

# Capitale Intellettuale

Rivista di Cultura aziendale

Marzo 2013

## L'INTELLIGENCE ECONOMICA A SUPPORTO DELLA GOVERNANCE ITALIANA



**Massimo Franchi**  
Direttore Capitale Intellettuale

### **P**remessa

Viviamo in un mondo sempre più complesso, nel quale la guerra tradizionale è stata sostituita dal commercio, dalle *infowar* e dalle *cyberwar*, molto meno costosi in termini di vite umane e molto più profittevoli. Un mondo in cui gli Stati-nazione comprano e vendono simultaneamente: chi distrugge un concorrente elimina anche un cliente o un potenziale cliente (*prospect*).

Per conquistare nuovi mercati occorre possedere le informazioni necessarie: tutti, anche le PMI italiane, hanno la necessità di raccogliere, elaborare ed utilizzare le informazioni per prendere delle decisioni o generare delle attività.

La proposta di valore di un paese, *value proposition*, sarà l'obiettivo del competitor che dovrà lottare per non perdere terreno, cercando di capire quali possono essere le opportunità, anticipando le mosse dell'avversario e riducendo il fattore di rischio del proprio patrimonio.

Il sistema di Intelligence Economica dovrebbe fornire adeguate informazioni all'attenzione dei *policy maker*. Può accadere però, come per l'apparato industriale italiano, che ci si trovi di fronte a migliaia di piccole e medie imprese che spesso competono nel mondo, in settori strategici, contro i colossi degli altri paesi magari organizzati in *public company*.

L'Intelligence Economica sembra essere più flessibile nell'affrontare i nuovi rischi rispetto alle rigidità dell'Intelligence Militare.

### **L**a situazione delle imprese in Europa

Secondo l'Unione Europea possiamo classificare tre tipologie di SMEs, Small and Medium-sized

Europa	Micro	Small	Medium	Total SMEs	Large	Total
Imprese	19.143.521	1.357.533	226.573	20.727.627	43.654	20.771.281
%	92,2%	6,5%	1,1%	99,8%	0,2%	100,0%
impiegati	38.395.819	26.771.287	22.310.205	87.477.311	42.318.854	129.796.165
%	29,6%	20,6%	17,2%	67,4%	32,6%	100,0%
GVA Gross value added Eur Billions	1.307.360,7	1.143.935,7	1.136.243,5	3.587.540	2.591.731,5	6.179.271,4
%	21,2%	18,5%	18,1%	58,1%	41,9%	100,0%

Tabella 1: Fonte Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys, elaborazione di Massimo Franchi

Enterprises (per l'Italia PMI): Micro imprese, fino a 9 persone impiegate, Piccole imprese, dalle 10 alle 49 persone impiegate, Medie imprese, dalle 50 alle 249 persone impiegate. Accanto al dato delle persone impiegate consideriamo anche il dato del fatturato: per le Micro fino a 2 milioni di euro, per le Piccole dai 2 milioni fino ai 10 milioni e le Medie dai 10 milioni ai 50 milioni.

Nel 2012 in Europa c'erano quasi 20,8 milioni di PMI (Tab.1) di cui 19,1 milioni (o il 92,2 % di tutto il business Europeo) erano Micro con meno di 10 dipendenti. Le Small rappresentavano il 6,5% del totale, con oltre 1,3 milioni, e le Medium solo 1,1 % del totale, con 0,2 milioni. Le SMEs, seppur di piccole dimensioni, sono una delle maggiori opportunità di impiego nel settore privato, 67,4% degli occupati per oltre 87 milioni di lavoratori, e realizzano il 58,1 % del GVA (Gross-value Added) prodotto. Le Large sono 43.654, lo 0,2% del totale, impiegano il 32,6% del personale e generano il 41,9% del GVA.<sup>1</sup>

## La situazione delle imprese in Italia

Il settore della SMEs italiano è il più grande in Europa per numero di aziende, superando anche la Germania di c.a. 1,7 milioni di imprese. Il rapporto della EU<sup>2</sup> evidenzia come l'Italia sia principalmente guidata dal segmento delle Micro, anche se negli ultimi anni si è registrata una crescita delle Medium che rispetto alla Germania sono comunque meno della metà: oltre 19 mila l'Italia contro le 54.300 della Germania (Tab.2). La SMEs in Italia rappresenta il 99,9% del totale con una forte prevalenza nel settore manifatturiero per le Small e Medium, mentre le Micro sono più concentrate nei servizi, nel commercio e nel settore immobiliare.

Le aziende italiane seguono la media europea nello

SBA profile per quel che riguarda il “pensare in piccolo”, l’”ambiente” e “gli appalti pubblici ed il sostegno statale”.

Nelle aree delle “competenze ed innovazione”, “accesso alle fonti di finanziamento”, “mercato comune”, “internazionalizzazione” e “seconda opportunità” l'Italia, come sistema paese, ha bisogno di un forte impegno per raggiungere la media europea. Anche per quel che riguarda “l'imprenditorialità” l'Italia si trova sotto la media europea.

