Anno 3 N 3 Ottobre 2012

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

La guerra economica nel quotidiano
di Massimo Franchi

Management emotivo, voce fondamentale del clima aziendale
di Maria Mazzali

Margin call sulla Piazza del Mercato
di Giampaolo Lai

Intervista a Gian Paolo Faggioli Vicepresidente dell'Unione Parmense degli Industriali
di Armando Caroli

Il ruolo delle informazioni open source nel processo analitico di Intelligence Economica
di Michele Lo Re

L'intelligence Economica ed il modello Defence of Small and Medium Companies
di Massimo Franchi

Le tecniche di guerra psicologica nell'interpretazione di Loup Francart
di Giuseppe Gagliano

La progettazione comunitaria: opportunità di finanziamento o tempo sprecato? Un tentativo di approccio pragmatico
di Nicola Tucci

I mercati finanziari e la volatilità: come ridurre i rischi con la diversificazione
di Marco Gambìn

ANNO 3 N 3 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento www.capitale-intellettuale.it

CANDIDA LA TUA IDEA AL PREMIO

Greennova

Capitale Intellettuale

premia l'innovazione tecnologica
Parma 20 ottobre 2012

La tua impresa o l'ente in cui lavori ha introdotto recentemente un'innovazione tecnologica che rispetta l'ambiente e l'uomo con un forte impatto sulla sostenibilità?

Greennova 2012

***Partecipa al premio Azienda Greennova 2012**, l'evento promosso da Capitale Intellettuale, rivista di cultura aziendale, che premia i brevetti e i prodotti innovativi*

*La premiazione si terrà nell'ambito del **IV Seminario di Alta Formazione** organizzato da AAC Consulting presso l'Auditorium Paganini a Parma, che proporrà le migliori soluzioni tecnologiche per aiutare le imprese a competere sul mercato e un programma formativo di alto livello.*
*Alla premiazione saranno presenti rappresentanti delle Università, del mondo imprenditoriale e giornalisti: il **Premio "Azienda Greennova 2012** può rendere visibile la tua idea, brevetto, prodotto, azienda, attraverso un'occasione unica.*

Fai conoscere la tua idea al mercato! È gratis!

Se sei interessato o vuoi segnalarci un progetto

redazione@capitale-intellettuale.it

ATTENZIONE: La candidatura è possibile per ogni settore privato (finanziario, servizi, farmaceutico, GDO, energetico, ecc...) e pubblico (enti locali, aziende sanitarie e Università)

Editoriale

La guerra economica nel quotidiano

di Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale

In questo numero di Capitale Intellettuale abbiamo voluto concentrare l'attenzione sulla guerra economica di cui si sente sempre più spesso parlare in televisione e sulla carta stampata. Imprenditori, leader politici ed economisti ci ricordano ogni giorno che "siamo in guerra".
Viviamo in un mondo globalizzato e sempre più complesso nel quale la guerra tradizionale è stata sostituita dal *commercio*, dalle *infowar* e dalle *cyberwar*.
Ricordiamo, solo a scopo informativo, che nelle principali democrazie al mondo, con una tradizione ben diversa dalla nostra, esistono istituzioni e corsi di studio indirizzati alla guerra economica che sono condivisi ed accettati da tutte le parti politiche. Fortunatamente anche l'Italia ha fatto progressi negli ultimi anni in questo delicato settore.
Tema centrale, dedicato alla sopravvivenza ed alla difesa del sistema imprenditoriale italiano nel mondo, è la presentazione del modello di Intelligence Economica *Defence of Small and Medium Companies*, focalizzato nel sostenere quelle PMI che racchiudono reali prospettive, non solo in termini di profitto, per l'Italia.
Per affrontare l'argomento in modo organico abbiamo ospitato Michele Lo Re che ci porta a conoscere il ruolo delle informazioni open source nel processo analitico dell'Intelligence Economica.
Altro significativo contributo è di Giuseppe Gagliano che ci presenta le tecniche di guerra psicologica francese, paese in cui esiste l'École de Guerre Économique, applicate al mondo delle imprese: lo studio di un case history che vede come protagonista una grande multinazionale ed un'associazione ambientalista è particolarmente stimolante.
Giampaolo Lai, come sempre, propone una discussione stuzzicante sui termini *Margin* e *Margin Call*, anch'essi legati al particolare momento economico: la comunicazione professionale, bilateral verbal trade, può in qualche modo farci risorgere dalle macerie della guerra economica?
Maria Mazzali con il suo articolo sul management emotivo ci guida nell'analisi del clima aziendale attraverso un punto di vista originale che mette la persona al centro dell'organizzazione, soprattutto in tempi difficili e di particolare stress.
Per finire uno studio di Marco Gambìn sulla protezione degli investimenti attraverso strumenti adeguati ed alla portata di tutti ed un approfondimento, con Nicola Tucci, sulla progettazione comunitaria come opportunità di finanziamento reale per le imprese a patto di imparare le regole del gioco.
Capitale Intellettuale cerca di proporre ai lettori idee interessanti e diverse dalle quali possono emergere spunti ed applicazioni pratiche. Mentre la maggior parte dei prodotti editoriali parla per slogan noi abbiamo cercato di capire, e di far capire, cosa si cela dietro questi problemi indicando possibili soluzioni. ■

© iStockphoto.com/georgnroll

In copertina illustrazione ©iStockphoto.com/digihelion

Qualità, Sicurezza, Ambiente, ISO-TS?
Punta sul software giusto.

QualiWare: l'evoluzione del software. Sicuro, personalizzabile, compatibile.

Disponibile su piattaforma client/server e web, è caratterizzato da rapidità di implementazione, semplicità dell'interfaccia e grande flessibilità, anche grazie all'esclusivo **Form Designer** che consente di creare nuovi moduli gestionali adeguati alle esigenze dell'azienda.

Conservazione dei dati, stabilità, sicurezza, compatibilità con altri sistemi.
Evoluzione, ampi spazi di personalizzazione, risoluzione efficace dei problemi di gestione quotidiana.

QualiWare si adatta all'azienda, non viceversa.

QualiWare®
Analysis srl

www.qualiware.it

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICATO UNI EN ISO 9001:2008 SINCERT DNV

da oltre **15 anni** per la **Qualità**

neue

Analysis s.r.l - Via delle Fosse Ardeatine 3/5/7- 40013 Trebbo di Reno (BO) - Tel. 051 705598 - Fax 051 18899636 - info@analysisbo.it

Capitale Intellettuale

Sommario

Editoriale **1** La guerra economica nel quotidiano
di Massimo Franchi

Risorse Umane **4** Management emotivo, voce fondamentale del clima aziendale
di Maria Mazzali

Risorse Umane **8** Margin call sulla Piazza del Mercato
di Giampaolo Lai

L'Intervista **12** Intervista a Gian Paolo Faggioli Vicepresidente dell'Unione Parmense degli Industriali
di Armando Caroli

Strategia **14** Il ruolo delle informazioni open source nel processo analitico di Intelligence Economica
di Michele Lo Re

Strategia **18** L'intelligence Economica ed il modello *Defence of Small and Medium Companies*
di Massimo Franchi

Strategia Informativa **26** Le tecniche di guerra psicologica nell'interpretazione di Loup Francart
di Giuseppe Gagliano

Il Libro **31** Giuseppe Gagliano, *Guerra Psicologica*

Progettazione Comunitaria **32** La progettazione comunitaria: opportunità di finanziamento o tempo sprecato? Un tentativo di approccio pragmatico
di Nicola Tucci

Finanza e Controllo **35** I mercati finanziari e la volatilità: come ridurre i rischi con la diversificazione
di Marco Gambìn

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

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

Direttore Artistico:
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting di Armando Caroli,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac-consulting.it

Stampa:
Officina Grafica Cav. E. Gatti S.n.c.
di A. Cavazzini & C.
Via Bertucci, 6 - 43044 Collecchio (PR)

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.

Informativa ex D.lgs 196/03: AAC Consulting di Armando Caroli 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 in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

MANAGEMENT EMOTIVO, VOCE FONDAMENTALE DEL CLIMA AZIENDALE

L'azienda non è uno spazio neutro, ma uno spazio di vissuti e di eventi che devono trovare nella mente delle risorse una giusta collocazione e una loro canalizzazione positiva

Maria Grazia Mazzali
Psicanalista, Consulente Apco CMC, docente presso la Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Conversazionale e presso Cisita

© iStockphoto.com/eyetoeyePIX

Il clima aziendale è il risultato di un processo molto complesso legato all'integrazione di numerosi fattori:

a. fattori individuali;
b. fattori organizzativi;
c. fattori ambientali;
d. fattori socio-politico-legislativi.

L'essere umano è una macchina cibernetica molto complessa, selezionata in migliaia di anni e possiede due forze pulsionali di base che ne garantiscono la sopravvivenza. Queste due forze istintuali sono state chiamate da Freud pulsione di vita, o *eros*, che si attiva nel concepimento di un figlio e pulsione di morte, o *thanatos*, che si attiva nell'omicidio di un essere vivente (animale o uomo). Freud unisce queste due pulsioni nel contenitore dell'aggressività primaria, la forza istintuale più potente che garantisce la capacità di affrontare lo stress esistenziale e la selezione naturale secondo Darwin. Con questo paradigma, il

concetto di clima aziendale a mio personale e modesto avviso cambia completamente la sua struttura teorica e diviene la mia premessa per introdurre il concetto di clima emotivo aziendale inconscio, che è un processo basato sulle leggi dell'empatia collettiva, un meccanismo di relazione gruppale dove le emozioni prevalgono sulla razionalità e decidono il destino felice o infelice di una comunità coatta quale è la struttura aziendale. Dove c'è un gruppo di persone c'è l'inconscio con le sue priorità positive e negative. Le dinamiche psicologiche inconsce, studiate da Elliot Jacques, padre della socio-psicoanalisi, che si formano in un'azienda dipendono dal grado di maturità o di nevrosi dei soggetti componenti quel gruppo. Le aspettative inconsce di gratificazione, riconoscimento, risarcimento, premio, felicità o frustrazione costituiscono le basi narcisistiche di tutti i membri dell'azienda, dai ruoli più umili a quelli più prestigiosi. Ogni azienda, come già affermai, nell'articolo "I vizi capitali e il clima aziendale"[1], rappresenta un ecosistema di relazioni umane, autonomo e specifico con caratteristiche comunicative singolari, uniche e irripetibili, dipendenti dal tipo di stili relazionali dei singoli individui che la compongono e soggetta a repentini mutamenti dovuti all'aumento o alla sostituzione e/o alla diminuzione delle risorse umane. Dopo queste affermazioni appare legittimo dire che il clima aziendale è il risultato finale di un processo molto complesso che rispecchia le dinamiche inconsce del gruppo di persone inserite in un contesto ambientale unico e irripetibile. Questo a mio avviso ci avverte che ogni azienda od organizzazione richiede un approccio personalizzato nello studio del proprio profilo climatico e che le generalizzazioni possono essere solo di carattere metodologico. Chi studia il clima deve saper integrare i dati provenienti dai contesti multifattoriali di ambiente-organizzazione-individuo e capire come dialogano tra di loro attraverso la variabilità del fattore individuale. Se gli strumenti di studio e di classificazione possono essere sempre gli stessi, lo sguardo di chi analizza il clima deve tenere in estrema considerazione il profilo di personalità delle risorse umane, gli stili caldi e freddi di gestione delle stesse, gli stili di leadership e i fattori ambientali e organizzativi che risentono di tali forze in campo con ricadute positive o negative, senza dimenticare lo stress lavoro-correlato per il quale la legislazione ha deliberato leggi molto importanti negli ultimi anni. Come esperta di clima, uno degli aspetti su cui desidero soffermarmi con attenzione è il management emotivo, concetto molto importante e per me basilare nel promuovere una nuova cultura d'impresa e caldeggiato da chi si occupa di risorse umane. L'azienda non è uno spazio neutro, ma uno spazio di vissuti e di eventi che devono trovare nella mente delle risorse una giusta collocazione e una loro canalizzazione positiva. Se ciò, come in molti casi, non dovesse avvenire, l'ingorgo emotivo non digerito – dovuto a stress e frustrazioni – causerà nelle risorse lo sviluppo di "coliche mentali" che diminuiranno le performance relazionali e professionali. Si creeranno pertanto i presupposti per la formazione di persone emotivamente nervose e frustrate che trasmetteranno tale stato emotivo al gruppo di appartenenza e influenzeranno profondamente il clima del reparto dove operano, con conseguenze negative su tutto il sistema relazionale. È molto importante mettere le risorse giuste al posto giusto, risorse che abbiano un grado sufficiente di capacità relazionali e di intelligenza emotiva adeguata per creare un clima corretto e idoneo all'espressione del potenziale positivo dei dipendenti che dovranno gestire. Dice D.Goleman: "Nella sua essenza, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale. Sebbene questa dimensione fondamentale sia spesso invisibile o completamente ignorata dipende proprio da essa se l'operato di un leader avrà tutto il successo possibile che potrebbe avere". Ne deriva pertanto che l'abilità del leader nel gestire e orientare le emozioni, in modo da guidare il gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi, dipende in massima parte dal suo livello di intelligenza emotiva. L'intelligenza emotiva è la capacità di motivare se stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare. Nel suo insieme è composta da un framework ottimale in cui si mescolano armoniosamente quattro ambiti:

- autoconsapevolezza o la capacità di leggere le proprie emozioni per pervenire alla conoscenza dei propri stati interiori, delle proprie preferenze, risorse e intuizioni;
- gestione di sé o la capacità di gestire i propri stati interiori, i propri impulsi, le proprie risorse per adattarli al mutare delle circostanze;
- consapevolezza sociale o la competenza empatica: la capacità di vivere i sentimenti altrui;
- gestione delle relazioni o la capacità di ispirare, influenzare e sviluppare gli altri sapendo gestire anche situazioni conflittuali.

I primi due ambiti sono riferiti al sé e sono quelli che ci rendono un singolo individuo performante. Gli altri due sono gli ambiti "sociali" quelli che fanno la differenza e rendono dei leader. L'intelletto da solo non fa un leader, infatti cosa ce ne facciamo di una visione strategica se non la sappiamo comunicare, se non sappiamo ispirare, ascoltare e motivare gli altri e creare risonanza? La risonanza è la capacità che consente di orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno.

A questo punto posso introdurre la visione del clima aziendale tratta dalla psicologia del lavoro e infine produrre le riflessioni personali sulla mia modalità professionale di valutare il clima e dare le indicazioni sul come e quando fare una valutazione del clima in azienda. La psicologia del lavoro valorizza il rapporto tra orga-

1 Capitale Intellettuale Anno 2 N 1 Febbraio 2011 e Anno 2 N 3 Ottobre 2011.

nizzazione e persone, evidenziando come organizzare un lavoro non voglia dire solamente renderlo più produttivo, ma anche più creativo, soddisfacente e realizzante; è puntando inoltre sugli aspetti inconsci, informali, simbolici, latenti nelle organizzazioni che si può migliorare e rendere più dignitoso il lavoro stesso come fonte di benessere e come uno dei mezzi atti a migliorare la qualità della vita. Il "clima organizzativo", chiamato anche "clima interno" o "clima aziendale" è un tema che è stato oggetto di molti libri e studi di teoria organizzativa, a partire dalla metà degli anni '60 del novecento.

Già Kurt Lewin circa un secolo fa notava che: "un divieto o un obiettivo da raggiungere possono avere un ruolo essenziale nello stato psicologico dell'individuo, senza tuttavia essere chiaramente presenti nella coscienza".

I vari orientamenti teorici hanno elaborato numerose definizioni di tale concetto, diversi a seconda che prediligano maggiormente gli aspetti psicologici o gli aspetti organizzativi. Indipendentemente dalle varie scuole di pensiero, il clima identifica una caratteristica non strutturale o "soft" delle organizzazioni, contrapposta a quelle strutturali o "hard". Il clima può essere considerato come un insieme di percezioni condivise e correlate tra loro relative alla realtà lavorativa/organizzativa, cioè il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche. È la sintesi di vari fattori quali per esempio le rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura ivi presente. Possiamo quindi affermare che la rilevazione del clima organizzativo è paragonabile a un check-up diagnostico: si rilevano e misurano diversi indicatori allo scopo di ottenere un quadro della situazione. La definizione operativa del clima può essere diversa a seconda del modello teorico adottato. Oggi si distingue fra clima psicologico, ossia individuale, e clima organizzativo vero e proprio. Quest'ultimo si riferisce alla dimensione condivisa della percezione e ai fattori comuni che la rappresentano.

Alcune delle variabili più usate sono:

- qualità dei rapporti con i colleghi;
- qualità dei rapporti con i superiori;
- qualità del rapporto con tutta l'azienda;
- senso di appartenenza;
- coesione del gruppo di lavoro;
- collaborazione;
- dinamiche di comunicazione;
- stili di leadership;
- sistema di riconoscimenti e incentivi;
- ambiente fisico, comfort (ergonomia);
- sicurezza (D.lgs 81/2008);
- disponibilità, fluidità delle informazioni;
- chiarezza della propria funzione;
- soddisfazione relativa alla funzione;
- soddisfazione relazionale;
- soddisfazione materiale;
- motivazione;
- responsabilità e autonomia;
- libertà di espressione.

Siccome il clima è un fenomeno percettivo, dovranno essere assenti dalla misurazione le seguenti variabili oggettive:

- assenteismo;
- ritardi;
- incidenti sul lavoro;
- produttività.

Queste variabili non entreranno a far parte della definizione di clima ma serviranno da confronto per valutare l'efficienza e l'efficacia delle azioni prese nelle fasi successive alla rilevazione.

