Anno 5 N 3 Ottobre 2014
ISSN 2281-860X

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

Nuove minacce per le imprese italiane
di Massimo Franchi

La preparazione nell'oscurità del bambù cinese: il passaggio generazionale nelle organizzazioni
di Roberto Sartori

Il futuro del management Consulting
di Carlo Maria Capè

L'intelligence Economica ed il modello Defence of Small and Medium Companies
di Massimo Franchi
con
Capitale umano e crescita economica
di Andrea Mantovi

La frontiera dell'intelligence industriale nella competizione internazionale
di Carmine America

Intervista doppia a Renato e Gianluca Gabelli

Internazionalizzazione e gestione del rischio politico
di Stefano Campioli

Brevetto ed innovazione, un legame biunivoco: la situazione italiana
di Lucio Riva

La Cyber War
di Massimo Franchi

L'intelligenza artificiale per le Imprese
di Luca Ascari

Moment marketing e now generation: è la "società mobile", del tutto subito ed alla velocità massima
di Giorgio Triani

Il Libro: Giorgio Triani, Il futuro è adesso, Società mobile e istantocrazia

Il Libro: Giuseppe Gagliano, Deception

ANNO 5 N 3 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento www.capitale-intellettuale.it

SEMPLICE E FUNZIONALE PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO

Il pieno controllo di Qualità, Sicurezza, Ambiente e Gestione Documentale con un unico software modulare.

QualiWare è una piattaforma dinamica client server, web e mobile caratterizzata da rapidità di implementazione, semplicità di interfaccia e grande flessibilità.

Una soluzione in grado di assicurare la compliance dei sistemi di gestione basati su requisiti normativi quali ad esempio ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.

QualiWare Mobile

Informazioni e registrazioni in mobilità

Available on the App Store

Google play

QualiWare by Analysis

INFO ▸ www.qualiware.it

Editoriale

Nuove minacce per le imprese italiane

di Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale

In questo nuovo numero di Capitale Intellettuale abbiamo affrontato tematiche che stanno diventando strategiche per il mondo delle imprese: il Cyber Space e le crisi Geopolitiche.

Il Cyber Space, dominio elettronico nato per scambiare informazioni, è oggi un ambiente immateriale e concettuale, che genera minacce ed opportunità reali, con il quale ben quattro milioni di imprese italiane devono, e dovranno sempre di più, fare i conti. La difesa del patrimonio informativo è fondamentale per le aziende private e per quelle pubbliche.
Quando un'impresa italiana che innova ed internazionalizza opera sui mercati globali, oppure quando produce un bene distintivo del Made in Italy[1] rischia di essere oggetto di aggressioni o attenzioni informatiche da parte di aziende concorrenti che in molti casi sono supportate dai governi dei loro paesi con strutture create ad hoc. Se in passato le minacce erano dirette ad aziende operanti in settori sensibili, come quelle del comparto Difesa, oggi l'attenzione è rivolta a tutti i segmenti industriali e dal punto di vista pratico ripresenta, con tecniche moderne, i concetti di predazione e razzia. Politiche di Cyber Security diventano dunque necessarie ad ogni livello organizzativo: dalle infrastrutture critiche alle singole imprese che rappresentano la punta di diamante del sistema Italia.

Le crisi Geopolitiche, che purtroppo sono tornate di grande attualità, minacciano la sicurezza nazionale in generale e le sue accezioni specifiche come il sistema produttivo ed il benessere dei cittadini. Ucraina, Libia, Libano, Russia, Siria, Iraq, Afghanistan, Somalia, non rappresentano solo titoli dei servizi giornalistici e paesi a noi lontani, ma anche perdite di opportunità per le nostre imprese, in aree nelle quali il nostro paese ha speso milioni di euro dei contribuenti per interventi armati di pacificazione con un alto tributo di sangue versato dai suoi cittadini. Le minacce sono elevate: dal terrorismo in tutte le sue sfaccettature, che rende il mercato instabile per gli operatori economici, alla mancanza di fonti di approvvigionamento energetiche, che rende le bollette insostenibili per aziende e consumatori, fino ad arrivare alla perdita di intere reti di clienti o fornitori a causa anche dei legittimi interventi governativi. La partita della Geopolitica si gioca con la grande impresa, normalmente classificata come Large, di cui l'Italia non è particolarmente dotata rispetto ai grandi paesi europei, oppure con modelli di Intelligence Economica come il *Defence of Small and Medium Companies*.

Di fronte a questi scenari le aziende devono dotarsi di risorse umane competenti – mettendo la *Knowledge* ed il *capitale umano* al centro – e di tecnologie all'avanguardia per le quali gli investimenti, a causa degli elevati costi, stanno diventando proibitivi andando ad erodere i margini che già si sono assottigliati a causa del valore dell'euro troppo elevato sul mercato dei cambi, della mancanza di legislazione ambientale e sulla sicurezza del lavoro dei paesi concorrenti e del peso di una burocrazia pubblica e sindacale che è in grado di comprendere, solo in minima parte, la sfida in essere. ■

1 Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo marchio più noto al mondo dopo Coca Cola e Visa. Se il made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo al mondo, di Giuliano Noci, IlSole24ore, 27 agosto 2014.

illustrazione ©iStockphoto.com/YanC
In copertina illustrazione ©iStockphoto.com/craftvision

UN VERO AMICO LE PRENDE AL POSTO TUO.

IO LAVORO **SICURO.**

SICUREZZA. DOVERE ASSOLUTO, DIRITTO INTOCCABILE.

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

Capitale Intellettuale

Sommario

Editoriale **1** Nuove minacce per le imprese italiane
di Massimo Franchi

Risorse Umane **4** La preparazione nell'oscurità del bambù cinese: il passaggio generazionale nelle organizzazioni
di Roberto Sartori

Management Consulting **8** Il futuro del management Consulting
di Carlo Maria Capè

Strategia **10** L'intelligence Economica ed il modello Defence of Small and Medium Companies
di Massimo Franchi

Strategia **14** La frontiera dell'intelligence industriale nella competizione internazionale
di Carmine America

L'Intervista **18** Intervista doppia a Renato e Gianluca Gabelli

Internazionalizzazione **22** Internazionalizzazione e gestione del rischio politico
di Stefano Campioli

Giurisprudenza **25** Brevetto ed innovazione, un legame biunivoco: la situazione italiana
di Lucio Riva

Cyber Space **30** La Cyber War
di Massimo Franchi

Intelligenza Artificiale **32** L'intelligenza artificiale per le Imprese
di Luca Ascari

Marketing **34** Moment marketing e now generation: è la "società mobile", del tutto subito ed alla velocità massima
di Giorgio Triani

Il Libro/1 **36** Giorgio Triani, *Il futuro è adesso, Società mobile e istantocrazia*

Il Libro/2 **37** Giuseppe Gagliano, *Deception, Disinformazione e propaganda nelle moderne società di massa*

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

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

Direzione Artistica:
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

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

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

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

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

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

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

LA PREPARAZIONE NELL'OSCURITÀ DEL BAMBÙ CINESE: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE ORGANIZZAZIONI

La Consulenza di questo decennio sarà sempre più sinonimo di innovazione, il management aziendale gestirà i progetti standard, i consulenti supporteranno le trasformazioni organizzative, di processo e di prodotto-servizio

Roberto Sartori
Psicologo esperto in processi di formazione e sviluppo organizzativo

... si dice che esista in Cina una varietà di bambù del tutto particolare. Se si pianta il seme in un terreno fertile, occorre armarsi di pazienza… In effetti, il primo anno non succede niente, neanche uno stelo che si degni di spuntare dal terreno, nulla di nulla. Il secondo anno? Neanche. Il terzo? Nulla ancora. Il quarto, allora? Proprio no! Soltanto durante il quinto anno spunta dalla terra la cima del primo stelo ma a questo punto cresce a un ritmo di dodici metri all'anno: che "recupero" spettacolare! La ragione è semplice: per ben cinque anni mentre in superficie non si vedeva niente, il bambù sviluppava in segreto nel suolo delle prodigiose radici grazie alle quali, arrivato il momento, poter fare la sua entrata trionfale, in pompa magna…

Partecipando a qualche convegno, leggendo libri o semplicemente scorrendo articoli riguardanti il tema del passaggio generazionale all'interno delle organizzazioni, è molto facile imbattersi nei seguenti dati: *" il 92% delle aziende italiane è a carattere familiare, il 53% delle stesse ha ai propri vertici imprenditori over 60, il 50% delle imprese scompaiono nella seconda generazione, il 15% non riesce a superare la terza generazione e solo il 4% sopravvive con la quarta generazione"*.

Una vera e propria sferzata d'ottimismo per tutti coloro chi per una qualche ragione si trovano nella necessità di affrontare importanti cambiamenti nel management della propria realtà professionale. Un siffatto "bollettino di guerra", non può che creare forti timori e preoccupazioni. Scorrendo con attenzione le sopraindicate percentuali non è difficile farsi cogliere dallo sconforto e dal pessimismo, giungendo magari alla conclusione che forse la cosa migliore, da farsi sia resistere, stare fermi, non cambiare nulla cercando di andare avanti ancora per qualche anno con lo stesso organigramma e poi si vedrà. Nella maggioranza dei casi, tale scelta d'immobilismo non si rivelerà però vincente. Il tempo, infatti, attesterà, come la "strategia del resistere" altro non sia che la prima tappa di un lento, ma inesorabile declino. Che fare dunque e come comportarsi a fronte di quegli ineludibili e fisiologici processi di transizione cui ogni organizzazione, per cause interne o esterne ad essa, prima o poi sarà soggetta? Per trovare una risposta a questa domanda occorre innanzitutto essere consapevoli che il passaggio generazionale non è di per sé, come i dati sopraripor-

tati potrebbero far pensare, una sciagura, ma piuttosto un normale evento critico circoscrivibile nel tempo e nello spazio, non perturbatore dell'ordine delle cose, che in determinate circostanze potrebbe anche rivelarsi un importantissimo motore di cambiamento e di sviluppo per il sistema in cui si verifica. Cambiare per l'organizzazione significa passare da uno stato, in cui le abituali modalità di funzionamento possono essersi rivelate non completamente adeguate, ad uno stato futuro maggiormente desiderato o più conforme con i propri bisogni interni e con quelli del contesto d'appartenenza. Tale passaggio non è mai semplice, poiché per essere realizzato, richiede l'assunzione di nuovi paradigmi e nuove prospettive che in molti casi possono essere in conflitto con le visioni e le convinzioni esistenti, provocando di conseguenza naturali e umane resistenze. Il rischio esistente nel lasciare la strada vecchia per quella nuova, del resto non è solo l'assunto di un famoso proverbio, ma anche uno squillante campanello d'allarme in grado di orientare e il più delle volte limitare fortemente, i propri progetti professionali.

David Gleicher, uno dei principali studiosi di processi di Change Management, per descrivere tale fenomeno fece ricorso a una formula, diventata poi famosa come "Equazione del cambiamento" (*Cambiamento = D x V x F > R*). L'equazione, applicabile a ogni situazione o campo della vita, con rigore matematico permette di analizzare il processo interiore all'individuo o al sistema quando occorre prendere decisioni in grado di cambiare la condizione che si sta vivendo. In tale prospettiva il cambiamento si realizzerebbe con successo, solo quando la risultante del prodotto di alcune componenti essenziali quali la "*Dissatisfaction*" (Insoddisfazione dello stato attuale) moltiplicata per la "*Vision*" (Visione del progetto che vediamo avanti a noi) moltiplicata ancora per i "*First Step*" (Primi passi concreti verso la direzione), è maggiore della "Resistence" (Status quo nel quale viviamo).

In quest'ottica l'organizzazione riesce a trasformare un inevitabile processo di transizione in un'occasione di crescita nel momento in cui è capace di analizzare adeguatamente il proprio sistema valoriale/funzionale ricostruendone punti di forza e debolezza ("*Dissatisfaction*"), individuare e definire i propri obiettivi di sviluppo ("*Vision*") e non ultimo se riesce a realizzare percorsi di affiancamento e potenziamento rivolti al proprio management("First Step").

Soprattutto queste ultime tipologie d'azione, secondo diverse esperienze, sembrano essere il fattore discriminante per un passaggio generazionale di successo. Non si può nascondere, infatti, che i fattori di criticità e i rischi correlati a queste fasi di transizione siano molteplici e coinvolgono in modo specifico diverse figure dell'impresa. Si pensi, per esempio, alle difficoltà proprie della figura dell'imprenditore/senior – che dovrà selezionare il possibile sostituto, trasferirgli competenze e motivazioni, programmare modalità funzionali di sviluppo e di passaggio, ecc. – a quelle che probabilmente dovrà affrontare l'erede/junior – cui occorrerà implementare le proprie abilità, legittimarsi a fronte del contesto, gestire

inevitabili errori di cammino, ecc. – o non di minore rilevanza le tante ricadute che potrebbero interessare tutti gli altri attori del sistema azienda (conflittualità, possibili incoerenze nell'assunzione delle responsabilità, rallentamento della produttività, ecc.). Per gestire un tale livello di complessità servono strategie in grado di integrare interventi di differente natura, capaci di rispondere ai molteplici bisogni espressi dalle varie parti in causa. A questo scopo può essere utile invece che soffermarsi sulle tante aziende che non sopravvivono al passaggio generazionale, concentrare il proprio focus sulle organizzazioni, che generazione dopo generazione, mantengono inalterato il proprio percorso di crescita. Così facendo ci si accorge che alla base di questi casi di successo non vi sono pozioni magiche, ma semplicemente corretta pianificazione e procedure funzionali.

Le organizzazioni che sono riuscite a gestire positivamente le fasi di transizione, infatti, pur nella loro specificità sono contraddistinte da un percorso simile che ha previsto la realizzazione di azioni di sostegno a più livelli rivolte a:

- **imprenditore/senior:** per favorire la ricostruzione del proprio ruolo e le competenze strategiche al suo assolvimento; per meglio definire la gamma di competenze necessarie al proprio successore e progettare per questi un possibile percorso di sviluppo; per stabilire un piano per il passaggio di consegne; per aumentare la consapevolezza rispetto

illustrazione Nikitina Olga/Shutterstock.com

ai propri bisogni personali; per identificare i valori aziendali da preservare; per strutturare un sistema di monitoraggio in itinere; per gestire i processi comunicativi e rendere chiare le fasi di passaggio all'intero contesto;

- **successore/junior**: per permettere una valutazione delle competenze imprenditoriali, manageriali, relazionali possedute; per individuare le potenziali aree di sviluppo; per costruirsi possibili modalità d'inserimento; per ricostruire le proprie convinzioni/motivazioni al ruolo; per definire percorsi d'apprendimento coerenti;
- **organizzazione:** per analizzare il mercato di riferimento e il funzionamento organizzativo e relazionale; per verificare la coerenza tra responsabilità e organigramma; per evidenziare eventuali elementi d'insoddisfazione o vincoli del sistema; per favorire lo sviluppo di output di analisi del processo.

Difficilmente un'organizzazione riesce a superare incolume i molteplici rischi insiti nel passaggio generazionale riducendo questi ad un improvvisato passaggio di consegne. Un buon esito al termine di questo fenomeno è, infatti, il frutto di una buona azione progettuale e di concreto lavoro nel tempo. Si potrebbe in ultima analisi affermare che le aziende che passano indenni la fase di passaggio generazionale, forse inconsapevolmente, si comportano similarmente alla particolare pianta di bambù cinese, che per molto tempo opera sotto la superficie, per sviluppare quelle prodigiose radici necessarie, che quando arriverà il momento, le consentiranno di svettare in tutta la sua potenzialità. ■

CHI PRENDE L'AUTOBUS?

Il fenomeno del passaggio generazionale appare ancora più complesso quando a essere interessata è un azienda a carattere familiare. In esse, infatti, la possibile sovrapposizione fra i sistemi famiglia e impresa e la difficile conciliabilità fra logiche di management, norme e assunti di base amplificano le normali criticità che accompagnano in genere possibili cambiamenti.
Un'interessante ricerca, condotta da Luis e Ezequiel Iurcovich invita a riflettere attentamente su una di queste criticità: la reale motivazione degli eredi a proseguire il progetto imprenditoriale intrapreso da genitori o nonni. Quando la transizione avviene nell'"azienda di famiglia", può accadere che la lettura del fenomeno sia alterata da alcuni stereotipi. Fra questi uno dei più comuni riguarda proprio la presunta volontà dei figli di subentrare ai propri padri ai vertici dell'azienda.
Nel libro "Le convivenze possibili in famiglia e nelle imprese di famiglia", i due studiosi presentano alcuni dati che sembrerebbero però smentire tale convinzione. Utilizzando la metafora dell'autubus, lo studio evidenzia infatti, come in realtà su 450 giovani figli d'imprenditori intervistati:

- solo il 15% vorrebbe essere il CONDUTTORE essendo assolutamente convinti di andare avanti con il business di famiglia;
- il 28% si vede maggiormente nei panni del PASSEGGERO scegliendo di lavorare nell'attività di famiglia per mancanza di alternative interessanti;
- il 47% si considera invece un PEDONE; non escludono di salire sull'autobus ma non lo considerano una priorità essendo indifferenti al futuro dell'impresa o avendo divergenze organizzative e gestionali con il management in carica;
- e infine il 10% si definirebbe RINUNCIATARIO avendo una bassa motivazione connessa ad eventuali conflittualità e scarso interesse per il settore che li porterà a priori a scegliere altri mezzi.

