

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

L'uscita dai grandi
di Massimo Franchi

**Dove svolge l'attività
il Management Consultant (MC)?**
di Armando Caroli

**Intervista a Pietro Trascinelli, Presidente e
Amministratore Delegato di Stardea**

**Gestire i problemi del credito
con lucidità e precisione**
di Giulio Tagliavini

**NIBR e le nuove frontiere
del business reporting**

**L'autonomia ed il mondo dei liberi
professionisti... e se 1 + 1 facesse 5?
La capacità dell'insieme ed il risultato maggiore,
ovvero: in giungla alla ricerca di un elefante.**
di Damiano Marinelli

**Intervista a Gabriele Iacovino,
responsabile analisti per il Ce.S.I.**

Intelligence economica-amministrativa
di Massimo Franchi

**Il Libro Giuseppe Gagliano, La Geoeconomia
nel pensiero strategico francese contemporaneo**

Logica di potenza e Unione Europea
di Giuseppe Gagliano

Marketing Intelligence (Markint)
di Domenico Vecchiarino

**Shale Gas: opportunità, rischi ambientali
e scenari geo-politici**
di Carlo Del Sante

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



Capitale Intellettuale

Sommario

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.



- | | | |
|--------------------------|----|--|
| Editoriale | 1 | L'uscita dai grandi
<i>di Massimo Franchi</i> |
| Management Consulting | 4 | Dove svolge l'attività
il Management Consultant (MC)?
<i>di Armando Caroli</i> |
| L'Intervista | 8 | Intervista a Pietro Trascinelli, Presidente e
Amministratore Delegato di Stardea |
| Finanza | 10 | Gestire i problemi del credito con lucidità
e precisione
<i>di Giulio Tagliavini</i> |
| L'Intervista | 14 | NIBR e le nuove frontiere del business
reporting |
| Giurisprudenza | 20 | L'autonomia ed il mondo dei liberi
professionisti... e se 1 + 1 facesse 5?
La capacità dell'insieme ed il risultato
maggiore, ovvero: in giungla alla ricerca
di un elefante.
<i>di Damiano Marinelli</i> |
| L'Intervista | 24 | Intervista a Gabriele Iacovino, responsabile
analisti per il Ce.S.I. |
| Approvvigionamenti | 26 | Intelligence economica-amministrativa
<i>di Massimo Franchi</i> |
| Il Libro | 28 | Giuseppe Gagliano, <i>La Geoeconomia nel
pensiero strategico francese otemporaneo</i> |
| Strategia | 29 | Logica di potenza e Unione Europea
<i>di Giuseppe Gagliano</i> |
| Marketing | 33 | Marketing Intelligence (Markint)
<i>di Domenico Vecchiarino</i> |
| Sostenibilità e Ambiente | 36 | Shale Gas: opportunità, rischi ambientali
e scenari geo-politici
<i>di Carlo Del Sante</i> |
| Internazionalizzazione | 38 | Internazionalizzazione e business model
re-engineering
<i>di Stefano Campioli</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, La Geoeconomia nel pensiero strategico francese contemporaneo. Nell'attuale scenario economico lo Stato ha assunto un doppio ruolo, quello di arbitro che regola il mercato e quello di giocatore che prende parte, attraverso modalità diverse, alla partita economica



Giuseppe Gagliano, *La Geoeconomia nel pensiero strategico francese contemporaneo*, Prefazione di Massimo Franchi, Fuco Edizioni, 2014, pagg. 380, € 15,00.

