, rendendo la diversificazione delle fonti relativamente più rapida da realizzare. A differenza della dipendenza tecnologica da Taiwan, radicata in un vantaggio competitivo tecnologico difficilmente replicabile nel breve periodo, la dipendenza energetica europea dalla Russia si fondava prevalentemente su un vantaggio di prossimità geografica e di infrastrutture esistenti (i gasdotti), un vantaggio intrinsecamente più semplice da sostituire attraverso investimenti infrastrutturali alternativi, per quanto costosi, rispetto alla replicazione di un vantaggio tecnologico accumulato nel corso di decenni. Questa distinzione evidenzia un principio fondamentale: la velocità e la fattibilità di una strategia di diversificazione dipendono in modo cruciale dalla natura del vantaggio competitivo alla base della concentrazione produttiva originaria. Un esempio di specifico interesse per il territorio marchigiano ed emiliano illustra concretamente le implicazioni. Il distretto ceramico, fortemente energivoro e storicamente concentrato in Emilia-Romagna ma con ramificazioni produttive anche nelle Marche, ha sperimentato in modo diretto l'impatto dell'aumento dei costi energetici, dovendo fronteggiare una concorrenza internazionale (in particolare proveniente da Paesi extraeuropei con costi energetici strutturalmente inferiori) resa ancora più severa dall'aumento dei costi di produzione europei. Le imprese di questo settore hanno risposto attraverso una combinazione di strategie resilienti: investimenti in efficienza energetica e in autoproduzione da fonti rinnovabili secondo la logica di

ridondanza; una comunicazione di posizionamento incentrata sulla qualità e sulla sostenibilità del prodotto secondo la logica del country-of-origin effect; e un'azione collettiva attraverso le proprie associazioni di categoria per rappresentare le proprie istanze presso le istituzioni europee, secondo la logica di business diplomacy mediata. In una prospettiva di lungo periodo, le fonti energetiche rinnovabili e l'idrogeno verde rappresentano un'ulteriore direttrice di diversificazione rispetto alla dipendenza da combustibili fossili importati. Gli investimenti europei in capacità eolica e fotovoltaica, accelerati proprio a seguito della crisi energetica del 2022, offrono alle imprese energivore europee una prospettiva di progressiva riduzione della propria esposizione a fonti energetiche importate, sia pure con un orizzonte temporale più lungo rispetto alla riconfigurazione degli approvvigionamenti di gas naturale discussa in ambito industriale. Questa transizione, per quanto motivata prevalentemente da considerazioni di sostenibilità ambientale, condivide con le strategie di de-risking energetico l'obiettivo di fondo di ridurre la dipendenza da fornitori esterni geopoliticamente meno prevedibili. Un ultimo dato utile a quantificare l'impatto competitivo della riconfigurazione qui discussa: nonostante la normalizzazione rispetto ai picchi del 2022, i prezzi dell'energia elettrica e del gas naturale pagati dalle imprese industriali europee sono rimasti strutturalmente superiori, in molti casi di un multiplo pari a due o tre volte, rispetto a quelli pagati dalle imprese industriali statunitensi, che beneficiano di un accesso diretto a produzione domestica di gas di scisto a costi contenuti. Questo

differentiale strutturale rappresenta una sfida competitiva di lungo periodo per l'industria manifatturiera europea che va ben oltre la sola gestione del rischio geopolitico. La rapidità con cui il sistema energetico europeo è riuscito a riconfigurare i propri approvvigionamenti dimostra come anche sistemi complessi e caratterizzati da forte inerzia storica possano, in presenza di una minaccia sufficientemente acuta e di un consenso politico sufficientemente ampio, attuare trasformazioni strutturali significative in tempi relativamente contenuti. Questa riflessione suggerisce come la capacità di risposta delle imprese e dei sistemi economici alle discontinuità geopolitiche dipenda non solo da vincoli tecnologici e infrastrutturali oggettivi, ma anche dalla volontà politica e manageriale di affrontare tali discontinuità con la necessaria determinazione. Un elemento complementare al GNL statunitense e al gas norvegese riguarda il ruolo di fornitori di gas via gasdotto alternativi alla Russia, in particolare l'Algeria, che ha incrementato in modo significativo le proprie esportazioni verso l'Europa meridionale (e in particolare verso l'Italia) nel periodo successivo al 2022. Questo caso specifico riveste un interesse particolare per il territorio marchigiano ed emiliano, poiché conferma come l'Italia, tradizionalmente meno dipendente dalla Russia rispetto ad altri Paesi europei quali la Germania, abbia potuto sfruttare la propria posizione geografica di prossimità al Nord Africa per accelerare una diversificazione già parzialmente avviata prima della crisi del 2022. Un ultimo dato utile a quantificare l'entità dello shock energetico in esame riguarda l'andamento dei prezzi all'ingrosso del gas

naturale sul mercato europeo (indice TTF)¹⁵, che dai livelli storicamente contenuti precedenti al 2021 hanno registrato, nell'estate del 2022, un picco superiore di circa dieci volte rispetto alla media del decennio precedente, prima di rientrare progressivamente, nel corso del 2023 e del 2024, verso livelli più contenuti ma pur sempre strutturalmente superiori a quelli pre-crisi. Questa volatilità estrema ha rappresentato per le imprese energivore europee uno shock di gran lunga più acuto, sul piano della gestione finanziaria di breve periodo, rispetto alla più graduale riconfigurazione strutturale degli approvvigionamenti di medio-lungo periodo.

4.4 Automotive e dazi: il caso dei veicoli elettrici cinesi in Europa e negli Stati Uniti

Il terzo caso riguarda l'imposizione di dazi sui veicoli elettrici di produzione cinese da parte degli Stati Uniti e dell'Unione Europea, un caso che illustra in modo particolarmente chiaro le differenze tra gli strumenti geoeconomici discussi e le loro implicazioni per il marketing B2B. Il punto di partenza è la straordinaria crescita dell'industria cinese dei veicoli elettrici nell'ultimo decennio: nel 2024, la Cina ha venduto 12,87 milioni di veicoli elettrici sul proprio mercato interno, pari al 40,9 per cento delle nuove immatricolazioni, esportandone contestualmente 1,28 milioni verso i mercati esteri (dati CAAM/CSIS, 2024; East Asia Forum, 2025).

¹⁵ Il TTF (Title Transfer Facility) è l'hub virtuale di scambio del gas naturale con sede nei Paesi Bassi, istituito nel 2003; i prezzi ivi negoziati costituiscono il principale benchmark di riferimento per il mercato europeo del gas. (Heather, 2015, *The Evolution of European Traded Gas Hubs*, Oxford Institute for Energy Studies).

Questa crescita ha permesso ai veicoli elettrici di produzione cinese (inclusi marchi non cinesi con stabilimenti produttivi in Cina, come Tesla) di conquistare una quota crescente del mercato europeo, salita dal 3,5 per cento nel 2020 al 27,2 per cento nel secondo trimestre del 2024, sollevando preoccupazioni, sia negli Stati Uniti sia nell'Unione Europea, circa l'impatto di tale crescita sull'industria automobilistica locale, spesso attribuita a sussidi statali cinesi giudicati distorsivi della concorrenza, che hanno portato all'imposizione di dazi compensativi europei fino al 35,3 per cento (CSIS, 2024; East Asia Forum, 2025).

Le risposte statunitense ed europea a questa dinamica, pur muovendo da preoccupazioni simili, hanno adottato approcci normativi sensibilmente diversi, che la Tabella 4.1 sintetizza a fini comparativi.

Tabella 4.1 — Confronto tra le misure tariffarie su veicoli elettrici cinesi adottate da Stati Uniti, Unione Europea, Canada e Regno Unito (dati aggiornati a febbraio 2026).

Giurisdizione	Strumento giuridico	Aliquota tariffaria applicata
Stati Uniti	Section 301 del Trade Act del 1974 (dazio uniforme)	100% per tutti i veicoli elettrici cinesi, senza distinzione per produttore

Giurisdizione	Strumento giuridico	Aliquota tariffaria applicata
Unione Europea	Dazi compensativi anti-sovvenzione (Regolamento UE)	Dazi differenziati per produttore, dal 17,4% al 37,6% (fino al 45,3% col dazio di base preesistente)
Canada	Misura analoga a quella statunitense	100% uniforme su tutti i veicoli elettrici cinesi
Regno Unito	Nessuna misura specifica aggiuntiva	Dazio ordinario, circa 2,5%

Fonte: elaborazione propria su USTR, Commissione Europea e Fletcher Forum of World Affairs.

Questa differenza di approccio riflette una differenza più profonda nella logica geoeconomica sottostante: il dazio uniforme statunitense, applicato indipendentemente dal grado di sovvenzione statale di ciascun produttore, persegue un obiettivo di esclusione sostanziale del prodotto cinese dal proprio mercato, secondo una logica più vicina al paradigma del decoupling; i dazi europei, differenziati per produttore in base al grado di sovvenzione statale accertato attraverso un'indagine anti-sovvenzione formale, perseguono invece un obiettivo

dichiarato di riequilibrio competitivo (level playing field) piuttosto che di esclusione totale, secondo una logica più vicina al paradigma del de-risking selettivo. Per le imprese B2B fornitrici della filiera automotive europea (in particolare i fornitori di componentistica, molto rappresentati anche nel tessuto industriale distrettuale italiano) questa vicenda ha implicazioni dirette secondo la logica. In primo luogo, la scelta dei propri clienti finali (case automobilistiche europee, cinesi o di altra origine) diventa essa stessa una decisione di marketing strategico esposta al rischio geopolitico, poiché un fornitore fortemente dipendente da un unico costruttore esposto ai dazi descritti eredita, indirettamente, l'esposizione geopolitica del proprio cliente principale. In secondo luogo, la stessa Unione Europea ha registrato un aumento degli investimenti diretti di produttori cinesi di veicoli elettrici in stabilimenti produttivi europei, secondo una logica di aggiramento tariffario che replica, nel settore automotive, la stessa dinamica di rilocalizzazione produttiva analoga al caso TSMC. Il posizionamento e il country-of-origin effect assumono, nel settore automotive, una rilevanza particolarmente accentuata. Le strategie di risposta adottate dai costruttori automobilistici europei alle sfide competitive dei veicoli elettrici cinesi si articolano principalmente su tre piani. Sul piano tecnologico, l'accelerazione degli investimenti in piattaforme elettriche proprietarie e in sistemi di batterie di nuova generazione, con l'obiettivo di colmare il divario tecnologico rispetto ai concorrenti cinesi più avanzati nei sistemi di ricarica rapida e nell'integrazione dei sistemi di infotainment. Sul piano

produttivo, la revisione delle proprie strategie di sourcing per le batterie e per le materie prime critiche discusse, alla ricerca di alternative all'attuale dipendenza dalla catena di approvvigionamento cinese. Sul piano commerciale, la valorizzazione esplicita dell'origine europea come attributo di posizionamento presso i clienti finali più sensibili alle tematiche di sostenibilità e di sicurezza normativa, secondo la logica del country-of-origin effect discussa. Un aspetto operativo di specifico interesse per i fornitori di componentistica automotive di dimensioni minori riguarda la gestione della transizione da un portafoglio clienti costruttori tradizionali (ICE) a un portafoglio clienti costruttori di veicoli elettrici, una transizione che è essa stessa carica di implicazioni geopolitiche: alcuni costruttori di veicoli elettrici emergenti provengono, come emerso, da Paesi ad alto rischio geopolitico secondo la logica della matrice di portafoglio discussa, e portare con sé, nella relazione di fornitura, i rischi geopolitici associati al proprio Paese di origine, in modo non dissimile da quanto a proposito della scelta delle modalità di ingresso in mercati ad alto rischio. Uno sviluppo successivo all'imposizione dei dazi europei riguarda la strategia adottata da alcuni produttori cinesi di veicoli elettrici (in primis BYD) di avviare la costruzione di stabilimenti produttivi all'interno del territorio europeo, secondo una logica di aggiramento tariffario ben nota alla storia del commercio internazionale. Tale orientamento strategico, pur senza eliminare interamente i vincoli di natura geopolitica (in quanto i controlli sull'origine delle componenti impiegate negli impianti comunitari sono divenuti anch'essi oggetto di

