



Dashboard Streamlit per il Calcolo del Multidimensional Risk Score

GUIDA UTENTE

Sommario

Introduzione	2
1.1 Obiettivi	2
1.2 Origine del progetto: il caso studio Italia–India	2
1.2.1 Fonti dei dati	2
1.2.2 Metodologia di Integrazione	3
1.2.3. Analisi Comparativa Italia – India	3
1.2.4 Grafico Radar	4
1.2.5 Conclusioni e Raccomandazioni del caso studio	5
1.3 Proposta di estensione del modello di valutazione del rischio internazionale: la sensibilità settoriale e l'impatto delle strategie di ingresso	5
1.4 Uso didattico della dashboard	6
2. Tipologia di rischio	6
2.1 Rischio economico	6
2.2 Rischio politico/geopolitico	6
2.3 Rischio culturale	6
2.4 Rischio legale/istituzionale	7
2.5 Rischio legato all'innovazione	7
3. Accesso alla Dashboard	7
4. Navigazione e Utilizzo	8
4.1 Selezione Parametri	8
4.2 Calcolo dello Score	10
4.2.1 Metodologia di Calcolo	10
4.3 Esempio di calcolo dello score per settore, strategie e paese	10
4.4 Interpretazione dello score finale	11
4.5 Applicazione dei Pesi Settoriali ai Rischi Base	12
4.5.1 Interpretazione dei Pesi Settoriali	12
4.6 Modulazione dei Rischi tramite Moltiplicatori di Strategie di Ingresso	13

4.6.1 Interpretazione dei Moltiplicatori Strategici	15
5. Visualizzazioni Disponibili	17
5.1 Bar Chart.....	17
5.2 Score Totale – Multidimensional Risk Score	17
5.3 Classifica Paesi	17
5.4 Radar Chart.....	18
6. Download dei Risultati.....	19
7. Suggerimenti d’Uso	19

Introduzione

Questa guida è pensata per fornire le istruzioni operative e le conoscenze preliminari necessarie ad utilizzare **la dashboard interattiva per il calcolo del rischio internazionale multidimensionale**, sviluppata nell’ambito del **corso di Cross Cultural Management**.

1.1 Obiettivi

La dashboard è stata **progettata e realizzata dagli studenti** del corso con l’obiettivo di creare uno strumento pratico per valutare il **rischio di negoziazione internazionale** dall’Italia verso altri Paesi e supportare l’utente nella valutazione di tale rischio nell’ambito di negoziazioni internazionali, tenendo conto del **settore aziendale**, della **strategia di ingresso** e del **profilo di rischio del Paese target**, con particolare attenzione alle variabili di **rischio culturale, politico, economico, legale e innovativo**.

1.2 Origine del progetto: il caso studio Italia–India

La dashboard è nata come risultato di un caso studio applicato che ha analizzato un’ipotetica espansione di un’impresa italiana verso il mercato indiano. Questo caso ha rappresentato una palestra per:

- Sperimentare direttamente l’integrazione dei filtri settoriali, strategici e geografici;
- Applicare concretamente la metodologia di calcolo dello score di rischio personalizzato;
- Validare l’utilità della dashboard in un contesto decisionale simulato.

L’obiettivo era offrire una valutazione integrata e comparativa tra i due Paesi, tenendo conto delle principali dimensioni di rischio: economico, politico, legale, culturale e innovativo.

1.2.1 Fonti dei dati

L’analisi si è basata su un’ampia raccolta di dati provenienti da **fonti open access e accademiche** altamente affidabili:

- **World Bank Open Data** (<https://data.worldbank.org>): indicatori macroeconomici e sociali come PIL pro capite, sviluppo umano, accessibilità ai mercati;
- **Transparency International – Corruption Perceptions Index (CPI)** (<https://www.transparency.org/en/cpi>): percezione della corruzione nei settori pubblici e fiducia nelle istituzioni;

- **CountryRisk.io** (<https://www.countryrisk.io>): punteggio aggregato di rischio paese basato su analisi quantitative e qualitative;
- **Global Innovation Index** (<https://www.globalinnovationindex.org>): ranking dell'innovazione nazionale, apertura a R&D, dinamismo imprenditoriale;
- **Hofstede Insights** (<https://www.hofstede-insights.com>): sei dimensioni della cultura nazionale (es. distanza dal potere, individualismo, evitamento dell'incertezza);
- **GLOBE Project – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness** (<https://globeproject.com>): nove dimensioni della cultura organizzativa e manageriale, tra cui orientamento alla performance e alla relazione.

Fonte	Tipologia Dati	Accesso al file	Metodo
World Bank	Economico, sociale	CSV/API	Scarico diretto
Transparency (CPI)	Corruzione, istituzioni	CSV/PDF	Parsing
CountryRisk.io	Rischio paese aggregato	Richiede login	Manuale/API (previa iscrizione)
Global Innovation Index	Innovazione, R&D	XLSX	Parsing
Hofstede Insights	Cultura nazionale (6 dimensioni)	Solo visuale / scraping	Web scraping
GLOBE Project	Cultura manageriale (9 dimensioni)	Accesso previa richiesta	Accesso manuale o paper extraction

Tabella 1: Tabella riassuntiva delle fonti e della modalità di raccolta dei dati.

1.2.2 Metodologia di Integrazione

I dati, raccolti direttamente dai portali ufficiali o tramite fonti accademiche, sono stati elaborati in una **matrice comparativa Italia–India**, per fornire una valutazione completa del rischio per Italia e India evidenziando:

- Gap strutturali significativi (es. PIL pro capite di 35.000 USD per l'Italia vs 2.400 USD per l'India).
- Rischi istituzionali e legali (es. percezione della corruzione più alta in India).
- Distanze culturali rilevanti che possono influenzare la gestione operativa. (es. maggiore distanza gerarchica e orientamento collettivista in India secondo Hofstede).
- Opportunità di crescita (es. buon posizionamento dell'India nel Global Innovation Index e nell'orientamento alla performance, secondo il GLOBE Framework).