BIBLIOGRAFIA:
Bauer M. <81997<9 "Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese", La Nuova Italia Scientifica.
Battistelli A., Odoardi C. (1995) "Imprenditorialità: una ricerca psicosociale", F. Angeli.
Brunello T. Bornello M., (2005) "Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva dell'impresa nelle PMI" FrancoAngeli.
Clerc O. (2010) "La rana che finì cotta senza accorgersene e altre lezioni di vita" Bompiani.
Franciosi F. (2005) "Le criticità del passaggio generazionale: aspetti organiz- zativi e di business" in Ferrari F, "Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità", F. Angeli, Pascqualini Salsa C. (2008) "Passaggio generazionale" Censi Editore
Piantoni G. (1990) "La successione familiare in azienda – Continuità dell'impresa e ricambio generazionale", ETASLIBRI.

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

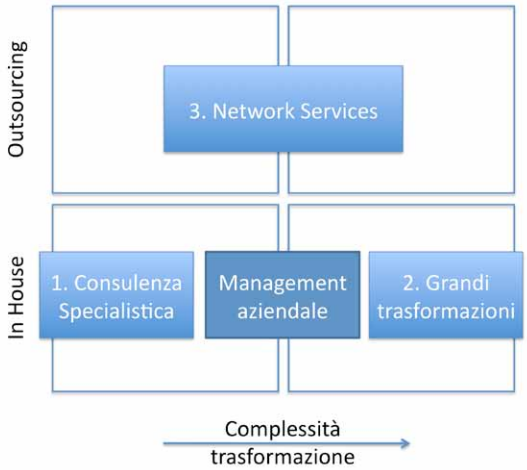
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
tel. 06 97616704 - fax 06 96048780
Via Larga, 31 - 20122 Milano
tel. 02 36512817 - fax 02 36520115
e-mail: info@assoconsult.org

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

IL FUTURO DEL MANAGEMENT CONSULTING

La Consulenza di questo decennio sarà sempre più sinonimo di innovazione, il management aziendale gestirà i progetti standard, i consulenti supporteranno le trasformazioni organizzative, di processo e di prodotto-servizio

Carlo Maria Capè
Presidente di Confindustria
Assoconsult



La consulenza di management è nata alla fine degli anni '60, ma delle sue caratteristiche originarie oggi ha mantenuto solo il nome e anche questo è in discussione!
La consulenza alle sue origini infatti era un mestiere per pochi esperti, "guru" di tecniche di management formatisi agli MBA, ancora per pochi eletti, e con viaggi di studio in Usa e Giappone.
Nel ruolo di advisor del capo azienda, i consulenti svolgevano l'attività in solitario, venivano remunerati con tariffe orarie molto alte "a parcella", si raggruppavano in piccoli studi professionali, molto simili a quelli degli avvocati di oggi. I consulenti portavano il "consiglio" più che il "risultato", anche perché la realizzazione dei progetti era a carico del cliente, il consulente aveva semmai un ruolo di facilitatore.
L'advisorship era quasi sempre focalizzata sul miglioramento dei sistemi operativi aziendali – controllo di gestione, logistica, sistemi produttivi, ecc. – sulla formazione o sullo sviluppo delle strategie aziendali.

La prima grande svolta della consulenza avviene verso metà degli anni '90, quando trainata da alcuni grandi driver di cambiamento – ad esempio, sistemi ERP, Euro, Anno 2000, grandi M&A – vede la nascita dei grandi progetti chiavi in mano con impegno sul risultato, realizzati da team progettuali strutturati a "piramide", con un capo progetto, i Team Leader e i consulenti "operativi". Si sviluppa così una esigenza di massa critica in seno alle maggiori società di consulenza che le fa rapidamente espandere su larga scala con centinaia e in taluni casi migliaia consulenti.
In questo periodo muta anche radicalmente la modalità di assegnazione dei contratti, che passa dall'incarico fiduciario alla gara competitiva, dove il prezzo comincia ad avere una parte importante. Ciò si riflette inevitabilmente anche sull'abbassamento delle tariffe, ma i margini rimangono garantiti dai volumi in continua crescita e dalla continuità progettuale.

Negli anni 2000 arriva la prima crisi della consulenza, non solo economica, ma anche reputazionale e di contenuti.
Sullo slancio degli ultimi anni del secolo scorso, della continuità progettuale e dei volumi garantiti dai grandi progetti, molte società sono cresciute, hanno diversificato i loro servizi (ICT, Outsourcing, Legal/Tax, ecc), hanno ampliato l'azionariato, alcune di esse si sono quotate e, dovendo garantire utili agli azionisti, impongono MBO sempre più stringenti ai propri Manager.
Contestualmente si scontrano con l'esaurimento progressivo dei grandi filoni progettuali: Euro e Anno 2000 si sono conclusi, gli ERP hanno terminato la prima ondata. Ciò determina la difficoltà a dare continuità progettuale ai propri consulenti e la necessità di investimenti per l'innovazione, e trascina il settore verso l'erosione dei margini, fino al 2000 sempre in crescita.
A fianco della crisi economica c'è quella reputaziona-

le. Il caso più eclatante si ha con il fallimento Enron, che scoperchia il problema del conflitto di interessi dei consulenti imparentati con gli auditor, ma non ci si ferma qui.
Ben quattro tra le maggiori società di consulenza vengono acquisite dalle grandi IT Company, risolvendo i problemi di continuità progettuale e profitti, ma instaurando un nuovo conflitto di interessi, quello tra consulenza e ICT nei grandi progetti di informatica. Anche le società rimaste focalizzate sul puro consulting non stanno a guardare e trovano nuove vie per la stabilizzazione dei ricavi e il mantenimento dei profitti: outsourcing dei processi e, ove non sufficiente, outsourcing dell'operatività, ossia un progressivo affiancamento del management delle aziende clienti nelle attività operative routinarie con il risultato di rendere i consulenti indispensabili, ma mal sopportati dal management, nel lungo termine.

Arrivano quindi gli anni più bui della consulenza, quando gli MBO dei consulenti prevalgono sui risultati dei progetti, la qualità del servizio viene ridotta per recuperare margine anche a basse tariffe, il consulente svolge anche attività che dovrebbero essere del management aziendale pur di garantirsi continuità. Ci si mettono pure gli uffici acquisti che valutano la qualità dei consulenti in base a dati quantitativi – ad esempio, il numero di referenze o numero dei CV – e sempre meno sulla qualità dimostrata, molto più difficile da valutare.
La crisi economica del 2009 ha un impatto definitivo sul paradigma tradizionale della consulenza di management. I manager delle aziende clienti, che oggi provengono dai migliori MBA o dalle stesse società di consulenza riprendono in mano le strategie aziendali e le iniziative progettuali. Fiat, ad esempio, tra il 2009 e il 2010 blocca la gran parte dei progetti di consulenza riassegnandoli ai propri manager resi disponibili dal calo dei volumi. Tuttavia negli ultimi anni post-crisi si sta assistendo ad una sensibile ripresa del settore della consulenza, gli Osservatori testimoniano una crescita oltre 10 volte rispetto al PIL in tutta Europa.
Il Management Consulting infatti è uno dei pochi settori capace di ripensare completamente il modello di business ad ogni crisi, anche perché questa è la sua missione istituzionale nell'attività professionale del giorno per giorno. Ma quali sono le linee su cui si sta riconfigurando la consulenza? Come sarà nei prossimi anni? Quale è il ruolo di Confindustria Assoconsult in questo momento storico?

Si sta affermando un nuovo ruolo del consulente, ancora differenziato rispetto al ruolo del manager d'azienda (vedi anche Christensen, Wang, Van Bever. HBR – Ottobre 2013). Sinteticamente il portafoglio di offerta sarà così composto:

1. **vendita di Soluzioni**: i consulenti vendono "prodotti" ben codificati, ripetibili, che hanno già avuto successo altrove, con una Intellectual Property definita (ad esempio, sistemi di ottimizzazione processi, sistemi di workflow, modelli operativi, tecniche di miglioramento continuo), spesso abilitati da un software, che si inseriscano in progetti integrati gestiti dal cliente. Il cliente governa l'iniziativa, il consulente fornisce competenze specialistiche. Anche alcune Boutique di consulenza strategica hanno avviato le loro practice "solutions" per venire incontro a questa esigenza di "prodotti concreti" richiesta dal mercato;
2. **guida nelle Grandi Trasformazioni di processi di business**: abilitata dalle nuove tecnologie digitali e dai sistemi SAS di nuova generazione. I consulenti svolgono, nelle grandi trasformazioni, il ruolo di "integratori" fornendo skill molteplici non replicabili dal cliente stesso, quindi un valore aggiunto che fa loro risparmiare tempo e costi;
3. **vendita di Servizi Avanzati**: ossia servizi abilitati da tecnologie innovative che richiedono spesso un network di società specializzate sulle diverse tecnologie abilitanti che mettono a disposizione propri processi e sistemi per fornire il servizio. Questi servizi vengono erogati spesso a canone. La prevenzione del credito può essere ad esempio oggetto di un servizio esterno, spesso gestito da una rete di società di consulenza, che mettono a disposizione sistemi avanzati di Big Data Analysis, sistemi di Credit Management, ecc.

Il ruolo della consulenza diviene quello di un partner complementare rispetto al management aziendale, e sarà orientato a servizi non facilmente erogabili dalle organizzazioni del cliente: rispetto al decennio scorso aumenteranno i casi di società che operano con impegno sul risultato, expertise specializzate, capacità di integrazione di processi, tecnologie e sistemi.
In altre parole la Consulenza di questo decennio sarà sempre più sinonimo di innovazione, il management aziendale gestirà i progetti standard, i consulenti supporteranno le trasformazioni organizzative, di processo e di prodotto-servizio.
Insieme ad un riorientamento del ruolo è altresì in corso un forte recupero della reputazione sul mercato del management consulting. Specificamente su questo tema, Confindustria Assoconsult ha introdotto, ad inizio 2014, un nuovo Codice Etico innovativo, che indica ai consulenti e ai clienti non solo i valori etici di riferimento, ma il set di norme base per una collaborazione che garantisca valore aggiunto al business del cliente, nonché la salvaguardia degli stakeholder diretti e indiretti, inclusi anche i clienti del cliente e i suoi dipendenti. Il Codice Etico è in fase pilota fino a giugno 2015 dopodiché diventerà operativo ed un Comitato Etico di Confindustria garantirà il monitoraggio, denunciando e intervenendo sui comportamenti non virtuosi. Il rilancio della consulenza passa dunque attraverso un riposizionamento del ruolo presso i clienti, ma anche nel recupero dei valori che hanno dato origine alla nostra professione.
Confindustria Assoconsult, che oggi raggruppa tutte le più importanti imprese del settore – oltre 400 iscritti per un fatturato complessivo di 2 miliardi di euro – intende essere Partner dello sviluppo industriale e della Pubblica Amministrazione del nostro Paese, garantendo la qualità, l'etica e il valore aggiunto dei servizi forniti dagli associati. Sarà impegno diffuso da parte nostra sostenere questa direttrice di sviluppo. ■

L'INTELLIGENCE ECONOMICA ED IL MODELLO *DEFENCE OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES*: IL RUOLO DEGLI INCENTIVI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO

Il modello Defence of Small and Medium Companies©[1] è nato per identificare, supportare e difendere le imprese su cui puntare in base alla loro capacità di crescita prospettica fondata su particolari tratti distintivi

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

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, con un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro;
- piccole imprese, dalle 10 alle 49 persone impiegate, con un fatturato dai 2 milioni di euro fino ai 10 milioni di euro;
- medie imprese, dalle 50 alle 250 persone impiegate, con fatturato dai 10 milioni di euro fino ai 43 milioni di euro.

Nel 2012 in Europa hanno operato quasi 20,3 milioni di PMI di cui 18,7 milioni – 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 con il 66,5% degli occupati, per oltre 86,8 milioni di lavoratori, e con il 57,6 % del GVA (Gross-value Added) prodotto. Le grandi imprese (Large) erano 43.454, lo 0,2% del totale, ed hanno impiegato il 33,1% del personale e generato il 42,4% del GVA.[2]

1 Il modello Defence of Small and Medium Companies © è stato presentato, negli anni 2010/2011/2012, in diversi articoli di Massimo Franchi pubblicati nella rivista Capitale Intellettuale, www.capitale-intellettuale.it. Il nome è distintivo rispetto allo SMEs della UE in quanto focalizza il progetto sulla piccola e media impresa italiana.

2 Annual Report on EU SMEs 2013.

Questi numeri rendono palese l'importanza della SMEs sia per l'Italia – con c.a. 3,7 milioni di imprese, 12 milioni di occupati e 422 mld di euro di GVA (Gross-value Added) prodotto[3] – che per l'Europa, pur con importanti differenze in termini di economia reale e di prospettive di sviluppo. Un dato positivo è stato il recupero da parte delle imprese – rispetto al periodo 2009-2010 – del valore aggiunto, mentre un dato negativo è stato la perdita di occupazione.

Defence** of **Small and Medium Companies

Il modello *Defence of Small and Medium Companies* (si veda Tabella 1 è nato partendo dal presupposto che in Italia oltre il 68% del valore aggiunto è generato dalle PMI contro il 32% generato dalle grandi (Large) imprese; questo dato imponeva, ed impone ancora oggi, 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.

La domanda centrale è: come possiamo identificarle e valutarle? Il modello ha trovato una risposta 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 se non integrati con altre informazioni. Infatti, 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, valutare il top management e monitorarne i comportamenti. Molto spesso, da queste osservazioni può emergere che una PMI italiana, magari del 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* ha proposto agli organi statali deputati al controllo ed alla valutazione delle imprese da difendere e finanziare – parliamo delle Piccole e Medie imprese (si tratta di c.a. 200.000 aziende) in quanto i campioni nazionali Large sono già ben identificati e beneficiano di strutture informative autonome (si tratta di c.a. 3000 aziende) – un modello di valutazione integrata, e centralizzata, che punti a superare le lacune presenti nei normali documenti pubblici, ed obbligatori per legge, per cogliere le reali potenzialità di sviluppo dell'impresa e definire, soprattutto nei momenti di crisi, quale azienda è meritevole di sostegno e di protezione per l'alta capacità, prospettica, di generare valore complessivo, in Italia, negli anni futuri.

Il modello, nella sua idea originaria avrebbe consentito di ricercare la PMI 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 aveva ed ha ancora l'obiettivo di non disperdere risorse pubbliche e quindi denaro di tutti nel mare

3 2013 SBA Fact Sheet Italy.

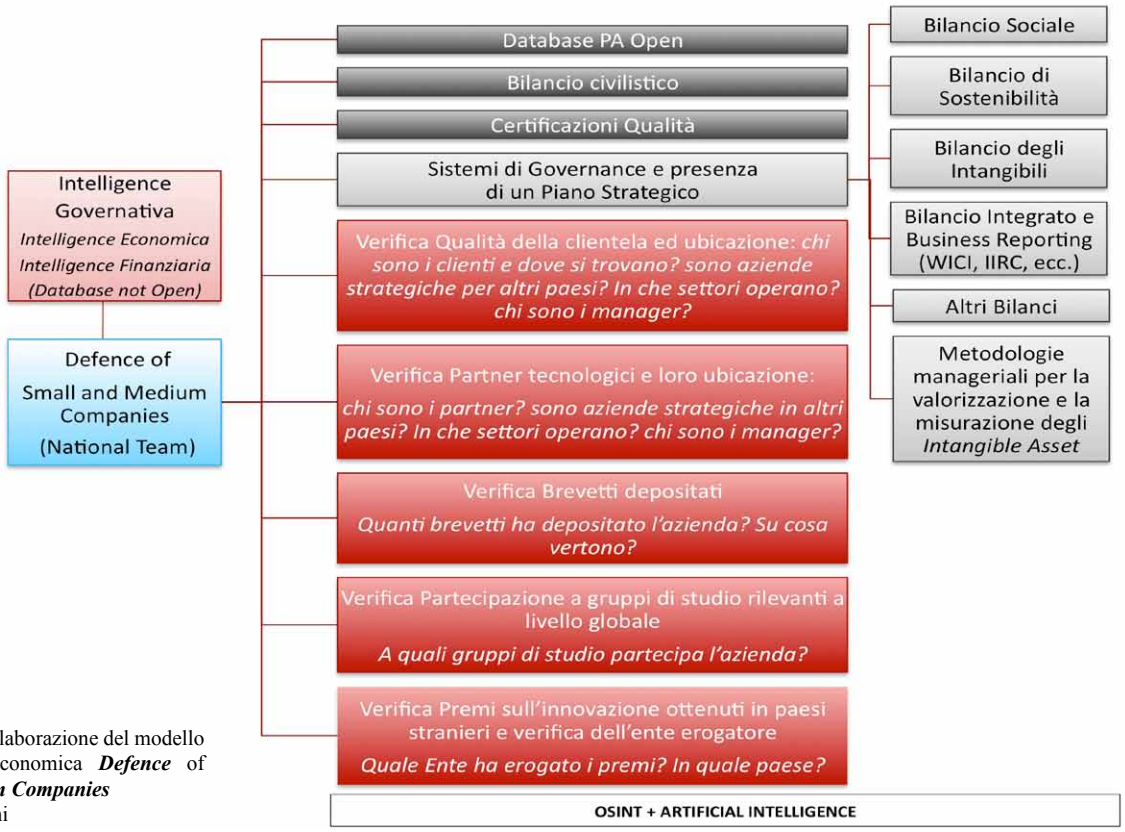


Tabella 1. Fonte: Elaborazione del modello di Intelligence Economica ***Defence** of **Small and Medium Companies*** di Massimo Franchi

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 – e di superare gli asettici elenchi redatti a tavolino di aziende considerate degne di protezione e supporto.