La rilevazione viene condotta facendo uso di questionari standard oppure espressamente costruiti, a seconda degli obiettivi desiderati e della dimensione dell'organizzazione. La dimensione e la composizione del campione potrà variare, ma dovrà in ogni caso trattarsi di un campione rappresentativo, ovvero contenere distribuzioni percentuali dei soggetti il più possibile uguali a quelle reali.

In ultima analisi, per essere veramente efficace una rilevazione del clima dovrebbe includere tutti i dipendenti del reparto o dell'ufficio che si vuole esaminare. Nella mia pratica professionale una valutazione del clima consente di ottenere una fotografia molto importante per l'incolumità emotiva dell'azienda e i dati per la gestione delle risorse in modo da organizzare il lavoro in modo più realistico, consono e a misura di lavoratore. Questo bagaglio di informazioni rappresenta un preziosissimo ausilio e contributo per conoscere realmente le condizioni di soddisfazione e o frustrazione delle persone, e poter così prevenire crisi di malcontento collettivo, crisi di sfiducia verso i superiori, la fuga di risorse strategiche, il serpeggiare di voci denigratorie che possono demotivare le risorse fidelizzate e la buona fama dell'azienda. L'analisi del clima permette inoltre di conoscere i punti forti e i punti deboli delle strutture e delle risorse e convalida l'idea che al datore di lavoro stanno a cuore anche i suggerimenti, i vissuti, i problemi e le idee creative dei suoi dipendenti. Io uso questionari strutturati e un test di profilo personologico per le valutazioni più raffinate in modo da avere strumenti oggettivi per un management emotivo più mirato ed efficace delle proprie risorse e garantire una spinta positiva e costruttiva alla realizzazione di un clima aziendale ideale che permetta a tutti di dare il meglio di sé.

Un imprenditore o un professionista lungimirante approderà con interesse e spirito di curiosità alla richiesta di una valutazione del clima nella propria azienda o nella propria organizzazione professionale se veramente vuole impostare la gestione delle risorse in modo reale, razionale, oggettivo, attendibile e pertanto più efficace, efficiente, sicuro, preventivo ed in sintonia con le linee guida della cultura d'impresa del futuro, più innovativa ed umanamente intelligente. ■

UN VERO AMICO LE PRENDE AL POSTO TUO.

SICUREZZA. DOVERE ASSOLUTO, DIRITTO INTOCCABILE.

IO LAVORO **SICURO.**

La sicurezza è un diritto che ogni datore di lavoro ha l'obbligo di garantire ai suoi lavoratori. E tu lavoratore pretendi gli strumenti di protezione, usali sempre, e denuncia chi mette a repentaglio la tua vita. Perché gli incidenti li puoi evitare, a te e agli altri. Per saperne di più vai su **www.iolavorosicuro.it**

PUBBLICITA' PROGRESSO
Fondazione per la Comunicazione Sociale

CON IL PATROCINIO DI

Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali

MARGIN CALL SULLA PIAZZA DEL MERCATO

Analogie e differenze dei termini Margin e Margin Call applicati in campi eterogenei come il mercato della finanza e il mercato delle parole

Giampaolo Lai
Psicoanalista, conversazionalista, membro ordinario della Società Svizzera di Psicoanalisi e dell'International Psychoanalytical Association, (I.P.A.), Direttore di "Tecniche conversazionali", Direttore scientifico della Scuola quadriennale di Psicoterapia Conversazionale di Parma.

Il termine margine, *margin*, è di casa nel mondo della finanza per designare la differenza tra due valori, il valore di un debito contratto da un trader, trader compratore, e il valore della garanzia offerta dal trader medesimo in copertura, abitualmente nella forma di titoli o obbligazioni. Quando la differenza tra i due valori supera un determinato livello convenzionale, in genere in seguito a una caduta del valore della garanzia, il trader creditore, o venditore, lancia un *margin call*, (tradotto sia con richiesta di copertura sia con richiamo di margine di sicurezza) una richiesta di copertura, cioè un richiamo affinché il trader debitore compratore inietti valori di garanzia aggiuntivi, eventualmente sotto forma di danaro liquido, che ristabilisca un margine di sicurezza, prossimo al margine originale. Con un significato analogo a quello in uso nel campo della finanza, il termine di *margin* e l'azione di *margin call* si ritrovano nel mondo a prima vista differente della Piazza del Mercato di Parola. Presentiamo quindi le vignette di due incontri, avvenuti a pochi giorni di distanza l'uno dall'altro, sulla Piazza del Mercato di Parola, tra due trader, il trader compratore Bianca e il trader venditore Conversante. Scopo della nostra presentazione è non solo di approfondire l'uso del concetto di *margin call* sulla Piazza del Mercato di Parola, ma forse ancora di più quello di sollecitare il direttore Massimo Franchi a discutere con noi sulle analogie e sulle differenze di una medesima coppia di termine, *margin* e *margin call*, applicata in campi eterogenei come il mercato della finanza e il mercato delle parole.

Prima vignetta

Nell'incontro sulla Piazza del Mercato di giovedì 7 giugno[1], Bianca esordisce dicendo al Conversante di aver accettato la proposta del medico curante di fare un'operazione al piede che da qualche tempo le rende

1 Cfr G. Lai, 2012, Tutte le strade del Mercato di Parola, Tecniche Conversazionali n. 47, Anno XXIV, Aprile 2012, on line.

difficile camminare speditamente. Poi Bianca comincia a parlare dell'ansia all'idea di dover telefonare alla dottoressa della mutua per farsi fare l'impegnativa, un'ansia esagerata concede Bianca, anche se la dottoressa è stata spesso brusca e sbrigativa e a dirla tutta maleducata buttando sempre avanti il suo essere costantemente sommersa da impegni. Continuando poi Bianca a dilungarsi sulla impegnativa della dottoressa, sul suo brutto carattere, e sull'ansia che tutto ciò le procura, senza tuttavia nemmeno accennare all'intervento chirurgico, che agli occhi del trader venditore potrebbe, questo sì, essere una sorgente di preoccupazioni e di ansia, il trader venditore ha l'impressione che i due traders si stiano ingolfando in un bad trade. Per uscirne, propone a Bianca un incentivo nel quale avanza l'ipotesi che l'ansia riferita da Bianca all'impegnativa sia più ragionevolmente connessa con la paura dell'intervento chirurgico. Siccome però Bianca reagisce all'incentivo con insofferenza e fastidio, il trader venditore decide di fare una rapida marcia indietro sull'incentivo in questione, che era diventato un incentivo vizioso avendo aumentato le difficoltà per risolvere le quali era stato lanciato, e di accompagnare Bianca nelle sue argomentazioni intorno alla dottoressa dell'impegnativa che le ricorda sua madre: "È come mia madre. È mia madre".

Mercato cooperativo e mercato non cooperativo

Quando Bianca, preparandosi a subire un intervento chirurgico al piede, si dilunga a parlare dell'ansia di doversi procurare il documento dell'impegnativa dalla dottoressa antipatica, senza dire una sola parola di preoccupazione per l'intervento chirurgico di cui in fondo è questione, l'ascoltatore Conversante può essere giustificato nel chiedersi se Bianca parli di una cosa per non parlare dell'altra, così producendo un bad trade, un mercato infelice, nella forma della asimmetria epistemica[2], nella quale il trader compratore (Bianca nella fattispecie) non lancia beni di parola che pure ritiene rilevanti per l'andamento del mercato, e che tuttavia più o meno deliberatamente non intende spartire con il trader venditore. Il termine asimmetria viene utilizzato per definire il bad trade da mancanza di corrispondenza tra le parole attualmente dette sulla Piazza del Mercato e le regole implicite del commitment, del patto di trasparenza e di cooperazione tra i due traders in un bilateral verbal trade, un po' sulla falsariga della teoria dell'equilibrio nei non-cooperative games, dei giochi non cooperativi, introdotta

2 Cfr G. Lai, 2011, L'eternità sulla Piazza del Mercato, Milano, Ed. Vita e Pensiero (in particolare Cap. 3: Il bad trade, quando il mercato di parola si inceppa).

dal premio Nobel dell'economia per il 1994 John Forbes Nash[3].

Il contratto di cooperazione sulla Piazza del Mercato di Parola

Come in ogni altro mercato finanziario, anche nel mercato di parola i due traders stipulano un contratto, spesso implicito, nel quale il trader compratore contrae un debito verso il trader venditore e al contempo promette una garanzia di controparte (per esempio di partecipare agli incontri fissati, di parlare, di parlare delle cose pertinenti al mercato, di evitare condotte di deception, di imbrogli, ecc.). Quando la garanzia non è rispettata, si ha un aumento del margine rispetto al margine di sicurezza iniziale, per una svalutazione del valore della promessa, che da una parte determina un bad trade, e dall'altra può condurre il trader venditore a lanciare un *margin call*, una richiesta di copertura, un richiamo a un margine di sicurezza, come quando il trader venditore, a Bianca che parlava della paura della dottoressa dell'impegnativa, ha chiesto di parlare della sua paura dell'intervento chirurgico. Parlare dell'impegnativa era evidentemente per il trader venditore usare titoli svalutati che aumentavano il margine tra il valore del debito e il valore della garanzia.

Seconda vignetta del martedì 19 giugno 2012

Nel successivo incontro sulla Piazza del Mercato di Parola del martedì 19 giugno, il terrore di Bianca di chiedere alla dottoressa della mutua il documento dell'impegnativa, che aveva dominato l'incontro di due settimane prima del giovedì 7 giugno, era scomparso. Non solo infatti Bianca aveva ottenuto il prezioso e apparentemente inaccessibile documento, ma l'incontro con la dottoressa era stato dei più cordiali e l'impegnativa non aveva limiti di scadenza ciò che spogliava di ogni aggancio ragionevole la preoccupazione eventuale di dover far dipendere la data dell'intervento da un obbligo burocratico. Solo che con la caduta dell'ultimo ostacolo pratico all'intervento chirurgico e con l'avvicinarsi conseguente dell'intervento stesso, pur non ancora fissato, Bianca aveva cominciato a manifestare un'inquietudine crescente che era diventata una vera e propria ansia con episodi di insonnia per il contorno dell'intervento, rimuginando Bianca sulla possibilità di aver fatto un errore a programmarlo proprio a ridosso delle vacanze, esponendosi in tal modo al rischio che se fosse intervenuta qualche complicazione il suo chirurgo non si sarebbe di sicuro trovato a Milano in agosto e lei allora non avrebbe saputo che cosa fare e forse non avrebbe potuto camminare e sarebbe andata incontro a un'estate orrenda.

Da questi lanci iniziali di Bianca del martedì 19 giugno si sarebbe potuto ricavare che il *margin call*, il richiamo di copertura, di garanzia, di due settimane prima, del giovedì 7 giugno, nel quale il trader venditore aveva chiesto a Bianca di parlare dell'intervento chirurgico in particolare, e non del contorno in generale dell'intervento come il certificato dell'impegnativa considerato un po' una valuta fuori corso, una moneta svalutata, almeno dal trader venditore, avesse ottenuto un suo effetto. E certamente, in un senso, l'aveva ottenuto, in ogni caso nel porre fuori mercato, fuori dalle negoziazioni sulla Piazza del Mercato, l'argomento della dottoressa della mutua, che aveva trovato frattanto una sua soluzione autonoma. In un altro senso, tuttavia, Bianca non tanto aveva cominciato a parlare del fatto individuale, numerabile, circoscritto, di un'operazione al suo piede che sarebbe stata fissata per un giorno preciso del mese di luglio, ma piuttosto si interrogava sull'eccesso di ansia che provava, buttando così la sua ansia che provava ora, in un tempo circoscritto e relativamente a un fatto circoscritto, nel gran calderone di tutte le sue ansie precedenti caratterizzate dal loro eccesso. Non tanto insomma Bianca si poneva la domanda che il trader venditore si aspettava che si ponesse: "Perché ho paura di questo intervento chirurgico?"; ma l'altra domanda: "Perché patisco ancora questo eccesso di paura, eccesso che ho da sempre patito indiscriminatamente in tutte le occasioni?". Così facendo, Bianca continua a sostenere un bad trade da asimmetria epistemica, rifiutandosi di fornire al trader venditore l'informazione alla quale non può non pensare ragionevolmente e che evidentemente possiede già, se in un'altra occasione l'aveva fornita al trader venditore, che sua madre, la madre di Bianca, aveva a suo tempo subito un intervento chirurgico al piede. È allora che il trader venditore, con la speranza di uscire in tal modo dal bad trade, lancia un incentivo, ancora nella forma del *margin call*, un richiamo di copertura affinché Bianca ristabilisca l'equilibro iniziale, il margine di sicurezza di partenza, tra il debito e la garanzia, iniettando verbal assets, beni di parola, di informazioni, che pur possedendo Bianca non mette a disposizione del trade, del trader venditore in particolare. Lo mostriamo nelle parole scambiate tra i due traders al prossimo paragrafo dal titolo Il secondo *margin call*.

Il secondo *margin call*

Il trader venditore a un certo punto dell'incontro ricorda a Bianca che "due settimane fa il suo terrore era diretto all'impegnativa della dottoressa", e che allora come adesso l'ansia che la domina appare a Bianca stessa "eccessiva", e chiede: "Da dove viene questo eccesso?". Al che Bianca sbotta esasperata: "Sono qui a parlarne da anni. Io non ho più parole. Sono sfiancata. È da anni che si parla di questi eccessi miei. È da anni che ne parliamo". Come si vede bene Bianca scivola via dall'evento sul quale il trader venditore la invita a concentrarsi, il fatto singolo concreto e determinato di un intervento chirurgico, per rifugiarsi in un "sempre" che qualifica l'eccesso della sua ansia, nemmeno il fatto dell'ansia, tanto meno l'oggetto al quale l'ansia si riferisce. Il conversante, diversamente da

3 J. F. Nash, 1951, Non-cooperative games, Annals of Mathematics, 54: 286-295.

quanto aveva fatto dopo il primo lancio di un *margin call* due settimane prima, non molla, rilevando che se è vero che i due trader sono sulla Piazza del Mercato da un tempo che rasenta il "sempre", tuttavia non da sempre parlano del suo piede, ma solo da due volte. Ora però tra i due traders sembra essersi ingaggiata una testarda lotta come tra il cervo e il centauro perché Bianca ribatte: "Sono gli eccessi soliti", incalzata dal trader venditore che lancia un suo affondo: "Mi perdoni, questo del suo piede è un intervento chirurgico in un luogo che è particolare per lei, non è la stessa cosa che un intervento chirurgico a un mio piede. Perché io non ho avuto nessuno dei miei genitori che hanno subito un intervento chirurgico al piede. Mentre lei sì. E questa è una differenza radicale per la sua paura". Bianca appare sorpresa, quasi impaurita, lanciando un: "Perché?" perplesso. Con pazienza il trader venditore completa la sua frase che voleva essere un hint, un suggerimento, un'imbeccata, affinché fosse poi Bianca a completarla: "Perché lei ha paura di essere come sua madre e si trova a essere come sua madre che ha fatto il medesimo intervento chirurgico al piede". Bianca fa un ultimo guizzo: "Sì, questo è un fatto genetico." Ma il trader venditore completa il suo *margin call*: "Mi perdoni, è un fatto storico, che attiene alla sua storia individuale".

La risposta di Bianca al *margin call*

Sulla Piazza del Mercato di Parola, come del resto in qualsiasi altra transazione economica o finanziaria, a un *margin call*, a una richiesta di copertura del margine di sicurezza, il trader debitore può rispondere in due soli modi, con variazioni intermedie. O il trader debitore inietta assets, beni, di parola o economici o finanziari, sufficienti a ristabilire il margine di partenza, e allora il mercato, dall'orlo del precipizio, riprende a funzionare, passando da un bad trade a un fair trade. Oppure il trader debitore non versa gli assets, i beni richiesti, per scelta sua o per impossibilità, e il mercato precipita nel bad trade irreversibile dell'afasia (sulla Piazza del Mercato di Parola) o della catastrofe finanziaria nelle altre transazioni economiche e finanziarie.