1.2.3. Analisi Comparativa Italia – India

Ogni indicatore è stato analizzato qualitativamente attraverso un commento sintetico sul potenziale impatto.

Categoria	Italia	India	Valutazione del Rischio
GDP pro capite (USD, 2023)	35000	2400	Gap elevato economico
Ease of Doing Business Rank	58	63	Burocrazia simile

Corruption Perceptions Index (CPI 2023)	42	39	Maggiore rischio legale in India
CountryRisk.io Score	70	56	Rischio paese medio-alto
Global Innovation Index Rank (2023)	25	40	India in crescita
Hofstede - Power Distance	50	77	Gerarchia più forte in India
Hofstede - Individualism	76	48	Cultura collettiva in India
Hofstede - Uncertainty Avoidance	75	40	India meno pianificata
GLOBE - Performance Orientation	Medio-Alta	Alta	Forte allineamento performance
GLOBE - Humane Orientation	Media	Alta	Orientamento relazionale utile

Tabella 2: Tabella di confronto Italia-India su indicatori economici, normativi e culturali.

La tabella mette a confronto Italia e India attraverso una serie di **indicatori economici, normativi e culturali**. Mostra differenze significative nel livello di sviluppo, evidenziato dal PIL pro capite, e nei punteggi relativi al rischio Paese e alla percezione della corruzione. I dati normativi indicano una burocrazia di simile complessità, mentre l'ambiente legale risulta più fragile in India. Dal punto di vista culturale, l'analisi evidenzia distanze nei modelli di gestione, con **l'India** caratterizzata da una struttura più gerarchica, collettivista e flessibile rispetto all'incertezza. Alcuni indicatori, come l'orientamento alla performance e l'innovazione, suggeriscono elementi di dinamismo. La tabella evidenzia anche punti di contatto utili e differenze che possono influire sulle relazioni operative tra i due contesti.

1.2.4 Grafico Radar

Le informazioni sono state accompagnate da **visualizzazioni radar** con l'obiettivo di supportare decisioni simulate di espansione aziendale.

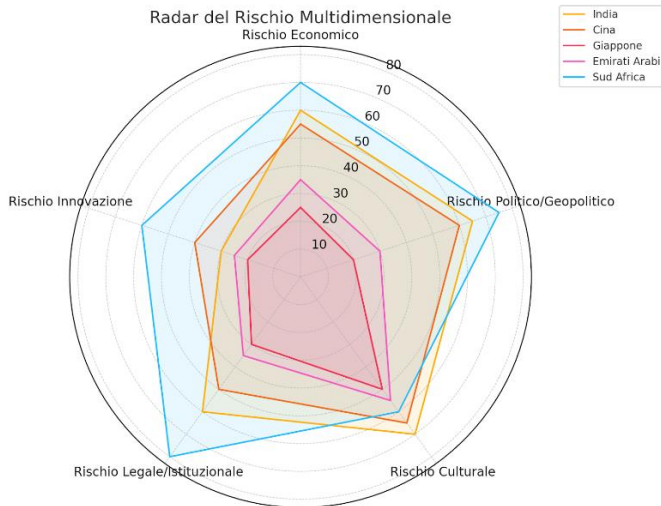


Figura 1: Radar Chart dei cinque Paesi Target (India, Cina, Giappone, Emirati Arabi e Sud Africa).

Il grafico rappresenta un radar del rischio multidimensionale per cinque Paesi – India, Cina, Giappone, Emirati Arabi e Sud Africa – e mette a confronto cinque categorie di rischio: economico, politico/geopolitico, culturale, legale/istituzionale e rischio legato all'innovazione. Ogni raggio indica l'intensità del rischio: più la linea colorata si spinge verso l'esterno, maggiore è la vulnerabilità in quel dominio.

Osservando le superfici, il Sud Africa emerge subito come il Paese più esposto: primeggia in quasi tutti i domini, con picchi notevoli nel rischio politico/geopolitico e in quello legale-istituzionale. All'estremo opposto si colloca il Giappone, la cui figura compatta e vicina al centro rivela un profilo di rischio complessivamente basso. India e Cina occupano una posizione intermedia: entrambi presentano valori elevati sul fronte politico e culturale, segno di contesti interni complessi e di possibili barriere socio-culturali, mentre restano meno

problematici sul piano legale-istituzionale. Gli Emirati Arabi, infine, mostrano un rischio contenuto ma non minimo, con leggere criticità distribuite in modo equilibrato.

Il radar consente dunque di cogliere a colpo d'occhio le debolezze e i punti di forza relativi di ciascun Paese, offrendo un supporto visivo a decisioni d'investimento, strategie di mercato o valutazioni geopolitiche: chi cerca stabilità tenderà verso il Giappone, chi può tollerare un rischio maggiore ma intravede opportunità potrebbe orientarsi verso India o Cina, mentre il Sud Africa richiederà cautele particolari nelle aree politica e legale.

1.2.5 Conclusioni e Raccomandazioni del caso studio

L'analisi ha evidenziato un **buon potenziale di collaborazione tra Italia e India**, specialmente nei settori innovativi. Tuttavia, la **distanza culturale** e le **differenze nei modelli di governance** sottolineano l'esigenza di una gestione attenta. L'India presenta rischi operativi, legali e culturali che devono essere gestiti con attenzione.

Venivano pertanto raccomandati **interventi mirati** come:

- Formazione interculturale per i manager, focalizzandosi su comunicazione, negoziazione e gerarchia per evitare fraintendimenti.
- Costruzione di partnership locali solide, scegliere partner con forte radicamento regionale e affidabilità comprovata.
- Adattamento delle strategie di pricing e distribuzione, adattare i prezzi alla sensibilità locale e puntare su canali digitali sempre più rilevanti in India (e-commerce, social commerce, pagamento digitale).