verifica doganale da parte delle autorità europee), apre nuove opportunità per i fornitori della componentistica continentale, potenzialmente coinvolti nell'approvvigionamento dei nuovi poli produttivi. Un confronto con il comparto dei semiconduttori favorisce una migliore contestualizzazione delle dinamiche del settore automobilistico. A differenza dei semiconduttori, in cui la concentrazione produttiva si è sviluppata nel corso di decenni attraverso investimenti cumulati in tecnologie di processo difficilmente replicabili, la competitività della produzione cinese di veicoli elettrici si fonda in misura significativa su un vantaggio di costo e di integrazione della catena di fornitura delle batterie, un vantaggio che (per quanto rilevante) appare in linea di principio più aggredibile attraverso politiche industriali mirate e investimenti strategici da parte delle case automobilistiche europee e dei loro governi di riferimento, sia pure con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Un aspetto di natura più politica che strettamente commerciale riguarda il dibattito interno all'Unione Europea sulla misura dei dazi sui veicoli elettrici cinesi, che ha evidenziato divisioni significative tra i diversi Stati membri. Germania, Ungheria e Svezia hanno votato contro i dazi compensativi nella votazione del Consiglio, riflettendo le preoccupazioni dei propri costruttori automobilistici nazionali circa possibili ritorsioni commerciali cinesi (in particolare, potenziali dazi cinesi sulle automobili di lusso europee esportate in Cina, segmento di mercato particolarmente rilevante per i marchi tedeschi) secondo la logica di interdipendenza asimmetrica propria degli strumenti geoeconomici unilaterali. Un

aspetto delle forniture industriali, connesso alla disponibilità di materie prime critiche, riguarda la posizione specifica della Cina nell'intera catena di approvvigionamento dei veicoli elettrici, ben oltre la sola fase di assemblaggio finale. La Cina domina attualmente anche la produzione di celle per batterie agli ioni di litio (con una quota stimata prossima al 70 per cento della capacità produttiva mondiale installata; IEA, 2023; CSIS, 2024) e la raffinazione delle materie prime critiche necessarie alla loro produzione. Questo posizionamento lungo l'intera catena del valore, e non solo nella fase di assemblaggio finale, rende i dazi sui veicoli elettrici cinesi una misura di portata significativamente più limitata rispetto a quanto potrebbe apparire a prima vista, poiché non elimina la dipendenza europea dalla catena di fornitura delle batterie cinese, ma ne limita soltanto la fase finale di realizzazione del veicolo. Un aspetto di natura più sociale ed economica generale riguarda la dimensione occupazionale della transizione verso i veicoli elettrici nel contesto europeo. Studi di settore documentano come la produzione di veicoli elettrici richieda, rispetto ai veicoli a combustione interna tradizionali, un numero significativamente inferiore di ore-lavoro per unità prodotta, in ragione della maggiore semplicità meccanica del powertrain elettrico (Eurofound, 2021; ILO, 2023; Commissione Europea, 2023). Questa differenza strutturale comporta implicazioni occupazionali rilevanti per la filiera europea di subfornitura automotive, nella misura in cui una parte significativa della componentistica meccanica tradizionale non ha equivalente diretto nei veicoli elettrici. Il tema delle

materie prime critiche costituisce un filo conduttore comune tra la filiera automotive e il settore energetico. Come si è visto, la transizione energetica europea verso le fonti rinnovabili e verso i veicoli elettrici richiede quantità crescenti di litio, cobalto, nichel e terre rare, materie prime la cui catena di approvvigionamento è oggi dominata dalla Cina in misura analoga a quanto TSMC domina la produzione di semiconduttori avanzati. Questa sovrapposizione di dipendenze strategiche (tecnologia, energia, materie prime) verso un singolo attore geopolitico rappresenta la principale sfida sistemica di lungo periodo per l'industria manifatturiera europea nei prossimi decenni. Un aspetto operativo delle forniture industriali, di natura più logistica che strettamente tariffaria, riguarda l'impatto dei dazi discussi in ambito industriale sui flussi commerciali di componentistica automotive tra Europa, Cina e America del Nord, al di là della sola questione dei veicoli assemblati. L'imposizione di dazi sui veicoli finali cinesi ha incentivato alcuni costruttori cinesi ad aumentare le importazioni di componenti finiti o semilavorati da fornitori cinesi verso gli stabilimenti europei e nordamericani, spostando il punto tariffario da veicolo assemblato a singolo componente. Questa dinamica ha a sua volta indotto le autorità doganali europee a rafforzare i controlli sull'origine delle componenti utilizzate negli stabilimenti europei dei produttori cinesi, in una sorta di escalation normativa che conferma la natura processuale e non episodica della conflittualità geoeconomica discussa. Un elemento di specifico interesse per il tessuto industriale italiano riguarda la posizione dei fornitori italiani di componentistica automotive

(molto presenti nei distretti industriali del Nord Italia e del Centro Italia) in questo scenario. I fornitori italiani si trovano esposti a una duplice pressione: da un lato, le loro case automobilistiche clienti tradizionali (prevalentemente europee) stanno affrontando pressioni competitive crescenti dai produttori cinesi, con conseguente riduzione dei volumi di produzione e compressione dei margini di fornitura; dall'altro, i nuovi produttori cinesi di veicoli elettrici che aprono stabilimenti in Europa costituiscono un potenziale nuovo segmento di clientela, per quanto con strutture di fornitura e requisiti tecnici spesso parzialmente diversi rispetto a quelli dei costruttori europei tradizionali.

4.5 Tecnologia, dati e sovranità digitale: i casi Huawei e TikTok

Il tema della sovranità digitale costituisce il quarto settore analizzato in questo capitolo. I casi di Huawei e TikTok offrono un riscontro pratico di come imprese di origine cinese siano diventate l'epicentro di un confronto geopolitico sul controllo delle infrastrutture di comunicazione e dei dati. Nello specifico, Huawei – il principale fornitore mondiale di apparecchiature per reti di telecomunicazione – ha subito dal 2019 in poi un progressivo bando dalle reti 5G di un numero crescente di Paesi occidentali (Statista, 2024), con motivazioni legate alla presunta dipendenza dell'impresa dalla supervisione dello Stato cinese e ai rischi di sicurezza da essa derivanti, secondo un articolato ventaglio di risposte nazionali che riflette la pluralità degli approcci geoeconomici adottati dai singoli governi. Per le imprese

B2B fornitrici di infrastrutture di telecomunicazione o di servizi digitali correlati, il caso Huawei ha avuto implicazioni dirette e immediate: i grandi operatori di telecomunicazione europei che avevano già implementato apparecchiature Huawei nelle proprie reti, o che stavano pianificando di farlo nell'ambito del roll-out delle reti 5G, si sono trovati costretti a rivedere rapidamente le proprie decisioni di sourcing, con costi significativi legati sia alla rimozione o alla mancata utilizzazione di apparecchiature già acquisite sia alla qualificazione e all'implementazione di attrezzature alternative fornite da concorrenti non banditi (essenzialmente Nokia ed Ericsson) spesso meno competitive in termini di costi e di funzionalità specifiche nella fase di transizione. Il caso TikTok, sviluppatosi più di recente, illustra una declinazione diversa del medesimo tema, questa volta incentrata non sulle infrastrutture fisiche di rete ma sul controllo dei dati degli utenti. Negli Stati Uniti, l'approvazione del "Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act" nell'aprile 2024 ha imposto a ByteDance, la società madre cinese di TikTok, di cedere entro un termine prestabilito la propria quota di controllo nell'applicazione ai fini del suo mantenimento sul mercato americano, una misura la cui costituzionalità è stata confermata all'unanimità dalla Corte Suprema statunitense nel gennaio 2025 (U.S. Congress, 2024; TechCrunch, 2026). Dopo una fase di negoziazione complessa e alcune sospensioni temporanee dell'applicazione della legge, la vicenda si è conclusa con l'annuncio, nel gennaio 2026, di un accordo che ha visto Oracle acquisire una quota di controllo

nell'operazione americana di TikTok, con il mantenimento della disponibilità dell'applicazione negli Stati Uniti alle condizioni definite dall'accordo stesso.

Il caso TikTok illustra in modo particolarmente netto la distinzione tra rischio geopolitico di natura normativa (il rischio che un cambiamento nel quadro normativo applicabile modifichi le condizioni di accesso a un mercato o a una piattaforma) e rischio geopolitico di natura commerciale, il rischio che le scelte di approvvigionamento o di comunicazione di un'impresa verso i propri clienti industriali siano influenzate da dinamiche geopolitiche al di fuori del suo diretto controllo. Il caso TikTok mostra entrambe queste dimensioni, coinvolgendo direttamente nel primo caso le imprese che utilizzano la piattaforma come canale di marketing o di distribuzione, e nel secondo le imprese fornitrici di servizi di advertising o di gestione dei contenuti sulle piattaforme social. Per le imprese B2B che forniscono servizi pubblicitari, di marketing digitale o di gestione dei contenuti attraverso piattaforme come TikTok, tale vicenda ha evidenziato un rischio di concentrazione del marketing digitale su singole piattaforme soggette a rischio normativo geopolitico: un rischio non dissimile, nella sua struttura logica, dal rischio di concentrazione su singoli fornitori di componenti fisici proprio dei comparti dei semiconduttori e dell'energia nei settori manifatturiero ed energetico, e ugualmente gestibile attraverso una logica di diversificazione delle piattaforme analogamente a quella adottata per la diversificazione dei fornitori fisici. La regolamentazione della sovranità digitale non costituisce una prerogativa esclusiva

degli Stati Uniti: anche l'Unione Europea ha sviluppato una propria agenda normativa su questi temi, sintetizzata dal Digital Markets Act (DMA) e dal Digital Services Act (DSA)¹⁶, che impongono obblighi crescenti alle piattaforme digitali di grandi dimensioni (definite "gatekeeper" dalla normativa europea) in termini di trasparenza, interoperabilità e responsabilità per i contenuti distribuiti attraverso di esse. Questi strumenti normativi, per quanto fondati su logiche regolatorie diverse rispetto alle misure di sicurezza nazionale statunitensi discusse nei casi Huawei e TikTok, producono anch'essi effetti rilevanti sulle strategie di marketing digitale delle imprese B2B che utilizzano tali piattaforme come canali di comunicazione e di generazione di lead. Per completezza, il caso TikTok non ha riguardato soltanto gli Stati Uniti: l'Unione Europea ha aperto indagini sulla piattaforma nell'ambito del Digital Services Act, mentre diversi governi europei e la stessa Commissione Europea hanno vietato l'utilizzo dell'applicazione sui dispositivi dei propri funzionari e dipendenti pubblici per ragioni di sicurezza analoghe a quelle statunitensi. Questo insieme di misure ha creato un contesto di incertezza normativa anche per le imprese europee che utilizzano TikTok come canale di marketing, in particolare quelle che si rivolgono a un pubblico di consumatori di età compresa tra i 18 e i 34 anni, demograficamente sovrarappresentato sulla piattaforma rispetto ad altre fasce d'età. Per le imprese B2B che operano nel settore dei servizi digitali e

¹⁶ Il DMA si applica dal maggio 2023 e prevede sanzioni fino al 10% del fatturato mondiale per le imprese inadempienti; il DSA è pienamente applicabile dal febbraio 2024, con sanzioni fino al 6% del fatturato mondiale. (Regolamento (UE) 2022/1925; Regolamento (UE) 2022/2065).