Bianca sembra scegliere la strada del rifinanziamento del suo debito di informazioni, sia pure con la correzione di qualche tentennamento. In particolare, dopo aver ribadito che proprio sua madre non le era venuta in mente in relazione al suo piede prima che il trader venditore la nominasse, Bianca dice, con voce rotta, prendendosi la testa tra le mani, guardando fissa davanti a sé come vittima di una allucinazione malefica, di essere piena di una paura folle, sentendosi invasa dal fantasma di sua madre attraverso il ponte di appartenenza comune del piede luogo di intervento chirurgico: "Da quando lei [il Conversante] l'ha nominata, per la prima volta mi è entrata dentro. Non era lì. Si è impadronita di me. Io non sono più io". Ma subito dopo, in un soprassalto del tono della voce e del movimento del corpo, Bianca sembra volersi scrollare di dosso il fascino ipnotico del panico che l'aveva afferrata, e con voce decisa e sicura, un po' stridula tuttavia, come se contenesse rabbia e ribellione, comincia a dire che la sua operazione al piede non ha niente a che fare con quella di sua madre, che sua madre aveva un dito a martello e l'alluce valgo a un piede e poi all'altro, che aveva dovuto operare entrambi i piedi, due interventi difficili che l'avevano obbligata a trovare uno specialista in Francia, a Lione, mentre al quinto dito del suo piede si tratta di correggere una piccola anomalia, senza comune misura con quelle di sua madre, e che quindi non deve essere terrorizzata, e che per non esserlo deve cominciare a non fare niente, a non agitarsi, a lasciare che le cose si svolgano come il medico ha stabilito, perché l'agitazione e il cercare sempre soluzioni nuove era il marchio di sua madre, e che se lei, Bianca, è spaventata perché sua madre era spaventata, le basta di non essere come sua madre e non sarà più preda dello spavento. Tutto questo si dice Bianca, dopo il *margin call*, il richiamo di copertura del margine di sicurezza, anche se sa, se teme di sapere che la strada che potrebbe portarla a sbarazzarsi delle scaglie di sua madre, come le chiama assieme al Conversante, sarà stata lunga e costellata da molti agguati dei fantasmi che dal regno dei morti ritornano per nutrirsi nei corpi dei vivi da cui prendono a prestito nuova vita con l'ambiguo consenso dei viventi. ■

Massimo Franchi
Consulente di management e docente
presso A.A.C. Business School,
Direttore Capitale Intellettuale

Con questo nuovo articolo Giampaolo Lai ci ha portato alla scoperta del significato del termine "Margin", nella Piazza del Mercato di Parola, sollecitando una discussione sulle analogie e differenze presenti nel mercato della finanza. L'altro termine di riflessione, Margin Call, è assolutamente attuale poiché siamo nel periodo delle operazioni a debito, o di riduzione e ristrutturazione del debito, con continue richieste da parte delle istituzioni finanziarie di garanzie a copertura. Considerazione: se vi sono asimmetrie informative c'è un problema nella Piazza del Mercato di Parola che dovrebbe aver generato un bad trade o, in altri termini, un fallimento del mercato. Ragionare in termini di incentivi, assets di beni di parola economici o finanziari, per ristabilire il margine di sicurezza di partenza potrebbe indicare nel linguaggio, intenso come comunicazione professionale o bilateral verbal trade, la soluzione che riporta ad un fair trade. ■

L'EVOLUZIONE DELL'AUTOTRASPORTO IN ITALIA: INTERVISTA A GIAN PAOLO FAGGIOLI

di Armando Caroli
Consulente Apco CMC e responsabile Marketing Assoconsult per Parma, Reggio Emilia e Piacenza, Fondatore di AAC Consulting

Il settore dei trasporti, specialmente su gomma, riveste un ruolo fondamentale nel sistema economico italiano. Pesantemente colpito dalla crisi degli ultimi anni mostra comunque numeri di tutto rispetto. L'Albo degli autotrasportatori, aggiornato a luglio 2012, consta di 106.726 imprese con veicoli. A queste se ne aggiungono quasi 43 mila che non possiedono automezzi per un totale di 149.563 aziende iscritte all'Albo.

Tra le imprese è consolidata una forte presenza di piccole e medie aziende e di padroncini, cioè i trasportatori che possiedono un autocarro o una piccolissima flotta.

Come sempre in Italia fa pensare il dato sulle organizzazioni più strutturate. Infatti, le grandi aziende rappresentano solo una piccola parte del totale: quelle che possiedono da 51 a 100 automezzi sono poco più di mille mentre quelle che hanno oltre 100 veicoli arrivano a 551. Segnaliamo che sono solo 368 le aziende aventi da 101 a 200 automezzi e 183 quelle che possiedono più di 200 veicoli (Fonte www.alboautotrasporto.it).

L'incontro con Gian Paolo Faggioli – Amministratore Unico di Gitras S.p.A. e Vice Presidente dell'Unione Parmense degli Industriali – da anni nel settore dei trasporti a livello nazionale, ben evidenzia la ristrutturazione in atto in questo particolare momento indicando il trend.

La prima domanda è all'imprenditore impegnato anche nelle associazioni di categoria, dunque con un punto di vista privilegiato: quale è la sua opinione sul sistema paese e sulla reazione alla crescente competizione globale in un momento di contrazione dei consumi interni?

Un paese che genera condizioni che, inevitabilmente, porteranno ad una contrazione dei consumi, senza portare contestualmente dei correttivi che possano rendere più competitiva l'azienda italiana nel mercato globale è destinato a chiudersi in se stesso ed a limitare la propria capacità d'azione in un ambito nazionale. Chi trae beneficio da questa condizione? Sicuramente non l'Italia.

Come gli autotrasportatori stanno vivendo questa crisi e come si stanno riorganizzando?

Gli autotrasportatori stanno vivendo un momento particolarmente difficile, stretti tra l'esigenza di utilizzare liquidità per finanziare quote molto elevate di accise il cui rimborso ha tempi comunque molto lunghi, finanziare l'allungamento progressivo dei tempi di incasso da parte dei clienti ed una forte stretta sul credito concesso dalle banche. Il settore trasporti è giudicato ad alto livello di rischio da parte degli istituti finanziari che stanno progressivamente riducendo le proprie esposizioni verso le aziende di questo settore.

Gli autotrasportatori più strutturati stanno riorganizzando la propria attività secondo un processo di specializzazione, passando da trasportatori di prodotti generici a categorie di trasportatori specializzate nei diversi settori merceologici e con specializzazioni legate alla tipologia di servizio prestato; chi non è in grado di seguire questo processo ed ottenere migliori condizioni tariffarie grazie ad un servizio specializzato, è già uscito dal mercato o è destinato ad uscirne in tempi brevissimi.

C'è ancora futuro per le piccole imprese di autotrasporto in Italia? Quale sarà la dimensione ideale dell'impresa del futuro?

Il futuro per la piccola impresa di autotrasporto è assai incerto; potranno rimanere attivi quei trasportatori con un singolo mezzo che sono in grado di ottimizzare i costi di funzionamento grazie al fatto che il mezzo è guidato direttamente dal titolare dell'impresa, mentre le aziende con un limitato numero di automezzi non sono sufficientemente strutturate per mantenere il perfetto controllo sui costi e non riescono a fornire sufficienti garanzie organizzative e di flotta ai committenti. Il settore del trasporto dovrà vivere un processo di concentrazione e specializzazione dove le imprese di maggiori dimensioni (oltre 100 mezzi) potranno far valere e farsi riconoscere in tariffa, particolari specificità e più alti livelli di servizio.

Ritiene che l'Italia e le associazioni di categoria debbano incrementare gli sforzi di lobby a Bruxelles? Non si corre il rischio che si generi una polverizzazione di sportelli, stato-enti locali-associazioni, con scarsi risultati rispetto ad altri paesi più organizzati?

Gli sportelli che si occupano di tutto al giorno d'oggi non ottengono quasi nulla, mancando una specializzazione di settore ed una chiarezza d'intenti e di obiettivo; il settore dei trasporti in Italia dovrà riorganizzarsi ma dovrà anche essere in grado di ricoprire un ruolo di primo piano nei trasporti europei, che attualmente sta finendo progressivamente nelle mani di operatori esteri, in particolare dell'est Europa.

Quale è il suo giudizio sul management delle imprese di trasporti italiane? Ritiene che in passato ci sia stata approssimazione imprenditoriale con la tendenza, anche per il singolo autotrasportatore, ad aprire un'azienda senza idonea preparazione economico-finanziaria?

La condizione di elevato livello di frazionamento del settore porta per forza la piccola impresa a non poter destinare sufficienti risorse per migliorare le proprie competenze interne in ambito economico e finanziario, col risultato che spesso l'operato sia approssimativo e ad alto livello di rischio. Uno dei fini della concentrazione nel settore trasporti, sarà sicuramente quello di creare specifiche competenze all'interno dell'azienda, in grado di fornire un elevato standard qualitativo nelle attività di controllo dei costi e di gestione e programmazione della finanza d'impresa. Occorre peraltro sottolineare che negli ultimi anni l'interazione dell'impresa con le banche è diventata sempre più complessa e legata a specifiche conoscenze, non sempre disponibili nelle aziende di trasporto. ■

IL RUOLO DELLE INFORMAZIONI OPEN SOURCE NEL PROCESSO ANALITICO DI INTELLIGENCE ECONOMICA

Lo scopo del presente contributo è di offrire una descrizione specifica del ruolo delle informazioni open source nel processo analitico d'Intelligence Economica (IE), con particolare riguardo a quelle di tipo economico-finanziario, identificando gli elementi caratterizzanti, definendone i contorni, i meccanismi e le dinamiche di funzionamento nonché le tecniche di selezione ed i metodi mediante i quali l'attività può essere eseguita e al contempo, contrastata. La complessa attività del processo analitico di IE richiede che la raccolta di informazioni debba essere valutata, verificata ed analizzata al fine di creare intelligence

Michele Lo Re
Studioso di Intelligence Economica,
consulente e analista direzionale

Oggi i problemi legati alle dinamiche registrate dallo spread sui tassi di Stato sono visti dai decision-maker con la stessa paura per il terrorismo islamico del 2001, in quanto il crollo del colosso Lehman Brothers nel 2008 è considerato da molti esperti come l'11 settembre dell'economia e della finanza. L'attuale crisi strutturale dei sistemi economici ha enfatizzato la necessità crescente di ingenti informazioni di tipo economico provenienti da fonti aperte utilizzate come strumento di ricerca di nuove opportunità nella ricerca di dati e nella loro trasformazione in elementi attivi del processo decisionale.

Il principale bisogno è capire con maggiore dettaglio le dinamiche del processo di evoluzione del cambiamento divenuto sempre più imprevedibile. Tuttavia nessuna potenza economica industriale può fare a meno di

gestire della complessità delle informazioni relative la competizione tra gli Stati, oltre che in campo politico-militare, soprattutto a livello economico, tecnologico e finanziario.

Competizione e libero mercato

Le complesse dinamiche del sistema internazionale rendono particolarmente rilevanti, sia per lo Stato che per il mondo corporate, tutte le attività che sono volte ad influire sui processi decisionali di vertice dei soggetti avversari (Stati non alleati, aziende competitor, organizzazioni criminali, gruppi terroristici ed altre forse opponenti), condizionandone le scelte finali per conseguire vantaggi competitivi. La conoscenza approfondita delle modalità di esecuzione di tali attività è, inoltre, fondamentale per acquisire le capacità necessarie per rilevarle per tempo, qualora condotte dagli avversari, e contrastarle adeguatamente.

Come sostengono gli studiosi ed autori C.Jean e P.Savona: "il fatto di essere alleati non impedisce agli Stati di comportarsi come concorrenti". La concorrenza si è trasformata in competizione globale, non solo fra le imprese, ma anche tra i sistemi-paese più integrati o alleati politicamente. Oppure come sottolinea Clausewitz, i conflitti sono simili alle transazioni commerciali: fra i due contendenti vi è competizione, ma anche cooperazione.

Accanto ai meccanismi di libero mercato, gli attori globali si muovono sempre più secondo logiche simili a quelle impiegate in campo strategico militare. È sufficiente pensare alla nascita dei Fondi Sovrani di ricchezza (Sovereign Wealth Fund – SWF) cinesi, l'accresciuta importanza di quelli arabi e ai possibili investimenti da parte di fondi russi che stanno destando preoccupazioni nel mondo Occidentale per le possibili interferenze da parte di governi stranieri, non sempre democratici, nella gestione delle imprese in cui investono, al fine di controllare infrastrutture critiche (telecomunicazioni, energia ecc.) o di accesso alle risorse naturali, considerate strategiche per l'economia nazionale.

Basti pensare alle speculazioni derivanti dalle attività del mondo finanziario che in questo periodo stanno assalendo l'economia reale di determinati Stati, tra cui il nostro. È utile ricordare che fino a venti anni fa solo il 5% del debito pubblico italiano era nelle mani di investitori stranieri, oggi è più del 55% (World Factbook 2012, CIA) e per di più è entrato nel circuito internazionale della finanza, la cui peculiarità prevede che il comportamento degli speculatori non sia quello di guadagnare dai dividendi o dagli interessi maturati a scadenza, ma dal ricavo ottenuto dalle scommesse dei cambiamenti di valore del titolo stesso.

L'Intelligence Economica (IE) è la disciplina[1] che – tramite strumenti e azioni di ricerca, acquisizione, analisi, elaborazione, conservazione, interpretazione e comunicazione delle informazioni – è in grado di rilevare i fattori critici del contesto competitivo economico globale, con l'obiettivo di scoprire le opportunità, di anticipare le minacce emergenti e di ridurre i rischi legati alla sicurezza e alla solidità del patrimonio nazionale.

Sapere per anticipare, questo è il significato di "fare intelligence", fornendo l'informazione giusta alla persona giusta, nel momento giusto, al fine di prendere la giusta decisione.

Le attività di IE sono divenute imprescindibili per la sicurezza nazionale, in particolare in relazione a quei settori strategici considerati irrinunciabili per la crescita economica. Pertanto, lo Stato, inteso come sistema autopoietico, ha il compito di comprendere come essere in grado di rendere le comunità e le economie immuni dagli attacchi caratterizzanti questo periodo storico dominato dall'ipercompetizione, dalla finanziarizzazione e dall'informatizzazione, utilizzando tutti gli strumenti adeguati ed efficaci: dal "lobbismo" alla disinformazione, alle più sofisticate operazioni di politica economica.

Dinamiche, meccanismi e tecniche di selezione delle fonti

L'aspetto più significante degli addetti ai lavori è creare un sistema informativo valido basato principalmente su fonti aperte. Per incrementare tale base informativa, può essere utile ottenere la collaborazione di istituzioni chiave, di Università, di centri di ricerca pubblici e privati, acquisendo così il consenso diffuso di dati e informazioni. La mole di informazioni è tale che decidere quali tra esse scegliere, più che un problema di scelta dei dati, è quello delle tecniche di selezione. Oggigiorno si rischia di sapere tutto di tutto, nei minimi dettagli, senza che vi sia la possibilità, almeno per i meno preparati, di individuare ciò che veramente serve per la messa a punto di una decisione[2]. Secondo una ricerca Ceti SME, si valuta che oggi sono a nostra disposizione dagli otto ai dieci miliardi di pagine web; per muoversi in questo universo sconfinato sono state elaborate tecniche di navigazione al fine di risparmiare tempo e raggiungere i risultati voluti. Tali tecniche e software filtrano le informazioni per indirizzare il lettore verso quelle che sono utili al perseguimento del suo scopo.

La dotazione di dati provenienti da fonti aperte viene indicata con l'acronimo OSINT – Open Source INTelligence. La loro offerta si trova in siti web, nei flussi RSS (feed really simple syndication), nei social media. Nonostante l'enorme quantità di informazioni disponibili, le imprese e gli Stati si trovano non di rado nella necessità di procurarsene altre, rielaborando le informazioni esistenti o effettuando specifiche indagini con la collaborazione di

1 M.Lo Re, Intelligence Economica e la cultura della Sicurezza, GNOSIS vol. IV 2011

2 Briciu S., Vrincianu M., Mihai F, Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools, The Bucharest Academy of Economic Studies, 2010

società specializzate in inchieste di mercato o in sondaggi di opinione.
Le grandi imprese traggono informazioni preziose da queste indagini e la politica ne fa un tale largo uso, da non poterne fare a meno. Non a caso la protezione del patrimonio informativo aziendale, (dati di bilancio, brevetti industriali e documenti strategici) o pubblico (ad esempio le informazioni dei sistemi tributari o pensionistici) è oggetto di studio ed analisi della IE.
La letteratura in materia ha classificato le principali categorie di informazioni necessarie alle imprese, come agli Stati, peraltro in continua espansione. In particolare, esse riguardano le informazioni sugli andamenti: competitivi (o organizzativi) interni e internazionali, commerciali, giuridici e regolamentari, ambientali tecnologici, politici interni ed esterni, borsistici e dei mercati del credito, mediatici, pedagogici, della proprietà industriale e intellettuale, strategici, sociali e territoriali.
Ciascuna organizzazione ha la sua specificità e quindi le informazioni relative alle categorie sopra citate devono essere raccolte tenendo conto delle propria finalità da perseguire. Ad esempio, il ritiro immediato di capitali da parte degli investitori, in seguito ad una minaccia di espropriazione dei beni in una determinata Nazione o in altre ragioni di instabilità del sistema economico, rappresentano un chiaro segnale, nel lungo periodo, di rivoluzioni politiche, conflitti o crisi di liquidità che colpiscono l'economia statale e i mercati internazionali. Allora le esigenze di informazione e le priorità della conoscenza cambiano, si sviluppano nel tempo e variano a seconda della natura dell'organizzazione (pubblica o privata), del settore di appartenenza e dei target.
Ovviamente anche ogni Stato è responsabile della scelta della strategia di intelligence e del conseguente processo di realizzazione prescelto, tenendo conto del fatto che molti fattori possono influenzare la potenziale preferenza: l'organizzazione socio-politica, la cultura della sicurezza, la base giuridica, i valori economici di ogni singolo Paese.
Durante tale attività bisogna tener conto soprattutto degli Stati/Organizzazioni che si avvalgono della *deception*[3], insieme di strumenti con il quale essi tutelano i propri interessi strategici, tramite l'inganno, al fine di acquisire una posizione di vantaggio sull'avversario, modificando la sua percezione della realtà o di uno specifico evento, fenomeno o situazione, inducendolo ad agire in senso favorevole ai suoi interessi.
Tale scopo è perseguibile interferendo, più o meno direttamente, sui processi decisionali attraverso la volontarietà di confondere e disorientare, utilizzando messaggi veri, parzialmente veri, o falsi, e di alterare la percezione, al fine di indurre ad adottare, o non adottare specifiche azioni e/o compiere, o non compiere, determinati comportamenti.
Il valore aggiunto della IE è individuabile nel fatto che tale disciplina è focalizzata sulla considerazione congiunta dei problemi economici con l'obiettivo di delineare una base comune di analisi dello sviluppo delle imprese, della sicurezza economica degli Stati e del complessivo benessere dei cittadini.
Al fine di utilizzare al meglio le informazioni economiche, sono stati sviluppati numerosi modelli di riferimento grazie al quale è possibile identificare i fattori che possono influenzare il successo e il livello di completamento dell'attività di intelligence. Secondo Potter[4], solo in presenza di una rivoluzione percettiva sull'importanza di una elaborazione semantica dell'IE, un Paese può ottenere miglioramenti nella sua competitività internazionale.
Da una rielaborazione del modello di Johnston è stato sviluppato e di seguito rappresentato un modello dinamico in grado di scegliere in maniera razionale i requisiti fondamentali per creare intelligence da fonti aperte.
Il vero patrimonio informativo è rappresentato dal proprio modello gestionale, che consente la scelta strategica più razionale, come l'uso delle risorse dotato della stessa caratteristica di razionalità. Secondo Schmitt, il processo di intelligence è..."the reception and interpretation of signals emitted by the activities of the ide under observation[5]".
L'IE si prefigge di valorizzare tale patrimonio con scelte di alto livello che si calano nel contesto globale o, semplicemente, ne tengono conto per finalità puramente interne.
I modelli usati dalle più grandi società di consulenza (quali Ernst&Young, McKinsey, Accenture, Deloitte, AT Kearney) sono oggi parte integrante dell'IE.
Tali modelli sono generalmente composti da tre sezioni: 1. formalizzazione dei requisiti, 2. identificazione delle competenze, 3. raccolta ed elaborazione dei dati.
Nella prima sezione sono raccolte le informazioni rilevanti per gli scopi desiderati, il livello di bisogno di IE in base anche a eventi nazionali o globali o più semplicemente dalla verifica della rispondenza dell'attività di impresa alla competizione e soprattutto dagli scenari possibili. Nella seconda sezione si valutano gli scenari in precedenza individuati sulla base dei requisiti considerati rilevanti per le scelte da effettuare, quali impegno finanziario richiesto, tempi di rientro del capitale investito, mercato in espansione, ecc. La variazione della domanda di IE può cambiare in base alla complessità delle possibili strategie e si individuano le competenze scegliendo le più idonee stabilendo in seguito un action plan di dettaglio con ruoli e responsabilità. Infine si scelgono le fonti aperte pertinenti alla richiesta di prodotto di IE e più in generale gli stakeholder destinatari.
Nell'ultima sezione sono raccolte le informazioni rilevanti per gli scopi in precedenza desiderati, si valutano gli scenari sulla base dei parametri considerati primari per le scelte da eseguire (quali l'impegno finanziario richiesto, i tempi di