Il modello Defence of SMC esclude le Micro imprese, sotto i dieci dipendenti, sia per un aspetto dimensionale che organizzativo: si tratta, molto spesso, 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. Le Micro imprese rappresentano comunque in Italia c.a. 3,5 milioni di aziende, il 94,4% del totale, impiegano 6,9 milioni di persone, il 46,6% del totale, e generano un (Gross-value Added) di 185 miliardi di euro.

Defence of ***Small and Medium Companies*** ancora oggi 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.

Fin dall'inizio il modello ***Defence*** of ***Small and Medium Companies*** ha previsto l'implementazione attraverso l'OSINT (Open Source INTelligence) e attraverso l'Intelligenza Artificiale. Le potenzialità e la flessibilità delle fonti aperte sono ormai sotto gli occhi di tutti: 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 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.

Come può lo Stato implementare un modello del genere in modo tale che sia prevista la partecipazione attiva delle imprese a difesa del benessere sociale italiano?

Sicuramente l'impiego degli incentivi specifici (si veda Tabella 2 – informativi, sul capitale, sul lavoro, sulla produzione, come stimolo agli investimenti, sulla ricerca e lo sviluppo, sul risparmio energetico, ecc. – può contribuire a creare una relazione tra Stato ed imprese che perduri nel tempo, nella logica win-win. Infatti, la teoria economia assume che i soggetti siano razionali e che le loro azioni siano sensibili agli stimoli economici: sia lo Stato che le imprese hanno bisogno di informazioni, operando in un ambiente incerto e ricco di asimmetrie informative. Gli imprenditori creano aziende per rivenderle quando andranno in pensione o per passarle agli eredi: entrambi gli aspetti rappresentano incentivi per mantenere forte la reputazione dell'impresa nel tempo. I dirigenti pubblici, che gestiscono ingenti risorse economiche, non hanno modo di impossessarsi dell'incremento di valore generato dalla loro attività e stentano a comprendere l'importanza degli incentivi, se non di tipo salariale o di scambio di favori[4].

La diffusa opinione che vede le imprese pubbliche sempre e comunque meno efficienti di quelle private pare essere una generalizzazione, anche se in Italia ci sono molti esempi di inefficienza pubblica[5]. Lo Stato tramite la regolamentazione e le multe può controllare i mercati, pianificando una grande quantità di informazioni, ed è l'unica organizzazione che ha il diritto di imporre le tasse con tendenze monopolistiche nella gestione diretta delle attività economiche. Il gettito fiscale diventa però nullo se il tessuto imprenditoriale scompare. L'implementazione del modello *Defence* of *Small and Medium Companies* non prevede che lo Stato diventi monopolista nella gestione del patrimonio informativo delle imprese, ma che operi da "regista" sostenendo, attraverso sistemi di intelligenza artificiale che attingono al mare delle fonti aperte, le imprese potenzialmente interessanti per il paese nella logica della Triple Bottom Line. Se gli incentivi saranno corretti le imprese collaboreranno, senza temere di essere controllate, ma semplicemente confrontando il maggiore reddito che potrebbero guadagnare riducendo i tempi di attesa delle scelte strategiche e migliorando la percentuale di successo del loro business. Oggi lo Stato non è perfettamente informato, ma anche le imprese non lo sono rispetto ai loro mercati globali. Di fronte alle dimensioni globali Stato ed imprese non possono operare

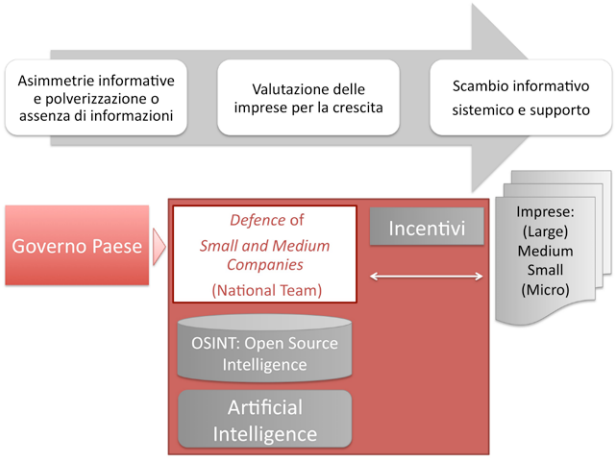


Tabella 2. I processi del Modello Defence of Small and Medium Companies.

4 Il ruolo economico dello Stato, Joseph E.Stiglitz, Il Mulino.

5 Lo Studio del commissario alla Spending Review, Carlo Cottarelli, che ha misurato il Roe di 5.264 società di enti locali ha indicato che sono 1.424 le società pubbliche, con partecipazioni degli enti locali, con conti in rosso e redditività sotto lo zero, agosto 2014.

separatamente: entrambi sono destinati all'insuccesso. Lo Stato dovrà necessariamente separare l'attività informativa destinata alle politiche fiscali da quella destinata al supporto strategico di "alcune tipologie di aziende". La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a stabilire una posizione di vantaggio. Pensare alla posizione di un'impresa secondo il modello delle cinque forze competitive di Porter è oggi limitato in quanto le imprese sono supportate direttamente o indirettamente dagli Stati, che diventano attori, in un mondo che non è non statico ma estremamente dinamico. Nei fattori critici di successo possiamo comprendere l'importanza della superiorità informativa – che ben conoscono gli americani, gli inglesi, i francesi, i tedeschi, ecc. – che per un paese come l'Italia con milioni di Micro e Piccole imprese rappresenta un punto di debolezza. Ricordiamo che l'art. 87 ex art. 92 del Trattato CE indica che gli aiuti di Stato, non gli incentivi, devono rispettare le regole comunitarie in materia di libera concorrenza: "salvo deroghe contemplate dal presente trattato, sono incompatibili col mercato comune, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza". Il Trattato prevede però quattro categorie di aiuti compatibili con il mercato comune:

- quelli destinati a favorire lo sviluppo economico delle regioni dove il tenore di vita sia anormalmente basso, oppure nelle quali si registri una grave forma di sottoccupazione;
- gli aiuti destinati a promuovere la realizzazione di un importante progetto di interesse comune europeo, oppure a porre rimedio ad un grave turbamento dell'economia dello Stato;
- gli aiuti destinati ad agevolare lo sviluppo di talune attività o di talune regioni economiche, sempre che non alterino le condizioni degli scambi in misura contraria al comune interesse;
- le altre categorie di aiuti, determinate con decisioni del Consiglio, che delibera a maggioranza qualificata su proposta del Consiglio.

Tali spazi di manovra previsti dal Trattato sono in realtà stati superati, o interpretati a proprio vantaggio, dai principali paesi fondatori, Germania e Francia, attraverso politiche di supporto informativo, riservate e non ufficiali, alle proprie imprese in concorrenza anche con quelle Europee. L'Italia, soprattutto in alcune regioni, sta vivendo da anni una situazione molto assimilabile a quanto previsto dalla compatibilità per la quale potrebbe impiegare aiuti ufficiali. Secondo il modello *Defence* of *Small and Medium Companies* sarebbero però auspicabili anche incentivi specifici e riservati con l'obiettivo ultimo di mantenere il benessere e la pace sociale nel nostro paese e di creare quel metasistema informativo, su basi scientifiche e competitive, a supporto del reale Made in Italy. ■

CAPITALE UMANO E CRESCITA ECONOMICA

Andrea Mantovi
docente di Approfondimenti di Microeconomics presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Parma, Dottore di ricerca in Fisica

La crescita economica, al pari della disoccupazione, è il tema più urgente del dibattito politico italiano ed europeo in generale. In tale quadro, il consenso è ormai vasto sulla rilevanza del capitale umano per la crescita economica. Lungi dell'essere un concetto "fumoso", il capitale umano è entrato da qualche decennio anche come parte integrante della teoria economica *analitica*, in particolare le teorie della crescita.

Se le indagini di Gary Becker, Nobel per l'economia nel 1992, si possono considerare una pietra miliare per l'analisi del capitale umano, Robert E. Lucas Jr., Nobel per l'economia nel 1995, ha proposto nel 1988 un modello analitico di riferimento, in cui il capitale umano entra sia come fattore ("internal effect", nell'espressione di Lucas) che come moltiplicatore della produttività totale dei fattori ("external effect") nella funzione di produzione aggregata dell'economia, cristallizzando così il ruolo intrinsecamente "multi-purpose" di una variabile economica che intenda rappresentare i meccanismi di azione del capitale umano.

Pochi anni dopo, Paul Romer ha prodotto un lavoro che ha cambiato la storia dell'economia, discutendo approfonditamente come la sostenibilità della crescita economica sia legata in maniera molto forte alla capacità di creare conoscenza, che essendo un bene *non-rivale*, ha effetti aggregati sulla produttività totale dell'economia. Il capitale umano è il "generatore" di tale bene essenziale per la crescita.

In effetti l'intuizione che la cultura e la conoscenza siano driver dello sviluppo economico non dovrebbe considerarsi in discussione; il tema vero è *come* attivare in maniera efficace tali risorse. Si può consultare l'ultimo trattato di riferimento per le teorie della crescita economica (D. Acemoglu, *Introduction to Modern Economic Growth*, 2008) per un quadro sistematico del ruolo del capitale umano nella teoria economica contemporanea. ■

LA FRONTIERA DELL'INTELLIGENCE INDUSTRIALE NELLA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE

Oggi la sicurezza industriale è core business e il suo impatto sulle attività economiche è fondamentale, sia per le realtà private che per l'universo istituzionale, tenuto ad assicurare la stabilità e l'integrità del tessuto economico nazionale, da cui dipende la sicurezza della Repubblica

Carmine America
Consulente di management strategico ed analista d'intelligence economica nel settore Difesa & Aerospazio

Dalla caduta del muro di Berlino a oggi è possibile riscontrare una significativa evoluzione terminologica nel lessico degli apparati informativi, espressione di un riquadramento della missione e della filosofia propria dei sistemi di sicurezza.
Nel corso di un ventennio, infatti, rapidi si sono succeduti neologismi destinati ad esprimere nel modo più pregnante possibile il cambiamento in atto negli equilibri internazionali tra attori dai caratteri sempre meno definiti e sempre più difficili da qualificare secondo gli schemi classici degli ordinamenti di tipo westfaliano.
La dottrina di settore, attenta a *intus legere* (a carpire) i cambiamenti in atto nelle relazioni più o meno palesi tipiche del mondo globalizzato, si è accorta ben presto di questo cambiamento ed ha inteso imprimerlo in una sequenza semantica sulla quale vale oggi la pena di soffermarsi: geostrategia, geoeconomia, geotecnologia – per coloro adusi ad un lessico di matrice *geopolitica* – o anche intelligence strategica, economico-finanziaria e tecnologica, per gli analisti di settore.
Tale sequenza semantica non può essere considerata una mera lucubrazione dottrinale; al contrario, va letta come lo sforzo effettivo e arduo di riportare nell'alveo della riflessione scientifica una serie di sconvolgimenti di forza che hanno investito l'universo delle relazioni internazionali all'indomani dello sgretolarsi del mondo bipolare.
Sebbene un'attenzione eccessiva a sforzi classificatori sia in genere espressione indiretta di un tentativo di autolegittimazione formale, si deve osservare come il passaggio di campo tra desinenze pur differenti (*strategia, economia, tecnologia*) sia fortemente legato alla realtà dell'ultimo decennio, ancorata all'utilizzo di una radice che rimane invariata – *geo*, ad indicare un contesto sempre più marcatamente globale e internazionale – e ad un significante che conserva la sua originaria vocazione, quella cioè di inquadrare e descrivere la complessa realtà competitiva e quindi conflittuale tra molteplici soggetti nei cui confronti non è più possibile applicare escatologicamente le normali categorie di alleati e avversari, amici e nemici, pubblico e privato, in un gioco che non è più a somma zero.
L'operatore d'intelligence, in altre parole, si è visto catapultato in breve tempo in una realtà alterata, nella quale gli si chiedeva di conservare i propri tratti distintivi e la propria ragion d'essere, vivendo in un

nuovo contesto e assumendo una conformazione più fluida e dinamica di quella ricorrente nella competizione strategica tra ordinamenti statuali.

Oggigiorno si è accettata a pieno la nuova concezione dei rapporti di potenza che vede l'economia e le sue varianti di riferimento – produzione industriale e ricerca tecnologica su tutte – imporsi sull'accezione tipicamente westfaliana del confronto strategico tra Stati, quali attori unici della comunità internazionale in un'ottica tipicamente otto/novecentesca, nella quale la sovranità era tratto distintivo dominante e l'agente d'intelligence si muoveva in confini chiari e precisi, determinando quasi ontologicamente obiettivi da raggiungere, metodi da utilizzare e nemici da combattere.

Non a caso negli anni novanta non poche difficoltà poterono riscontrarsi soprattutto all'interno degli apparati statuali a recepire concetti profondamente innovativi, come appunto l'idea di una intelligence "economica" e soprattutto il ribilanciamento delle categorie di minaccia e rischio per gli interessi strategici del sistema Paese.

Il graduale passaggio alle nuove "comunità intelligence" occidentali ha seguito una direttrice solo in parte lineare e omogenea, influenzata dai mutevoli scenari nazionali e internazionali, attraverso i quali oggi più che mai si può riscontrare in maniera particolare lo sforzo innovativo del Sistema italiano.

Per carpire e comprendere i caratteri del cambiamento diviene allora opportuno soffermarsi non solo sugli aspetti di tipo organizzativo, certamente importanti, ma ancor di più bisogna concentrarsi su un profilo marcatamente operativo, sia per le attività di *counter-intelligence* che per le attività di raccolta informazioni negli scenari esterni.

Quali sono le nuove minacce da monitorare? Quali gli obiettivi da raggiungere? È attraverso tali quesiti che si riesce a intravedere il volto della nuova intelligence e, indirettamente, il vero oggetto di attenzione da parte degli attori internazionali, pubblici o privati che siano: cyber-intelligence, intelligence energetica, economica, finanziaria e industriale. Ancora una volta il confronto di potenza tra apparati (che continuano a presentare una connotazione fortemente nazionale) si manifesta nella capacità di competere in uno scenario inconsueto e poco conosciuto, nel quale l'informazione è tutto e rappresenta l'interesse più alto e sensibile per le forze in gioco. In un mondo dai confini "fluidi", in cui le distanze si annullano e l'ingerenza esterna può manifestarsi nelle forme più desuete, la minaccia alla sicurezza dello Stato e dei suoi cittadini non si esaurisce col rischio terroristico e con le attività a questo collegate, ma assume i caratteri opachi tipici delle penetrazioni commerciali e degli attacchi alla solidità finanziaria di aziende e organizzazioni economiche strategiche per il Sistema Paese. Se la contrapposizione rigida, tipicamente novecentesca, tra hard power e soft power sembra perdere smalto a vantaggio di azioni non convenzionali e difficil-

mente classificabili, l'unico rimedio che lo Stato possa utilizzare contro tali minacce è proporzionalmente non convenzionale, capace di muoversi con discrezione e di innestarsi in profondità nel mondo dell'economia, della finanza e dell'industria. Per esercitare le sue funzioni, l'agente d'intelligence non può limitarsi a operare come un qualsiasi analista finanziario o di polizia tributaria, poiché questo non sarebbe sufficiente e non corrisponderebbe alla ragion d'essere che ne legittima l'azione. Per riprendere l'espressione di un acuto conoscitore della materia, "la legittimità sostanziale dei *servizi speciali* risiede negli interessi dello Stato e nella *non convenzionalità* del bene che si vuole acquisire o del pericolo da cui ci si vuole difendere, beni non acquisibili in via legale o in forma aperta".[1]

Ancora una volta, quindi, l'intelligence, pur indossando una nuova veste e agendo in nuovi scenari, conserva i suoi tratti distintivi e trova legittimazione nel più alto bene che lo Stato intenda tutelare: la sicurezza della Repubblica e dei suoi cittadini.

