

**Commissariato Generale del Piano**

**INTELLIGENCE ECONOMICA  
E STRATEGIA DELLE IMPRESE**

Lavori del gruppo presieduto  
da Henri Martre

# Commissariato Generale del Piano

---

## **Rapporto del Gruppo** **“Intelligence economica e strategia delle imprese”**

---

**Presidente: Henri Martre**  
Presidente dell'AFNOR  
Presidente onorario di Aérospatiale

---

**Relatore generale: Philippe Clerc**  
Commissariato generale del Piano

---

**Consulente: Christian Harbulot**  
Istituto di studio e di strategia dell'intelligence economica

---

**Relatori:**  
**Philippe Baumard**  
New York University  
**Bernard Fleury**  
Commissariato Generale del Piano  
**Didier Violle**  
Agenzia dell'ambiente e del controllo dell'energia

**Febbraio 1994**

## **PREMESSA**

di Jean Baptiste de Foucauld  
Commissario per il Piano

Il gruppo di lavoro “Intelligence economica e strategia delle imprese”, presieduto da Henri Martre, si colloca in una linea di continuità con le riflessioni condotte dal Commissariato Generale del Piano nel corso degli anni passati sui fattori immateriali della competitività.

Prolunga così utilmente i lavori condotti dal gruppo “Informazione e competitività”, così come quelli più recenti della commissione “Competitività francese” dell’XI Piano.

Il rapporto mette in evidenza l’importanza dell’intelligence economica come mezzo di comprensione e di riorganizzazione delle economie di Paesi terzi, indispensabile per la definizione di strategie industriali su misura, reattive e competitive.

La gestione strategica dell’informazione economica è diventata uno dei motori fondamentali della performance globale delle imprese e delle nazioni. Infatti, il processo di globalizzazione dei mercati costringe gli agenti economici ad adattarsi ai nuovi equilibri che si stabiliscono tra concorrenza e cooperazione. Ormai, la condotta delle strategie industriali poggia largamente sulla capacità delle imprese di accedere alle informazioni strategiche per meglio anticipare i mercati futuri e le strategie dei concorrenti.

L’analisi comparata della pratica dell’intelligence economica nelle economie più competitive fa emergere che certi Paesi, come la Germania, il Giappone o la Svezia, da molto tempo hanno sviluppato dei “sistemi di intelligence economica” che hanno permesso loro di aumentare le loro quote di mercato preservando i posti di lavoro.

Queste organizzazioni nazionali si basano proprio su un dominio collettivo dell’informazione aperta da parte dell’insieme degli attori economici.

Lo Stato gioca un ruolo fondamentale sia nello sviluppo del sistema nazionale d’informazione in collegamento con il settore privato, sia nella definizione degli orientamenti strategici di massima del Paese, indispensabili alle imprese nella definizione delle loro azioni e delle loro previsioni.

Un certo numero di imprese francesi ha preso delle iniziative e compiuto degli sforzi nell’ambito dell’intelligence economica, in particolare in ciò che concerne la veglia tecnologica.

Tuttavia, la valutazione della pratica francese, a partire da numerosi casi di studio, fa emergere chiaramente l’entità dei progressi che conviene ancora compiere rispetto alle esperienze straniere. Ciò implica, in particolare, una decompartmentazione del nostro sistema socio-produttivo e delle nostre amministrazioni, al fine di accrescere la concertazione a tutti i livelli, e in particolare all’interno delle imprese.

Devono essere intraprese delle azioni per sviluppare dei sistemi di gestione strategica dell'informazione economica che permettano alla Francia di captare efficacemente le opportunità e i rischi legati alla globalizzazione degli scambi. In tale contesto, il nostro sistema pubblico deve perseguire il miglioramento dell'accesso all'informazione pubblica e partecipare all'efficacia collettiva tramite la definizione di orientamenti e obiettivi strategici chiari.

Si tratta, infatti, di impegnarsi risolutamente in una mobilitazione collettiva delle competenze pluridisciplinari per la realizzazione di un sistema di intelligence economica al servizio della performance globale.

Per questo lavoro di qualità, tengo a ringraziare il presidente Henri Martre, il relatore generale Philippe Clerc, i relatori (Philippe Baumard, Bernard Fleury, Christian Harbulot, Didier Violle) e tutti i membri del gruppo.

## **PREFAZIONE**

di Henri Martre

Presidente dell'AFNOR, Presidente onorario di Aérospatiale

L'impresa! Ci si aspetta molto dalla sua vitalità per garantire il dinamismo della nostra economia e il benessere del corpo sociale. Essa deve, e questo è il suo ruolo, prendere delle iniziative, innovare, investire, assumere, mostrarsi competitiva e vendere. Per assolvere la sua funzione essa deve conoscere bene la sua attività principale e i suoi clienti, ma anche i suoi concorrenti, i suoi fornitori, il suo personale, e tener conto di tutti i vincoli del suo ambiente. Per condurla, l'impresa, bisogna informarsi, analizzare, prevedere, organizzare, stabilire dei progetti, delle strategie, lanciare delle azioni, in una parola decidere e decidere continuamente.

Ciò che rende quest'esercizio sempre più difficile è che le dimensioni del suo campo sono cambiate: la progressiva globalizzazione dei mercati moltiplica al tempo stesso il numero degli attori, la loro diversità e i tipi di vincoli; l'accelerazione delle comunicazioni cambia il ritmo degli eventi e impone reazioni rapide. Questi fenomeni sono di una portata tale che la loro evoluzione non può più essere dominata nell'ambito delle organizzazioni classiche. Costatando il numero elevato dei fattori e delle loro relazioni, e ammettendo che molti non potranno essere colti al momento della decisione, la complessità si rivela come la dominante fondamentale del management, cosa che impone una revisione profonda dei modi di riflessione, dei metodi di approccio e dei comportamenti. Ciò pone, in particolare, il problema del livello delle conoscenze fornite al decisore e della loro adeguatezza ai suoi bisogni. Si potrebbe crederlo facile da risolvere in ragione della straordinaria massa di informazioni disponibili nel mondo su tutti gli argomenti, e dei fantastici progressi tecnici che sono stati realizzati per trasmettere e trattare queste informazioni. L'esperienza mostra che non è affatto così e che i sistemi d'informazione, data la loro ricchezza e la loro diversità, sono essi stessi degli elementi della complessità che s'impone all'impresa.

La riflessione proposta al nostro gruppo di lavoro dal Commissario del Piano non aveva l'ambizione di studiare l'insieme dei problemi relativi all'analisi strategica delle imprese e ai sistemi d'informazione che sommergono la nostra economia, ma, tenendo conto dei lavori precedenti<sup>1</sup> e dell'esperienza, di prestare un'attenzione più particolare allo sfruttamento dell'intelligence economica nella conduzione delle imprese. A tale scopo il gruppo riuniva un insieme di esperti venuti da tutti gli orizzonti: amministrazione, enti locali, industria, servizi, organismi consolari, sindacati, consulenti, che formavano un campione rappresentativo della comunità dell'intelligence economica, ricco di una mole considerevole di esperienze diversificate, vissute e attuali.

---

<sup>1</sup> Vale la pena citare, in particolare, il rapporto "Information et compétitivité" del Comitato "Informazione professionale e competitività" creato dal Commissariato Generale del Piano e presieduto da René Mayer.

<sup>2</sup> "Washington à la rescousse des multinationales américaines", in "Le Figaro", 6 ottobre 1993.

