

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



Capitale Intellettuale

Sommario

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

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

Direzione Artistica:
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicita@capitale-intellettuale.it

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

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

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

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

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



- | | | |
|--------------------------|----|---|
| Editoriale | 1 | Nuove minacce per le imprese italiane
<i>di Massimo Franchi</i> |
| Risorse Umane | 4 | La preparazione nell'oscurità del bambù
cinese: il passaggio generazionale nelle
organizzazioni
<i>di Roberto Sartori</i> |
| Management Consulting | 8 | Il futuro del management Consulting
<i>di Carlo Maria Capè</i> |
| Strategia | 10 | L'intelligence Economica ed il modello
Defence of Small and Medium Companies
<i>di Massimo Franchi</i> |
| Strategia | 14 | La frontiera dell'intelligence industriale nella
competizione internazionale
<i>di Carmine America</i> |
| L'Intervista | 18 | Intervista doppia a Renato e Gianluca Gabelli |
| Internazionalizzazione | 22 | Internazionalizzazione e gestione del rischio
politico
<i>di Stefano Campioli</i> |
| Giurisprudenza | 25 | Brevetto ed innovazione, un legame
biunivoco: la situazione italiana
<i>di Lucio Riva</i> |
| Cyber Space | 30 | La Cyber War
<i>di Massimo Franchi</i> |
| Intelligenza Artificiale | 32 | L'intelligenza artificiale per le Imprese
<i>di Luca Ascari</i> |
| Marketing | 34 | Moment marketing e now generation: è la
"società mobile", del tutto subito ed alla
velocità massima
<i>di Giorgio Triani</i> |
| Il Libro/1 | 36 | Giorgio Triani, <i>Il futuro è adesso, Società
mobile e istantocrazia</i> |
| Il Libro/2 | 37 | Giuseppe Gagliano, <i>Deception,
Disinformazione e propaganda nelle
moderne società di massa</i> |

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

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

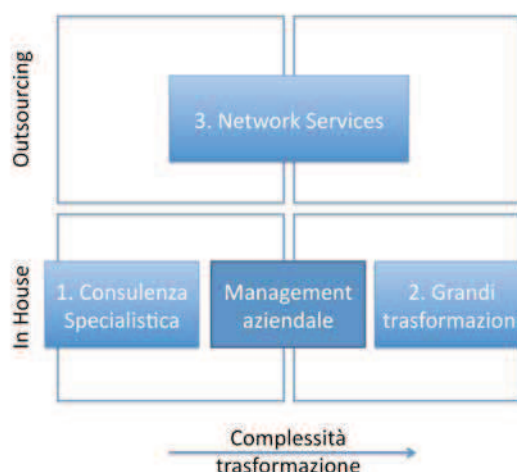
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

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 formati 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 raggrupparono 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 di 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 reputazionale.

le. Il caso più eclatante si ha con il fallimento Enron, che scopercia 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. ■