3 Zotti D., La Deception – L'inganno nell'analisi delle informazioni e nella strategia – un pericolo ed un'opportunità, GNOSIS vol. III 2010 e Dewar M, The Art of Deception in Warfare, Newton Abbot, David & Charlie Publishers, Devon, UK 1989

4 Potter Evan H., Economic Intelligence & National Security, Ottawa University 1998

5 Schmitt G. Understanding the World of intelligence, Potomac Books, Washington 2002

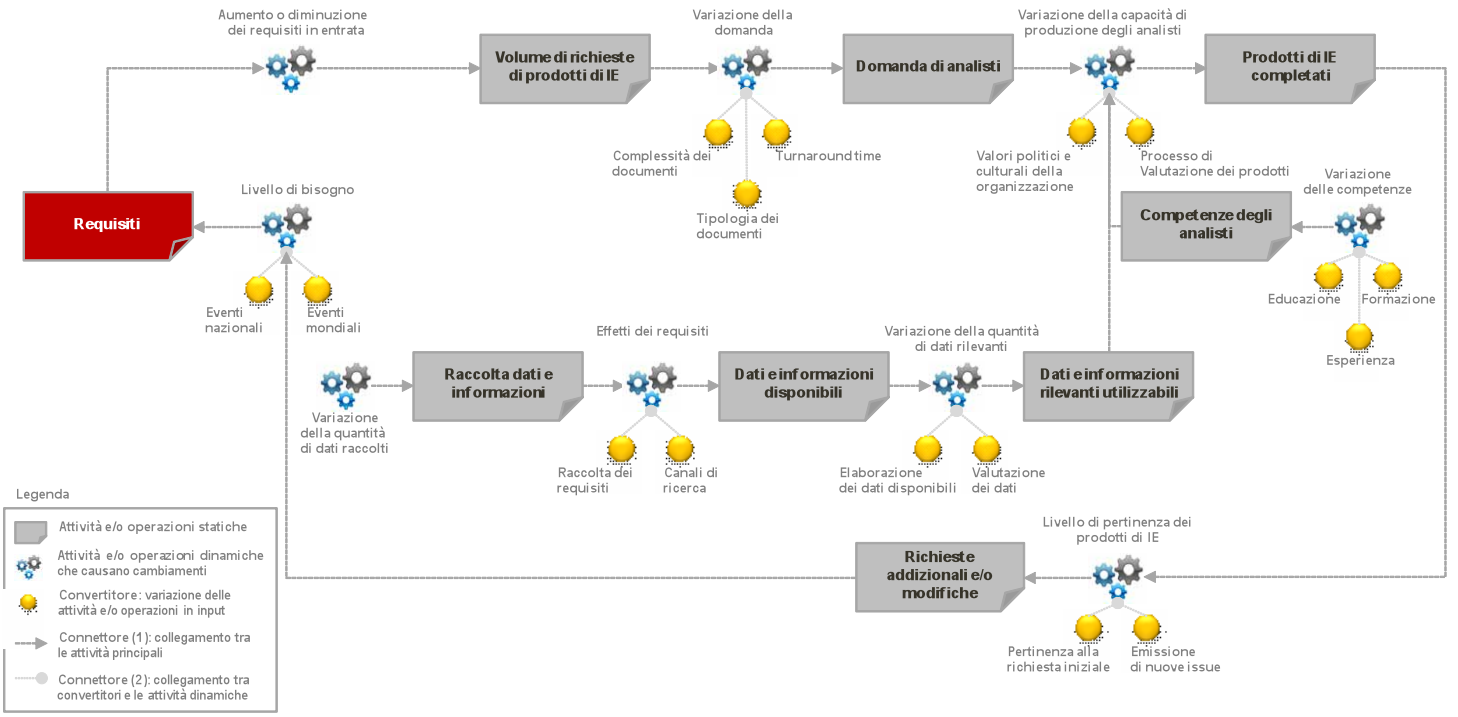


Figura 1 – Modello dinamico di elaborazione dati da fonti open source. Fonte: Elaborazione propria in riferimento a Johnston's Model, Toward a Functional Model of Information Warfar, Centre of Study of Intelligence, C.I.A. 2007

rientro del capitale investito, mercato in espansione ecc.), individuando le possibili strategie relative allo scenario di riferimento identificato, stabilendo in maniera dettagliata un action plan con ruoli e responsabilità. Il modello permette di evitare di accordare una quantità eccessiva di fiducia su un'unica fonte e di alimentarsi prevalentemente da un unico canale informativo. Inoltre le analisi non sono fondate esclusivamente su fonti verbali, ma sono integrate con elementi di informazione tangibili e concreti, la cui attendibilità può essere verificata. A tal fine è fondamentale l'osmosi continua e la condivisione alla comunità e agli stakeholders, attraverso una strategia di comunicazione, la scelta strategica intrapresa.

Lo studio dell'IE comporta non poche difficoltà, in quanto si presenta come nuova disciplina, ancora non puntualmente definita, e si manifesta secondo forme diverse e talvolta non facilmente riconoscibili.

In conclusione la capacità di rilevare anomalie dall'analisi di dati open source aiuta a comprendere in maniera approfondita le dinamiche economico-finanziarie, tutelare gli interessi economici strategici del Paese, sviluppare e difendere le strutture critiche nazionali e soprattutto il patrimonio tecnologico industriale. Inoltre grazie ad essa è possibile monitorare, contemporaneamente, le attività e le operazioni della criminalità organizzata radicate e ramificate nel campo economico, quali: riciclaggio di denaro, traffici illeciti e commercio di prodotti ad alto contenuto tecnologico. Tempo e spazio sono le dimensioni strategiche fondamentali. In strategia il tempo è stato sempre più importante dello spazio, per diversi motivi: lo spazio perso si può riconquistare; il tempo perso no, è perso per sempre. In aggiunta, la rapidità del ciclo IDA (Informazione, decisione e azione) influenzato dalle asimmetrie informative e la velocità di decisione e azione sono determinanti per realizzare la sorpresa e paralizzare gli avversari, impedendogli di reagire.

Lo Stato è stato richiamato al centro dei mercati perché sollecitato dai cittadini indignati e impauriti per il loro futuro e per i loro risparmi. In tal senso lo Stato ha riproposto per se stesso il ruolo di player, avviando così un inevitabile progressivo sviluppo dell'Intelligence economica sempre più rilevante per la sicurezza nazionale. La sicurezza economica nazionale dipende, pertanto, dal sistema delle attività a sostegno dello sviluppo costante, veloce ed efficiente dell'economia nazionale, al fine di massimizzare l'uso dei vantaggi distintivi nazionali, e soprattutto di difendersi da minacce quali ad esempio i massicci investimenti diretti da parte di Paesi esteri alla ricerca di accessi privilegiati al management e agli input tecnologici acquisibili in maniera difficoltosa in altre aree geografiche, segnalando i casi dietro i quali si potrebbero celare coinvolgimenti occulti che rendono più difficile l'attività di controllo dei mercati. ■

L'INTELLIGENCE ECONOMICA ED IL MODELLO DEFENCE OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES

Nella lotta per la sopravvivenza 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, difendere e come farlo. Il modello Defence of Small and Medium Companies permette di identificare le imprese su cui puntare in base alla loro capacità di crescita prospettica fondata su tratti distintivi nascosti, asset intangibili, presenti nella stessa

Massimo Franchi
Consulente di management e docente
presso A.A.C. Business School,
Direttore Capitale Intellettuale

Il tema dell'Intelligence Economica è divenuto particolarmente importante dopo la caduta del muro di Berlino. Gli Stati-nazione, prima di tutti gli Usa, 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. Per dovere di cronaca, tutte e tre le ondate di globalizzazione hanno avuto come pionieri paesi diversi dall'Italia: Inghilterra, Usa e Germania. Ogni "spinta", a partire dalla fine del 1700 ad oggi, ha toccato settori diversi, dal tessile all'informatica solo per fare qualche esempio, ed apportato importanti cambiamenti nelle imprese, nella società e nella vita del singolo individuo.
Il commercio ha conferito alla proprietà la circolazione e la tecnologia odierna, applicata alla finanza, l'ha resa praticamente inafferrabile. 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. Il denaro, soprattutto quello elettronico, si nasconde e si dilegua (non era così presso gli antichi) e qualsiasi Stato rimane paralizzato di fronte a questo processo che pare non avere limiti e confini.
Adam Smith, classico dell'economia, esaminò il ruolo del commercio affermando ne *La Ricchezza delle Nazioni*, pur con una visione incompleta degli effetti della Rivoluzione Industriale, che le città dedite ai commerci ed alla produzione contribuiscono al progresso secondo diverse modalità tra cui l'introduzione dell'ordine, della sicurezza e del buon governo.
Prima ancora, il mercantilismo (1500/1600) misurava la forza di uno Stato dal saldo della bilancia commerciale: le esportazioni dovevano prevalere sulle importazioni. I

protagonisti erano i mercanti, nella triplice veste di uomini d'affari, marinai e soldati.
Lo sviluppo commerciale, nelle diverse fasi di globalizzazione, ha illustrato una profonda verità: la base effettiva della moralità sociale coincide col proprio interesse. La disonestà di solo una delle organizzazioni facenti parte del sistema, dalle banche alle assicurazioni, mina la prosperità di tutte: esempio recente nell'Unione Europea è il caso della Grecia.
Viviamo in un mondo in cui le nazioni comprano e vendono simultaneamente: chi distrugge un concorrente elimina anche un cliente o un potenziale cliente (*prospect*). Un mondo che dipende da tre forze principali: 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.
Questo sistema produce vincenti e perdenti, anche analizzandolo solo in termini di scambi commerciali, con forte impatto sui redditi e sulla vita delle persone.
Oggi, l'*offshoring* (cioè la dimensione internazionale dell'outsourcing) 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 difficile la risposta dei governi. Le multinazionali stanno lontano dai paesi poveri, che non offrono ampi mercati di sbocco, disponibilità di fattori a basso costo e buona qualità. I paesi più poveri hanno attratto finora solo il 6% degli Ide[1], investimenti diretti esteri, ma il tema delle terre rare e la scarsità delle materie prime potrebbe modificare, in modo repentino, questi parametri. I processi di liberalizzazione dei commerci avanzano attraverso trattative settoriali tra paesi avanzati e in via di sviluppo. Europa, Usa e Giappone sono molto cauti nel liberalizzare i beni agricoli e nel ridurre le sovvenzioni a sostegno del settore. Gli Usa, almeno prima dell'era Obama, si opponevano all'eliminazione protezionista di alcuni comparti industriali ed al cambiamento delle norme sull'immigrazione. La Cina, in modo particolare, è un paese in via di sviluppo solo sulla carta rappresentando ormai la seconda economia al mondo a supporto della quale impiega strumenti convenzionali e non.
I negoziati vedono richiedere, da parte dei paesi avanzati, maggiori standard lavorativi ed ambientali, norme più severe sugli investimenti esteri, ecc.; temi giudicati non prioritari dai paesi in via di sviluppo che temono limitazioni ai loro progetti industriali. Gli accordi siglati, sia in via bilaterale che multilaterale, sono certamente positivi anche se difficilmente contengono le spinte sperequative tipiche del mercato globalizzato.
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. La guerra commerciale è sempre stata praticata precedendo quella classica. Pensiamo alle guerre commerciali anglo-tedesche alla base dei timori descritti nella principale opera di Norman Angell, *La grande Illusione* (*The Great Illusion*), e a quelle in corso tra l'Unione Europea e la Cina in relazione alle nuove tecnologie, ai marchi ed ai brevetti.

La SMEs in Europa

Secondo l'Unione Europea possiamo classificare tre tipologie di SMEs, Small and Medium-sized Enterprises (in Italia conosciute come PMI):

- micro imprese, fino a 9 persone impiegate;
- piccole imprese, dalle 10 alle 49 persone impiegate;
- medie imprese, dalle 50 alle 249 persone impiegate.

Nel 2010 in Europa c'erano quasi 20,8 milioni di PMI, Tabella 1, di cui 19,2 milioni (o il 92,1 % di tutto il business Europeo) erano Micro imprese con meno di 10 dipendenti. Le Piccole (Small) imprese rappresentavano il 6,6% del totale, con 1,3 milioni, e le Medie (Medium) imprese solo 1,1 % del totale, con 0,2 milioni. Le SMEs, seppur di piccole dimensioni, rappresentano una delle maggiori opportunità di impiego nel settore privato, 66,9% degli occupati per oltre 87 milioni di lavoratori, e con il 58,4 % del GVA (Gross-value Added) prodotto: una grande risorsa economica. Le grandi imprese (Large) sono 43.000, lo 0,2%

Europa	Micro	Small	Medium	Total SMEs	Large	Total
Imprese	19.198.539	1.378.401	219.252	20.796.192	43.034	20.839.226
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Impiegati	38.905.519	26.605.166	21.950.107	87.460.792	43.257.098	130.717.890
%	29,8	20,4	16,8	67,0	33,1	100
GVA Gross value added Eur Millions	1.293.391	1.132.202	1.067.387	3.492.980	2.485.457	5.978.437
%	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100

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

Europa per settore	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Totale imprese	**19.198.539**	**1.378.401**	**219.252**	**20.796.192**	**43.034**	**20.839.226**
Minerario ed estrattivo	15.667	4.794	941	21.402	275	21.677
Manifatturiero	1.760.912	311.564	77.335	2.149.811	17.226	2.167.037
Elettricità, Gas e fornitura di acqua	34.753	3.815	2.213	40.781	993	41.774
Costruzioni	2.789.236	208.857	22.385	3.020.478	2.373	3.022.851
Ingrosso e dettaglio; riparazione di motoveicoli, cura della persona e casalinghi	5.968.300	361.222	42.324	6.371.846	6.948	6.378.794
Hotel e ristoranti	1.552.574	151.018	12.066	1.715.658	1.527	1.717.185
Trasporti, depositi e comunicazioni	1.109.424	93.533	16.956	1.219.913	4.046	1.223.959
Immobiliare, affitti and attività commerciali	5.967.673	243.598	45.032	6.256.303	9.646	6.265.949

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

1 Ferdinando Targetti e Andrea Fracasso, Le sfide della globalizzazione, Francesco Brioschi Editori, anno 2008, pag. 58.

del totale, impiegano il 33,1% del personale e generano il 41,6% del GVA [2].

Questi numeri fanno pensare. La SMEs ha un grande valore, sia per l'Italia che per l'Europa pur con importanti differenze, in termini di economia reale e di prospettive di sviluppo.
In quali settori operano queste imprese? Come possiamo notare, nella Tabella 2, principalmente le Micro e le Small operano nel settore immobiliare, delle costruzioni e del commercio, quasi 15 milioni, mentre le Medium nel settore della manifattura, che è comunque il settore principale anche della Large.
In Europa emergono tre diversi gruppi di SMEs. Un primo gruppo, composto da Austria, Germania, Lussemburgo, Malta, Romania, Svezia e Regno Unito che cresce sia in termini di GVA che di personale impiegato. Un secondo gruppo, composto da Grecia, Irlanda, Spagna, Lituania e Lettonia che ha una crescita negativa di GVA e di personale impiegato. Infine, un terzo gruppo che esprime una crescita in termini di GVA ma non di personale impiegato ed è composto da Belgio, Bulgaria, Cipro, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Francia, Ungheria, Italia, Olanda, Polonia, Portogallo, Slovakia e Slovenia.
Questi dati dovranno però essere aggiornati e rapportati agli indicatori economici del 2012 che, purtroppo, non promettono nulla di buono con una forte mortalità giornaliera di attività economiche.

