

# CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

**Imprese e Golden Power**  
*di Massimo Franchi*

**DOSSIER ALI**  
**Societas delinquere (non) potest. Il Decreto**  
**Legislativo 231/01**  
*di Armando Caroli*

**D.Lgs 231/2001: cenni sulla confisca**  
*di Antonio Bodria*

**Il D.Lgs. 231/01 e la gestione della sicurezza nei**  
**luoghi di lavoro**  
*di Luca Pasini*

**La certificazione del Sistema Qualità di uno studio**  
**professionale**  
*di Carlo Del Sante*

**Analisi sullo stato della finanza delle imprese**  
*di Giulio Tagliavini*

**Intervista a Christian Harbulot**

**Crescita Esterna, Processi e Alternative**  
*di Cristiano Manfrè*

**Pianificazione strategica per le PMI del comparto**  
**aerospaziale: osservazioni e spunti di riflessione**  
*di Carmine America*

**Il Reporting Integrato per la comunicazione**  
**interna ed esterna**  
*di Andrea Gasperini e Federica Doni*

**Il Diritto come tecnica sovversiva**  
*di Giuseppe Gagliano*

**Investimenti e Corporate Governance**  
*di Andrea Mantovi*

**Il Libro: Andrea Mantovi, Investimenti e**  
**Corporate Governance**



# Capitale Intellettuale

## Sommario

**Capitale Intellettuale**  
Rivista di cultura aziendale  
ISSN 2281-860X

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

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:  
Massimo Franchi  
[direttore@capitale-intellettuale.it](mailto:direttore@capitale-intellettuale.it)

Direzione Artistica:  
Maria Mazzali  
Silvia Zanichelli

Redazione:  
Federica Bonardi  
[redazione@capitale-intellettuale.it](mailto:redazione@capitale-intellettuale.it)

Abbonamenti:  
[abbonamenti@capitale-intellettuale.it](mailto:abbonamenti@capitale-intellettuale.it)

Pubblicità:  
[pubblicita@capitale-intellettuale.it](mailto:pubblicita@capitale-intellettuale.it)

Proprietà/Editore:  
AAC Consulting Srl a s.u.,  
Via G. Carducci, 24  
43121 Parma.  
[www.aac-consulting.it](http://www.aac-consulting.it)  
mail: [info@aac-consulting.it](mailto: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  | Imprese e Golden Power<br><i>di Massimo Franchi</i>   |
| Dossier ALI           | 4  | Societas delinquere (non) potest. Il Decreto<br>Legislativo 231/01<br><i>di Armando Caroli</i>  |
| Dossier ALI           | 7  | D.Lgs 231/2001: cenni sulla confisca<br><i>di Antonio Bodria</i>  |
| Dossier ALI           | 8  | Il D.Lgs. 231/01 e la gestione della<br>sicurezza nei luoghi di lavoro<br><i>di Luca Pasini</i>   |
| Qualità               | 9  | La certificazione del Sistema Qualità di uno<br>studio professionale<br><i>di Carlo Del Sante</i>                                       |
| Finanza               | 11 | Analisi sullo stato della finanza delle<br>imprese<br><i>di Giulio Tagliavini</i>   |
| L'Intervista          | 14 | Intervista a Christian Harbulot   |
| Merger & Acquisition  | 16 | Crescita Esterna, Processi e Alternative<br><i>di Cristiano Manfrè</i>  |
| Strategia             | 18 | Pianificazione strategica per le PMI del<br>comparto aerospaziale: osservazioni e<br>spunti di riflessione<br><i>di Carmine America</i> |
| Strategia e Controllo | 24 | Il Reporting Integrato per la comunicazione<br>interna ed esterna<br><i>di Andrea Gasperini e Federica Doni</i>                         |
| Strategia             | 30 | Il Diritto come tecnica sovversiva<br><i>di Giuseppe Gagliano</i>   |
| Governance            | 34 | Investimenti e Corporate Governance<br><i>di Andrea Mantovi</i>   |
| Il Libro              | 36 | Andrea Mantovi, <i>Investimenti e Corporate<br/>Governance</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.