<sup>3</sup> DE GUERRE, Patrick: "Politique de concurrence et stratégies industrielles", congresso CEDECE, Paris,

L'approccio seguito è stato fundamentalmente pragmatico: non si trattava di procedere a un'analisi sistemica e di costruire nuove organizzazioni, ma piuttosto di tracciare un quadro delle realtà mondiali e nazionali e aprire alcune piste pratiche e realistiche tali da risollevere una situazione notoriamente poco soddisfacente nel suo insieme. Si è trattato di un lavoro di équipe, in cui ciascuno ha portato la sua visione, i suoi esempi e i suoi suggerimenti. Sono stati realizzati numerosi casi di studio, di cui certi restano confidenziali dato il loro carattere eccezionale e caricaturale. Il quadro che ne risulta riesce a mettere in evidenza, a sprazzi, delle situazioni, degli usi, dei comportamenti, e ha quindi un carattere un po' impressionistico: è esso stesso un buon esempio di intelligence economica.

Non si può evidentemente riassumere in qualche frase un rapporto così pieno di diversità, ma si possono individuare alcuni tratti fondamentali. Innanzitutto, si tratta in quest'ambito solo dello sfruttamento dell'informazione aperta, cioè di quella che è ottenuta con dei mezzi legali, anche se è talvolta di difficile accesso.

Si osserva poi che le organizzazioni e le pratiche hanno un carattere nazionale, che i sistemi siano frammentati come negli Stati Uniti o costituiti in rete come in Giappone. Di fatto, esse trovano le loro radici nella storia e nella cultura e sono il più delle volte l'espressione di un'ambizione e di una solidarietà nazionali. In origine si trovano all'estero delle grandi avventure di ordine coloniale, o di ordine industriale e commerciale. I grandi imperi hanno tutti praticato e continuano a praticare l'intelligence economica.

Infine, la Francia dovrebbe disporre di un'eccellente rete di intelligence economica, data la sua storia, la sua influenza nel mondo e la sua posizione di quarta potenza esportatrice.

Non è affatto così a causa della compartimentazione della società francese e dell'individualismo dei suoi cittadini. Nonostante qualche realizzazione di grande qualità, ciò resta una grande lacuna. Colmarla è certo un'opera di lungo respiro, non perché i mezzi da mettere in atto siano giganteschi, ma semplicemente perché bisogna cambiare gli stati mentali e i comportamenti. Possa questo rapporto contribuirvi!

# **Sommario**

## **INTRODUZIONE**

### **CAPITOLO PRIMO**

#### **ANALISI COMPARATA DEI SISTEMI DI INTELLIGENCE ECONOMICA NEL MONDO**

##### **1. Metodologia**

##### **2. Nascita ed evoluzione**

##### **3. Due sistemi precursori**

3.1. Il caso della Gran Bretagna

3.2. Il caso della Svezia

##### **4. Tendenze e movimenti di convergenza**

4.1. L'intelligence economica, criterio di competitività

4.2. L'intelligence economica, materia prima di una nuova industria

4.3. L'intelligence economica, fondamento di una cultura scritta

4.4. L'intelligence economica, fonte di concertazione Stato/imprese/enti territoriali

4.5. L'intelligence economica e la difesa dell'interesse nazionale

##### **5. I grandi sistemi contemporanei**

5.1. Il Giappone

5.2. Stati Uniti

5.3. Germania

##### **6. Analisi comparata e sintesi**

6.1. Perché le imprese praticano l'intelligence economica?

6.2. Verso un'implicazione culturale

6.3. Concezioni nazionali dell'intelligence?

## **CAPITOLO II**

### **L'INTELLIGENCE ECONOMICA IN FRANCIA: PREGI E LACUNE**

#### **1. Storia, comparsa e caratteristiche del sistema**

1.1. Storia e nascita

1.2. Le caratteristiche del sistema francese di intelligence economica

#### **2. La pratica degli attori: pregi e lacune**

2.1. L'impresa e l'intelligence economica

- 2.2. Le banche e l'intelligence economica
- 2.3. Lo Stato e l'intelligence economica
- 2.4. Gli attori locali e l'intelligence economica
- 2.5. Il *Club Corée* o una pratica offensiva e collettiva per l'esportazione

## **CONCLUSIONE**

### **PROPOSTE PER UNA PRATICA FRANCESE DELL'INTELLIGENCE ECONOMICA**

1. Diffondere la pratica dell'intelligence economica nell'impresa
2. Ottimizzare i flussi di informazioni fra il settore pubblico e il settore privato
3. Concepire le banche dati in funzione dei bisogni dell'utente
4. Mobilitare il mondo dell'istruzione e della formazione

## INTRODUZIONE

Per quattro decenni, l'opposizione geostrategica tra i due blocchi egemonici americano e sovietico ha determinato l'organizzazione bipolare del mondo. Le relazioni Nord-Sud si sono, peraltro, articolate su questa logica duale come zona d'influenza condivisa delle rivalità ideologiche ed economiche tra le potenze dominanti.

Il periodo dei "Trenta Gloriosi" e lo scontro ideologico Est-Ovest hanno a lungo nascosto i conflitti economici tra gli Stati-nazione e la crescente globalizzazione degli scambi caratterizzata, in particolare, dalla comparsa di nuovi concorrenti (Giappone, i "Dragoni" d'Asia). Poi, il crollo del blocco comunista ha brutalmente sconvolto l'ordine stabilito delle relazioni internazionali. La problematica militare Est-Ovest è divenuta improvvisamente obsoleta; ormai prevale la logica economica e, con essa, la dimensione mercantile delle relazioni internazionali. L'ordine di Jalta fa così posto a un'organizzazione geo-economica multipolare dominata dall'internazionalizzazione delle economie, le strategie di espansione delle imprese e il rafforzamento degli scontri concorrenziali.

Oggi, le strategie degli attori economici si scontrano su diversi campi di realtà, internazionale, nazionale e regionale. Esse vanno lette secondo interazioni complesse, o addirittura logiche contraddittorie. Le imprese, le regioni e gli Stati sono ormai costretti a integrare questa nuova geografia concorrenziale nella definizione e nell'aggiustamento delle loro strategie.

### **Un mondo complesso e conflittuale**

- I rapporti di forza si esprimono innanzitutto su scala globale tra i primi 500 gruppi mondiali nel quadro di una competizione commerciale e tecnologica caratterizzata da una corsa sfrenata di proporzioni critiche. Il peso di queste multinazionali nelle economie nazionali e nel commercio internazionale acquista una dimensione considerevole. Esse controllano il 40% delle importazioni americane e il 35% delle esportazioni. Il commercio interno tra le filiali delle multinazionali sarebbe già superiore al commercio internazionale complessivo tra società non affiliate<sup>2</sup>.

La competizione tra i primi 500 gruppi mondiali si sviluppa secondo una logica dominante di "cooperazione-concorrenza". La padronanza di tecnologie-chiave che permette di beneficiare di un vantaggio competitivo da primo arrivato sui mercati globalizzati o di una posizione forte nelle trattative con i concorrenti esterni costituisce il motore di questa logica.

Così, il gruppo Olivetti figura tra le aziende che, nel mondo, hanno concluso il maggior numero di alleanze internazionali (229). Le più sensibili sono state suggellate con società americane e giapponesi<sup>3</sup> che dominano, in particolare, il settore industriale

---

<sup>2</sup> "Washington à la rescousse des multinationales américaines", in "Le Figaro", 6 ottobre 1993.

<sup>3</sup> DE GUERRE, Patrick: "Politique de concurrence et stratégies industrielles", congresso CEDECE, Paris, ottobre 1992.

delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni. I rapporti di "cooperazione-concorrenza" tra le grandi imprese dei due Paesi conferiscono loro una posizione dominante in quest'ambito e creano il rischio di una maggiore dipendenza tecnologica delle imprese degli altri Stati.