del marketing basato su piattaforme social, il duplice rischio (di accesso alle piattaforme e di conformità normativa) impone una gestione del portafoglio di canali digitali analoga a quella del portafoglio di mercati discusso: diversificando la propria presenza su più piattaforme, calibrando l'esposizione a ciascuna in funzione del rischio normativo geopolitico associato alla piattaforma stessa e al proprio mercato di riferimento, e monitorando l'evoluzione normativa con la stessa continuità già a proposito del monitoraggio del rischio geopolitico nelle decisioni di segmentazione dei mercati. A differenza dei semiconduttori, dell'energia e dell'automotive, in cui il rischio geopolitico si manifesta principalmente attraverso la filiera fisica di approvvigionamento, nel caso della tecnologia digitale il rischio geopolitico si manifesta prevalentemente attraverso la filiera normativa, la sequenza di regole, decisioni amministrative e interventi giudiziari che definiscono le condizioni di accesso e di utilizzo di piattaforme, reti e dati. Questa differenza di canale non riduce l'intensità del rischio, ma ne cambia la natura e gli strumenti di gestione più adeguati, che in questo caso sono principalmente di natura legale e di compliance, piuttosto che di natura operativa come nel caso della resilienza di supply chain discussa. Un aspetto operativo di crescente rilevanza per le imprese B2B fornitrici di software e servizi digitali (Software as a Service, SaaS) riguarda la cosiddetta data residency, ovvero il requisito (imposto da alcune normative nazionali o da preferenze dei clienti industriali stessi) che i dati dell'utente vengano elaborati e conservati esclusivamente all'interno di un determinato territorio

geografico. Questo requisito, già diffuso nell'Unione Europea in applicazione del GDPR¹⁷ per i dati personali, si sta estendendo progressivamente anche ai dati aziendali di natura non personale, in risposta a preoccupazioni di sovranità digitale analoghe a quelle che hanno motivato le misure verso Huawei e TikTok. Un elemento di contesto utile a collocare storicamente i casi Huawei e TikTok riguarda la loro continuità con precedenti storici di screening degli investimenti e delle acquisizioni per motivi di sicurezza nazionale, un tema già introdotto a proposito dei meccanismi CFIUS ed europei di screening degli investimenti esteri. Se i casi qui discussi riguardano specificamente il settore tecnologico e digitale, meccanismi analoghi di controllo statale su transazioni societarie giudicate strategicamente sensibili sono stati applicati, negli ultimi decenni, anche a settori più tradizionali quali l'energia, le infrastrutture di trasporto e l'industria della difesa, confermando come la sovranità digitale discussa in ambito industriale rappresenti una declinazione settoriale specifica di una preoccupazione più generale (la protezione di asset strategici nazionali da un controllo straniero giudicato rischioso) che attraversa trasversalmente tutti e quattro i casi del contesto industriale internazionale. Per le imprese B2B operanti nel settore digitale emerge la necessità concreta di dotarsi di funzioni dedicate al monitoraggio continuativo dell'evoluzione normativa nei diversi mercati serviti, data la rapidità con cui (come

¹⁷ GDPR è l'acronimo di General Data Protection Regulation (Regolamento UE 2016/679), la normativa europea sulla protezione dei dati personali, in vigore dal maggio 2018.

mostrato dal caso TikTok) il quadro normativo applicabile può mutare nell'arco di pochi mesi. Tale esigenza di monitoraggio, connessa alla business diplomacy, assume nel settore digitale una specificità tecnica aggiuntiva, richiedendo competenze di analisi normativa comparata tra giurisdizioni diverse che solo raramente sono disponibili internamente alle imprese di dimensioni minori.

4.6 Osservazioni conclusive sui casi esaminati

L'analisi comparata dei quattro settori esaminati consente di trarre alcune considerazioni conclusive di carattere trasversale sull'impatto delle dinamiche geopolitiche nel marketing B2B. In primo luogo, emerge con chiarezza come la distanza amministrativa e politica tra i Paesi coinvolti (Stati Uniti, Cina, Taiwan e Russia) rappresenti, in tutti i contesti analizzati, la componente di distanza più rilevante e più rapidamente mutevole nel tempo. Tale evidenza conferma empiricamente la crescente centralità della dimensione geopolitica e geoeconomica rispetto alle tradizionali componenti del CAGE Distance Framework, imponendo alle imprese B2B una revisione strutturale dei propri criteri di segmentazione e delle strategie di gestione della supply chain e delle relazioni commerciali internazionali. Un secondo elemento trasversale riguarda la diversa velocità con cui i quattro settori hanno reagito allo shock geopolitico che li ha colpiti. Il caso energetico ha mostrato la riconfigurazione più rapida, completata nell'arco di due-tre anni grazie alla relativa sostituibilità delle infrastrutture di approvvigionamento; il caso automotive si colloca su un orizzonte intermedio, condizionato dai tempi di

sviluppo industriale delle nuove piattaforme tecnologiche; il caso dei semiconduttori richiede invece una prospettiva pluriennale, data la difficoltà di replicare in tempi brevi un vantaggio tecnologico accumulato nel corso di decenni; il caso digitale, infine, si distingue per la rapidità con cui può mutare il quadro normativo, anche nell'arco di pochi mesi, pur in assenza di vincoli infrastrutturali fisici. Questa eterogeneità suggerisce che la capacità di risposta di un'impresa B2B a una discontinuità geopolitica dipenda, più che dalla natura del settore in sé, dalla natura del vantaggio competitivo su cui si fonda la concentrazione produttiva o normativa originaria. Un terzo elemento riguarda la natura del canale attraverso cui il rischio geopolitico si trasmette all'impresa. Nei casi dei semiconduttori, dell'energia e dell'automotive tale canale è prevalentemente fisico, e passa attraverso la filiera di approvvigionamento; nel caso digitale, invece, il canale è prevalentemente normativo, e richiede competenze di natura legale e di compliance piuttosto che operativa. Le imprese B2B più esposte a più di uno di questi canali contemporaneamente (come nel caso dei fornitori di componentistica automotive esposti sia alla filiera fisica delle materie prime critiche sia alla regolamentazione dei mercati di sbocco) si trovano a dover integrare entrambe le competenze all'interno di una funzione dedicata. Per le piccole e medie imprese distrettuali italiane, ricorrenti in tutti e quattro i casi esaminati (subfornitura elettronica ed energivora nel distretto ceramico, componentistica automotive, servizi digitali), l'analisi comparata conferma un tratto comune: l'esposizione geopolitica di queste

imprese è quasi sempre indiretta, mediata dalla posizione dei propri clienti o fornitori diretti lungo la filiera, e per questo motivo più difficile da mappare rispetto a quella delle grandi imprese multinazionali direttamente coinvolte negli eventi geopolitici. Le considerazioni trasversali qui emerse forniscono le premesse per la discussione delle implicazioni manageriali e organizzative sviluppata nel capitolo successivo.

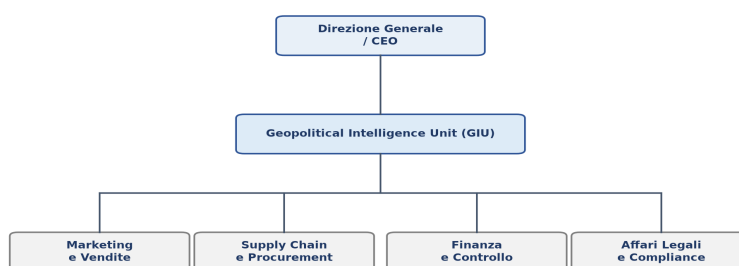
CAPITOLO 5: Implicazioni manageriali e organizzative per il marketing B2B

5.1 La geopolitical intelligence unit: un nuovo strumento organizzativo per il marketing B2B

La crescente rilevanza del rischio geopolitico per le imprese internazionali ha spinto negli ultimi anni le organizzazioni più avanzate a strutturare funzioni dedicate al suo monitoraggio. Un rapporto del dicembre 2023 della MNK Risk Consulting segnala come la figura del Geopolitical Risk Officer (un dirigente con responsabilità esplicitamente dedicate al rischio geopolitico) stia emergendo in modo sistematico nelle grandi imprese multinazionali, analogamente a quanto avvenne negli anni Novanta con l'affermarsi del Chief Risk Officer come funzione dirigenziale autonoma. Il World Economic Forum ha confermato questa tendenza nel luglio 2025, riconoscendo come il Chief Geopolitical Officer stia diventando un ruolo sempre più diffuso nelle aziende globali. Questa evoluzione organizzativa non riguarda soltanto le grandi multinazionali: alcune delle principali case di trading giapponesi (tra cui Mitsubishi, Mitsui e Itochu) hanno reclutato negli ultimi anni ex diplomatici ed esperti di relazioni internazionali per rafforzare le proprie funzioni di analisi geopolitica. Analogamente, imprese tecnologiche come Meta hanno strutturato funzioni dirigenziali dedicate alle relazioni globali, una tendenza che segnala come l'attenzione alla dimensione geopolitica si sia estesa progressivamente dai settori tradizionalmente esposti (difesa, energia, materie

prime) a quelli apparentemente più lontani dalla politica internazionale. In assenza di una definizione consolidata in letteratura, si propone in questo lavoro il concetto di geopolitical intelligence unit come contributo operativo originale: una funzione aziendale (non necessariamente strutturata come dipartimento autonomo nelle imprese di dimensioni minori, ma quantomeno come responsabilità esplicitamente assegnata e riconosciuta) dedicata al monitoraggio continuativo delle dinamiche geopolitiche rilevanti per l'impresa. A differenza dei reparti legali focalizzati unicamente sulla conformità normativa, questa unità si configura come uno strumento di supporto decisionale orientato a tradurre l'analisi geopolitica in leve operative per il marketing strategico. Questa funzione non sostituisce le competenze già presenti nelle funzioni di marketing, vendite, supply chain e finanza, ma le integra con una dimensione analitica geopolitica che è indispensabile per operare efficacemente nei mercati internazionali contemporanei.

Figura 5.1, Collocazione organizzativa della geopolitical intelligence unit nell'impresa B2B e sue interfacce funzionali.



Fonte: elaborazione propria.

In coerenza con il principio del marketing olistico, la Figura 5.1 mostra come la geopolitical intelligence unit non debba operare in isolamento, ma costituire un punto di raccordo tra funzioni tradizionalmente separate (marketing e vendite, supply chain e procurement, finanza e controllo, affari legali e compliance) la cui azione coordinata è necessaria per rispondere efficacemente alle dinamiche geopolitiche contemporanee. Questa coordinazione trasversale rappresenta uno degli aspetti più critici e più difficili da realizzare nella pratica organizzativa: l'adozione di specifici strumenti analitici e manageriali si propone di facilitare tale integrazione. Per le piccole e medie imprese, nelle quali la costituzione di una funzione dirigenziale dedicata secondo il modello del Chief Geopolitical Officer non è praticabile per ragioni di scala, la geopolitical intelligence unit qui proposta può essere realizzata in forma più leggera: attraverso l'assegnazione esplicita di questa responsabilità a una figura già presente in organico (tipicamente il responsabile commerciale estero o il titolare stesso dell'impresa) supportata da forme di consulenza esterna specializzata o da reti associative di settore quali i consorzi export¹⁸, impiegati come strumento di condivisione delle competenze di business diplomacy. Le competenze specifiche che questa funzione dovrebbe possedere differiscono significativamente da quelle delle tradizionali funzioni di

¹⁸ Il consorzio export è una forma aggregativa, diffusa nel tessuto industriale italiano e sostenuta da normative nazionali e regionali dedicate, attraverso cui più piccole e medie imprese condividono i costi di promozione, ricerca di nuovi mercati e presidio commerciale all'estero, senza rinunciare alla propria autonomia produttiva e commerciale. (Legge 21 febbraio 1989, n. 83; riformata dal D.L. 83/2012, conv. L. 134/2012).

analisi del rischio-Paese, di natura prevalentemente finanziaria e assicurativa. La geopolitical intelligence unit qui proposta richiede una combinazione di competenze di analisi geopolitica in senso stretto (la capacità di interpretare le dinamiche discusse) e di competenze di marketing strategico, per tradurre le analisi geopolitiche in implicazioni operative per le decisioni di segmentazione, posizionamento, fornitura e comunicazione dell'impresa. È opportuno distinguere la geopolitical intelligence unit dalle funzioni aziendali con cui rischia di essere confusa. A differenza del risk management tradizionale (tipicamente orientato alla gestione di rischi finanziari e operativi attraverso strumenti assicurativi e di copertura), la geopolitical intelligence unit qui proposta ha una vocazione più propriamente strategica e proattiva, orientata all'identificazione di opportunità oltre che alla gestione dei rischi. A differenza della funzione legale, ha una dimensione analitica e di scenario che va ben oltre la mera compliance normativa. A differenza dell'intelligence competitiva tradizionale, ha come oggetto principale il comportamento degli attori statali e delle istituzioni sovranazionali, piuttosto che quello dei concorrenti diretti. L'introduzione di una geopolitical intelligence unit, per quanto raccomandata, non è priva di costi organizzativi e di rischi di implementazione: la creazione di una nuova funzione, o l'attribuzione di nuove responsabilità a funzioni esistenti, può generare resistenze interne, sovrapposizioni di competenze con funzioni già esistenti (in particolare la funzione legale e la funzione di risk management) e un rischio di isolamento della nuova funzione

rispetto al processo decisionale effettivo. Questi rischi sono reali e meritano di essere riconosciuti esplicitamente, poiché una geopolitical intelligence unit mal posizionata nell'organigramma o insufficientemente integrata nei processi decisionali può produrre analisi eccellenti destinate a rimanere lettera morta. La tendenza organizzativa qui descritta non riguarda soltanto le imprese con interessi geopolitici evidenti, quali quelle operanti nei settori della difesa o dell'energia, ma si sta progressivamente estendendo a settori apparentemente distanti dalla geopolitica in senso stretto, secondo la logica di pervasività del fenomeno. Anche le grandi insegne della grande distribuzione organizzata, i produttori di beni di consumo con catene di fornitura globali e le imprese di servizi con significativa presenza internazionale stanno gradualmente sviluppando funzioni di questo tipo, sia pure con denominazioni diverse e gradi di formalizzazione molto variabili. Chi debba concretamente proporre all'interno della propria organizzazione l'istituzione di una geopolitical intelligence unit ha a disposizione qualche indicazione pratica sul dimensionamento economico di tale funzione. Le prime evidenze disponibili — necessariamente circoscritte data la relativa novità della funzione — suggeriscono che le imprese pionieristiche abbiano tipicamente destinato a tale presidio risorse contenute rispetto al proprio fatturato complessivo, privilegiando la qualità delle competenze rispetto alla dimensione quantitativa del team, spesso composto da due o tre analisti con profilo interdisciplinare piuttosto che da gruppi numerosi di specialisti monodisciplinari (World Economic Forum, 2025; McKinsey Global

