

**L'INTERESSE NAZIONALE
NELL'ECONOMIA
DELLE AZIENDE**

**a cura di
Alberto Quagli**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**L'INTERESSE NAZIONALE
NELL'ECONOMIA
DELLE AZIENDE**

**a cura di
Alberto Quagli**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova.

Isbn: 9788835157410

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

| | | |
|---|------|----|
| Il gruppo di ricerca | pag. | 11 |
| Introduzione | » | 13 |
| 1. Il rapporto Stato-imprese in relazione alla sicurezza nazionale | » | 17 |
| 1.1. Il concetto di interesse nazionale | » | 17 |
| 1.2. Profili di sicurezza nazionale | » | 19 |
| 1.2.1. La sicurezza “esterna”: il rapporto tra stati | » | 19 |
| 1.2.2. La sicurezza “interna”: rischi antropici e naturali | » | 22 |
| 1.2.3. Lo Stato, le aziende e l’interesse nazionale: una prospettiva economico-aziendale | » | 23 |
| 1.2.4. Le aziende e i rischi per la sicurezza nazionale: il paradosso del risk management | » | 26 |
| Bibliografia | » | 30 |

PARTE I

LE MINACCE ALLA SICUREZZA NAZIONALE

| | | |
|--|---|----|
| 2. Evoluzione della disciplina <i>golden power</i> e impatto sulle aziende | » | 33 |
| 2.1. Evoluzione della disciplina <i>golden power</i> e impatto sulle aziende | » | 33 |
| 2.2. Profili definitivi e perimetro normativo | » | 35 |
| 2.2.1. Dopo la <i>golden share</i> : il <i>golden power</i> e la sua versione “rafforzata” | » | 35 |
| 2.2.2. I poteri speciali: sintesi organica dei contenuti | » | 41 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2.2.3. L'obbligo di notifica e l'esito delle notifiche pervenute al Governo | » | 46 |
| 2.3. Una panoramica sui settori strategici | » | 49 |
| 2.3.1. La difesa e la sicurezza nazionale | » | 50 |
| 2.3.2. I settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni | » | 54 |
| 2.3.3. I settori inclusi dalle revisioni del decreto del 2012 | » | 56 |
| 2.4. Effetti su azienda e proprietà | » | 58 |
| 2.4.1. La prospettiva dell'azienda | » | 59 |
| 2.4.2. La prospettiva dell'investitore | » | 67 |
| Bibliografia | » | 75 |
| 3. L'impatto di tensioni geopolitiche e sanzioni internazionali sull'economia delle imprese italiane: il conflitto russo-ucraino | » | 78 |
| 3.1. Tensioni geopolitiche, sanzioni internazionali e guerre | » | 78 |
| 3.2. Il conflitto russo-ucraino e l'evoluzione delle sanzioni economiche | » | 81 |
| 3.3. L'impatto sui processi aziendali | » | 84 |
| 3.3.1. Gli approvvigionamenti | » | 84 |
| 3.3.2. La produzione | » | 89 |
| 3.3.3. Gli investimenti e i finanziamenti | » | 91 |
| 3.3.4. Le vendite | » | 95 |
| 3.4. L'impatto sulle scelte aziendali: innovazione, catene di fornitura e localizzazione | » | 97 |
| Bibliografia | » | 100 |
| 4. I rischi di sicurezza interna | » | 103 |
| 4.1. Aspetti definatori | » | 103 |
| 4.2. La mitigazione dei rischi | » | 105 |
| 4.2.1. I poteri dello Stato | » | 105 |
| 4.2.2. Il ruolo delle imprese | » | 108 |
| 4.3. La pandemia da Covid-19 | » | 110 |
| 4.3.1. L'intervento dello Stato: tra chiusure obbligatorie e aiuti alle imprese | » | 112 |
| 4.3.2. Gli effetti della pandemia sulle aziende | » | 117 |
| 4.3.3. Gli effetti della pandemia sui settori di interesse nazionale | » | 119 |
| 4.4. La gestione del rischio associato alla siccità | » | 122 |
| 4.4.1. I rischi connessi al Climate change | » | 122 |
| 4.4.2. L'interessamento dei processi aziendali | » | 126 |

| | | |
|--|---|-----|
| 4.4.3. L'impatto della siccità su alcuni comparti chiave e le azioni dello Stato | » | 127 |
| 4.4.4. Il ruolo attivo delle imprese nel contrasto alla siccità | » | 130 |
| Bibliografia | » | 131 |

PARTE II LA PERCEZIONE DEI SOGGETTI

| | | |
|--|---|-----|
| 5. Stato e interesse nazionale: quale disclosure? | » | 135 |
| 5.1. Interesse nazionale: <i>accountability</i> e trasparenza dello Stato vs le imprese | » | 135 |
| 5.2. I principali report disponibili | » | 137 |
| 5.3. Un'analisi comparativa di caratteristiche e contenuti | » | 142 |
| 5.3.1. I profili di rischio collegati agli scenari geopolitici | » | 147 |
| 5.3.2. I profili di rischio collegati alla sicurezza economico finanziaria | » | 153 |
| 5.3.3. I profili di rischio collegati alla sicurezza ambientale | » | 157 |
| 5.3.4. Il ruolo dello stakeholder imprese private | » | 161 |
| 5.4. Profili di rischio e bilancio dello Stato | » | 164 |
| Bibliografia | » | 167 |
| | | |
| 6. La prospettiva dei mercati finanziari sull'interesse nazionale: monitoraggio dei rischi sistemici e reazioni degli investitori | » | 168 |
| 6.1. I mercati finanziari e la necessità di tutelare l'interesse nazionale | » | 168 |
| 6.2. La valutazione del rischio da parte dei mercati finanziari: i principali modelli teorici | » | 169 |
| 6.3. Le iniziative di monitoraggio preventivo del rischio sistemico | » | 173 |
| 6.3.1. I rischi con impatto sistemico evidenziati dal CERS | » | 175 |
| 6.3.2. Le attività di mitigazione dei systemic risk individuati dal CERS | » | 180 |
| 6.4. Le reazioni effettive dei mercati finanziari a seguito della crisi pandemica | » | 181 |

| | | |
|---|---|-----|
| 6.4.1. Il comportamento degli investitori nella crisi pandemica e i mutamenti dei mercati azionari e obbligazionari | » | 181 |
| 6.4.2. Gli interventi delle Autorità di Vigilanza | » | 186 |
| 6.5. Le reazioni effettive dei mercati finanziari a seguito della guerra Russia-Ucraina | » | 188 |
| 6.6. La prospettiva degli analisti finanziari | » | 191 |
| Bibliografia | » | 193 |
| 7. La gestione del rischio nell'economia delle aziende private | » | 195 |
| 7.1. Crescenti rischi sociali e ingiustificate aspettative pubbliche: il pericolo della "pratica rituale" nel risk management | » | 195 |
| 7.2. Una possibile gradazione del rischio | » | 200 |
| 7.3. La percezione e la gestione del rischio nelle aziende private alla luce della disclosure obbligatoria | » | 205 |
| 7.4. L'articolata e reciproca relazione tra il rischio aziendale e il rischio paese | » | 214 |
| Bibliografia | » | 217 |