- La comparsa delle zone economiche regionali istituisce la Triade come un secondo campo d'azione del nuovo scacchiere multipolare.

La lettura delle relazioni conflittuali tra l'Unione Economica Europea, la zona di libero scambio nordamericana (Nafta) e l'Asia-Pacifico è tanto più difficile a causa dei conflitti interni a ciascun'entità. L'equilibrio delle loro relazioni si scontra inoltre con le strategie di espansione sviluppate rispettivamente dal Giappone e dagli Stati Uniti verso gli altri due poli della Triade.

- L'ascesa dell'economia giapponese e tedesca a spese degli Stati Uniti caratterizza peraltro il rilancio delle dinamiche nazionali nella globalizzazione degli scambi. Le collaborazioni tra grandi imprese americane e giapponesi non possono, infatti, nascondere la concorrenza che si fanno queste due nazioni.

Così, il rapporto pubblicato recentemente dall'Office of Technology Assessment del Congresso americano<sup>4</sup>, constatando la perdita d'influenza americana, denuncia vigorosamente "l'attivismo del governo giapponese, le politiche concertate che mirano contemporaneamente alla presa del controllo di settori strategici dell'economia americana e l'eliminazione degli operatori americani". Esso sottolinea anche "la tendenza alla cartellizzazione che emerge con le alleanze strategiche che i gruppi giapponesi formano assieme a società multinazionali europee e americane" per sforzarsi di definire una strategia globale degli Stati Uniti nei confronti di tutti i Paesi terzi. Al fine di assicurare l'equilibrio degli scambi tra le nazioni attraverso un maggiore coordinamento, il Senato non esita a parlare di sanzioni unilaterali contro gli Stati che non rispetterebbero le regole di reciprocità negoziate. I termini di questo rapporto confermano gli orientamenti della nuova politica tecnologica definita dal presidente Clinton riguardo alle minacce straniere che gravano sul patrimonio scientifico e tecnico americano.

L'esempio di questa convergenza collettiva illustra il rafforzamento delle strategie d'interesse nazionale nelle relazioni economiche internazionali. Le linee di forza degli scontri si concentrano ormai sugli ambiti strategici chiave delle economie nazionali che gli Stati controllano (le tecnologie critiche nell'industria degli armamenti) o tentano di conservare (l'elettronica o l'automobile).

- Le realtà regionali costituiscono un quarto campo d'azione nel sistema economico mondiale.

---

<sup>4</sup> "Multinationals and the National Interest, Playing by Different Rules", OTA, ITE, 569, US Congress, settembre 1993, in "Le Figaro", "Washington à la rescousse des multinationales américaines", 6 ottobre 1993.

La concentrazione e la pressione concorrenziale provocate dalla globalizzazione rendono i tessuti economici locali più vulnerabili. Quale impresa locale è oggi al riparo dalla concorrenza internazionale? Dietro i negoziati del GATT incentrati sul settore agricolo, non si profilano delle reali minacce per le imprese e le regioni francesi? L'abbassamento delle tariffe doganali nel settore industriale della carta non rischia di mettere in pericolo l'unica attività di regioni svantaggiate?

Istituite come nuovi poli di decisione economica, le regioni si collocano al centro delle nuove logiche della competizione mondiale e sviluppano, specialmente in Europa, delle relazioni contraddittorie di concorrenza e delocalizzazione di attività intra-europee che accrescono le rivalità interregionali, mentre parallelamente si sviluppano molteplici iniziative di cooperazione e alleanze tra regioni. Pertanto, le dimensioni, le risorse e la coesione delle strategie degli attori locali diventano la posta in gioco maggiore di queste rivalità.

A livello europeo, le poste in gioco si fanno più complesse. L'ascesa delle regioni non è estranea alla politica della Commissione delle Comunità Europee che incoraggia lo sviluppo regionale come un mezzo di aggirare le resistenze degli Stati membri. Le regioni agiscono con più autonomia, a rischio di frizioni con lo Stato, o addirittura di contraddizioni con le politiche economiche nazionali.

La crescente complessità delle relazioni concorrenziali su questi differenti scacchieri costringe dunque le imprese, gli Stati e gli enti locali a elaborare nuove griglie di lettura<sup>5</sup>. L'efficacia di tale approccio poggia sul dispiegamento di veri e propri dispositivi di gestione strategica dell'informazione al centro di un sistema d'intelligence economica. La sua implementazione permette ai vari attori di fare previsioni sulla situazione dei mercati e sull'evoluzione della concorrenza, di scoprire e valutare le minacce e le opportunità nel loro ambiente per definire le azioni offensive e difensive più adatte alla loro strategia di sviluppo.

### **L'intelligence economica: uno strumento nuovo**

L'intelligence economica può essere definita come un insieme di azioni coordinate di ricerca, trattamento e distribuzione, in vista del suo sfruttamento, dell'informazione utile agli attori economici. Queste varie azioni sono condotte legalmente con tutte le garanzie di protezione necessarie alla tutela del patrimonio dell'impresa, nelle migliori condizioni di qualità, tempo e costo.

L'informazione utile è quella di cui hanno bisogno i vari livelli decisionali dell'impresa o dell'ente, per elaborare e mettere in atto, in modo coerente, la strategia e le tattiche necessarie al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'impresa con lo scopo di migliorarne la posizione nel suo ambiente concorrenziale. Tali azioni, all'interno

---

<sup>5</sup> Cfr. LEVET, J.-L. e TOURRET, J.-C., "La révolution des pouvoirs. Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation", Paris, Economica, 1992.

dell'impresa, sono ordinate in un ciclo continuo, generatore di una visione condivisa degli obiettivi da raggiungere.

La nozione di intelligence economica presuppone il superamento delle azioni parziali designate dai termini di documentazione, veglia (scientifica e tecnologica, concorrenziale, finanziaria, giuridica e regolamentare...), di protezione del patrimonio concorrenziale, di influenza<sup>6</sup> (strategia di influenza degli Stati-nazione, ruolo delle società di consulenti stranieri, operazioni di informazione e disinformazione...). Questo superamento risulta dall'intento strategico e tattico, che deve presiedere alla guida delle azioni parziali e al successo delle azioni interessate, così come dall'interazione tra tutti i livelli dell'attività, ai quali si esercita la funzione di intelligence economica: dalla base (interni all'impresa), passando per i livelli intermedi (interprofessionali, locali) fino ai livelli nazionali (strategie concertate tra i diversi centri decisionali), transnazionali (gruppi multinazionali) o internazionali (strategie d'influenza degli Stati-nazione).

Al fine di chiarire la natura dell'intelligence economica, proponiamo una tipologia che permette di individuare i diversi livelli inerenti alla sua pratica<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> "L'influenza" è parte integrante del concetto britannico d'intelligence economica, dunque molto più ricco di quello di semplice "informazione" o del francese "*renseignement*".

<sup>7</sup> Questa tipologia, così come la definizione precedente, è stata oggetto di un lavoro approfondito e originale da parte di tutti i membri del gruppo di lavoro.