La SMEs in Italia

Il rapporto della Commissione Europea[3] evidenzia come l'Italia sia principalmente guidata dal segmento delle Micro imprese, anche se negli ultimi anni si è registrata una crescita delle Medium. 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.

2 Annual Report on EU SMEs 2010/2011.

3 SBA Fact Sheet 2010/11.

Tra il 2003 e il 2011 sono state le Small e le Medium ad essere più dinamiche con crescite maggiori rispetto alle Micro ed alle Large.
Rispetto alla media UE le SMEs italiane, nel periodo 2005-2011, registrano basse performance, SBA profile, in:

- accesso alle fonti di finanziamento;
- imprenditorialità;
- seconda opportunità;
- internazionalizzazione.

Positiva è la crescita ottenuta nell'area competenze ed innovazione che potrebbe raggiungere nel breve la media europea.
A questi temi il governo italiano in carica nel 2010 avrebbe dovuto porre rimedio[4] con uno specifico provvedimento di crescita che prevedeva un incremento dell'1% del PIL e la creazione di 50.000 nuovi posti di lavoro nel periodo 2010-2013.
Le performance sono invece in linea alla media europea per:

- il pensare, anzitutto, in piccolo;
- la responsabilità amministrativa;
- gli appalti pubblici e sostegno statale;
- il mercato interno.

4 Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri 4 maggio 2010 (National strategy to implement the SBA).

Italia	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Imprese	3.557.818	186.027	19.076	**3.762.921**	2.904	**3.765.825**
%	94,5%	4,9%	0,5%	99,9%	0,1%	100,0%
impiegati	7.134.461	3.275.667	1.854.280	**12.264.408**	2.803.386	**15.067.794**
%	47,3%	21,7%	12,3%	81,3%	18,7%	100,0%
GVA Gross value added Eur Billions	213	153	99	465	187	652
%	32,6%	23,5%	15,2%	71,3%	28,7%	100,0%

Tabella 3: Fonte Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys, elaborazione di Massimo Franchi

Tabella 4: Esportazioni italiane, dati Ministero Sviluppo, elaborazione di Massimo Franchi

Pos	Paese	2009 Mln euro	2009 Peso%	2010 Mln euro	2010 Peso%	2011 Mln euro	2011 Peso %	Gen-apr 2011 Mln euro	Gen-apr 2011 Peso %	Gen-apr 2012 Mln Euro	Gen-apr 2012 Peso %
1	Germania	36.942	12,7	43.867	13,0	49.345	13,1	16.495	13,6	17.035	13,6
2	Francia	33.984	11,6	39.237	11,6	43.707	11,6	14.605	12,1	14.688	11,7
3	USA	17.099	5,9	20.319	6,0	22.857	6,1	7.601	6,3	8.201	6,5
4	Svizzera	13.563	4,6	15.823	4,7	20.655	5,5	5.999	4,9	7.336	5,8
5	Spagna	16.680	5,7	19.595	5,8	19.885	5,3	6.986	5,8	6.336	5,0
6	UK	14.953	5,1	17.576	5,2	17.519	4,7	5.534	4,6	6.028	4,8
7	Belgio	8.032	2,8	8.678	2,6	9.749	2,6	3.241	2,7	3.333	2,7
8	Turchia	6.652	1,9	8.029	2,4	9.628	2,6	3.155	2,6	3.180	2,5
9	Paesi Bassi	7.111	2,4	8.368	2,5	9.117	2,4	3.029	2,5	3.127	2,5
10	Polonia	7.922	2,7	8.553	2,5	9.409	2,5	3.153	2,6	3.066	2,4
11	*Russia*	*6.432*	*2,2*	*7.906*	*2,3*	*9.314*	*2,5*	*2.754*	*2,3*	*2.955*	*2,4*
12	*Cina*	*6.629*	*2,3*	*8.609*	*2,6*	*10.000*	*2,7*	*3.242*	*2,7*	*2.893*	*2,3*
17	*Brasile*	*2.693*	*0,9*	*3.877*	*1,1*	*4.785*	*1,3*	*1.470*	*1,2*	*1.575*	*1,3*
25	*India*	*2.735*	*0,9*	*3.387*	*1,0*	*3.740*	*1,0*	*1.167*	*1.0*	*1.081*	*0,9*

Il comparto delle Large, quello teoricamente più significativo nella competizione globale, è costituito da c.a. 3000 imprese, Tabella 3, che occupano il 18,6% di persone e generano un GVA del 28,7%.
L'impatto delle Micro è più alto che in Europa con effetti anche sull'occupazione: il 47,3% degli occupati contro il 29,8% della media UE-27. Questa polverizzazione, rappresentata nella tabella 3, evidenzia possibili problemi di competitività nel mondo globalizzato ed anche un punto di debolezza.
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.
Dobbiamo anche considerare che la crisi 2007-2012 ha spinto, e sta spingendo, molte imprese italiane a delocalizzare ad Est (Bulgaria, Polonia, Romania e Ungheria) sia per produzioni a basso costo che per produzioni di qualità: è la fine del capitalismo molecolare?
Sicuramente, dopo le fasi iniziali di deregulation indiscriminata, nell'Est Europa le imprese possono trovare un bacino di lavoratori specializzato, e a basso costo, cui si abbina quello molto allettante dei nuovi consumatori.
Per terminare, i valori registrati nel primo semestre 2012 dalle aziende italiane quotate in borsa: la galassia Finmeccanica, azienda leader a livello mondiale nel settore della difesa, è arrivata a valere, ad agosto 2012, meno di 2 miliardi di euro con forti rischi di scalate ostili da parte di speculatori e di stati stranieri (tramite i fondi sovrani). Il passaggio dalla *golden share* al *golden asset* ed al *golden power*[5] rappresenta per l'Italia 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. Infatti, è sufficiente che il ministro della Difesa segnali al Presidente del Consiglio dei Ministri l'esistenza di una "minaccia di grave pregiudizio agli interessi essenziali della difesa e sicurezza nazionali" per tutelare il sistema imprenditoriale italiano. La segnalazione da parte del ministero della Difesa fa ben comprendere sotto quale area di competenza, anche per le imprese private altamente tecnologiche, vada ricondotto un tema così sensibile.

Dove vanno e da dove provengono gli investimenti in Italia

Normalmente un dato significativo per verificare la capacità di attrarre investitori, il grado di affidabilità raggiunto nei mercati internazionali e l'interesse del business specifico è rappresentato dagli IDE, Investimenti Diretti Esteri. Quando un paese ha alti flussi di capitali in entrata si dice che sia competitivo e si festeggia. Quando però gli investimenti diretti in Italia, nel 2011 a quota 33,1 miliardi di dollari contro i 9,2 miliardi del 2010, triplicano e superano quelli della Germania, arretrata a 32,3 miliardi di dollari contro i 46,1 miliardi del 2010, qualche domanda sorge spontanea.
Arrivati a questo punto della crisi, a tutte le considerazioni sopra elencate, occorre aggiungere l'ottimo affare che può fare un investitore estero acquistando in Italia aziende a prezzi scontati grazie a valori azionari bassi o a problemi di *credit crunch* per le PMI: è vero, significa comunque che l'impresa in oggetto ha un valore reale ma il rischio che questo valore possa essere smembrato e portato fuori è altissimo.
Come mai le multinazionali straniere fuggono dall'Italia, giudicando il paese sulla via del declino e poco interessante, mentre nello stesso tempo investitori acquistano le nostre imprese?
Gli investitori internazionali hanno volto la loro attenzione principalmente al Regno Unito, che è passato da 51,8 miliardi di dollari a 77,1 nel 2011, e in Francia, passata da 33,9 miliardi di dollari a 40,0 nel 2011.
Mentre gli investitori che hanno puntato sul Regno Unito hanno acquistato nuove attività, quelli che hanno scommesso sull'Italia hanno acquistato imprese già conosciute con una tecnologia o una clientela consolidata. Alcune imprese o banche resteranno sicuramente in Italia ma altre, probabilmente dopo la fase iniziale di integrazione, si ridurranno a filiali commerciali o produttive che risponderanno al quartier generale collocato all'estero. Come abbiamo visto in passato con le banche, ora in mani straniere, la perdita del quartier generale genera impoverimento per il paese e per i sistemi economici locali.
Fino al 2004 gli investimenti delle imprese italiane erano diretti principalmente nei grandi e stabili mercati dell'Europa continentale: Francia e Germania. Seguiva la Gran Bretagna, con Spagna, Romania, Tunisia e Polonia. È da segnalare che anche in questo comparto qualcosa è cambiato, configurando però i tratti della delocalizzazione.
Anche la quota dell'Italia sull'export mondiale[6] è calata negli anni passando da un 4% nel 2003, con il 7° posto nel mondo, ad un 2,9% del 2011, 8° posto nel mondo, che diventa un tendenziale 2,7% nei primi due mesi del 2012, con un 9° posto nel mondo. Come conseguenza della crisi è diminuito anche l'import: da un 3,9% nel 2003, con un 7° posto nel mondo, ad un 2,9% nel 2011, con un 8° posto nel mondo, ad un tendenziale 2,6% nel 2012, con un 10° posto nel mondo.
Consideriamo che negli anni la Cina è arrivata ad ottenere un 10,4% sul totale mondiale, prima in assoluto, mentre gli Usa sono arretrati ad un 8,1%. In Europa la Germania primeggia con un 8,1% mentre la Francia è calata al 3,3%.
Il nostro 2,9% dell'export sul totale mondiale è fatto principalmente dai distretti industriali: calzature e pelli, mobili, vetro e ceramica, macchinari meccanici e abbigliamento. Siamo scomparsi negli apparecchi elettronici ed in grossa difficoltà negli autoveicoli.
I principali paesi in cui l'Italia esporta sono, rispettando la classifica, la Germania, la Francia, gli Stati Uniti, la Svizzera e la Spagna (Tabella 4). Per quel che riguarda il BRICS la Russia si trova all'11° posto, la Cina al 12° posto, il Brasile al 17° posto, l'India al 25°, il Sud Africa oltre il 30° posto.

5 Iniziativa del Governo Monti integrativa della legge n. 56 sulla Golden Share dell' 11 maggio 2012.

6 Fonte: elaborazione Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS lug-2012.

Megadiplomazia e Relevant Information

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. Nella logica del Sistema Qualità, ben conosciuta in ambito aziendale, occorre verificare i risultati per innescare quel processo di miglioramento continuo che permette all'organizzazione di evolversi nel tempo.

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, soprattutto del capitale intellettuale, vero *intangible asset.*

Il problema si pone quando un paese non riesce più a fare "sistema": se la pubblica amministrazione non è efficiente come può competere su scala internazionale e supportare adeguatamente il sistema produttivo[7]? Siamo di fronte a tempi di forti resistenze al cambiamento nelle quali una classe dirigente cristallizzata, ed anacronistica, rischia di frenare l'intero volano economico e penalizzare pesantemente le generazioni future.

Il sistema di Intelligence Economica dovrebbe fornire adeguate informazioni all'attenzione dei *policy maker,* politici e rappresentanti delle aziende considerate campioni nazionali da difendere (non solo il comparto Large). 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*. Come comportarci e come fare buona Intelligence Economica?

WikiLeaks ha minato le basi della diplomazia generando attriti tra paesi alleati che si sono visti pubblicare informazioni riservate o perlomeno ritenute tali. La diplomazia, da sempre al lavoro secondo rigidi cerimoniali, corre però ben altri pericoli e si dimostra oggi insufficiente per governare il mondo. 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 suoi fini attraverso una molteplicità di interconnessioni informatiche e tecnologiche che potranno generare infinite comunità. Si tratta di un "bricolage di movimenti, esperimenti di governo, network, regolamenti soft e tutti gli altri sistemi che possono emergere a livello locale, regionale e globale"[8]. Sarà un mondo nel quale istituzioni governative, aziende, organismi no profit, comunità locali, gruppi di persone online coesisteranno all'insegna del pragmatismo.

Questa complessità potrà essere governata dalla *megadiplomazia*[9], intesa quale sistema che sta all'incrocio di questo network globale nel quale la risoluzione dei problemi sarà demandata a coalizioni di attori che coopereranno, anche in modo volontario, per raggiungere obiettivi specifici e pragmatici.

In questo scenario 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 che conta e rappresentare gli interessi della cittadinanza, o della maggior parte della stessa.

Alla *megadiplomazia* si associano le *Relevant Information* le quali richiedono un approccio ed una gestione nuova, globale, che vede la priorità all'utente come tratto principale e la ricerca di fonti grezze, aperte ed esterne al sistema, come necessità.

L'Intelligence Economica, per deformazione settoriale, sembra essere più flessibile nell'affrontare i nuovi rischi rispetto alle rigidità dell'Intelligence Militare. "L'Intelligence economica deve trattare soprattutto di incertezze, ha un campo d'azione molto più ampio e differenziato, una ricca gamma di operatori pubblici e privati per la raccolta e l'analisi delle informazioni, e diversi utilizzatori"[10].

Idee per un'Intelligence Economica a basso costo

In questo particolare momento storico sono pochi gli Stati che non hanno problemi di bilancio. 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.

La domanda centrale è: come potenziare l'Intelligence Economica e sostenere la competitività del sistema paese, preservare il benessere dei cittadini e lo svolgimento dell'attività democratica?

Defence of Small and Medium Companies[11]

In Italia oltre il 71% del valore aggiunto è generato dalle PMI; questo dato impone che si operi una discriminazione e che si supporti, realmente e non solo a parole, le aziende che rappresentano, pur con le loro piccole dimensioni, punte di eccellenza.

Come possiamo identificarle?

---

7 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.

8 Parag Khanna, Come si governa il mondo, Fazi Editore, anno 2011, pag. 311.

9 Parag Khanna, Come si governa il mondo, Fazi Editore, anno 2011, pag. 34.

10 Carlo Jean e Paolo Savona, Intelligence Economica, Rubbettino, anno 2011, pag. 53.

11 Il progetto Defence of Small and Medium Companies è distintivo rispetto allo SMEs della UE in quanto focalizza il progetto sulla piccola e media impresa italiana.

Una risposta la troviamo nella fonte del valore di queste imprese, cioè nei loro *intangible asset*. Fatturato, numero dei dipendenti, margine, certificazione ISO, partecipazione a fiere, sono indicatori poco significativi della capacità di competere.

Invece, 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, magari con fatturato di qualche milione di euro, è stata premiata da un Ministero straniero, oppure che è la prima fornitrice di un particolare componente per un importante costruttore americano o che nel piano strategico prevede di triplicare il fatturato, tramite un'acquisizione, divenendo l'organizzazione di riferimento per gli stakeholder di un territorio.

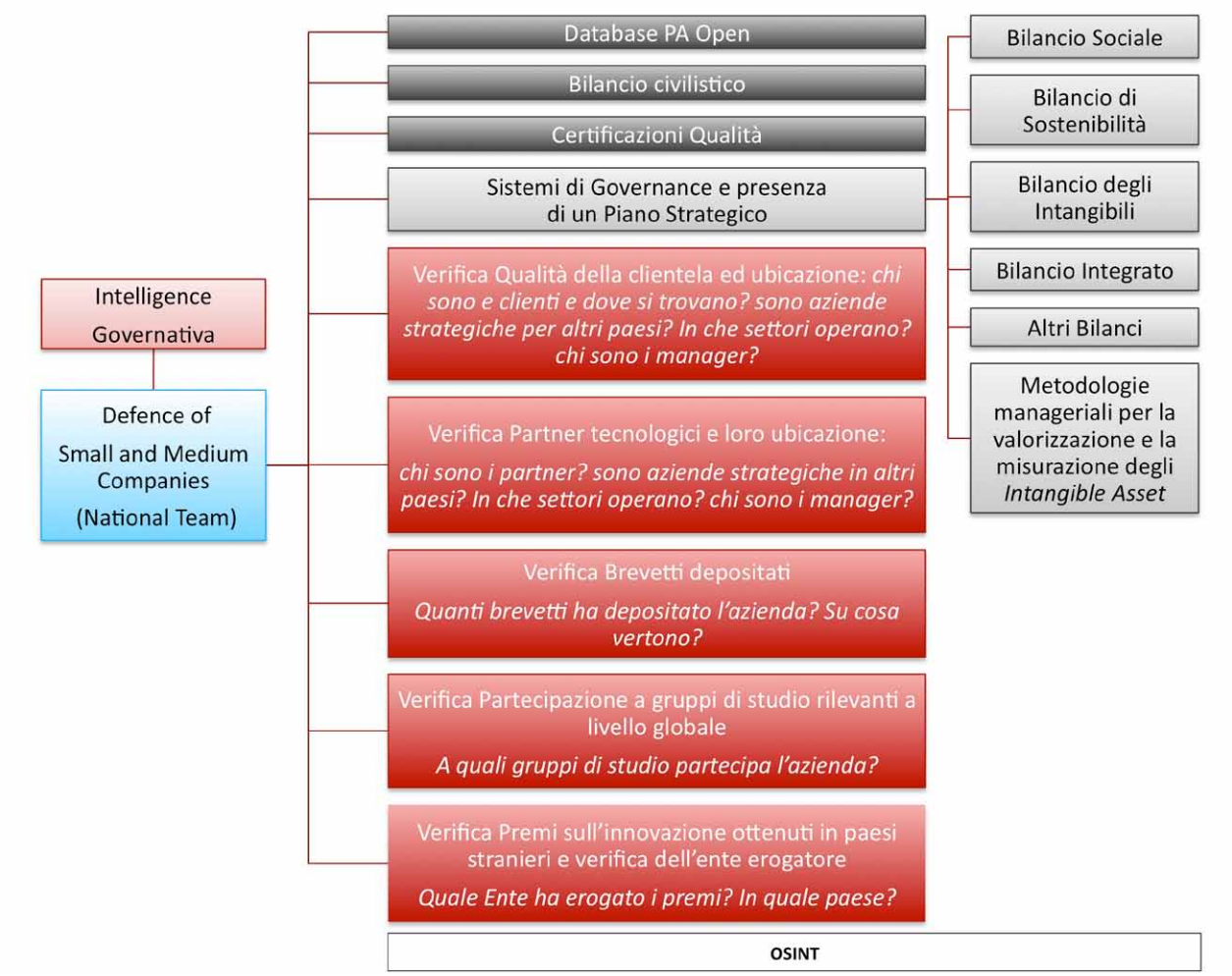
Il progetto *Defence of Small and Medium Companies* propone agli organi statali deputati al controllo ed alla valutazione delle imprese da difendere e finanziare, parliamo delle Piccole e Medie imprese in quanto i campioni nazionali Large sono già ben identificati anche se non monitorati nel dettaglio (si pensi al fiasco del sistema di Governance di Finmeccanica), 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 (Tabella 5).

