

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

**Contraffazione del
made in Italy**
di Massimo Franchi

**Il tempo nelle relazioni
di supervisione
e collaborazione
professionale**
di Rodolfo Sabbadini

**Una luce nel buio:
la Resilienza
nell'organizzazione**
di Roberto Sartori

**Ma in realtà cosa
è il Management
Consultant?**
di Armando Caroli

Speciale Start-Up
**Tiziano Tassi, CEO di
Caffeina**
**Luca Ascari, CEO di
Hensis**

Il Libro
**Guerra economica e
intelligence**
Giuseppe Gagliano,
prefazione di Massimo
Franchi

**Internazionalizzazione
e business model
re-engineering**
di Stefano Campioli

I family office in Italia
di Ugo Carlo Bronzoni

**La tobin tax sulle
transazioni finanziarie**
di Marco Gambin

Capitale Intellettuale

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:
Massimo Franchi
direttore@capitale-intellettuale.it

Direzione Artistica:
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicita@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting Srl a s.u.,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac-consulting.it

Stampa:
Pixartprinting Srl
Via 1° Maggio, 8
30020 Quarto d'Altino (VE)

Abbonamento cartaceo e telematico
annuale 3 numeri: euro 49,00
Abbonamento telematico (non previsto
per aziende) annuale 3 numeri:
euro 30,00

Registrazione al Tribunale di Parma n.
3/2010 del 08/03/2010

Tutti i testi ivi contenuti sono
riproducibili previa autorizzazione
scritta da parte dell'editore e
citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.



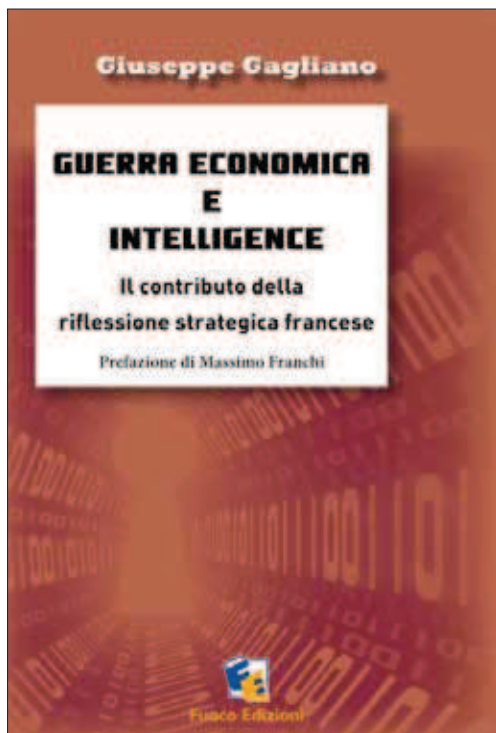
Sommario

Editoriale	1	Contraffazione del made in Italy <i>di Massimo Franchi</i>
Risorse Umane	4	Il tempo nelle relazioni di supervisione e collaborazione professionale <i>di Rodolfo Sabbadini</i>
Risorse Umane	8	Una luce nel buio: la Resilienza nell'organizzazione <i>di Roberto Sartori</i>
Management Consulting	10	Ma in realtà cosa è il Management Consultant? <i>di Armando Caroli</i>
	20	<i>Speciale Start-Up</i>
L'Intervista	20	Tiziano Tassi, CEO di Caffèina
L'Intervista	22	Luca Ascari, CEO di Heneis
Il Libro	24	<i>Guerra economica e intelligence</i> Giuseppe Gagliano, prefazione di Massimo Franchi
Internazionalizzazione	28	Internazionalizzazione e business model re-engineering <i>di Stefano Campioli</i>
Finanza	31	I family office in Italia <i>di Ugo Carlo Bronzoni</i>
Finanza	34	La tobin tax sulle transazioni finanziarie <i>di Marco Gambin</i>

Informativa ex D.Lgs 196/03: AAC Consulting Srl a s.u. titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di AAC Consulting Srl in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

IL LIBRO

Prefazione di Massimo Franchi al libro di Giuseppe Gagliano, Guerra Economica e Intelligence



Giuseppe Gagliano, *Guerra economica e intelligence*, Prefazione di Massimo Franchi, Fuoco Edizioni, 2013, Pagg. 206, € 15,00.