## Tabella n° 1

### L'INTELLIGENCE ECONOMICA PER GRADI DI COMPLESSITÀ

#### 1. INTELLIGENCE ECONOMICA DI PRIMO LIVELLO

L'intelligence economica di primo livello è quella che utilizza l'informazione di cui:

- è massima l'accessibilità. È praticata partendo da informazioni su supporti cartacei o elettronici accessibili tramite procedure elementari che possono essere padroneggiate da una persona non esperta. Ne è un esempio il servizio EURIDILE (36 17 EURIDILE) della Cancelleria del Tribunale del Commercio. L'informazione è di dominio pubblico (deposizione legale di informazioni giuridiche e finanziarie da parte delle imprese). È accessibile a tutti con un semplice Minitel. L'intelligence economica di primo livello non richiede un trattamento sofisticato dell'informazione. Nella maggior parte dei casi, essa è dedotta nella sua forma grezza e definitiva (esempio: rapporti finanziari su EURIDILE);
- è minima la scarsità. La nozione di scarsità varia secondo il Paese o l'industria interessata. Per esempio, le informazioni contenute in EURIDILE sulle imprese corrispondono agli obblighi legali francesi. Poiché gli obblighi legali possono essere diversi negli Stati Uniti, in Gran Bretagna o in Giappone, tale informazione potrebbe essere più scarsa in questi Paesi.

#### 2. INTELLIGENCE ECONOMICA DI SECONDO LIVELLO

È quella che utilizza l'informazione di cui:

- l'accessibilità è facile o di difficoltà media, ma che può essere poco conosciuta. È anche costituita, il più delle volte, da informazioni scritte e pubblicate. Potranno essere, tuttavia, di dominio pubblico o privato. Si tratterà, per esempio, di annuari elettronici riguardanti l'industria, come quelli della società Dun & Bradstreet. Il servizio è a pagamento, ma l'informazione è di libero accesso;
- la scarsità è media, come per esempio gli studi economici realizzati da istituzioni come la Banca di Francia, l'INSEE, il BIPE, ecc., su temi di ordine macroeconomico o settoriale. Può anche trattarsi di studi industriali generali ("i settori delle telecomunicazioni in Germania") venduti in abbonamento da società private di ricerche di mercato o di intelligence economica.

#### 3. L'INTELLIGENCE ECONOMICA TATTICA (DETTA "DA CAMPO")

L'intelligence economica tattica è praticata a partire da informazioni di cui:

- è più difficile l'accessibilità. Il più delle volte è praticata sulla base di informazioni primarie (interviste, comunicazione orale) senza che ciò sia un obbligo. Consiste in un trattamento o uno sforzo di comprensione più consistente (gradi di complessità supplementari nel trattamento).
- è più rilevante la scarsità. Può trattarsi di un'informazione privata che un

concorrente renderà maldestramente di dominio pubblico nel corso di un colloquio con un cliente o un collega durante un salone o un'esposizione o con un consulente venuto nel suo ufficio a porgli delle domande per una ricerca generale. Gli studi e gli agenti di intelligence economica giustificano la propria esistenza con la loro capacità di condurre una simile attività di intelligence economica. Questa può anche essere effettuata partendo dal trattamento e dall'analisi dei dati provenienti dalle pratiche dell'intelligence economica di primo e secondo livello. Può riguardare delle tattiche elaborate dalle imprese sul loro mercato, l'elaborazione di nuovi prodotti, la creazione di nuove divisioni o ogni altra informazione della stessa natura.

#### **4. INTELLIGENCE ECONOMICA DI POTENZA (O STRATEGICA)**

L'intelligence economica di potenza si fonda sulla raccolta e sul trattamento di informazioni di cui:

- l'accessibilità è sofisticata, difficile e delicata. La pratica consiste, per esempio, nell'identificazione delle intenzioni o delle capacità future di un concorrente. Riguarda il più delle volte gli orizzonti strategici dell'organizzazione. È frequentemente sollecitata dai dirigenti, anche se numerosi esperti ne sostengono una diffusione allargata. Questa pratica di intelligence economica, detta di "potenza", conferisce un vantaggio decisivo al suo iniziatore in un rapporto di forza o una manovra strategica. La difficoltà di realizzazione può provenire dalla scarsità delle fonti di informazioni utili o, al contrario, dal notevole sforzo di analisi da realizzare su numerose informazioni per definirne i limiti e portare a delle azioni efficaci;
- la scarsità è molto grande. Cercando di metterla in atto, l'impresa o l'individuo può essere tentato di trasgredire i propri standard etici e utilizzare dei mezzi illegali. Anche la compilazione di numerosissime informazioni di facile accesso può condurre a una pratica d'intelligence economica di potenza. Un esempio può essere la conoscenza delle intenzioni di un governo in occasione di una gara d'appalto internazionale sul rinnovo di apparecchiature aeronautiche. L'intelligence economica strategica è difficilmente separabile da una comprensione approfondita dei giochi d'influenza e dei rapporti di forza che legano gli agenti economici.

#### **ECCEZIONI**

Si possono produrre dei fenomeni eccezionali, che contrastano tale tipologia. Il giornale locale di una città dove si trova lo stabilimento di un concorrente può rendere di dominio pubblico un'informazione riguardante l'acquisto di nuove macchine utensili per tale stabilimento. Per un concorrente, quest'informazione di facile accessibilità (bisogna poi leggere i giornali locali delle città in cui si trovano i concorrenti) riveste un carattere strategico. Essa lo può informare, a partire dalle capacità delle macchine utensili, sulle "intenzioni" concorrenziali dell'impresa che li acquista.

### **L'utilità dell'intelligence economica**

Le situazioni "di emergenza" concorrenziale con le quali si scontrano le imprese sono oggi complesse e multidimensionali. Mentre la letteratura relativa alla gestione propone di ridurre la complessità, la pratica dell'intelligence economica

permette, non di ridurla, ma di comprenderla in modo tale che siano messi in evidenza i legami fondamentali tra gli individui, gli eventi e le tecnologie.

Mentre, in un processo di riduzione della complessità, lo sforzo di analisi dell'impresa porta ad una sintesi dell'insieme degli elementi riguardanti un determinato progetto, la pratica dell'intelligence economica ha come obiettivo quello di collegare e mettere in correlazione diversi fattori chiave (individui, tecnologie, strategie, know-how), al fine di tentare una ricostruzione delle intenzioni di un concorrente.

Abbiamo scelto di illustrare gli aspetti più caratteristici di questo approccio attraverso quattro esempi: la conoscenza degli attori economici, la pratica di un grande gruppo farmaceutico, i profili di intenzioni e capacità e i "rapporti di stupore".

### *L'intelligence economica e la conoscenza degli attori*

Attualmente i campi tecnologici sono complessi e vari. Esistono due mezzi per "cogliere" le intenzioni di un'impresa in merito all'utilizzo o allo sviluppo di una nuova tecnologia:

- il monitoraggio scientifico (analisi dei brevetti, analisi delle comunicazioni scientifiche degli esperti dell'impresa target, smontaggio dei prodotti del concorrente ossia "reverse-engineering", analisi del portafoglio di tecnologie per scoprire il campo di competenza dell'impresa;
- il processo di conoscenza delle carriere delle persone coinvolte nei nuovi progetti tecnologici dell'impresa in questione, al fine di comprenderne le mire; si tratta di ricostruire questi profili di carriera incrociando le esperienze, le competenze e le realizzazioni passate delle persone prese di mira. Questa pratica è fondamentale in ogni strategia d'impresa.

Così, molti dirigenti europei sono sorpresi, quando arrivano in Giappone, di vedere i loro partner congratularsi con loro a proposito di un articolo o di un progetto industriale realizzato in passato. Il dirigente giapponese non ha effettuato questa raccolta di informazioni sul suo visitatore per semplice curiosità o buona educazione. Tale informazione gli è utile per cercare di valutare il suo partner, conoscere i suoi campi di competenza e quelli che domina meno, la realtà della sua esperienza rispetto al progetto in corso, le posizioni che probabilmente prenderà data la sua esperienza passata.