1.3 Proposta di estensione del modello di valutazione del rischio internazionale: la sensibilità settoriale e l'impatto delle strategie di ingresso

Questo approccio del caso studio ha permesso di validare l'idea della dashboard come strumento didattico per simulazioni decisionali in contesti internazionali.

L'obiettivo del nostro lavoro è stato dunque quello estendere il modello di scoring del rischio validato dal caso studio per l'espansione internazionale includendo **variabili settoriali e strategiche**, così da riflettere con maggiore precisione le esigenze reali di espansione.

A supporto di questo obiettivo, è stata creata una dashboard accessibile gratuitamente tramite login a cui sono stati integrati **strumenti aggiuntivi** come visualizzazioni avanzate e funzionalità di esportazione dei risultati, per facilitare l'interpretazione e l'uso operativo della dashboard.

L'integrazione di filtri per settore e strategie di ingresso rende il modello:

- **Personalizzabile:** ogni settore ha profili di rischio specifici.
- **Didattico:** ottimo per simulazioni in aula in merito a decisioni manageriali.

Sono state introdotte funzionalità aggiuntive quali:

- **Ulteriori visualizzazioni grafiche**, come le *Bar Chart* e la *Tabella di Classifica dei Paesi per score del rischio internazionale*, descritte nel dettaglio nei paragrafi [5.1] e [5.3] della guida.
- **La possibilità di esportare i risultati del calcolo in formato Excel (.xlsx)**, descritta nel paragrafo [6].

1.4 Uso didattico della dashboard

La dashboard nasce quindi con l'idea di integrare i **concetti teorici** del corso con un'**applicazione concreta e interattiva**. È stata pensata **dagli studenti per gli studenti**, con lo scopo di:

- Simulare scenari reali di **internazionalizzazione aziendale** e stimolare la **riflessione critica** sulle scelte strategiche di internazionalizzazione.
- Analizzare i **rischi connessi all'ingresso dell'Italia in nuovi mercati esteri**.
- **Personalizzare l'analisi del rischio attraverso filtri dinamici per settore e strategia di ingresso**, così da riflettere più fedelmente le variabili rilevanti nei processi decisionali reali.
- Approfondire il **concetto di rischio culturale** e l'impatto della **distanza culturale**, cruciale nei processi di negoziazione internazionale.
- Supportare attività didattiche come **esercitazioni, business case e lavori di gruppo**.

2. Tipologia di rischio

L'espansione internazionale rappresenta un'opportunità strategica per accrescere la **competitività** e la **presenza globale** di un'organizzazione. Tuttavia, operare in contesti internazionali comporta inevitabilmente l'esposizione a una **pluralità di rischi** e la **valutazione del rischio multidimensionale** si propone come uno strumento essenziale per supportare decisioni informate, ridurre l'incertezza e identificare i fattori critici che potrebbero ostacolare il successo delle operazioni.

L'approccio adottato si fonda su **cinque rischi principali**, ciascuno delle quali rappresenta un ambito specifico e cruciale per la valutazione della sostenibilità e della fattibilità di un progetto di internazionalizzazione.

2.1 Rischio economico

Il **rischio economico** si riferisce alla stabilità e alla performance dell'economia del paese target. Include fattori come il tasso di crescita del PIL, l'inflazione, la disoccupazione, il debito pubblico e l'accesso ai mercati finanziari. Un'economia fragile o instabile può compromettere la domanda locale e ostacolare la redditività degli investimenti.

Fonte dati riguardanti rischio economico: *World Bank Open Data*.

2.2 Rischio politico/geopolitico

Il **rischio politico/geopolitico** valuta la stabilità del governo, il rischio di conflitti interni o internazionali, la prevedibilità delle politiche pubbliche e la trasparenza istituzionale. Include anche la percezione della corruzione e la possibilità di cambi normativi improvvisi. Un ambiente politico instabile può generare incertezza normativa e aumentare i costi operativi o legali.

Fonti dati riguardanti rischio politico/geopolitico: [Corruption Perceptions Index \(CPI\)](#), [CountryRisk.io](#).

2.3 Rischio culturale

Il **rischio culturale** riguarda le differenze nei valori, nei comportamenti e nei modelli comunicativi tra il paese d'origine dell'impresa e quello target. Queste discrepanze possono generare fraintendimenti, conflitti interni o difficoltà nel gestire team multiculturali e nell'adattare prodotti e strategie di marketing.

Fonti dati riguardanti rischio culturale: [Hofstede Insights](#), [GLOBE Project](#).

2.4 Rischio legale/istituzionale

Il **rischio legale/istituzionale** comprende il grado di efficienza e affidabilità del sistema giuridico, la protezione dei diritti di proprietà, la qualità della regolamentazione e l'efficacia delle istituzioni. In un contesto con istituzioni deboli o corrotte, le imprese possono affrontare difficoltà nel far rispettare contratti, ottenere permessi o risolvere dispute.

Fonti dati riguardanti rischio legale/istituzionale: [CountryRisk.io](https://countryrisk.io/), [Corruption Perceptions Index \(CPI\)](https://www.transparency.org/en/cpi).

2.5 Rischio legato all'innovazione

Il **rischio legato all'innovazione** valuta il livello di apertura all'innovazione, la capacità di sostenere l'imprenditorialità e la presenza di infrastrutture tecnologiche e digitali. Un ambiente favorevole all'innovazione può facilitare la competitività, la collaborazione con partner locali e l'adattamento ai cambiamenti del mercato.

Fonte dati riguardanti rischio legato all'innovazione: [Global Innovation Index](https://www.wri.org/publications/global-innovation-index).