L'Intelligence economica a difesa della PMI

Il tema dell'Intelligence Economica, ampiamente e profondamente trattato in questa nuova opera di Giuseppe Gagliano riguardante la tradizione francese ma non solo, è divenuto particolarmente importante dopo la caduta del muro di Berlino. Gli Stati-nazione, gli USA per primi, hanno riconvertito i loro apparati di Intelligence spostando l'attenzione sulle nuove minacce asimmetriche, derivanti principalmente dall'organizzazione del mondo scaturita dalla forza d'urto della terza ondata della globalizzazione.

Come ben evidenziato nei capitoli relativi a Christian Harbulot ed Eric Denécé 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 più profittevoli. Il denaro, soprattutto quello elettronico, si nasconde e si dilegua e qualsiasi Stato rimane paralizzato di fronte a questo processo che pare non avere limiti e confini.

Questi aspetti sono stati sottolineati attraverso lo studio completo di quello che è accaduto in Francia a partire dal rapporto Martre del 1994, già pubblicato in Italia da CESTUDEC a cura di Giuseppe Gagliano. Inoltre, i molti esempi di casi reali dovrebbero sensibilizzare gli imprenditori ed i manager del nostro paese che, nonostante la riforma dell'Intelligence del 2007, stenta ancora a creare quel metasistema articolato a supporto della governance complessiva.

Se il mercantilismo misurava la forza di uno Stato dal saldo della bilancia commerciale, con i mercanti come protagonisti nella triplice veste di uomini d'affari, marinai e soldati, dobbiamo porci la domanda di chi sono e cosa rappresentano oggi gli imprenditori ed i manager. In questo ambito occorre sicuramente ricordare le posizioni di Eric Delbecque e Christian Harbulot messe in luce da Giuseppe Gagliano, che evidenziano il rischio del patriottismo economico, inteso come ideologie protezioniste ed isolazioniste.

Viviamo in un mondo in cui le nazioni comprano e vendono simultaneamente: chi distrugge un concorrente elimina anche un cliente o un potenziale cliente. Sono tre forze principali in atto che emergono da una lettura attenta del libro: il capitalismo, con la tensione costante a conquistare sempre

nuovi mercati, le innovazioni tecnologiche, per ottenere un vantaggio competitivo duraturo, e la volontà politica dei grandi paesi leader.

Dall'opera si evince che questo sistema produce vincenti e perdenti, anche analizzandolo solo in termini di scambi commerciali, con un forte impatto sui redditi e sulla vita delle persone. Oggi, l'offshoring ingigantisce ancor di più vantaggi e svantaggi aumentando l'incertezza riguardo ai cambiamenti indotti dalla globalizzazione dei commerci; incertezza che ha ricadute pesanti sulla fascia della popolazione in maggiore difficoltà rendendo più difficili le risposte dei governi.

Tra le organizzazioni che si sono meglio globalizzate, sono menzionati i sodalizi criminali e mafiosi che vanno a ridimensionare il ruolo delle frontiere geografiche diventando attori nel mercato in grado di infiltrarsi nel tessuto imprenditoriale anche attraverso discutibili intermediari.

Nella visione proposta da Giuseppe Gagliano il benessere economico e sociale di uno Stato è considerato strategico e da difendere, a qualsiasi costo, perché alla base dello svolgimento regolare della vita democratica.

In un'Europa che conta oltre venti milioni di PMI, con ogni Stato assolutamente determinato a difendere la propria ricchezza nazionale, il sistema paese Italia deve capire che l'Intelligence Economica può diventare un eccezionale strumento a supporto della Governance Politica.

Intrecciando i dati di questo nuovo libro con il rapporto della Commissione Europea, SBA Fact Sheet 2012, si evidenzia come l'Italia sia principalmente guidata dal segmento delle micro imprese, anche se negli ultimi anni si è registrata una crescita delle medie.

La PMI in Italia rappresenta il 99,9% del totale con una forte prevalenza nel settore manifatturiero, secondo in Europa solo alla Germania. Il comparto delle grandi imprese, quello teoricamente più significativo nella competizione globale, conta poco più di tremila aziende contro le quasi cinquemila della Francia.