Per comprendere la effettiva dinamica di potenza delle nazioni e la sintassi polemologica dei mercati internazionali gli approcci metodologici tradizionali mostrano tutta la loro insufficienza. Al contrario le riflessioni di Pascal Lorot e dell'Institut Choiseul, quelle di Christian Harbulot e della École de guerre économique, nell'ambito della guerra cognitiva ed economica, e di Philippe Baumard, in relazione alla intelligence economica, consentono di interpretare in modo realistico la centralità del protezionismo, dello spionaggio economico, della guerra dell'informazione e più complessivamente del soft power, oltre alla guerra cognitiva, nelle strategia di ordine economico decise dagli Stati sia a scopo difensivo che offensivo come per acquisire importanti segmenti di mercato o conseguire il dominio di tecnologie cruciali. A dimostrazione dell'efficacia di questi paradigmi interpretativi è sufficiente rinviare alle penetranti analisi di studiosi come Laidi e Harbulot sul reale modus operandi degli USA nello scacchiere internazionale, ma anche ai case studies – posti in appendice – della École de guerre économique relativi al caso Perrier, alle strategie disinformative contro Siemens, a quelle delle Ong contro la Veolia e infine alle analisi degli studiosi della rivista *Géoéconomie* fondata da Lorot nel 1997, poste nel capitolo terzo del volume.

Giuseppe Gagliano

Si è laureato in Filosofia presso l'Università Statale di Milano. Attualmente è Presidente del Cestudec (Centro Studi Strategici Carlo De Cristoforis) e collabora con la «Rivista Marittima», l'Istituto di Alti Studi in Geopolitica e Scienze Ausiliarie, la Glocal University Network, la Società italiana di Storia militare, il Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Intenacionais (Brasile), il Centre Français de Recherche sur le Renseignement (Francia), il Sage International (Australia), il Terrorism Research Analysis Consortium (Usa), il Geostrategic Forecasting(Usa), l'International Journal of Science (Inghilterra). È autore di numerosi saggi e di articoli in lingua inglese e francese. ■

LOGICA DI POTENZA E UNIONE EUROPEA

C'è bisogno di una nuova governance, di un nuovo modello di capitalismo, in cui i dirigenti non decidano più solo in funzione del corso di Borsa delle loro azioni, ma prendendo in considerazione le conseguenze negative delle loro scelte su tutte le parti coinvolte (dipendenti, clienti, fornitori, tessuto sociale locale) e non solo sugli azionisti



Giuseppe Gagliano
Presidente CESTUDEC (Centro Studi Strategici Carlo De Cristoforis)



La nozione di potenza, dopo mezzo secolo in cui è stata considerata un tema tabù a causa della sua stretta connessione con lo sviluppo dei totalitarismi del XX secolo, sta riacquistando centralità nella capacità di governance del mondo in questo inizio di XXI secolo, e l'indebolimento degli Stati Uniti ne è la ragione principale. Possiamo considerare la conduzione e gli esiti della guerra del Vietnam quasi come un segno precursore di questo cambiamento di paradigma geopolitico: pur non subendo una sconfitta decisiva da parte del VietCong, l'intervento statunitense si prolungò per ben tredici anni senza un considerevole arretramento delle forze nordvietnamite e le truppe vennero ritirate dal presidente Nixon anche per la pressione dell'opinione pubblica. Questa prima grande sconfitta politica della super-

potenza americana non ebbe però ricadute rilevanti sulla conduzione della guerra fredda: la coesione del blocco occidentale contro l'Unione Sovietica non fu mai messa in discussione e le successive sconfitte e crollo finale del blocco comunista confermarono il ruolo di supremazia incontrastata degli Stati Uniti sulla scena internazionale.

Un quarto di secolo più tardi vari elementi di debolezza mettono in discussione questa posizione di forza finora incontestata. Innanzitutto il protrarsi dell'impiego delle forze americane in Iraq conferma, esattamente come nel caso della guerra del Vietnam, quanto la superiorità tecnologica, logistica e strategica non siano sufficienti a garantire invulnerabilità e vittoria rapida agli eserciti regolari in un contesto di operazioni asimmetriche. La stessa ragione scatenante