3. Accesso alla Dashboard

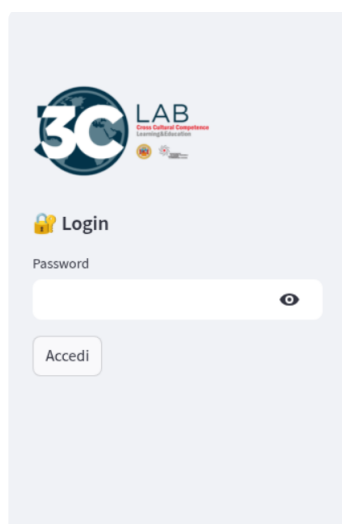


Figura 2: Schermata di accesso alla Dashboard.



Figura 3: Interfaccia Operativa della Dashboard.

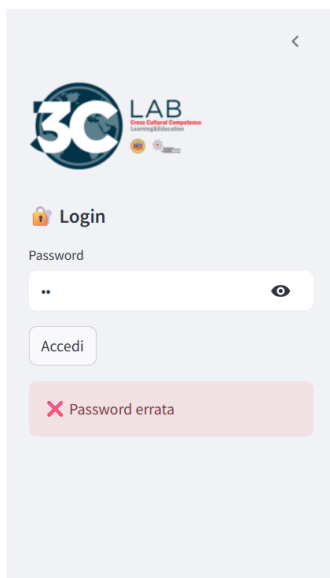


Figura 4: Esempio di Accesso negato.

- All'avvio della dashboard viene richiesto l'inserimento di una **password**¹ per accedere (Fig.2).
- Inserire la password nella **sidebar a sinistra** e premere Invio.
- Dopo l'autenticazione, verrà visualizzato il logo del progetto e l'interfaccia operativa (Fig.3).
- In caso di password errata, viene riportato un messaggio d'errore e l'accesso alla dashboard è negato (Fig.4).

4. Navigazione e Utilizzo

4.1 Selezione Parametri

Una volta effettuato l'accesso, l'utente può personalizzare il calcolo selezionando:

¹ La password viene gestita tramite la piattaforma Streamlit Cloud. Se non si possiede, richiederla al docente.

- **Paese target:** Paese verso cui si intende esportare, delocalizzare o avviare un'attività (Fig.5).
- **Settore aziendale:** settore di riferimento dell'attività (es. moda, tecnologia) (Fig.6).
- **Strategia di ingresso:** modalità di accesso al mercato (es. esportazione, joint venture, filiale locale) (Fig.7).

Seleziona il Paese target

India

India

Cina

Giappone

Emirati Arabi

Sud Africa

Figura 5: Scelta del Paese Target.

Seleziona il settore

Tecnologia / IT

Tecnologia / IT

Energia / Risorse

Retail / Moda / Consumer

Pharma / Life Sciences

Manifatturiero

Figura 6: Scelta del Settore Aziendale.

Seleziona la strategia d'ingresso

Joint Venture

Joint Venture

Export Diretto

Wholly Owned Subsidiary

Franchising /Licensing

Figura 7: Scelta della Strategia d'Ingresso.

4.2 Calcolo dello Score

Dopo aver scelto i tre parametri, la dashboard esegue automaticamente il calcolo dello **score complessivo** rappresentativo del rischio internazionale, basato su:

- **Valori di rischio del Paese:** vengono considerate le cinque categorie principali di rischio introdotte nel paragrafo precedente (**Politico, Economico, Legale, Culturale e Innovazione**).
- **Pesi settoriali:** a seconda del settore selezionato, vengono applicati pesi differenti a ciascun tipo di rischio, poiché ogni settore è più o meno sensibile a determinate aree.
- **Fattori correttivi legati alla strategia di ingresso:** la modalità scelta per entrare nel mercato influisce sul livello di rischio finale.

Combinando questi tre elementi, l'algoritmo calcola uno score totale che rappresenta il livello complessivo di rischio in base alla combinazione selezionata. Questo punteggio può poi essere confrontato tra diversi Paesi o scenari alternativi, offrendo un supporto concreto alle decisioni strategiche di internazionalizzazione.

4.2.1 Metodologia di Calcolo

Per ogni combinazione di settore, strategia e paese, è stato calcolato uno score di rischio multidimensionale come segue:

1. Si applicano i pesi settoriali ai rischi base: politico, economico, culturale, legale, innovazione (normalizzati da 0 a 100).
2. I rischi vengono moltiplicati per i rispettivi fattori della strategia di ingresso.
3. Lo score finale viene calcolato come somma pesata di tutti i rischi.
4. Il risultato è uno score da 0 a 100 che rappresenta il livello di rischio personalizzato.

4.3 Esempio di calcolo dello score per settore, strategie e paese

Di seguito è riportato un esempio pratico del calcolo dello score di rischio multidimensionale, ottenuto combinando i fattori relativi a un settore (Tecnologia/IT), una strategia di ingresso (Joint Venture) e un paese specifico (India). La tabella di seguito illustra passo dopo passo l'evoluzione del rischio iniziale, applicando i pesi settoriali e i moltiplicatori strategici, fino ad arrivare allo score finale complessivo.

- **Paese:** India
- **Settore:** Tecnologia / IT
- **Strategia:** Joint Venture

Tipo di Rischio	Valore iniziale Rischio	Peso Settore (%)	Nuovo Valore Rischio	Moltiplicatore Strategia	Nuovo Valore Rischio
Politico	65	10%	6.5	1.1	7.15
Economico	60	20%	12	1.0	12
Culturale	70	20%	14	1.2	16.8
Legale	60	20%	12	1.1	13.2
Innovazione	30	30%	9	1.0	9
Tot Score	60.25	→	53.5	→	58.15

L'applicazione di pesi settoriali e moltiplicatori strategici consente di tradurre valutazioni qualitative dei rischi

Tabella 3: Esempio calcolo multidimensional risk score per il settore Tecnologia / IT con strategia Joint Venture in India.

in uno score numerico personalizzato, che riflette in modo più accurato l'esposizione al rischio specifica del contesto analizzato.