Si può allora capire chiaramente che gli apparati di sicurezza statuali siano cambiati con il tempo non per una artificiosa esigenza di adattamento ma per la necessità di continuare ad assicurare l'esatta corrispondenza alle richieste del decisore politico rispetto a minacce assai più impegnative e labili di quelle passate.

Se, infatti, si escludono i forti scossoni causati dai cosiddetti *black swans* o dagli attacchi di tipo terroristico, ai quali sempre si riserva un'attenzione altissima – soprattutto in un periodo storico in cui si assiste all'evidente revanscismo di conflitti a matrice geopolitica – si può prendere cognizione del fatto che i nostri Servizi siano portati oggi più che mai a interessarsi di economia, di finanza e principalmente di produzione industriale.

La competizione economica può nascondere fini reconditi e potenzialmente distruttivi per la stabilità e la sicurezza dello Stato: se l'esempio quasi scontato da richiamare è quello delle penetrazioni commerciali a tappeto, usate come arma non convenzionale da parte di organizzazioni statuali e non statuali – ad esempio, i fondi sovrani e gli hedge funds – vale anche la pena di soffermarsi sul rischio rappresentato dall'interessamento estero a specifiche attività particolarmente sensibili per i processi industriali e la ricerca tecnologica a livello nazionale: si pensi anche solamente alla produzione missilistica italiana e alle sue eccellenze, sistemi di comando e controllo e seeker, alla ricerca tecnologica in ambito aerospaziale, sperimentazione di materiali compositi e di processi produttivi tecnicamente avanzati, all'enorme potenziale strategico dell'industria energetica italiana e al tessuto intricato della piccola e media impresa, capace di sviluppare preziosissimo know how in ogni ambito della produzione manifatturiera.

Solo attraverso l'approfondita conoscenza e il continuo monitoraggio dei settori più sensibili si può assicurare quella crescita economica oggi indispensabile per reggere il confronto internazionale e tutelare la sicurezza della Repubblica.

Nella società dell'informazione e della rivoluzione virtuale, questo si traduce nella necessità di un'attenzione costante all'unico elemento davvero essenziale e insostituibile: il fattore umano. Tale osservazione si traduce nella centralità, ancora una volta, della *humint* in ambito intelligence e nella volontà di ribadire come i danni maggiori e le minacce più serie all'integrità dello Stato possano essere prevenuti grazie ad una comunità intelligence fondata sulla professionalità indiscussa delle sue donne e dei suoi uomini, che operano nell'ombra e raccolgono le informazioni indispensabili affinché il decisore politico possa esercitare le proprie funzioni nel più pertinente dei modi.

A tali considerazioni è essenziale affiancare la riflessione sui temi della cooperazione intergovernativa nella determinazione delle politiche industriali nazionali, quantomeno nei settori maggiormente sensibili, per i quali si richiede l'assunzione di responsabilità da parte del decisore politico, a cui spetta il compito di definire gli interessi strategici del sistema Paese e gli obiettivi da raggiungere nel medio – lungo termine. Con ciò si vuole affermare la funzione puramente ancillare del Sistema d'informazione, che opera su indirizzo e impulso dell'esecutivo anche nella sfera dell'intelligence economica.

Considerato, quindi, il contesto internazionale di riferimento e il novero degli strumenti a disposizione degli altri ordinamenti statuali, emerge con maggiore evidenza la necessità di concentrarsi sullo sviluppo e sulla realizzazione di strutture ad hoc, nella quali far convergere l'attività di monitoraggio sul campo da parte degli agenti operativi, il lavoro degli analisti e la riflessione scientifica. In tale osservazione si può intravedere il percorso intrapreso dal Sistema d'informazione per la sicurezza della Repubblica, nel quale il notevole sforzo di apertura e il progetto di strutturazione di una comunità di tecnici attraverso cui consolidare un *"sistema intelligence nazionale"*, sta producendo interessanti risultati.

Di certo in un settore tanto complesso è richiesto grande impegno da parte delle università e dei centri di ricerca, cui spetta il compito di favorire la riflessione scientifica e formare le menti migliori sui temi della sicurezza nazionale.

La strada attualmente percorsa dal Sistema d'informazione è quella della cooperazione attraverso convenzioni e accordi di collaborazione, al fine di promuovere attività corsuali e seminariali che ottengano quale primo risultato il contatto diretto con il potenziale bacino di riferimento.

È importante denotare, tra l'altro, che obiettivo indiretto di tali attività non sia semplicemente la possibile azione di reclutamento (che attira numerosissimi professionisti giovani e meno giovani) ma l'idea di porre le basi per un processo ben più ampio, quello della costruzione del *"sistema"* o della *"comunità"* di cui da tempo anche in Italia si discute. In tale sistema, la pluralità di funzioni e ruoli è certamente un elemento fondamentale.

Premessa, quindi, la necessaria molteplicità di attribuzioni e compiti da svolgere da parte del *sistema* nazionale,

1 Cossiga F., Abecedario per principianti, politici e militari, civili e gente comune, Rubbettino Editore, Roma, 2002, pag. 12.

diviene opportuno soffermarsi sui tratti distintivi della competizione economica che, con riferimento al sistema produttivo italiano, assume i caratteri innovativi e sinora poco conosciuti dell'intelligence industriale.
È evidente che l'intelligence industriale possa essere complessivamente inquadrata come una *species* nel *genus* dell'intelligence economica, conservandone tutte le caratteristiche di fondo e distinguendosi per il novero delle attività incluse, tutte connesse al concetto di *economia reale* e scisse dal mondo della finanza.
Si può, infatti, comprendere come la più frequente chiave di lettura utilizzata nell'ambito della competizione economica sia oggi quella dell'analisi finanziaria dei mercati e che spesso questa tendenza comporti l'offuscamento di minacce o opportunità di immediata rilevanza per la sicurezza nazionale.
Se la stragrande maggioranza delle attività economiche italiane è statisticamente composta da piccole e medie imprese operanti nel manifatturiero e nella trasformazione di materie prime o semilavorate in prodotti finiti, è opportuno concentrarsi sul fatto che tale fitto tessuto imprenditoriale debba essere oggetto di attenzione per gli eventuali rischi di attacco esterno a quella che è una colonna portante del sistema economico nazionale, e, al contempo, per i possibili vantaggi derivanti dal sostegno opportunamente indirizzato alla competizione su mercati esteri. Sotto entrambi i profili si può leggere la necessità di una presenza costante e strutturata da parte dei servizi d'informazione, il cui ruolo diviene fondamentale nell'assicurare tutela da possibili rischi e supporto info-operativo nel confronto con competitori stranieri, che spesso possono contare sulla presenza efficace delle rispettive istituzioni di riferimento.
Il ruolo del Sistema d'informazione per la sicurezza della Repubblica nell'intelligence industriale si svela nel riferimento all'insieme di regole e procedure in materia di tutela delle informazioni classificate, che possono anche riguardare processi o prodotti ritenuti strategicamente rilevanti per la sicurezza nazionale e coincidenti con il concetto di *"segreto industriale"*, che può rappresentare la linea di tangenza tra l'universo istituzionale e quello privato.
Il ruolo del Sistema d'informazione è, quindi, quello di supportare le realtà industriali nel tutelare e custodire opportunamente informazioni in grado di fare la differenza con una concorrenza che è spesso di prezzo più che di qualità. Lo sviluppo di know how tecnicamente avanzato è il risultato di tale attività e può essere garantito solo se alla base vi sia un'adeguata struttura di controllo su individui (NOS) e attività industriali (NOSI). Da ciò si può capire perché la vulnerabilità o l'esposizione incontrollata a minacce esterne sia un ostacolo al rilascio delle autorizzazioni di sicurezza.
Accanto alla tutela delle informazioni classificate, in termini operativi è opportuno richiamare il tema del monitoraggio quotidiano contro possibili azioni fisiche di spionaggio, più frequenti di quanto si possa immaginare.
Vale la pena, tra l'altro, di osservare come questo fenomeno, ritenuto da molti residuale, sia stato il principale oggetto di attenzione negli anni della guerra fredda, quando era frequente l'espressione "spionaggio industriale" e ci si riferiva, per l'appunto, ai più svariati tentativi di intromissione fisica nelle realtà industriali (ad esempio, i cosiddetti "*galleggianti"*).
Oggi la figura dello spionaggio industriale prende la forma della *cyber warfare* e del *cybercrime*, mutando nella metodologia e lasciando invariato il fine ultimo dell'azione: affossare l'attività economica bersagliata attraverso il furto di brevetti e documentazione tecnica.
Sotto questo profilo vale anche la pena di richiamare l'allarme più volte lanciato da autorevole dottrina[2] circa la debolezza dei sistemi di information communication technology (ICT) nella stragrande maggioranza delle piccole e medie imprese italiane e la necessità di un pieno recepimento delle procedure basiche di sicurezza per i relativi sistemi informativi[3].
L'insieme delle circostanze richiamate determina il focalizzarsi dell'attenzione sulle modalità di interfaccia tra Sistema d'informazione e strutture di security aziendale.
A riguardo è sufficiente richiamare il concetto secondo cui il rapporto tra strutture aziendali preposte alla sicurezza e apparato intelligence istituzionale debba essere attivo e consolidato in prassi di connessione e collegamento che iniziano a diffondersi in tutta Europa (si pensi alla figura dello SLO – *security liaison officer* – della quale anche in Italia ci si è interessati grazie ai lavori di ricerca realizzati sotto la direzione del Prof. Roberto Setola dell'Università Campus Bio-medico di Roma[4]).
Vale anche la pena di osservare che, soprattutto nelle micro-realtà italiane fatte di aziende a carattere personale o familiare, spesso nemmeno si conosca il concetto di security e si affronti la competizione economica senza alcuna conoscenza dei sistemi di sicurezza, sia a livello fisico che a livello ICT. Se nei singoli casi questo fenomeno non produce danni o effetti negativi immediatamente percettibili, è giusto osservare come in termini globali e sistemici si esponga il fianco a un ampio spettro di rischi e pericoli.
Ancora una volta, dunque, il venir meno della separazione tra pubblico e privato, tra competizione strategica e economica, determina un crescente interesse sui temi della sicurezza, per la quale non è più possibile applicare l'equazione del *"non core business"*, come spesso si è detto fino a pochi anni fa.
Oggi la sicurezza industriale è *core business* e il suo impatto sulle attività economiche è fondamentale, sia per le realtà private che per l'universo istituzionale, tenuto ad assicurare la stabilità e l'integrità del tessuto economico nazionale, da cui dipende la sicurezza della Repubblica. ■

---

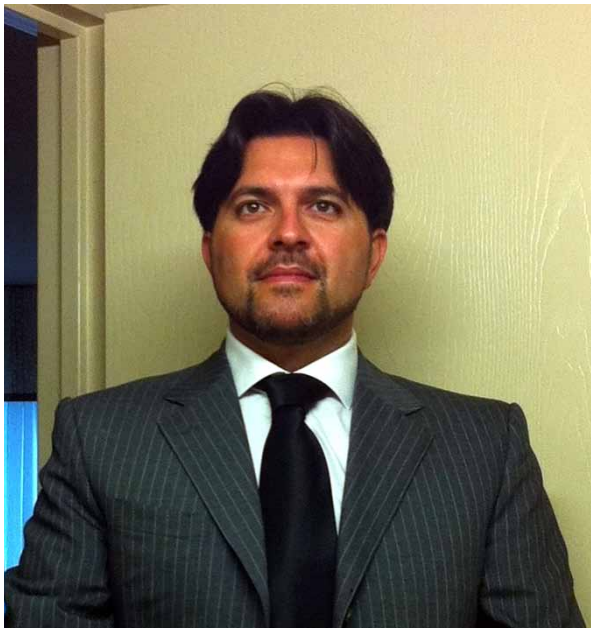
2 Mele S., La strategia italiana in materia di cyber security, ICT Security, Tecna Editore, Marzo 2014.

3 Mele S., Le best practice in materia di cyber security per le PMI, Sistema d''informazione per la sicurezza della Repubblica, 2014, http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/aziende-e-sicurezza/le-best-practice-in-materia-di-cyber-security-per-le-pmi.html.

4 Setola R. e Aa. Vv., Security Liaison Officer Project 2014 – Final Report, Università Campus Bio-medico di Roma, 2014.

INTERVISTA DOPPIA A RENATO E GIANLUCA GABELLI

Intervista di
Armando Caroli



Le strutture delle imprese sono in costante evoluzione: le dimensioni e le caratteristiche pionieristiche iniziali si sviluppano nell'asse del tempo, poi, una volta che l'organizzazione diventa adeguata agli obiettivi primari le risorse umane possono cambiare per i più svariati motivi.
Ragioni di età, interessi o conflitti possono far mutare l'organigramma o, addirittura, la proprietà stessa può cedere il comando ad altri imprenditori o ad un successore.
Ciò significa, quindi, che le mutazioni organizzative e di clima emotivo sono normali nel ciclo di vita delle imprese e non considerare questi passaggi nel giusto tempo può generare squilibri e gravi emergenze.
Per approfondire in tutte le loro fasi il tema del Passaggio Generazionale e del Change Management il 16 aprile 2014 a Colorno si è tenuto il "I Meeting Imprese Istituzioni Consulenza: Il futuro delle imprese tra ipercompetizione e nuove generazioni", organizzato da ALI – Associazione Legali Italiani Sezione di Parma, il Comune di Colorno, il Comune di Torrile ed A.A.C. Consulting S.r.l., in collaborazione con il Presidente della Camera di Commercio di Parma.
Nel corso di questo evento è stata data grande rilevanza alla testimonianza diretta degli imprenditori, padre e figlio, della società Effegidi International S.p.A. di Sacca di Colorno (PR), azienda nel settore chimico-plastico, in merito ai risultati ottenuti ed alle difficoltà incontrate e per questo numero di Capitale Intellettuale ho chiesto ai signori Renato e Gianluca Gabelli di sottoporsi ad un'intervista "parallela" per riportare i concetti espressi.

Nella Sua storia imprenditoriale quali sono state le principali difficoltà che ha dovuto affrontare e come è riuscito a superarle?

Renato Gabelli: Purtroppo la mia storia imprenditoriale inizia nel 1973 e ovviamente di difficoltà se ne sono dovute superare in varie circostanze. Direi che ho dovuto "vivere" diversi periodi e quindi potrei tranquillamente parlare quasi di epoche molto diverse l'una dall'altra. Ad un primo periodo, quasi pionieristico, ove il mercato era solo nazionale e le difficoltà erano soprattutto di carattere tecnico, in quanto il rapporto umano era più alla portata, ha fatto seguito sempre un crescendo di difficoltà. È stato non facile, in queste occasioni, lo studio e la creazione dei prodotti che interessassero il mercato su cui avevo puntato in modo da presentarmi con idee innovative che mi permettessero appunto di destare l'interesse delle varie aziende. Inoltre, trovare dei collaboratori che credessero nelle mie idee, e soprattutto che fossero in grado di realizzarle, anche se non avevano competenze specifiche è stato un altro passaggio importante. Si è passati quindi attraverso varie fasi, tutte non facili, dallo studio tecnico alla fase manuale operativa, dal curare il lavoro commerciale alla amministrazione quasi quotidiana. Non è stato semplice soprattutto trovare dei collaboratori specializzati, anche se poi alla lunga devo dire che l'impresa è riuscita. Ho trovato persone che, dando il meglio di sé, hanno contribuito a far crescere l'azienda con grande applicazione. Indubbiamente, le più grosse difficoltà sono state nell'affrontare i mercati esteri ove si è cozzato contro sistemi diversi di approccio e contro la diffidenza che regnava molto spesso verso le aziende italiane: oggi però il nostro fiore all'occhiello è proprio il mercato estero.

Gianluca Gabelli: Sicuramente le mie esperienze imprenditoriali sono ancora agli inizi, ma ritengo, visto le difficoltà economiche, finanziarie e di mercato degli ultimi anni di aver avuto una buona scuola e un buon maestro: mio padre. Premesso questo ritengo che la maggiore difficoltà imprenditoriale sia stata, e lo sarà ancora per un po', il passaggio generazionale ed il subentro indolore, ovvero passare da un metodo funzionante, collaudato e vincente, com'è stato quello dei miei predecessori al mio, "imposto" anche dal mercato e dal mondo che cambia repentinamente; rimanere al passo con il mercato, che al contrario di anni fa cambia molto più vorticosamente, sarà uno degli obiettivi. Purtroppo, oggi le decisioni strategiche, che una volta potevano durare anni, resistono mesi e/o settimane. Chi saprà adeguarsi a questa frenesia, gestionale e di mercato, riuscirà a fare business, ma per far questo l'unica soluzione sarà, ed è tutt'oggi, circondarsi di persone valide, di una struttura snella, dinamica ed efficace.

Come crede siano cambiati nel tempo i bisogni delle aziende in termini di competenze delle risorse umane? Ritiene che sia facile trovare figure professionali preparate e pronte per l'inserimento in azienda, oppure trova che vi sia ancora molta distanza tra gli istituti di formazione ed i bisogni dell'impresa?