Institute, 2026). La differenza di approccio tra grandi imprese multinazionali e piccole e medie imprese nell'implementazione della geopolitical intelligence unit si riduce, nella pratica, a una differenza di forma più che di sostanza. Le grandi imprese tendono a strutturare questa funzione secondo il modello più formalizzato del Chief Geopolitical Officer, con un proprio budget dedicato, personale specializzato e un mandato esplicito di raccordo con il board direttivo. Le piccole e medie imprese, invece, tendono a realizzare la stessa funzione in modo più informale e integrato con le responsabilità esistenti, ma non per questo necessariamente meno efficace, come mostrano alcuni esempi distrettuali italiani in cui la presidenza dell'associazione di categoria assolve concretamente tale funzione per l'intero settore, aggregando informazioni e analisi geopolitiche che la singola impresa non potrebbe produrre autonomamente. Si configura, parallelamente, un rischio speculare a quello della sottovalutazione: l'eccessiva burocratizzazione delle decisioni di marketing, che rischierebbe di rallentare processi decisionali che devono restare, per loro natura, reattivi e tempestivi. La geopolitical intelligence unit qui proposta dovrebbe configurarsi come una funzione di supporto informativo alle decisioni di marketing, non come un ulteriore livello gerarchico di approvazione. Il fine ultimo non è creare un collo di bottiglia decisionale, ma arricchire il processo di decisione già esistente con un set di informazioni e di analisi geopolitiche prima assente o non sistematicamente disponibile.

La diffusione di funzioni dedicate al rischio geopolitico non è uniforme tra le diverse aree geografiche. Le imprese statunitensi e giapponesi risultano, secondo le fonti citate in ambito industriale, relativamente più avanzate nell'istituzionalizzazione di queste funzioni rispetto alle imprese europee, e in particolare italiane, ancora in una fase più embrionale di adozione. Questo divario, per quanto in parte spiegabile dalla diversa storia di esposizione internazionale delle imprese dei diversi Paesi, delinea un'opportunità per le imprese italiane più dinamiche: essere tra le prime nel proprio settore e nel proprio distretto a strutturare una funzione di questo tipo può costituire esso stesso un vantaggio competitivo nei confronti di concorrenti che non lo abbiano ancora fatto. Anche il settore della moda e del design di alta gamma (tradizionalmente meno associato a considerazioni geopolitiche esplicite rispetto ai comparti industriali precedentemente esaminati) ha iniziato a sviluppare una maggiore attenzione organizzativa a queste tematiche, in ragione della crescente rilevanza del mercato cinese per i marchi del lusso italiano e del rischio, già materializzatosi in alcuni casi, di ritorsioni commerciali informali da parte cinese in risposta a dichiarazioni pubbliche di aziende o di loro testimonial su temi sensibili per la politica estera cinese. Questo esempio conferma come nessun settore sia del tutto immune dalla dimensione geopolitica nel mondo contemporaneo. La comunicazione dell'esistenza di una geopolitical intelligence unit può svolgere un ruolo rilevante anche nei confronti degli investitori e degli altri stakeholder finanziari dell'impresa, in continuità logica con la comunicazione

proattiva della resilienza di filiera. Un'impresa che comunichi esplicitamente di disporre di una funzione dedicata al monitoraggio e alla gestione del rischio geopolitico può ottenere, nei confronti di investitori istituzionali sempre più attenti a questa dimensione del rischio d'impresa, un posizionamento differenziato rispetto a concorrenti che non abbiano formalizzato questo tipo di struttura organizzativa.

5.2 Scenario planning e geopolitical risk assessment come leve di marketing strategico

Lo scenario planning rappresenta una metodologia fondamentale di pianificazione strategica. Si tratta di una metodologia di pianificazione strategica sviluppata originariamente dalla Shell negli anni Settanta¹⁹ e sistematizzata dalla letteratura accademica (in particolare da Paul Schoemaker nel suo contributo del 1995 sulla Sloan Management Review) e rappresenta uno degli strumenti più appropriati per gestire decisioni strategiche in condizioni di incertezza radicale, quale quella caratterizzante il contesto geopolitico contemporaneo. A differenza delle tradizionali previsioni lineari, lo scenario planning non cerca di identificare il futuro più probabile, ma di costruire un insieme limitato di futuri plausibili e internamente coerenti (tipicamente da tre a cinque scenari) entro cui l'impresa deve essere in grado di operare con successo qualunque scenario si realizzi. Applicato al tema di

¹⁹ Il metodo fu messo a punto dal team di pianificazione guidato da Pierre Wack presso Shell, che nei primi anni Settanta elaborò scenari alternativi sull'evoluzione del mercato petrolifero, permettendo alla compagnia di reagire con maggiore prontezza rispetto ai concorrenti allo shock petrolifero del 1973. (Wack, 1985, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead», Harvard Business Review).

questo lavoro, lo scenario planning geopolitico richiede di individuare, per ciascun mercato o relazione commerciale rilevante, le forze trainanti (driving forces) di natura geopolitica più rilevanti e più incerte (quali l'evoluzione delle relazioni sino-statunitensi, la traiettoria del conflitto russo-ucraino o l'esito di specifiche elezioni in Paesi-chiave) e di costruire scenari alternativi che combinino queste forze in modo coerente. Per ciascuno scenario, l'impresa dovrebbe identificare le implicazioni operative per le proprie decisioni di marketing: quali mercati diventerebbero più o meno attrattivi, quali relazioni di fornitura risulterebbero più o meno vulnerabili, quale posizionamento comunicativo risulterebbe più o meno appropriato. Un secondo strumento, complementare allo scenario planning, riguarda le tecniche di geopolitical risk assessment più propriamente quantitative già introdotte, in particolare il Geopolitical Risk Index (GPR) di Caldara e Iacoviello (2022)²⁰. Mentre lo scenario planning privilegia un approccio qualitativo e narrativo, orientato a esplorare la gamma di futuri possibili, gli strumenti di risk assessment quantitativo permettono di monitorare in tempo reale l'intensità del rischio geopolitico in specifici Paesi o aree geografiche di interesse. L'integrazione di questi due strumenti (lo scenario planning per esplorare le traiettorie future, il risk assessment quantitativo per fotografare la situazione corrente) costituisce la combinazione più robusta per supportare le decisioni di marketing strategico in

²⁰ L'indice GPR viene costruito attraverso l'analisi automatizzata (text mining) degli articoli di dieci quotidiani internazionali, conteggiando la frequenza di parole ed espressioni associate a tensioni geopolitiche, guerre e atti terroristici.

condizioni di incertezza geopolitica. Applicando questi strumenti alla matrice di portafoglio mercati, è possibile arricchire tale matrice con una dimensione dinamica finora assente: anziché fotografare la situazione corrente in termini di attrattività e rischio geopolitico, la combinazione di scenario planning e risk assessment permette di tracciare traiettorie plausibili di evoluzione di ciascun mercato nel portafoglio, identificando quelli che potrebbero migliorare la propria posizione in uno o più scenari e quelli che potrebbero deteriorarla, orientando così le decisioni di investimento commerciale con un orizzonte temporale più lungo rispetto all'analisi corrente. Sul piano organizzativo, questi esercizi di pianificazione dovrebbero essere condotti con una periodicità almeno annuale per l'aggiornamento complessivo degli scenari, integrata da revisioni più frequenti (tipicamente trimestrali) degli indicatori di risk assessment quantitativo, e da revisioni straordinarie in risposta a eventi geopolitici significativi non anticipati dagli scenari precedenti. Questa periodicità richiede una struttura organizzativa stabile (come la geopolitical intelligence unit discussa) in grado di sostenere il processo nel tempo, piuttosto che affrontarlo come un esercizio una tantum privo di continuità. Un esempio semplificato illustra concretamente l'applicazione dello scenario planning geopolitico qui proposto. Si consideri un'impresa manifatturiera marchigiana con significativa esposizione commerciale verso la Cina e verso gli Stati Uniti attraverso clienti diretti che acquistano componenti per poi rivenderli o integrarli in prodotti finali destinati ai mercati cinese e statunitense. Le principali forze trainanti

geopolitiche rilevanti per questa impresa potrebbero essere: l'evoluzione delle relazioni commerciali sino-statunitensi e l'eventuale estensione dei dazi a nuove categorie di prodotti; e l'evoluzione del contesto normativo europeo in materia di export control, con potenziali ricadute sulle esportazioni verso mercati terzi. La combinazione di queste forze in tre o quattro scenari coerenti (da uno scenario di distensione commerciale graduale a uno di escalation tariffaria estesa) consentirebbe all'impresa di identificare le proprie strategie di marketing più robuste rispetto all'intero ventaglio di scenari considerato. È opportuno richiamare i limiti intrinseci dello scenario planning applicato al contesto geopolitico. Come lo stesso Schoemaker (1995) riconosce nel proprio contributo originario, lo scenario planning non ha l'obiettivo di prevedere quale scenario si realizzerà effettivamente, ma di preparare l'organizzazione ad agire tempestivamente qualunque futuro plausibile si concretizzi. In un contesto geopolitico contraddistinto da discontinuità improvvise, tale proprietà assume un valore strategico decisivo: non la capacità di previsione deterministica, bensì la prontezza di risposta organizzativa. La crescente disponibilità di strumenti digitali discussa offre nuove opportunità di integrazione con gli esercizi di scenario planning. Le piattaforme digitali di monitoraggio del rischio geopolitico in tempo reale permettono di aggiornare automaticamente alcuni indicatori quantitativi rilevanti (variazioni del Geopolitical Distance Index tra mercati di riferimento, segnali di tensione geopolitica in aree di interesse specifiche) che possono fungere da «sensori» in grado di segnalare quando uno

scenario pianificato si sta avvicinando alla realtà, inducendo una revisione anticipata rispetto al normale calendario periodico degli aggiornamenti. L'integrazione degli scenari geopolitici nel processo di budgeting annuale dell'impresa rappresenta un aspetto spesso trascurato ma di grande rilevanza pratica. Anziché limitarsi a un unico budget commerciale basato su un'unica previsione di vendite e di costi, alcune imprese pioniere nell'applicazione degli strumenti qui discussi hanno iniziato a costruire budget alternativi per ciascuno scenario considerato (o almeno per lo scenario ottimistico e per quello pessimistico) consentendo al management di avere già definito, prima che gli eventi si dispieghino, le contromisure operative da attivare in ciascun caso. La qualità di un esercizio di scenario planning dipende in modo cruciale dalla diversità delle prospettive coinvolte nella sua costruzione. Schoemaker (1995) sottolinea esplicitamente come coinvolgere una pluralità di funzioni aziendali (non solo la geopolitical intelligence unit, ma anche marketing, supply chain, finanza e chi si occupa di relazioni istituzionali) migliori significativamente la qualità e la robustezza degli scenari prodotti. Il rischio speculare risiede nella formulazione di scenari eccessivamente omogenei e autoreferenziali, che riflettano più i bias cognitivi di un gruppo ristretto di analisti che la reale complessità del contesto geopolitico. I cosiddetti war game aziendali (mutuati dalla pianificazione militare e sempre più adottati anche in ambito manageriale) rappresentano uno strumento complementare allo scenario planning tradizionale. In questi esercizi, diversi gruppi

di partecipanti interpretano il ruolo di attori diversi: l'impresa stessa, i propri concorrenti, le autorità regolatorie di diversi Paesi, i fornitori critici. Ogni gruppo risponde alle mosse degli altri secondo la propria logica di comportamento, generando dinamiche interattive che uno scenario narrativo statico difficilmente riesce a catturare. Questa tecnica, per quanto più impegnativa in termini di risorse e di tempo, può produrre intuizioni di grande utilità pratica, in particolare per le imprese che operano in settori nei quali il comportamento degli attori statali è particolarmente rilevante. Lo scenario planning e il geopolitical risk assessment qui proposti condividono un presupposto comune: la natura strutturale e non episodica della conflittualità geopolitica contemporanea richiede strumenti di pianificazione capaci di gestire l'incertezza in modo sistematico e continuativo, piuttosto che di affrontarla come un'emergenza occasionale da gestire caso per caso. Questo presupposto è la ragione per cui i due strumenti qui discussi sono proposti come processi organizzativi stabili, e non come esercizi occasionali da avviare soltanto in risposta a crisi già manifeste.