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 con oltre dodici milioni di persone occupate.

Inoltre, il modello ha l'obiettivo di non disperdere risorse pubbliche, e quindi denaro di tutti, nel mare delle SMEs, si tratta di oltre 3,7 milioni di aziende, focalizzando l'attenzione solo sulle imprese Piccole e Medie, dai 10 ai 249 dipendenti per gli standard europei, ed escludendo a priori le Micro, con meno di 10 dipendenti.

L'esclusione delle Micro imprese, sotto i dieci dipendenti, è dovuta ad un fattore dimensionale e organizzativo: si tratta,

Tabella 5: Fonte Massimo Franchi, elaborazione di sintesi del modello di Intelligence Economica Defence of Small and Medium Companies



nella maggior parte dei casi, di realtà imprenditoriali con scarso utilizzo di tecnologia, pochi investimenti in ricerca e sviluppo, nessuna ossatura manageriale, poca propensione all'internazionalizzazione, presenza preponderante della famiglia nella forza lavoro e nessuno strumento di Governance.

Defence of Small and Medium Companies vuole generare 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.

Il progetto Defence of Small and Medium Companies si implementa attraverso l'OSINT (Open Source INTelligence). "Se l'informazione è precisa all'85%, tempestiva e condivisibile, è secondo me molto più utile di un compendio di documenti classificabili come segretissimi, troppo abbondanti, in ritardo e che necessitano di una cassaforte e tre ufficiali di sicurezza per poterli spostare sul campo di battaglia"[12]. Questa frase racchiude tutte le potenzialità e la flessibilità delle fonti aperte. 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. Anche l'OSINT prevede il processo di selezione, analisi e presentazione del materiale informativo in tempi rapidi.

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. L'OSINT, da distinguere rispetto all'OSIF (grandi quantità di informazioni multilingue e multimediali raccolte per essere rielaborate), permette di conoscere chi possiede la conoscenza e di sapere dove cercare; non si tratta di semplici articoli di giornale o di pezzi presi da Internet ma di fonti associate, di un *metasistema* complesso la cui mappa deve essere conosciuta dai produttori e dagli utenti di Intelligence. Un *metasistema* con costi competitivi le cui risposte dovrebbero essere fornite al più basso costo possibile.

Ricordiamo, brevemente, alcune caratteristiche dell'OSINT[13]:

- Fonte Aperta non significa gratuita;
- L'OSINT dovrebbe avere una propria identità (come nel business) ed essere trattato al pari delle altre discipline di intelligence;
- L'OSINT fa risparmiare denaro pubblico;
- L'OSINT moltiplica il valore delle risorse già in possesso del settore pubblico.

PMI e responsabilità sociale

Il tema centrale della proposta resta quello di spingere le imprese PMI ad avere, ed allargare se già presente, un sistema di Governance attraverso un approccio, che pur partendo dalle piccole dimensioni dell'impresa, sia non solo verticale ma anche orizzontale. Certamente una comunicazione delle informazioni, rivolta agli utenti interni dell'organizzazione ed a quelli esterni con cui entra in contatto, faciliterà l'allineamento strategico e porterà benefici alla società nel suo complesso.

Far ragionare la PMI sulla responsabilità sociale d'impresa potrebbe essere un obiettivo utopistico ma occorre considerare che la CSR, Corporate Social Responsibility, si compone:

- della responsabilità economica (comprende le attività originate dall'accadimento economico- finanziario);
- della responsabilità ambientale (il grado di capacità aziendale nel governo di variabili e dell'impatto ambientale dell'attività);
- della responsabilità sociale (azioni dell'impresa verso le persone e la comunità, il tutto inteso in senso ampio, gli Stakeholder).

Il mix di questi tre elementi genera la responsabilità sociale d'impresa.

Molte aziende, soprattutto quelle a capitale pubblico e di grandi dimensioni, realizzano da anni il bilancio sociale o il bilancio di sostenibilità (è più ampio ed include l'aspetto ambientale).

Il fil rouge di questo lavoro sta invece nella proposta di questi strumenti alla PMI italiana caratterizzata dalle seguenti particolarità:

- controllo familiare;
- management familiare;
- assenza di manager intermedi e di delega per responsabilità;
- numero di dipendenti medio tra i 30 e i 150;
- tendenza a non comunicare la vita aziendale;
- necessità di internazionalizzazione;
- necessità di strumenti di Governance.

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

12 Robert David Steele, Intelligence, Spie e segreti in un mondo aperto, Rubbettino, anno 2002, pag. 189.

13 Robert David Steele, Intelligence, Spie e segreti in un mondo aperto, Rubbettino, anno 2002, pag. 203.

In Ospedale si può continuare a giocare!

L'Associazione Giocamico Onlus è composta da oltre 200 volontari presenti tutti i giorni, dal lunedì alla domenica sia al mattino che al pomeriggio, che operano in Divisione Pediatrica, in Chirurgia Infantile, in Clinica Pediatrica, in Oncoematologia Pediatrica e in Astanteria pediatrica.
Cerchiamo con questo lavoro di offrire ai giovani pazienti, ricoverati o in regime di Day Hospital, opportunità flessibili, polivalenti e divertenti con le quali impegnare il tempo "molto lungo" del ricovero.
Crediamo sia diritto di ogni bambino che si trovi a dover affrontare l'esperienza dolorosa e destrutturante della malattia e del ricovero ospedaliero, avere tutte le possibilità per esprimere la propria emotività e vivere momenti riparatori, di stimolo alla mobilizzazione di risorse ed energie atte a metterlo nelle condizioni migliori per affrontare tutti gli stress legati alla nuova situazione.

Le finalità non sono meramente ricreative, ma hanno valenze più profonde:

- ✓ attivare elementi di gratificazione e di gioia;
- ✓ favorire la socializzazione e quindi l'integrazione sociale;
- ✓ offrire una continuità con la vita normale di tutti i giorni vissuta prima del ricovero;
- ✓ attivare iniziative di gioco a valenza anche terapeutica.

Oltre alla normale attività ludica svolta nei reparti Pediatrici dai volontari, Giocamico porta avanti Progetti Speciali grazie alla collaborazione di psicologi ed educatori della Cooperativa Le Mani Parlanti: attività di preparazione psico-educativa per indagini e procedure mediche in tutti i reparti dell'Azienda Ospedaliero Universitario di Parma.

COSA POTETE FARE PER SOSTENERCI

- Diventare volontari dell'Associazione Giocamico Onlus
- Chiedere di realizzare bomboniere solidali per eventi speciali come battesimi e riunioni
- Effettuare una donazione tramite bonifico bancario
- Banca: Credem Parma Ag. 2 IBAN: IT38H0303212701010000002943
- Effettuare una donazione online tramite Paypal visitando il nostro sito: http://www.giocamico.it
- Destinare il vostro 5 X 1000 inserendo il codice fiscale dell'Associazione: 92159030342

ASSOCIAZIONE GIOCAMICO® onlus

LE TECNICHE DI GUERRA PSICOLOGICA NELL'INTERPRETAZIONE DI LOUP FRANCART

Un'analisi delle principali tecniche della guerra psicologica francese applicate al mondo delle imprese: come gestire le informazioni, influenzare gli stakeholder, fare lobbying e difendersi dai concorrenti attraverso la prevenzione dagli attacchi informativi

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

La finalità principale di questo articolo è quella di illustrare le principali modalità di guerra psicologica nella interpretazione del Gen. Loup Francart, direttore di ricerca presso l'Institut de Relations Internationales et Stratégiques, e dell'agenzia di Intelligence Strategica Eurocrise.
Le principali tecniche di guerra psicologica individuate dall'autore possono essere agevolmente identificate nella:

I. *mistificazione* che altera il giudizio in modo da spingere il decisore a prendere delle decisioni sfavorevoli alla propria causa. La mistificazione si attua concretamente attraverso:
- lo *stratagemma* è una trappola che si tende all'avversario e nella quale quest'ultimo cade da solo per non averla scoperta. Esso cambia la regola del gioco senza che l'altro se ne accorga. A sua volta lo stratagemma prende concretamente forma attraverso:
  - l'*inganno* che mira a fuorviare l'avversario sulle intenzioni e le possibilità amiche simulando una falsa manovra e dissimulando quella vera;
  - l'*intossicazione* che cerca, da un lato, di indebolire il senso critico di chi decide, in

particolare attraverso i loro servizi di intelligence e, dall'altro, di demoralizzare l'avversario;
- la *disinformazione* che ambisce a influenzare il pubblico mediatico manipolando, direttamente o indirettamente, l'informazione.

II. Una seconda modalità offensiva sul piano psicologico è rappresentata dall'*alienazione*. Questa è l'insieme di modi d'azione che mirano a imporre un senso attraverso:
   - la *propaganda* che per la scuola di guerra psicologica francese è un'azione sistematica esercitata sull'opinione pubblica da un gruppo, una comunità o un governo per imporre una rappresentazione del mondo e una certa visione degli eventi che gli/le siano favorevoli. Essa ricorre alle azioni di comunicazione della famiglia precedente, ma anche alla costrizione fisica e psicologica. Ha come obiettivo il cambiamento di atteggiamento o di comportamento delle popolazioni e dei responsabili non avvezzi alla politica propugnata;
   - l'*indottrinamento* si colloca a un livello superiore di attentato alla libertà di pensiero e ambisce a imporre a degli individui una dottrina con il fine di farli partecipare attivamente all'azione politica dominante;
   - la *sovversione* costituisce un metodo di presa del potere mediante la disgregazione e l'isolamento dell'autorità istituzionale di un Paese;
   - il *terrore* e il *terrorismo* tentano di imporre il vassallaggio attraverso la violenza estrema, sia fisica sia psicologica.

III. Infine Loup Francart individua un'altra tipologia di offensiva psicologica, vale a dire le azioni che mirano a lottare contro una deformazione del senso. Queste si attuano attraverso:
   - la *controinformazione*, che è volta a lottare contro gli attacchi informativi di terzi, di un belligerante o altro;
   - la *contropropaganda*, che mira a indebolire l'effetto della propaganda di un avversario, sia nel nostro stesso campo, sia presso la sua opinione pubblica;
   - la *dissuasione* o *disindottrinamento* di una popolazione nel suo insieme che è un fenomeno che possiamo favorire, ma difficilmente dominare.

Accanto alle strategie indicate, Francart individua altre tecniche di guerra psicologica più sottili e insidiose che rientrano nella capacità di attuare una *strategia di influenza* attraverso l'informazione. Secondo l'autore, le strategie di influenza in generale hanno l'obiettivo di indurre dei partner, degli eventuali avversari, degli attori neutrali, quanto meno a non opporsi a un progetto, o magari perfino a collaborarvi, e talora anche a neutralizzare l'influenza di un avversario. Queste strategie variano a seconda dell'attore che conduce l'azione: colui che cerca di influenzare può agire direttamente e in modo aperto, oppure agire grazie a uno schermo anonimo che manovra (falso personaggio, sito Internet creato a tal fine), o ancora grazie ad altre persone o gruppi di influenza che agiranno a suo piacimento senza che lui appaia nominativamente; oppure in base all'effetto perseguito: credito, collusione, incriminazione e apologia. Inoltre le strategie di influenza devono tenere conto dei diversi modi di raggiungere il target: può essere preso di mira direttamente attraverso l'informazione utilizzata, o può essere preso di mira attraverso il suo entourage (che condivide e incoraggia il suo punto di vista e la sua azione) o del suo ambiente (che gli permette di esistere e di agire). Infine, Francart sottolinea come per rendere efficace una strategia di influenza questa deve prendere in attenta considerazione:
- i criteri previsti per l'informazione che si utilizza;
- i procedimenti messi in atto;
- i media scelti per diffondere l'informazione;
- le casse di risonanza eventualmente usate.

Inoltre, esistono quattro tipologie di azioni di influenza:
1. le *azioni d'influenza per credito*: queste azioni cercano di stabilire dei rapporti di fiducia con il fine di far aderire gli altri al progetto o allo scopo perseguito. Esse ovviamente si serviranno solo di informazioni veridiche, verificabili, credibili e sincere;
2. le *azioni di influenza per collusione*: possono servirsi di ogni sorta di informazioni, rispettando tuttavia i criteri di sincerità e credibilità. Si servono di procedimenti legati più a dei tipi di rapporti che alle informazioni diffuse. Questo tipo di rapporto resta sempre più o meno ambiguo e fragile;
3. le *azioni di influenza per incriminazione*: mirano alla sconfitta o almeno all'indebolimento dell'avversario o di un concorrente e ricorrono, per conseguire tali propositi, all'attacco e alla destabilizzazione mediante l'informazione;
4. le *azioni di influenza per apologia*: mirano a difendere un progetto o uno scopo attaccato o destabilizzato da terzi. Ricorreranno alla controinformazione e alla stabilizzazione mediante l'informazione.

Più recentemente gli analisti hanno individuato, accanto alle strategie di influenza, anche il lobbying. Esso, nel suo uso più comune, è anche quello che si può chiamare "gruppo di pressione", che esercita una vera e propria influenza continua sulla politica. La parola suppone dunque una specie di organizzazione professionale (più raramente etnica) riunita per difendere un interesse comune e avente un certo potere economico e quindi una forza di pressione sul governo. L'azione di lobbying ha lo scopo di facilitare la conquista di una posizione, la realizzazione di un progetto o ancora il lancio di un prodotto, portando chi decide a indirizzare una norma (giuridica o di altro genere), a crearne una nuova o a sopprimere delle disposizioni che regolamentano il settore. La finalità perseguita da chi si serve di questa strategia d'influenza implica:
- una vigilanza legislativa e regolamentare sulle decisioni pubbliche;

- un'anticipazione delle iniziative politiche e regolamentari per poter esprimere una posizione al momento opportuno della procedura e in modo efficace;
- una conoscenza precisa degli orientamenti politici, degli attori, dei circuiti decisionali;
- un'ottimizzazione degli obiettivi dei clienti e la messa a punto del loro messaggio.

A livello di tipologia, il lobbying comprende:
- il *lobbying classico* o istituzionale riguarda qualsiasi attività che cerchi di influenzare direttamente o indirettamente gli interventi o le decisioni dei poteri pubblici, siano essi internazionali, nazionali o anche solo locali;
- il *lobbying interaziendale* o *Corporate Lobbying*, che riguarda piuttosto i rapporti *Business-To-Business.* Ha lo scopo di favorire l'adozione di un prodotto o di un servizio da parte di un'altra azienda (fornitori, distributori, ecc.);
- il *neo-lobbying*, orchestrato dalle Organizzazioni Non Governative. Le ONG possono esercitare il lobbying per la causa particolare che servono, come pure essere intermediarie di uno Stato, di una grande azienda o di un grande gruppo di pressione. Per esempio le ONG, che funzionano in rete, costituiscono un importante fattore di destabilizzazione in alcune situazioni, come ha dimostrato Greenpeace con certi Stati o grandi gruppi (Shell, Total, ecc.).