RG: Come dicevo i periodi e le necessità che si sono succedute sono mutati nel tempo in modo sostanziale. Siamo passati da un sistema con una mentalità prettamente "artigianale" nell'affrontare ogni tematica ad un modo sicuramente più professionale, grazie anche alla "apertura" verso l'utilizzo di strutture esterne. Da qui la necessità per me e per l'azienda di riorganizzare la struttura operativa, commerciale e quindi tutto l'apparato. Tutto questo anche rivalutando alcune mie abitudini e soprattutto di inducendo i miei collaboratori a valutare l'ineluttabilità di "crescere" sotto i diversi profili. Questo succede ormai da qualche anno e, francamente, si nota in modo palese un forte miglioramento sia nei rapporti interni che nei contatti esterni. Non posso e non devo nascondere di aver avuto momenti di profonda incertezza nel valutare le varie proposte che via via mi venivano sottoposte. Le decisioni sono state sofferte, sia sotto il profilo puramente economico che umano poiché, a volte, si sono scontrate con le mie idee. Alla fine però devo ribadire che le mie decisioni hanno portato l'azienda ad imporsi ed a valorizzarsi, anche e soprattutto nei mercati internazionali. Dire che si è raggiunto l'apice è sicuramente sbagliato perché sia per ragioni strategiche che per la rapidità dei mutamenti che si susseguono, non trascurando le sempre più complesse ragioni economiche che si presentano, è necessario restare sempre aggiornati sotto qualsiasi profilo.

GG: Ritengo che le difficoltà dell'economia mondiale, che da anni ormai ci hanno investiti, abbiano creato una sorta di selezione naturale della Specie, risorse, ed indotto le risorse a doversi formare e qualificare con più specificità per poter combattere contro il surplus di risorse in gioco. Penso che la qualità in alcune figure sia sicuramente aumentata, ma siamo ancora lontani dalla professionalità e dalla responsabilità che sarebbe necessaria alle varie figure lavorative, e che aiuterebbero questo paese a riemergere. Siamo troppo legati ai nostri retaggi e poco inclini al cambiamento, nel nostro DNA, per comprendere che si deve rinnovare dando fiducia alle nuove idee.

Quanto considera importante la formazione dei suoi collaboratori per il raggiungimento del successo aziendale e degli obiettivi strategici e come ha deciso di operare in questo ambito negli anni?

RG: Pensare che i collaboratori possano, col solo fatto di seguire i tuoi suggerimenti, raggiungere gli obiettivi strategici che l'azienda si è posta è veramente utopia. È quindi molto importante pretendere che anche attraverso l'aiuto di terzi i collaboratori debbano essere aiutati con corsi specifici. Difficilmente un imprenditore pur bravo che possa essere, almeno secondo la mia opinione, riesce a giudicare se stesso con estrema obiettività e a giudicare i suoi eventuali errori. Ritengo che in fondo ogni imprenditore abbia dentro se stesso un briciolo di presunzione ed è sicuramente importante che, a volte, qualcuno lo faccia riflettere e gli faccia valutare ogni condizione sotto diversi profili. Negli anni ho visto, credendo nelle opportunità proposte, miglioramenti notevoli sia nei rapporti interper-

sonali che operativi. Ciò non deve essere frutto di episodi saltuari, ma anno dopo anno, lo studio di un progetto che porti all'obiettivo stabilito verificando che, effettivamente, la formazione sia un vero arricchimento e non fine a se stessa.

GG: Personalmente ho partecipato a percorsi formativi trasversali di management per oltre tre anni: è perciò ovvio e scontato che io ritenga importantissima la formazione delle risorse umane. È per tale motivo che all'interno della nostra struttura ho deciso d'investire su nuove risorse, facendole evolvere e cresce, attraverso una serie di corsi formativi programmati per far si che si creino veri e propri team di lavoro e si possa interloquire, pensare e comunicare partendo da una stessa cultura di formazione, univoca e condivisa.

Come ha affrontato il passaggio di generazione e qual è la Sua posizione rispetto all'inserimento in azienda di manager esterni alla famiglia?

RG: Il passaggio generazionale è di fatto un periodo che se non inteso nel giusto modo potrebbe risultare traumatico. Nel mio caso, e per fortuna, non è stato cosi. Ritengo di aver saputo accettare molto serenamente il momento, anche in questo caso, discutendo spesso con l'aiuto della consulenza psicologica. L'avere le risposte ai dubbi che via via possono insorgere favorisce il superamento del periodo con la giusta serenità, diventando quasi un momento di piacere. L'inserimento anche eventuale di manager è stato per me un fatto assolutamente positivo che è divenuto determinante anche per la crescita aziendale: naturalmente è importante scegliere le persone giuste che condividano lealmente gli stessi obiettivi e che sappiano coniugare anche ciò che di buono l'Azienda ha in sé con le positività che il manager attivo può suggerire.

GG: Devo dire che l'affiancamento e l'approccio al lavoro di mio padre è stato sicuramente un buon aiuto, in quanto diluito nel tempo. La mia entrata in azienda è stata fatta oltre 20 anni fa, partendo dalla produzione, passando per il magazzino, per la logistica, fino ad arrivare alla Direzione. Probabilmente è anche per questo lungo e tortuoso percorso che devo dire, pur essendo ancora per alcuni aspetti in "apprendimento", di avere affrontato un passaggio generazionale buono ed indolore.

Avendo avuto modo di confrontarmi con tutti i passaggi produttivi e cambiamenti aziendali ho avuto modo di accrescere la mia personalità all'interno di una struttura che conosco sin dalle fondamenta. Ritengo che l'inserimento di manager che abbiano competenze, volontà, professionalità e responsabilità, senza paura di sporcarsi le mani, sia stato – com'è successo per noi – e possa essere una forza in più per la stabilità e la crescita delle aziende.

Quale consiglio si sente di dare alle imprese familiari che devono affrontare il passaggio generazionale?

RG: È molto difficile poter suggerire o consigliare il come affrontare un passaggio generazionale in quanto credo che ogni "caso" vada affrontato probabilmente in modo diverso e che vadano considerati i diversi fattori non ultimo quello caratteriale del soggetto o dei soggetti che dovranno prendersi in carico l'Azienda. In ogni modo posso solo considerare le mie recenti esperienze e certo non ereggermi ad esperto. Sarei solo, in questo caso, un presuntuoso. Credo che tra i primi elementi da considerare ci sia la sicurezza che si può avere nel dare un giudizio su colui o coloro che dovranno divenire il fulcro della gestione aziendale. Il basarsi solamente sul criterio affettivo in genere fa pensare sempre in modo positivo, anche quando i fatti non lo confermerebbero; occorre valutare con estrema attenzione le capacità ed anche le varie possibilità per poter proseguire, e magari migliorare, un cammino con buoni risultati. Il ritiro eventuale, a mio avviso, deve essere graduale e non lasciare in modo improvviso, ma concedere gradualmente i giusti spazi a colui o coloro che dovranno in qualche modo sostituirti. Consigliare ove necessario senza imporre assolutamente le proprie teorie e saper accettare con serenità le novità che verranno introdotte. Saper quindi accettare il "nuovo".

GG: Dare consigli in un ambito così delicato, della vita di un'azienda, non è mai facile, in quanto ci sono attività che durante o dopo il passaggio generazionale si perdono dando origine a situazioni irreversibili e dannose per il futuro. Molte volte infatti, si pensa che il pensiero o le proprie certezze siano uniche o peggio migliori a prescindere. Invece, occorre dialogare ed ascoltare anche con coloro che, pur in altri tempi, hanno saputo creare dal niente strutture che oggi, debitamente riviste e rivalutate possono continuare a dare profitto a tutti. ■

ALI Associazione Legali Italiani

I MEETING

IMPRESE ISTITUZIONI CONSULENZA

Colorno 2014

www.ali-parma.it **www.associazionelegaliitaliani.it**

ALI – Associazione Legali Italiani – Sezione di Parma
Via Giosuè Carducci 24 – 43121 Parma (PR)
Tel 0521.232403 – Fax 0521.1523233 – Mail info@ali-parma.it
P.IVA 02689610349 – C.F. 92174670346

INTERNAZIONALIZZAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO POLITICO

Modello di analisi della vulnerabilità dei progetti ai rischi di natura politica. Nella progettazione, nella definizione e nell'implementazione delle strategie di ingresso nei mercati globali occorre fronteggiare una situazione politica internazionale in continuo mutamento che condiziona in maniera rilevante le scelte imprenditoriali

Stefano Campioli
Consulente di management

Abbiamo fronteggiato gravi minacce prima d'ora, ma raramente abbiamo incontrato una tale varietà di sfide e rischi allo stesso tempo.

John O. Brennan, Conference on National Security (primo convegno pubblico CIA), Georgetown, Washington, 2014.

Cogliere opportunità di *business* oggi significa confrontarsi con mercati interdipendenti, interconnessi, globalizzati e perciò ipercompetitivi e turbolenti. In un'unica accezione, rischiosi. Per garantire la propria sopravvivenza in condizioni di sviluppo, le organizzazioni si trovano ad affrontare uno spettro di rischi ampio come mai prima d'ora, che causa conseguenze rilevanti e non facilmente prevedibili. In particolare, nella progettazione, nella definizione e nell'implementazione delle strategie di ingresso nei mercati globali occorre fronteggiare una situazione politica internazionale in continuo mutamento che condiziona in maniera rilevante le scelte imprenditoriali. Gli eventi della Primavera Araba in Medio Oriente e nord dell'Africa oltre agli attualissimi avvenimenti in Libia e Iraq confermano la portata e le potenziali conseguenze del rischio di natura politica sugli interessi e sulle opportunità di *business* internazionali.

Un recente studio condotto da ricercatori cinesi circa la vulnerabilità dei progetti internazionali – nel settore delle costruzioni – ai rischi di natura politica[1] evidenzia variabili e fattori utili a rappresentare il concetto di vulnerabilità di un progetto al rischio politico, esplora le dimensioni della vulnerabilità e suggerisce tattiche semplici di ausilio alla costruzione di un portafoglio di progetti bilanciato rispetto al tema del rischio politico.
Non è infrequente che, anche in un contesto di *business* internazionale, in presenza di investimenti diretti all'estero e di *joint venture* internazionali, la valutazione e la gestione dei rischi di natura politica siano prevalentemente oggetto dell'intuizione informata dell'imprenditore e della sua organizzazione e costituiscano un

1 Xiaopeng Deng, Low Sui Pheng, Xianbo Zhao, *Project System Vulnerability to Political Risks in International Construction Projects: The Case of Chinese Contractors,* Project Management Journal, Vol. 45, N. 2, 2014.

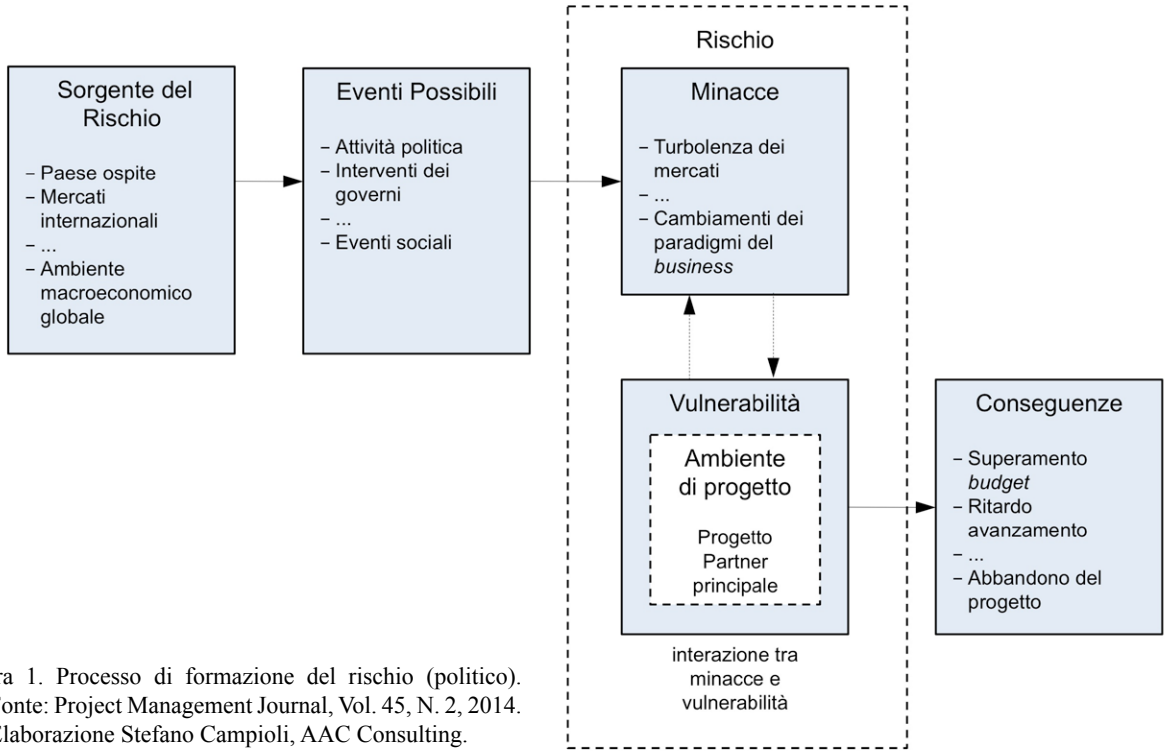


Figura 1. Processo di formazione del rischio (politico). Fonte: Project Management Journal, Vol. 45, N. 2, 2014. Elaborazione Stefano Campioli, AAC Consulting.

insieme di argomenti percepiti molto distanti dal *business* e, per giunta, difficili da misurare.

Nella definizione di Xiaopeng e colleghi, il rischio politico descrive la natura e il genere dei rischi connessi all'attività politica, agli interventi del governo e agli eventi sociali di uno o più Paesi.

La nascita e l'evoluzione di un rischio generico seguono un flusso che, in letteratura, è codificato attraverso un processo determinato (Figura 1): una sorgente di rischio può dare luogo a uno spettro di eventi possibili che rappresentano una gamma di minacce. Ove tali minacce interagiscano – sovrapponendosi – con la vulnerabilità di un progetto o di una *venture* imprenditoriale, allora si materializza il rischio e l'interazione dei due fattori genera conseguenze. Il processo inizia perciò al momento dell'origine di un evento di rischio e termina quando viene prodotta una conseguenza.

In ambito politico, la sorgente di rischio può essere costituita dal Paese nel quale si opera o addirittura dall'ambiente internazionale o dal contesto globale. Gli eventi possibili ai quali tali sorgenti di rischio danno luogo variano (cfr. definizione di rischio) dalla stessa attività politica di un Paese, agli interventi dei governi (ad esempio, nazionalizzazione, protezionismo, ecc.), agli eventi sociali (ad esempio, rivoluzione, boicottaggio, ecc.). Le attività economiche e imprenditoriali subiscono, ad esempio, le minacce di forti discontinuità nello scenario dei mercati (ivi *business environment*) e di cambiamenti radicali e improvvisi delle "regole del gioco". I rischi legati alle interazioni tra le vulnerabilità intrinseche dell'ambiente di progetto o di *business* e l'improvviso mutare delle condizioni al contorno possono generare conseguenze che vanno dal superamento del *budget* pianificato, al ritardo nell'implementazione della strategia o nell'avanzamento del progetto fino ai danni alle persone o alle cose e all'abbandono (*exit strategy, way out)* del progetto.

È tipico definire un progetto come una *venture* temporanea intrapresa per creare un risultato unico (prodotto, servizio, esperienza, ecc.) e che possiede un numero rilevante di elementi interrelati e interconnessi, numerose unità organizzative e risorse impiegate per raggiungere obiettivi determinati.

Ora e secondo la descrizione del processo di rischio proposta, la nascita del rischio è determinata dall'interazione tra le minacce e la vulnerabilità di un'organizzazione nell'ambito di un progetto, in altre parole essa dipende dalle caratteristiche di entrambe l'azienda e il progetto ed ha una natura varia e complessa. Tuttavia, due sono gli elementi fondamentali che costituiscono *l'ambiente o il sistema di progetto* o di *business*: il progetto stesso e il *partner* principale (ad esempio, nei progetti di infrastrutture il *partner* principale può sovente essere identificato nel principale appaltatore, il *main contractor*) della rete contrattuale del progetto[2].