Quali sono le fonti di informazione che permettono di condurre questo tipo di ricerca? Una prima tappa può consistere nel leggere tutti gli articoli (stampa nazionale, stampa straniera, stampa professionale, stampa scientifica) scritti dalla persona interessata. La redditività di questa pratica dipende da un'abile identificazione delle fonti di informazione buone.

La banca dati americana Lexis-Nexis, per esempio, inizialmente rivolta agli avvocati d'oltre Atlantico alla ricerca di testimoni irrintracciabili in casi difficili, ha sviluppato un servizio chiamato "Lexis Finder". Questa fonte risulta molto interessante per la gestione di un dossier di analisi concorrenziale. Il "Person Locator" è pressappoco l'equivalente del nostro elenco telefonico su Minitel. Tuttavia, l'informazione fornita è molto più precisa. La banca dati contiene 111 milioni di riferimenti, 80 milioni di abitazioni e più di 60 milioni di numeri di telefono. Essa menziona l'indirizzo, il cognome della moglie o del marito, le date di nascita, l'anno in cui la persona si è trasferita all'indirizzo indicato. Tale informazione è compilata partendo da fonti pubbliche americane come l'Ufficio di Statistica (Census Bureau) o gli elenchi telefonici. Fornisce alcune prime informazioni chiave.

In Francia, se la persona alla quale si punta è azionista di una società, sarà possibile conoscere esattamente le quote che detiene sui registri della Cancelleria del Tribunale del Commercio, accessibile tramite Minitel. Ma se questa persona è un ricercatore, le possibilità offerte dalle banche dati americane diventano immense. Innanzitutto, si potrà utilizzare un programma accessibile al pubblico, che funziona sulla rete internazionale che collega tutte le università e la maggior parte dei centri di ricerca nel mondo. Questo programma permette di ricercare nella rete mondiale l'indirizzo elettronico di un preciso ricercatore. Una volta effettuata l'identificazione, una scheda segnaletica contenente la posizione della persona all'interno del centro di ricerca (assistente, ricercatore di ruolo, responsabile di progetto, part-time) permette di accertarsi della legittimità dell'interlocutore. A partire dal cognome del ricercatore, è possibile interrogare le banche dati specializzate su ricerca e la tecnologia, come "Best North America" che contiene le biografie, i lavori realizzati, i progetti in corso, l'esperienza, la formazione e le pubblicazioni di più di 40.000 ricercatori sul territorio nord-americano. Su altre banche dati, come ABI/Inform, si accede agli articoli scritti dal ricercatore.

Se questa persona non è un ricercatore, né un titolare di azioni di una società, forse è già stata citata o intervistata sulla stampa, anche locale. In questo caso, servizi come quelli di Reuters, Lexis-Nexis o Dialog Datastar danno accesso a tutta la stampa mondiale, sia in accesso permanente (dispacci) per il primo, sia sotto forma di "archivi immediati mondiali" per i secondi.

Questi servizi sono di un accesso estremamente facile. Permettono di ottenere tutti gli articoli relativi a un decisore, un esperto o un ricercatore, estratti dall'edizione parigina o lionese del "Figaro", di "Le Monde", del "New York Times", o persino da giornali locali come "La Gazette de l'Industrie de la Chaussure californienne"! Partendo da due parole chiave, "intelligence economica" e "Francia", è così possibile, tra altri riferimenti, ottenere un articolo di "Le Monde" datato 26 ottobre 1993, contenente una bibliografia delle principali pubblicazioni francesi sull'argomento.

Tale informazione è ovviamente pubblica, accessibile a ogni impresa in qualsiasi parte del mondo. Al fine di sviluppare l'efficacia della funzione di intelligence economica, alcune grandi imprese americane hanno messo a disposizione dei loro quadri dirigenti questo tipo di servizi. In questo modo hanno soppresso le "rassegne stampa"

tradizionali. La mattina, ciascun dirigente dispone sul suo computer d'ufficio delle informazioni di cui avrà prima programmato la ricerca. Se la sua società è concorrente di Hitachi, per esempio, il dirigente avrà specificato al computer di stampargli ogni mattina ciò che è pubblicato nel mondo in merito a "Hitachi", e otterrà, generalmente in un numero di pagine compreso tra uno e quindici, tutte le rubriche della stampa generale, scientifica, specializzata o locale sulla società Hitachi nel mondo. Il costo può arrivare fino a una sessantina di franchi francesi per dirigente interessato e per giorno lavorativo.

### *Un grande gruppo farmaceutico*

L'industria farmaceutica, con l'industria petrolifera e i settori dell'energia, è fortemente dipendente da orizzonti tecnologici di lungo periodo. Prima che un farmaco sia messo sul mercato, il suo sviluppo, organizzato in una serie di tappe, dalla ricerca fondamentale passando per i test clinici, la domanda di approvazione del farmaco e la sua commercializzazione finale, può richiedere 15 anni. Ogni tappa può costare all'impresa centinaia di milioni di franchi. Una volta commercializzato, il farmaco deve collocarsi tra i cinque leader esistenti sul mercato, se l'impresa vuole mettere a frutto i suoi investimenti.

Pertanto, ogni economia, durante l'una o l'altra di queste tappe, rappresenta una grande sfida. Si impongono due pratiche di intelligence economica: una applicata al campo scientifico, l'altra condotta rispetto alla concorrenza.

"L'intelligence scientifica" si sforzerà di non "reinventare" la ruota. Si tratterà di interessarsi a tutte le pubblicazioni scientifiche, i brevetti, utilizzare la bibliometria in un lavoro di monitoraggio sull'evoluzione delle famiglie delle scienze, l'emergere di nuovi ambiti scientifici, o la comparsa in un campo scientifico noto con implicazioni provenienti da un altro ambito scientifico.

L'"intelligence concorrenziale" si sforzerà di seguire l'attività dei laboratori concorrenti, utilizzando le comunicazioni fatte dai ricercatori o i risultati dei test clinici disponibili su formule che possono essere utilizzate nello sviluppo del farmaco in corso di creazione.

Qual è l'informazione critica ricercata? L'esistenza di effetti collaterali che ostacolano lo sviluppo, l'approvazione e il futuro successo commerciale del farmaco. Se esiste un effetto collaterale non conosciuto e altamente penalizzante o che minaccia la salute dei consumatori, per esempio, non è utile proseguire sulla strada intrapresa. Una pratica elaborata di intelligence economica porta a guadagnare tempo e a risparmiare significativamente sul budget rispetto all'entità delle somme investite.

### *I profili di intenzioni e capacità*

A differenza del marketing, che tende ad analizzare l'ambiente in termini di mercati, prodotti, offerte e vantaggi concorrenziali, l'intelligence economica si interessa ai responsabili e ai processi decisionali dei concorrenti.

Così, un'azione comune di intelligence economica consiste nella realizzazione di "profili di intenzioni e capacità". Questa lettura dell'ambiente si oppone a quella del marketing. Il suo unico oggetto di interesse si basa sull'articolazione tra le intenzioni e le capacità relative alla loro attuazione.

I bersagli di questa ricerca possono essere governi, organizzazioni o individui. Considerando che l'intenzione costituisce il motivo reale delle azioni, l'esperto di intelligence economica analizza sistematicamente le "intenzioni" legate alle azioni che ha identificato.