Il lobbying inoltre opera attraverso una variegata stratificazione:

I. il *lobbying generale e culturale*: a lungo termine, si tratta di cambiare le opinioni, le abitudini e di far evolvere le decisioni mediante l'evoluzione delle mentalità. Questo tipo di lobbying si rivolge ai decisori, ai leader d'opinione, ai media, agli opinionisti e, infine, al pubblico;

II. il *lobbying strategico*: politico, economico, militare, ambientale, ovvero dei vari aspetti della società. Ha lo scopo di far evolvere le visioni particolari verso una visione comune che favorisce un gruppo specifico. Per esempio i no global praticano un vero e proprio lobbying che ingloba numerosi ambiti riuniti in uno stesso tema con il fine di sedurre quanta più gente possibile attorno a idee particolarmente sensibili dal punto di vista emotivo. Anche il lobbying prende forma attraverso modalità operative specifiche:
    - il *lobbying diretto* si esercita presso i "decisori" e, più in particolare, presso le commissioni responsabili della regolamentazione di un settore di attività. È fatto di promemoria che permettono di informarli sul tale o tal altro punto normativo da mettere in atto o da modificare. Si tratta di porsi come interlocutori piuttosto che come attori interessati;
    - il *lobbying che si esercita attraverso l'opinione pubblica*. Questa modalità è più lunga, ma ha una maggiore efficacia all'interno di un sistema in cui la rielezione è una preoccupazione costante. Questo tipo di lobbying è fatto di campagne di informazione orchestrate, sia direttamente dall'organizzazione (impresa, consorzio all'interno di un settore) che intende esercitare una pressione, sia indirettamente attraverso l'aggregazione di un'associazione di "cittadini" che esprimano le loro opinioni per mezzo di un sito Internet, di articoli sulla stampa o di manifesti;
    - il *lobbying giuridico* consiste nell'utilizzare degli studi specializzati per orientare le decisioni con argomenti di ordine giuridico o addirittura con battaglie giuridiche che oppongano i sistemi giuridici nazionali e internazionali;
    - il *lobbying commerciale e finanziario* è un procedimento utilizzato che può essere più o meno legale. Consiste nel negoziare dei vantaggi o delle agevolazioni in cambio di una modifica normativa, dell'acquisizione di un mercato, dell'avanzamento di un progetto.

Di particolare significato sono le *azioni di influenza attraverso l'incriminazione* alla quale si è fatto ricorso in modo ampio alla fine degli anni novanta tanto nell'ambito della politica economica (attacchi contro l'OMC), quanto della politica ambientale (Greenpeace), della strategia (guerra del Golfo, terrorismo islamico) e di altri ambiti.
Le azioni d'influenza attraverso l'incriminazione si servono dell'informazione in modo aggressivo per indebolire un avversario o un concorrente o per screditarlo nel suo ambiente. Concretamente si attuano tramite:
- l'*attacco informativo* che si serve di informazioni veridiche o manipolate con lo scopo di indebolire o di annientare l'altro;
- la *divulgazione di informazioni di sabotaggio* che consiste nello sfruttare delle informazioni non manipolate al fine di mettere in difficoltà un concorrente, un decisore, un gruppo, un'organizzazione, o uno Stato. Secondo Francart essa è particolarmente significativa poiché essa si inscrive in una vera e propria strategia offensiva e spesso è accompagnata o seguita da altri tipi di azione: lobbying, azioni giuridiche, ecc., mirando all'acquisizione della supremazia in un settore, il discredito di un concorrente per un progetto, il fallimento del lancio di un prodotto concorrente, la delegittimazione di un'istituzione, ecc. Tuttavia – precisa Francart – il più delle volte l'attacco informativo si fa tramite gruppi di influenza o l'ambiente. Il vero istigatore dell'attacco non compare mai, passa attraverso schermi che possono essere dei falsi movimenti di consumatori, falsi movimenti di cittadini, false ONG;
- la *destabilizzazione mediante l'informazione*. Essa non chiama in causa direttamente l'avversario o il concorrente, bensì combatte il suo entourage (clienti, fornitori, partner di un'impresa oppure alleati, membri di una stessa organizzazione internazionale nel caso degli enti statali) o il suo ambiente (il sistema che nel suo insieme permette all'ente di esistere e di funzionare: sistema giuridico, sistema commerciale,

sistema finanziario, ecc.). Naturalmente la destabilizzazione può, come fanno gli attacchi informativi, servirsi dell'informazione di sabotaggio o dell'informazione manipolata. Inoltre praticherà il lobbying per destabilizzare l'ambiente e cambiare le regole del gioco.

La destabilizzazione mediante l'informazione ha il vantaggio di essere più discreta dell'attacco informativo, perché sarà nota all'ente chiamato in causa con dei ritardi che non gli permetteranno di reagire se non quando ormai sarà troppo tardi, quando la destabilizzazione avrà sortito il suo effetto. Le azioni realizzate per ritrovare la stabilità saranno sempre difficili, lunghe e ne resterà sempre una traccia.
Allo scopo di esemplificare quanto sostenuto, Francart illustra come concretamente si è attuata un'azione di incriminazione combinata facendo riferimento a quella condotta da Greenpeace contro la società Shell in Gran Bretagna nel 1995. ■

Un caso esemplare di disinformazione e di attacco informativo:
Greenpeace contro Shell

Fase 1: La campagna di protesta contro l'affondamento della Brent Spar
La società Shell UK dispone di una piattaforma petrolifera non sfruttabile nel mare del Nord. Per eliminarla, la società decide di affondarla.
Maggio 1995: Greenpeace denuncia il pericolo che potrebbe rappresentare l'affondamento della piattaforma, affermando che essa contiene 5.000 tonnellate di petrolio, una quantità pericolosa per i fondali marini. […]
Shell smentisce queste accuse affermando che la piattaforma non rappresenta alcun pericolo per l'ambiente. […]
Greenpeace passa allora all'attacco mediatico:

- denuncia del carattere partigiano dei commissari scientifici mandati dal governo […];
- creazione dell'evento: abbordaggio della piattaforma filmato e diffuso nel mondo;
- messa in evidenza del pericolo dell'affondamento, con un rapporto scientifico a proprio sostegno: l'affondamento provocherà una catastrofe ecologica senza precedenti;
- appello al boicottaggio negli altri Paesi europei. […]

Il 20 giugno 1995, di fronte all'entità delle proteste europee, Shell UK rinuncia all'affondamento della Brent Spar per non mettere in pericolo la sua immagine a lungo termine. […]

Fase 2: Anticipare i risultati della perizia attraverso la comunicazione
Dopo la sua vittoria mediatica sulla Shell, Greenpeace ha proseguito il suo lavoro di informazione, applicando tra l'altro il principio di seguire delle azioni mediatiche, senza mai dare per acquisita una vittoria. È così che l'associazione viene a conoscenza della perizia richiesta da Shell allo studio *Véritas*, delle sue prime conclusioni e del suo probabile mezzo di diffusione: Shell vuole assestare un colpo temibile a Greenpeace annunciando il 18 ottobre 1995 le conclusioni dei esperti dello studio *Véritas*. Presa alla sprovvista dagli argomenti scientifici e consapevole che l'uscita di un rapporto potrebbe divenire oggetto di una forte battage mediatica, l'organizzazione ecologista decide di contrattaccare per anticipazione. La tecnica consiste nell'applicare un principio di Sun Tzu: tagliare l'erba sotto i piedi dell'avversario. In questo caso, ciò significa contrastare l'argomentazione di *Véritas* prima che essa sia utilizzata. L'uscita del rapporto avrebbe costituito una bomba mediatica che avrebbe rischiato di arrecare grave danno a Greenpeace nel momento in cui la sua credibilità era in gioco nel dossier più importante sui test nucleari francesi: accuse di manipolazione, di disinformazione, di disonestà intellettuale, di incompetenza scientifica.
Il procedimento è semplice ed efficace: il responsabile di Greenpeace UK, Peter Melchett, indirizza una lettera di scuse al Direttore Generale della Shell, Christopher Fay: "Sono desolato, i nostri calcoli erano inesatti… Desidero presentarle le mie scuse per questo errore…".
Il principio dell'iniziativa pubblicitaria applicato da Greenpeace permette di indirizzare il messaggio nel senso voluto e di limitare i margini di replica dell'avversario. Così, nonostante una comunicazione aggressiva della Shell UK nei confronti di Greenpeace, della Shell France e di John Major, la percezione di sconfitta da parte dell'opinione pubblica è relativizzata dalla percezione della sincerità.

Christian Harbulot – Pascal Jacques-Gustave; "Maneuvre médiatique et compétition économique", Enjeux Atlantiques nº 16, décembre 1998

Bibliografia

Loup Francart, Infosphère et intelligence stratégique: les nouveaux défis,Economica, 2002

Capitale Intellettuale

Rivista di Cultura aziendale

Abbonamenti

Servizio abbonamenti

A.A.C. Consulting
via Carducci, 24 43121 Parma

Come abbonarsi

Effettuare la registrazione sul sito
www.capitale-intellettuale.it

Pagamento

bonifico bancario
A.A.C. Consulting
IBAN IT94A0572812700622570604982
specificando nella causale il numero di ticket fornito in fase di registrazione on-line

Per informazioni sugli abbonamenti

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 estero cartaceo e telematico: annuale 3 numeri euro 49,00 più spese di spedizione

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

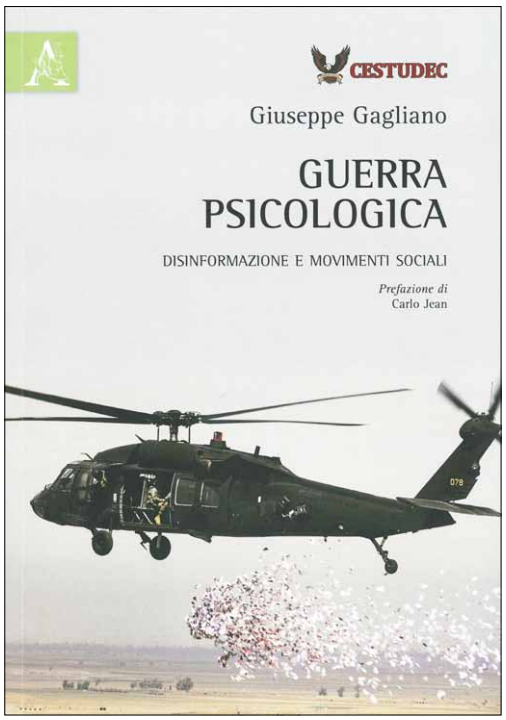
Numeri precedenti

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.

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.

IL LIBRO

Un innovativo e completo saggio che evidenzia gli aspetti maggiormente significativi della guerra psicologica attraverso un'analisi temporale che partendo da fatti storici esamina le problematiche sociali ed economiche attuali tramite una visione internazionale



Giuseppe Gagliano, *Guerra psicologica, disinformazione e movimenti sociali*, Prefazione di Massimo Chiais, Carlo Jean, Fabrizio Minniti, Alessandro Politi, Fernando Termentini, Aracne, Roma 2012, Pagg. 172, € 10,00.

Risulta sempre più evidente che la "guerra cognitiva" e le sue derivazioni in termini di gestione e manipolazione dell'informazione, utilizzo della propaganda e studio delle dinamiche della guerra psicologica, costituiscano l'elemento centrale delle nuove guerre e di ogni strategia futura.
Massimo Chiais

L'interessante rassegna delle tecniche, tattiche e strategie effettuate dall'Autore contiene indicazioni di grande rilevanza per comprendere come l'infowar abbia occupato un posto cruciale nel mondo "piatto" della globalizzazione, caratterizzato dall'ipercompetizione e dal turbocapitalismo.
Carlo Jean

Tali informazioni non classificate (l'OSINT), legalmente accessibili o ottenibili da chiunque nel rispetto delle leggi e in assenza di ostacoli giuridici, rappresentano gli strumenti essenziali per lo svolgimento di attività di informazione, di contro – informazione e di SPYOPS.
Fabrizio Minniti

Quello che il libro lascia ampiamente intendere è che la prima posta della guerra psicologica non è tanto il controllo dell'opinione pubblica avversaria, quanto la riformulazione dei parametri di legittimità delle istituzioni esistenti.
Alessandro Politi

L'autore, scegliendo come riferimento studi autorevoli, chiarisce il ruolo che la disinformazione può avere in tutti i settori della vita sociale, siano essi pubblici o privati.
Fernando Termentini

Giuseppe Gagliano si è laureato in Filosofia presso l'Università Statale di Milano. Attualmente è presidente CESTUDEC (Centro Studi Strategici Carlo De Cristoforis) e collabora con la «Rivista Marittima», l'Isag, la Glocal University Network, la Società italiana di Storia militare, Cenegri (Brasile). Fra le sue pubblicazioni: Problemi e prospettive dei movimenti antagonisti del Novecento, Il ritorno alla Madre Terra. L'Utopia verde tra ecologia radicale ed ecoterrorismo, Agitazione sovversiva, guerra psicologica e terrorismo nel movimento del '68 e del '77, Make school not war. Disinformazione e azione diretta nella campagna contro il Protocollo Allenati per la Vita, 2011, Intelligence Dictionary, 2011. ■

LA PROGETTAZIONE COMUNITARIA: OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO O TEMPO SPRECATO? UN TENTATIVO DI APPROCCIO PRAGMATICO

Cosa significa scrivere un progetto c.d. "comunitario"? È possibile, per una azienda, ottenere finanziamenti? Quali sono i costi a cui l'azienda va incontro? Ho una idea innovativa: esiste un programma che la finanzi? L'Ente pubblico di cui faccio parte avrebbe bisogno di un finanziamento per sviluppare una idea: come faccio ad ottenere un finanziamento?

Nicola Tucci
Presidente Centro Studi per la Governance Interistituzionale

© iStockphoto.com/cisale

Prima di addentrarci in quelle che, canonicamente, vengono definite le fasi che costituiscono la metodologia di creazione di un progetto di ricerca, credo sia opportuno provare a dare una risposta alle domande sopra riportate, o quantomeno tentare di sfatare alcuni miti. Partendo dall'ultima delle suddette questioni, infatti, è bene chiarire che i finanziamenti comunitari hanno, per loro stessa natura, carattere di sussidiarietà. Questo perché si tratta, quasi sempre, di cofinanziamenti e, quindi, hanno carattere residuale e, in seconda battuta, perché tale cofinanziamento è sempre legato ad una rigorosa valutazione dell'idea proposta. L'Unione Europea difficilmente copre l'intero ammontare dei costi da sostenere per lo sviluppo del progetto e il processo di valutazione è molto articolato perché prende in considerazione l'idea, le modalità di sviluppo, rappresentate dalla metodologia di gestione del progetto e dall'impatto dello stesso sul cosiddetto *State of the Art*[1], e le caratteristiche del soggetto proponente attraverso la qualificazione del consorzio di progetto[2].

Queste prime considerazioni non devono spingere il volenteroso imprenditore/dirigente a desistere dall'idea di presentare un progetto comunitario, ma devono, al contrario, far capire che i fondi per i progetti comunitari non possono costituire il principale mezzo di finanziamento dell'idea. Infatti, si ritiene opportuno che la presentazione del progetto comunitario sia successiva alla valutazione di fonti alternative, indipendenti dallo stesso finanziamento richiesto.

Un secondo ordine di criticità esplicitato da alcuni degli interrogativi sopra riportati è relativo alla qualità con cui viene preparata la proposta ed alle modalità di definizione del partenariato di progetto. La proposta deve spiegare e giustificare l'originalità dell'idea progettuale in modo da convincere il valutatore che quella è la migliore soluzione per il problema identificato nella *Call for Proposal*[3]. A tal fine, gli impatti che avrà l'idea dovranno essere descritti e, soprattutto, oggettivati attraverso la loro misurazione con appositi indicatori[4]. Questo significa adottare un approccio diverso: non è la *Call for Proposal* che deve essere adattata all'idea ma, al contrario, l'idea che deve essere adatta (e se così non fosse deve essere adattata) a risolvere i problemi e a raggiungere gli obiettivi che sono stati identificati nella *Call for Proposal*[5].

Nel tentativo di promuovere l'idea proposta come la migliore per risolvere i problemi identificati occorrerà anche far capire in modo chiaro che il coordinatore del progetto ha le capacità per farlo. Deve emergere, inoltre, che i soci del consorzio non sono stati scelti casualmente, ma secondo una procedura scientifica che, partendo da quelli che sono gli obiettivi, ha delineato le competenze necessarie al relativo raggiungimento e, quindi, ha portato all'identificazione di quegli specifici partner. Quest'ultimi, infatti, dovranno avere un ruolo ben definito ed essere i soggetti più titolati per svolgere le funzioni assegnate: la *Skill Matrix* delle competenze di ciascun partner dovrà essere chiara al coordinatore del progetto. È, inoltre, preferibile che i soggetti coinvolti abbiano già avuto esperienza nella gestione di progetti comunitari, che risulta, quindi, un criterio aggiuntivo per l'identificazione dei partner più adeguati.

La conoscenza dei programmi comunitari è il *fil rouge* delle considerazioni sopra esposte. Infatti, è possibile sapere se la propria idea rappresenta una soluzione valida ai problemi indicati nelle varie *Call for Proposal* solo se si conoscono le *Call for Proposal*.

Dopo aver fatto questa premessa l'imprenditore o il funzionario non devono però sentirsi scoraggiati ma, al contrario, capire che presentare un progetto comunitario comporta molto lavoro qualificato, molte competenze (che spesso quasi mai sono presenti all'interno dell'azienda o dell'ente) e molto studio. La presentazione del progetto, è, in realtà, la parte finale di un processo che, sinteticamente, può essere riassunto nelle seguenti fasi: 1. I*ncubation phase*; 2. *Negotiation phase*; 3. *Writing phase*; 4. *Checking phase*; 5. *Submission phase*.

La prima fase – *Incubation phase* – è quella in cui nasce l'idea ed è quella in cui la conoscenza dei documenti di lavoro e delle diverse *Call for Proposal* è di importanza fondamentale. In questa fase l'idea viene adattata in maniera proattiva ai temi e alle priorità elencate nelle diverse *Call for Proposal*. Grazie ai database in cui sono contenuti i progetti in corso o quelli già realizzati sarà possibile affinare l'idea per renderla unica. Nella fase di valutazione, infatti, l'innovazione è quasi sempre premiata. Gli output dell'*Incubation phase* sono la costituzione del cosiddetto *Core Team* – il gruppo di lavoro che è costituito, di solito, dal coordinatore e da altri 2/3 partner –, e della prima bozza progettuale, un breve documento di 2/3 pagine nel quale vengono definiti la Vision del progetto, l'attinenza alla *Call for proposal*, gli Obiettivi, la struttura progettuale di base e la Skill Matrix.

