

Allianz Trade Global Survey 2026

La nuova normalità

Come gli esportatori reagiscono agli shock geopolitici



8 aprile 2026

Allianz Research

Contenuti

Pagine 2-4

In sintesi

Pagine 5-8

Un nuovo shock mette sotto pressione un contesto già fragile

Pagine 9-12

Il costo della crisi: l'impatto sui tempi di pagamento

Pagine 13-19

Le conseguenze di un anno di dazi USA

Pagine 20-23

Il consenso che si è rotto: la sostenibilità in un mondo sempre più frammentato

Pagine 24-25

L'adozione dell'AI tra gli esportatori: una rivoluzione a due velocità?

Pagine 26-28

Appendice

In sintesi



Ludovic Subran
Chief Investment Officer & Chief Economist
ludovic.subran@allianz.com



Ana Boata
Head of Economic Research
ana.boata@allianz-trade.com



Ano Kuhanathan
Head of Corporate Research
ano.kuhanathan@allianz-trade.com



Lluís Dalmau Taules
Economist for Africa & Middle East
lluis.dalmau@allianz-trade.com



Maxime Darmet Cucchiarini
Senior Economist for UK, US & France
maxime.darmet@allianz-trade.com



Jasmin Gröschl
Senior Economist for Europe
jasmin.groeschl@allianz.com



Maria Latorre
Sector Advisor, B2B
maria.latorre@allianz-trade.com

Primi segnali di interruzione

Il conflitto in Medio Oriente ha aggiunto un nuovo livello di shock a un contesto già fragile, caratterizzato da dazi, indebolimento della domanda e calo della fiducia dei consumatori. Prevediamo una crescita più bassa del PIL globale (+2,6% nel 2026), un'inflazione globale più elevata (4,3% nel 2026) e una pressione fiscale più forte. L'aumento dei costi dell'energia e degli input, insieme a una domanda debole, si somma all'impatto di dazi effettivi statunitensi al 10,5% sui margini delle imprese. Anche nello scenario migliore, una ripresa post-cessate il fuoco nello Stretto di Hormuz richiederebbe tempo (raggiungendo solo il 15-30% dei livelli normali).

In questo contesto, per la quinta edizione dell'Allianz Trade Global Survey, abbiamo intervistato 6.000 imprese in Brasile, Cina, Francia, Germania, India, Italia, Polonia, Singapore, Spagna, Emirati Arabi Uniti, Regno Unito, Stati Uniti e Vietnam sulle loro prospettive per il 2026, prima e dopo lo scoppio della guerra.

La fiducia nelle esportazioni ha tenuto meglio rispetto allo shock tariffario del 2025.

Le aspettative restano complessivamente resilienti: la quota di esportatori che prevede una crescita positiva è diminuita di soli 6 punti percentuali, attestandosi al 75%, a fronte del crollo di 40 punti registrato dopo il "Liberation Day". L'impatto, però, non è uniforme. Le imprese di Vietnam, Stati Uniti e Spagna hanno perso oltre 10 punti di fiducia, mentre quelle cinesi, già sotto pressione per la guerra commerciale, hanno segnato un calo di 9 punti, scendendo al 51%.

Logistica ed energia sono le preoccupazioni più immediate.

Il 60% delle imprese teme interruzioni delle catene di fornitura e l'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime.

All'indomani della guerra in Iran, i Paesi affrontano sfide diverse: alcuni risultano fortemente esposti e con margini di protezione limitati (ad esempio Vietnam, Thailandia), mentre altri sono esposti ma dispongono di buffer grazie a riserve, fornitori alternativi o altre misure (come i Paesi europei e la Cina). In questo contesto, le imprese vietnamite (79%), polacche (76%), britanniche (72%) e statunitensi (71%) mostrano elevati livelli di preoccupazione. Al contrario, le imprese indiane e cinesi appaiono relativamente meno allarmate.

Gli adeguamenti operativi hanno subito un'accelerazione.

Oltre la metà delle imprese sta ora cercando rotte di spedizione o vettori alternativi — in particolare in Vietnam (60%), negli Stati Uniti e in India (55% ciascuno). Molte stanno inoltre collaborando con spedizionieri doganali per accelerare lo sdoganamento (Vietnam 64%, India 56%) o stanno adattando i programmi di consegna. Queste risposte operative stanno avanzando più rapidamente dei cambiamenti contrattuali.

Le condizioni del trade finance si stanno irrigidendo.

La quota di imprese che si aspettano un peggioramento dei termini di pagamento è risalita al 43% (+5 punti percentuali dall'inizio del conflitto), con gli aumenti più marcati in Brasile (+18 punti), Emirati Arabi Uniti (+10 punti), India e Vietnam (+9 punti ciascuno). I timori di mancato pagamento sono saliti al 40% delle imprese (+6 punti rispetto al periodo pre-conflitto), con i settori più esposti rappresentati da farmaceutico, costruzioni e computer/telecomunicazioni.



Maxime Lemerle
Lead Advisor, Insolvency Research
maxime.lemerle@allianz-trade.com



Garance Tallon
Economist for Asia-Pacific
garance.tallon1@allianz-trade.com

Le dinamiche di reshoring sono cambiate.

Il conflitto ha accelerato le intenzioni di reshoring, soprattutto in Europa — con Polonia, Regno Unito e Francia in testa — mentre le imprese statunitensi e vietnamite si sono mosse nella direzione opposta. Gli Emirati Arabi Uniti mostrano una risposta biforcata, riflettendo il loro duplice ruolo di hub logistico e di area direttamente esposta alla crisi.

L'ottimismo sull'IA ha subito un colpo.

La quota di imprese che si aspettano che l'IA favorisca una crescita dell'export superiore al 10% è diminuita di 8 punti percentuali dopo il conflitto, scendendo da circa il 30% registrato prima della guerra.

Al di là del conflitto, il commercio globale è cambiato in modo permanente. Dall'indagine di quest'anno emergono sette insegnamenti principali:

1. Scenario dei rischi: la geopolitica ora domina

La gerarchia dei rischi si è rimescolata dal 2025. I rischi geopolitici e politici — guerre, dazi, espropriazioni, disordini sociali — sono ora in cima alla lista per il 65% delle imprese (+11 punti percentuali), soppiantando la complessità delle catene di fornitura, scesa al terzo posto (45%, -30 punti). I rischi legati all'approvvigionamento — fallimenti dei fornitori e carenze di input — sono balzati al secondo posto (57%, +30 punti), in linea con livelli record di insolvenze globali, pari al 24% sopra la media pre-pandemica. Il costo economico della complessità delle catene di fornitura ha raggiunto 4.700 miliardi di dollari nel 2025, più del doppio rispetto al 2017, con il 56% legato ai flussi commerciali verso gli Stati Uniti.

2. Un anno di dazi USA: le catene di fornitura si stanno spostando...

L'80% delle imprese ha modificato le proprie rotte commerciali e di supply chain dopo il "Liberation Day" per evitare dazi più elevati e rischi geopolitici. Nonostante la sentenza della Corte Suprema contro i dazi IEEPA, i dazi ai sensi della Sezione 122 hanno mantenuto l'aliquota statunitense stabile intorno al 9% almeno fino a fine luglio 2026. Il 43% delle imprese continua ad aspettarsi un impatto netto negativo dalla guerra commerciale — un valore superiore al 39% registrato prima del suo inizio. Le preoccupazioni sono più forti in Cina e Germania (rispettivamente 50% e 49%). Tuttavia, un numero minore di imprese (32%, -6 punti) prevede di aumentare i prezzi a causa dei dazi, tornando ai livelli pre-"Liberation Day", mentre le strategie di investimento appaiono più orientate alla crescita: le priorità di spesa in conto capitale sono aumentate (28% contro il 20% nel 2025) e la riduzione dei costi è diminuita (26% contro il 31%).

3. ...e la riduzione del rischio è diventata la norma

Sette imprese su dieci hanno adottato misure operative di adattamento dall'inizio della guerra commerciale. Le strategie più comuni restano l'accumulo di scorte e la diversificazione dei mercati (64%), l'approvvigionamento da nuovi fornitori (63%) e il reindirizzamento attraverso mercati terzi (57%). La Cina è in testa per reindirizzamento (69%) e diversificazione dei mercati (75%), mentre la Germania registra il tasso di diversificazione più basso (52%). Sul fronte degli Incoterms, l'utilizzo del DDP da parte degli esportatori è diminuito bruscamente dal 25% al 16%, riflettendo la riluttanza ad assumersi la responsabilità dei dazi, mentre l'adozione del FOB da parte degli importatori è aumentata (30%, +10 punti), poiché gli acquirenti cercano un maggiore controllo sulla logistica.

4. Riorientamento geografico: gli USA perdono terreno, Europa e Asia guadagnano

Gli Stati Uniti non hanno recuperato attrattività: solo il 13% delle imprese li considera oggi un mercato di crescita (contro il 17% nel 2025). L'interesse per l'Europa è aumentato, trainato dagli esportatori di Singapore (+10 punti) e degli Stati Uniti (+9 punti). L'Asia-Pacifico, esclusa la Cina, è il beneficiario strutturale più evidente del riallineamento delle catene di fornitura — Vietnam, India, Indonesia e Malesia stanno attirando flussi di investimento. L'attrattività della Cina è crollata: la propensione a restare tra le imprese con sede in Cina è scesa dal 32% al 16%, mentre solo il 23% delle imprese

a livello globale pianificano di aumentare la propria presenza in tali mercati (-30 punti percentuali rispetto al 2025). Una nuova ondata di accordi di libero scambio — come India-UE e MERCOSUR-UE — sta attirando forte attenzione, con il 93% delle imprese che prevede di utilizzarli per espandersi; tuttavia, le barriere non tariffarie (licenze, certificazioni) restano la principale fonte di attrito.

5. Termini di pagamento e rischio finanziario: allungamento strutturale

I cicli di pagamento si stanno allungando in modo strutturale. Solo il 7% delle imprese viene oggi pagato entro 30 giorni (-4 punti percentuali rispetto al 2025), mentre quasi una su quattro (24%, +7 punti) viene pagata oltre i 70 giorni. Le imprese di maggiori dimensioni risultano colpite in modo sproporzionato: il 42% delle aziende con un fatturato superiore a 3 miliardi di euro affronta termini di pagamento superiori ai 70 giorni. I settori più esposti ai ritardi di pagamento più lunghi sono mezzi di trasporto, farmaceutico e computer/telecomunicazioni. I prestiti bancari (46%) e i flussi di cassa interni (44%) restano le principali fonti di finanziamento, mentre il sostegno pubblico ha perso rilevanza rispetto all'indagine dello scorso anno.

6. ESG: un consenso frammentato

Dopo anni di convergenza, il consenso globale sull'ESG si è incrinato. L'impegno complessivo in ambito ESG è sceso di 22 punti percentuali al 62% (dall'84% nel 2025), con i cali più marcati in Cina (-42 punti, al 47%) e nel Regno Unito (-29 punti, al 55%). Le imprese europee mostrano una maggiore tenuta: in Germania il calo è stato limitato a 9 punti, al 76%. La divergenza è alimentata dal ripiegamento degli Stati Uniti sui quadri federali di sostenibilità, mentre l'UE procede nel rafforzamento delle regole, creando regimi normativi multipli e incompatibili. Le imprese privilegiano interventi sulla catena di fornitura (59%) rispetto a riforme interne più profonde: governance (34%) e incentivi al management (29%) restano indietro. Nonostante ciò, l'ambizione climatica rimane solida: il 26% delle imprese punta a riduzioni di CO₂ tra il 5% e il 10% (+4 punti) e l'84% si dichiara fiducioso di raggiungere il net zero.

7. Intelligenza artificiale: un'adozione a due velocità

L'adozione dell'intelligenza artificiale è ormai quasi universale — solo lo 0,5% degli esportatori dichiara di non utilizzarla — ma la profondità di utilizzo e l'intento strategico variano fortemente. Le economie emergenti guidano: Emirati Arabi Uniti (86%), Polonia (80%) e India (75%) registrano i livelli più elevati di implementazione su larga scala, mentre Regno Unito (57%) e Stati Uniti (63%) restano sotto il 65%. Il vero divario riguarda le aspettative: il 61% delle imprese indiane prevede che l'IA aumenterà il fatturato da export di oltre il 10%, contro appena il 18–22% in Europa. Un'elevata adozione non si traduce sempre in ottimismo sulla crescita: le imprese degli Emirati Arabi Uniti implementano l'IA su larga scala ma restano caute sull'impatto (22%), suggerendo un utilizzo orientato più all'efficienza che alla crescita. La principale barriera, a livello globale, non è rappresentata dai costi o dalle competenze, bensì dall'incertezza sul ritorno dell'investimento (ROI), citata dal 28% delle imprese.



Un nuovo shock mette sotto pressione un contesto già fragile

La guerra e i conflitti militari sono indicati come la principale minaccia per l'attività di export e per le catene di fornitura delle imprese nei prossimi due anni (35%), più della guerra commerciale e del protezionismo (28%).

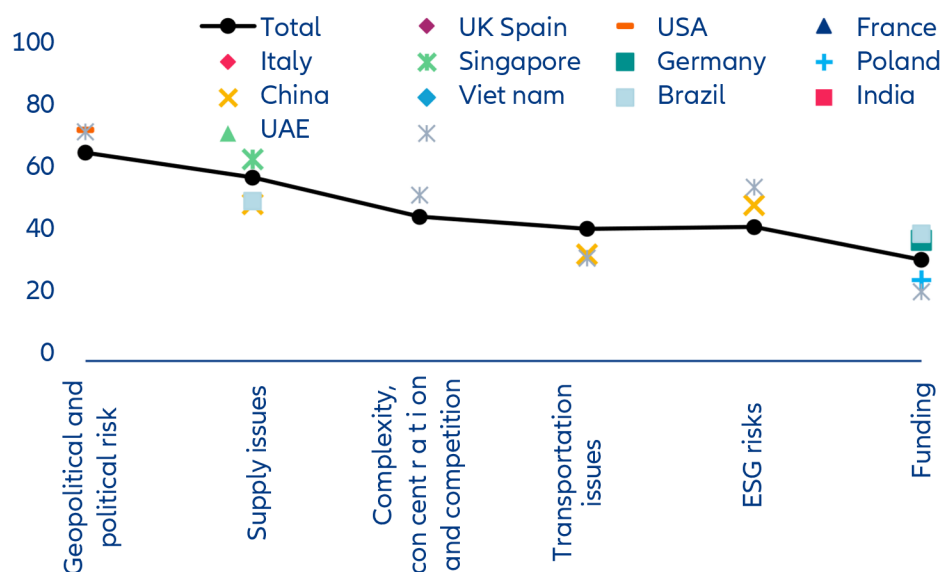
Per la quinta edizione dell'Allianz Trade Global Survey, abbiamo intervistato 6.000 imprese in Brasile, Cina, Francia, Germania, India, Italia, Polonia, Singapore, Spagna, Emirati Arabi Uniti, Regno Unito, Stati Uniti e Vietnam per raccogliere le loro prospettive sul 2026.

