

È l'ora di un Chief Geopolitical Officer nelle imprese?



Di Marco Valigi

Il contesto globale, sia strategico sia economico, è in forte mutamento e sembra suggerire l'esigenza di contare su professionisti specificamente formati per valutare i rischi connessi. Specie se imprevedibili.

Parlare di geopolitica applicata al business e, magari, alle strutture aziendali prevalenti in Italia, è fuori luogo? Assolutamente no.

Negli ultimi due decenni il sistema internazionale e i mercati finanziari hanno subito profondi cambiamenti. Da un contesto globalizzato a chiara guida statunitense, nel quale la Cina costituiva una grande promessa in termini di sviluppo e potenziali clienti e la Russia il partner energetico ottimale per bilanciare il potere di ricatto dei produttori mediorientali, si è passati a uno scenario connotato da scarsi cenni di certezza.

Pechino, con il suo modello di business sostenuto dal Partito Comunista Cinese, suscita ormai da tempo sentimenti ambivalenti, alimentando il timore che le partnership con il gigante asiatico, seppur inevitabili, evolvano in ipotetiche forme di strangolamento finanziario dagli effetti evidentemente nefasti. Quanto alla Russia, benché in apparenza oggetto di profonde sanzioni economiche, come sistema politico sta dando filo da torcere a Stati Uniti ed Europa. Mosca, infatti, non solo difende con vigore un modello di organizzazione sociale nel quale il ruolo dello Stato sfida i paradigmi dominanti ma, a dispetto dei costi, sta anche mirando a territori cruciali per l'accesso alle vie marittime e per il controllo di alcune materie prime strategiche.

In un quadro così descritto le tensioni tra forze politiche divergenti si stanno riverberando sulla *supply chain*, in

special modo sui prezzi delle materie prime e delle fonti energetiche. I riferimenti alla geopolitica sono diventati frequenti e, insieme a loro, la tendenza a istituire un nesso tra tale disciplina e il mondo dell'impresa. Se tra geopolitica e business esiste una relazione sia effettivamente pertinente, tuttavia, va ancora stabilito. A imprenditori e amministratori, insomma, serve realmente la geopolitica? Soprattutto, includerla nella gestione d'impresa, potrebbe in qualche modo contribuire a creare valore per i loro business?

Uno strumento utile. Con cautela

La risposta, in prima battuta è no. La geopolitica non è una metodologia applicabile direttamente e immediatamente all'impresa – almeno non nel

caso delle liberaldemocrazie occidentali. Per contro, dove il rapporto tra Stato e imprese fosse rigido e l'economia subordinata alla politica, come accaduto per i regimi autoritari e totalitari del XX secolo, il posizionamento internazionale del regime e i suoi obiettivi di politica estera tenderanno a orientare le strategie d'impresa. Dunque, il quadro potrebbe essere favorevole. Allo stesso modo, in comparti come energia, infrastrutture e industria pesante e difesa, ovvero nei casi in cui il condizionamento dato dal fattore geografico e l'impatto prodotto dalle relazioni con altri Paesi sono più rilevanti, il legame tra geopolitica e strategia d'impresa risulterà invece evidente. Inoltre, va detto che le considerazioni svolte poc'anzi non si applicano a tutti gli Stati, ma a Paesi con effettive ambizioni e capacità di proiezione internazionale. Di conseguenza, anche il ricorso alla geopolitica in chiave di business tende a integrarsi più facilmente con gli obiettivi e le pratiche dei grandi gruppi industriali.

I vincoli appena menzionati, tuttavia, non devono spingere verso conclusioni affrettate. Parlare di geopolitica applicata al business e, magari, alle strutture aziendali prevalenti in Italia è dunque fuori luogo? Assolutamente no. Anzi, essa costituisce uno strumento indispensabile e potenzialmente trasformativo per gli operatori nazionali che intendessero analizzare

Un approccio che includa la geopolitica è per definizione un metodo di governo dell'impresa che abbraccia la complessità e approccia l'ambiente non semplificandolo, ma problematizzandolo.



accuratamente il contesto internazionale, per prendere decisioni consapevoli ed efficaci. Semplicemente, trasferire le categorie della geopolitica al mondo delle imprese non è cosa immediata e implica da parte dei vertici aziendali una certa propensione ad accogliere il cambiamento come un fattore di crescita potenziale. Anche la geopolitica, infatti, affinché determini effetti positivi sulle pratiche d'impresa, andrà armonizzata nelle sue applicazioni alle strutture, ai modelli organizzativi e ai processi prevalenti in un dato contesto. Vediamo in che modo.