Nella lotta che porta ogni Stato/Nazione a difendere i campioni nazionali può risultare difficile per l'Italia, a corto di risorse economiche, capire quali aziende supportare e come farlo. Imparare da paesi che storicamente hanno una tradizione in questo ambito, nel lavoro di Giuseppe Gagliano è indicato chiaramente come la Francia abbia compreso che l'Intelligence Economica fosse necessaria per la rinascita competitiva del sistema industriale, può certamente permettere una maggiore diffusione della cultura di Intelligence Economica.

Francesi, americani, inglesi, giapponesi, russi, israeliani, tedeschi, ci insegnano che per conquistare nuovi mercati occorre possedere le informazioni necessarie: tutti, anche le PMI italiane e non solo i campioni nazionali, hanno la necessità di raccogliere, elaborare ed utilizzare le informazioni per prendere delle decisioni o generare delle attività.

Dal libro si evince che la proposta di valore di un paese/impresa diviene 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, soprattutto del capitale intellettuale, vero intangible asset. Come competere su scala internazionale e supportare adeguatamente il sistema produttivo quando un paese non riesce a fare rete o se la pubblica amministrazione non è efficiente?

Dopo una prima lettura di questo nuovo lavoro di Giuseppe Gagliano si comprende bene che il sistema di Intelligence Economica dovrebbe fornire informazioni all'attenzione dei policy maker, politici e rappresentanti delle aziende considerate campioni nazionali da difendere, non solo però facenti parte del comparto grandi imprese come ampiamente suggerito dagli studiosi francesi che rivolgono la loro attenzione a tutta la PMI composta da oltre due milioni e trecentomila imprese. L'apparato industriale italiano, con milioni di piccole e medie imprese che spesso competono nel mondo in settori strategici contro i colossi degli altri paesi magari organizzati in public company, potrà trarre enormi vantaggi se saprà capire il valore dell'Intelligence Economica.

L'accesso all'informazione ed alla tecnologia di milioni di persone, di qualsiasi ceto sociale, permette lo scatenarsi di cambiamenti reali. Ogni persona nel mondo è in grado, o lo sarà a breve, di perseguire i propri fini attraverso una molteplicità di interconnessioni informatiche e tecnologiche che potranno generare infinite comunità. Sarà un mondo nel quale istituzioni governative, aziende, organismi no profit, comunità locali, gruppi di persone online coesisteranno all'insegna del pragmatismo economico: Giuseppe Gagliano, mettendo in luce il pensiero di Eric Denécé, scrive che lo scopo è saper usare l'informazione come strumento di sviluppo economico e di difesa dei propri interessi.

In questo scenario prefigurato dall'autore, l'Intelligence Economica diventa non solo fondamentale ma risorsa necessaria per sopravvivere; occorre fare in modo che almeno un attore dello Stato-nazione possa trovarsi al tavolo delle trattative e rappresentare gli interessi della cittadinanza, o della maggior parte della stessa.

Le grandi democrazie occidentali, prima fra tutte l'Italia, devono rivedere la spesa pubblica, spending review, operando tagli che colpiscono il sistema sociale, welfare, generando attriti e spinte antagoniste. Anche i ministeri della Difesa 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. Il quesito principale che questo libro porta alla luce è come fare per potenziare l'Intelligence Economica e sostenere la competitività del sistema paese, preservare il benessere dei cittadini e lo svolgimento dell'attività democratica.

In Italia, nel 2012, oltre il 68% del valore aggiunto è stato generato dalle PMI contro il 58% dell'Unione Europea. Questo dato impone che si operi una discriminazione e che si supportino come nell'esperienza francese ampiamente descritta da Giuseppe Gagliano, realmente e

non solo a parole, le aziende che rappresentano, pur con le loro piccole dimensioni, punte di eccellenza.