L'accoppiamento tra progetto e il *partner* principale – e la loro mutua interazione – definiscono e caratterizzano l'*ambiente o il sistema di progetto*. Poiché i due soggetti risentono dell'influenza delle forze di mercato, macroeconomiche, dell'industria, sono soggetti alle tendenze

2 Stefano Gatti, Financing and Investing in Infrastructure, Università Commerciale Luigi Bocconi, Coursera, World Wide Web, 2014.

chiave[3] e rispondono alle scelte politiche dei rispettivi Paesi, il *sistema o ambiente di progetto* racchiude, il risultato di interazioni e interrelazioni sia a livello microeconomico che macroeconomico (Figura 2).
Nell'indagare l'idea di vulnerabilità di un progetto (*venture*) internazionale e analizzare la gestione del rischio politico occorre allora considerare le caratteristiche degli attori principali *dell'ambiente o sistema di progetto.*
Il concetto di vulnerabilità di un progetto (*venture*) viene descritto dalla letteratura attraverso la molteplicità delle dimensioni di esposizione, sensibilità al rischio, potenzialità, capacità, resilienza, robustezza, adattabilità e capacità di ripresa del progetto.
L'analisi di vulnerabilità e l'analisi di rischio possono essere integrate in modo tale da facilitare la comprensione di come un progetto o una *venture* reagisca e risponda alle minacce degli eventi generati dalle sorgenti di rischio in relazione alle proprie vulnerabilità.
A questo scopo e in un tentativo di estrema semplificazione, la nozione di vulnerabilità di un *sistema o ambiente di* progetto può essere compresa pensando a: un vero e proprio *vulnus* nel progetto, una proprietà intrinseca del progetto, uno stato del progetto che esiste indipendentemente da ma interagisce con le minacce esterne e conduce a conseguenze di rischio e, infine, la capacità di risposta del progetto al rischio politico.
È facile comprendere come la consapevolezza e la corretta analisi della vulnerabilità *dell'ambiente o sistema di progetto* e la loro integrazione nelle attività di gestione del rischio di natura politica possano essere d'aiuto alle imprese per condurre al successo le loro *venture* internazionali se la vulnerabilità agli eventi generatori il rischio politico viene ottimizzata.
Poiché l'impatto degli eventi politici varia da azienda ad azienda e da progetto a progetto, occorre codificare una pluralità di variabili o dimensioni per rappresentare e misurare la vulnerabilità.
Esistono variabili specifiche e proprie del *partner* principale del progetto che contribuiscono – nell'interazione con le minacce – a generare rischio politico: variabili che descrivono attributi del soggetto quali, ad esempio, dimensioni, nazionalità, *background*, reputazione, cultura, azionariato, indebitamento, ecc.; variabili correlate alle attività del *partner* connesse al progetto come illeciti, trasferimento tecnologico, localizzazione, internazionalizzazione, diversificazione, posizione di mercato (monopolistica, oligopolistica, dominante, ecc.), dipendenza e coinvolgimento nell'economia e nel mercato locali; variabili legate all'attività del management nell'ambito del progetto e cioè correlate alla capacità di gestire il rischio politico, alle relazioni con i gruppi di potere o di pressione, alle relazioni con i governi e con l'opinione pubblica del Paese che ospita le *venture* o i progetti.
È possibile inoltre rilevare un secondo gruppo di variabili specifiche del progetto che contribuiscono alla generazione del rischio politico: dimensione, durata, luogo di localizzazione e complessità della *venture*, desiderabilità e opinione pubblica nei riguardi del progetto oltre alla sua struttura finanziaria e alle condizioni contrattuali. ■ [*continua*]

3 Stefano Campioli, *Internazionalizzazione e Business Model Re-engineering*, Capitale Intellettuale, Anno 5, N. 1, 2014.

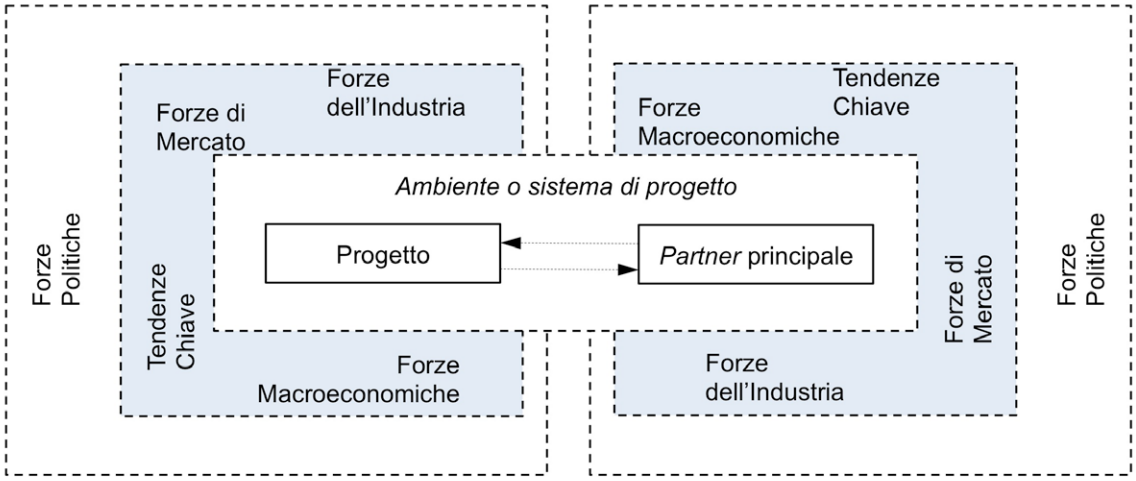


Figura 2. Ambiente o Sistema di Progetto e interrelazioni con Ambiente Esterno. Fonte: Project Management Journal, Vol. 45, N. 2, 2014. Elaborazione Stefano Campioli, AAC Consulting.

BREVETTO ED INNOVAZIONE, UN LEGAME BIUNIVOCO: LA SITUAZIONE ITALIANA

Un brevetto, in concreto, può essere considerato una sorta di contratto fra un inventore e lo Stato, in virtù del quale lo Stato concede all'inventore un diritto di esclusiva limitato nel tempo, in cambio di una sufficiente descrizione dell'invenzione, ossia della nuova ed innovativa soluzione del problema tecnico, che consenta ai terzi di riprodurla, una volta terminato il periodo di esclusiva

Lucio Riva
Legal Director

Nel presente articolo si discuterà sull'importanza dei brevetti quali strumenti per la tutela dell'innovazione con particolare riferimento al mercato nazionale e all'approccio delle imprese italiane a detto strumento di tutela.
Prima di addentrarsi in tale disamina, si ritiene opportuno riassumere brevemente i concetti generali alla base dei brevetti e le relative implicazioni giuridiche ed economiche, rimandando per ulteriori considerazioni ai concetti espressi al quadro 1 posto in calce al presente articolo.

Il Brevetto

I testi giuridici di proprietà industriale tendono ad astenersi dal fornire una definizione precisa di "brevetto". Se si consulta un dizionario della lingua italiana[1], si trova la definizione: *dichiarazione ufficiale che attesta la paternità di un'invenzione con conseguente esclusività del suo sfruttamento economico.*
Non essendo tuttavia scopo del presente articolo discutere circa la natura dell'istituto del brevetto dal punto squisitamente dottrinale ci si limiterà a fornire una definizione di "brevetto" certamente non rigorosa, ma efficace dal punto di vista della comprensione da parte di lettori che non siano cultori della materia giuridica.
Un brevetto, in concreto, può essere considerato una sorta di contratto fra un inventore e lo Stato – o un Autorità sovranazionale (ad esempio l'Unione Europea), in virtù del quale lo Stato concede all'inventore un diritto di esclusiva limitato nel tempo, 20 anni dalla data di deposito della iniziale domanda di brevetto, in cambio di una sufficiente descrizione dell'invenzione, ossia della nuova ed innovativa soluzione del problema tecnico, che consenta ai terzi di riprodurla, una volta terminato il periodo di esclusiva. La disponibilità al pubblico di tale descrizione ha altresì lo scopo di promuovere il progresso tecnico.

Che cosa può essere brevettato?

Salvo alcune eccezioni specificamente previste dalla legge[2], qualunque invenzione può essere oggetto di un brevetto. Infatti, mutuando la definizione presente sul sito dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (www.uibm.gov.it), "*un'invenzione può essere considerata la soluzione*

1 DISC – Dizionario Italiano Sabatini Coletti, Giunti Editore, Firenze, pag. 328.

2 Art. 2585 cc, art. 2586 c.c., art. 45 Codice della Proprietà Industriale – D.Lgs. 10 febbraio 2005 n. 30.

nuova ed inventiva di un problema tecnico" oppure come definito dalla stessa Legge[3] *"un'invenzione è considerata come implicante un'attività inventiva se, per una persona esperta del ramo, essa non risulta in modo evidente dallo stato della tecnica"*.

Sono invece precisate, come sopra accennato, nelle diverse legislazioni, quale quella italiana, le eccezioni alla tutela brevettuale. In particolare si precisa che non possono essere oggetto di tutela brevettuale: le pure e semplici scoperte, le teorie scientifiche, i metodi matematici, i metodi per attività intellettuali, per gioco o per attività commerciali, i programmi per elaboratori e le presentazioni di informazioni[4].
Tuttavia eventuali applicazioni pratiche dei metodi sopra elencati, che presentino caratteristiche tecniche, possono essere tutelate. Per esempio, non può essere brevettata una nuova sostanza estratta da una certa pianta, se essa non trova alcuna applicazione pratica, ma se la stessa risulta avere un'attività terapeutica, la brevettazione diventa possibile[5].
Infine, non sono considerati invenzioni, e pertanto non sono proteggibili, i metodi per il trattamento chirurgico o terapeutico del corpo umano o animale e i metodi diagnostici applicati al corpo umano o animale[6].
L'invenzione, per poter essere brevettata, deve pertanto presentare quattro requisiti fondamentali:

1. deve essere nuova alla data del deposito della domanda di brevetto, ovvero non deve essere stata divulgata in precedenza dallo stesso inventore né deve essere stata divulgata da terzi in documenti pubblicati anteriormente o in altri modi;
2. non deve essere deducibile in maniera ovvia da quanto già noto nella tecnica[7];
3. deve poter essere applicata industrialmente[8];
4. deve essere descritta in maniera sufficientemente chiara e completa da poter essere riprodotta da qualunque tecnico del settore[9].

I diritti del titolare del brevetto

Il titolare del brevetto ha il diritto esclusivo di realizzare l'invenzione, di disporne e di farne oggetto di commercio, nonché di vietare a terzi di produrre, usare, mettere in commercio, vendere ed importare il prodotto protetto dal brevetto. Nel caso di un brevetto di procedimento, il diritto di esclusiva riguarda l'attuazione del procedimento e l'utilizzo, la commercializzazione e l'importazione del prodotto direttamente ottenuto dal procedimento[10].

Chi è il titolare del brevetto?

L'inventore ha sempre il diritto morale[11] di essere riconosciuto come tale, ma i diritti di natura patrimoniale[12] connessi al brevetto spettano all'inventore solo se quest'ultimo non è legato ad una società/impresa da un contratto o rapporto di lavoro. In tal caso infatti i diritti patrimoniali spettano alla società/impresa e per l'inventore può essere tutt'al più previsto un compenso, cosiddetto *equo premio*, qualora non riceva già una remunerazione aggiuntiva per un'attività inventiva prevista dal contratto di lavoro[13].

Tipi di brevetto

La via più tradizionale per proteggere un'invenzione è quella che prevede il deposito iniziale di una domanda di brevetto italiana, cui segue entro 12 mesi il deposito di corrispondenti domande all'estero (per esempio, domanda Usa o europea). Queste ultime, benché depositate molti mesi dopo, risulteranno agli effetti pratici depositate all'epoca della domanda italiana iniziale, grazie al cosiddetto diritto di "priorità" garantito dalla Convenzione di Unione di Parigi del 1883[14].
Nelle ultime decadi si è però sempre più affermata una seconda via, che prevede il deposito di una prima domanda europea[15], seguita entro 12 mesi dal deposito di domande nei rimanenti paesi esteri. Questa seconda via, sebbene leggermente più costosa, presenta il vantaggio di portare all'ottenimento non solo di una prima valutazione della reale validità della domanda depositata, grazie al rapporto di ricerca emesso dall'Ufficio Brevetti Europeo, entro circa 6 mesi dal deposito, ma anche di avere un'indicazione di quale sarà l'iter della procedura di esame finalizzata alla valutazione dei requisiti per la concessione del brevetto dato che l'esaminatore fonderà, quantomeno inizialmente, il suo convincimento sulla base del predetto rapporto d ricerca.
Infine, esiste una terza via che prevede il deposito diretto di una domanda internazionale in base al *Patent Cooperation Treaty* (PCT)[16]. Questa terza via non offre tuttavia particolari vantaggi rispetto alla seconda, salvo casi molto particolari, e risulta decisamente più costosa.

Il deposito di una domanda PCT entro 12 mesi dal deposito di un'iniziale domanda italiana o europea costituisce invece una valida alternativa al deposito nelle singole nazioni estere, poiché consente di mantenere un'opzione sul deposito praticamente in quasi tutti gli stati esteri di interesse industriale, fino a 30 mesi dal deposito iniziale, e di effettuare la scelta definitiva in un momento in cui si dispone di una valutazione preliminare della validità

3 Art. 48 Codice della Proprietà Industriale.

4 Art. 45, n. 2 e n. 3 Codice della Proprietà Industriale.

5 Art. 46 n. 4 Codice della Proprietà Industriale.

6 Art. 45 n. 4 Codice della Proprietà Industriale.

7 Art. 46 Codice della Proprietà Industriale.

8 Art. 45 e art. 49 Codice della Proprietà Industriale.

9 Art. 51 n. 2 Codice della Proprietà Industriale.

10 Art. 2584 cc.

11 Art. 2588 cc e art. 62 Codice della Proprietà Industriale.

12 Art. 63 Codice della Proprietà Industriale.

13 Art. 2590 cc e art. 64 Codice della Proprietà Industriale.

14 Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale del 20.3..1883 e successive integrazioni – Convenzione sulla Concessione dei Brevetti Europei (CBE), 5.10.1973 – www.epo.org.

15 Trattato di Cooperazione in materia di Brevetti (PCT), 19.6.1970 – www.wipo.org.

16 http://www.minindustria.it/; http://www.european-patent-office.org/

della domanda depositata, grazie all'esame preliminare effettuato nel frattempo dall'autorità d'esame internazionale – costituita, nel caso di un richiedente italiano, dall'Ufficio Brevetti Europeo – ed avendo già ottenuto un riscontro sull'effettivo interesse industriale dell'invenzione.

Prossimamente, probabilmente a partire dal 2016, sarà possibile depositare la domanda di Brevetto Unitario Europeo[17] che consentirà di ottenere una protezione brevettuale unica in tutto il territorio dell'Unione, eccezion fatta per l'Italia e la Spagna, come sotto meglio precisato, senza necessità di procedere, come invece richiesto per il Brevetto Europeo tradizionale, alle fasi nazionali, ossia alle procedure amministrative necessarie per ottenere la convalida del brevetto, rilasciato dall'Ufficio dei Brevetti Europeo, nei singoli stati nazionali.
La procedura per ottenere il Brevetto Unitario è sostanzialmente coincidente con quella attualmente prevista per il Brevetto Europeo e, solo al momento della concessione di tale Brevetto Europeo, sarà facoltà del titolare del brevetto richiedere che il proprio brevetto abbia effetto unitario nei paesi aderenti al sistema del brevetto unitario.
Il Brevetto Europeo tradizionale e il Brevetto Europeo con effetto Unitario potranno quindi coesistere.
Di conseguenza, i titolari dei brevetti che vorranno tutelare l'oggetto del Brevetto Unitario in Italia e in Spagna, nonché negli altri paesi non unionisti aderenti alla Convenzione del Brevetto Europeo – si indicano a titolo esemplificativo, Svizzera, Norvegia e Turchia – potranno tutelare i loro titoli brevettuali mediante la convalidazione in questi stati del suddetto tradizionale Brevetto Europeo.
L'Italia infatti, al pari della Spagna, non ha aderito al Regolamento del Brevetto Unitario a seguito di una diatriba sorta sulla scelta della lingue ufficiali adottate per tale nuovo istituto brevettuale. Queste ultime sono esclusivamente l'inglese, il tedesco ed il francese.
L'utilizzo di queste lingue dispenserà il titolare del brevetto dall'effettuare le traduzioni del contenuto del brevetto stesso nelle singole lingue nazionali, a differenza di quanto avviene oggi per ottenere la convalida del Brevetto Europeo nei singoli stati.
Inoltre, il Brevetto Unitario Europeo assolverà il titolare dall'obbligo di pagare le tasse annuali di mantenimento in vita del brevetto nei singoli stati, con conseguente presumibile risparmio nei costi di mantenimento in vita del relativo brevetto e, certamente, con una maggiore semplificazione del relativo adempimento amministrativo.