Prendiamo un esempio. Un gruppo giapponese concentra degli investimenti importanti in una vasta gamma di componenti elettronici in Europa. Il suo investimento è diffuso, distribuito su dieci Paesi europei, quasi sempre in piccole imprese di alta tecnologia, delle "start-up". A prima vista, l'unica intenzione probabile di questo gruppo sembra essere quella di restare vicino alle innovazioni in tale ambito e di prendere delle partecipazioni in tutte le imprese che possono rappresentare questo interesse. In realtà, un'analisi più approfondita delle scelte attuate dal gruppo target mostra rapidamente una logica d'insieme molto più coerente. Niente è stato lasciato al caso. Dietro questa moltitudine di prese di partecipazioni si nascondeva una strategia a lungo termine. Tale intenzione strategica costituisce l'oggetto fondamentale della pratica d'intelligence economica. Essa dovrà integrarsi a un'analisi dettagliata dell'ambiente per rilevare il minimo segnale che potrebbe confermare o contraddire le intenzioni del gruppo giapponese.

Ciò che è condotto a livello di un'impresa, può benissimo essere condotto a livello individuale. Quali sono le sue intenzioni? Quali fattori influenzeranno la sua decisione? Dove sono i suoi interessi? Qual è la sua psicologia? Certo, ogni elemento riguardante le decisioni prese in passato possono contribuire a costruire questo "profilo psicologico" del decisore. Se questa persona si è confrontata con situazioni simili, qual era la sua modalità di negoziazione? Cercava la conciliazione, o privilegiava i rapporti di forza? Cercava la divisione della parte avversa attorno a un disaccordo? Cambiava improvvisamente interlocutore?

L'insieme delle informazioni così raccolte permette di comprendere le modalità di posizionamento di un individuo o di un'impresa nell'organizzazione scelta. In ogni caso, se l'individuo o l'organizzazione che si fronteggia è versatile, flessibile, imprevedibile e se non si riesce a individuare alcun "sistema di pensiero stabile", ciò incoraggerà l'impresa a rafforzare le azioni di intelligence economica.

Le intenzioni hanno valore solo quando sono accompagnate da capacità. Infatti, se un concorrente ha l'intenzione di prendere il 20% delle quote di mercato di un settore, tale intenzione non sarà credibile a meno che questo concorrente non possieda le capacità tecniche, innovatrici o finanziarie per raggiungere i suoi obiettivi.

L'intelligence economica si sforza di valutare e comparare le intenzioni e le capacità degli agenti economici. Questa valutazione può, e il più delle volte deve,

precedere la realizzazione effettiva dell'azione del concorrente. La tabella n° 2 sintetizza alcune "ipotesi" che possono essere elaborate in base all'analisi approfondita delle intenzioni e delle capacità di un concorrente:

**Tabella n° 2**

	<b>INTENZIONE CREDIBILE</b>	<b>INTENZIONE NON CREDIBILE</b>	<b>NESSUNA INTENZIONE</b>
<b>CAPACITÀ CREDIBILE</b>	<b>minaccia reale</b>	- dissimula le sue intenzioni - disinformazione - lacune della pianificazione o delle iniziative avverse	- intesa - intenzione per il futuro
<b>CAPACITÀ NON CREDIBILE</b>	- sviluppa segretamente delle nuove capacità - inganno	<b>assenza</b>	- minaccia debole - verificare tattica dell'avversario
<b>NESSUNA CAPACITÀ</b>	- inganno - probabilità di un partenariato con un altro attore	<b>molto debole</b>	<b>assenza di minaccia</b>

L'intelligence economica permette così di concepire una reazione pronta ed efficace secondo la natura reale delle intenzioni e delle capacità degli agenti economici studiati. Permette un'anticipazione delle azioni della concorrenza, tramite quest'analisi continua delle loro manovre annunciate, prevedibili o dissimulate.

### *I "rapporti di stupore"*

Anche i "rapporti di stupore" sono degli strumenti comuni nelle pratiche di intelligence economica. Si tratta di "promemoria" elaborati dai quadri, dagli impiegati, dai supervisori o dai dirigenti, sia all'interno dell'impresa, sia durante le loro trasferte. Questi appunti contengono in poche righe "ciò che ha stupito la persona". Non gli si richiedono analisi o giustificazioni. Agli esperti dell'intelligence economica interessa solo lo "stupore" di questa persona. Certamente può spiegare perché ciò lo stupisce, aiutando così a scoprire nuove piste tecniche fino allora ignorate. I gruppi giapponesi utilizzano comunemente questa tecnica.

Sul piano tecnico, la progettazione di un macchinario presentato a un salone può attirare l'attenzione di uno degli impiegati dell'impresa per il suo carattere insolito.

Inviato al dipartimento di Ricerca e Sviluppo, il “rapporto di stupore” dell’impiegato potrà portare all’individuazione di un’innovazione tecnica del concorrente. Centinaia, addirittura migliaia di “rapporti di stupore” permettono di identificare l’innovazione tecnica, i cambiamenti di tecnologie dei concorrenti, le nuove idee che possono essere state scoperte nei campi in cui l’impresa non ha l’abitudine di rimanere in agguato.

Al termine di questa presentazione, affrontiamo il capitolo sull’analisi comparata dei sistemi di intelligence economica nel mondo.

## **CAPITOLO PRIMO**

### **ANALISI COMPARATA DEI SISTEMI DI INTELLIGENCE ECONOMICA NEL MONDO**

Di fronte all'inasprimento della competizione economica mondiale e alla moltiplicazione delle poste in gioco, le imprese francesi devono dominare non solo la conoscenza scientifica e tecnologica, ma anche le tecniche offensive e difensive proprie della gestione dell'informazione concorrenziale. Queste pratiche non sono di competenza solo dell'impresa. Possono intervenire tanto a livello macroeconomico quanto a livello microeconomico.

Sono raggruppate sotto il termine di "sistema di intelligence economica" tutte le pratiche e strategie di utilizzo dell'informazione utile, sviluppate nel cuore di un Paese ai suoi diversi livelli di organizzazione: quello dello Stato, del governo, dell'industria, delle imprese, dell'istruzione, e anche della popolazione.

L'oggetto delle riflessioni condotte in questo capitolo mira alla comprensione e all'analisi comparata dei "sistemi di intelligence economica" a livello di un Paese. Nel contesto attuale di competizione economica mondiale, l'analisi dei sistemi stranieri più competitivi si impone come una priorità fondamentale. Tale approccio non punta a ricercare dei modelli da trasporre, ma a identificare i nostri punti di forza e le nostre lacune. Detto altrimenti, si tratta innanzitutto di comprendere perché delle economie di mercato hanno prodotto delle ingegnerie strategiche dell'informazione più competitive di altre.

L'ingegneria strategica dell'informazione si definisce come l'attuazione e il coordinamento di tutti i sottosistemi che compongono il sistema di intelligence economica di un Paese. La pratica della veglia tecnologica nelle imprese rappresenta uno dei sottosistemi più conosciuti. Tuttavia, la concezione di un'ingegneria strategica dell'informazione in un Paese si basa sulla concertazione e l'interazione di molti di questi sottosistemi. Essa permette di avere una migliore visibilità delle poste in gioco ai diversi livelli di una nazione, e permette così la formulazione di strategie appropriate. Un sottosistema isolato, o la concentrazione degli sforzi su un unico sottosistema, non porta al coordinamento e allo spiegamento concertato delle forze di intelligence economica di un Paese. Per esempio, gli specialisti di veglia nell'impresa utilizzano i dati che sono forniti loro dai canali interni di raccolta e trattamento dell'informazione, ma si rivolgono anche al mercato privato dei fornitori di informazioni tecnologiche e concorrenziali. La collaborazione di questi sottosistemi permette un miglioramento delle prestazioni. Il miglioramento delle prestazioni dell'impresa poggia sulla dinamica collaborativa di questi sottosistemi.