1. **Rischio Politico:** il valore iniziale è 65. Applicando un peso settoriale del 10%, si ottiene un nuovo valore pari a 6.5. Questo valore viene poi moltiplicato per il moltiplicatore strategico (1.1), portando il rischio finale a 7.15.
2. **Rischio Economico:** parte da 60. Con un peso del 20%, diventa 12. Il moltiplicatore in questo caso è 1.0, quindi il valore rimane invariato a 12.
3. **Rischio Culturale:** parte da 70. Il 20% di 70 dà 14, che, moltiplicato per 1.2 (alto impatto culturale della strategia Joint Venture), diventa 16.8.
4. **Rischio Legale:** valore iniziale 60, ponderato al 20% diventa 12, poi aumentato a 13.2 con un moltiplicatore di 1.1.
5. **Rischio Innovazione:** parte da 30, il peso settoriale è alto (30%), quindi il valore ponderato è 9. Il moltiplicatore è 1.0, quindi rimane 9.

La somma dei valori ponderati iniziali (prima dei moltiplicatori) è **53.5**, mentre la somma finale (dopo i moltiplicatori) è **58.15**, che rappresenta lo **score di rischio complessivo** per questa combinazione di paese, settore e strategia. Questo indica un rischio medio-alto, con particolare esposizione ai fattori culturali e legali.

4.4 Interpretazione dello score finale

I valori dello score finale sono suddivisi in tre fasce principali, ciascuna associata a un diverso livello di rischio:

- Uno score finale viene considerato **alto** se è superiore a 60 (**score > 60**). Un valore così elevato indica un **rischio significativo**, che richiede particolare attenzione. È probabile che il contesto presenti criticità importanti o vulnerabilità che devono essere gestite con urgenza.
- Uno score finale viene considerato **medio** se è compreso tra 40 e 60 (**score tra 40 e 60**). In questi casi, la situazione è potenzialmente delicata, ma comunque **gestibile con opportune accortezze**. Si tratta

di scenari in cui il monitoraggio e l'applicazione di misure preventive possono essere sufficienti a mantenere il rischio sotto controllo.

- Uno score finale viene considerato **basso** se è minore di 40 (**score < 40**). Questo significa che il **contesto** è generalmente **favorevole**, con poche criticità rilevanti. In tali situazioni, non sono necessarie particolari misure straordinarie di mitigazione.

La tabella in basso permette una visualizzazione rapida del livello di rischio associato a un determinato punteggio e di orientare le azioni da intraprendere in base alla gravità della situazione.

Valutazione Score	Valore Score	Descrizione
Alto	> 60	Rischio elevato, attenzione necessaria.
Medio	40 - 60	Rischio gestibile con accortezze.
Basso	< 40	Rischio ridotto, contesto favorevole.

Tabella 4: Tabella interpretativa dei valori degli score.

4.5 Applicazione dei Pesi Settoriali ai Rischi Base

Ogni settore attribuisce un peso diverso ai cinque rischi principali.

Settore	Politico	Economico	Culturale	Legale	Innovazione
Tecnologia / IT	10%	20%	20%	20%	30%
Energia / Risorse	30%	30%	10%	30%	0%
Retail / Moda / Consumer	15%	25%	30%	20%	10%
Pharma / Life Sciences	20%	25%	10%	25%	20%
Manifatturiero	25%	35%	10%	20%	10%

Tabella 5: Tabella percentuali pesi relativi settoriali.

4.5.1 Interpretazione dei Pesi Settoriali

Le percentuali indicano il peso relativo che ogni tipologia di rischio assume in funzione del settore. Questa suddivisione aiuta a:

- Capire quali rischi sono più critici per ogni settore.

- Scegliere dove intervenire con strategie di mitigazione.
- Confrontare i settori per vedere quali sono più esposti e su quali aspetti.

Interpretazione tabella settori:

Nel settore dell'energia e delle risorse, il rischio legato all'innovazione è praticamente assente, indicato dallo 0%. Questo suggerisce che in questo ambito le tecnologie e i processi sono consolidati e poco soggetti a cambiamenti radicali. Al contrario, i rischi politico, economico e legale sono piuttosto elevati, tutti al 30%, evidenziando come questo settore sia fortemente influenzato da fattori esterni come le politiche governative, le normative e le condizioni macroeconomiche. Il rischio culturale, invece, è relativamente basso, indicando che i cambiamenti sociali o nelle abitudini hanno un impatto minore.

Il settore retail, moda e consumer mostra un quadro diverso, con un rischio culturale particolarmente alto, pari al 30%, riflettendo la forte dipendenza dalle tendenze dei consumatori e dalle evoluzioni sociali. Anche il rischio economico è significativo, segnalando come questo comparto sia sensibile alle variazioni di mercato e alla domanda. Il rischio innovativo, pur presente, è più contenuto, al 10%, suggerendo che sebbene l'innovazione sia importante, non rappresenta la principale fonte di rischio.

Nel settore pharma e life sciences, i rischi economici e legali sono elevati, intorno al 25%, coerentemente con la presenza di normative stringenti e i costi elevati per la ricerca e lo sviluppo di nuovi farmaci. Qui il rischio innovativo è più marcato, al 20%, a testimonianza del ruolo cruciale che la ricerca scientifica e le nuove terapie hanno nel settore, ma anche delle incertezze legate all'innovazione.

Il settore manifatturiero si caratterizza per un alto rischio economico, pari al 35%, legato alla concorrenza globale e ai costi di produzione, mentre i rischi politico e legale restano rilevanti. Il rischio innovativo è invece basso, intorno al 10%, segnalando una certa stabilità nelle tecnologie utilizzate o un'innovazione meno frequente.