Quanto costa brevettare

È difficile quantificare a priori il costo del deposito di una domanda di brevetto giacché esso dipende dalla natura della materia da brevettare, dalle eventuali ricerche preventive e dal maggior, o minor, aiuto conferito al richiedente il brevetto da parte del consulente brevettuale a cui spesso si ricorre per poter redigere al meglio il contenuto del brevetto stesso. In ogni modo, per avere un'idea minima di tali costi, ossia delle tasse ufficiali di deposito richieste all'atto del deposito, è possibile visitare le pagine dei siti dell'Ufficio Italiano Brevetti Marchi (www.uibm.gov.it) e dell'Ufficio Brevetti Europeo (www. Epo.org).
Esaurito l'excursus generale sui concetti di invenzione e brevetto, rimandiamo al prossimo numero di Capitale Intellettuale per considerare la situazione nel campo dei brevetti a livello internazionale. ■ [*continua*]

17 Reg. UE 1257/2012 del 17.12.2012 e Reg. UE 1260/2012 del 17.12.2012

Greennova

Innovazioni tecnologiche e sostenibilità

La produzione artigianale della birra è la nostra passione

Cerchiamo di migliorare costantemente la qualità delle nostre birre selezionando le materie prime migliori ed i processi di produzione più antichi e più idonei. Amiamo il nostro territorio e cerchiamo di divulgarne la conoscenza attraverso la promozione dei prodotti tipici (inserendoli nelle nostre produzioni, come le castagne IGP che utilizziamo per la Bastarda Rossa e le altre birre di questa tipologia), della storia e delle leggende, inserendole nei nomi delle birre (Drago della Selva, Contessa, Aldobrandesca). La nostra produzione, che si avvale di un acqua particolarmente pura e leggera come quella della sorgente del Fiora, avviene in un ambiente naturale e genuino, lontano dall'inquinamento e dalle industrie. Non microfiltriamo e non pastorizziamo le nostre birre, che sono vive in quanto mantengono inalterati i profumi ed i sapori di una birra autentica e genuina.

Birra artigianale dal 2006

Da semplici appassionati e produttori casalinghi di birre, ci siamo trasformati in imprenditori per valorizzare la nostra amata montagna. Dal 2006 ha preso corpo il progetto che dopo 5 anni vede ancora l'azienda espandersi e mirare sempre a traguardi più ambiziosi in termini di qualità e diffusione a livello Internazionale.

Costituzione dell'impianto

Nel 2010 abbiamo sostituito il piccolo, ma funzionante impianto della Braumaster, con un Simatec Zingarelli capace di produrre con un breve intervallo, 2 cotte di un volume massimo di 11 ettolitri ciascuna. L'impianto presenta una serie di accorgimenti per ridurre al minimo l'ossidazione a caldo del mosto. Oltre alla sala cottura l'impianto è costituito da 2 tini di fermentazione da 50 ettolitri, uno da 30 ettolitri, 3 tini da 25 ettolitri a pressione e 6 tini da 12 ettolitri. Tutti i tini sono tenuti alla temperatura desiderata da una vasca dell'acqua gelida. La vasca di manovra è dotata di agitatore meccanico che consente di mantenere nella vasca stessa il gradiente di concentrazione birra-zucchero costante. L'imbottigliamento e tappatura sono completamente manuali, mentre l'etichettatura delle bottiglie avviene in modo semiautomatico.

Processo Produttivo

Pochi elementi sono lasciati alla macchina. Utilizziamo un processo che di fatto è simile a quello utilizzato dai birrai di oltre 200 anni fa. Prepariamo l'impasto macinando i chicchi di malto d'orzo e versandoli nel tino di ammostamento, dove l'amido proveniente dall'orzo si trasforma in zuccheri più o meno fermentescibili, che contribuiranno a generare il grado alcolico ed il corpo zuccherino della birra stessa. Nella fase immediatamente successiva vengono rimosse le bucce dell'orzo, denominate "trebbie" ed il mosto, ripulito il più possibile da detriti e residui della lavorazione, viene passato nel tino di ebollizione, dove verrà sanificato attraverso una lunga ebollizione e amaricato ed aromatizzato, grazie all'aggiunta del luppolo. A seguire, il mosto, dopo essere stato raffreddato, viene posizionato nei fermentatori primari. Dopo che tale fase fermentativa si è conclusa. La birra viene spostata nei tini di maturazione, dopodiché nella vasca di manovra dove, a seguito dell'aggiunta di zucchero, viene imbottigliata in modo da subire la fermentazione secondaria in bottiglia. Per questa fase sono necessarie almeno due settimane a temperatura strettamente controllata e costante.

Gli Ingredienti

Le Birre Amiata sono prodotte a partire dalle migliori materie prime: l'orzo maltato, proveniente dalle migliori malterie d'Europa. Questo consente di avere una nota rilevante di gusto di malto nelle nostre birre. I luppoli hanno provenienze differenti: i più nobili dalla Germania, dalla Repubblica Ceca e dalla Boemia, i più erbacei dall'Inghilterra e dal Belgio, i più fruttati ed agrumati provenienti dagli Stati Uniti, quelli più fruttati dalla Nuova Zelanda. L'acqua, fondamentale per le birre buone, sgorga dalla montagna con una durezza pari a 5° Francesi ed è scarsa di altri elementi minerali. Dona freschezza e beverinità alle birre. I lieviti sono ceppi selezionati compatibili con lo stile di birra scelto. I prodotti tipici del territorio che inseriamo nelle birre, come la castagna IGP dell'Amiata, il miele di Marruca e lo zafferano purissimo di Maremma sono prodotti da aziende agricole locali.

Greennova

Innovazioni tecnologiche e sostenibilità

"Sei un'azienda che realizza brevetti e prodotti basati sull'innovazione tecnologica, rispettando l'ambiente e l'uomo?"

"Vuoi farli conoscere al mercato?"

Greennova è la nuova rubrica di Capitale Intellettuale dedicata all'innovazione tecnologica ed alla sostenibilità: una vetrina importante per le aziende di ogni settore che potranno mettersi in luce attraverso diverse forme di approccio.

News Innova:
spazio gratuito per l'inserimento di news aziendali (porzione di pagina)

Rinnova:
redazionale a pagamento (pagina intera)

Il progetto culminerà nel riconoscimento annuale della

AZIENDA Greennova 2014

all'azienda che presenterà la miglior innovazione tecnologica con un forte impatto sulla sostenibilità. La redazione di Capitale Intellettuale selezionerà il miglior progetto cui dedicherà, nel primo numero dell'anno successivo, un approfondimento con:

- presentazione dell'azienda;
- scheda del progetto innovativo;
- intervista al CEO dell'impresa;
- presenza, nel sito web della rivista Capitale Intellettuale, quale "Azienda Greennova dell'anno".

Se sei interessato o vuoi segnalarci un progetto

redazione@capitale-intellettuale.it

LA CYBER WAR

L'espansione senza confini del Cyber Space e la dipendenza sociale ad esso sempre più crescente, hanno portato alla nascita delle nuove minacce ed all'aumento dei rischi: cittadini, imprese ed enti pubblici possono essere obiettivi e prede informative con costi difensivi che stanno diventando esorbitanti

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

La civiltà dell'informazione e la corsa alla conquista di nuovi mercati lanciata dalla fine della Guerra Fredda, hanno creato il bisogno di raccogliere, trattare e distribuire le informazioni ai nuovi policy maker, sia pubblici che privati. Siamo entrati nell'era dell'Infowar, nelle sue accezioni di Infowar privata, Infowar d'impresa ed Infowar globale. La battaglia che si è generata consiste nel predare l'informazione, nell'interdire l'informazione con la contro informazione e nel manipolare gli altri attraverso l'informazione posseduta. Solo nel mese di luglio 2014 sono state attaccate mille centrali elettriche in 84 paesi, tra cui molti paesi Occidentali, Italia compresa. Dragonfly, un gruppo dedito al cyber spionaggio, ha cercato di rubare informazioni, ma anche di creare disservizi e di fare sabotaggi in un fondamentale impianto industriale al servizio di cittadini ed imprese, qual è la centrale elettrica. La domanda legittima, che non trova risposta, sulla reale identità di Dragonfly può far comprendere la gravità della situazione, soprattutto se qualche Stato dovesse celarsi come mandante occulto. Gli attacchi hanno riguardato i centri della finanza mondiale con impatti sulle quotazioni dei titoli e con vittime eccellenti come la JP Morgan il cui amministratore delegato, Jamie Dimon, ha messo in conto di spendere 250 milioni di dollari l'anno e di impiegare mille dipendenti nei servizi di cyber security nel 2014.

Se a partire dagli anni '80 del secolo scorso si è assistito alla diffusione dei sistemi informatici, è stato negli anni '90 che tali strumenti si sono disseminati massicciamente nel sistema economico entrando a fare parte dei mezzi necessari per la gestione dell'attività imprenditoriale e delle organizzazioni pubbliche. Nel tempo la rete telematica e le tecnologie si sono evolute ed hanno modificato il vivere quotidiano delle persone creando un nuovo dominio di comunicazione che tutti – privati, imprese, enti pubblici, politici – hanno dovuto considerare nella loro azione sociale e lavorativa. Questo ambiente di comunicazione ormai noto come Cyber Space comprende tutte le attività svolte "con e nella rete informatica", attraverso numerosi computer e device sempre interconnessi, ed è noto in ambito militare come Quinto Dominio, insieme a terra, mare, cielo e spazio.

È evidente che l'espansione senza confini del Cyber Space e la dipendenza ad esso sempre più crescente della società, ha portato alla nascita delle nuove minacce ed all'aumento dei rischi a cui esso è fatto oggetto. Possiamo vedere il Cyber Space come un nuovo campo di battaglia dove poter colpire nazioni avversarie ed i loro settori strategici, compreso quello delle imprese. Si tratta delle cosiddette Cyber Threat che ogni giorno stanno crescendo per importanza e numero e che possono essere suddivise in: Cyber Espionage, ad esempio per sottrarre segreti

industriali, Cyber Terrorism, per azioni di propaganda e coordinamento di cellule terroristiche, Cyber Crime, per truffe e furti da parte di organizzazioni criminali transnazionali, Cyber Hacktivism, per la ricerca della visibilità da parte di comunità hacker e Cyber War.
In particolare la Cyber War rappresenta un conflitto tra nazioni combattuto attraverso un esercito di programmatori, magari poco più che maggiorenni. Nella prassi si tratta di colpire le infrastrutture critiche di uno Stato attraverso l'abbattimento delle barriere di sicurezza, il disturbo delle comunicazioni e lo spegnimento delle reti. Ogni Stato ha oggi realizzato la Cyber Defence per organizzare le attività volte a proteggere le proprie reti critiche, i sistemi informatici e di comunicazione da questo tipo di attacchi il cui scopo è molto vario. Tra le tattiche più impiegate dobbiamo segnalare il Denial of Service, per rendere inutilizzabile un sistema causando interruzioni del servizio e perdite economiche, il Botnet, per controllare reti di computer e sottrarre dati, lo Spam, per diffondere virus ed aumentare il traffico ed il caos in rete, la vasta tipologia dei Malware, per accedere ad un sistema informatico, e dei Virus, per infettare file, ecc.
La Cyber War costa molto agli Stati ed alle imprese[1]. Si tratta non solo dei costi cagionati dal danno effettuato, ma anche degli ingentissimi costi preventivi per proteggersi e sventare le minacce in anticipo e dai costi necessari per il reclutamento di risorse umane adeguate. Si stima che nel mondo le perdite generate da queste minacce siano quantificabili in oltre 500 miliardi di dollari[2] con 1150 incidenti informatici accaduti nel 2013, di cui il 3% in Italia. In Italia sono soprattutto gli Enti Pubblici e le compagnie petrolifere ad essere oggetto degli attacchi anche se l'area della Micro e Piccola impresa appare non censita e non in grado di contrastare le minacce in modo appropriato, sia per mancanza di risorse economiche che di cultura e competenza. Allarmanti sono le percentuali di crescita delle minacce che avranno aumenti ancor più significativi in futuro quando anche le "transazioni relazionali e l'identità" si sposteranno principalmente all'interno della rete, con i Social Network, i dati saranno allocati presso i sistemi Cloud e la popolazione mondiale accederà al Cyber Space attraverso device di nuova generazione. ■

1 La spesa globale in sicurezza informatica nel 2013 è stata stimata da Gartner in oltre 70 miliardi di dollari.

2 Stima del Ponemon Institute. Il Forum for Business Communication, svoltosi a Vienna, ha stimato i danni in 600 miliardi di dollari annui.

Thomas Reichhart/Shutterstock.com

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER LE IMPRESE

L'informazione predittiva di qualità può rappresentare un vantaggio competitivo per l'azienda nel suo mercato, se correttamente utilizzata nei processi aziendali, e come tale rappresenta un asset che merita il massimo della protezione perché di importanza critica

Luca Ascari
Ingegnere, Ph.D. in Bioingegneria, fondatore e direttore generale di Henesis S.r.l. (Camlin group)

La nostra società si sta caratterizzando per una sempre più critica dipendenza dall'Informazione, in moltissimi settori applicativi, che spaziano dalla regolazione del traffico, ai mercati finanziari, alla gestione dei processi produttivi, alla gestione delle infrastrutture critiche. Ma cosa si intende con la parola "Informazione"? Non è l'insieme dei dati raccolti da una mole sempre maggiore di sensori sparsi per il territorio, sia esso un impianto produttivo (come i sensori lungo le linee o quelli per il controllo qualità) o una città (flussi video registrati dalle telecamere di sorveglianza o di monitoraggio del traffico, per esempio) o l'ambiente naturale (si pensi ai sensori che monitorano frane o altri fenomeni): è piuttosto il risultato dell'elaborazione di questi dati, attraverso modelli interpretativi che aiutano a comprendere e modellare il fenomeno specifico. Questa informazione è la base su cui si basano i cosiddetti DSS (sistemi di supporto alla decisione).

Una famiglia speciale di modelli interpretativi è quella dei cosiddetti predittivi, che aiutano a prefigurare situazioni future, in modo da poter prendere decisioni "in anticipo"; tutti conosciamo le previsioni meteo, o le previsioni di andamento dei mercati finanziari che si basano su elaborazioni anche molto complesse, ma negli ultimi anni sempre più settori hanno iniziato a manifestare un forte interesse verso di essi. Nel settore industriale è oggi di forte interesse la cosiddetta manutenzione predittiva degli impianti, che permette un forte abbattimento dei costi di manutenzione identificando malfunzionamenti sulle macchine prima che avvengano, e contemporaneo miglioramento dei flussi produttivi, eliminando virtualmente i fermi macchina.

Molti modelli predittivi sono implementati attraverso paradigmi computazionali conosciuti sotto il nome generico di "Intelligenza Artificiale". Nell'ambito dell'intelligenza artificiale, la branca detta "Machine Learning" è per noi di particolare interesse, perché è relativa alla realizzazione di sistemi in grado di apprendere autonomamente dai dati grezzi, generalizzare su dati mai visti prima ed operare predizioni su di essi.

Un approccio particolare al Machine Learning è quello neuromorfo, che cerca di imitare nelle funzioni l'organo umano che eccelle nella predizione: il cervello (citiamo a puro titolo di esempio le Hierarchical Temporal Memories).

Le componenti di un sistema predittivo basato sull'intelligenza artificiale sono essenzialmente quattro: i dati, il data base che li raccoglie e organizza, il motore di intelligenza artificiale e l'interfaccia utente. I dati possono essere storici – registrati, per esempio, durante il controllo qualità interno – oppure raccolti in tempo reale durante la produzione; il data base è la struttura che raccoglie ed organizza tutti i dati, struttura cui ha accesso il motore di intelligenza artificiale, il software che analizza i dati, costruisce il modello e fa le predizioni. Alla fine, l'interfaccia utente presenta all'utilizzatore finale il risultato dell'elaborazione.

Ora è chiaro che l'informazione predittiva di qualità può rappresentare un vantaggio competitivo per l'azienda nel suo mercato, se correttamente utilizzata nei processi aziendali, e come tale rappresenta un asset che merita il massimo della protezione perché di importanza critica. Vediamo ora quali siano i punti critici che minano la sicurezza di questa informazione. Ognuno degli elementi illustrati in precedenza ne coinvolge almeno uno.

I dati grezzi, a seconda dei casi, possono essere affetti da rumore, avere dei "buchi", o dei difetti di sincronizzazione, possono o meno avere delle etichettature che velocizzino la fase di addestramento. Altro punto critico è la piattaforma di raccolta dati, le cui caratteristiche variano a seconda del fenomeno analizzato. Ad esempio,

nel caso in cui i fenomeni di interesse avessero carattere diffusivo su larga scala geografica, occorrerebbe una rete di raccolta dati distribuita che assicurasse l'accurata sincronizzazione dei segnali raccolti anche da nodi non collegati direttamente. Il data base, a meno che non sia stato concepito ed implementato considerando aspetti di scalabilità, potrebbe risultare lento ed inutilizzabile all'aumentare della massa di dati da processare. Ancora più critico è il motore di intelligenza artificiale, cui viene richiesto di creare un modello predittivo a partire dai dati forniti. Dove risiede fisicamente questo software? Dove e da chi viene prodotta l'informazione sensibile?

Le criticità dell'interfaccia utente sono invece relative alla sua usabilità – chiarezza con cui sono rappresentate le informazioni e immediatezza di comprensione – e al suo fattivo inserimento nei processi aziendali.

Tutte le aziende che vogliano fare innovazione e rimanere competitive nel mercato avrebbero bisogno di questi strumenti e di saperli utilizzare, ma non tutte hanno competenze interne di ingegneria del software ed intelligenza artificiale per realizzarli e mantenerli. Le opzioni a disposizione delle aziende sono quindi essenzialmente due: farsi sviluppare questi strumenti appositamente oppure utilizzare servizi remoti, oggi disponibili su Internet sotto il nome di "Machine Learning as a Service" (MLaaS). Alcuni fra i tanti esempi possibili sono Grok, Logical Glue, PredictionIO, Wise.