della guerra in Iraq, ossia la guerra al terrorismo islamico che si supponeva sostenuto e alimentato dal regime di Saddam Hussein, si è rivelata un boomerang per la potenza militare degli Stati Uniti, impantanata nella guerra civile irachena scoppiata in seguito all'intervento occidentale e complicata dal rilancio delle operazioni di Al Qaeda come resistenza politico-militare all'invasione americana. Un terzo elemento di debolezza è poi la perdita di influenza geopolitica sul continente sudamericano, di cui sono segni tangibili l'aperta ostilità di Paesi come il Venezuela, la Bolivia, il Nicaragua e lo storico nemico Cuba, ma anche la crescita della potenza di Paesi emergenti come il Brasile e l'Argentina i quali, trainati da una crescita economica senza precedenti, reclamano anche un nuovo ruolo di autonomia e di influenza in questa parte del mondo. Infine, vi è un'inedita perdita di supremazia da parte della superpotenza statunitense anche in campo geoeconomico, dove cede il passo al Paese che detiene la quota più importante del suo debito pubblico, la Cina.

È evidente che la visione bipolare del mondo antecedente alla caduta del muro di Berlino, cioè blocco comunista contro blocco capitalista in termini geostrategici, e Nord e Sud del mondo in termini di sviluppo, non corrisponde più alla geografia dei rapporti di forza attuali. Il mondo occidentale cerca di perpetuare la posizione di superiorità geoeconomica conquistata nel corso degli ultimi due secoli, mentre le nuove potenze hanno come priorità la creazione di ricchezze e la crescita della loro influenza, approfittando dei punti deboli e soprattutto delle contraddizioni del mondo occidentale. Questi nuovi scenari di potenza sono dunque resi possibili anche dall'inedito scontro fra interessi commerciali americani ed europei. L'abilità con la quale la Cina ne sta traendo vantaggio è un'ottima dimostrazione del modo in cui un debole (per lo meno in termini geopolitici e militari) sfrutta al massimo le contraddizioni del forte.

La supremazia degli interessi economici e finanziari, che portano le imprese occidentali in competizione fra loro a vendere competenze e tecnologie alle nuove potenze emergenti, è spesso in conflitto con le esigenze di sicurezza globale e con gli stessi bisogni vitali delle nazioni occidentali nel campo della difesa o dei settori chiave della loro industria. Quest'aspetto è ancora più rilevante nel caso dei trasferimenti verso la Cina. I legami economici intrattenuti con un Occidente sempre più debole e con il resto del mondo non solo le aprono opportunità di mercato che ne alimentano le aspirazioni di potenza, ma generano anche tensioni nel settore energetico, speculazioni sul controllo e il conseguente corso finanziario delle materie prime e un'accelerazione del processo di disindustrializzazione (dovuto principalmente alla mancanza di trasferimenti tecnologici e di ricorso alla mano d'opera locale da parte del colosso asiatico), tanto nei Paesi del Nord quanto nei Paesi del Sud del mondo.

La politica della "mano tesa" nei confronti dell'Africa

è esemplificativa degli scenari appena menzionati. La destabilizzazione del Ciad dell'aprile del 2006, con la Cina sospettata di aver armato i ribelli, si inserisce nel contesto della crescente instabilità legata alla corsa ai giacimenti di petrolio, materia prima e fonte energetica la cui scarsità influenzerà pesantemente la geopolitica dei prossimi decenni. Sempre nel 2006 si è tenuto, d'altra parte, il summit sino-africano di Pechino, che fa parte invece della politica di cooperazione della potenza asiatica, purtroppo sottovalutata dall'Occidente con il pretesto della dubbia "eticità" di questo tipo di azione diplomatica che spesso si appoggia a regimi non democratici come quelli dell'Etiopia o dell'Angola.