PARTE III

UNA GESTIONE CONSAPEVOLE DELL'INTERESSE NAZIONALE

| | | |
|---|---|-----|
| 8. Una gestione consapevole dell'interesse nazionale | » | 221 |
| 8.1. Il ruolo centrale dello Stato come regista dell'interesse nazionale | » | 221 |
| 8.2. Lo Stato quale assicuratore per le imprese nelle crisi nazionali | » | 223 |
| 8.3. Le attività dello Stato: identificazione dei rischi e piani di emergenza | » | 231 |
| 8.4. La base informativa: verso il grande fratello economico | » | 234 |
| 8.5. La strategia dell'Unione Europea | » | 236 |
| 8.6. I requisiti per una regia efficace | » | 239 |
| Bibliografia | » | 240 |
| 9. Stato e interesse nazionale: lo strumento dell'impresa pubblica | » | 241 |
| 9.1. Interesse nazionale e impresa pubblica | » | 241 |
| 9.2. Lo Stato "salvatore" di imprese in crisi | » | 243 |

| | | |
|--|---|-----|
| 9.3. Lo Stato imprenditore | » | 246 |
| 9.4. Lo Stato soggetto economico “atipico” | » | 251 |
| 9.5. Lo Stato finanziatore e garante | » | 252 |
| Bibliografia | » | 255 |
| 10. Verso l’elaborazione della prima strategia di sicurezza nazionale italiana: un’analisi comparata | » | 257 |
| Introduzione | » | 257 |
| 10.1. L’importanza di una strategia di sicurezza nazionale: definizioni, caratteristiche e scopi | » | 258 |
| 10.1.1. Strategia | » | 258 |
| 10.1.2. Sicurezza e sicurezza nazionale | » | 259 |
| 10.1.3. Definizioni e concetti | » | 260 |
| 10.1.4. Caratteristiche delle SSN: scopi, struttura e processo | » | 261 |
| 10.2. Il lento percorso verso la Strategia di Sicurezza Nazionale italiana: fattori storici, politici e culturali | » | 264 |
| 10.3. Una prospettiva comparata: attori, processi, risultato e impatto | » | 266 |
| 10.3.1. Regno Unito | » | 267 |
| 10.3.2. Giappone | » | 272 |
| 10.3.3. Germania | » | 276 |
| 10.4. Quali lezioni apprese per l’Italia? | » | 279 |
| Conclusione | » | 282 |
| Bibliografia | » | 283 |
| 11. Fit for the digital age? Natura e ruolo dei portatori di interesse nella formazione delle politiche europee per la sovranità digitale | » | 287 |
| 11.1. Introduzione | » | 287 |
| 11.2. Il ruolo degli interessi nelle politiche pubbliche e il caso della Sovranità digitale in Europa | » | 290 |
| 11.2.1. I gruppi di interesse: cosa sono, cosa fanno | » | 290 |
| 11.2.2. Perché è importante studiare il coinvolgimento dei gruppi nella definizione dell’IN | » | 292 |
| 11.2.3. Interessi e politiche di sovranità digitale in Europa: domande di ricerca e dilemmi. | » | 293 |
| 11.3. Gli attori della “sovranità digitale” in Europa | » | 294 |
| 11.3.1. Mobilitazione e accesso alla Commissione | » | 295 |
| 11.3.2. L’accesso delle imprese non-europee | » | 299 |
| 11.3.3. L’accesso delle imprese europee | » | 301 |

| | | |
|--|---|-----|
| 11.3.4. L'accesso delle imprese italiane | » | 302 |
| 11.4. Riflessioni conclusive | » | 303 |
| Bibliografia | » | 305 |

IL GRUPPO DI RICERCA

Francesco Avallone è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, Editor in Chief della rivista *Financial Reporting*, autore di numerose pubblicazioni sulla comunicazione finanziaria e sul financial accounting, con focus preciso sulle operazioni di M&A e sulla discrezionalità nelle scelte contabili.

Elisa Bonollo è Professore Associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, autrice di pubblicazioni sui sistemi di pianificazione e controllo, l'accountability e la rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche.

Fabrizio Coticchia è Professore Associato di Scienza Politica all'Università di Genova, dove insegna "Studi Strategici", "Foreign Policy Analysis" e "The Political System of the EU". I suoi ambiti di ricerca riguardano in particolare la politica estera e di difesa italiana ed europea, la trasformazione militare, il ruolo delle narrazioni strategiche. Il suo ultimo libro è: "Reluctant Remilitarisation: Transforming Defence and the Armed Forces in Germany, Italy and Japan After the Cold War, with F.N.Moro e M.Dian (Edinburgh University Press, 2023).

Costanza Di Fabio è Ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova e autrice di contributi sul bilancio delle imprese, con particolare attenzione al settore bancario e al tema dell'interesse pubblico.

Marco Di Giulio è ricercatore in Scienza politica presso l'Università di Genova, dove insegna Scienza dell'amministrazione e Valutazione delle

politiche pubbliche. I suoi interessi di ricerca riguardano il ruolo della tecnologia come fattore di cambiamento delle politiche pubbliche. Suoi lavori sono apparsi su *Policy and Society*, *Italian Political Science Review*, *Policy Sciences*, *Public Policy and Administration*, *Journal of European Public Policy*, *Evaluation*, *Review of Policy Research*, *International Review of Administrative Sciences*, *Utilities Policy*, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*.

Matteo Mazziotti di Celso è dottorando di ricerca nel programma *Security and Strategic Studies* dell'Università di Genova. I suoi principali interessi di ricerca riguardano le relazioni-civili militari e la politica di difesa in Italia.

Alberto Quagli è Professore Ordinario di Economia Aziendale e Direttore del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, autore di numerose pubblicazioni sui bilanci aziendali, sulle crisi di impresa, sul controllo di gestione.

Paola Ramassa è Professore Associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, Coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, autrice di numerose pubblicazioni sulla comunicazione finanziaria e sul financial accounting, con focus precipuo sul ruolo dell'enforcement, sull'interpretazione degli standard contabili e sulla discrezionalità nelle scelte contabili.

Elisa Roncagliolo è Ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova e autrice di pubblicazioni sul financial accounting, con particolare attenzione alle operazioni di M&A, all'avviamento e alla rendicontazione socio-ambientale delle aziende.

Mattia Sguazzini è dottorando di ricerca dell'Università di Genova, nel curriculum di *Security & Strategic Studies*, del PhD Program in *Security, Risk and Vulnerability*. Si occupa di politiche di cybersecurity e di governance del cyberspazio.

Lorenzo Simoni è Ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova. I suoi interessi di ricerca riguardano la comunicazione in bilancio, le scelte contabili e la crisi di impresa.

INTRODUZIONE

I recenti casi della pandemia Covid-19 e della invasione russa dell'Ucraina hanno evidenziato profondi impatti sull'intero sistema economico e posto molte questioni su come difendere e supportare le aziende di fronte a queste crisi sistemiche molto diverse dalle ben studiate crisi economiche globali.