Coraggio e creatività

Un primo aspetto interessante relativo alla geopolitica è che essa guarda a come i condizionamenti geografici – o in senso più ampio ambientali e di

contesto – influenzino i comportamenti e gli obiettivi realisticamente perseguibili da un dato attore od organizzazione. In particolare, in un contesto nel quale le imprese si approvvigionano o vendono quasi ovunque, essere capaci di trattare con consapevolezza il sistema di rischi e opportunità collegato a un certo complesso di clienti e fornitori variamente dislocati impatta, modificandole, sulle valutazioni concernenti il rischio d'impresa. E quanto maggiori sono le incertezze legate al contesto, tanto più cruciale rispetto al proprio successo o fallimento risulterà il modo in cui aziende e imprenditori valuteranno il rischio d'impresa.

Un approccio che includa la geopolitica, infatti, è per definizione un metodo di governo dell'impresa che abbraccia la complessità e approccia l'ambiente non semplificandolo, ma problematizzandolo. Ciò che circonda l'impresa sarà osservato come un complesso variegato ed eterogeneo e non come una superficie liscia dove le relazioni tra mezzi e fini si declinano in modo fluido e lineare. A prevalere, soprattutto nei processi decisionali saranno i "nodi" da sciogliere, insomma. Tuttavia, essi non saranno trattati alla stregua di elementi inerziali in contraddizione con la rapidità e l'efficacia delle decisioni, quanto come un bacino di informazioni, dati e possibili soluzioni per il business. Non direttamente, forse, ma se condotta con efficacia, questo tipo di policy costituisce quindi una fonte di valore in sé, perché in grado di alimentare all'interno dell'azienda innovazione e adattamento al contesto.

Il rischio politico va gestito, a maggior ragione perché individuarlo può essere complesso e controintuitivo.

Come sottolineato da Condoleeza Rice e Amy Zegart, in azienda, il rischio politico va gestito, a maggior ragione perché individuarlo può essere complesso e controintuitivo (Condoleeza Rice e Amy Zegart, "Gestire il rischio politico nel XXI secolo", *Harvard Business Review*, maggio 2018).

Attribuire il corretto peso alla variabile geopolitica, guardare al mutamento del contesto politico come fonte di stimoli per le imprese, consente di allontanare rischi che, in prima battuta, potrebbero apparire come delle opportunità e di convertire in opportunità di crescita e stabilizzazione questioni che, altrimenti, appariranno come ostacoli solo perché la loro risoluzione implica una revisione, in base a logiche non di mera economicità, dei mercati target, dei fornitori e delle logistiche. Operativamente, pur senza prevedere una figura ad hoc come preconizzava Chipman parlando della necessità per le imprese di avere una propria politica estera (John Chipman, "Perché la vostra azienda ha bisogno di una politica estera", *Harvard Business Review*, settembre 2016), luoghi e processi in grado di accogliere e integrare nelle pratiche aziendali le analisi e le metriche della geopolitica, d'altro canto, esistono, anche in contesti dove, come in Italia, a prevalere sono aziende di media entità. Un amministratore delegato o un imprenditore innovatore hanno sempre la possibilità di avvalersi del consiglio di un analista politico nelle fasi di elaborazione della strategia aziendale o in quelle che la precedono. Allo stesso modo, una figura del genere può essere messa a

disposizione dei Consigli d'amministrazione, affiancando e integrando le indagini dei comitati rischi. Infine, a un livello differente, concepire una formazione dedicata – più operativa – per la rete commerciale estero o gli uffici acquisti non è certo fantascienza. La geopolitica è uno strumento potente. Tuttavia, affinché possa essere attivato e messo al servizio delle imprese sono necessari coraggio, per aprirsi al cambiamento, e creatività, per immaginare come sfruttare questa risorsa rispetto al proprio business: doti che solo dei veri leader sono nelle condizioni di possedere.

Marco Valigi, Docente di Relazioni Internazionali, Università Cattolica del Sacro Cuore. Direttore del desk di Geopolitica di Governance Advisors.

Un amministratore delegato o un imprenditore innovatore hanno sempre la possibilità di avvalersi del consiglio di un analista politico nelle fasi di elaborazione della strategia aziendale o in quelle che la precedono.