5.3 Strategie di resilienza commerciale: diversificazione dei mercati, segmentazione strutturale e ridisegno del portfolio geografico

L'implementazione operativa delle strategie di diversificazione e resilienza richiede l'adozione di un processo strutturato in tre fasi per il ridisegno del portafoglio commerciale, geografico e di fornitura dell'impresa, inteso come l'insieme dei

mercati esteri di sbocco, dei clienti industriali e dei partner di filiera (Sheffi, 2005; McKinsey Global Institute, 2024).

- 1) La prima fase, di natura diagnostica, richiede l'applicazione sistematica della matrice di portafoglio a tutti i mercati di sbocco e a tutti i fornitori critici dell'impresa, con l'obiettivo di identificare le concentrazioni geografiche potenzialmente rischiose non ancora completamente visibili nel quadro competitivo corrente, ad esempio, mercati di sbocco o fornitori la cui quota eccede una soglia di concentrazione predefinita, combinata con una valutazione di rischio geopolitico che supera il livello di tolleranza dell'impresa (McKinsey Global Institute, 2024).
- 2) La seconda fase, di natura strategica, richiede di stabilire priorità esplicite di diversificazione, evitando l'errore (empiricamente frequente secondo quanto osservato nei casi settoriali) di tentare una diversificazione simultanea e indifferenziata dell'intero portafoglio. Le priorità dovrebbero concentrarsi, in linea con quanto evidenziato, sulle relazioni commerciali che combinano alta concentrazione geografica, alta rilevanza economica per l'impresa e alto rischio geopolitico stimato, procedendo poi in ordine di priorità decrescente verso le relazioni meno esposte (Lessard e Lucea, 2009).
- 3) La terza fase, di natura operativa, riguarda l'effettiva implementazione della diversificazione pianificata, attraverso leve operative resilienti: la

qualificazione di nuovi fornitori secondo il principio di ridondanza; l'investimento in flessibilità produttiva; il rafforzamento della visibilità di filiera; la costruzione di relazioni di collaborazione con altri attori della filiera per condividere i costi di questa riconfigurazione secondo il principio di aggregazione tipico dei consorzi export (Rice e Caniato, 2003; Sheffi, 2005).

È importante bilanciare la diversificazione geografica con la ricerca di efficienza operativa, un trade-off a proposito dei costi delle diverse leve di resilienza. Una diversificazione eccessiva (che moltiplichi il numero di fornitori e di mercati serviti senza un reale beneficio in termini di riduzione del rischio geopolitico) può deteriorare significativamente l'efficienza operativa dell'impresa, riducendo le economie di scala e aumentando la complessità gestionale oltre un livello sostenibile. Il processo in tre fasi qui proposto mira proprio a evitare questo errore, concentrando la diversificazione dove il beneficio in termini di riduzione del rischio è effettivamente significativo (Chopra e Sodhi, 2004). La misurazione dei risultati ottenuti attraverso le tre fasi discusse è un tema spesso trascurato nella pratica manageriale ma essenziale per giustificare, agli occhi della direzione generale, gli investimenti richiesti da una strategia di diversificazione strutturata. Si raccomanda l'adozione di indicatori specifici, complementari alle tradizionali metriche di performance commerciale: ad esempio, l'indice di concentrazione di Herfindahl-

Hirschman²¹ applicato al portafoglio di fornitori e di mercati di sbocco; la percentuale del fatturato derivante da relazioni commerciali classificate come «ad alto rischio geopolitico» secondo la matrice discussa; e il tempo medio di attivazione di un fornitore alternativo in caso di disruption (McKinsey Global Institute, 2024; Hendricks e Singhal, 2005). Un esempio applicativo di specifico interesse per il contesto di questo lavoro: si consideri un consorzio export di imprese calzaturiere marchigiane che rilevi, attraverso la fase diagnostica descritta, una concentrazione eccessiva delle proprie esportazioni verso un numero ristretto di mercati di sbocco (ad esempio la Federazione Russa e la Cina) classificati come ad alto rischio geopolitico dalla matrice di portafoglio. La fase strategica richiederebbe di identificare i mercati alternativi prioritari da sviluppare nel breve-medio periodo, ad esempio India, Vietnam e Brasile, caratterizzati da un'attrattività commerciale crescente e da un profilo di rischio geopolitico inferiore rispetto ai mercati da ridurre. La fase operativa richiederebbe la partecipazione a fiere di settore nei nuovi mercati target, la qualificazione di nuovi agenti e distributori locali, e l'adattamento della proposta di valore alle specificità culturali e di consumo di ciascuno dei nuovi mercati. Il ruolo del top management nel sostenere il processo di diversificazione qui discusso è spesso decisivo. Questo percorso richiede tipicamente un orizzonte temporale pluriennale e investimenti le cui ricadute positive (in termini di riduzione

²¹ L'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI), tradizionalmente impiegato in ambito antitrust per misurare la concentrazione di un mercato, si calcola sommando i quadrati delle quote (di mercato, di fatturato o di fornitura) di ciascun attore considerato: valori più elevati segnalano una maggiore concentrazione.

del rischio) sono per loro natura meno immediatamente visibili rispetto ai risultati commerciali di breve periodo tradizionalmente monitorati dai sistemi di controllo di gestione. In assenza di un esplicito commitment del management di vertice, il processo tende a essere continuamente rimandato a favore di attività più urgenti e con ritorni più facilmente misurabili nel breve periodo, con il risultato di lasciare invariate le concentrazioni geografiche identificate nella fase diagnostica (Teece, 2007). In sede di implementazione si rileva un rischio organizzativo specifico: il pericolo di sovraccarico informativo a cui la funzione responsabile del monitoraggio geopolitico può essere esposta qualora tenti di seguire indistintamente ogni possibile mercato e ogni possibile fornitore dell'impresa, anziché concentrare la propria attenzione sulle relazioni commerciali effettivamente critiche identificate nella fase diagnostica. La soluzione non sta nell'ampliare indefinitamente le risorse dedicate al monitoraggio, ma nel costruire un sistema di priorità esplicite e aggiornate periodicamente, che diriga l'attenzione disponibile dove il rischio è effettivamente più rilevante (Sheffi, 2005). Un parallelo concettuale utile a inquadrare teoricamente l'intero processo qui proposto: la logica è la stessa della teoria di portafoglio sviluppata nell'ambito della finanza moderna, secondo cui la diversificazione tra asset non perfettamente correlati tra loro riduce il rischio complessivo di un portafoglio di investimenti senza necessariamente comprometterne il rendimento atteso. Applicata al portafoglio di mercati e di fornitori di un'impresa B2B, questa logica suggerisce che una corretta

diversificazione geografica (orientata a selezionare mercati e fornitori le cui traiettorie geopolitiche non siano perfettamente correlate tra loro) possa ridurre l'esposizione complessiva dell'impresa a un determinato livello di rischio geopolitico senza necessariamente ridurne il potenziale di fatturato (Markowitz, 1952; Sheffi, 2005)²². Nella valutazione dei risultati del processo di diversificazione qui proposto, è necessario distinguere tra risultati di breve periodo (la riduzione immediata della concentrazione geografica misurata dagli indicatori discussi) e risultati di più lungo periodo, l'effettiva riduzione dell'impatto negativo sulla performance commerciale al verificarsi di uno shock geopolitico nelle aree precedentemente sovrarappresentate nel portafoglio. Questa distinzione è rilevante perché i risultati di breve periodo sono misurabili quasi immediatamente attraverso gli indicatori quantitativi discussi, mentre i risultati di più lungo periodo si manifestano soltanto al verificarsi di eventi geopolitici avversi (McKinsey Global Institute, 2024). È opportuno distinguere tra diversificazione dei mercati di sbocco e diversificazione dei fornitori, due dimensioni del portafoglio geografico che richiedono approcci parzialmente distinti. La diversificazione dei mercati di sbocco, discussa più diffusamente a proposito della matrice di portafoglio mercati, è governata prevalentemente dalle leve commerciali dell'impresa (il marketing mix, la forza vendita, la scelta dei canali distributivi) ed è quindi più direttamente sotto

²² Harry Markowitz è considerato il fondatore della moderna teoria di portafoglio (Modern Portfolio Theory); per questo contributo ha ricevuto, insieme a Merton Miller e William Sharpe, il Premio Nobel per l'Economia nel 1990.

il controllo del marketing manager. La diversificazione dei fornitori critici, invece, dipende anche da fattori esterni al controllo dell'impresa, quali la disponibilità di fornitori alternativi qualificati e la complessità tecnologica del processo di qualificazione, e richiede quindi un coinvolgimento più stretto della funzione di procurement strategico (Chopra e Sodhi, 2004). Le strategie di resilienza commerciale non devono essere intese come un esercizio puramente difensivo, orientato alla sola minimizzazione del rischio, ma come una componente integrante della strategia di crescita complessiva dell'impresa. Un portafoglio geografico ben diversificato non protegge soltanto l'impresa dagli effetti negativi di eventuali shock geopolitici nelle aree sovrarappresentate: offre anche un accesso più ampio e stabile a nuove opportunità di crescita in mercati emergenti che la concentrazione geografica originaria potrebbe aver reso meno prioritari, confermando come la resilienza e la crescita non siano necessariamente obiettivi in tensione tra loro, ma possano essere perseguiti in modo sinergico attraverso un'intelligente gestione del portafoglio geografico (Sheffi, 2020). Il fornitore di componentistica automotive esposto contemporaneamente a clienti europei tradizionali e a filiali europee di costruttori cinesi potrebbe applicare la fase diagnostica qui discussa per quantificare la propria concentrazione sul cliente-Paese «Cina» attraverso tutte le sue manifestazioni dirette e indirette, identificare la soglia di tolleranza del rischio geopolitico associato a tale concentrazione, e pianificare le azioni operative necessarie per ridurla entro tale soglia nel corso dei successivi due-tre anni,

definendo al tempo stesso gli indicatori di allerta precoce che segnalerebbero la necessità di accelerare il processo.

5.4 Gestire la comunicazione e la reputazione d'impresa in tempo di crisi geopolitiche

La gestione della comunicazione di crisi geopolitica richiede un approccio strutturato che si articola in una sequenza operativa di quattro fasi distinte. La prima fase consiste nella mappatura preventiva dei rischi reputazionali e nella predisposizione di messaggi-chiave mirati, da attivare tempestivamente non appena si manifestano segnali di tensione. La seconda fase del processo di crisis communication geopolitica richiede una comunicazione interna tempestiva verso il personale commerciale a diretto contatto con i clienti, secondo quanto già raccomandato a proposito della formazione del personale di vendita sulle tematiche geopolitiche. Questa comunicazione interna deve precedere la comunicazione esterna ai clienti, per evitare che questi ultimi vengano a conoscenza della posizione dell'impresa attraverso canali non ufficiali prima che il personale commerciale sia adeguatamente preparato a gestire le domande e le preoccupazioni che ne deriveranno (Coombs, 2007; Fombrun e Shanley, 1990; Mazzei e Ravazzani, 2011).