Questo lavoro quindi tratta dell'influenza sull'economia delle aziende dell'interesse nazionale, inteso qui principalmente come attività di tutela da parte dello Stato dai rischi antropici e naturali che minacciano la sicurezza di un intero Paese.

Siamo convinti che sia importante affrontare questi temi, ai quali ben pochi finora si sono accostati. In effetti, i riflessi dell'interesse nazionale intersecano varie discipline, mettendo in connessione vari ambiti scientifici quali l'economia industriale, l'economia aziendale e le scienze politiche. Tali relazioni rendono difficile per gli studiosi, sempre più attratti nel vortice della iper-specializzazione, fornire una visione unitaria. La scarsa attenzione del mondo accademico, poi, forse è anche motivata da un malinteso senso di prudenza nel voler affrontare temi che superficialmente possono esser tacciati di ideologia nazionalistica. Conseguenza che l'analisi che verrà presentata è inevitabilmente esplorativa, quasi ad incoraggiare altri studiosi a sviluppare gli spunti che speriamo di fornire.

Ci sentiamo dunque quasi in dovere come studiosi di fornire un contributo di analisi al dibattito sulla sicurezza nazionale che in questo periodo è molto vivo e scalda gli animi di ogni forza politica.

Ci preme fin da subito segnalare al lettore che in questo volume il punto centrale è dato dal rapporto tra le aziende i rischi di sicurezza nazionale. Non si tratta quindi di uno studio di tipo *geo-economics*, che tratta cioè della competizione economica tra Stati e, in particolare, della lotta tra Stati per l'accesso alle principali risorse economiche e allo sviluppo tecnologico. Piutto-

sto questo lavoro tocca il tema del *corporate welfare*, ossia del supporto alle aziende fornito dallo Stato e dalle sue politiche economiche, specie di fronte a minacce che riguardano intere nazioni. L'idea che i mercati siano autonomamente in grado di affrontare questi rischi sistemici ormai trova sempre più scarsi appassionati. Il rischio adesso è forse quello opposto, di pensare cioè che lo Stato disponga di capacità infinite per far sopravvivere le aziende di fronte a queste crisi.

Come leggerete in seguito, le aziende sono al tempo stesso soggetti attivi e passivi del contrasto dei suddetti rischi e possono essere influenzate profondamente nei loro tratti strutturali e operativi dalle decisioni che lo Stato assume al riguardo. Nel complesso, le tematiche discusse rientrano dunque nell'ampio concetto di *entreprise risk management*, ma la corrente trattazione di questo ambito della gestione aziendale, per quanto in crescente sviluppo, non ha mai affrontato i rischi di sicurezza nazionale, ritenendoli forse, a torto, come rischi "sistemici", i cosiddetti cigni neri, rispetto alla complessità e portata dei quali la singola azienda *prima facie* non può niente. Siamo invece convinti che questi rischi debbano essere comunque fronteggiati, forse non in autonomia, ma con una progressiva collaborazione tra Stato e aziende.

Il libro parte con un primo capitolo di inquadramento logico (Alberto Quagli), distinguendo, con un necessario riduzionismo funzionale alla trattazione, i rischi di sicurezza interna ed esterna, e il ruolo attivo e passivo delle aziende.

Quindi si affronta il tema del *golden power* (Costanza Di Fabio), argomento molto di moda in questo periodo di politica economica aggressiva da parte della Cina e di alcuni Paesi Arabi, cercando soprattutto di evidenziarne gli impatti nell'economia delle aziende interessate. Il *golden power* forse rappresenta ad oggi il punto di incontro più riconosciuto tra aziende e interesse nazionale.

I due capitoli successivi rappresentano due esempi dei rischi per la sicurezza nazionale e dei riflessi sull'economia delle aziende, quali l'invasione dell'Ucraina come esempio di rischio "esterno" (Paola Ramassa) e il Covid e la siccità come esempi di rischi "interni" (Lorenzo Simoni).

Segue quindi una parte riferita alla percezione che di questi rischi hanno i "soggetti" interessati, che sono lo Stato (Elisa Bonollo), i mercati finanziari (Elisa Roncagliolo) e le aziende (Francesco Avallone). Ad ogni "soggetto" è dedicato un capitolo.

La parte successiva affronta il ruolo dello Stato, sia inquadrato in generale come regista per la sicurezza da tali rischi (cap. 8, Alberto Quagli), sia come

soggetto attivo proprietario di importanti aziende pubbliche, le quali sono analizzate come uno strumento della mano pubblica per fronteggiare dette minacce (cap. 9 Elisa Bonollo).

L'ultima parte fornisce due esempi importanti di strategie sviluppate dallo Stato per affrontare specifiche questioni di interesse nazionale quali la Strategia di Sicurezza Nazionale (cap. 10, Fabrizio Coticchia e Matteo Mazziotti di Celso) e le politiche di "sovranità digitale" (cap. 11, Marco Di Giulio e Mattia Sguazzini).

Nel complesso il libro fornisce una visione ad ampio respiro delle connessioni tra rischi per la sicurezza nazionale ed economia delle aziende, con l'auspicio di sollevare un dibattito scientifico su temi drammaticamente importanti nella società attuale e di fornire alla politica spunti di riflessione e idee per una consapevole e razionale gestione di tali rischi.

Genova, ottobre 2023

Il Curatore
Alberto Quagli

1. IL RAPPORTO STATO-IMPRESA IN RELAZIONE ALLA SICUREZZA NAZIONALE

di *Alberto Quagli*

1.1. Il concetto di interesse nazionale

L'interesse nazionale è un concetto che affonda le sue radici nella storia, coincidendo praticamente con la nascita degli Stati (Aresu e Gori, 2018, p. 20 e segg.). Tipicamente è interpretato come i bisogni e desideri percepiti da parte di uno Stato che portano a ispirare l'azione nei confronti di altri Stati, spaziando da comportamenti collaborativi ad altri più aggressivi, fino ad arrivare alla guerra. In effetti, il concetto di interesse nazionale dal dopoguerra ad oggi è stato utilizzato soprattutto nel contesto delle relazioni internazionali ed è discusso con riferimento a varie dimensioni entro le quali si manifesta, come la difesa da attacchi esterni, gli interessi economici, gli interessi di ordine politico globale e gli interessi ideologici, (Nuechterlein, 1976). Morgenthau è spesso citato come il primo studioso (1949) che nel dopoguerra usa il concetto di *national interest* e lo inquadra subito come principio ispiratore della politica estera di uno Stato definendone il suo primato rispetto ai principi morali, come a dire che il *national interest* può condurre a compiere azioni moralmente riprovevoli ma essenziali per rispondere ai bisogni dello Stato. Si era all'inizio della Guerra Fredda quando il mondo iniziava a dividersi in due grandi blocchi Est e Ovest. Seguendo questo sentiero, si scivola facilmente nell'affermare che l'interesse nazionale finisce per consistere nell'acquisizione, mantenimento ed espansione del potere dello Stato (Morgenthau, 1954; Pin-Fat, 2005; Navari, 2016).