Dall'inizio del conflitto, il 60% delle imprese ha espresso maggiori preoccupazioni riguardo alle conseguenze logistiche della guerra sulle catene di fornitura e all'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime. A seguito della guerra in Iran, i Paesi si trovano ad affrontare sfide diverse: alcuni sono fortemente esposti e dispongono di margini di protezione limitati (ad esempio Vietnam, Thailandia), mentre altri sono esposti ma possono contare su riserve, fornitori alternativi o altre forme di mitigazione (come i Paesi europei e la Cina). In questo contesto, l'indagine mostra che Vietnam e Polonia sono i Paesi più preoccupati, seguiti da vicino dalle imprese degli Emirati Arabi Uniti (68%). Anche le imprese britanniche (71%) e statunitensi (72%) appaiono particolarmente allarmate dalle conseguenze del conflitto. Al contrario, le imprese indiane (36%) e cinesi (39%) risultano relativamente meno preoccupate. Sebbene le importazioni di India e Cina dipendano in larga misura dal Medio Oriente (quasi il 50% per entrambe), il forte peso del carbone nel mix energetico e la capacità di negoziare con l'Iran hanno consentito loro di rimanere in parte più protette dagli effetti della chiusura dello Stretto di Hormuz rispetto ad altri Paesi del campione.

I rischi geopolitici e politici sono emersi come la principale minaccia alla produzione offshore e alla stabilità delle catene di fornitura, indicati dal 65% delle imprese intervistate e collocandosi ora al primo posto tra le preoccupazioni complessive (figura 1).

Rispetto all'edizione 2025 dell'indagine, i rischi geopolitici e politici — come conflitti e dazi, ma anche vulnerabilità interne quali espropriazione e disordini sociali — sono aumentati di 11 punti percentuali, superando la complessità e la concentrazione delle catene di fornitura, che scendono al 45% (-30 punti percentuali). Parallelamente, i rischi legati all'approvvigionamento, come i fallimenti dei fornitori e la carenza di input, sono saliti al secondo posto, segnalati dal 57% delle imprese e in aumento di 30 punti percentuali rispetto allo scorso anno. Questo incremento è coerente con la nostra analisi sull'andamento globale delle insolvenze aziendali, che hanno raggiunto livelli record, attestandosi del 24% al di sopra della media pre-pandemica. Dopo un aumento del 10% nel 2024, i livelli di insolvenza sono rimasti elevati con un ulteriore incremento del 6% nel 2025. Guardando al futuro, prevediamo che questa pressione persista per tutto il 2026, con uno scenario di base che indica un aumento del 5%, pari a 2 punti percentuali in più dall'escalation del conflitto in Medio Oriente, prima di una stabilizzazione attesa nel 2027.

Figura 1: i rischi geopolitici e politici sono diventati le principali minacce per l'attività delle imprese



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Note: i rischi geopolitici e politici includono guerra, dazi, confisca, espropriazione e disordini sociali. I problemi di approvvigionamento si riferiscono al fallimento dei fornitori e alla carenza di input. Sono mostrati solo i Paesi che si discostano di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media del campione.

Stimiamo che il costo economico della crescente complessità delle catene di fornitura sia salito a 4.700 miliardi di dollari nel 2025, oltre il doppio rispetto ai livelli del 2017, con il 56% attribuibile ai flussi commerciali legati agli Stati Uniti.

Il nostro indice proprietario indica che la complessità globale delle catene di fornitura ha continuato a intensificarsi nel 2025, più che raddoppiando rispetto al 2017 e raggiungendo il livello più elevato dal 2014. L'indice cattura i flussi commerciali bilaterali ponderati, corretti per la distanza geografica e geopolitica, nonché per la qualità e la connettività delle infrastrutture, la vulnerabilità climatica, le prospettive di crescita e il grado di apertura commerciale.

A livello Paese, i rischi geopolitici e politici pesano maggiormente sulle imprese negli Stati Uniti e in Vietnam (per il 72% delle imprese in entrambi i Paesi).

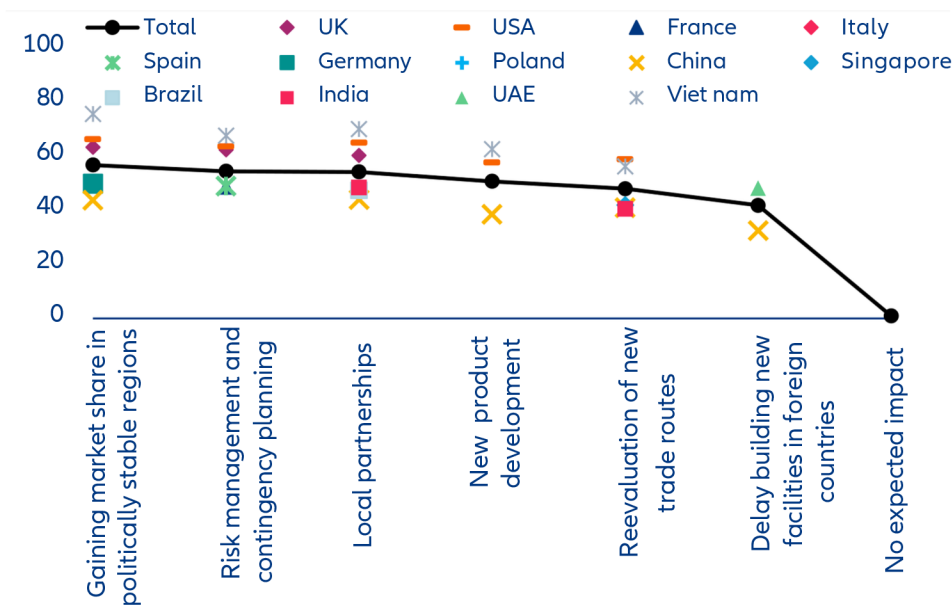
Le imprese brasiliane si collocano leggermente al di sotto della media globale (60%). Le preoccupazioni legate alle interruzioni dell'approvvigionamento sono più acute in Spagna (63%), mentre le imprese in Cina (49%) e in Brasile (50%) appaiono relativamente meno esposte su questo fronte. Per quanto riguarda complessità, concentrazione e pressioni competitive, le imprese vietnamite registrano il livello di preoccupazione più elevato nel campione (52%).

Nonostante ciò, le imprese continuano ad aspettarsi una crescita positiva del fatturato generato dalle esportazioni, sebbene le imprese cinesi risultino più caute. Prima dell'escalation in Medio Oriente, l'80% delle imprese si aspettava un aumento di almeno il +2% del fatturato da export.

Dopo l'inizio della crisi, le aspettative sono diminuite solo di 5 punti percentuali, al 75%. Si tratta di un quadro nettamente più positivo rispetto al periodo immediatamente successivo al "Liberation Day", quando solo il 40% delle imprese prevedeva un aumento. Tra i vari Paesi, i risultati sono ampiamente omogenei, con aspettative di crescita del fatturato da export superiori al +2% che generalmente si collocano tra il 70% e l'85%, mentre le aspettative di un calo del fatturato si collocano tra il 3% e il 10%. Le imprese indiane e tedesche risultano le più ottimiste (82-83%). Cina e Vietnam si distinguono invece per un forte peggioramento delle aspettative di fatturato dall'inizio della guerra in Iran. In Cina, solo il 51% delle imprese intervistate mostra un outlook positivo sul fatturato generato dalle esportazioni (crescita del fatturato superiore al 2%), un livello significativamente inferiore rispetto a quello immediatamente precedente al conflitto in Medio Oriente (-9 punti percentuali), sebbene in miglioramento rispetto al periodo post "Liberation Day". Inoltre, l'8% delle imprese cinesi prevede una riduzione del fatturato — una quota simile a quella delle imprese brasiliane (9%), ma inferiore a quella delle imprese vietnamite (13%). Al di là dell'impatto della guerra in Medio Oriente, una possibile spiegazione del pessimismo delle imprese cinesi è la diffusione di strategie di forti riduzioni dei prezzi, in particolare nel contesto di dazi statunitensi elevati.

Le tensioni geopolitiche spingono le imprese a rafforzare il focus sui mercati locali e sulle aree politicamente stabili (56%). La risposta principale è il rafforzamento della gestione del rischio e dei piani di contingenza (54%), soprattutto in Cina. Tuttavia, molte aziende valutano anche strategie più attive come nuovi prodotti e nuovi mercati, mentre la revisione degli investimenti resta l'opzione meno scelta (40%).

Figura 2: priorità delle imprese per operare e crescere a livello internazionale nonostante i rischi geopolitici



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Note: sono mostrati solo i Paesi che si discostano di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media del campione.

Dall'inizio del conflitto, le imprese hanno intensificato gli aggiustamenti operativi, in particolare nella logistica e nell'esecuzione delle operazioni commerciali, sebbene i modelli varino tra le diverse aree geografiche.

Oltre la metà delle imprese sta cercando rotte di spedizione o vettori alternativi, soprattutto in Vietnam (60%), negli Stati Uniti (55%), in India (55%) e in Brasile (52%). Parallelamente, molte imprese stanno collaborando con spedizionieri doganali per accelerare le operazioni di sdoganamento o stanno adattando i programmi di consegna, in particolare in India (56%) e in Francia (53%), a indicare che le risposte operative stanno accelerando più rapidamente dei cambiamenti contrattuali.

Il Vietnam si distingue come l'economia più proattiva, registrando valori tra i più elevati praticamente in tutte le priorità strategiche, con una marcata preferenza per la conquista di quote di mercato in regioni politicamente stabili (74%).

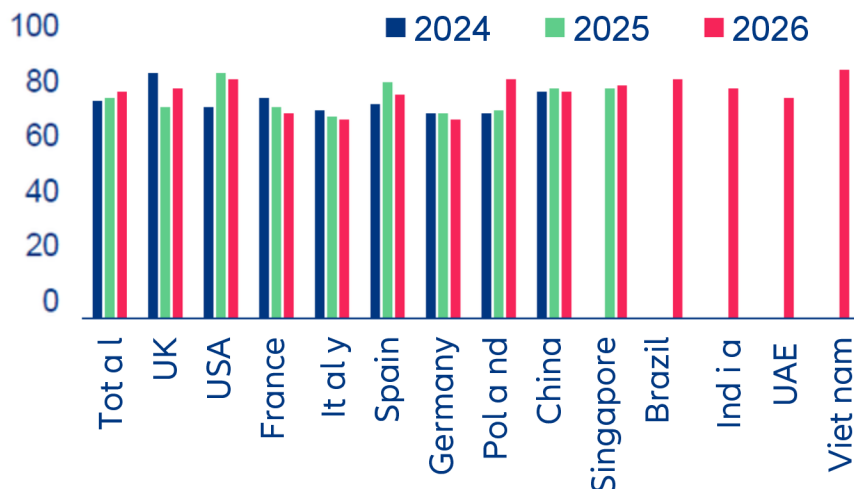
L'unica eccezione riguarda la decisione di rinviare o riconsiderare la costruzione di impianti all'estero, ambito in cui il Vietnam mostra il secondo valore più basso (38%). All'estremo opposto, le imprese cinesi adottano un atteggiamento più cauto, registrando sistematicamente i tassi di risposta più bassi o tra i più bassi nelle diverse categorie. La priorità più frequentemente indicata — il rafforzamento della gestione del rischio e della pianificazione di contingenza (49%) — segnala un orientamento strategico difensivo piuttosto che opportunistico di fronte alle attuali incertezze.

In modo analogo, Emirati Arabi Uniti (47%), Italia (46%), Polonia (46%) e Stati Uniti (45%) emergono come i Paesi più propensi a sospendere gli impegni di investimento in conto capitale. Tuttavia, il quadro statunitense è più sfumato: le imprese statunitensi risultano contemporaneamente le seconde più propense ad accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti (57%), subito dopo il Vietnam (62%), e le prime nel campione a rivedere le rotte commerciali (58%), davanti a Vietnam (55%) ed Emirati Arabi Uniti (52%).

Sebbene le dinamiche di reshoring restino forti, con il 72% delle imprese che le conferma, la crisi in Medio Oriente ha determinato il più marcato aumento delle aspettative di accelerazione del reshoring, in particolare in Europa, dove Polonia, Regno Unito e Francia guidano l'incremento.

Anche Cina e Singapore indicano un'accelerazione del reshoring attribuibile al conflitto. Al contrario, Stati Uniti e Vietnam si muovono in direzione opposta. Le imprese vietnamite registravano già prima della guerra le aspettative più elevate di accelerazione, in quanto principali beneficiarie del disaccoppiamento dalla Cina; tuttavia, il conflitto in Medio Oriente ha reso la loro posizione più complessa, introducendo nuovi rischi geopolitici. Gli Emirati Arabi Uniti presentano una biforcazione atipica: sia l'accelerazione sia l'inversione del trend risultano in forte aumento, riflettendo la posizione contraddittoria del Paese, al tempo stesso hub logistico che beneficia della ristrutturazione delle catene di fornitura e area direttamente esposta agli effetti della crisi in Medio Oriente.

Figura 3: quota di imprese che si aspettano un'accelerazione del trend di reshoring nei prossimi anni



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Tuttavia, i vincoli strutturali continuano a limitare la riconversione verso fornitori domestici e il reshoring completo.

Il problema più rilevante in tutte le aree geografiche rimane il limitato accesso a fornitori domestici competitivi (circa l'83%). I costi di produzione e gli incentivi fiscali costituiscono il secondo livello di vincoli. Regno Unito e Brasile registrano le maggiori preoccupazioni legate ai costi di produzione, mentre India e Polonia mostrano le maggiori criticità sul fronte degli incentivi fiscali.

Un cambiamento significativo attribuibile alla crisi in Medio Oriente riguarda le imprese statunitensi, che mostrano una crescente attenzione ai temi ESG: a fronte di una riduzione delle preoccupazioni legate ai costi di produzione, l'aumento dei rischi di interruzione delle catene di fornitura dal Medio Oriente rende l'approvvigionamento offshore più costoso e complesso dal punto di vista reputazionale, accrescendo i rischi di conformità e di reputazione connessi all'esposizione delle catene di fornitura.



Il costo della crisi: l'impatto sui tempi di pagamento

La guerra in Medio Oriente ha invertito le aspettative sui termini di pagamento tra gli esportatori, ma in modo più moderato e disomogeneo rispetto a quanto avvenuto dopo l'inizio della guerra commerciale lo scorso anno.

Prima dell'inizio del conflitto in Medio Oriente, solo il 38% degli intervistati prevedeva un aumento dei termini di pagamento all'esportazione nei successivi sei-dodici mesi e il 31% si aspettava che rimanessero stabili: un miglioramento rispetto all'indagine dello scorso anno dopo il "Liberation Day" (rispettivamente 53% e 23% nel 2025) e quasi un ritorno al sentiment pre-"Liberation Day" (37% e 31%). La Germania rappresentava l'unica eccezione, con un peggioramento delle aspettative rispetto a entrambi i riferimenti. Tuttavia, la guerra ha modificato nuovamente il quadro: la quota complessiva di esportatori preoccupati per un aumento della durata dei pagamenti è risalita al 43% (+5 punti percentuali), pur restando inferiore al 53% registrato lo scorso anno dopo il "Liberation Day". Questo rimbalzo è il risultato di dinamiche eterogenee: (i) gli aumenti più marcati si registrano in Spagna, Singapore, India, Vietnam, Emirati Arabi Uniti e Brasile (+7, +7, +9, +9, +10 e +18 punti percentuali, rispettivamente); (ii) incrementi più contenuti in Cina, Francia, Stati Uniti e Regno Unito (+2, +3, +4 e +5 punti); (iii) aspettative sostanzialmente invariate in Polonia e Germania.