Questa analisi aiuta a comprendere meglio le priorità e le sfide specifiche di ciascun settore, facilitando scelte strategiche più consapevoli.

4.6 Modulazione dei Rischi tramite Moltiplicatori di Strategie di Ingresso

Ogni strategia di ingresso in un mercato estero modula in modo differenziato l'esposizione ai rischi chiave – in particolare culturale, legale e politico – attraverso fattori moltiplicativi che amplificano o riducono l'impatto potenziale di ciascun rischio. Questi fattori riflettono la natura intrinseca della strategia adottata.

Strategia	Descrizione	Impatto Culturale	Impatto Legale	Impatto Politico

<i>Joint Venture</i>	Creazione nuova entità con partner locale	<i>Alto:</i> Necessità di collaborare con persone che operano in modo diverso	<i>Medio:</i> Obblighi normativi più articolati	<i>Medio:</i> Necessità di maggiore protezione sul fronte politico
<i>Export Diretto</i>	Azienda vende propri prodotti all'estero	<i>Basso:</i> Non è richiesta una presenza diretta	<i>Basso:</i> Non è richiesta una presenza diretta	<i>Medio:</i> Possibile inserimento in mercati con restrizioni commerciali o instabilità normativa
<i>Wholly Owned Subsidiary</i>	Sede produttiva o commerciale nel mercato target, senza partner locali	<i>Alto:</i> Tutto (dalle assunzioni alla gestione) deve adattarsi al contesto locale	<i>Alto:</i> Esposizione diretta alla regolamentazione e del Paese ospitante	<i>Alto:</i> Esposizione diretta alle eventuali instabilità del Paese ospitante
<i>Franchising / Licensing</i>	Concessione marchio/ know-how/ modello di business a partner locale	<i>Medio:</i> Adattamento ai gusti e ai comportamenti locali	<i>Basso:</i> Partner locale gestisce la parte operativa	<i>Basso:</i> Partner locale si assume responsabilità normative

Tabella 6: Tabella esplicativa delle Strategie d'Ingresso e degli impatti rispetto ad aspetti culturali, legali e politici.

La tabella confronta quattro strategie di ingresso in un mercato estero (Joint Venture, Export Diretto, Wholly Owned Subsidiary e Franchising/Licensing) in base al loro impatto su tre aspetti critici: culturale, legale e politico.

La joint venture implica la creazione di una nuova entità condivisa con un partner locale. È una strategia utile per entrare in mercati complessi, perché il partner conosce la cultura, la burocrazia e il contesto politico. Proprio per questo, l'impatto culturale è alto: è necessario collaborare con persone che operano in modo diverso. Anche gli aspetti legali e politici hanno un impatto medio, in quanto la co-gestione con un soggetto locale comporta obblighi normativi più articolati, ma anche maggiore protezione sul fronte politico.

L'export diretto è la forma più semplice di internazionalizzazione: l'azienda vende i propri prodotti all'estero mantenendo produzione e funzioni chiave nel Paese d'origine. Questo comporta un impatto culturale e legale basso, poiché non è richiesta una presenza diretta. Tuttavia, l'impatto politico può essere medio, soprattutto in mercati con dazi, restrizioni commerciali o instabilità normativa.

La **wholly owned subsidiary** (filiale interamente controllata) rappresenta la forma più profonda di investimento estero diretto. L'azienda apre una propria sede produttiva o commerciale nel mercato target, senza partner locali. Questo consente massimo controllo, ma comporta anche i maggiori rischi e complessità. L'impatto culturale è alto, perché tutto (dalle assunzioni alla gestione) deve adattarsi al contesto locale. Anche gli impatti legali e politici sono elevati, poiché l'impresa si espone in prima persona alla regolamentazione e alle eventuali instabilità del Paese ospitante.

Il franchising o licensing prevede la concessione del marchio, del know-how o di un modello di business a un partner locale. È una formula snella, adatta a una penetrazione rapida con investimenti ridotti. L'impatto culturale è medio perché richiede comunque un certo adattamento ai gusti e ai comportamenti locali, ma quello legale e politico è basso: il partner gestisce la parte operativa e si assume molte delle responsabilità normative.

Da questa tabella si deduce che più è profondo il coinvolgimento diretto nel mercato estero, maggiore sarà l'esposizione agli impatti culturali, legali e politici.

4.6.1 Interpretazione dei Moltiplicatori Strategici

Impatto qualitativo	Moltiplicatore	Effetto	Descrizione
Alto	1.2	+ 20%	Amplificatore significativo: aumenta il valore del 20% rispetto al valore base. Indica un impatto qualitativo forte.
Medio	1.1	+ 10%	Amplificatore moderato: incrementa il valore del 10%. Mostra un impatto positivo ma non estremo.

Neutro	1	Nessuna Variazione	Nulla: il valore resta invariato. Non c'è impatto positivo né negativo.
Basso	0.8	- 20%	Riduttore: diminuisce il valore del 20%. L'impatto è debole o negativo.

Tabella 7: Tabella interpretazione moltiplicatori strategici.

Letture dei Moltiplicatori:

- Moltiplicatore > 1 (es. 1.2x): la strategia amplifica il rischio, aumentando la probabilità o la complessità della gestione.
- Moltiplicatore $= 1$ (1.0x): impatto neutro, il rischio si manifesta in misura standard.
- Moltiplicatore < 1 (es. 0.8x): la strategia attenua il rischio, contribuendo a mitigarne l'impatto.

I moltiplicatori permettono di tradurre in termini quantitativi l'impatto qualitativo di una strategia sui diversi tipi di rischio. Un valore pari a **1** rappresenta un punto neutro: la strategia non modifica in alcun modo il rischio di partenza, che resta invariato. Quando il moltiplicatore sale a **1,1**, si ha un incremento del 10% del valore del rischio, un segnale di impatto moderatamente amplificatore. Se il valore arriva a **1,2**, l'amplificazione è significativa (+20%) e indica un effetto forte, che rende la gestione del rischio più complessa. Al contrario, un valore pari a **0,8** rappresenta una riduzione del 20%, evidenziando un effetto mitigante, utile nei casi in cui la strategia riduce l'esposizione al rischio.