In realtà, in questo volume il concetto d'interesse nazionale è inteso in senso più ampio, perché comprende anche quello che Nuechterlein (1976) definisce come "interesse pubblico" e che non coinvolge le relazioni tra Stati ma riguarda l'ambiente "interno" di uno Stato ed è riferito ai bisogni di benessere e sicurezza dei cittadini.

In sostanza, per “interesse nazionale” in questo volume intendiamo gli scopi che lo Stato persegue quando compie delle azioni a difesa della sua stessa sopravvivenza e dei suoi cittadini, aziende e istituzioni, o comunque a difesa della sua sicurezza rispetto a minacce di ogni tipo (rischi antropici o naturali che siano) e che possono risultare anche contrastanti con specifici bisogni privati di soggetti appartenenti allo Stato. In questo senso, ci piace molto di più una definizione più ampia come quella attribuita al Brookings Institution secondo la quale l’interesse nazionale è “what a nation feels to be necessary to its security and well being ... National interest reflects the general and continuing ends for which a nation acts”. Certamente la distinzione interno ed esterno mantiene la sua validità, tanto che dopo la useremo per trattare separatamente i profili di sicurezza interna e quelli esterni. Vale però subito la pena di precisare che interesse nazionale non significa solo fronteggiare dei rischi, come forse il riferimento alla sicurezza potrebbe lasciar credere, ma anche sfruttare delle opportunità. Se si considera la Cina e la sua politica commerciale, si osservano numerosi casi di acquisizioni di aziende occidentali anche in crisi ma in possesso di tecnologia utile a fini militari. Sono esempi questi di un interesse nazionale (quello cinese) che non è solo fronteggiamento dei rischi ma anche ricerca di vantaggi strategici.

Non è nostro obiettivo trattare il tema dell’interesse nazionale nella prospettiva tipica nella quale è inquadrato, ossia le discipline di politica internazionale. Da quei dibattiti trarremo solo quanto necessario per sviluppare poi il rapporto tra l’interesse nazionale e l’economia, per capire come il soddisfacimento dell’interesse nazionale si relaziona alla gestione delle aziende, viste nei loro aspetti proprietari, strutturali e operativi. D’altronde gli interessi economici sono stati fin dall’inizio inquadrati come una espressione diretta dell’interesse nazionale quando come fine ultimo, quando come sistema necessario per generare le risorse necessarie per altri scopi.

L’interesse nazionale è un concetto complesso da studiare perché anzitutto è molto variegato, nel senso che la gamma dei bisogni di sicurezza da parte di cittadini, imprese e istituzioni è molto ampia e coesistono istanze anche contrastanti, come nel caso dei controlli alle frontiere che, se da un lato aumentano il senso di sicurezza per i cittadini, dall’altra parte possono danneggiare le imprese per le maggiori lentezze nel flusso di merci. Alla difficile identificazione contribuisce non solo anche l’assenza di una sua chiara formalizzazione ma anche il fatto che entro lo Stato possono esservi visioni diverse, mancando una condivisione degli obiettivi tra le diverse forze politiche operanti all’interno. Tanto per semplificare e per riferirsi a cronaca recente, l’applicazione di sanzioni commerciali contro la Russia per l’invasione dell’Ucraina o in precedenza la chiusura di settori produttivi per la pan-

demia, è stata ovviamente criticata da parte di imprese e associazioni che intrattengono rapporti commerciali con la Russia o che durante il lockdown rientravano tra le aziende costrette a interrompere la propria attività. Per tali soggetti l'interesse privato dovrebbe prevalere sull'interesse nazionale come definito dallo Stato Italiano o meglio, l'interesse nazionale nella loro concezione è di non applicare sanzioni o chiusure per evitare danni al sistema economico.

Inoltre, l'interesse nazionale è molto dinamico, risentendo degli eventi a maggiore impatto che possono portare anche a definire assetti fino a quel momento non presi in considerazione. Si prenda l'esempio dell'approvvigionamento energetico; mentre il dibattito verteva tutto sul passaggio a fonti rinnovabili, lo scoppio della guerra in Ucraina ha riproposto il tema della diversificazione dei Paesi fornitori di idrocarburi stanti le tensioni con la Russia che fino a quel momento aveva assicurato buona parte delle forniture complessive. Ulteriore fattore di complessità è quindi rappresentato dalle relazioni che esistono tra uno Stato e i contesti territoriali e relative istituzioni più ampi o più piccoli con i quali si interfaccia. Nel caso dell'Italia, l'interesse nazionale deve infatti trovare composizione non solo con gli interessi dell'Unione Europea di cui facciamo parte e le cui regole prevalgono in via gerarchica, ma anche con gli interessi di singole Regioni che lo compongono.

Per affrontare un argomento così complesso, ci sembra necessario tentare di definire molto sinteticamente alcune principali dimensioni di analisi, alcune più note, altre meno discusse, consci del fatto che potremmo peccare in riduzionismo, stanti le fortissime interrelazioni tra di esse. Queste dimensioni saranno poi sviluppate nel prosieguo del volume.

1.2. Profili di sicurezza nazionale

1.2.1. La sicurezza "esterna": il rapporto tra stati

L'interesse nazionale può condizionare significativamente i tratti strutturali e operativi delle aziende, quando si guardano i rapporti tra Stati, ambito definibile come di sicurezza "esterna".

Tipicamente nel nostro Paese la questione si presenta considerando le aziende come soggetto "passivo" ossia quando l'azienda "subisce" le decisioni dello Stato prese nel quadro della sua politica estera. Tale circostanza si verifica in due situazioni molto diverse tra loro.

La prima tipologia si osserva quando determinate categorie di aziende nazionali sono oggetto di tutela da parte dello Stato per evitare che la loro pro-

prietà o singoli assets da esse posseduti passino in mani straniere indesiderate. Questa forma di difesa passiva ha dato origine alla normativa della golden share prima e del golden power adesso. In questo caso è palese il contrasto tra le intenzioni dei privati proprietari dell'azienda che avevano deciso di vendere l'azienda in loro possesso o comunque di accogliere nell'azionariato entità straniere e lo Stato, che invece impedisce tale azione in nome dell'interesse nazionale. Proprio in quanto in contrasto con la libertà di impresa e quindi con la libertà anche di vendere da parte dei proprietari, questa forma di difesa passiva da ingerenze straniere indesiderate è specificamente circoscritta ai casi più importanti, riguardanti i settori cosiddetti "strategici", tema sul quale torneremo più avanti, anche se nel corso degli anni si osserva un costante ampliamento dell'ambito coperto da tale privativa.

La seconda tipologia si verifica quando lo Stato attua decisioni di politica internazionale che portano a sanzioni commerciali nei confronti di altri Stati o, nei casi più gravi, a vere proprie guerre. In quest'ultimo frangente le aziende nazionali che intrattenevano rapporti commerciali con le aziende degli Stati colpiti da sanzioni si trovano quasi all'improvviso private di importanti mercati di sbocco o di approvvigionamento, con pesanti influenze sulle proprie condizioni di equilibrio. Le sanzioni o, peggio ancora, lo stato di guerra, può arrecare danni ancora peggiori alle aziende quando esse hanno siti produttivi nel Paese contro il quale lo Stato ha interrotto rapporti commerciali o ha dichiarato guerra, perché tali siti nella migliore ipotesi vedranno ridotta drasticamente la propria attività, nella peggiore corrono il rischio di distruzione, espropriazione o svendita.