Nel complesso, le imprese risultano più pessimiste rispetto allo scorso anno (41% contro 36%), in particolare nell'Europa occidentale.

Nella maggior parte dei Paesi, gli esportatori temono prevalentemente un allungamento dei termini di pagamento, soprattutto in India (56%), Germania (46%), Stati Uniti (46%), Spagna (44%) e Francia (42%). In Polonia e in Cina, invece, la maggioranza delle imprese si aspetta una situazione stabile (rispettivamente 40% e 55%).

Nel complesso, la quota di esportatori che prevede una riduzione dei termini di pagamento non supera mai un terzo del campione, con i valori più elevati in Vietnam e Germania e i più bassi in Francia e India. Il peggioramento dei termini di pagamento coinvolge imprese di tutte le dimensioni, in particolare quelle con meno di 250 dipendenti: il 45% si aspetta un aumento dei tempi di pagamento all'esportazione nei prossimi sei-dodici mesi, contro il 70% delle imprese con più di 250 dipendenti. Il fenomeno è diffuso anche a livello settoriale: nella maggioranza dei settori (11 su 15) prevale l'attesa di un allungamento dei termini di pagamento, in particolare nei settori della carta, delle costruzioni, farmaceutico, agroalimentare e computer/telecomunicazioni (rispettivamente 61%, 59%, 51%, 50% e 47%). Inoltre, l'estensione prevista dei ritardi nei pagamenti è rilevante, superando i sette giorni in quasi la metà dei casi, soprattutto nei settori computer/telecomunicazioni (55%), farmaceutico (52%) e mezzi di trasporto (50%). Al contrario, nei settori automotive e macchinari una quota maggiore di imprese si aspetta che i termini di pagamento restino stabili (rispettivamente 47% e 39%). Tre settori si distinguono per una distribuzione più equilibrata delle aspettative (aumento/stabilità/diminuzione): metalli, elettrodomestici e commercio. È interessante notare che nei settori dell'energia e dei mezzi di trasporto emerge una forte polarizzazione, con una quota elevata e simile di imprese che si aspetta sia un aumento sia una diminuzione dei termini di pagamento (circa il 40%).

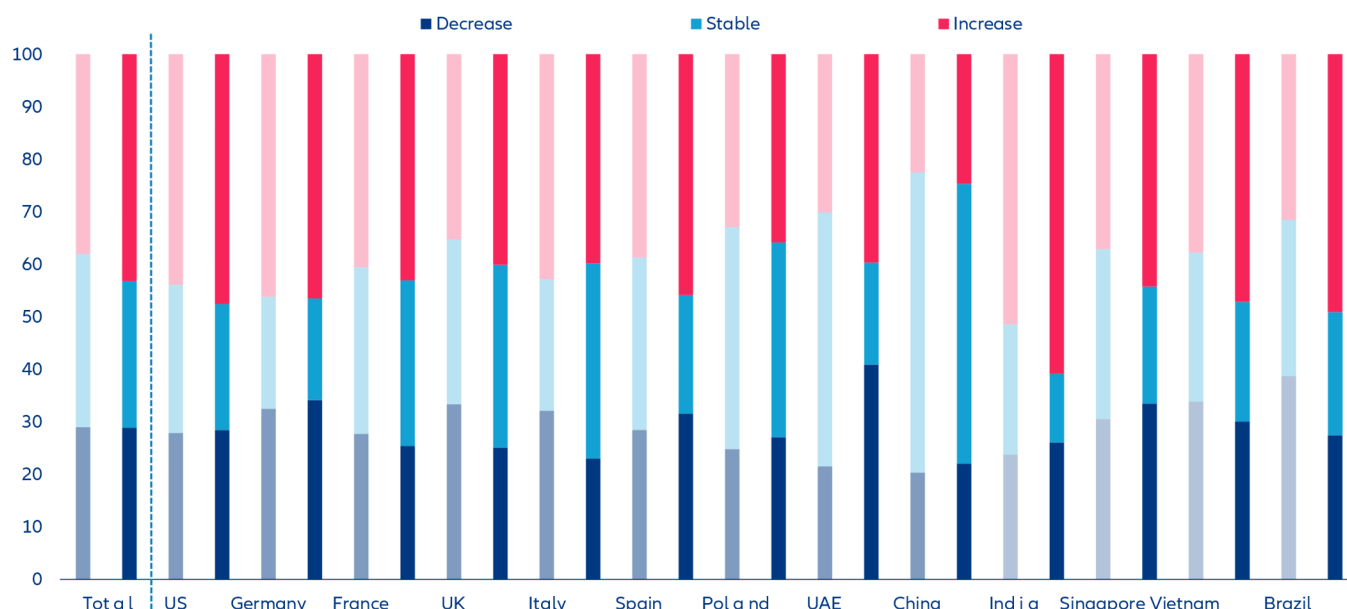
La percezione del rischio di mancato pagamento all'esportazione si è ulteriormente deteriorata con la guerra in Medio Oriente, con i timori di un aumento di tale rischio in crescita di +6 punti percentuali, nonostante reazioni differenziate tra i settori.

Il 40% delle imprese prevede ora un aumento del rischio di mancato pagamento nei prossimi sei-dodici mesi, rispetto al 34% prima dell'inizio della guerra in Medio Oriente e al 38% nel 2025, prima del "Liberation Day". Il peggioramento è particolarmente evidente in Brasile (rischio di mancato pagamento in aumento dal 33% al 54%) e negli Emirati Arabi Uniti (dal 23% al 43%), seguiti da India, Vietnam e Cina, mentre Stati Uniti e Paesi europei hanno mostrato una relativa maggiore stabilità dall'inizio della guerra. Sia il Brasile sia gli Emirati Arabi Uniti hanno registrato un cambio di regime, con un forte calo delle aspettative di stabilità del rischio di mancato pagamento (rispettivamente dal 54% al 38% e dal 69% al 44%). India, Stati Uniti e Brasile registrano ora la quota più elevata di imprese che si aspettano un aumento del rischio di mancato pagamento (rispettivamente 54%, 47% e 45%), mentre Francia e Germania si distinguono per valori superiori rispetto al periodo post "Liberation Day" (41% e 40%, rispetto al 34% e al 37%). Nel complesso, la maggioranza delle imprese continua ad aspettarsi che il rischio di mancato pagamento all'esportazione rimanga stabile nei prossimi sei-dodici mesi (52% contro il 56% prima dell'inizio della guerra in Medio Oriente).

Parallelamente, le imprese in Italia, Regno Unito, Singapore e Polonia (rispettivamente 55%, 57%, 60% e 61%), ma soprattutto in Cina (73%), prevedono una stabilità del rischio di mancato pagamento.

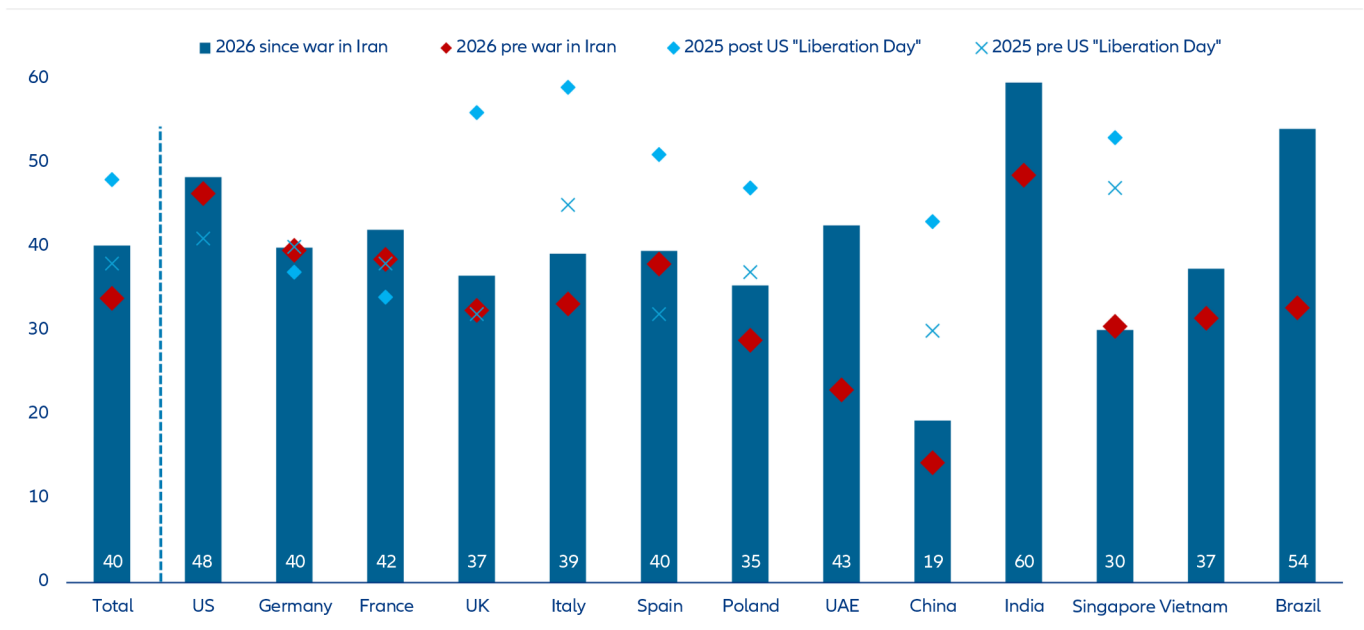
L'altro lato del quadro è che in tutti i Paesi una minoranza di imprese, nella maggior parte dei casi inferiore al 10%, si aspetta una diminuzione del rischio di mancato pagamento. È interessante notare che gli esportatori nei settori farmaceutico (55%), delle costruzioni (52%), dei computer e telecomunicazioni (44%) e dei mezzi di trasporto (44%) risultano più preoccupati per l'aumento del rischio di mancato pagamento rispetto a quelli nei settori dei macchinari (31%), del commercio (33%), degli elettrodomestici (33%) e del tessile (34%). La guerra in Medio Oriente ha comunque contribuito a peggiorare le aspettative (ovvero ad aumentare i rischi) nella maggior parte dei settori, in particolare energia (+22 punti percentuali, al 42%), elettrodomestici (+13 punti, al 33%), computer/telecomunicazioni (+12 punti, al 44%) e macchinari (+10 punti, al 31%). Fanno eccezione i settori chimico, delle costruzioni, dei mezzi di trasporto e farmaceutico. Considerando tutti i settori, maggiore (minore) è il fatturato, maggiore (minore) è la quota di imprese che percepisce un aumento (una diminuzione) del rischio di mancato pagamento; tuttavia, il divario si è ridotto in modo significativo dall'inizio della guerra in Medio Oriente.

Figura 4: aspettative di cambiamento della durata dei termini di pagamento all'esportazione nei prossimi sei-dodici mesi, % del totale delle imprese, prima e dopo l'inizio della guerra in Medio Oriente



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Figura 5: quota di rispondenti che si aspettano un aumento del rischio di mancato pagamento delle esportazioni nei prossimi sei-dodici mesi, % del totale delle imprese, 2026 vs 2025



Fonti: Allianz Trade Global Surveys 2025 and 2026

Solo il 7% delle imprese continua a essere pagato entro 30 giorni.

La quota è ancora più bassa in Italia e a Singapore (rispettivamente 4% e 5%) e, in misura minore, in Brasile e Germania (6% ciascuna), mentre Vietnam e Regno Unito registrano percentuali più elevate (10% e 11%). Questo risultato rappresenta un calo rispetto all'indagine dello scorso anno (-4 punti percentuali), con diminuzioni particolarmente marcate in Italia (-8 punti, dal 12% al 4%) e a Singapore (-10 punti, dal 15%), oltre a flessioni negli Stati Uniti (-1 punto), in Cina (-2 punti), Germania (-3 punti), Francia (-4 punti), Polonia (-4 punti) e Spagna (-5 punti). Il Regno Unito rappresenta la principale eccezione, con un aumento di 1 punto percentuale.

Circa il 70% delle imprese viene pagato tra i 30 e i 70 giorni (68%), con una quota leggermente più elevata in Polonia (76%), Regno Unito (75%) e Stati Uniti (75%), mentre Cina e India si collocano sul lato opposto (rispettivamente 59% e 46%).

Anche questo secondo risultato riflette un calo rispetto alla precedente indagine, sia per il panel esteso (-3 punti percentuali) sia per la maggior parte dei Paesi, tra cui Cina, Singapore, Germania e Francia (rispettivamente -4, -2, -2 e -2 punti), nonostante alcune eccezioni rappresentate da Spagna, Stati Uniti, Polonia e Italia (+1, +2, +3 e +4 punti percentuali, rispettivamente).

All'estremo opposto dello spettro, i termini di pagamento più lunghi stanno guadagnando terreno. Quasi una impresa esportatrice su quattro viene pagata dopo 70 giorni (+7 punti percentuali, al 24%), con una situazione migliore per le imprese nelle economie avanzate (20%) rispetto a quelle nei mercati emergenti (30%). Questi ultimi, tuttavia, mostrano forti differenze, che vanno dall'India al Vietnam (rispettivamente 46% e 22%).

I tempi di pagamento all'export più lunghi sono aumentati nella maggior parte dei Paesi rispetto al 2025, con il 5% delle imprese pagate dopo 90 giorni (+1 punto percentuale), in particolare in India, Brasile e Spagna (rispettivamente 16%, 8% e 6%), e aumenti rilevanti anche in Germania, Francia e Spagna (+3 punti percentuali ciascuna, al 4%, 5% e 6%). Le imprese nei settori dei mezzi di trasporto, farmaceutico, computer e telecomunicazioni, elettrodomestici e automotive sono quelle che attendono più a lungo i pagamenti, con una quota significativa pagata oltre i 90 giorni (rispettivamente 23%, 17%, 8% e 7%).

Nel complesso, circa il 70% delle imprese viene pagato tra i 30 e i 70 giorni, con una concentrazione più marcata nei settori della carta, del tessile e delle costruzioni (rispettivamente 89%, 81% e 78%).

Le imprese nei settori agroalimentare, retail e computer e telecomunicazioni registrano termini di pagamento per l'export più brevi, con la quota più elevata di rispondenti che indica tempi inferiori a 30 giorni (9%, 8% e 8%).

Considerando tutti i settori, maggiore (minore) è il fatturato, maggiore (minore) è la quota di termini di pagamento più lunghi (più brevi): il 42% delle imprese intervistate con un fatturato superiore a 3 miliardi di euro affronta termini di pagamento superiori a 70 giorni.

Questo dato nasconde un'ampia dispersione, con una quota più elevata di imprese in tale situazione nei settori dei mezzi di trasporto (83%), dei macchinari e attrezzature (51%), dell'automotive (55%) e delle costruzioni (53%). Il 54% delle imprese intervistate con un fatturato superiore a 5 miliardi di euro deve far fronte a termini di pagamento superiori a 70 giorni, a fronte del 25% della media complessiva del campione e del 21% delle imprese con un fatturato inferiore a 3 miliardi di euro.

I prestiti bancari (46%) e i flussi di cassa interni (44%) rimangono le principali fonti di finanziamento per le imprese.