Fanno da contrappeso alla facilità di accesso a questi servizi alcune criticità che sarebbe opportuno non sottovalutare: chi maneggia i miei dati, che devo caricare su questi server remoti per far addestrare e poi far funzionare i modelli? Siamo sicuri che l'informazione che abbiamo in uscita, così preziosa per noi perché magari è la base su cui prenderemo decisioni importanti, giunga solo alla nostra azienda? Molti di questi servizi sono nord-americani: conosciamo le leggi che regolano la protezione delle informazioni e della privacy laggiù? Quanti di noi leggono i ToS (terms of service) prima di usufruire di un servizio WEB? Se non vengono prese le opportune precauzioni, rischiamo di regalare ad altri il modello della nostra azienda, i processi interni, dettagli sui nostri prodotti, svelarne i punti deboli, a seconda dei dati che forniamo in ingresso e del risultato che ci aspettiamo. Come conciliare le esigenze di riservatezza con gli indubbi benefici in termini di competitività che queste tecniche possono darci, se correttamente utilizzate?

Credo che la soluzione stia, come avviene in molti casi, nel gioco di squadra, della quale però si devono conoscere molto bene i componenti che devono lavorare a stretto contatto e godere di reciproca fiducia:

Il consulente di business e strategia aziendale dovrebbe inquadrare bene, insieme al management ed alla proprietà, l'ambito nel quale introdurre l'intelligenza artificiale, facendo sì che serva a migliorare davvero i processi aziendali selezionati – che siano decisionali, di produzione, di controllo qualità, o altro – e che alla fine del processo sia effettivamente valutato e misurato il suo effetto;

l'azienda fornitrice dell'intelligenza artificiale, offerta come servizio remoto;

l'azienda, normalmente una software house, che implementi nel software – gestionale, documentale, ERP – già eventualmente in uso presso l'azienda i flussi informatici da e verso il motore di intelligenza artificiale.

Il flusso di lavoro ideale prevede diverse fasi: la prima è il cosiddetto studio di fattibilità e impone una stretta collaborazione, previa firma di un accordo di riservatezza, fra il consulente, il cliente e l'azienda che fornisce l'intelligenza per verificare, sulla base di dati e desiderata, la praticabilità e l'efficacia attesa del sistema. In caso di esito positivo, la seconda fase è la creazione, adattamento ed addestramento del modello. Nella terza fase, detta di validazione, il cliente, che conosce il significato dei numeri che escono dal motore di intelligenza artificiale, ne valuta la bontà con il consulente mentre la software house si occupa dell'integrazione nel SW in uso.

Abbiamo visto come l'introduzione dell'intelligenza artificiale in azienda sia paragonabile per molti versi al confezionamento di un abito su misura da parte di un bravo sarto: questo contrasta con il modello del MLaaS descritto in precedenza, in cui gli algoritmi elaborano in modo asettico i dati forniti, senza la benché minima consapevolezza di cosa vogliano dire. L'esperienza che nella mia azienda abbiamo maturato in anni di sviluppo e applicazione di queste tecniche ai settori più diversi – automotive, medicale, monitoraggio ambientale, controlli di qualità industriali – ci ha insegnato che la fase di conoscenza del problema, di analisi dei dati, di osservazione umana dell'ambiente permettono il raggiungimento di performance più elevate.

Un altro aspetto, di non minore importanza, da considerare è la dimensione temporale. È normale che la situazione aziendale in cui si è introdotta l'intelligenza artificiale evolva nel tempo, ad esempio con variazioni nei prodotti o nei processi, o nuove richieste al DSS; allo stesso modo le piattaforme di intelligenza artificiale evolvono e migliorano grazie alla ricerca continua: per questi due motivi serve un rapporto stretto con un'azienda seria che assicuri monitoraggio continuo, anche remoto, degli indici prestazionali ed aggiorni nel tempo, all'interno di un contratto di manutenzione, il prodotto in uso, sia esso ospitato nei server aziendali o sia un servizio remotizzato; va in ogni caso sottolineato come questa seconda forma sia preferibile sotto molti aspetti, in primis per la facilità di manutenzione e la frequenza degli aggiornamenti. Con queste premesse, il fatto che l'intelligenza artificiale sia offerta come servizio remoto e non come un software installato sul server dell'azienda cliente non è in contraddizione con quanto affermato in precedenza sulla sicurezza dei dati.

In conclusione mi sento di affermare come il Machine Learning As A Service sia una grande opportunità per l'incremento di competitività delle aziende, ma è opportuno confezionare l'abito su misura e farlo insieme: fornitore dei dati e del bisogno, consulente, fornitore del motore di intelligenza artificiale, integratore SW. Fondamentale è inoltre la fiducia in chi lo realizza – basata su un serio track record di clienti importanti, collaborazione del management dell'azienda e delle figure tecniche coinvolte per costruire ed addestrare un buon modello predittivo – e l'apertura mentale per massimizzare l'effetto positivo dell'introduzione di una simile tecnologia in azienda. ■

MOMENT MARKETING E NOW GENERATION: È LA "SOCIETÀ MOBILE", DEL TUTTO SUBITO ED ALLA VELOCITÀ MASSIMA

Tutto preme e urge, infatti, senza più gerarchie di serietà e/o priorità: "prima il dovere e anche il piacere" assicura un annuncio di Vodafone

Giorgio Triani
Sociologo e giornalista, insegna Comunicazione giornalistica e pubblicitaria presso l'Università di Parma, dove è coordinatore del Master su Web communication e social media, e Socioeconomia previsionale presso l'Università telematica San Raffaele di Roma.

Veloce ma anche lento non hanno quasi più senso: designano "stati dell'essere" sempre più inattuali. Perché ora si deve essere/procedere velocissimi o lentissimi. È il tempo degli "issimi", del superlativo elevato a misura delle nostre esistenze quotidiane, visto che nelle piccole come nelle grandi cose la normalità, le cose intermedie sono sempre più desuete. Le classi medie, come le età e le stagioni di mezzo, ma più in generale ogni idea di "medietà" – come buon senso e pubblico decoro – sono sott'attacco. Incalzate da una generalizzata e crescente pulsione ad eccedere, ad infrangere le regole e le norme. *Società XXL* o *over size* sono definizioni che fotografano status attuali e trend di una fase sociale il cui tratto, forse più caratterizzante, è l'incapacità di trovare una sintesi, per dirla hegelianamente, tra tesi e antitesi che non potrebbero essere più contraddittorie, opposte, irriducibili. Nel mondo crescono infatti i ricchissimi (fanno testo le graduatorie annuali di Forbes sui *billionaires*), ma anche i poverissimi; gli obesi come i denutriti, nello stesso tempo in cui anche il clima procede fra picchi estremi e il rapido sviluppo delle nanotecnologie va di pari passo alla crescita dimensionale dei luoghi di consumo (ipermercati e super mall).

Ma se il fenomeno sembra inconciliabile come nei casi di schermi tv, tablet e smartphone, che indifferentemente aumentano e riducono i pollici, a conferirgli un tratto vieppiù sommovente e stordente è la velocità con cui avviene e che rende problematico, se non impossibile, essere up to date in grado di rispondere tempestivamente a richieste (sociali e individuali, aziendali e professionali) invariabilmente incalzanti, urgenti, ultimative. Fare presto, il prima possibile è diventato un riflesso condizionato al quale è difficile sottrarsi. Velocissimi, appunto: più veloci dei nostri pensieri. Perché il futuro è adesso. Anzi già ieri. Visto che ci vuole un attimo – col video giusto su Youtube – per fare boom, ma anche meno per fare sboom. Blockbuster, Blackberry, Kodak sono i casi più eclatanti di una lista che s'ingrossa ogni giorno di "vittime eccellenti" e declinanti (Nokia e Microsoft).

In tal contesto, invenzioni e innovazioni a ciclo continuo conferiscono alle nostre esistenze quotidiane un carattere di "novità permanente" che ormai quasi escludono la sorpresa. Certo sarebbe doveroso chiedersi se davvero presto la pizza ce la consegneranno a casa i droni o se le stampanti 3D stamperanno sia gli spaghetti

(Barilla) sia i tessuti umani. Tuttavia è indubbio che in attesa della "realtà aumentata" dei Google glass stiamo già da tempo facendo i conti con la "realtà anticipata": quella che vede proliferare in modo generalizzato le "anteprime", di un libro, film, concerto, fiera e presentazione di prodotto. E che è ben riassunta dal claim pubblicitario di American Express che offre biglietti di grandi eventi "prima ancora che siano in vendita, ancora freschi di stampa".

Questa corsa a fare presto e prima è un'ossessione. Sempre più precoce: negli Usa sono state lanciate le business school per bambini (come *8 and Up* e *Girl startup 101*). Ma è l'invocazione "santo subito" all'indomani della morte di Giovanni Paolo II a dirci che ormai non è più possibile "dare tempo al tempo". Tutto preme e urge, infatti, senza più gerarchie di serietà e/o priorità: "prima il dovere e anche il piacere" assicura un annuncio di Vodafone. D'altra parte che ci si debba spicciare è un dato di fatto che poggia su alcuni dati ed esempi illuminanti. 820 anni ci vorrebbero in una media città europea per consumare/provare tutti i prodotti in commercio: ma andando veloci, twittando la vita. Perché il minuto che serviva al protagonista di *Monthy Python* per riassumere la *Recherche* di Proust rischia ora di essere percepito come un'eternità. In Inghilterra la collana Pop Science ha titoli come *L'economia…La matematica…. La religione in 30 secondi*; in Italia si segnala Ch. Jarrett, *Psycho in 30 secondi. 50 teorie fondamentali in mezzo minuto* (Logos, Modena).

In questo senso l'"adesso!" del primo giro di primarie Pd di Matteo Renzi, che già sembra preistoria, è coerente con la promessa attuale di "riforme storiche a tutta velocità" e, più in generale, con la comparsa, annunciata da *Advertising Age,* del "moment marketing" e della "generation now". Che procedono a forza di apps, 60 miliardi scaricate nel 2013, eliminando le attese e alimentando incontri e relazioni (*speed dating*) alla velocità di un Tinder, Twine e Grindr. #YOLO (*you only live once*, vivi una sola volta) è il mantra della generazione post-millennial.

La *mobile society* – 7 miliardi di connessioni e 5 miliardi di utenti unici mondiali nel 2103 – procede a tutta velocità, ovviamente, facendo strage di certezze, sicurezze che hanno accompagnato le generazioni nell'ultimo secolo. Da un giorno all'altro esperienze e oggetti "per la vita", dal telefono al lavoro e al matrimonio, al pari di dischi, videoregistratori e cd, spariscono e s'inabissano; oppure si mettono in movimento, in mobilità. Nello stesso tempo in cui ciò che era impensabile, un museo aperto a mezzanotte o una palestra alle 3 del mattino, diventa possibile; e il *temporary* si manifesta non solo nello shopping, ma anche nelle esperienze affettive e di lavoro. Nel 2012 è stato battuto il record di contratti di lavoro di 1 giorno: 690 mila in 6 mesi.

Eppure, soprattutto in Italia, si fa una terribile fatica a rendersene pienamente conto. È così che la "disintermediazione" e l'"innovazione distruttiva" operate dal web fanno danni ancor più pesanti che negli altri paesi avanzati. Lo prova il dato delle aziende italiane fallite nel 2013: l'82% non era su Internet. Ma non meno negativamente e sul piano culturale colpisce che sia Google a ricordarci che il web sarebbe una straordinaria opportunità per il made in Italy, nel turismo, nel food, nell'alto artigianato. Il problema però, drammatico, è che solo il 12% delle piccole-medie aziende italiane ha un sito di e-commerce. ■

Ollyy/Shutterstock.com

IL LIBRO/1

La nostra società è caratterizzata dalla velocità. Il nostro futuro è un futuro "presentizzato", pieno/strapieno di cose e mosso da un'incontenibile urgenza

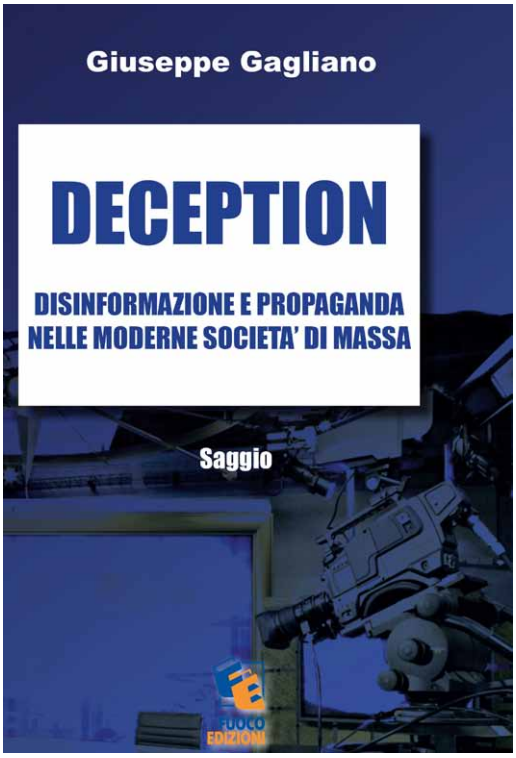
Giorgio Triani, *Il futuro è adesso, Società mobile e istantocrazia*, San Paolo, 2013, pagg. 134, € 12,00.

La nostra società è caratterizzata dalla velocità. Il nostro futuro è un futuro "presentizzato", pieno/strapieno di cose (ci vorrebbero 820 anni per consumare tutti i prodotti in commercio) e mosso da un'incontenibile urgenza. La "società mobile", materializzata da smartphone e tablet e percorsa dai social network, è lo sfondo/contesto di un racconto che vede ciò che è sempre stato "fisso" (dal lavoro al matrimonio, dalle vacanze agli "oggetti di una vita") mettersi in movimento, e ciò che era già mobile andare sempre più veloce (dall'ADSL al ciclo di vita dei prodotti e alle mode). Le nostre vite sono scandite dal desiderio del tutto e subito. Le "prove di futuro" sono già ben visibili. Con tutte le urgenze, gli smarrimenti e i deliri del caso. Con la consapevolezza di essere a fine corsa e in vista di un mutamento epocale. Un saggio che "anticipa" il futuro prossimo. ■

Giorgio Triani, sociologo e giornalista, insegna Comunicazione giornalistica e pubblicitaria presso l'Università di Parma, dove è anche coordinatore del master su Web communication e social media, e Socioeconomia previsionale presso l'Università telematica San Raffaele di Roma. Scrive di società e costume su quotidiani e periodici e svolge attività di ricerca sociale applicata nell'ambito del marketing e della comunicazione. Ha pubblicato L'ingorgo. Sopravvivere al troppo (Milano 2010).

IL LIBRO/2

A differenza della propaganda volta a coinvolgere emotivamente, la disinformazione intenzionale, in particolare, tende a manipolare a livello razionale portando a conclusioni false



Giuseppe Gagliano, *Deception, Disinformazione e propaganda nelle moderne società di massa*, Pagine 178, Formato 14 cm x 20,6 cm, ISBN 9-78889736399-6, Prezzo: Euro 13,00, Fuoco Edizioni.

Il volume ha la finalità di presentare al lettore, le riflessioni, in gran parte inedite in Italia, dei più importanti studiosi, quali: Vladimir Volkoff, François Géré, Loup Francart, nonché delle analisi poste in essere dalla École de Guerre Économique (EGE) di Parigi e dall'Institute for National Strategic Studies (INNS) di Washington, sulle tecniche di inganno, sulla disinformazione e la propaganda con ampi riferimenti storici e case study. Mutuate dallo spionaggio e dall'intelligence militare, le tecniche di disinformazione sono oggi ampiamente impiegate oltre che in campo politico, anche nel commercio e nelle attività produttive, specialmente nel settore industriale, in modo da ingannare, confondere o modificare il parere di un avversario o dell'opinione pubblica, su di un argomento o una situazione, traendone concreto vantaggio. A differenza della propaganda volta a coinvolgere emotivamente, la disinformazione intenzionale, in particolare, tende a manipolare a livello razionale portando a conclusioni false. Comprendere questi processi ci permette così di leggere nella giusta angolazione il flusso di informazioni che ci aggredisce ogni giorno. ■

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

A.A.C. Consulting

Consulenza di Direzione e Organizzazione

MANAGEMENT CONSULTING

Excellence
and Best Practices

La consulenza organizzativa per le imprese che vogliono raggiungere e mantenere il successo

www.aac-consulting.it

A.A.C. BUSINESS SCHOOL

LA LEARNING ACADEMY
ORIENTATA AL FUTURO

www.aac-consulting.it

STATO DELLA FINANZA NELLE IMPRESE

Analisi per supportare la ripresa attraverso
l'utilizzo di indicatori tendenziali

A.A.C. Consulting

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

presentano
l'**OSSERVATORIO**
per le imprese del territorio

Novembre 2014