Alla fine della guerra fredda le imprese del mondo occidentale sembravano godere di una posizione di vantaggio per la conquista dei mercati delle economie emergenti e degli ex Paesi socialisti. Un quarto di secolo dopo lo scenario che si presenta sembrerebbe invece capovolto: le nuove potenze sono sì preoccupate a riorganizzare e modernizzare le loro economie, ma sono soprattutto rivolte alla conquista dei mercati esteri, in particolare di quelli dei Paesi occidentali dove ancora si concentra il maggiore potere d'acquisto da parte della domanda. Così, invece di giocare a vantaggio delle infrastrutture industriali del mondo occidentale unificando il "villaggio globale", la globalizzazione ha indebolito le economie di mercato americana ed europea. Sono però le contraddizioni sempre maggiori fra il capitalismo finanziario e il capitalismo industriale ad aver minato definitivamente la supremazia economica dell'Occidente. La ricerca sistematica del profitto a breve termine, a costo di speculazioni sempre più ardite e di uno scollamento progressivo e ormai quasi insanabile tra finanza ed economia reale, ha falsato le leggi della dinamica industriale. C'è dunque bisogno di una nuova governance, di un nuovo modello di capitalismo, in cui i dirigenti non decidano più solo in funzione del corso di Borsa delle loro azioni, ma prendendo in considerazione le conseguenze negative delle loro scelte su tutte le parti coinvolte (dipendenti, clienti, fornitori, tessuto sociale locale) e non solo sugli azionisti. Fra le incoerenze di cui è vittima il mondo occidentale bisogna infine citare le ricadute negative del suo modello di sviluppo in termini di inquinamento e di attacco all'ambiente, di cui il riscaldamento climatico non è che un esempio.

La debolezza dell'Unione Europea dipende in gran parte dalla sua scarsa flessibilità strutturale, poiché così com'è stata pensata negli articoli del Trattato di Roma costitutivo delle Comunità europee non risponde più alla complessità del mondo attuale. Preoccupati dalla ricostruzione di economie in rovina e dalla scomparsa delle contrapposizioni nazionali all'origine delle due guerre mondiali, i fondatori dell'Europa comunitaria hanno privilegiato la dinamica di mercato rispetto al concetto di potenza.

Questa visione non solo è superata, ma apre larghe

brecce nel sistema europeo di difesa economica, particolarmente evidenti nella questione della sicurezza energetica del continente, il cui futuro dipende in gran parte dal modo in cui vengono gestiti i rapporti di forza con i Paesi produttori. In questo senso, la pubblicazione nel marzo del 2006 di un Libro Verde sulla strategia europea per un'energia durevole, concorrenziale e sicura non ha nulla di geoeconomico dal momento che si concentra su misure auspicabili, come gli investimenti nelle infrastrutture e la sensibilizzazione del comportamento dei cittadini, ma non dà le risposte necessarie in termini di priorità ed equilibri strategici. I Paesi fornitori hanno tutto l'interesse a sfruttare a proprio vantaggio le contraddizioni fra Paesi europei, che si riflettono peraltro in negoziazioni condotte separatamente da ogni singolo Paese invece che a livello comunitario. Allo stato attuale del funzionamento dell'Unione Europea, è difficile immaginare una guida strategica unitaria e, finché questa questione non verrà regolata, non bisognerà stupirsi di vedere i Paesi membri favorire le loro priorità nazionali.