Queste strategie possono riguardare tanto il mantenimento della competitività di un settore industriale quanto la difesa dell'occupazione a un livello macroeconomico. Alcuni Paesi hanno sviluppato da molti decenni un sistema di intelligence economica orientato alla difesa delle loro quote di mercato, della loro occupazione e delle loro industrie.

Si può dunque parlare di modelli? L'esistenza di un modello presuppone una continuità nella pratica, e la ripetizione di tecniche e strategie che portano a dei risultati simili in situazioni comparabili. Si parlerà, per esempio, di "modello di gestione" giapponese nel processo decisionale che applicano le imprese. Su un altro piano, la Bulgaria si è ispirata al modello francese di contabilità nazionale per costruire il proprio modello. È quindi possibile parlare di modelli di intelligence economica quando sono soddisfatte tre condizioni: permanenza delle pratiche, continuità nell'utilizzo delle tecniche e costanza nelle strategie messe in atto.

Evidentemente l'assenza di costanza nelle strategie, la dispersione delle pratiche e la mancanza di continuità nell'utilizzo e nella diffusione delle tecniche non possono in alcun caso portare a un modello. Il termine "intelligence" crea una comprensione tacita e immediata nei Paesi anglosassoni nei quali la pratica dell'intelligence economica nelle imprese fu formalizzata nei dipartimenti di "marketing intelligence" fin dagli anni cinquanta. Oltre alla continuità nella pratica, la padronanza delle tecniche ha portato alla sua iscrizione nella cultura delle organizzazioni anglosassoni. Sulla base di una tale cultura, la formulazione di strategie e la loro messa in atto integrano l'utilizzo tacito o esplicito dell'intelligence economica. Queste sono le basi di un "modello anglosassone". In Giappone, le ripetute minacce dell'ambiente fisico, politico ed economico, hanno generato una pratica di sorveglianza continua all'interno della popolazione. Su tale fondamento culturale, si sono sviluppate delle tecniche appropriate come le reti di vedette collocate in cima alle colline per avvertire i villaggi dei rischi di catastrofi naturali o di invasioni. L'insularità, la demografia, la dipendenza energetica hanno allo stesso modo sviluppato un istinto di sorveglianza continua. Le basi di un "modello giapponese" di ingegneria strategica dell'informazione sono forse iscritte in questi fatti culturali.

Storicamente, le imprese francesi hanno focalizzato la loro attenzione sul modello anglosassone prima di riconoscere l'efficacia del modello giapponese. Nello sforzo di comprendere questi due modelli, le dimensioni culturali e storiche dell'ingegneria strategica dell'informazione sono state spesso trascurate. In Francia, sono stati prima ripresi dal modello anglosassone le tecniche e i loro specialisti, poi negli anni settanta e ottanta è stato ripreso dal modello giapponese il dispiegamento di aziende commerciali. In compenso, si preferì ignorare i fattori legati alla storia dei popoli e all'evoluzione delle culture, determinanti per questi "sistemi" di intelligence economica. È così che furono importati in numerosi Paesi europei metodi privati delle loro basi culturali, a prezzo di un'incomprensione delle poste in gioco e delle modalità di dispiegamento reali dell'intelligence economica. Nell'impresa, questo fenomeno si è tradotto in miseri tentativi di ricorso a pratiche e tecniche di intelligence economica inadatte alla cultura francese. Inoltre, l'imitazione del modello anglosassone non spiega l'aver trascurato il modello tedesco, uno dei più competitivi al mondo oggi. È dunque fondamentale comprendere perché le nostre imprese hanno mantenuto una tale cecità.

I vari lavori di origine francese sul ruolo dell'informazione nella competizione economica mondiale fanno emergere numerosi deficit di conoscenze.

Da un lato, i lavori esistenti trattano prioritariamente le questioni funzionali quali la veglia tecnologica o l'utilizzo di banche dati. Essi privilegiano, infatti, gli aspetti tecnici e trascurano i fattori culturali o geo-economici. Fino a oggi, non è ancora stata condotta nessuna analisi comparativa approfondita sulle ingegnerie strategiche dell'informazione delle economie nazionali straniere. Dall'altro lato, l'ingegneria strategica dell'informazione dell'impresa rimane troppo spesso la problematica dominante. Gli altri attori economici (enti locali, amministrazioni, strutture associative specializzate nella redistribuzione dell'informazione) sono raramente presi in considerazione. La valutazione delle relazioni tra i diversi attori rivela, in questa materia, la medesima assenza di un vero e proprio interesse.

Poi, non sono state correttamente valutate né anticipate le derive che può comportare un deficit di gestione dell'intelligence economica. Le rivalità concorrenziali hanno da sempre generato una zona grigia all'interno della quale il passaggio dalla legalità all'illegalità è talvolta difficile da distinguere. L'assenza di strumenti di controllo e comprensione dell'intelligence economica può far deviare dal rispetto dell'etica e delle leggi.

Infine, l'entrata in vigore dell'Atto unico europeo ha reso ancora più urgente una riflessione sulla padronanza di un'ingegneria strategica dell'informazione a livello europeo. Per esempio, il nuovo sistema di controllo della riscossione dell'IVA a livello comunitario rivela ancora delle debolezze rispetto ai metodi tanto primari quanto evoluti dei truffatori.

Questi ultimi conducono a nuove pratiche fraudolente che danneggiano le imprese e gli Stati membri (si veda l'allegato 5).

## **1. Metodologia**

Le indagini sulle pratiche di intelligence economica nel mondo sono state condotte dal settembre 1992 al luglio 1993. Questa durata ha imposto di compiere una scelta rispetto ai Paesi studiati. Diversi criteri hanno sostenuto questa scelta:

- la performance globale dell'ingegneria strategica dell'informazione del Paese studiato;
- le modalità di concertazione tra i dispositivi d'intelligence economica dei settori privati e pubblici all'interno dei Paesi;
- l'innovazione nel campo dell'intelligence economica;
- l'utilizzo dell'intelligence economica come leva nella competizione economica;
- lo sviluppo di un mercato privato dell'intelligence economica;
- l'integrazione della gestione dell'intelligence economica nella vita delle imprese.

Abbiamo quindi preso in considerazione i seguenti Paesi: Gran Bretagna, Svezia, Giappone, Stati Uniti, Germania.

Sono annotati e affrontati elementi complementari che abbiamo potuto raccogliere. Alcuni riguardano le caratteristiche dello sviluppo dell'intelligence economica in Paesi la cui analisi dettagliata non può essere diffusa interamente.

Sono affrontati la realizzazione di una rete d'informazione scientifica e tecnica nella provincia di Sichuan, nella Cina popolare (allegato 2), la riorganizzazione del sistema di raccolta dell'informazione economica in Russia (allegato 3), il dispositivo nazionale di commercio estero italiano (allegato 4) e i rischi inerenti al nuovo sistema di riscossione dell'IVA all'interno dell'Unione Europea. Abbiamo allegato, infine, una presentazione del manuale operativo del "National Industry Security Program" degli Stati Uniti.

## **2. Nascita ed evoluzione**

Le pratiche di intelligence economica sono legate alla cultura dei Paesi industrializzati, come abbiamo visto, ma anche alla loro storia politica.

Contrariamente alle apparenze, l'economia non spiega tutto. Il Giappone dell'era Meiji ha deciso di trasformare il suo modo di sviluppo non per semplice attrazione delle sue élite verso la rivoluzione industriale occidentale, ma per preservare la propria indipendenza. Analogamente, al fine di lottare contro la supremazia mondiale dell'Inghilterra vittoriana, la Germania del Secondo Reich ha scelto una strategia di conquista commerciale. Questa determinazione geostrategica condusse questi due Paesi a costruire dei sistemi informativi adatti ai loro bisogni.