La dipendenza dal credito bancario è particolarmente forte in Cina (56%) e in Vietnam (53%), in linea con i loro sistemi finanziari fortemente bancocentrici e con il ruolo rilevante del credito sostenuto dallo Stato. Al contrario, il finanziamento interno è più diffuso tra le imprese del Regno Unito, di Singapore (51%), degli Stati Uniti e della Polonia (49%), riflettendo mercati dei capitali più profondi e bilanci aziendali più solidi.

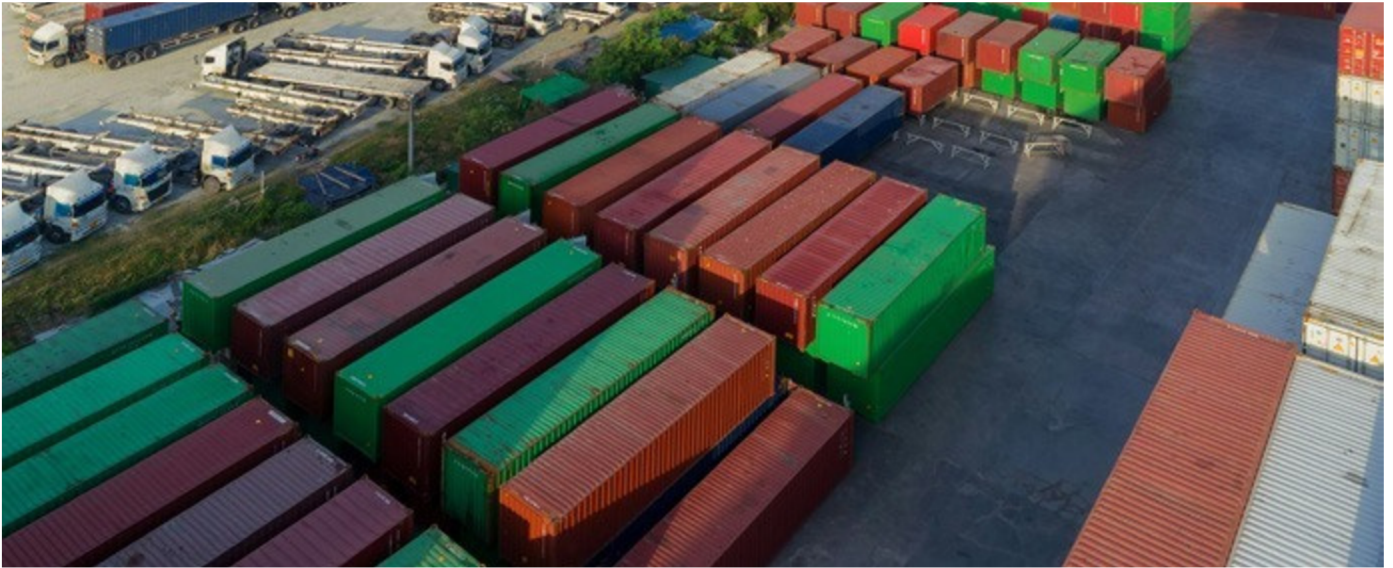
Il sostegno pubblico è citato più frequentemente dalle imprese degli Emirati Arabi Uniti (38%) e di Singapore (41%), evidenziando un ruolo significativo del governo nel supporto all'attività economica. Rispetto all'indagine dello scorso anno, la classifica complessiva delle fonti di finanziamento rimane sostanzialmente invariata ai vertici, con il credito bancario e i flussi di cassa

continuano a guidare la classifica, mentre il sostegno pubblico è sceso dalla terza alla sesta posizione tra le opzioni più citate. Soluzioni di finanziamento più sofisticate, come il private equity, sono utilizzate dal 35% delle imprese e risultano particolarmente diffuse nelle economie emergenti, tra cui Vietnam (43%), India (44%) e Brasile (38%).

Per quanto riguarda la gestione del rischio di cambio, il miglioramento delle attività di previsione e dei processi interni di gestione del rischio rimane la strategia principale (58%), seguito dalla copertura del rischio di cambio (hedging FX) (48%) e dall'utilizzo di valute comuni per i pagamenti e gli incassi (48%).

Queste preferenze sono rimaste in larga parte stabili dall'inizio del conflitto in Medio Oriente, suggerendo limitati aggiustamenti di breve periodo nelle pratiche aziendali di gestione del rischio valutario.

Emergono tuttavia differenze significative tra Paesi. Le imprese indiane mostrano una maggiore propensione all'uso delle valute locali nelle transazioni, probabilmente a riflesso delle persistenti pressioni di deprezzamento sulla rupia. All'estremo opposto, le imprese cinesi (36%) e britanniche (33%) fanno un uso minore dei pagamenti in valuta locale. Nonostante il crescente dibattito sull'internazionalizzazione del renminbi, gli esportatori cinesi continuano a fare ampio affidamento sul dollaro statunitense. Ciò si riflette nella quota relativamente bassa di imprese cinesi che stanno aumentando le transazioni in valute diverse dal dollaro (28%, a fronte di una media del campione del 37%).



Le conseguenze di un anno di dazi USA

Nel corso dell'ultimo anno, la politica commerciale degli Stati Uniti ha subito un forte cambiamento, definito dall'offensiva tariffaria avviata con il "Liberation Day".

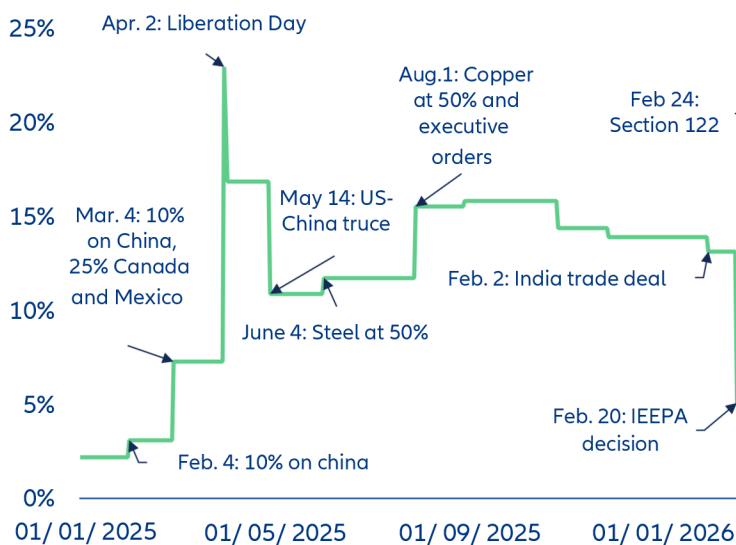
Al suo picco, gli Stati Uniti hanno applicato un'aliquota tariffaria globale del 23%. Gli sviluppi successivi hanno portato un sollievo significativo, seppur parziale: stimiamo che l'aliquota tariffaria statunitense si attesti ora al 9%, a seguito della sentenza della Corte Suprema del febbraio 2026 e della conseguente imposizione dei dazi ai sensi della Sezione 122.

Gli effetti dei dazi statunitensi continuano a rimodellare il commercio globale e le rotte delle catene di fornitura, con l'80% delle imprese che ha introdotto nuove rotte per evitare dazi più elevati, rischi geopolitici e/o per migliorare la capacità.

Le imprese in Vietnam (88%) e in India (87%) sono state le più reattive, seguite da vicino dagli esportatori francesi e statunitensi (85%). Il 68% degli esportatori cinesi ha adattato le proprie rotte, sebbene avessero già iniziato a farlo durante la prima amministrazione Trump nel 2017.

Inoltre, tra gli esportatori cinesi che non hanno ancora apportato cambiamenti significativi alle proprie catene di fornitura e alle rotte commerciali, la quota di coloro che sta valutando di farlo nel 2026 è la più elevata dell'intero campione (16%, superiore alla media globale del 10%).

Figura 6: evoluzione del dazio tariffario globale applicato dagli Stati Uniti



Fonti: Allianz Research

Il 43% delle imprese prevede un impatto netto negativo sulla propria attività, una quota ancora superiore al 39% registrato prima dell'inizio della guerra commerciale nel 2025.

Nonostante la recente decisione della Corte Suprema che ha dichiarato illegali i dazi imposti ai sensi dell'IEEPA, la Sezione 122 ha reintrodotti dazi generalizzati verso tutti i Paesi per 150 giorni (fino alla fine di luglio 2026), mantenendo stabile il dazio medio statunitense al 9%. Le preoccupazioni sono più acute in Cina e in Germania, dove circa la metà delle imprese (rispettivamente 50% e 49%) si aspetta effetti negativi, dato il forte grado di dipendenza dalle esportazioni verso gli Stati Uniti (rispettivamente 15% e 10%), che rappresentano il loro principale mercato di esportazione. Anche Stati Uniti (46%) e Vietnam (48%) registrano una quota più elevata di imprese che si aspettano un impatto negativo della guerra commerciale rispetto al campione complessivo.

Inoltre, confrontando le aspettative delle imprese per il 2026 con quelle per il 2025, le imprese tedesche mostrano aspettative leggermente più negative rispetto al periodo successivo al "Liberation Day" (+2 punti percentuali al 49%), mentre Polonia (-5 punti al 38%) e Regno Unito (-7 punti al 41%) prevedono uno scenario meno negativo rispetto al periodo precedente al "Liberation Day". Al contrario, le imprese in Brasile, India e Polonia sembrano leggermente meno preoccupate, con circa un terzo che si aspetta ulteriori impatti negativi.

A un anno di distanza, un numero inferiore di imprese (32%, -6 punti percentuali) prevede di aumentare i prezzi a causa di dazi o barriere commerciali più elevati, tornando su livelli simili a quelli precedenti al "Liberation Day".

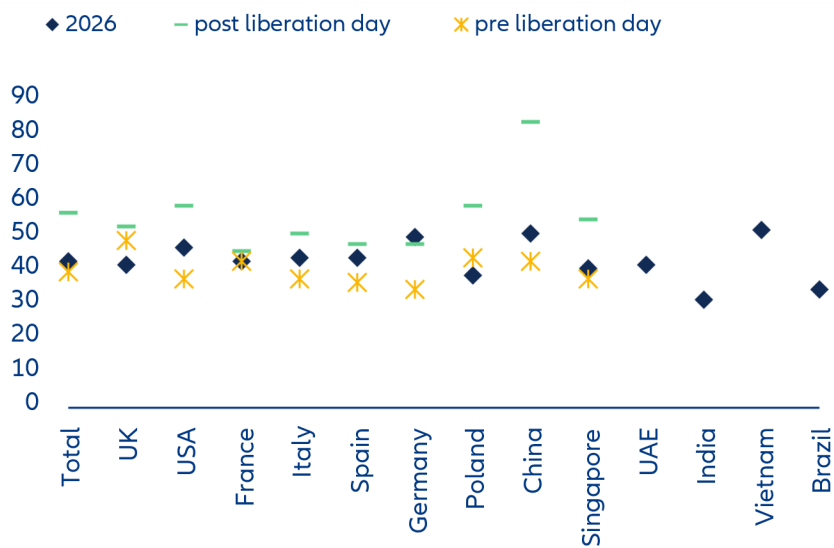
Le imprese più propense ad aumentare i prezzi di vendita si trovano nel Regno Unito (42%, +4 punti rispetto al periodo post "Liberation Day"), negli Stati Uniti (39%, -6 punti) e in Spagna (35%), mentre solo il 20% delle imprese cinesi sta valutando questa opzione, -25 punti rispetto al periodo post "Liberation Day" e -9 punti rispetto a quello pre "Liberation Day". La quota di imprese che pianifica di ridurre i prezzi in risposta alla guerra commerciale è rimasta invariata, con solo il 14% delle imprese che favorisce questa opzione. Vietnam (9%) e Polonia (10%) hanno registrato...

le quote più basse, mentre Italia e Spagna sembrano avere una base relativamente più solida, con rispettivamente il 19% e il 18% delle imprese che sembrano in grado di sostenere una riduzione dei prezzi. Tra le imprese che hanno dichiarato di non voler modificare i propri prezzi, l'assorbimento dei costi rimane l'opzione meno preferita insieme alla riallocazione delle esportazioni verso altri mercati (24% ciascuna), mentre l'approvvigionamento da altri mercati resta l'opzione favorita (25%), sebbene abbia perso parte della sua attrattività rispetto al periodo post "Liberation Day" (-6 punti percentuali).

Le imprese appaiono più ambiziose nelle proprie strategie di investimento, con un numero minore concentrato sulla riduzione dei costi e una maggiore attenzione agli investimenti in conto capitale in aree strategiche.

Rispetto al 2025, meno imprese dichiarano di sospendere gli investimenti (15% contro 22%). Le differenze tra Paesi restano relativamente contenute. Le imprese in Cina e Brasile sono leggermente più propense a rinviare gli investimenti, mentre quelle in Vietnam sono le meno inclini a farlo (10%). Nel complesso, le risposte risultano abbastanza equilibrate tra le tre principali strategie: il 26% delle imprese si concentra sulla riduzione dei costi e sull'efficienza operativa, il 28% sull'aumento degli investimenti in conto capitale e il 31% sull'espansione in nuove linee di business. Il mix complessivo è più orientato alla crescita rispetto al 2025, quando la riduzione dei costi era più diffusa (31%, +6 punti percentuali) e gli investimenti in conto capitale meno rilevanti (20%, -8 punti). A livello nazionale, le imprese in Vietnam si distinguono come le più espansive, con il 37% che prevede di aumentare gli investimenti in conto capitale e solo il 10% che intende trattenerli. Ciò è coerente con il ruolo crescente del Vietnam come polo industriale all'interno delle strategie di diversificazione delle catene di fornitura "China+1". Infine, l'espansione in nuove linee di business sta guadagnando terreno tra le imprese italiane (38%, +8 punti percentuali) e rimane la strategia dominante per le imprese in Cina (37%, -2 punti).

Figura 7: quota di rispondenti che si aspettano un impatto negativo dalla guerra commerciale nel prossimo anno



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

La trasformazione digitale e l'adozione dell'intelligenza artificiale emergono chiaramente come la principale priorità di investimento, indicata dal 26% degli intervistati, ben davanti alle iniziative di sostenibilità e riduzione delle emissioni di carbonio (20%) e al rafforzamento della resilienza delle catene di fornitura (18%).

Le leve più tradizionali, come l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze del personale (16%), le fusioni e acquisizioni (12%) e il reshoring (8%), si collocano più in basso, evidenziando un netto spostamento verso una competitività guidata dalla tecnologia. Questo conferma che l'implementazione dell'IA non è più sperimentale, ma è diventata un imperativo strategico centrale, con le imprese che la considerano sempre più cruciale per i guadagni di produttività, l'ottimizzazione dei costi e il posizionamento di lungo periodo.

I modelli tra i diversi Paesi aggiungono ulteriori sfumature.

Le imprese con sede negli Stati Uniti sono relativamente meno propense a dare priorità agli investimenti in IA (18%), pur operando alla frontiera globale dell'innovazione e dell'adozione. Esse attribuiscono invece un'importanza significativamente maggiore all'acquisizione di talenti (24%), indicando una fase di maturazione del ciclo digitale: con le infrastrutture di base in gran parte già presenti, il principale vincolo è ora l'accesso a forza lavoro qualificata in grado di implementare e scalare efficacemente l'IA. Al contrario, le imprese con sede in Cina citano più frequentemente l'IA come principale priorità (37%), riflettendo sia il rapido ritmo di adozione sia l'attenzione continua allo sviluppo su larga scala delle capacità tecnologiche.