Ma le aziende di un Paese possono essere anche soggetti attivi delle politiche che uno Stato adotta per tutelare l'interesse nazionale. In questo senso è possibile identificare due ambiti.

Sotto un primo profilo, le aziende possono essere gli strumenti tramite i quali uno Stato cerca di acquisire tecnologie e competenze strategicamente utili, a supporto dell'industria militare o, comunque, per acquisire posizioni dominanti in settori cruciali per l'economia. In questo senso, è il profilo inverso a quello di tutela della proprietà nazionale di categorie di aziende da parte dello Stato che abbiamo appena introdotto. In questo caso, infatti, le aziende sono "usate" da uno Stato come strumento attivo, in chiave "aggressiva". Situazioni simili hanno riguardato recentemente aziende cinesi, spesso di proprietà pubblica o comunque legate strettamente allo Stato. Alcuni Stati usano al riguardo i cosiddetti "fondi sovrani", ossia delle grandi holding a controllo statale che acquisiscono partecipazioni in aziende di altri Paesi. In molti casi detti fondi agiscono come puri investitori finanziari, finalizzati cioè ad ottenere esclusivamente i migliori ritorni in termini di dividendi e plusvalenze,

ma altre volte il loro interesse è dettato dalla acquisizione di tecnologie spesso a scopi militari. Un esempio vicino a noi ci è fornito dal caso Piaggio Aerospace, nel cui capitale nel 2006 entra il fondo sovrano Mubadala Development Company, sostanzialmente il fondo sovrano di Abu Dhabi, prima con una quota del 35% e poi, dal 2014, con la maggioranza. L'intenzione dichiarata da parte del fondo emiratino era di usare Piaggio per la produzione di droni militari, in quel periodo unico produttore europeo, tentativo che poi fu abortito per le pessime condizioni finanziarie della società.

In tempi recenti si parla ormai di “sovrànità tecnologica”, inquadrabile nel più ampio concetto di interesse nazionale. La sovrànità tecnologica è intesa come l'abilità di generare conoscenza tecnologica e scientifica autonomamente o di utilizzare capacità tecnologiche sviluppate altrove attraverso l'attivazione di partnership ritenute affidabili (Cerra e Crespi, 2021), concetto legato a quello economico, perché “solo in presenza di infrastrutture, condizioni istituzionali e capacità di innovazione e produttive adeguate, la Sovranità Tecnologica diventa funzionale al raggiungimento della Sovranità Economica, definita come l'abilità di generare valore aggiunto e prosperità attraverso attività indipendenti o attraverso uno scambio mutuale con altre economie, evitando dipendenze unilaterali. La Sovranità Economica si basa sulla necessità di accedere senza ostacoli alle risorse naturali e al capitale, nonché alle tecnologie, alle innovazioni, alle competenze e ai dati.” Questo concetto è ben chiaro all'Unione Europea, tanto che il commissario europeo per il Mercato interno, Thierry Breton, ha sempre messo in luce le vulnerabilità strategiche dell'Europa, e la necessità che l'Unione europea promuova la propria politica industriale e raggiunga la sovrànità tecnologica nel “nuovo ordine geopolitico” globale: “In questo nuovo ordine geopolitico, l'Europa agisce come stratega piuttosto che come semplice mercato. Rimane aperta, ma alle sue condizioni. Fa le sue scelte e detta le sue regole, e non ha paura di imporle ai suoi partner” (Discorso alla Menéndez Pelayo International University di Santander, Spagna, 27 luglio 2021).

Un secondo profilo nel quale le aziende di un Paese svolgono un ruolo attivo per l'interesse nazionale riguarda la cosiddetta “economic diplomacy” (Woolcock e Bayne, 2013; Bouyala Imbert, 2017). In questo ambito possiamo inquadrare gli accordi-quadro di cooperazione tra due Paesi (tipicamente uno più sviluppato, l'altro meno) cui partecipano anche importanti aziende sia private che pubbliche che per l'occasione stipulano importanti contratti commerciali. In questo caso, l'interesse nazionale consiste sia nell'alleanza strategica con un Paese straniero, sia nello sviluppo delle rispettive economie con partecipazione delle aziende più importanti, sfociando così in un supporto reciproco tra lo Stato e le principali aziende nazionali.

Un esempio in questo senso è dato dai rapporti tra la Libia di Gheddafi e l'Italia nel 2009-2010, dove gli incontri tra i due leader avevamo fruttato all'Italia commesse per Ansaldo Sts (per il segnalamento ferroviario), Finmeccanica (elicotteri), oltre ad appalti sulla prevista autostrada libica da 1.700 chilometri (valore 2,3 miliardi).

In questo ambito si può collocare anche la politica volta a sviluppare dei “campioni nazionali” (Di Tommaso et al., 2021, p. 532 e segg.), intese come le imprese a proprietà nazionale, e spesso pubblica, di dimensioni molto grandi per il mercato domestico che riescono quindi a competere sui mercati, sia nazionali che esteri, in termini di costi medi e competenze tecnologiche più efficacemente di quanto non potrebbero fare altre imprese nazionali. Per garantire ancora più competitività in termini di costi, lo Stato fornisce più o meno direttamente incentivi per ulteriore crescita e ne favorisce l'affermazione, ove possibile, su mercati esteri con politiche di diplomazia commerciale come quelle sopra descritte.

Il caso degli incentivi alle fusioni bancarie in Italia, per quanto non etichettato come politica per lo sviluppo di campioni nazionali, può essere un esempio di questa incentivazione¹, anche se nello specifico sembra assumere più senso in chiave difensiva contro le acquisizioni di banche italiane da parte di gruppi finanziari esteri.

1.2.2. La sicurezza nazionale “interna”: rischi antropici e naturali

Garantire sicurezza interna a cittadini, imprese e istituzioni rientra a pieno titolo nell'interesse nazionale, fronteggiando rischi che possono riguardare l'intero Paese, sia di natura antropica che naturale. I primi riguardano minacce a cose e persone derivanti da deliberati comportamenti illegali come gravi atti terroristici, sabotaggi o incursioni informatiche. I secondi riguardano eventi naturali catastrofici (come crolli, terremoti, eruzioni, alluvioni, incendi) o pandemie. Anche in questa prospettiva interna le aziende possono risultare sia soggetti attivi che passivi.

In senso attivo, lo Stato potrebbe chiedere il supporto delle aziende in determinate situazioni emergenziali, anche in senso preventivo, come mettere a disposizione mezzi e persone, o erogare volumi di produzione straordinari (come nel caso di vaccini e dispositivi medici nei casi di emergenza

¹ Tra gli incentivi più recenti, si segnala la legge di Bilancio 2020 che, all'articolo 39, consentiva alle società e soprattutto alle banche che si sarebbero fuse nel 2021 di trasformare in crediti d'imposta i crediti per imposte differite attive (DTA), con ovvi vantaggi per i loro bilanci.

sanitaria). Talvolta questo ricorso a forniture straordinarie in situazioni di emergenza ha determinato comportamenti opportunistici da parte delle imprese e dei responsabili degli enti pubblici committenti.