Quando un'azienda sceglie di entrare in un mercato straniero tramite **Joint Venture**, crea una nuova entità insieme a un partner locale. Questo comporta un **forte impatto culturale**: le due realtà devono imparare a collaborare e trovare un equilibrio tra stili di gestione, comunicazione e valori diversi. Per questo, il moltiplicatore culturale è **alto (1.2)**. Dal punto di vista **legale**, l'impatto è **moderato (1.1)**. Le normative sono più complesse perché coinvolgono sia le leggi del Paese locale sia quelle del Paese d'origine, e bisogna stabilire accordi societari solidi. Infine, l'impatto **politico** è anch'esso **medio (1.1)**. Avere un partner locale può offrire una certa protezione nel contesto politico, ma allo stesso tempo espone l'azienda a potenziali pressioni o instabilità del sistema locale.

Con l'**Export Diretto**, l'azienda mantiene la produzione nel Paese d'origine e vende i suoi prodotti all'estero senza stabilire una presenza fisica nel nuovo mercato. Questo comporta un **basso impatto culturale (0.8)**, perché non c'è interazione diretta con la cultura locale: i prodotti vengono semplicemente spediti. Anche l'aspetto **legale è poco impattato (0.8)**, perché non si aprono sedi o uffici, e quindi si riduce il coinvolgimento diretto con la burocrazia locale. Sul piano **politico**, invece, l'impatto è **moderato (1.1)**. Anche se l'azienda non è fisicamente presente, può comunque essere influenzata da dazi doganali, restrizioni commerciali o cambi di politica economica nel Paese target.

La strategia della **Wholly Owned Subsidiary** prevede che l'azienda apra una sede produttiva o commerciale nel nuovo mercato, senza coinvolgere partner locali. Questo comporta un **forte impatto culturale (1.2)**: tutto (dal personale alla gestione) deve essere adattato al contesto del Paese ospitante. Anche l'impatto **legale è alto (1.2)**, perché l'impresa si trova completamente sotto la regolamentazione locale: deve rispettare le leggi su lavoro, tasse, ambiente, ecc. Dal punto di vista **politico**, l'azienda è **molto esposta (1.2)**. Qualsiasi instabilità o cambiamento nelle politiche economiche o fiscali locali può avere un effetto diretto sull'attività dell'impresa.

Nel **Franchising o Licensing**, l'azienda concede a un partner locale il diritto di usare il marchio, il know-how o il modello di business. In questo caso, l'impatto **culturale è medio (1.1)**: il partner locale adatta il format ai gusti e ai comportamenti del pubblico, pur mantenendo un certo standard. L'aspetto **legale ha un impatto**

basso (0.8), perché è il partner locale a occuparsi delle normative e delle autorizzazioni necessarie. Anche l'impatto **politico è contenuto (0.8)**: essendo il partner del posto a gestire l'operatività, l'azienda estera è protetta dai rischi politici diretti.

Questa logica consente di modellare quantitativamente il rischio e confrontare le strategie di ingresso.

5. Visualizzazioni Disponibili

La dashboard presenta diverse rappresentazioni grafiche per facilitare la visualizzazione e la comparazione tra Paesi.

5.1 Bar Chart

Il grafico a barre mostra il valore finale di intensità del rischio per ciascun tipo di rischio per un singolo paese target, permettendo un'analisi disaggregata. Questo grafico varia con la modifica dei filtri *paese target*, *settore* e *strategia di ingresso*.

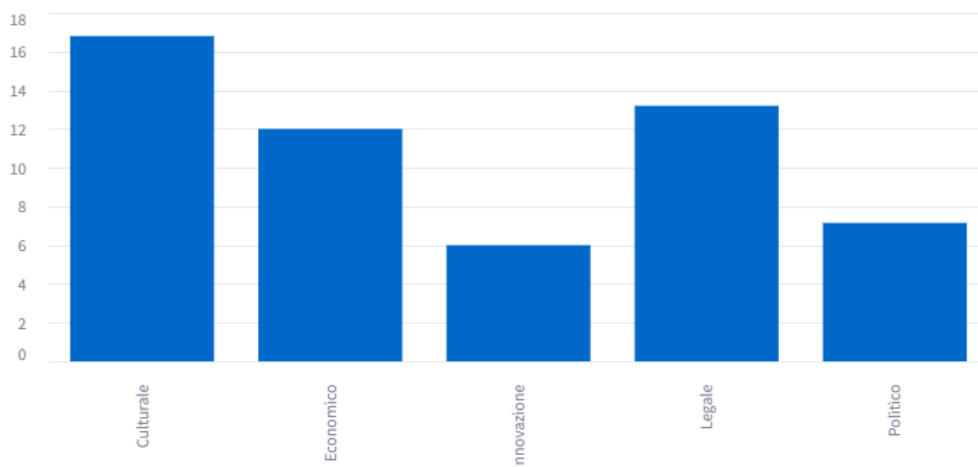


Figura 8: Esempio di Bar Chart dell'intensità dei rischi per il settore Tecnologia / IT con strategia Joint Venture in India.

5.2 Score Totale – Multidimensional Risk Score

Indicatore numerico complessivo che sintetizza il livello di rischio globale del Paese target, calcolato secondo i criteri discussi nella sezione 4.2.

5.3 Classifica Paesi

Tabella di sintesi che **classifica e ordina i Paesi** sulla base dello **score complessivo ottenuto** attraverso la valutazione dei diversi rischi (culturale, legale, politico, innovativo ed economico) e dei relativi moltiplicatori applicati alla strategia di ingresso e al settore scelti.