Dall'inizio della guerra commerciale nel 2025, sette imprese su dieci hanno adottato misure operative per far fronte all'aumento dei dazi.

Le risposte si concentrano in tre livelli di adattamento: accumulo di scorte e diversificazione verso nuovi mercati (64%), approvvigionamento da nuovi fornitori (63%) e reindirizzamento delle rotte attraverso Paesi terzi (57%). Le modifiche agli Incoterms (36%), l'adattamento più tecnico e meno visibile, che in genere riflette cambiamenti nella ripartizione della responsabilità dei dazi alla frontiera, rappresentano la risposta meno scelta. Come prevedibile, essendo i due principali protagonisti della guerra commerciale, Stati Uniti (27%) e Cina (31%), seguiti dal Vietnam (30%), sono i Paesi che più spesso hanno reagito in qualche modo. All'estremo opposto dello spettro, Polonia e Singapore registrano entrambe il 40% delle imprese che hanno continuato a operare senza cambiamenti.

Le imprese in Cina (69%) sono state le più propense a reindirizzare i propri prodotti attraverso mercati terzi, seguite dagli Emirati Arabi Uniti (63%).

Questo è coerente con la nostra valutazione secondo cui, nel 2025, il 21% delle esportazioni cinesi normalmente destinate agli Stati Uniti è stato reindirizzato tramite l'India e i Paesi ASEAN. Al contrario, il costo del reindirizzamento sembra aver scoraggiato le imprese in Italia (48%) e Germania (50%). Nel complesso, la Cina registra anche il più alto tasso di diversificazione dei mercati tra tutti i Paesi rispondenti (75%), seguita da Regno Unito e Polonia (entrambi al 74%) e Vietnam (71%). La Germania, invece, presenta il tasso di diversificazione più basso (52%), insieme agli Emirati Arabi Uniti (56%) e all'India (58%). Inoltre, le imprese cinesi (75%) sono state le più proattive nella ricerca di nuovi fornitori nell'ultimo anno, ancora una volta insieme agli Stati Uniti (71%), al Regno Unito e al Brasile (70% ciascuno). Le imprese cinesi con catene di fornitura lunghe sono più inclini a ricorrere al reindirizzamento verso nuovi mercati o alla diversificazione dei mercati, piuttosto che a cambiare fornitori. Infine, le imprese degli Emirati Arabi Uniti (45%) sono state le più propense a modificare gli Incoterms nel corso dell'ultimo anno, mentre solo il 26% delle imprese britanniche ha dichiarato di averlo fatto.

Nel 2026, come storicamente avvenuto, CIF¹ (31% degli importatori e 25% degli esportatori) e FOB² (30% e 36%) dominano il trasporto marittimo, continuando a essere gli INCOTERMS³ più utilizzati nel commercio globale, in particolare nelle transazioni B2B.

Il CIF è preferito dagli acquirenti che cercano maggiore semplicità, poiché il venditore si assume una responsabilità più ampia per la logistica di spedizione — coprendo i costi di trasporto (e l'eventuale volatilità delle tariffe) e fornendo l'assicurazione fino al porto di destinazione — semplificando così le transazioni internazionali, soprattutto nell'attuale contesto di colli di bottiglia ad alto rischio. In altre parole, il venditore rende il commercio più agevole per l'acquirente, una soluzione particolarmente adatta a chi ha meno esperienza nelle spedizioni internazionali. Le imprese in Vietnam, in particolare, hanno mostrato una forte preferenza per il CIF (45% degli importatori e 43% degli esportatori), indicando che le imprese vietnamite preferiscono assumere un maggiore controllo su una parte più ampia della catena logistica. Il FOB, invece, è preferito quando gli acquirenti desiderano un maggiore controllo sulla logistica, poiché il rischio viene trasferito prima (al porto di carico o di origine), consentendo all'acquirente di ottimizzare la propria logistica e negoziare i costi di spedizione. Questa opzione è stata particolarmente apprezzata dagli importatori in Germania (38%).

1 CIF: Costo, assicurazione e nolo 2 FOB: Franco a bordo 3 INCOTERMS è l'acronimo di International Commercial Terms (Termini Commerciali Internazionali). Si tratta di un insieme di regole standardizzate pubblicate dalla Camera di Commercio Internazionale (ICC) che definiscono le responsabilità di acquirenti e venditori nel commercio internazionale.

I risultati di quest'anno mostrano cambiamenti evidenti rispetto allo scorso anno, guidati principalmente dalla politica tariffaria degli Stati Uniti.

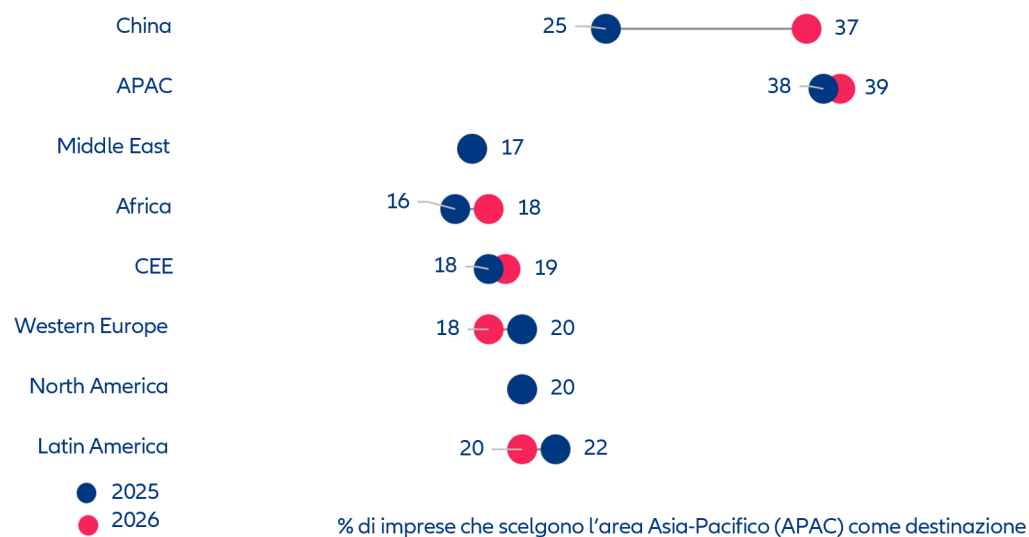
Tra tutti gli 11 INCOTERMS, il DDP ⁴ è l'unico che attribuisce al venditore la responsabilità dei dazi all'importazione, delle imposte e delle procedure di sdoganamento. Questo aiuta a spiegare il marcato calo dell'utilizzo del DDP da parte delle imprese esportatrici, passato dal 25% nel 2025 ad appena il 16% nel 2026. Questo cambiamento è comprensibile alla luce del contesto di guerra commerciale vissuto nel corso del 2025, che ha reso gli esportatori sempre più riluttanti ad assumersi l'esposizione a dazi volatili. Dal punto di vista degli importatori, l'indagine globale mostra che la variazione più significativa è stata l'aumento dell'adozione del termine FOB, salito dal 20% nel 2025 al 30% nel 2026. Questo spostamento suggerisce che gli importatori stanno cercando un maggiore controllo sulle proprie catene di fornitura, probabilmente per ottimizzare i costi e ridurre la dipendenza dalle modalità di spedizione organizzate dai fornitori.

La regione Asia-Pacifico, esclusa la Cina, è il beneficiario strutturale più evidente dell'attuale riallineamento delle catene di fornitura globali, registrando il maggiore afflusso netto tra tutte le regioni analizzate nell'indagine.

Le imprese già presenti nella regione mostrano una forte convinzione nel mantenere la propria presenza, mentre quelle che si stanno rilocalizzando altrove — in particolare dalla Cina e dal Nord America — individuano l'Asia-Pacifico come destinazione principale.

I fattori di attrazione sono ben noti: costi del lavoro competitivi, miglioramento delle infrastrutture logistiche, profonda integrazione commerciale regionale nell'ambito dell'RCEP e maturazione degli ecosistemi di fornitori in Vietnam, India, Indonesia e Malesia. Il punteggio dominante di Singapore in termini di permanenza all'interno della regione rafforza il suo ruolo di ancoraggio logistico e finanziario di queste catene del valore.

Figura 8: le imprese che valutano una crescita nell'area Asia-Pacifico (esclusa la Cina) continuano ad aumentare anno dopo anno



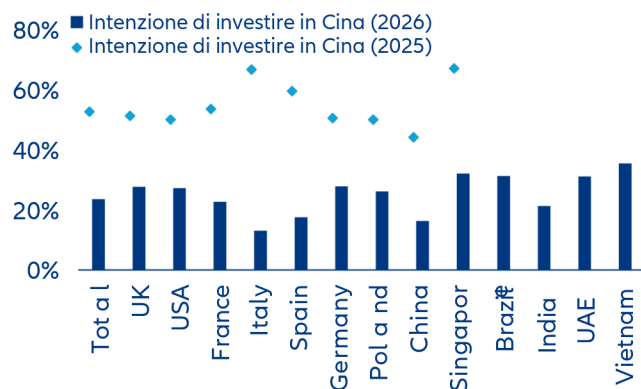
Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

⁴ DDP : Delivered duty paid

L'Europa ha registrato il miglioramento più marcato rispetto all'indagine dello scorso anno, mantenendo al contempo il più alto grado di permanenza all'interno della regione.

L'interesse verso l'Europa come destinazione di esportazione è aumentato in modo generalizzato, con gli esportatori di Singapore (+10 punti percentuali, al 19% delle imprese) e degli Stati Uniti (+9 punti percentuali, al 29%) che mostrano l'incremento più significativo dell'interesse. Anche le imprese alla ricerca di nuovi siti produttivi hanno aumentato l'attenzione sia verso la Cina sia verso l'Europa, in seguito all'escalation in Medio Oriente e all'inizio della guerra commerciale nel 2025. In particolare, la regione europea presenta il più alto livello di permanenza interna tra tutte le aree geografiche analizzate nell'indagine, con circa il 37% delle imprese attualmente operative nella regione che indica una preferenza per restarvi. Germania e Polonia rimangono i Paesi dell'Europa occidentale maggiormente ancorati alla regione dell'Europa centro-orientale (CEE), mentre l'Italia è il Paese con la maggiore concentrazione di crescita all'interno dell'Europa occidentale.

Figura 9: le intenzioni di investimento verso la Cina registrano un forte calo



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

The US leads the supply-chain retreat as tariff barriers reduce its attractiveness for businesses.

This is not a 2026 phenomenon: Last year's survey already saw a drop in interest in expanding in the US market. This year, only 13% of firms are considering the US as an export growth platform, from 17% the previous year. In parallel, the attractiveness of the US as a potential future location of offshore production sites has continued to deteriorate as the trade war consequences remain. The exceptions are US firms which in this year's survey have turned inward and indicated a higher preference to grow in their own market.

Nel complesso, Cina e Stati Uniti sono i Paesi che hanno subito maggiormente la perdita di potenziali investimenti futuri, a dimostrazione di come le imprese globali, così come quelle cinesi, si stiano ritirando dal gigante asiatico.

La propensione alla permanenza delle imprese con sede in Cina è crollata dal 32% al 16%, mentre la quota di quelle che indicano l'area Asia-Pacifico come prossima destinazione è aumentata dal 25% al 37%, rendendo il flusso bilaterale dalla Cina verso l'Asia-Pacifico quello dominante nell'indagine.

Parallelamente, la Cina sta perdendo attrattività come destinazione in quasi tutte le regioni non statunitensi: l'interesse delle imprese mediorientali verso la Cina è sceso dal 12% al 4% (-8 punti percentuali), quello dell'Europa centro-orientale dall'11% al 3% (-8 punti), dell'Europa occidentale dall'11% al 5% (-6 punti) e dell'America Latina dall'8% al 4% (-4 punti).

Allo stesso tempo, le intenzioni di investimento verso la Cina sono calate dal 53% al 24% in un solo anno: un crollo di 29 punti percentuali che rappresenta il cambiamento direzionale più marcato dell'intera indagine. Ciò che rende questo risultato strutturalmente rilevante è il fatto che non si tratta di una dinamica di disaccoppiamento guidata dall'Occidente: anche le imprese cinesi hanno ridotto le proprie intenzioni di investimento a favore della Cina di 28 punti percentuali nello stesso periodo, segnalando che la rivalutazione della Cina come base produttiva nasce dall'interno, e non è dovuta esclusivamente a pressioni geopolitiche esterne.

Sebbene il distacco dalla Cina sia di natura strutturale, la crisi in Medio Oriente potrebbe aver introdotto alcuni effetti di stabilizzazione per determinati mercati che in precedenza stavano valutando la delocalizzazione verso altre aree.

Dall'inizio della guerra, le imprese tedesche e britanniche hanno adottato un atteggiamento più favorevole alla Cina e hanno rafforzato ulteriormente la posizione di Singapore, molto probabilmente come risultato di una sostituzione geopolitica.

La gravità culturale regionale continua a influenzare le intenzioni di rilocalizzazione a livello bilaterale.

Al di sotto delle tendenze aggregate, l'indagine rivela un persistente orientamento verso la regione di origine che i soli flussi interregionali non riescono a cogliere. Le imprese spagnole indicano in modo sproporzionato l'America Latina come destinazione preferita, riflettendo affinità linguistiche, tradizioni giuridiche e legami storici di investimento. Le imprese con sede in Cina, pur orientandosi più in generale verso l'area Asia-Pacifico, mantengono un interesse significativo per l'Africa e l'America Latina, ovvero destinazioni in cui gli investimenti cinesi legati allo Stato hanno costruito presidi commerciali negli ultimi due decenni. Questi schemi di attrazione erano già visibili nell'indagine dello scorso anno e sono rimasti stabili, il che suggerisce che si tratti di caratteristiche durature del processo decisionale a livello aziendale, piuttosto che di risposte all'attuale contesto macroeconomico, e che siano legate a corridoi di investimento culturali, linguistici e storicamente consolidati.

Le imprese operanti in Paesi che hanno recentemente stipulato accordi di libero scambio (FTA) stanno cercando di espandersi in nuovi mercati, in particolare in India, Brasile, Francia e Spagna.

Il caso più evidente è l'India, dove il 40% degli intervistati intende utilizzare gli FTA per accedere a mercati completamente nuovi, la quota più alta tra tutti i Paesi con un ampio margine. Brasile, Francia e Spagna seguono l'India, indicando un maggiore interesse all'espansione verso nuovi mercati da parte delle imprese di Paesi attivamente impegnati nella firma di FTA. Il profilo della Cina rafforza la sua postura difensiva individuata nei dati sulla rilocalizzazione: il 13% segnala l'assenza di impatti degli FTA — il valore più alto a pari merito con la Polonia — e solo il 14% punta a nuovi mercati. Le barriere non tariffarie restano una sfida, ma emerge una chiara distinzione tra le difficoltà affrontate dai mercati sviluppati e da quelli emergenti. Mentre i mercati emergenti, in particolare il Vietnam (41%), l'India (37%), la Cina (34%) e il Brasile (27%), mirano a entrare ed espandersi nei mercati sviluppati, le barriere effettive restano i vincoli di accesso al mercato: standard tecnici, dazi antidumping, requisiti fitosanitari, requisiti locali...

le norme sul contenuto locale e le licenze di importazione. L'Accordo di libero scambio UE-Vietnam è stato concepito quasi interamente per smantellare questi ostacoli per gli esportatori vietnamiti. Le imprese con sede nei mercati sviluppati mostrano profili differenti a seconda del Paese. Il Regno Unito (27%) è in testa per quanto riguarda le procedure doganali, una conseguenza della Brexit, mentre anche la Francia (24%) presenta una forte incidenza di ostacoli legati alla dogana, riflettendo attriti simili per le sue esportazioni extra-UE. La Germania mostra una distribuzione più equilibrata tra aiuti di Stato e distorsioni della concorrenza (19%) e contingenti/quota (32%). Questa differenziazione non è casuale, poiché riflette direttamente la direzione delle ambizioni commerciali.