Ma è perlopiù in senso passivo che le questioni di interesse nazionale collegate alla sicurezza interna incidono sulle aziende. La recente pandemia ha indotto lo Stato a chiudere per Decreto le attività produttive di numerose categorie di aziende e di limitare sensibilmente i volumi di attività per molte altre. Più in generale, le aziende sono comunque interessate dalle misure di prevenzione di detti rischi che lo Stato dispone per limitare i danni qualora l'evento catastrofico dovesse verificarsi.

1.2.3. Lo Stato, le aziende e l'interesse nazionale: una prospettiva economico-aziendale

Per raggiungere gli obiettivi di sicurezza che danno sostanza all'interesse nazionale, lo Stato può dispiegare numerose leve che incidono sugli andamenti delle aziende.

In senso negativo, può imporre alle aziende comportamenti obbligatori che limitano o danneggiano le attività produttive o che vincolano determinate risorse. Di limitazioni alle attività produttive e alla complessiva gestione aziendale, la cronaca recente nel nostro Paese mostra numerosi esempi; si è visto anzitutto che lo Stato italiano può chiudere interi settori produttivi, o limitarne notevolmente volumi produttivi, come avvenuto con la pandemia COVID 19. La cronaca riporta casi in cui lo Stato ha stabilito per questioni di sicurezza dei limiti ai prezzi di vendita (come alle mascherine), delle tassazioni straordinarie (come l'imposta sui sovraprofiti delle imprese energetiche della primavera 2022). Lo Stato può imporre divieti di commercio (acquisti/vendite) con aziende di altri Stati, o limitazioni ad investimenti all'estero.

Lo Stato può vincolare anche risorse aziendali, a partire dalla stessa proprietà delle aziende (vedasi più avanti la questione del golden power) per arrivare a singoli asset (es. come la rete di trasporto dati nel caso di Tim, questione ancora aperta alla data in cui scriviamo). Nel settore energetico la normativa prevede da tempo l'obbligo per le aziende di detenzione di "riserve strategiche", attivabili solo in caso di emergenza nazionale.

In senso positivo, lo Stato può assegnare tanto risarcimenti più o meno significativi alle imprese colpite dai provvedimenti suddetti, quanto incentivare comportamenti attivi, per favorire la crescita dimensionale e lo sviluppo di attività in determinati Paesi esteri o zone del territorio italiano. Ad esempio, dopo il terremoto del 1980 in Campania, furono varate agevolazioni per

la localizzazione di nuovi siti produttivi in tali territori. In altri casi, può intervenire direttamente con acquisti di ingenti quantità per esigenze di sicurezza, in alcuni casi in deroga alla normativa vigente in materia di appalti, come accaduto per la ricostruzione del nuovo ponte San Giorgio a Genova, sulle macerie del tristemente famoso Ponte Morandi.

Queste leve in mano al potere statale raramente sono applicate sulla singola azienda (anche se il golden power ne rappresenta un notevole esempio); tipicamente esse riguardano interi settori, o specifiche condizioni trasversali, come l'ambito territoriale (es. le attività con certi Paesi colpiti da sanzioni) o la dimensione aziendale. Riguardando selettivamente solo alcune parti del tessuto economico, nel complesso questi interventi statali possono modificare anche sensibilmente il contesto competitivo nel quale precedentemente operava l'azienda e creare parecchi squilibri nel conto economico. Certe volte, il risultato finale di queste politiche potrebbe poi rivolgersi contro l'interesse nazionale come quando imponendo sanzioni e restrizioni si apre il campo a imprese straniere.

Per le aziende dunque gli ambiti di potenziale impatto delle azioni dello Stato per garantire l'interesse nazionale possono riguardare sostanzialmente ogni profilo strutturale e operativo.

Laddove le aziende siano soggetti passivi dell'interesse nazionale, dal punto di vista strutturale possono esser posti vincoli tanto sulla proprietà delle aziende, quanto su singoli asset (si veda lo strumento del golden power). Operativamente le azioni adottate per conto dell'interesse nazionale possono influire su tutte le fasi del ciclo operativo.

Gli acquisti possono risentire di blocchi, razionamenti, ritardi, limitazioni in base alla provenienza delle forniture da certi Paesi esteri nei confronti dei quali lo Stato ha posto delle sanzioni. In generale, poi, quando si verificano situazioni di crisi per la sicurezza nazionale, i prezzi delle commodities, energia in particolare, subiscono forti incrementi. La produzione, oltre agli effetti dei vincoli sulle forniture, può essere danneggiata anche, in caso di azienda multi-locata, qualora alcuni impianti si trovino in zone geografiche soggette alle situazioni di crisi (si pensi ai numerosi casi di cessione delle filiali di aziende europee in Russia a seguito della invasione dell'Ucraina). Le vendite possono risentire degli stessi problemi descritti per gli acquisti, oltre ai più generali effetti sulla domanda indotti dalle situazioni di crisi, non solo dovuti alla generale recessione, ma anche alla maggiore incertezza che influenza negativamente nuovi investimenti. Anche la gestione dei finanziamenti può esser condizionata, ad esempio laddove, per ottemperare all'interesse nazionale, si tratta di sostituire finanziatori riconducibili a Paesi contro i quali lo Stato ha adottato sanzioni.

Quanto sopra può essere traslato inversamente se l'interesse nazionale vede le aziende in ruolo attivo, perché vi possono essere agevolazioni nei finanziamenti (come nel caso dello Stato che investe in aziende farmaceutiche nel Covid per vaccino), nell'acquisto di fattori produttivi, nella produzione, come a esempio maggiore facilità nell'ottenere concessioni di licenze produttive sino a quel momento non rilasciate (vedi lo sblocco di concessioni per installazione di impianti di energia alternativa per la crisi energetica indotta dalla invasione dell'Ucraina). Le vendite possono ricevere forti impulsi direttamente dallo Stato, strategia cui si è fatto ricorso per sviluppare negli anni Sessanta del secolo scorso campioni nazionali da esportazioni. Si ricorda, per inciso, che il "campione nazionale" tipicamente dispone di larghe quote del mercato domestico che permettono di abbassare i costi unitari ad un livello per sostenere la competizione internazionale.

Vale inoltre la pena di ricordare che quando questioni di sicurezza nazionale sono in gioco, anche a prescindere dai provvedimenti governativi, uno sconvolgimento del contesto competitivo si verifica anche a seguito delle immediate reazioni dei mercati finanziari e della fiducia dei consumatori, a tutto svantaggio delle politiche di gestione finanziaria e commerciale.

Inoltre, durante tali azioni sulle aziende grava anche spesso l'incertezza sulla durata dei provvedimenti "emergenziali", ovviamente funzionali alla persistenza della emergenza o sulla intensità di certi provvedimenti di ristoro. Queste incertezze nella migliore delle ipotesi complicano sensibilmente la pianificazione tattica e strategica delle aziende, in balia degli avvenimenti.