# INTERVISTA A CHRISTIAN HARBULOT

Intervista e traduzione a cura di  
Massimo Franchi

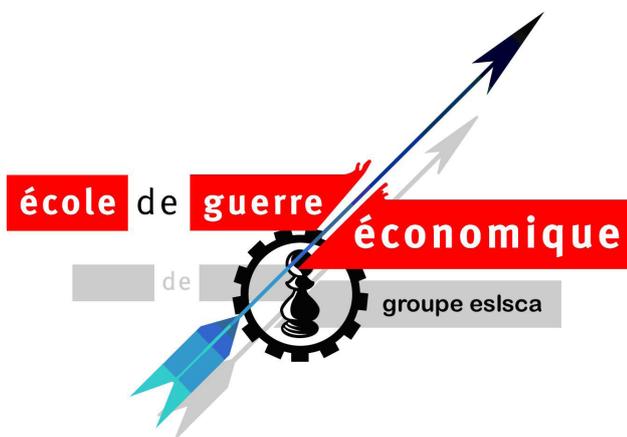
In questo numero di Capitale Intellettuale abbiamo il piacere di ospitare Christian Harbulot, uno dei massimi esperti mondiali di Intelligence Economica. Direttore e fondatore de l'Ecole de Guerre Economique (EGE), con sede a Parigi, nel corso della sua lunga carriera ha collaborato con primi ministri ed istituzioni pubbliche e private divenendo il punto di riferimento della comunità imprenditoriale d'Oltralpe ed interlocutore privilegiato degli ambienti governativi. I suoi lavori, tradotti in molti paesi, rappresentano oggi una lettura originale del mondo e la Geoeconomia, disciplina alla quale ha dato un contributo essenziale insieme filone di studiosi francesi, la base per promuovere e rendere competitivi i Sistemi Paese.

In questo ambito, è da segnalare il rafforzamento della protezione delle imprese strategiche effettuato dall'Eliseo nel maggio di quest'anno. Non si tratta di protezionismo inteso nel senso classico del termine, ma di imposizione agli acquirenti stranieri di alcune condizioni che possano avere anche delle ricadute sociali, sull'occupazione e sulla produzione. Il patriottismo economico francese evidenzia come l'intervento statale sul mercato sia un elemento della Governance Politica oggi indispensabile per difendere i settori strategici e regolare la logica del laissez-faire tanto amata dagli ambienti prettamente finanziari. Vi sono alcuni settori che rappresentano beni pubblici – energia, telecomunicazioni, reti, comparto difesa, sistema bancario, tecnologie, trasporti, acqua e sistema sanitario – per i quali è necessaria la vigilanza dello Stato sovrano, in quanto una loro perdita potrebbe pregiudicare lo svolgimento regolare della vita sociale ed economica in un paese. Bloccare cessioni ed esigere contropartite consente oggi agli Stati di riequilibrare l'influenza sempre maggiore delle imprese multinazionali, spesso centri di potere opachi difficilmente perseguibili, e di mantenere la pace sociale.

L'Ecole de Guerre Economique è stata creata a Parigi nel 1997, su indicazione della Commissione di Intelligence Economica e Strategia d'Impresa, presieduta da Henri Martre, all'interno del Commissariato Generale del Piano. I fondatori sono stati Christian Harbulot e il generale Pichot-Duclos.

Christian Harbulot ha iniziato le sue ricerche sui problemi economici e sulle strategie di potenza negli anni '80. Nel 1990 mentre era direttore delle relazioni esterne di ADITECH (la futura ADIT, società nazionale di intelligence strategica) pubblicò il saggio, *Tecniche Offensive e Guerra Economica*. I suoi lavori portarono l'allora Primo Ministro, Edith Cresson, a nominarlo consigliere personale di Henri Martre, Commissario Generale del Piano. In quella veste è stato coautore del rapporto che fece nascere l'Intelligence Economica in Francia. Nel 1993 entrò come direttore delle operazioni, del dipartimento di Intelligence Economica Intelco, nel gruppo Défense Conseil International. Constatando il deficit culturale nell'Intelligence Economica delle imprese francesi creò nel 1997, insieme al generale Pichot-Duclos, l'Ecole de Guerre Economique. Dagli anni 2000 concentra il suo lavoro sulla guerra dell'informazione insegnando anche all'ESSEC, l'alta scuola di commercio, e all'Ecole des Mines di Parigi. Conferenziere all'Istituto degli Alti Studi della Difesa Nazionale è membro del Consiglio Scientifico della Formazione e della Ricerca Strategica (CSFRS) e vice presidente dell'Istituto Internazionale dell'Intelligence Economica e Strategica.





*Perché l'Intelligence Economica è così importante al giorno d'oggi?*

La sua domanda mi fa pensare alla petizione mondiale lanciata a primavera del 2014 per reclamare una riforma dell'insegnamento dell'economia. Dentro un certo numero di università anglo-sassoni, gli studenti reclamano un'apertura di spirito sulle scienze umane e sociali per far uscire l'economia dal ghetto entro il quale si è chiusa. L'Intelligence Economica ha giustamente anticipato questo bisogno di quasi vent'anni, completando un approccio puramente business con le tre seguenti dimensioni:

- l'impatto delle politiche di incremento di potenza, per le strategie di conquista economica, sulle relazioni internazionali;
- l'evoluzione della natura degli scontri concorrenziali, tenuto conto della natura della competizione che ormai oppone i paesi Occidentali alle economie emergenti;
- il crescente coinvolgimento della società civile nel dibattito sulla finalità dell'economia di mercato ed i molteplici scontri informativi che derivano da questo tipo di rapporto di forza.