Il comparto delle Large, quello teoricamente più significativo nella competizione globale, è costituito in Italia da poco più di 3000 imprese che occupano il 19,7% di persone e generano un GVA del 31,7% (entrambi i dati sono in aumento rispetto all'anno precedente).

L'impatto delle Micro, 94,6% contro il 92,2% della media UE, è più alto che in Europa con effetti anche sull'occupazione: il 46,6% degli occupati contro il 29,8% della media UE-27. Questa polverizzazione evidenzia possibili problemi di competitività nel mondo globalizzato ed anche un punto di debolezza. Per esempio, dobbiamo considerare che in Germania il settore delle Micro occupa 4.753.024 persone, solo il 19,2% del totale occupati.

A supporto del sistema Italia dobbiamo segnalare il passaggio dalla *golden share* al *golden asset* ed al *golden power*<sup>3</sup> che rappresenta un'importante novità tesa a proteggere le aziende “portatrici di interessi essenziali per la difesa e sicurezza nazionale”, con possibilità di adattare l'intervento governativo, caso per caso, non solo in riferimento ad aziende pubbliche ma anche ad imprese private non quotate.

Ancora, il DL 83/2012<sup>4</sup>, entrato in vigore l'11 settembre, ha modificato una serie di istituti previsti dalla legge fallimentare al fine di rendere possibile la continuità aziendale e la conservazione dei valori

<sup>1</sup> Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12.

<sup>2</sup> SBA Fact Sheet 2012.

<sup>3</sup> Iniziativa del Governo Monti integrativa della legge di conversione n. 56 dell'11 maggio 2012 sulla Golden Share.

<sup>4</sup> Convertito con modificazioni dalla legge 134/2012 che ha interessato una serie di istituti previsti dalla legge fallimentare.

Italia	Micro	Small	Medium	Total SMEs	Large	Total
Imprese	3.610.090	184.345	19.370	3.813.805	3.253	3.817.058
%	94,6%	4,8%	0,5%	99,9%	0,1%	100,0%
impiegati	7.087.214	3.250.491	1.875.598	12.213.303	2.998.619	15.211.922
%	46,6%	21,4%	12,3%	80,3%	19,7%	100,0%
GVA Gross value added Eur Billions	180	139	99	418	194	612
%	29,4%	22,7%	16,2%	68,3%	31,7%	100,0%

Tabella 2: Fonte Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys, elaborazione di Massimo Franchi

aziendali. Ben più difficile sembra invece l'entrata in vigore del Dlgs 192/2012, volto a trasporre nell'ordinamento interno italiano la direttiva n. 2011/7/UE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali.

## Nuove forme di Intelligence Economica

In questo particolare momento storico sono pochi gli Stati che non hanno problemi di bilancio. Le democrazie occidentali, prima fra tutte l'Italia, devono rivedere la spesa pubblica operando tagli che colpiscono il sistema sociale generando attriti e spinte antagoniste.

Anche i ministeri della Difesa<sup>5</sup> e degli Interni dovranno sottoporsi ad una forte dieta dimagrante: strutture create secondo logiche passate non sono in grado di contrastare le minacce emergenti o semplicemente costano troppo e sono al di sopra delle nostre possibilità.

In Italia occorre superare la macro segmentazione delle "4F", family-Ferrari-food-fashion, che rappresenta i settori dell'arredamento, della meccanica, dell'alimentare e della moda cercando, invece, di scendere nel dettaglio della conoscenza nella convinzione che anche in questi ambiti "storici" non tutte le imprese sono tecnologicamente avanzate ed in grado di competere e che in alcuni settori di nicchia si nascondono delle reali opportunità di ritorno sociale dell'investimento. Come possiamo identificarle?

Una risposta la troviamo nella fonte del valore di queste imprese, cioè nei loro *intangible asset*.

È fondamentale conoscere a quali clienti si vende nel mondo, sapere chi sono i partner/fornitori di tecnologia, elencare quanti brevetti sono stati depositati e su cosa, valutare a quali gruppi di studio mondiali si partecipa

e se si sono ottenuti premi sull'innovazione nei paesi stranieri. E ancora, diventa interessante considerare le ore di formazione erogate al personale per monitorare la capacità di attirare talenti, capire se sono presenti piani strategici e studiarne il contenuto. Molto spesso, da queste osservazioni può emergere che una PMI italiana è stata premiata da un Ministero straniero, oppure che è la prima fornitrice di un importante costruttore estero o che nel piano strategico prevede di triplicare il fatturato, tramite un'acquisizione, divenendo l'organizzazione di riferimento per gli stakeholder di un territorio.