La classifica fornisce una **visione comparativa immediata** dei mercati più favorevoli, aiutando a identificare le destinazioni più promettenti in base al profilo di rischio e opportunità. Questo strumento è particolarmente utile nelle **fasi decisionali** della strategia internazionale, perché permette di confrontare rapidamente i Paesi su base quantitativa ed evidenziare quelli con maggiore compatibilità strategica. Inoltre, la classifica può essere impiegata per scenari di simulazione, modificando il settore o la strategia d'ingresso.

	Paese	Score
0	Sud Africa	66.25
1	India	55.15
2	Cina	52.2
3	Emirati Arabi	36.2
4	Giappone	29.8

Figura 9: Tabella Classifica ²discendente Paesi per score ottenuto per il settore Tecnologia / IT con strategia Joint Venture.

5.4 Radar Chart

La **Radar Chart** è una rappresentazione grafica multidimensionale che consente di visualizzare contemporaneamente le cinque principali dimensioni di rischio (Politico, Economico, Culturale, Legale, Innovazione) associate a ciascun paese target.

In questo grafico, ogni asse rappresenta una dimensione di rischio normalizzata su una scala da 0 a 100, dove valori più elevati indicano **maggiore rischio** in quella dimensione. Ogni linea colorata corrisponde al profilo di un paese specifico, permettendo un confronto immediato tra i profili di rischio di diverse destinazioni potenziali per l'espansione.

La Radar Chart consente un **confronto visivo immediato** tra paesi e un'**individuazione delle aree critiche** per ogni paese: un **profilo irregolare** segnala squilibri tra le diverse dimensioni: ad esempio, un paese può presentare un rischio economico contenuto ma un'elevata distanza culturale o instabilità politica. Le **sovrapposizioni** tra i profili dei paesi aiutano a identificare somiglianze e divergenze strutturali tra mercati.

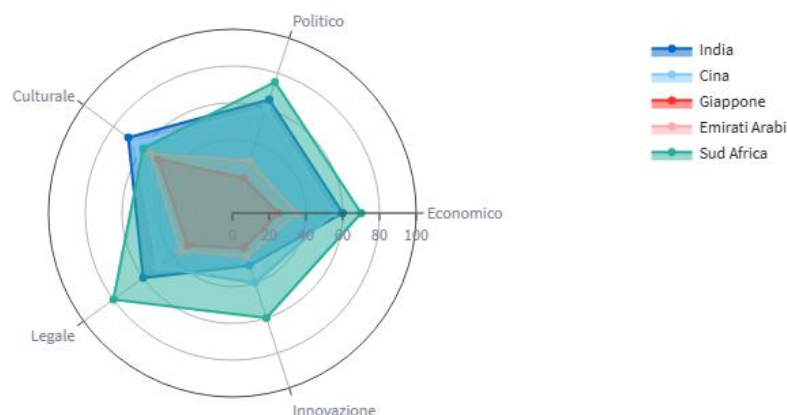


Figura 10: Radar Chart cinque principali dimensioni di rischio.

6. Download dei Risultati

È possibile esportare i risultati del Multidimensional Risk Score in formato Excel (.xlsx), ottenendo un file che consente di valutare i rischi singolarmente e/o complessivamente per la triade scelta di Paese target, strategia di ingresso e settore.

Il file include i **valori iniziali** attribuiti a ciascuna tipologia di rischio. A questi valori vengono applicati i **pesi percentuali** specifici **per ciascun settore**, che riflettono l'importanza relativa del rischio nella strategia considerata. Una volta ponderati, i valori vengono ulteriormente modificati attraverso l'applicazione dei **moltiplicatori**, derivati dall'impatto della **strategia** selezionata rispetto a ciascun ambito di rischio. Questo processo consente di ottenere un valore finale per ogni categoria, che tiene conto sia della rilevanza del rischio sia dell'effetto amplificatore o riduttore della strategia adottata. L'ultima riga della tabella mostra la somma dei valori finali, restituendo uno **score complessivo** che rappresenta in modo sintetico ma efficace il livello totale di rischio associato allo scenario analizzato.

Questa funzione consente agli studenti di salvare, confrontare e discutere i risultati all'interno di attività didattiche o lavori di gruppo.

Tipo di Rischio	Valore Iniziale	Peso Settore (%)	Valore Pesato	Moltiplicatore Strategia	Valore Finale
Economico	60	20	12	1	12
Politico	65	10	6,5	1,1	7,15
Culturale	70	20	14	1,2	16,8
Legale	60	20	12	1,1	13,2
Innovazione	30	20	6	1	6
Totale					55,15

Figura 11: Esempio di tabella Excel per valutazione del rischio di una Joint Venture in India nel settore IT.

7. Suggerimenti d'Uso

Per ottenere il massimo dalla dashboard interattiva e garantire un'analisi accurata del rischio multidimensionale nei processi di espansione internazionale, si consiglia di seguire alcune buone pratiche operative. I suggerimenti riportati di seguito sono pensati per guidare l'utente nell'esplorazione dei dati, nella personalizzazione degli scenari e nella produzione di output utili a fini decisionali, didattici o analitici.

- Assicurarsi che **tutti i parametri rilevanti siano selezionati** prima di interpretare i risultati, per evitare valutazioni parziali o distorte.
- Utilizzare la **radar chart** per **confrontare visivamente** i profili di rischio tra diversi paesi in modo immediato ed efficace.
- **Modificare i parametri interattivi** per simulare **scenari alternativi** e osservare l'impatto delle singole variabili sul profilo complessivo di rischio.
- Effettuare confronti incrociati tra paesi per individuare **opportunità e criticità sia culturali che economico-istituzionali**, supportando decisioni più consapevoli.
- **Esportare e archiviare i report** (formato Excel) per analisi successive oppure per l'utilizzo in **presentazioni, relazioni, workshop o discussioni accademiche**.