Possiamo spingere le considerazioni degli esperti presentati nel libro anticipando un modello di intelligence economica che superi le pessimistiche considerazioni che vedono il sistema imprenditoriale italiano piegato alla globalizzazione, che spazzerà via le PMI in quanto la loro dimensione è poco significativa per la competizione in atto, andando invece a valorizzare le imprese che pur con organizzazioni ancora in fase di sviluppo rappresentano cavalli da corsa su cui puntare per ottenere un ritorno dell'investimento a beneficio di tutta la società italiana. Le PMI dovranno imparare ad utilizzare massicciamente l'OSINT come suggerito da tutti gli esperti studiati da Giuseppe Gagliano. Si tratta di informazioni del settore privato che possono aiutare a reperire dati in paesi in via di sviluppo o non coperti, in organizzazioni non governative e nel mare di Internet. La bontà dell'OSINT, utilizzato massicciamente dalle aziende multinazionali, sta nel fatto che le informazioni sono ottenute con mezzi etici e legali, dunque facilmente fruibili e condivisibili nel quotidiano.

Solo una Governance Politica aperta al cambiamento, strutturata ed organizzata potrà consentire al sistema produttivo italiano di continuare a competere nel mondo. Dal libro emerge che la sfida in atto è nuova e complessa allo stesso tempo. Sono necessari approcci e strumenti di Intelligence Economica che permettano di selezionare dove impiegare le risorse, sempre scarse, per ottenere il massimo risultato di ritorno non solo in termini di profitti ma anche di benessere sociale ed ambientale nella logica della triple bottom line.

Tra gli intangible asset descritti in questa completa iniziativa letteraria meritano sicuramente una particolare attenzione le risorse umane che operano, ed andranno ad operare, a supporto delle imprese. Si tratta di nuove figure professionali, altamente specializzate, con

competenze trasversali in grado di fare comprendere all'azienda e all'imprenditore il significato vero dell'Intelligence attraverso un processo di formazione e apprendimento culturale continuo. Come sottolineato nell'interpretazione dell'autore di Emmanuel Lehmann e Franck Decloquement occorre preparare operatori competenti, e non solo teorici di stampo accademico, che sappiano fare attività di intelligence sul campo.

Un'Intelligence Economica che aiuti l'Italia nella competizione in un mondo in cui è in gioco la 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 la cui importanza è ben evidenziata da Eric Denécé. 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 Pubblica Amministrazione ai fornitori privati?

Credo che con quest'opera il CESTUDEC e Giuseppe Gagliano abbiano reso un servizio importante al nostro paese e alle nostre imprese a cui, da oggi in avanti, spetta il compito di aprirsi all'Intelligence Economica, senza improvvisazione, avendo consapevolezza dei pericoli generati sul bilancio dalla guerra economica quotidiana. I risultati dell'esperienza francese sono sotto gli occhi di tutti: basta leggere i nomi delle aziende italiane divenute, negli ultimi anni, di proprietà francese. Vogliamo credere che sia capitato tutto per caso oppure, come evidenziato dall'interpretazione che Gagliano dà del pensiero di Emmanuel Lehmann e Franck Decloquement, pensare che alla base di questo successo strategico vi sia un atteggiamento diffuso di Intelligence Economica dei nostri cugini d'Oltralpe? ■



Il Centro Studi Strategici Carlo de Cristoforis, associazione no-profit e non governativa, è attivo nello studio dei temi della sicurezza, della difesa, dell'intelligence e della storia militare. Il Presidente del CESTUDEC è il Prof. Gagliano Giuseppe e il Vice Presidente il Generale Fernando Termentini.

www.cestudec.com

Capitale Intellettuale

Rivista di Cultura aziendale

Abbonamenti

Servizio abbonamenti

A.A.C. Consulting Srl a s.u.
via Carducci, 24 43121 Parma

Come abbonarsi

www.capitale-intellettuale.it/abbonamenti.asp
pagamento con carta di credito o bonifico bancario

Per informazioni

scrivere a
abbonamenti@capitale-intellettuale.it
oppure chiamare il numero 0521.532631

Abbonamenti

Abbonamento cartaceo e telematico:
annuale 3 numeri euro 49,00

Abbonamento solo telematico (non previsto per le aziende): annuale 3 numeri euro 30,00

Abbonamento aziendale cartaceo e telematico:
annuale 3 numeri - 5 abbonamenti euro 199,00

Numeri precedenti

Per ricevere un numero precedente in formato cartaceo inviare la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 15,00 euro.

Articoli singoli

Oppure è possibile acquistare un singolo articolo inviando la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 5,00 euro, specificando numero, titolo e autore.