Il consenso che si è rotto: la sostenibilità in un mondo sempre più frammentato

Sebbene la sostenibilità stia influenzando sempre più il commercio globale, i Paesi stanno seguendo percorsi divergenti, creando incertezza per le imprese. Per gran parte dell'ultimo decennio, l'ESG sembrava convergere verso uno standard globale unificato.

Ciò è stato favorito da tappe fondamentali come l'Accordo di Parigi, il Regolamento UE sulla divulgazione della finanza sostenibile, l'istituzione dell'International Sustainability Standards Board e la Direttiva europea sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese, di ampia portata. Un'architettura armonizzata della rendicontazione era ancora considerata plausibile nel 2023.

Tuttavia, questo scenario è cambiato nel 2025, quando gli Stati Uniti hanno preso una direzione nettamente divergente, mentre altre regioni hanno continuato a sviluppare i propri quadri normativi. La sostenibilità non è scomparsa, ma si è frammentata in molteplici regimi regolatori senza una base comune. Oggi, la sostenibilità sta incidendo sempre più sul commercio globale, seppure lungo percorsi nazionali divergenti che generano crescente incertezza per le imprese.

L'integrazione di criteri ambientali nella politica commerciale, in particolare attraverso il prezzo del carbonio alle frontiere, come nel caso del meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere dell'UE (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM), entrato in vigore nel gennaio 2026, collega direttamente l'accesso al mercato all'intensità delle emissioni.

Non esiste un corrispondente allineamento a livello globale. Nel frattempo, gli Stati Uniti stanno riducendo alcune misure commerciali legate alla sostenibilità a livello nazionale, mentre l'UE sta ammorbidendo o rinviando alcuni aspetti delle proprie regole, ampliando ulteriormente il divario. Le catene di fornitura sono al centro di questi sviluppi, poiché i requisiti di sostenibilità ora si estendono lungo l'intera catena del valore e richiedono dati verificati in materia ambientale, sociale e di governance dai fornitori. Per le imprese che operano a livello globale, questa combinazione di frammentazione normativa e sostenibilità legata al commercio aumenta la complessità, accresce i costi di conformità, incoraggia un disaccoppiamento selettivo e intensifica le frizioni commerciali. Il risultato è un contesto competitivo sempre più disomogeneo, con rischi di arbitraggio normativo e di accesso incoerente ai mercati, rendendo incerto il percorso di lungo periodo del commercio verde.

In un contesto di rischi geopolitici, le imprese stanno ridimensionando le proprie ambizioni di sostenibilità nel 2026, concentrandosi sulle misure legate alla catena di fornitura, mentre riforme interne più profonde restano indietro.

Le iniziative di sostenibilità vengono rinviate piuttosto che abbandonate, poiché le imprese danno priorità alla gestione della liquidità, dei rischi geopolitici e della domanda più debole. Se le pressioni sui costi dovessero attenuarsi o le condizioni di finanziamento migliorare.

È probabile che il livello di consenso recuperi, piuttosto che continuare a diminuire. Nel complesso, i risultati suggeriscono che, rispetto al 2025, nel 2026 le azioni legate alla sostenibilità saranno più moderate, guidate meno da un disimpegno esplicito e più da una riduzione della convinzione.

Sebbene la quota di rispondenti che concorda sul fatto che siano in corso azioni di sostenibilità resti elevata, la distribuzione delle risposte è cambiata, determinando una riduzione netta di 22 punti percentuali nel consenso complessivo, dall'84% nel 2025 al 62% nel 2026. Questo andamento è visibile nella maggior parte dei paesi, sebbene con forti differenze: la Cina registra il calo più marcato, dall'89% nel 2025 al 47%, seguita dal Regno Unito, che perde 29 punti percentuali (da 84% a 55%). Le economie europee mostrano la contrazione più contenuta: Germania (-9 p.p.), Francia (-10 p.p.) e Italia (-13 p.p.). Per quanto riguarda le priorità delle misure di sostenibilità nel business, gli sforzi sono principalmente trainati dalle catene di fornitura, mentre i cambiamenti interni più profondi restano indietro. In media, le misure legate alla supply chain sono considerate le più importanti, con un punteggio del 59%, in particolare in Spagna, India e Vietnam (62%), negli Stati Uniti e in Francia (61%), rispetto al 54% in Brasile e Germania e al 53% negli Emirati Arabi Uniti. Gli investimenti nella logistica e nei prodotti green (39%) sono più prioritari in Germania per la logistica (44%) e nel Regno Unito per i prodotti green (44%). Le azioni di governance e compliance, come il reporting (33%), la regolamentazione (32%) e la riduzione delle emissioni di carbonio (31%), rimangono priorità secondarie.

L'attenzione più bassa riguarda il cambiamento strutturale, con la remunerazione del management (29%) e la diversità della forza lavoro (27%) che ottengono risultati deboli in tutti i mercati.

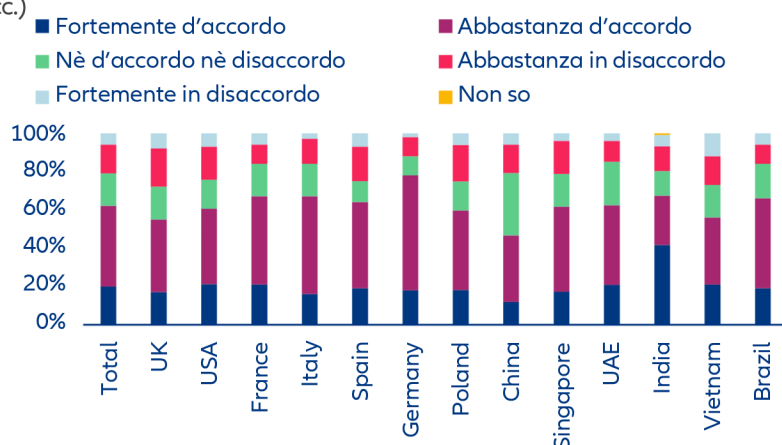
Le intenzioni globali di riduzione delle emissioni di CO₂ sono in aumento nel 2026, trainate dall'ingresso di nuovi partecipanti alla survey e da forti progressi in India, Vietnam, Polonia, Germania e Cina, mentre alcuni mercati tradizionali come Francia, Italia e Stati Uniti mostrano lievi arretramenti.

L'intenzione di ridurre le emissioni di CO₂ è aumentata nel 2026: il 26% dei rispondenti punta a una riduzione del 5–10% (+4 punti percentuali rispetto al 2025). Questo è stato guidato soprattutto da obiettivi ambiziosi nei nuovi paesi inclusi nella survey, in particolare India (54%) e Vietnam (34%). Si registrano aumenti anche in Polonia (+8%), Germania (+5%) e Francia (+5%), mentre Italia (-7%) e Stati Uniti (-2%) attribuiscono minore priorità alla sostenibilità. La fiducia delle aziende nel raggiungimento della neutralità climatica (net zero) resta elevata, all'84%, con aumenti significativi in Polonia, Cina, Singapore, Regno Unito e Germania, ma cali in Francia, Spagna, Stati Uniti e Italia. Anche i nuovi paesi analizzati mostrano un forte consenso: Brasile (90%), Vietnam (84%), India (82%) ed Emirati Arabi Uniti (82%).

Il sostegno pubblico potrebbe aiutare le imprese a ridurre la propria impronta di carbonio.

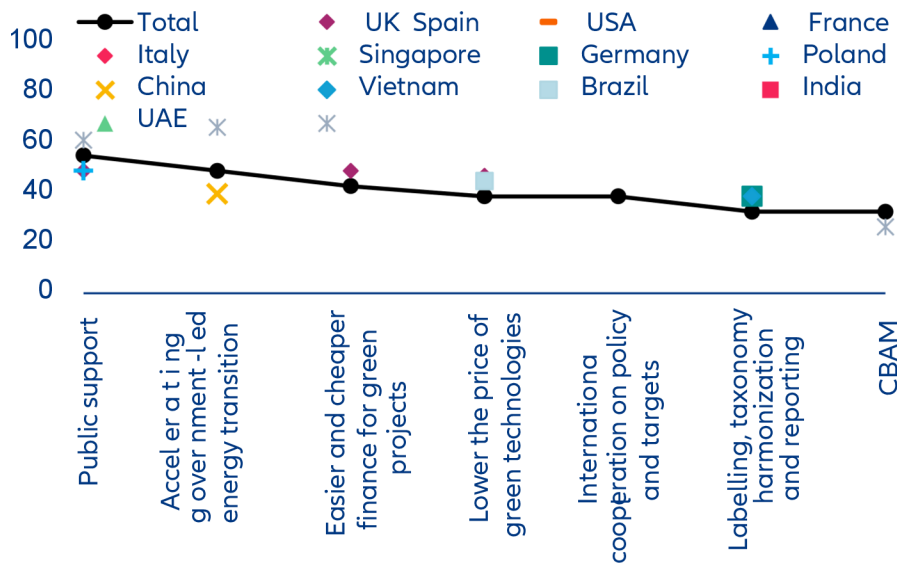
I risultati della survey mostrano che le aziende ritengono che il supporto pubblico — come sussidi sui prezzi, eliminazione dei dazi sui prodotti green, agevolazioni fiscali e regole sugli appalti pubblici — avrebbe l'impatto positivo maggiore sulla riduzione delle emissioni. Questa è la misura considerata più importante negli Stati Uniti, Francia, Italia, Spagna, Germania, Cina, Singapore, Emirati Arabi Uniti e India. Segue l'accelerazione delle transizioni energetiche guidate dai governi (ad esempio il miglioramento delle reti elettriche), con il 48% di consenso, in particolare in Regno Unito (51%), Polonia (51%), Vietnam (65%) e Brasile (50%). Al contrario, il CBAM dell'UE è ritenuto lo strumento con minor impatto, scelto da solo il 32% delle aziende.

Figure 10 : La mia azienda e il nostro senior management implementano azioni ESG che hanno un impatto significativo sul business (ad es. nuovi prodotti, restrizioni su clienti e fornitori, ecc.)



Fonti: Allianz Global Trade Survey 2026

Figura 11: Priorità delle misure ESG per la tua azienda, deviazione dalla media (in punti percentuali)



Fonti: Allianz Global Trade Survey 2026

Nota: sono inclusi solo i paesi che si discostano di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media del campione. Il sostegno pubblico corrisponde al prezzo. Sussidi, eliminazione dei dazi sui prodotti green, agevolazioni fiscali e appalti pubblici. CBAM sta per Carbon Border Adjustment Mechanism (Meccanismo di adeguamento del carbonio alla frontiera).

La sostenibilità sta diventando centrale per la politica industriale e la competitività, poiché i governi allineano strumenti commerciali e climatici — come sussidi, dazi e appalti pubblici — per sostenere le industrie nazionali pulite.

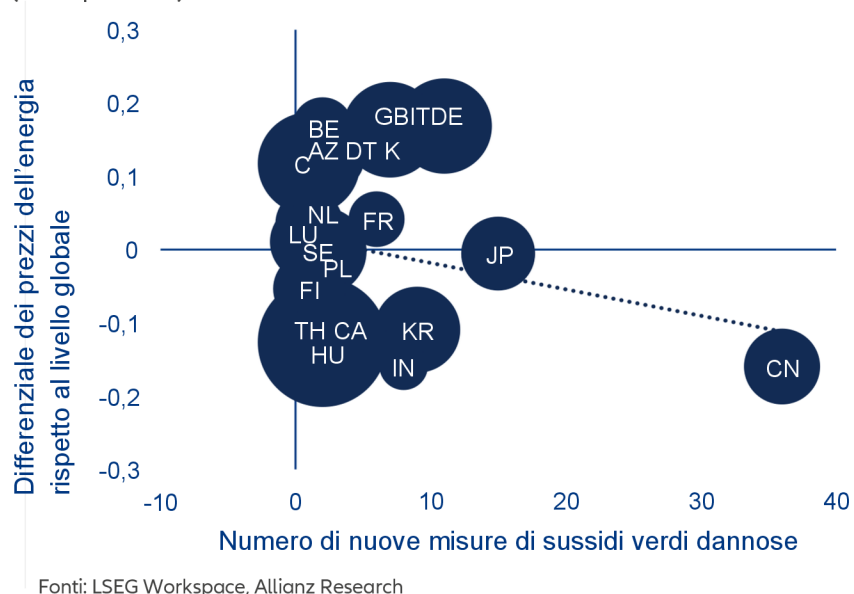
Tuttavia, livelli di ambizione disomogenei e regolamentazioni in evoluzione, in particolare nell'UE e negli Stati Uniti, rischiano di distorcere la concorrenza. Questo è particolarmente critico per la Germania, dove i settori ad alta intensità energetica dipendono da un chiaro sostegno politico durante la transizione. Sebbene circa il 71% del commercio di beni green fosse coperto da sussidi nel 2025, in aumento rispetto al 66,3% del 2024, il numero di nuove misure è diminuito dal picco di 367 nel 2023 a 235 nel 2024 e 190 nel 2025. I paesi che introducono più nuovi sussidi per i prodotti green mostrano un differenziale dei prezzi dell'energia più basso rispetto ai prezzi energetici globali, ottenendo allo stesso tempo quote maggiori di esportazioni green. Nonostante ciò, i paesi europei stanno reggendo bene, pur a fronte di prezzi dell'energia generalmente più elevati e di un sostegno di politica industriale più limitato.

Catene di fornitura nel mirino.

Le catene di fornitura sono il punto in cui la frammentazione ESG si manifesta in modo più acuto, in particolare per gli esportatori di fascia intermedia e per i fornitori Tier 1 e Tier 2, stretti tra clienti e regolatori che operano con quadri normativi incompatibili. Le aziende con una forte esposizione ai mercati statunitensi e asiatici sono sottoposte a una pressione sproporzionata.

Un singolo esportatore con attività nell'UE, negli Stati Uniti e in Giappone deve oggi gestire tre sistemi non interoperabili: la CSRD dell'UE, la SB 253 della California e il regime giapponese allineato all'ISSB. Le logiche sottostanti a questi sistemi sono diverse, con doppia rispetto a singola materialità, trattamenti incoerenti dello Scope 3 e formati di disclosure divergenti, costringendo le aziende a mantenere architetture dati e processi di reporting paralleli. Il carico di costi è significativo: le stime ufficiali indicano che la conformità annuale alla CSRD per le grandi imprese si aggira intorno ai 740.000 euro, con importanti investimenti iniziali, mentre nella pratica i costi variano ampiamente e, per le multinazionali più complesse, possono raggiungere decine di milioni di euro. Elemento cruciale: i concorrenti statunitensi spesso non sono soggetti a requisiti federali equivalenti, creando una asimmetria strutturale dei costi nei settori B2B altamente competitivi a livello globale, come macchinari, chimica e filiere automotive. Questo divario si traduce direttamente in pressione sui margini, indipendentemente dalla qualità intrinseca o dal valore strategico dei dati di sostenibilità, e cristallizza uno svantaggio persistente per le imprese che operano in più giurisdizioni regolamentari.