Infine, si consideri che in una economia così globalizzata ad interessare le aziende non sono solo le questioni legate allo Stato ove ha sede l'impresa ma sempre più sono condizionate dalle questioni di interesse nazionale di altri Stati. Le restrizioni imposte dal governo cinese alla circolazione di persone e cose come misure anti-Covid impatta sulle catene di fornitura di molte aziende. Le tensioni ricorrenti nel golfo Persico e nel mar Rosso, possono mettere a rischio la circolazione del traffico mercantile che transitando dal canale di Suez interessa direttamente il nostro Paese e le aziende nazionali.

In senso generale, queste relazioni tra Stato e aziende non sono state considerate oggetto specifico di attenzione negli studi aziendali, esse sono piuttosto trattate nel loro assieme secondo la visione classica dell'economia aziendale come forze esterne all'azienda, come improvvisi mutamenti del contesto normativo che richiedono adattamento, nuova composizione delle forze per il mantenimento delle condizioni di economicità.

1.2.4. Le aziende e i rischi per la sicurezza nazionale: il paradosso del risk management

Con il COVID e l'invasione dell'Ucraina stiamo assistendo a due tragedie che hanno assunto rilievo per la sicurezza nazionale con forti ricadute sull'economia. Anche se i danni sono visibili a livello dell'intero sistema economico nazionale, alcuni settori sono stati molto colpiti, altri meno, altri ancora hanno addirittura conseguito notevoli incrementi di profitti (si pensi al settore medicale-farmaceutico per il COVID o al settore energetico per l'invasione dell'Ucraina).

Una conseguenza di ciò è stato il forte supporto che lo Stato italiano ha dato alle aziende: ristori, garanzie pubbliche per i finanziamenti, e tanti altri provvedimenti assistenziali, alcuni anche di natura prettamente contabile. L'aiuto pubblico è molto significativo e in qualche modo consolida l'idea che lo Stato debba essere "l'assuntore di ultima istanza" di rischi "sistemici" come catastrofi naturali e crisi politiche mondiali. In sostanza, stiamo assistendo a uno sforzo crescente da parte dello Stato non solo per il social welfare, ossia il benessere di famiglie e cittadini, ma anche per il corporate welfare, il benessere delle imprese. Si è consolidata ormai l'idea da parte delle imprese che sia naturale e scontato che lo Stato accorra in aiuto quando si verificano non solo dei drammi su scala mondiale, ma anche impennate più o meno improvvise dei prezzi di acquisto dei fattori produttivi (come i vari bonus carburanti alle imprese del settore trasporto nel corso degli ultimi 10 anni). Si potrebbe osservare che ridurre i prezzi di acquisto alle imprese significa poi contribuire alla riduzione dei prezzi di vendita, a beneficio dei cittadini consumatori finali, ma si può dubitare che i prezzi di vendita siano monitorati con la stessa attenzione.

Di questo spunto non ci interessa esaminare in questa sede i profili di equità e di politica economica dello Stato, che pure meriterebbero molta attenzione, ma ci interessa svolgere qualche considerazione sul profilo del rischio di impresa. In questi ultimi venti anni si è progressivamente affermato l'approccio al risk management per le imprese. In molte imprese esiste una funzione apposita con un risk manager officer, sono redatte politiche aziendali di gestione dei rischi. La stessa redazione del bilancio relativamente a molte voci deve basarsi su una attenta valutazione dei rischi connessi. La revisione legale e le attività di internal auditing pure condividono lo stesso approccio. Come ben noto, l'approccio si fonda sulla stima di probabilità di verifica dell'evento temuto e della potenziale perdita ad esso associata. Il prodotto di questi due fattori misura l'expected value del rischio. In particolare la probabilità definisce alcune classi di rischi: probabili, possibili, re-

moti. I rischi remoti sono quelli con le probabilità inferiori e, come tali, tendono ad essere non fronteggiati. Per cui eventi tragici come la pandemia o la distruzione dell'Ucraina da parte della Russia e conseguenti provvedimenti, anche ammesso che fossero stati identificati come rischi "ambientali", sarebbero stati considerati come rischi remoti, che non richiedevano un loro fronteggiamento. Quando si verificano questi rischi remoti, le imprese si accorgono spesso in modo drammatico che non si hanno alternative disponibili per approvvigionamenti o altre attività danneggiate.

Questo approccio del risk management, così come correntemente applicato nelle imprese, sta mostrando adesso alcuni limiti significativi. La nostra civiltà nell'arco degli ultimi 40 anni ha registrato un impressionante sviluppo tecnologico, economico e demografico. In particolare, l'affermazione dei marchi globali, la digitalizzazione frenetica, lo sviluppo dei sistemi di trasporto e la delocalizzazione produttiva dai Paesi occidentali al resto del mondo, Cina in primis, a partire dagli anni Ottanta, hanno reso il mondo sempre più globalizzato, contribuendo al movimento di crescenti flussi di persone, merci e dati e rendono quasi istantanea la trasmissione di qualunque rischio da un capo all'altro del globo. Un incidente in una via di comunicazione fisica o digitale importante implica quasi immediatamente un danno per il sistema economico di un intero Paese se non del sistema economico mondiale. I recenti episodi del crollo del Ponte Morandi a Genova o della nave che ha ostruito il canale di Suez per una manovra sbagliata, sono al riguardo emblematici.

Questa consapevolezza deve portarci a ritenere che questi "cigni neri", come li definisce Taleb (2007), si manifestano ormai con crescente frequenza, complice anche la crescente sofisticazione dei processi produttivi delle economie attuali. Questi fenomeni a forte impatto negativo sono diversi nella specie, spaziando da eventi naturali e da crisi sanitarie a eventi bellici e a disastri dolosi o colposi, ma sempre appartengono al genere "cigno nero". Non serve essere un indovino per tale riflessione.

Questi cigni neri sfuggono al sistema di risk management per la bassa probabilità che li qualifica come remoti, associata al fatto che le logiche di quei sistemi richiedono che il rischio anzitutto sia identificato specificamente, perché ovviamente le misure di fronteggiamento dovranno essere molto mirate. Non è prevista una categoria generale "cigni neri", quanto piuttosto sarà previsto un rischio "alluvioni", un rischio "incendi", ecc., ciascuno da mitigare con apposite azioni. Il problema è che se singolarmente ciascun rischio di tal fatta ha probabilità basse, quando son messi tutti assieme la probabilità sale rapidamente e trattandosi poi di fenomeni che tendono a propagarsi in mille ramificazioni, il loro effetto tenderà ad essere più simile al prodotto dei vari fattori che non alla semplice somma. La classe dei rischi

remoti, ed in particolare quelli legati alla sicurezza nazionale, o meglio dei potenziali impatti dei rischi remoti, si sta rivelando prima facie sottostimata e non sfocia in azioni mirate di mitigazione. Detta in altre parole, non è gestita ed oltre certi limiti non sarà mai gestibile con azioni mirate.