Ad esempio, il progetto Defence of SMC<sup>6</sup> propone agli organi statali deputati al controllo delle imprese un modello di valutazione integrata, e centralizzata, che punti a superare le lacune presenti nei normali documenti pubblici, ed obbligatori per legge, per cogliere le reali potenzialità di sviluppo dell'impresa e definire, soprattutto nei momenti di crisi, quale azienda è meritevole di sostegno e di protezione per l'alta capacità, prospettica, di generare valore complessivo, in Italia, negli anni futuri.

Il modello serve per ricercare la PMI che è, o potrebbe essere, un potenziale campione nazionale del domani, in un sistema imprenditoriale come quello italiano in cui tale dimensione di azienda è storicamente preponderante. Inoltre, il modello ha l'obiettivo di non disperdere risorse pubbliche, e quindi denaro di tutti, nel mare delle SMEs attraverso un massiccio utilizzo dell'OSINT (Open Source INTelligence).

## Una nuova Governance

Un'Intelligence Economica che aiuti l'Italia nella competizione in un mondo in cui è in gioco la

<sup>5</sup> La revisione dello strumento militare italiano n. 63 – novembre 2012, Osservatorio di Politica Internazionale, a cura dello IAI (Istituto Affari Internazionali).

<sup>6</sup> Capitale Intellettuale, Rivista di Cultura Aziendale, Anno 3 N 3 Ottobre 2012, ISSN 2281-860X, L'Intelligence Economica ed il modello Defence of Small and Medium Companies, di Massimo Franchi, AAC Consulting Editore.

sopravvivenza dei sistemi di welfare e nel quale le imprese competono tra di loro come pure gli Stati, che spesso sono in conflitto diretto o indiretto con gli Enti locali, dovrà utilizzare nuovi sistemi di Intelligence Economica. Considerare e valorizzare i territori, entrati anch'essi nella competizione, pone alcune domande fondamentali: come possono gli Enti locali competere quando è lo Stato stesso che rallenta la loro capacità attraverso, ad esempio, il freno alle imprese dovuto all'inadempienza contrattuale nei termini di pagamento della PA ai fornitori privati?<sup>7</sup>

Generare un *metasistema* dinamico di Intelligence Economica basato sul massiccio impiego delle fonti aperte abbinato ad un modello analitico oggettivo che discrimini ed orienti l'utilizzo informativo, in termini di costi e risorse disponibili, solo sulle imprese ad alto potenziale di ritorno sociale in Italia può essere parte e contributo al sistema di Governance complessivo secondo una visione già in opera in paesi come la Francia<sup>8</sup> nella quale i territori locali sono attori di primo piano nello sviluppo e competizione del paese. ■

### **Massimo Franchi**

Consulente di management, socio APCO, formatore manageriale, socio AIF, si occupa di progetti di internazionalizzazione, riorganizzazione strategica e commerciale, analisi e studi di mercato, per imprese italiane e straniere.

Esperto in sistemi di governance, comunicazione d'impresa, BSC – Balanced Scorecard – ed intelligence economica è giornalista pubblicitista e direttore responsabile della rivista di cultura aziendale Capitale Intellettuale.

Docente presso l' A.A.C. Business School nei Master in Gestione d'Impresa PMI, Gestione delle Vendite ed Allineamento Strategico e Sviluppo dei Manager e Team Building.

Ha lavorato in aziende multinazionali, di cui è stato membro del comitato di direzione, con incarichi manageriali in ambito marketing, vendite e comunicazione ed è stato ufficiale dell'Esercito e nell'Arma dei Carabinieri.

Laureato in Scienze Politiche, indirizzo economico aziendale, diplomato nel Master universitario in Governance Politica e nel Master in Intelligence e Sicurezza.

Ideatore e promotore del progetto di Intelligence Economica *Defence of Small and Medium Companies SMC*, per la difesa e la tutela del patrimonio imprenditoriale italiano.

### **Capitale Intellettuale**

Capitale Intellettuale è una rivista di cultura aziendale nata nel 2010. Il periodico, quadrimestrale, è disponibile anche in versione telematica all'indirizzo [www.capitale-intellettuale.it](http://www.capitale-intellettuale.it). I temi trattati sono inerenti le problematiche delle aziende italiane, in particolare della PMI. Interviste ad imprenditori, presentazione di nuovi modelli scientifici, interventi di accademici costituiscono lo schema di riferimento per i lettori.

Capitale Intellettuale è edita da A.A.C. Consulting.

[www.capitale-intellettuale.it](http://www.capitale-intellettuale.it)

<sup>7</sup> Secondo Vincenzo Boccia, vice presidente Confindustria e presidente Piccola Industria, i debiti della pubblica amministrazione nei confronti delle imprese ammontano a 100 miliardi di euro, *IlSole24ore* 10 agosto 2012.

<sup>8</sup> Capitale Intellettuale, Rivista di Cultura Aziendale, Anno 4 N 1 Febbraio 2013, ISSN 2281-860X, Intelligence Economica: una nuova arma al servizio della competitività dello Stato, delle imprese e dei territori nell'interpretazione di Eric Denécé, di Giuseppe Gagliano, AAC Consulting Editore.