Figura 12: Numero di nuovi sussidi industriali verdi in relazione al differenziale dei costi energetici rispetto al livello globale (costo per kWh)



Allo stesso tempo, il tentativo dell'UE di spingere i requisiti ESG a monte lungo le catene di fornitura si è indebolito, interrompendo quello che era stato concepito come un meccanismo di trasmissione degli standard di sostenibilità.

La riforma Omnibus ha introdotto un limite lungo la catena del valore che riduce la capacità delle grandi imprese di richiedere dati ESG dettagliati ai fornitori più piccoli, molti dei quali costituiscono la spina dorsale della base industriale tedesca. Ne deriva un vuoto legale e operativo: le aziende restano responsabili della rendicontazione delle emissioni Scope 3 — che rappresentano una quota significativa delle emissioni complessive incorporate — ma non dispongono di strumenti coercitivi per ottenere i dati necessari. Le imprese che avevano già investito in modo significativo in sistemi di raccolta dati dai fornitori si trovano ora ad affrontare un'incertezza sulla rilevanza di tali investimenti, mettendo in evidenza il costo dell'instabilità regolamentare. Più in generale, la sostenibilità è entrata in una nuova economia politica, in cui la conformità non riguarda più solo il rispetto delle norme, ma anche la gestione dell'esposizione competitiva. Sebbene le asimmetrie di costo con mercati meno regolamentati — in particolare gli Stati Uniti — possano penalizzare le imprese europee nei settori sensibili ai prezzi, le aspettative degli investitori in materia di performance ESG restano elevate e, in alcuni mercati, le capacità ESG continuano a offrire vantaggi finanziari e strategici.

Il divario tra aspettative regolamentari e realtà operative si sta ampliando, ma il livello di riferimento globale in materia ESG sta aumentando, non diminuendo.

La frammentazione geopolitica, guidata dalla politica tariffaria statunitense e dalle iniziative dell'UE sulla resilienza delle catene di fornitura, le strategie di resilienza e una più ampia tendenza alla de-globalizzazione stanno spingendo le imprese europee a diversificare le catene di fornitura, allontanandole dalla Cina e orientandole verso ASEAN, India, Europa orientale e alcune aree dell'Africa. Questo processo sta creando un nuovo divario ESG. Man mano che le aziende entrano in mercati di fornitura caratterizzati da regimi di disclosure più deboli e meno verificati, devono ricostruire i sistemi di raccolta dati ESG per partner che spesso non sono in grado di soddisfare gli standard dei fornitori esistenti. Ciò amplia il divario tra le aspettative regolamentari e la realtà operativa, soprattutto per le imprese che restano soggette agli obblighi di rendicontazione della CSRD. L'ironia è evidente: gli sforzi per aumentare la trasparenza delle catene di fornitura si scontrano con le pressioni geopolitiche che stanno reindirizzando gli approvvigionamenti verso giurisdizioni con infrastrutture ESG meno sviluppate, proprio mentre i meccanismi di enforcement dell'UE si sono indeboliti. Tuttavia, questo divario potrebbe non essere permanente. Circa 40 giurisdizioni, che rappresentano circa il 60% del PIL globale, stanno adottando o allineandosi a framework di disclosure basati sugli standard ISSB, tra cui Giappone, Singapore, Hong Kong, Australia e Regno Unito. Nel frattempo, il CSDS cinese previsto per il 2026 adotta il principio della doppia materialità, allineandosi maggiormente all'approccio europeo. Questo suggerisce che il livello di riferimento globale in materia ESG è in crescita, non in declino, anche mentre gli Stati Uniti si allontanano da un'azione a livello federale. Per le catene di fornitura, ciò implica una transizione complessa: nel breve termine, frammentazione e rischi di compliance; nel medio periodo, però, emerge l'opportunità di ricostruire architetture di dati ESG più coerenti e scalabili, applicabili a una base di fornitori sempre più regolamentata.



L'adozione dell'AI tra gli esportatori: una rivoluzione a due velocità?

L'adozione dell'AI è ormai di fatto universale tra gli esportatori, ma la profondità di utilizzo e il peso strategico variano fortemente tra i diversi mercati.

Solo lo 0,5% degli esportatori intervistati dichiara di non utilizzare affatto l'AI, a conferma che la tecnologia ha superato la fase di innovazione ed è entrata nelle operazioni quotidiane. Tuttavia, mentre il 43% delle aziende ha già implementato l'AI su larga scala in più funzioni, solo il 32% la considera pienamente integrata nella strategia core. I leader non sono quelli che il senso comune potrebbe aspettarsi: Cina (41%), Emirati Arabi Uniti (40%) e Brasile (36%) guidano la classifica per integrazione strategica dell'AI. Al contrario, le economie avanzate appaiono più caute: solo il 22% delle aziende nel Regno Unito e il 21% a Singapore definiscono l'AI come centrale nella strategia aziendale. Singapore si distingue invece dal punto di vista operativo, con il 51% delle aziende che ha raggiunto un'implementazione su larga scala, mentre il Vietnam guida a livello globale con il 53%, evidenziando una crescente platea di operatori dei mercati emergenti che eccellono nell'esecuzione pur restando spesso sotto i radar.

La vera divisione non riguarda l'adozione, ma le aspettative: i mercati emergenti sono molto più ottimisti sull'impatto dell'AI nel breve periodo.

L'asimmetria più evidente riguarda proprio le aspettative, con i mercati emergenti che stanno facendo scelte molto più ambiziose. In India, ben il 63% degli esportatori si aspetta che l'AI generi riduzioni dei costi pari ad almeno il 15% entro 12 mesi — un livello di fiducia senza eguali a livello globale. Segue il Brasile con il 51%, mentre i mercati sviluppati restano nettamente indietro: solo il 18,5% nel Regno Unito, con Germania (29%), Francia (30%) e Stati Uniti (29%) che si collocano in una fascia intermedia più prudente.

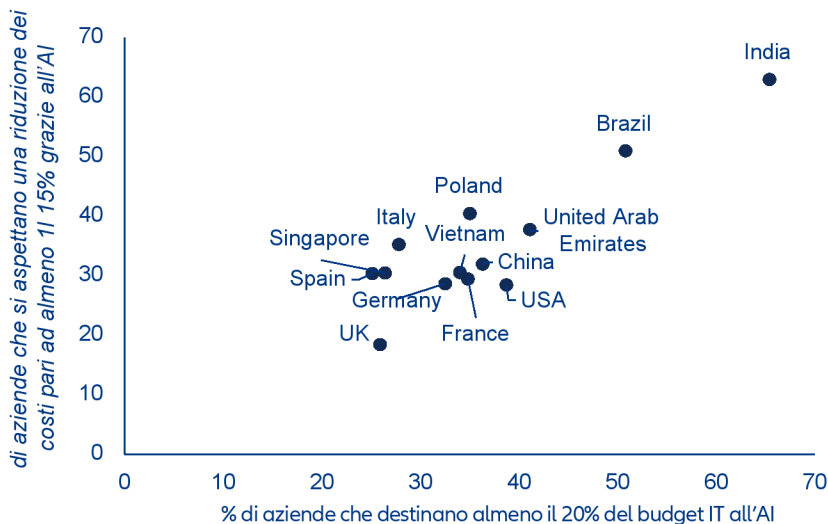
Lo stesso schema emerge anche per le aspettative di crescita. Un significativo 61% delle aziende indiane prevede che l'AI aumenterà il fatturato export di almeno il 10% entro un anno, rispetto al 30% in Brasile e al 29% negli Stati Uniti. All'estremo opposto dello spettro, la Spagna. Il 18% segnala un profondo scetticismo. Questo crescente divario nelle aspettative suggerisce che gli esportatori dei mercati emergenti vedano l'AI non come uno strumento di efficienza incrementale, ma come una tecnologia di "salto di fase", capace di comprimere i tempi di sviluppo e di ridefinire le gerarchie competitive.

I modelli di spesa riflettono il livello di convinzione, ma le barriere strutturali — in particolare l'incertezza sul ritorno dell'investimento (ROI) e la carenza di competenze — continuano a limitare l'espansione.

Non sorprende che l'allocazione di capitale segua l'ottimismo. In India, il 65% degli esportatori destina oltre il 20% del budget IT all'AI, un livello di impegno che supera nettamente quello della maggior parte dei mercati sviluppati. Anche Brasile (51%) ed Emirati Arabi Uniti (41%) mostrano un forte sostegno finanziario, rafforzando la loro intenzione strategica. L'Europa, al contrario, resta più prudente: Spagna (25%), Regno Unito (26%) e Italia (28%) si collocano nella fascia più bassa per intensità di investimento. Tuttavia, anche dove la spesa è elevata, la scalabilità dell'AI resta disomogenea. Nelle economie avanzate, il principale vincolo non è l'accesso, ma la dimostrazione del valore: l'incertezza sul ROI è citata dal 35% delle aziende negli Emirati Arabi Uniti, dal 31% a Singapore e in Germania e dal 30% negli Stati Uniti, indicando che l'implementazione ha superato i ritorni misurabili. Altrove, il collo di bottiglia è il capitale umano. La carenza di competenze riguarda il 31% delle aziende in Cina e India, il 30% in Vietnam e il 28% in Francia, a dimostrazione di una competizione globale sempre più intensa per i talenti AI.

La Polonia fa eccezione: il 33% delle aziende cita gli elevati costi di implementazione, ricordando che in alcuni mercati i vincoli di capitale restano un fattore determinante.

Figure 13: Expectations from AI vs budget allocations



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Potrebbe essere in fase di emergenza un'economia dell'AI a due velocità, in cui gli adottanti più aggressivi potrebbero accelerare significativamente rispetto agli altri, qualora le loro aspettative si concretizzassero.

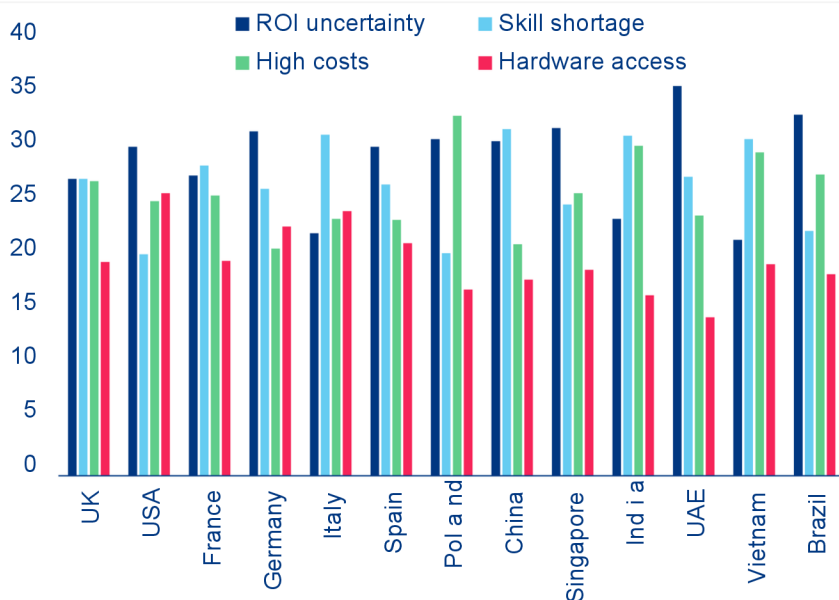
Gli esportatori di India, Brasile ed Emirati Arabi Uniti non stanno solo adottando l'AI, ma stanno anche investendo capitali, integrandola in modo strategico e aspettandosi ritorni rapidi e tangibili. Al contrario, le loro controparti in Europa e Nord America, pur essendo anch'esse attive nell'adozione dell'AI, procedono con maggiore cautela, limitate da soglie di rendimento più stringenti e da aspettative più gradualistiche.

Questa divergenza può riflettere pressioni competitive differenti, livelli di produttività di partenza diversi o una diversa tolleranza istituzionale al rischio.

Per investitori e decisori politici, le implicazioni sono rilevanti: i mercati che mostrano elevata intensità di investimento e aspettative elevate potrebbero generare forti guadagni di produttività — oppure affrontare una brusca revisione delle aspettative se tali previsioni si rivelassero eccessivamente ottimistiche.

I prossimi 12 mesi saranno decisivi, fungendo da vero e proprio stress test reale per capire se la fiducia nell'AI mostrata dai mercati emergenti sia lungimirante — oppure prematura.

Figure 14: Principali ostacoli all'adozione dell'intelligenza artificiale

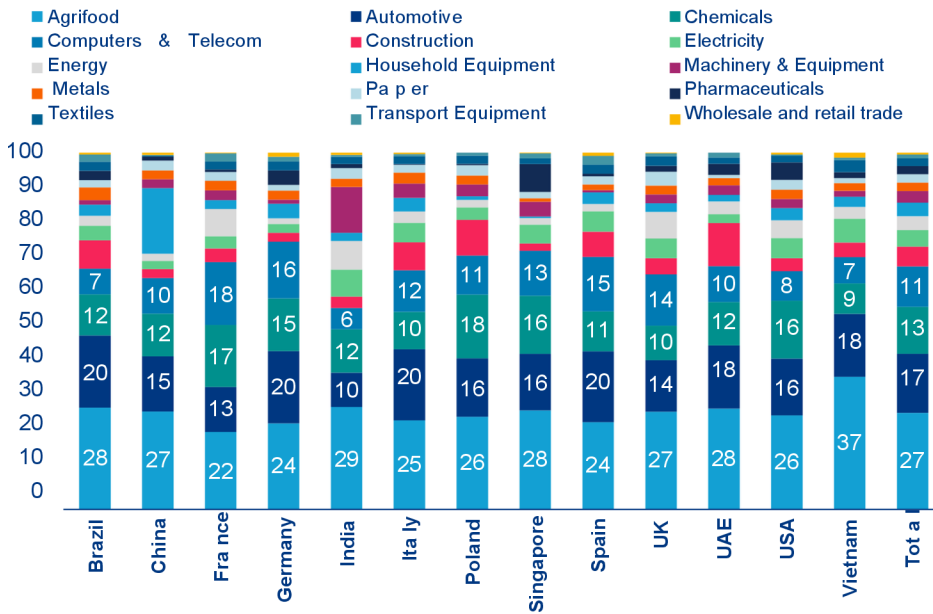


Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026



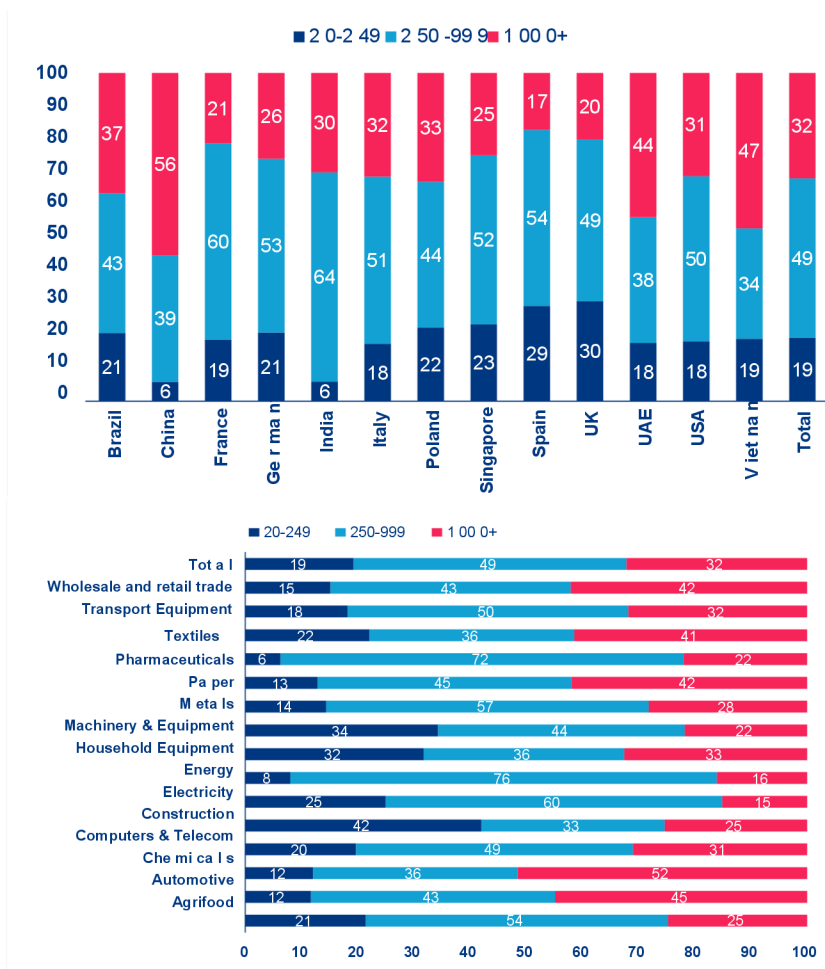
Appendice

Distribuzione dei settori industriali tra le aziende rispondenti (% delle aziende surveyate)