La terza fase riguarda la comunicazione esterna vera e propria, da calibrare secondo tre criteri principali: (1) il grado di consenso o polarizzazione sulla questione

geopolitica nel Paese del cliente; il livello di rilevanza diretta della crisi per la relazione commerciale specifica; e il profilo di rischio reputazionale associato a diverse possibili posizioni. La scelta tra un approccio di massima discrezione e una presa di posizione esplicita dipende interamente da questi fattori. Tali decisioni non possono basarsi su valutazioni generali di principio valide per qualsiasi scenario (Coombs, 2007). La quarta fase (spesso trascurata nella pratica manageriale ma di particolare importanza ai fini di questo lavoro) riguarda la revisione ex post del protocollo di comunicazione adottato, condotta non appena la fase più acuta della crisi si è conclusa. Questa revisione dovrebbe analizzare sistematicamente ciò che ha funzionato e ciò che non ha funzionato nella comunicazione adottata, documentando le lezioni apprese in un formato facilmente accessibile al personale commerciale per le crisi future (Fombrun e Shanley, 1990). Un elemento pratico di grande utilità, spesso sottovalutato: preparare in via preventiva, prima ancora che una crisi si manifesti, un set di messaggi-chiave (key messages) per le tipologie di crisi geopolitica più probabili per la propria specifica esposizione geografica e settoriale, identificate attraverso gli scenari precedentemente elaborati. Tale impostazione proattiva, analoga alla redazione preventiva dei «comunicati di crisi» tipica della gestione delle emergenze, consente di ridurre significativamente i tempi di risposta nella fase più acuta delle tensioni geopolitiche, quando la pressione per comunicare è massima ma le condizioni per farlo in modo ponderato e strategico sono minime (Mazzei e Ravazzani, 2011). Sul piano organizzativo, è opportuno

designare, prima che una crisi si verifichi, un responsabile del coordinamento della comunicazione in tempo di crisi geopolitica (idealmente la stessa figura che coordina la geopolitical intelligence unit, o un suo diretto delegato) con autorità esplicita di definire la posizione ufficiale dell'impresa e di coordinarsi con la funzione marketing e la funzione legale nella fase di preparazione dei messaggi. Questa designazione preventiva evita che, al verificarsi di una crisi, si perda tempo prezioso in un processo di delega improvvisata (Coombs, 2007; Ulmer, Sellnow e Seeger, 2018). Un aspetto del protocollo a proposito delle aspettative di posizionamento geopolitico non omogenee tra i clienti B2B di diverse aree geografiche riguarda la necessità di differenziare la comunicazione per cluster geografico di clienti. La stessa crisi geopolitica può essere percepita in modo molto diverso dai clienti di Paesi direttamente coinvolti rispetto a quelli di Paesi terzi; e clienti situati in Paesi con posizioni diplomatiche diverse o opposte rispetto agli attori della crisi richiederanno messaggi-chiave molto differenti per preservare la relazione commerciale senza generare implicazioni reputazionali negative in altri mercati (Coombs e Holladay, 2010). È opportuno distinguere tra crisi geopolitiche del tutto improvvise (quelle per definizione non anticipabili dagli scenari costruiti, come un'invasione militare o un attentato terroristico) e crisi geopolitiche a escalation progressiva, che si sviluppano nell'arco di settimane o mesi attraverso una sequenza di eventi anticipabili con un adeguato sistema di monitoraggio. Le prime richiedono necessariamente una risposta rapida e improvvisata, per la quale

la preparazione preventiva discussa sopra è particolarmente preziosa. Le seconde, invece, consentono di applicare il protocollo in modo più deliberato e ponderato, adattando i messaggi all'evoluzione della situazione man mano che questa si chiarisce (Fearn-Banks, 2016). Le simulazioni interne (tabletop exercises, nella terminologia anglosassone mutuata dal settore della gestione delle emergenze) rappresentano uno strumento complementare al protocollo qui discusso. In queste simulazioni, i team rilevanti dell'impresa (marketing, vendite, comunicazione, legale) vengono confrontati con uno scenario di crisi geopolitica simulato e devono sviluppare in tempo reale la propria risposta comunicativa, identificando i punti deboli del protocollo prima che una crisi reale li metta alla prova. Questa pratica è già ampiamente diffusa nella gestione delle crisi ambientali e operative, ma trova tuttora un'applicazione circoscritta nell'ambito delle crisi di matrice geopolitica (Mitroff e Pearson, 1993). La comunicazione in tempo di crisi geopolitica presenta, rispetto alla comunicazione di crisi operativa o ambientale, alcune specificità che è utile richiamare esplicitamente. In primo luogo, il grado di polarizzazione politica attorno a crisi geopolitiche rilevanti (si pensi alla guerra in Ucraina o al conflitto tra Israele e Gaza) tende a essere molto più elevato di quello riscontrabile in altre tipologie di crisi, rendendo qualsiasi posizione pubblica dell'impresa potenzialmente controversa per una parte dei propri interlocutori. In secondo luogo, il rischio di ritorsioni commerciali informali da parte di attori statali o di gruppi di acquirenti organizzati in risposta a posizioni pubbliche percepite come ostili è

tipicamente più elevato nelle crisi geopolitiche che in quelle operative (Coombs, 2007; Hearit, 2006).

5.5 Sostenibilità, ESG e geopolitica: convergenze e tensioni

Sul piano delle tensioni, va richiamato come taluni strumenti geoeconomici, pur non motivati esplicitamente da considerazioni di sostenibilità, producano effetti ambientali non sempre coerenti con le priorità ESG delle imprese²³ che li adottano o vi sono soggette. L'aumento delle importazioni di GNL statunitense in sostituzione del gas russo, ad esempio, ha implicato per le imprese energivore europee una maggiore dipendenza da un combustibile fossile importato via nave (con la relativa impronta di carbonio del trasporto) rispetto alla situazione precedente, creando una tensione tra l'obiettivo di sicurezza energetica e quello di riduzione delle emissioni di carbonio che le imprese interessate hanno dovuto gestire nella propria comunicazione ESG. Per il marketing B2B, questa duplice dinamica di convergenza e tensione ha un'implicazione pratica rilevante: la comunicazione di sostenibilità di un'impresa che abbia operato scelte motivate principalmente da considerazioni geopolitiche (come la diversificazione dei fornitori o la rilocalizzazione di parte della produzione) può valorizzare esplicitamente i benefici di sostenibilità associati a tali scelte, trasformando una

²³ ESG è l'acronimo di Environmental, Social and Governance (ambientale, sociale e di governance): l'insieme dei criteri utilizzati per valutare la sostenibilità e l'impatto etico delle attività di un'impresa, sempre più impiegati anche dagli investitori istituzionali nelle proprie decisioni di allocazione del capitale. (UN Global Compact, 2004, «Who Cares Wins»).

decisione di risk management in un argomento di posizionamento ESG presso i clienti e gli investitori. Per le imprese energivore e per i settori a elevata intensità di materie prime critiche, la convergenza tra geopolitica e sostenibilità si manifesta in modo particolarmente netto: la dipendenza da materie prime critiche estratte e raffinate in Paesi ad alto rischio geopolitico (come la Cina per il cobalto e le terre rare) è contemporaneamente un rischio geopolitico di approvvigionamento e un rischio ESG legato alle condizioni di lavoro e alle pratiche ambientali delle catene di fornitura nelle giurisdizioni coinvolte. La diversificazione verso fornitori di materie prime certificati secondo standard ESG più elevati (anche se geopoliticamente meno rischiosi) rappresenta in questi casi una risposta simultanea a entrambe le preoccupazioni. Sul versante pratico della comunicazione, è necessario formare il personale commerciale sulle intersezioni tra l'agenda geopolitica e quella ESG dell'impresa, in modo che sia in grado di rispondere in modo coerente e credibile alle domande sempre più frequenti dei clienti B2B su questi temi, spesso poste nell'ambito dei processi di qualifica dei fornitori o di audit di sostenibilità della catena di fornitura. Questa formazione dovrebbe far parte dell'aggiornamento professionale regolare del personale commerciale, integrandosi con la formazione geopolitica raccomandata. Un elemento di tensione tra le due agende riguarda le differenze normative tra le diverse aree geografiche in cui un'impresa B2B opera. Le imprese europee sono soggette a obblighi di rendicontazione ESG sempre più stringenti (la Corporate Sustainability Reporting

Directive (CSRD)²⁴ rappresenta il principale riferimento normativo europeo) mentre i propri concorrenti in Paesi con normative meno stringenti non sono soggetti agli stessi obblighi, creando un potenziale svantaggio competitivo. Questo caso illustra come la convergenza tra geopolitica e sostenibilità possa manifestarsi anche come asimmetria regolatoria tra giurisdizioni diverse, con implicazioni dirette per la competitività delle imprese europee nei mercati internazionali. Si profila, inoltre, un'opportunità comunicativa rilevante: integrare esplicitamente la dimensione geopolitica della propria strategia di sourcing nei report di sostenibilità, valorizzando le scelte di diversificazione dei fornitori e di riduzione delle dipendenze strategiche non solo come risposte al rischio commerciale ma come contributo alla resilienza sistemica dell'economia europea e alla riduzione di dipendenze giudicate incompatibili con i valori e gli standard ESG adottati dall'impresa. Sul versante finanziario, gli stessi criteri di rating ESG utilizzati dagli investitori istituzionali stanno progressivamente incorporando dimensioni di rischio geopolitico precedentemente trascurate, riconoscendo come la concentrazione delle catene di fornitura in aree ad alto rischio geopolitico rappresenti esso stesso un fattore di rischio rilevante per la valutazione della sostenibilità a lungo termine di un'impresa. Questa evoluzione dei criteri di rating ESG crea un ulteriore incentivo

²⁴ La CSRD, entrata in vigore nel gennaio 2023, ha ampliato in modo sostanziale la platea di imprese europee soggette a obblighi di rendicontazione di sostenibilità rispetto alla precedente Non-Financial Reporting Directive, introducendo requisiti informativi più dettagliati e un obbligo di revisione esterna dei dati riportati. (Direttiva (UE) 2022/2464).

finanziario (aggiuntivo) per le imprese che adottino le strategie di diversificazione finalizzate a mitigare il rischio di fornitura. Un esempio settoriale tratto dall'esperienza industriale illustra ulteriormente l'intreccio tra geopolitica e sostenibilità. Il settore farmaceutico europeo, fortemente dipendente dall'India e dalla Cina per la produzione di principi attivi farmaceutici (API), ha affrontato durante la pandemia di Covid-19 una crisi di approvvigionamento che ha evidenziato tanto la dimensione geopolitica (la concentrazione produttiva in Paesi con diversi interessi strategici) quanto quella di sostenibilità, le condizioni di produzione e gli standard ambientali degli impianti produttivi dei fornitori asiatici. La risposta, in corso di realizzazione, di rilocalizzazione parziale della produzione di API in Europa rappresenta un caso di convergenza tra agenda geopolitica e agenda ESG del tutto analogo alle dinamiche riscontrate negli altri comparti. Prima di sviluppare l'analisi delle convergenze e delle tensioni tra le due agende, è utile richiamare come l'attenzione crescente delle imprese B2B alle tematiche ESG non derivi soltanto da obblighi normativi, ma anche (e sempre più spesso) da richieste esplicite dei propri clienti finali, che incorporano criteri ESG nei processi di selezione e qualifica dei fornitori. Questo significa che la convergenza tra geopolitica e sostenibilità ha implicazioni commerciali dirette: un'impresa che sappia dimostrare coerenza tra la propria strategia di gestione del rischio geopolitico e la propria agenda ESG si posiziona meglio nei processi di qualifica dei fornitori rispetto a concorrenti che trattino le due agende come compartimenti stagni.