Questa contraddizione riassume l'ampiezza del problema di una Commissione Europea che si preclude la possibilità di prevedere le sfide dell'economia di potenza, di un'Europa rimasta ancorata alla realtà geopolitica antecedente alla caduta del muro di Berlino, dove la solidarietà atlantica che doveva fare da scudo contro il blocco comunista impediva di ragionare in termini di potenza europea, svincolata dall'alleato americano. Questa posizione statica è oggi la fonte principale della debolezza politica dell'Unione Europea nei confronti del resto del mondo, ma è una problematica che non può più essere elusa con il pretesto del rispetto dei termini di un trattato sottoscritto nel 1957. Oltretutto, quello dell'energia è solo un caso fra molti altri poiché, per esempio, sempre a causa delle clausole contenute nel Trattato di Roma, nell'Unione Europea non è possibile definire un settore economico come strategico o prioritario al di fuori del contesto della sicurezza pubblica. È in quest'ambito che la Francia è stata ripresa da un'ingiunzione della Commissione Europea che prevedeva la revisione di un decreto, in cui l'industria sanitaria veniva considerata strategica, in nome dei principi fondatori dell'Unione Europea. Il mantenimento e lo sviluppo del sistema sanitario, vista l'importanza di questo settore nel funzionamento di un Paese (ricerca medica, budget dei bilanci condizionato da questo tipo di spese, deficit della previdenza sociale), è invece così strategico che sarebbe molto grave incorrere in decisioni incoerenti come quelle della Svizzera, in cui le delocalizzazioni dei gruppi farmaceutici hanno privato lo Stato elvetico della sua capacità di produrre vaccini sufficienti in caso di pandemia.

L'Europa, però, ha ancora in sé delle risorse e delle potenzialità di speranza per gli anni futuri, come indicato

anche da Éric Delbecque dell'Istituto Nazionale di Alti Studi di Sicurezza e Giustizia di Parigi. Egli rileva quanto l'idea di una potenza europea che non guarda solo al proprio passato fatto di luci e ombre, ma è soprattutto padrona del proprio futuro, coincida, fra le altre cose, con l'idea stessa che la Francia e altri Paesi dell'Unione hanno dell'Europa. Così concepita, l'Europa rappresenterà anche per il mondo un'occasione unica, quella della costruzione di una vera società internazionale, di una galassia di nazioni fatte di individui e retta dall'ambizione di un multilateralismo reale. Delbecque precisa inoltre il concetto di potenza che, secondo lui, dovrebbe stare alla base di questa costruzione e che il continente europeo non deve temere, pur memore delle catastrofi cui è stato condotto dalle tentazioni egemoniche nel corso dei secoli: una potenza che non ha niente a che vedere con il desiderio di dominio, ma che è al contrario "la voglia e la capacità di agire e di riunirsi, rispettando l'alterità, per abitare un mondo più umano". La conclusione per l'autore è chiara: l'Unione Europea è l'unica entità politica la cui influenza sullo sviluppo di una democrazia e di un dialogo internazionale non deriverebbe dalla potenza militare o da una manipolazione ideologica più o meno dissimulata.

È altrettanto vero però che è innanzitutto all'interno del mondo occidentale che l'Unione Europea deve ritrovare una posizione determinante e svincolata dalla pesante influenza esercitata dagli Stati Uniti sulle sue istituzioni. Solo in questo caso, con un indebolimento dell'immagine della superpotenza americana ormai più fattore di incertezza internazionale che garante della libertà politica e dell'ordine economico, un'Europa che opta per un modello di sviluppo differente e di solidarietà fra i popoli, forte di un'innegabile supremazia geoeconomica e culturale e capace di farsi rispettare dalle altre forze egemoniche in campo, ha un'opportunità di riuscire a riemergere sul nuovo scacchiere mondiale.

L'unica soluzione possibile per il Vecchio Continente è la realizzazione della concorrenza economica al suo interno, coniugata a un forte spirito di coesione nei confronti del mondo esterno. L'alternativa è rappresentata dalla realtà attuale, quella di un'Europa il cui potenziale non è preso sul serio dalle altre potenze perché non affrancato dalle manovre di influenza esterna che ne paralizzano il funzionamento, come nel caso delle pesanti intromissioni statunitensi nel processo di elaborazione delle direttive incentrate su temi strategici come l'organizzazione del mercato interno e l'apertura alla concorrenza. Si tratta certamente di un cambiamento difficile, ma indispensabile nella lotta per l'indipendenza di pensiero e indissociabile da una riflessione di fondo sugli scontri economici come elemento chiave delle strategie di potenza del XXI secolo. ■

Bibliografia

Christian Harbulot, *La main invisible des puissances*, Ellipses, 2007