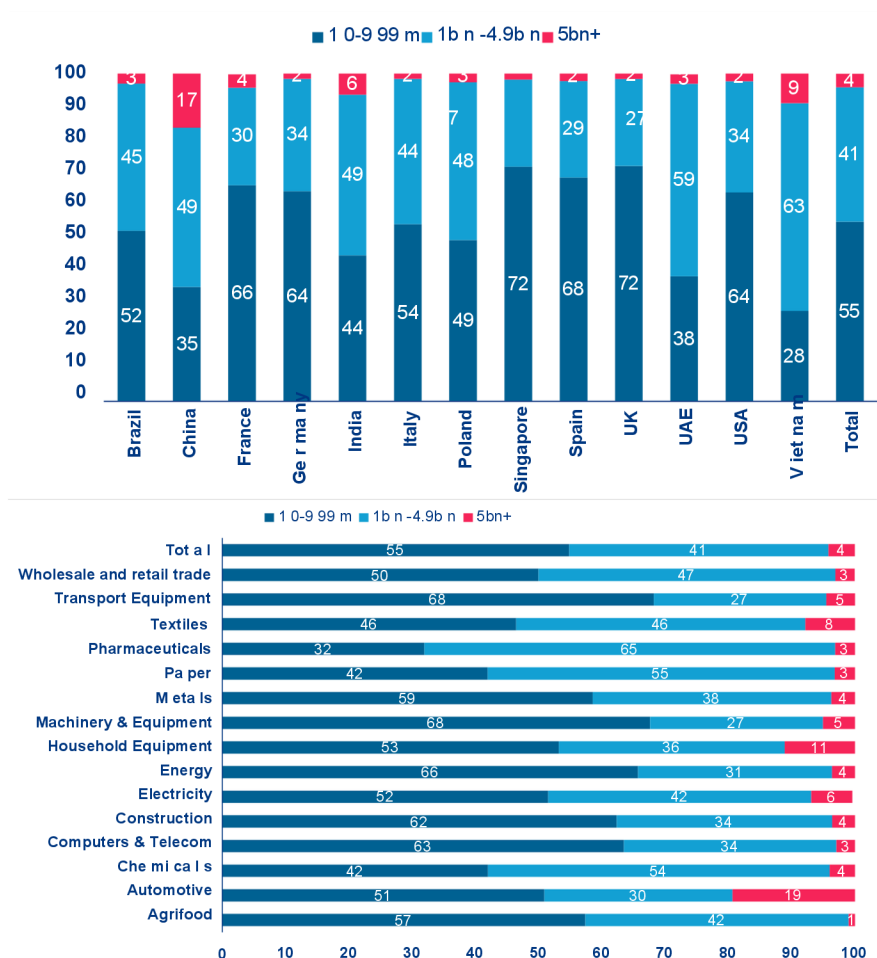
Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

Distribuzione della dimensione delle aziende per paese e settore (numero di dipendenti, % dei rispondenti)



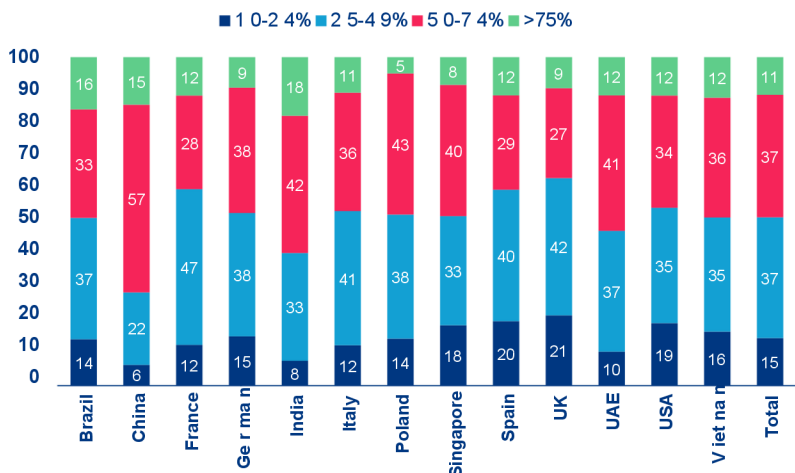
Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

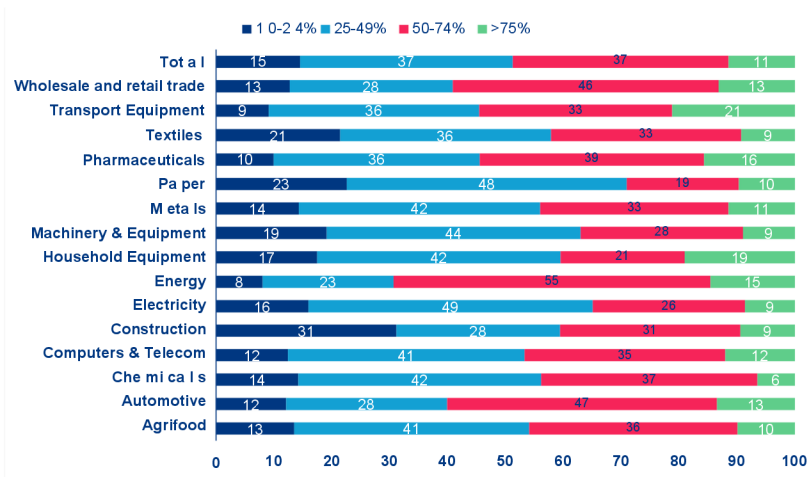
Distribuzione del fatturato delle aziende per paese e settore (% dei rispondenti)



Fonti: Allianz Trade Global Survey 2026

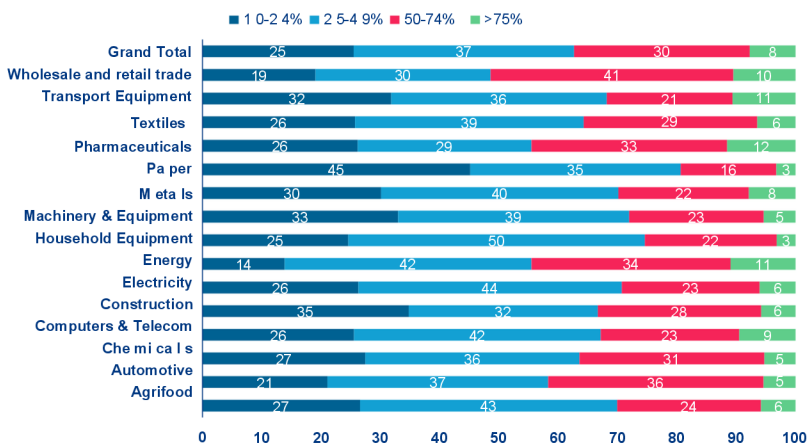
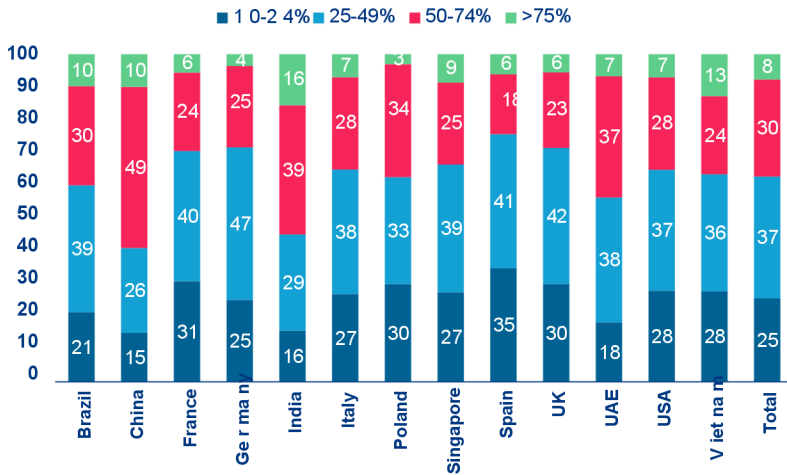
Distribuzione delle aziende in base alla quota di produzione svolta fuori dalla sede principale (% dei rispondenti)





Sources: Allianz Trade Global Survey 2026

Distribution of companies based on the percentage of production (including components) done outside of their company's 'main location', % of respondents



Fonte: Allianz Trade Global Survey 2026



Il nostro team

Chief Investment Officer
& Chief Economist Allianz
Investment Management SE



Ludovic Subran
ludovic.subran@allianz.com

Head of Economic Research
Allianz Trade



Ana Boata ana.boata@allianz-trade.com

Head of Macroeconomic & Capital
Markets Research Allianz
Investment Management SE



Bjoern Griesbach
bjoern.griesbach@allianz.com

Head of Outreach Allianz
Investment Management SE



Arne Holzhausen
arne.holzhausen@allianz.com

Head of Corporate Research
Allianz Trade



Ano Kuhanathan
ano.kuhanathan@allianz-trade.com

Head of Thematic & Policy Research
Allianz Investment Management SE



Katharina Utermoehl
katharina.uterhoehl@allianz.com

Macroeconomic Research



Lluís Dalmau Taules
Economist for Africa & Middle East
lluis.dalmau@allianz-trade.com



Maxime Darmet Cucchiarini Senior
Economist for UK, US & France
maxime.darmet@allianz-trade.com



Jasmin Gröschl Senior
Economist for Europe
jasmin.groeschl@allianz.com



Françoise Huang Senior Economist for
Asia Pacific francoise.huang@allianz-trade.com



Maddalena Martini Senior
Economist for Southern Europe &
Benelux
maddalena.martini@allianz.com

Outreach



Luca Moneta
Senior Economist for Emerging
Markets
luca.moneta@allianz-trade.com



Giovanni Scarpato
Economist for Central & Eastern
Europe
giovanni.scarpato@allianz.com



Heike Bæhr Content
Manager
heike.baehr@allianz.com



Maria Thomas Content Manager
and Editor maria.thomas@allianz-trade.com



Lorenz Weimann Head of
Media Relations and
Operations
lorenz.weimann@allianz.com

Corporate Research



Guillaume Dejean Senior Sector Advisor
guillaume.dejean@allianz-trade.com Maria Latorre Senior Sector Advisor, B2B
maria.latorre@allianz-trade.com



Maxime Lemerle Lead Advisor,
Insolvency Research
maxime.lemerle@allianz-trade.com



Sivagaminathan Sivasubramanian
ESG and Data Analyst
sivagaminathan.sivasubramanian@allianz-trade.com



Pierre Lebard Public Affairs Officer
pierre.lebard@allianz-trade.com

Thematic and Policy Research



Michaela Grimm
Senior Economist,
Demography & Social Protection
michaela.grimm@allianz.com



Patrick Hoffmann Economist,
ESG & AI
patrick.hoffmann@allianz.com



Simon Krause Economist,
ESG & Insurance
simon.krause@allianz.com



Hazem Krichene Senior
Economist, Climate
hazem.krichene@allianz.com



Kathrin Stoffel Economist,
Insurance & Wealth
kathrin.stoffel@allianz.com



Markus Zimmer
Senior Economist, ESG
markus.zimmer@allianz.com

Director of Publications

Ludovic Subran, Chief Economist
Allianz Research Phone +49 89
3800 7859

Allianz Group Economic Research

https://www.allianz.com/en/economic_research
<http://www.allianz-trade.com/economic-research>
Königinstraße 28 | 80802 Munich | Germany
allianz.research@allianz.com

 @allianz

 allianz

Allianz Trade Economic Research

<http://www.allianz-trade.com/economic-research> 1 Place des
Saisons | 92048 Paris-La-Défense Cedex | France
research@allianz-trade.com

 @allianz-trade

 allianz-trade

Informazioni su Allianz Research

Allianz Research comprende il team di Ricerca Economica del Gruppo Allianz e il dipartimento di Ricerca Economica di Allianz Trade.

Dichiarazioni previsionali

Le dichiarazioni contenute nel presente documento possono includere previsioni, aspettative future e altre dichiarazioni di carattere previsionale basate sulle attuali opinioni e ipotesi del management e che comportano rischi e incertezze noti e sconosciuti. Risultati, performance o eventi effettivi possono differire in modo sostanziale da quelli espressi o impliciti in tali dichiarazioni previsionali.

Tali deviazioni possono derivare, a titolo non esaustivo, da: (i) modifiche delle condizioni economiche generali e della situazione competitiva, in particolare nel core business e nei mercati principali del Gruppo Allianz; (ii) performance dei mercati finanziari (in particolare volatilità dei mercati, liquidità ed eventi di credito); (iii) frequenza e gravità degli eventi di sinistro assicurati, incluse catastrofi naturali, e andamento dei costi dei sinistri; (iv) livelli e trend di mortalità e morbilità; (v) livelli di persistenza; (vi) in particolare nel settore bancario, entità delle insolvenze creditizie; (vii) livelli dei tassi di interesse; (viii) tassi di cambio, incluso il tasso EUR/USD; (ix) modifiche legislative e regolamentari, incluse quelle fiscali; (x) impatto di acquisizioni, comprese le problematiche di integrazione correlate, e misure di riorganizzazione; e (xi) fattori competitivi generali, a livello locale, regionale, nazionale e/o globale.

Molti di questi fattori potrebbero verificarsi con maggiore probabilità, o in forma più accentuata, a seguito di attività terroristiche e delle loro conseguenze.

Nessun obbligo di aggiornamento

La società non assume alcun obbligo di aggiornare le informazioni o le dichiarazioni previsionali contenute nel presente documento, salvo per le informazioni che devono essere divulgate per legge.

Allianz Trade è il marchio utilizzato per indicare una gamma di servizi forniti da Euler Hermes.