5.6 Limiti del lavoro e linee di ricerca future

Un primo limite riguarda la scelta dei quattro casi settoriali esaminati, i quali, pur selezionati secondo un criterio di rappresentatività e di attualità, non esauriscono la gamma dei settori potenzialmente rilevanti per un'analisi dell'impatto geopolitico sul marketing B2B. Settori come la farmaceutica, la difesa, l'aerospazio e le infrastrutture digitali presentano dinamiche altrettanto significative, omesse per ragioni di spazio. Una futura ricerca potrebbe estendere l'analisi a questi settori, verificando se le conclusioni tratte dai quattro casi qui esaminati si generalizzano o se richiedono adattamenti specifici. Un secondo limite riguarda la prospettiva prevalentemente occidentale, e in particolare italiana ed europea, adottata in questo lavoro, che riflette la prevalente disponibilità di fonti secondarie e report istituzionali focalizzati sull'interscambio dei mercati occidentali. Un lavoro di ricerca futuro che incorporasse esplicitamente la prospettiva di imprese B2B di origine cinese, indiana o medio-orientale potrebbe offrire un quadro molto più ricco e completo delle diverse strategie di risposta al rischio geopolitico adottate da imprese di culture manageriali diverse, probabilmente portando a conclusioni parzialmente diverse da quelle qui proposte. Un terzo limite, di natura più metodologica, riguarda la difficoltà di isolare, nell'ambito di una revisione della letteratura, l'effetto specifico delle variabili geopolitiche discusse rispetto ad altre variabili concomitanti (come l'evoluzione tecnologica, le dinamiche macroeconomiche generali e le politiche settoriali). I casi settoriali hanno cercato

di tenere separati questi effetti sul piano analitico, ma la loro sovrapposizione nella realtà dei fatti rende qualsiasi attribuzione di causalità necessariamente approssimativa. Una ricerca empirica futura che adottasse un disegno di ricerca capace di isolare statisticamente l'effetto geopolitico (ad esempio attraverso un confronto sistematico tra imprese esposte e non esposte a specifici shock geopolitici) produrrebbe evidenze molto più robuste di quanto possibile nell'ambito di un lavoro compilativo come questo. Sulla base di questi limiti, è possibile delineare almeno quattro linee di ricerca future che questo lavoro apre. La prima riguarda la conduzione di un'indagine empirica originale, attraverso interviste o questionari strutturati, presso un campione di piccole e medie imprese B2B italiane, volta a verificare l'effettiva diffusione delle pratiche di analisi geopolitica e a identificare le principali barriere alla loro adozione. La seconda linea di ricerca riguarda lo sviluppo di una metrica specifica e validata empiricamente di «geopolitical resilience» delle imprese B2B, che permetta di misurare in modo comparativo il grado di preparazione delle diverse imprese alle discontinuità geopolitiche. La terza riguarda la prospettiva non occidentale richiamata quale terzo limite. La quarta riguarda studi longitudinali che seguano nel tempo le stesse imprese attraverso diversi shock geopolitici, per osservare come le strategie di risposta evolvano nel corso di cicli ripetuti di esposizione al rischio geopolitico. Un ulteriore limite metodologico concerne la difficoltà di validare empiricamente, nell'ambito di un lavoro compilativo, l'efficacia pratica degli strumenti manageriali

proposti, la geopolitical intelligence unit, il processo di scenario planning, il protocollo di gestione della comunicazione in crisi. Questi strumenti, per quanto fondati su una solida base teorica e su esempi aziendali documentati nei casi studio esaminati, non sono stati sottoposti a una verifica sistematica della loro efficacia relativa rispetto ad approcci alternativi, un esercizio che richiederebbe un disegno di ricerca longitudinale su un campione sufficientemente ampio di imprese. Si riscontra, infine, un limite di carattere generale, comune a gran parte della letteratura manageriale normativa: il rischio di una eccessiva schematizzazione di fenomeni che nella pratica risultano assai più complessi e sfumati di quanto framework, matrici e protocolli strutturati possano pienamente catturare. Il marketing manager B2B che applichi meccanicamente gli strumenti qui proposti, senza il necessario adattamento al proprio contesto specifico e senza il ricorso al giudizio esperto che nessun framework può sostituire integralmente, rischia di ottenere risultati subottimali rispetto a un uso più flessibile e consapevole degli stessi strumenti. I limiti evidenziati non inficiano il contributo specifico che il presente lavoro intende offrire: sistematizzare, attraverso una rassegna ragionata della letteratura esistente, un campo di studi ancora giovane e diviso tra discipline diverse, e tradurre questo quadro teorico in indicazioni operative utili al marketing manager B2B contemporaneo.

Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato la crescente interazione tra dinamiche geopolitiche globali e marketing B2B, ripercorrendo l'evoluzione della letteratura (Capitolo 1), descrivendo il nuovo scenario geoeconomico (Capitolo 2), esaminando gli strumenti strategici disponibili per le imprese (Capitolo 3), analizzando quattro casi settoriali esemplificativi (Capitolo 4) e formulando indicazioni operative (Capitolo 5). Da questa disamina emergono alcune riflessioni conclusive. La prima riflessione è di carattere strutturale. Le turbolenze geopolitiche degli ultimi anni (i controlli all'esportazione sui semiconduttori, la crisi energetica europea, i dazi sui veicoli elettrici cinesi, le vicende Huawei e TikTok) non sono episodi isolati destinati a rientrare verso una normalità precedente. Sono manifestazioni di un cambiamento più profondo: la progressiva trasformazione dell'economia mondiale da un modello orientato all'integrazione e all'efficienza allocativa globale a uno in cui la sicurezza degli approvvigionamenti, la sovranità tecnologica e la prossimità geopolitica dei partner commerciali pesano almeno quanto il costo e la qualità. Questo cambiamento non è reversibile nel breve periodo. Le imprese che continuano a pianificare le proprie strategie commerciali internazionali sulla base di presupposti validi negli anni Novanta o nei primi anni Duemila si espongono a rischi che i propri sistemi di controllo di gestione non sono ancora attrezzati a misurare. La seconda riflessione riguarda specificamente il marketing B2B. Tra tutte le funzioni aziendali, il marketing B2B è forse quella più direttamente esposta alle dinamiche

geopolitiche, perché si occupa esattamente delle variabili che la geopolitica contemporanea mette in discussione: quali mercati presidiare, con quali fornitori e clienti costruire relazioni di lungo periodo, come posizionarsi quando il Paese di origine di un prodotto diventa una variabile politicamente sensibile, come comunicare con stakeholder di aree geografiche con interessi e percezioni profondamente diversi. Il marketing manager B2B non può più trattare la geopolitica come un rischio da gestire ex post, una volta che le sue conseguenze si sono già materializzate. Deve incorporarla nella pianificazione strategica ordinaria, con gli stessi strumenti sistematici (scenario planning, matrice di portafoglio, indicatori di rischio) con cui gestisce le altre variabili del proprio ambiente competitivo. La terza riflessione, più operativo, riguarda le leve attraverso cui questa integrazione è possibile. L'analisi ne identifica cinque: la scelta e la segmentazione dei mercati in funzione della distanza geopolitica; il posizionamento e la gestione del country-of-origin effect in contesti polarizzati; la business diplomacy come competenza organizzativa, non come attività riservata ai grandi gruppi; la resilienza della supply chain come investimento strategico e non come costo; la comunicazione istituzionale proattiva in condizioni di crisi. Nessuna di queste leve è nuova in assoluto, la letteratura di international business ne discute da decenni. Ciò che è cambiato è l'intensità con cui ciascuna è diventata rilevante nell'orizzonte operativo delle imprese, anche di dimensioni medie, che fino a pochi anni fa potevano permettersi di ignorarle senza conseguenze immediate. Un rilievo

particolare compete alle piccole e medie imprese e ai sistemi distrettuali, il cui ruolo appare centrale ancorché la letteratura internazionale tenda prevalentemente a privilegiare lo studio delle grandi multinazionali. La problematica affrontata dalla PMI esportatrice manifatturiera non differisce nella sostanza da quella del grande gruppo industriale esposto alle barriere tariffarie: comprendere in che misura le fratture geopolitiche alterino l'accessibilità dei mercati di sbocco, la continuità dei flussi di fornitura e la credibilità della promessa di valore. La specificità risiede nella scala delle risorse impiegabili. Per il tessuto delle PMI, gli strumenti proposti risultano pienamente declinabili attraverso soluzioni commisurate: la funzione di intelligence geopolitica quale responsabilità esplicita incardinata in ruoli manageriali già presenti, l'impiego dello scenario planning limitato a due o tre configurazioni chiave e la valorizzazione di reti associative ed export consortium quali piattaforme per la condivisione delle competenze geopolitiche. I limiti della presente trattazione riflettono la natura compilativa della ricerca, la quale non consente di produrre evidenze empiriche originali sull'effettiva diffusione delle pratiche esaminate nelle imprese italiane. La prospettiva adottata è prevalentemente occidentale ed europea. I casi settoriali, per quanto selezionati con cura, non esauriscono la varietà dei settori esposti. Parimenti, gli strumenti manageriali proposti (per quanto fondati su una solida base teorica e su esempi aziendali documentati) non sono stati sottoposti a una verifica sistematica della loro efficacia relativa rispetto ad approcci alternativi. Questi limiti non invalidano il lavoro, ma

lo collocano correttamente entro il perimetro di ciò che una tesi compilativa può e deve fare: offrire un quadro organico e ragionato, non una risposta definitiva. Le tendenze evolutive dello scenario globale non prefigurano un'attenuazione di tali tensioni nel breve termine. La rivalità tra grandi potenze, la frammentazione dei regimi normativi e la competizione per l'accesso alle risorse critiche costituiscono dinamiche destinate a protrarsi nel lungo periodo. Il marketing manager B2B operante nei prossimi decenni sarà chiamato a confrontarsi con un contesto in cui la mappa geopolitica risulta determinante quanto quella competitiva. La presente trattazione ha inteso offrire gli strumenti analitici e manageriali necessari a governare congiuntamente entrambe le dimensioni. A conclusione, emerge una riflessione strategica fondamentale: la geopolitica non costituisce unicamente una sorgente di vincoli o di complessità aggiuntiva con cui le organizzazioni debbano passivamente confrontarsi. Al contrario, le medesime trasformazioni strutturali che accrescono l'incertezza nella pianificazione commerciale internazionale dischiudono rilevanti opportunità di differenziazione per le imprese capaci di decifrarne tempestivamente le traiettorie. Si delineano, in particolare, opportunità di riposizionamento competitivo, di consolidamento di partnership privilegiate lungo la filiera e di valorizzazione di attributi fiduciari, quali l'origine geografica, la trasparenza della catena di fornitura e la stabilità relazionale, che in un contesto privo di attriti avrebbero esercitato un impatto inferiore sui processi d'acquisto. In tale prospettiva, il marketing manager B2B dotato di una solida consapevolezza

geopolitica non si limita a tutelare l'impresa dal rischio, ma acquisisce le competenze strategiche indispensabili per trasformare la turbolenza globale in una leva di vantaggio competitivo duraturo.

Bibliografia

Abosag, I., Ewing, M., Farby, J. (2012), "Examining the Effect of Customer Delight on Customer Loyalty", *British Journal of Management*, 23(3), pp. 338-348.

Addison, C. (2001), *Silicon Shield: Taiwan's Protection Against Chinese Attack*.

Agnew, J. (2003), *Geopolitics: Re-visioning World Politics*, Routledge, London.

Alon, I., Herbert, T.T. (2009), "A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational enterprise", *Thunderbird International Business Review*, 51(2), pp. 127-137.

Amiti, M., Redding, S.J., Weinstein, D.E. (2019), "The Impact of the 2018 Tariffs on Prices and Welfare", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 33, No. 4, pp. 187-210.

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O., Kay, J.M. (2009), "The servitization of manufacturing: A review of literature and practice", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), pp. 547-567.

Bakas, A. (2015), *Beyond the Depression: The Next 50 Years*, Warden Press, London. [Il termine "slowbalisation" è stato successivamente ripreso e diffuso da The Economist (2019), "Slowbalisation. The Steam Has Gone Out of Globalisation", 24 gennaio 2019].

Bekaert, G., Harvey, C.R., Lundblad, C., Siegel, S. (2014), "Political risk and international valuation", *Journal of Corporate Finance*, 37, pp. 1-23.

- Bilkey, W.J., Nes, E. (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, 13(1), pp. 89-100.
- Blackwill, R.D., Harris, J.M. (2016), *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft*, Belknap Press of Harvard University Press.
- Blois, K.J. (1998), "Don't blame it on B2B – A critique of relationship marketing", *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), pp. 256-270.
- Boddeyn, J.J. (1988), "Political aspects of MNE theory", *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp. 341-363.
- Bown, C.P. (2022), "How the United States Marched the Semiconductor Industry into Its Trade War with China", *European Economic Review*, Vol. 149, 104-228.
- Caldara, D., Iacoviello, M. (2022), "Measuring Geopolitical Risk", *American Economic Review*, 112(4), pp. 1194-1225.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S., Gundlach, G.T. (2000), "Contracts, norms, and plural form governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp. 180-194.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. (2014), *International Business: The New Realities*, Pearson, Boston.
- Chopra, S., Sodhi, M.S. (2004), "Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown", *MIT Sloan Management Review*, 46(1), pp. 53-61.

Ciravegna, L., Hartwell, C.A., Jandhyala, S., Tingbani, I., Newburry, W. (2025), "From Fragmented Geopolitics to Geopolitical Resilience in International Business", AIB Insights, 25(1).

Ciravegna, L., Hartwell, C.A., Jandhyala, S., Tingbani, I., Newburry, W. (2023), "Geopolitics in International Business: Challenges and Insights", AIB Insights, 23(1).