1 Così come riportato dall'Accademia della Crusca, l'ampia gamma di sfumature semantiche possibili per la locuzione "State of the Art" può aver favorito l'affermazione in italiano di un significato sensibilmente diverso da quello inglese: se infatti in inglese la locuzione vale "all'avanguardia, d'avanguardia", in italiano è ormai corrente per indicare "il punto cui sono arrivate le ricerche in una determinata disciplina", in una prospettiva quindi di momento di ricapitolazione dei dati acquisiti e stabilizzati nei diversi ambiti di ricerca (abbastanza vicino a stato delle cose).

2 Come verrà chiarito in seguito, la validità di un partner si misura tanto per l'esperienza acquisita nel settore quanto per l'aver già partecipato a progetti finanziati dalla Comunità Europea.

3 La Call for Proposal è lo strumento mediante il quale – all'interno di specifici programmi di lavoro con cadenza, di solito, annuale – la Comunità bandisce un finanziamento fissando le priorità e gli obiettivi da raggiungere.

4 Uno degli errori più frequenti che si trovano nei progetti consiste nella mancanza di efficaci indicatori di risultato, di realizzazione e di impatto e, quindi, nella impossibilità di quantificare correttamente l'effettivo impatto sui temi indicati nella Call for Proposal.

5 Una delle regole più diffuse e più chiare nel mondo della progettazione a Bruxelles è la seguente: Never go to Brussels looking for money for research. Only go there to solve a problem that the European Commission has already identified.

La seconda fase – *Negotiation phase* – è quella in cui il coordinatore procede alla sincronizzazione del lavoro tra i partner, alla chiusura del consorzio e allo sviluppo dei temi presentati nella bozza progettuale. Gli output di questa fase saranno la definizione puntuale del Consorzio con la distribuzione dei ruoli tra i partner, la caratterizzazione dell'Idea, la descrizione del programma di lavoro e, infine, la stesura di un abstract progettuale da far girare tra i partner.

La terza fase – la *Writing phase* – è quella in cui il consorzio, guidato dal *Core Team*, sviluppa l'idea progettuale sulla base del template collegato alla *Call for Proposal*. Questa fase deve essere supervisionata e ben gestita dal coordinatore che divide il lavoro fra i partner in base ai relativi ruoli e competenze, nonché coordina i diversi contributi da inserire nel documento finale di progetto. Deve esserci un accordo sulla terminologia da usare, devono essere date delle scadenze precise (*Deadlines*) per evitare che vengano a mancare contributi essenziali alla proposta e, soprattutto, deve essere attuato un approccio interattivo, orientato al miglioramento continuo della qualità. È in questa fase che la proposta viene confezionata in un documento esplicativo e di marketing con cui far capire al valutatore perché la proposta è in assoluto la migliore per risolvere i problemi identificati.

La penultima fase – *Checking phas*e – è quella in cui il coordinatore deve esaminare il documento prodotto e valutarne la consistenza rispetto ai temi che dovevano essere affrontati e la coerenza fra le varie parti. Capita spesso, infatti, che alcuni termini siano utilizzati con accezioni diverse e i contenuti vengano più volte ripetuti perché scritti da partner diversi che non avevano avuto modo di confrontarsi tra di loro. In questa fase il progetto viene bilanciato cercando nuovi contributi sulle parti carenti e, magari, tagliando invece quelle troppo sviluppate rispetto alle istruzioni contenute nel *template*.

Nella *Submission phase* la proposta finale è inviata alla Comunità Europea. Una regola fondamentale, spesso disattesa, è quella di evitare rivoluzioni last second nei contenuti. Allo stesso modo si consiglia di non relegare l'invio telematico agli ultimi minuti disponibili. Si ricorda a tal proposito che le deadline di gran parte delle *Call for Proposal* sono fissate in una data e in un'ora specifica oltre le quali non è più possibile inviare la proposta.

Per concludere, quindi, occorre tornare alla domanda contenuta nel suo titolo: la progettazione comunitaria è una opportunità di finanziamento reale o uno spreco di tempo e, conseguentemente, di risorse? La risposta, secondo chi scrive, si trova nel metodo: pensare di trovare fondi dall'Europa è possibile, ma occorre imparare le regole e muoversi in modo organico e razionale, cercando di imparare dagli errori e da quello che è stato già fatto per proporre qualcosa che potrà solo essere innovativo e geniale agli occhi di chi sarà chiamato a valutare. Altrimenti sarà tempo sprecato. ■

Da 35 anni
la Professionalità
nella Formazione
e nello Sviluppo
delle Persone
si chiama AIF

www.aifonline.it

Via Antonio da Recanate, 2 - 20124 Milano
Tel. 02 48013201 - Fax. 02 48195756
aifitaly@tin.it

L'AIF, Associazione Italiana Formatori, è l'organizzazione che riunisce, da 35 anni, coloro che esercitano professionalmente l'attività di esperti di processi di apprendimento per gli adulti e che si occupano di sviluppo delle Persone. Affinare le conoscenze, favorire la crescita di relazioni professionali, generare, sviluppare e certificare le competenze possedute nello svolgimento della propria attività costituiscono solo alcune delle finalità che AIF persegue secondo un approccio etico e deontologico alla professione del Formatore.

I NUMERI DI AIF

- 2500 Soci Professionisti
- 20 Delegazioni Regionali
- 300 seminari e workshop per l'anno 2011
- 20 Convegni e Festival specialistici per l'anno 2011
- 1 Registro Nazionale dei Formatori Professionisti Certificati
- 1 Convegno Nazionale
- 1 Giornata Nazionale della Formazione

AIF è associato

ETDF - European Training and Development Federation

IFTDO - International Federation of Training and Development Organizations

IASIA - International Association of Schools and Institutes of Administration

AIF
ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI

I MERCATI FINANZIARI E LA VOLATILITÀ: COME RIDURRE I RISCHI CON LA DIVERSIFICAZIONE

Viviamo nell'epoca dell'esplosione dei debiti sovrani e delle difficoltà delle istituzioni finanziarie: la prima cosa da fare è diversificare i propri investimenti su un numero elevato di strumenti finanziari, diminuendo in modo significativo i rischi dell'investimento diretto in titoli

Marco Gambìn
Analista ed esperto
di Mercati Finanziari

Da alcuni mesi ormai, siamo quotidianamente alle prese con indici borsistici che sembrano impazziti, con variazioni sensibili in pochi istanti a seconda delle dichiarazioni del Presidente della Banca Centrale Europea Mario Draghi, di un primo ministro di un importante Paese della UE o della pubblicazione di un dato macroeconomico americano o cinese.
Viviamo inoltre nell'epoca dell'esplosione dei debiti sovrani, delle difficoltà delle istituzioni bancarie come conseguenza degli stessi e/o viceversa, dei tassi a zero (stabiliti dalle banche centrali).
Una situazione completamente nuova che ha provocato una grande volatilità sui listini mondiali e quindi grande difficoltà nella scelta degli investimenti da parte dei risparmiatori per ridurre i rischi e difendersi dalle continue oscillazioni.
Asset una volta sicuri e con interessanti rendite, oggi non sono più in grado di offrire adeguata protezione, si pensi solo alla volatilità dei titoli sovrani di stati membri dell'Eurozona.
La prima cosa da fare è pertanto quella di diversificare i propri investimenti su un numero elevato di strumenti finanziari, diminuendo in modo significativo i rischi dell'investimento diretto in titoli (ad es: default o importanti diminuzioni dei corsi).
I prodotti più indicati per i risparmiatori che vogliono diversificare il portafoglio su più titoli, settori, asset class e valute ed anche per chi non ha a disposizione grandi capitali (tramite la sottoscrizione di Pac – Piani di accumulo di capitali), restano i fondi comuni di investimento, la cui principale funzione è quella di attenuare la volatilità minimizzando le oscillazioni dei mercati.
L'offerta dei fondi comuni d'investimento presenti sul mercato, è sempre più ampia: azionari, bilanciati, obbligazionari, di liquidità, flessibili e questo nonostante negli ultimi anni questi strumenti non godano di grande popolarità presso il pubblico degli investitori, con raccolta costantemente negativa.
Il patrimonio gestito dai fondi comuni, in Italia è al minimo dal 1998. A fine giugno scorso si attesta a poco più di 430 miliardi di euro.
Nei primi mesi del 2012 i deflussi ammontano a circa 5,2 miliardi di euro.
In uno scenario di difficoltà crescenti ed in relazione

© iStockphoto.com/mgkaya

alla gestione dei propri risparmi, risulta particolarmente premiante scegliere strumenti nominativi ed a patrimonio separato. In tale ottica, strumenti come i fondi comuni di diritto italiano, le sicav di diritto lussemburghese, le polizze assicurative in gestioni separate (di cui abbiamo trattato nel precedente numero della rivista), sono più protetti rispetto ad esempio ai tanto pubblicizzati conti di liquidità detenuti presso istituti di credito che eccedano il valore di euro 100.000,00. Infatti, pur esistendo il FTDI (Fondo di tutela dei depositi) che offre una garanzia di copertura fino ad euro 100.000,00 per ogni correntista e per ogni banca, è altresì chiaro che somme superiori non ricevono nulla.
Una caratteristica fondamentale dei fondi comuni di investimento è infatti quella che per custodire gli strumenti finanziari nonché le disponibilità liquide, si avvalgono di una controparte che li supporta nella amministrazione mantenendone separato il patrimonio.
La banca depositaria, inoltre, non soltanto adempie ad una mera funzione di custodia, ma riveste un ruolo di massima importanza, sia nella contabilizzazione, sia nella correttezza delle operazioni di emissione e rimborso quote, tanto da rispondere "in solido" (cioè con il proprio capitale) in caso di eventuali irregolarità riscontrate in fase amministrativa.

In caso quindi di fallimento del fondo o della banca depositaria, le quote dei singoli comparti restano in capo a ciascun cliente.
Essendo esse nominative, possono essere trasferite presso un altro intermediario su richiesta dello stesso investitore, ma soltanto una volta espletate le opportune verifiche dei liquidatori.
Dobbiamo ricordare poi che a partire dal 1 Luglio 2011, ai fondi di diritto italiano si applica lo stesso regime fiscale già previsto per i fondi esteri, ovvero la tassazione è in capo ai partecipanti al momento della effettiva percezione dei proventi.
Tassazione che ad inizio 2012 è passata al 20% (12,50% solo per la parte di rendimento che i fondi ricavano da investimenti in titoli di stato ed equiparati).
In definitiva i sottoscrittori di fondi comuni, nello sfruttare le opportunità di diversificazione offerte dalla gamma di prodotti presenti sul mercato, devono cercare di selezionare i gestori che hanno dimostrato di offrire un valore aggiunto nel corso degli anni, ovviamente investendo sulla base delle proprie esigenze finanziarie, della propensione al rischio, dell'orizzonte temporale, ecc.
Un'attenta lettura del prospetto informativo inoltre ci dettaglierà tra le altre informazioni: quali sono le eventuali commissioni di ingresso e di uscita dal fondo, quali i diritti fissi previsti per ogni versamento e sulle operazioni di passaggio tra fondi (switch).
Anche in questo caso, c'è una novità, a partire dal 1 Luglio 2012, gli intermediari devono obbligatoriamente consegnare in fase di sottoscrizione il nuovo documento KIID (KEY INVESTOR INFORMATION DOCUMENT) che sostituisce in pratica l'attuale prospetto.
Le principali modifiche riguardanti i contenuti del KIID e del nuovo Prospetto, rispetto al precedente, possono essere sintetizzate nella:

- semplificazione dei contenuti: il KIID è redatto secondo un rigido modello comunitario, che impone l'utilizzo di terminologie sintetiche e chiare;
- riclassificazione del grado di rischio: il grado di rischio del fondo viene classificato su una scala da 1 a 7, secondo la metodologia di calcolo stabilita anche in questo caso da disposizioni comunitarie.

La riclassificazione del grado di rischio su parametri oggettivi e linee standard, offre il vantaggio di una uniformità tra prodotti analoghi, al fine di fornire una informazione fondamentale per la scelta del prodotto da parte dell'investitore, coerente con il suo profilo di rischio riveniente dalla Mifid.
A titolo informativo, ricordiamo che gli oneri prelevati a vario titolo dai fondi comuni italiani nel 2011 sono stati pari in media al 1,3% del patrimonio: dallo 0,68% medio dei fondi di liquidità ad oltre il 2% medio degli azionari con punte del 5%. ■

Le **imprese di Consulenza** che fanno **crescere l'impresa**

Confindustria unisce in un progetto di rilancio del Paese le imprese di consulenza. E le fa crescere: qualifica la professione, incoraggia l'internazionalizzazione e l'aggregazione. Perché le imprese di consulenza offrano servizi di qualità e innovazione al comparto privato e pubblico.
Confindustria Assoconsult crea occasioni di scambio e ricerca, rete e analisi. Fa crescere la cultura della consulenza per crescere l'Impresa.

Perché la vera Consulenza lavora per il recupero di competitività del Paese.

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore e, di recente, anche le imprese associate ad ASSORES. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA INTELLECT, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, ASSOCONSULT in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

www.assoconsult.org

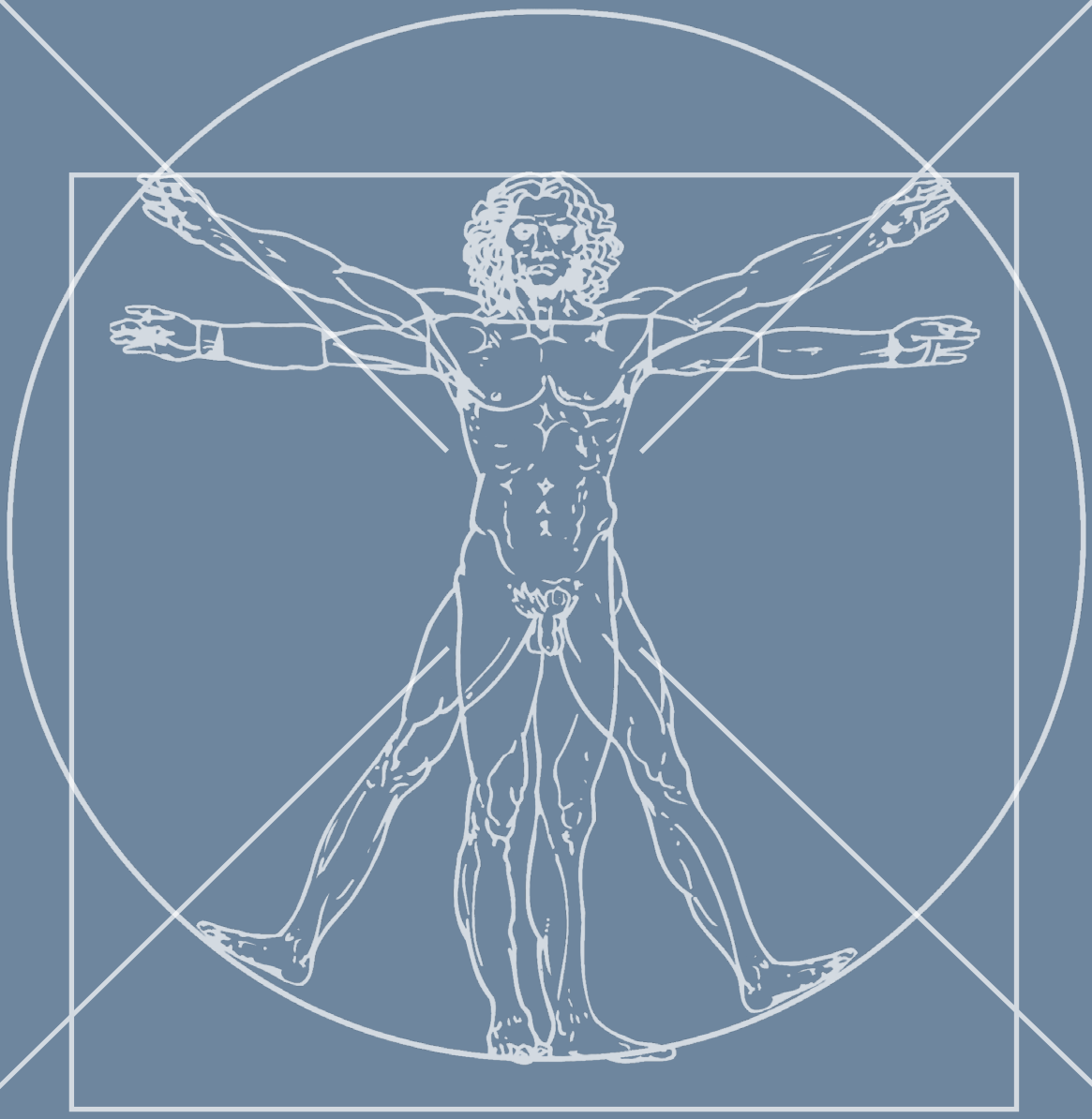
CONFINDUSTRIA

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
tel. 06 97616704 - fax 06 96048780
Via Larga, 31 - 20122 Milano
tel. 02 36512817 - fax 02 36520115
e-mail: info@assoconsult.org

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

A.A.C.
BUSINESS SCHOOL
CORSI 2013
LA LEARNING ACADEMY ORIENTATA AL FUTURO



A.A.C. Consulting

Consulenza di Direzione e Organizzazione