La nostra recente ambizione di “gestire” i rischi trova radici nella cultura occidentale del primato dell’*homo faber* sulla realtà che lo circonda, una cultura intrisa di positivismo. Secondo il sociologo Beck (2013) questa crescente considerazione del rischio è un fenomeno che caratterizza l’intera società e deriva, in sostanza, dal timore di perdere quanto a quel momento posseduto. È la fase che succede alla società della sopravvivenza.

Questo approccio al risk management certamente ha permesso una gestione più prudente e lungimirante delle imprese, ma che non potrà mai ambire a prevedere tutto. Si tende a prevedere, dice Taleb, ciò di cui più si parla, ma come dice la voce di Danny DeVito nel monologo finale del film *The Big Kahuna*, “i veri problemi della vita saranno sicuramente cose che non ti erano mai passate per la mente, di quelle che ti pigliano di sorpresa alle quattro di un pigro martedì pomeriggio”.

Se queste considerazioni sembrano ovvietà, meno ovvie sono le riflessioni e i ripensamenti che dobbiamo trarre per la gestione delle imprese. Abbiamo combattuto per decenni contro la cultura del “rischio generale di impresa”, abbiamo deciso che non figurassero più gli “accantonamenti per rischi generici” nel conto economico. Il rischio che viene ormai accettato dalle nostre regole quale costo di esercizio è solo quello probabile, misurabile, che deriva da eventi passati, non certo quello indefinito, a bassa probabilità, incerto negli esiti. Ciò ha la sua logica, certo, altrimenti diventa tutto troppo soggettivo e le valutazioni di bilancio si prestano ampiamente a comportamenti opportunistici di esagerazioni volte a comprimere il reddito oltre misura. Secondo la logica del “reddito prodotto” dei rischi generali se ne dovrebbe tener conto accantonando utili in sede di destinazione del risultato economico dell’esercizio. Tale logica ha prevalso sul concetto di “reddito distribuibile” tipico dell’Economia Aziendale italiana degli anni 1930-1950, che concepiva questi accantonamenti generici a conto economico come “cuscineti” cui attingere negli anni di magra, ha perso definitivamente riconoscimento, quando i grandi attori dell’economia non sono state più le imprese a controllo familiare ma le grandi corporate quotate sui mercati finanziari affamati di dividendi e che certo non gradiscono questi accantonamenti generici.

Questa evoluzione è irreversibile, non vi è nessun dibattito attuale sul ritorno al fondo rischio generale di impresa. Però si deve anche pensare che quanto meno le imprese accantonano risorse reinvestendole nella gestione, tanto meno saranno in grado di badare a se stesse quando il cigno nero si

manifesta, ed allora toccherà sempre di più allo Stato provvedere a ristori, provvidenze, agevolazioni, ecc., in un crescendo di corporate welfare, o forse, per meglio dire, di corporate healthcare, perché le aziende non si sono tutelate a sufficienza contro le burrasche che prorompono da questo pazzo macro-ambiente.

In questo scenario forse i Governi qualche riflessione di fondo sulle loro politiche economiche dovrebbero farla, almeno per domandarsi se sia più efficiente un approccio “fatalista”, ossia lasciare il quadro regolatorio esistente e provvedere alla sopravvivenza delle aziende quando accade lo shock economico indotto da questi fenomeni imprevedibili di grande impatto, oppure iniziare a riflettere ad un approccio alternativo, volto a incentivare il risparmio d’impresa, l’accantonamento, tramite ulteriori e mirati incentivi fiscali (minore tassazione del reddito di impresa se trattenuto in azienda), a tutto vantaggio della prevenzione da questi rischi sistemici.

Certo è che il rischio nei numeri di azienda si riflette ancora male. Se si acquistano materie a 100 euro da un fornitore estero operante in uno Stato con regime non democratico e guerrafondaio, il costo di quelle materie, gestionalmente, non dovrebbe essere 100, ma $100 + X$, dove la X incorpora l’incremento per il rischio sotteso di interruzione delle forniture se quello Stato ne invade un altro e scatena su di sé sanzioni commerciali. Oggi le catene di fornitura mondiali vedono la Cina come officina del mondo. Ma qualcuno ha mai pensato seriamente cosa succederebbe se la Cina decidesse di invadere Taiwan, che è un’ipotesi per niente peregrina? A livello economico le conseguenze di tale invasione sarebbero una catastrofe. Pur con questo rischio incombente, dubitiamo che qualche impresa abbia pensato di incorporare il “rischio Cina” nei prezzi di acquisto di componenti e materie provenienti da quel Paese nei sistemi di controllo di gestione.

Insomma, come diceva il sociologo Beck, viviamo in una società del rischio, ma non ne siamo molto consapevoli, o meglio, pretendiamo che gli attuali sistemi di risk management ci diano l’apparente illusione di ridurre questi rischi a un’entità controllabile. Purtroppo non è così, e sempre meno lo sarà in futuro, per quegli sviluppi della società umana citati all’inizio. Per cui è ormai tempo di approfondire lo studio del rapporto stato-aziende in questi scenari di rischi sistemici e di incorporare questo ambito nella gestione manageriale.

Bibliografia

- Aresu, A., & Gori, L. (2018). *L'interesse nazionale: la bussola dell'Italia*. Bologna: il Mulino.
- Beck, U. (2000). *La società del rischio*. Roma: Carocci (ed. orig. 1986).
- Bouyala Imbert, F. (2017). *EU Economic Diplomacy Strategy*. European Parliament, Directorate-General for External Policies, Policy Department.
- Cerra, R., & Crespi, F. (Eds.). (2021). *Sovranità Tecnologica – Elementi per una strategia italiana ed europea*, Centro Economia Digitale, marzo.
- Di Tommaso, M. R., Rubini, L., Barbieri, E., & Tassinari, M. (2021). *Economia e politica industriale Organizzazione della produzione, innovazione e politiche di interesse pubblico*. Bologna: il Mulino.
- Fansworth, K. (2012). *Social versus Corporate Welfare*. Palgrave MacMillan.
- Morgenthau, H. J. (1949). The Primacy of the National Interest. *The American Scholar*, 18(2), 207-212.
- Morgenthau, H. J. (1954). *In Defense of the National Interest: A Critical Examination of American Foreign Policy*. New York: Alfred Knopf.
- Morgenthau, H. J. (1964). *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace* (3rd ed.). New York: Alfred Knopf.
- Navari, C. (2016). Hans Morgenthau and the National Interest. *Ethics & International Affairs*, 30(1), 47-54.
- Nuechterlein, D. E. (1976). National Interests and Foreign Policy: A Conceptual Framework for Analysis and Decision-Making. *British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266.
- Pin-Fat, V. (2005). The metaphysics of the national interest and the 'mysticism' of the nation-state: reading Hans J. Morgenthau. *Review of International Studies*, 31, 217-236.
- Taleb, N. M. (2014). *Il cigno nero*. Milano: il Saggiatore (ed. orig. 2007).
- Woolcock, S., & Bayne, N. (2013). *Economic Diplomacy*. In A. F. Cooper, J. Heine, & R. Thakur (Eds.), *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy* (pp. 385-401). Oxford: OUP.