Coombs, W.T. (2007), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).

Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Oxford.

Cummings, J.L., Teng, B.S. (2003), "Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success", *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), pp. 39-68.

Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.

Dirks, K.T., Lewicki, R.J., Zaheer, A. (2009), "Repairing Relationships Within and Between Organizations", *Academy of Management Review*, 34(1), pp. 68-84.

Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51.

Fajgelbaum, P.D., Goldberg, P.K., Kennedy, P.J., Khandelwal, A.K. (2020), "Return to Protectionism", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 135, No. 1, pp. 1-55.

Farrell, H., Newman, A.L. (2019), "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion", *International Security*, Vol. 44, No. 1, pp. 42-79.

Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010), *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Wharton School Publishing.

Fearn-Banks, K. (2016), *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 5th ed., Routledge, New York.

Fetscherin, M., Usunier, J.C. (2012), "Corporate Brand Reputation and Brand Assessment", *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), pp. 429-440.

Fombrun, C., Shanley, M. (1990), "What Is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-258.

Gaddis, J.L. (2005), *The Cold War: A New History*, Penguin Press, New York.

Ghemawat, P. (2001), "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 137-147.

Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press.

Griffith, D.A., Myers, M.B. (2005), "The performance implications of strategic fit of relational norms in global supply chain relationships", *Journal of International Business Studies*, 36(3), pp. 254-269.

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32(2), pp. 4-20.

Halinen, A., Tähtinen, J. (2002), "A process theory of relationship ending", *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), pp. 163-180.

Hearit, K.M. (2006), *Crisis Management by Apology*, Lawrence Erlbaum, Mahwah (NJ).

Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2005), "An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm", *Production and Operations Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 35-52.

Hillman, A.J., Hitt, M.A. (1999), "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 825-842.

Hillman, A.J., Keim, G.D., Schuler, D. (2004), "Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 30(6), pp. 837-857.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.

Howell, L.D. (2014), *The Handbook of Country and Political Risk Analysis*, PRS Group, East Syracuse.

Huntington, S.P. (1996), *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster.

Håkansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge.

Intereconomics (2025), "Geopolitics and Europe's Natural Gas Supply", *Review of European Economic Policy*, 60(1).

Kaplan, R.D. (2012), *The Revenge of Geography: What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate*, Random House.

Kennan, G.F. (1947), "The Sources of Soviet Conduct", *Foreign Affairs*, 25(4), pp. 566-582.

Kim, P.H., Ferrin, D.L., Cooper, C.D., Dirks, K.T. (2004), "Removing the Shadow of Suspicion", *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 104-118.

Kobrin, S.J. (1979), "Political risk: A review and reconsideration", *Journal of International Business Studies*, 10(1), pp. 67-80.

Kotler, P., Keller, K.L. (2012), *Marketing Management*, 14th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Lessard, D., Lucea, R. (2009), "Embracing Risk as a Core Competence", *Journal of International Management*, 15(3), pp. 296-305.
- Luttwak, E.N. (1990), "From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce", *The National Interest*, 20, pp. 17-23.
- Mackinder, H.J. (1904), "The Geographical Pivot of History", *The Geographical Journal*, 23(4), pp. 421-437.
- Magnusson, P., Westjohn, S.A., Zdravkovic, S. (2011), "Perceived Country of Origin Matters", *International Marketing Review*, 28(5), pp. 454-472.
- Markowitz, H. (1952), "Portfolio Selection", *The Journal of Finance*, 7(1), pp. 77-91.
- Mazzei, A., Ravazzani, S. (2011), "Manager-employee communication during a crisis: the missing link", *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), pp. 243-254.
- Miller, C. (2022), *Chip War: The Fight for the World's Most Critical Technology*, Scribner, New York.
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M. (1993), *Crisis Management: A Diagnostic Guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.

- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Nes, E.B., Solberg, C.A., Silkoset, R. (2007), "The impact of distance and adapter ability on export performance", *Journal of International Marketing*, 15(1), pp. 34-59.
- O'Malley, L., Tynan, C. (2000), "Relationship marketing in consumer markets: Rhetoric or reality?", *European Journal of Marketing*, 34(7), pp. 797-815.
- Ordeix-Rigo, E., Duarte, J. (2009), "From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence", *American Behavioral Scientist*, 53(4), pp. 549-564.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 707-725.
- Putnam, R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Ratten, V. (2023), "The Ukraine/Russia conflict: Geopolitical and international business strategies", *Thunderbird International Business Review*, 65(2), pp. 265-271.
- Rice, J.B., Caniato, F. (2003), "Building a Secure and Resilient Supply Network", *Supply Chain Management Review*, September/October 2003.

- Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon.
- Robock, S.H. (1971), "Political risk: identification and assessment", *Columbia Journal of World Business*, 6(4), pp. 6-20.
- Rodrik, D. (2018), "Populism and the economics of globalization", *Journal of International Business Policy*, 1(1), pp. 12-33.
- Roos, I. (1999), "Switching paths in customer relationships", *Journal of Service Research*, 2(1), pp. 68-85.
- Root, F.R. (1973), "Analyzing Political Risks in International Business", in Kapoor, A., Grub, P.D. (eds.), *The Multinational Enterprise in Transition*, Darwin Press.
- Rugman, A.M., Verbeke, A. (2004), "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 3-18.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 109-127.
- Saner, R., Yiu, L. (2005), "Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe", *Organizational Dynamics*, 34(3), pp. 298-312.

Saner, R., Yiu, L., Sondergaard, M. (2000), "Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies", *Academy of Management Executive*, 14(1), pp. 80-92.

Schoemaker, P.J.H. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, 36(2), pp. 25-40.

Sheffi, Y. (2005), *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press.

Sheffi, Y., Rice, J.B. Jr. (2005), "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise", *MIT Sloan Management Review*, 47(1), pp. 41-48.

Sheffi, Y. (2020), *The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19*, MIT CTL Media, Cambridge (MA).

Sheth, J.N., Sisodia, R.S. (1999), "Revisiting marketing's lawlike generalizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), pp. 71-87.

Simonin, B.L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 595-623.

Sonnenfeld, J.A., Tian, S., Zaslavsky, S., Bhansali, R., Kadan, R. (2022), "Businesses Staying in Russia Are Underperforming the Market", *Yale School of Management Insights*.

Spekman, R.E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, 31(4), pp. 75-81.

- Spykman, N.J. (1944), *The Geography of the Peace*, Harcourt, Brace and Company.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Tuathail, G.Ó. (1996), *Critical Geopolitics: The Politics of Writing Global Space*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2018), *Effective Crisis Communication*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Vandermerwe, S., Rada, J. (1988), "Servitization of business: Adding value by adding services", *European Management Journal*, 6(4), pp. 314-324.
- Verbeke, A., Hutzschenreuter, T. (2021), "The dark side of digital globalization", *Academy of Management Perspectives*, 35(4), pp. 606-621.
- Webster, F.E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(4), pp. 1-17.
- Webster, F.E. Jr., Wind, Y. (1972), "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, 36(2), pp. 12-19.
- Witt, M.A. (2019), "De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research", *Journal of International Business Studies*, 50(7), pp. 1053-1077.

Wuyts, S., Geyskens, I. (2005), "The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Design and Partner Selection", *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 103-117.

Sitografia

Bruegel (2024), "Future European Union gas imports: balancing different objectives", Policy Brief.

Center for Strategic and International Studies [CSIS] (2024), "Slamming the Brakes: The EU Votes to Impose Tariffs on Chinese EVs", CSIS Briefs.

Commissione Europea (2023), "Strategic dependencies and capacities in the automotive sector", Commission Staff Working Document SWD(2023) 68 final, Bruxelles.

Consiglio dell'Unione Europea [Consilium] (2024), "Timeline - Pacchetti di sanzioni dell'UE contro la Russia dal 2022", Documentazione ufficiale, consilium.europa.eu.

Consiglio dell'Unione Europea [Consilium] (2024), "Where does the EU's gas come from?", Infografica e dataset statistici ufficiali, consilium.europa.eu.

East Asia Forum (2025), "China's EV dominance sparks EU retaliation", *Economics, Politics and Public Policy in East Asia and the Pacific*.

Eurofound (2021), Impact of Digitalisation and the Platform Economy on Labour Markets and Working Conditions, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

Eurostat (2024), "Statistiche sull'energia e importazioni di gas naturale", Database europeo.

Fletcher Forum of World Affairs (2025), "What the tariffs on Chinese electric vehicles tell us about the differences in EU and U.S. trade policy", The Fletcher School, Tufts University.

Fondo Monetario Internazionale [FMI] (2023), "Goeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism", Staff Discussion Note SDN/2023/001, International Monetary Fund, Washington D.C.

Ghemawat, P., Altman, S.A. (2024), DHL Global Connectedness Report 2024, NYU Stern Center for the Future of Management.

International Energy Agency [IEA] (2023), "Anatomy of a natural gas crisis", Global Gas Report, OECD/IEA Publishing, Paris.

International Labour Organization [ILO] (2023), The Future of Work in the Automotive Industry: The Need to Invest in People's Capabilities and Decent and Sustainable Work, ILO, Ginevra.

Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Barriball, E., Krishnan, M., Alicke, K., Birshan, M., George, K., Smit, S., Swan, D., Hutzler, K. (2020), "Risk, resilience, and rebalancing in global value chains", McKinsey Global Institute.

McKinsey Global Institute (2023), "The fragmentation of global trade", McKinsey & Company Report.

McKinsey Global Institute (2024), "Geopolitics and the geometry of global trade", McKinsey & Company Report.

McKinsey Global Institute (2026), "Managing geopolitical value at stake to seize opportunities while mitigating risk", McKinsey & Company Executive Briefing.

MNK Risk Consulting (2023), "Geopolitical Risk Officer: A New Role in the Risk Governance of Multinational Corporations", mnkriskconsulting.com, 28 dicembre 2023.

Office of the United States Trade Representative [USTR] (2024), "Four-Year Review of Actions Taken in the Section 301 Investigation", Executive Office of the President, Washington D.C.

PwC (2024), "Risky Business: Geopolitics and the Global Corporation", Strategy+Business Report, PwC.

Semiconductor Industry Association [SIA] (2024), 2024 State of the U.S. Semiconductor Industry, SIA, Washington D.C.

Statista (2024), "Countries Which Have Banned Huawei 5G Equipment", Statista Research Department.

TechCrunch (2026), "Here's what you should know about the US TikTok deal and national security regulations".

The Conversation (2026), "How Taiwan came to dominate the global chip industry: strategic and technological origins".

Tooze, A. (2022), "Welcome to the World of the Polycrisis", Financial Times, 28 ottobre 2022.

TrendForce (2026), "Global Semiconductor Foundry Market Dynamics", TrendForce Intelligence Report.

U.S. Congress (2024), "Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act", Public Law 118-50, 118th Congress.

U.S. Congress (2022), CHIPS and Science Act, Public Law 117-167, 117th Congress, 9 agosto 2022.

U.S. Department of Commerce, Bureau of Industry and Security (2022), "Commerce Implements New Export Controls on Advanced Computing and Semiconductor Manufacturing Items to the People's Republic of China (PRC)", 7 ottobre 2022.

Unione Europea (2023), Regolamento (UE) 2023/2675 del Parlamento europeo e del Consiglio relativo alla protezione dell'Unione e dei suoi Stati membri dalla

coercizione economica esercitata da paesi terzi (Anti-Coercion Instrument), Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 2023/2675.

Unione Europea (2023), Regolamento (UE) 2023/1781 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 settembre 2023, che istituisce un quadro di misure per rafforzare l'ecosistema europeo dei semiconduttori (European Chips Act), Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 229, 18 settembre 2023.

von der Leyen, U. (2023), "Speech on EU-China relations to the Mercator Institute for China Studies and the European Policy Centre", Commissione Europea, Bruxelles, 30 marzo.

World Bank (2023), World Development Indicators 2023, Washington, D.C.

World Economic Forum [WEF] (2023), Global Risks Report 2023, 18th Edition, World Economic Forum, Ginevra.

World Economic Forum [WEF] (2025), "Why every company now needs a Chief Geopolitical Officer", Global Agenda.

World Trade Organization [WTO] (2023), "World Trade Statistical Review", Ginevra.

Yellen, J. (2022), "Way Forward for the Global Economy", Speeches at Atlantic Council (13 aprile) and LG Science Park Seoul (19 luglio), U.S. Department of the Treasury.