La fine della Guerra Fredda ha reso possibile un nuovo approccio del mondo a causa della perdita di legittimità dello scontro ideologico all'interno dei due blocchi. L'Intelligence Economica così come è stata concepita in Francia differisce dai concetti anglo-sassoni di Competitive Intelligence e di Business Intelligence perché tiene conto dei differenti livelli di scontro integrando le particolarità dei contesti storici e culturali dei paesi studiati. Nel 2014, non è più possibile analizzare la realtà economica del mondo senza tener presente questa griglia di lettura che è l'Intelligence Economica.

*Dalla sua istituzione la Scuola di Guerra Economica ha accompagnato e/o avviato tutti i grandi cambiamenti dell'Intelligence Economica. Al vertice dell'innovazione la Scuola di Guerra Economica è oggi il motore della disciplina in Francia: lei pensa sia possibile la realizzazione di una Scuola di Guerra Economica Europea?*

Sarei molto favorevole ad una tale iniziativa, ma essa implica la nascita di una nuova esperienza umana. Una tale scuola non può nascere che sulla base di due principi elementari:

- non può essere sotto l'influenza di una autorità straniera e prendere le distanze con il vecchio modello di riferimento, penso in particolare agli Stati Uniti;
- non può giocare sotto banco la partita di uno Stato membro dell'Unione Europea.

In altro modo, una Scuola di Guerra Economica concepita dentro una cornice europea deve identificare gli imperativi

geo-economici che L'Europa si deve imporre per sopravvivere e svilupparsi: accesso alle risorse, dipendenza energetica, creatività industriale, posizionamento strategico nel mondo degli immateriali, ecc. Si tratta di creare una nuova cultura strategica. Essa dovrà essere funzionale e non settaria. Questo è possibile, ma i complessi di superiorità ancora molto presenti in certi paesi – penso in particolare alla Germania e in misura minore alla Francia – devono essere esclusi da tale approccio. Ma, io voglio rassicurare, esistono dei cittadini tedeschi e francesi che sono capaci di non farsi intrappolare da vecchi e retrogradi riflessi nazionalisti.

*Gli insegnamenti per i dirigenti d'azienda richiedono di allargare le competenze. I programmi MSIE, Management Strategico ed Intelligence Economica, sono una risposta alla globalizzazione?*

Effettivamente il nostro programma di formazione continua ben si adatta ai bisogni dei partecipanti. Abbiamo già formato 21 classi di dirigenti e l'evoluzione della loro reattività è molto significativa. I dirigenti che vengono all'EGE sono sempre più coscienti dell'importanza raggiunta dalla logica dello scontro economico nella loro vita quotidiana. Dunque, essi cercano un luogo di riflessione più operativo come l'EGE ha provato ad essere. In aggiunta, sono molto attenti ad assimilare nuovi metodi di management dell'informazione sia del mondo materiale che del mondo immateriale (web, open data, big data, economia digitale, ecc.). Questi dirigenti fanno parte della generazione in ascesa e sono coscienti che la qualità della produzione di conoscenza è una delle chiavi della competizione futura perché occorre, specialmente, imparare una migliore copertura dell'area che del concorrente. Il contenuto è importante quanto il contenitore, se non di più...

*Quali sono i paesi che difendono di più le loro imprese? Gli Stati Uniti?*

Sono le cinque più importanti economie mondiali e questo non è un caso. Contrariamente a quello che affermano certi economisti, le economie più performanti sono delle economie di combattimento, dove l'interesse privato e l'interesse di potenza si ricongiungono sulle principali questioni. Gli Stati Uniti hanno avuto molto talento nel farci credere per quasi un secolo che erano il paese dove lo Stato non interveniva nell'economia. Questa "verità" è divenuta un desiderio irrealizzabile. Le misure protezionistiche prese da Obama verso la Cina nel dominio dell'industria solare, sono una dimostrazione molto chiara del limite al loro discorso liberale.

*Quale contributo ha dato il Cestudec, Centro Studi Strategici Carlo De Cristoforis, nella conoscenza dell'Intelligence Economica francese e della guerra economica nell'interpretazione dell'EGE?*

Il Cestudec ha fatto lo sforzo di tradurre in italiano numerosi testi editi dall'EGE. Noi abbiamo scelto di non far valere i diritti di proprietà intellettuale perché abbiamo considerato più importante far conoscere queste opere in Italia per avviare un dibattito costruttivo in un'ottica di scambio e cooperazione reciproca. Spero che il Cestudec potrà contribuire a creare le basi di un tale approccio. ■