In materia di ingegneria strategica dell'informazione, la ricerca della prestazione non dipende unicamente da una rigida applicazione delle regole dell'economia di mercato. Il fatto di identificare l'impresa come attore fondamentale porta a una visione parziale e insoddisfacente del ruolo dell'informazione nell'economia nazionale. L'efficacia di un'ingegneria strategica dell'informazione "nazionale" è legata a fattori diversi dalla sola veglia tecnologica delle grandi imprese. Nelle economie nazionali più aggressive, la circolazione dell'informazione tra imprese, amministrazioni ed enti territoriali svolge un ruolo determinante. Il vantaggio comparato nel campo dell'intelligence economica è il prodotto di questa sinergia che si riassume nella massima: "l'impero IBM è meno potente dell'impresa Giappone".

## **3. Due sistemi precursori**

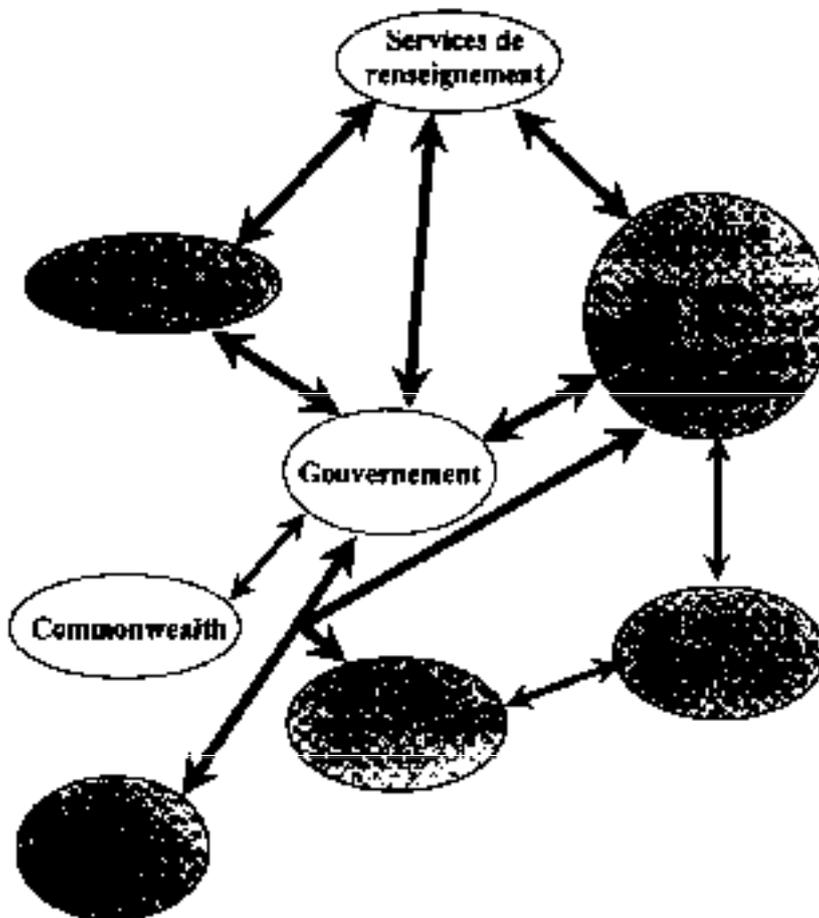
### **3.1. Il caso della Gran Bretagna**

La Gran Bretagna è stata la prima potenza economica mondiale della rivoluzione industriale: tale posizione storica nel gruppo dei Paesi industrializzati rende il suo studio particolarmente interessante. Dalla creazione delle prime fabbriche tessili, l'intelligence economica ha avuto un ruolo fondamentale nel controllo dell'innovazione strategica. Così, per proteggere la macchina per filare il cotone, le fabbriche del Lancashire facevano gravare sui lavoratori minacce di sanzioni draconiane nel caso in cui avessero divulgato le caratteristiche di tale invenzione a mercanti stranieri (come

l'amputazione della mano). L'informazione ha un ruolo centrale anche nei conflitti di influenza per la commercializzazione dei prodotti petroliferi. Alla fine del secolo scorso, le autorità britanniche misero un ex responsabile dei servizi segreti a capo dell'Anglo Persian Oil per contenere le ambizioni europee della multinazionale americana Standard Oil.

**- Analisi comparata dei sistemi di intelligence economica nel mondo -**

**Schema n° 1**  
**L'intelligence economica nell'economia britannica**  
**(riproduzione dell'immagine originale)**



Questa sinergia tra il mondo dell'intelligence e il mondo industriale corrispondeva a un tentativo di risposta alle molteplici sfaccettature del problema petrolifero in Medio Oriente: coloniali, con la difesa degli interessi dell'impero contro gli altri imperi coloniali; geostrategici, con l'interdizione alla Russia zarista di controllare l'Iran; culturali ed etnici, con la gestione delle contraddizioni inter-arabe; infine, economiche, con il controllo dei giacimenti e delle concessioni.

In quello stesso periodo, la Gran Bretagna ottenne per mezzo secolo l'esclusiva sui giacimenti petroliferi iraniani grazie a un'operazione dei suoi servizi d'intelligence. Gli altri Paesi concorrenti non arrivarono a una tale mobilitazione di forze. Ciò si spiega con il fatto che la Gran Bretagna era allora l'unica potenza le cui élite avessero integrato la funzione di "intelligence economica" nel proprio sistema decisionale. La cultura dell'intelligence britannica trova le proprie origini nello sviluppo dell'impero. Esiste una continuità storica nell'applicazione di tale principio. Il commercio triangolare portò a uno scontro con il regno di Spagna. Per rompere il monopolio della compagnia delle Indie olandesi e assicurarsi il dominio dei mari, gli inglesi hanno sconfitto la flotta olandese e sono diventati gli apostoli del mercantilismo. Di fronte alla Francia rivoluzionaria, il Primo Ministro Pitt ritenne che la sicurezza dell'impero marittimo dipendesse da un servizio segreto organizzato su scala mondiale. Tranne qualche periodo d'attività meno intenso, i sistemi di informazione statali hanno costantemente sostenuto gli interessi economici dell'impero.

Dopo la Seconda guerra mondiale, questa peculiarità culturale si è attenuata con la perdita di competitività dell'industria d'oltremare. Oggigiorno, la forza della cultura dell'intelligence economica si concentra soprattutto nella City. Le compagnie assicurative, le istituzioni finanziarie e le banche si rivolgono a questo tipo di competenza nella conduzione dei loro affari. Un certo numero di grandi imprese pratica anche la "business intelligence", creando dei posti specifici dedicati a questa attività. Esiste, infine, un mercato privato dell'informazione che costituisce una fonte di diversificazione per la stampa economica. I testi specializzati, le basi di conoscenza prese di mira sulle imprese e le loro operazioni commerciali costituiscono uno dei punti forti di un mercato fino allora dominato dalle operazioni di consulenza.

Tale continuità storica ha progressivamente condotto alla creazione di divisioni di "marketing intelligence" nelle imprese, e questo dalla fine degli anni cinquanta. La "marketing intelligence" nella cultura britannica si traduce nell'"intelligence economica". Se la Gran Bretagna è riuscita parzialmente a trasferire al marketing queste conoscenze di "intelligence" (nel significato anglosassone), essa ha allo stesso tempo trasposto la sua forte specializzazione e compartimentalizzazione legata a tale sapere. La "marketing intelligence" è però diventata una disciplina del tutto accettata come ogni altra disciplina di gestione. L'emergere precoce di questa disciplina in Gran Bretagna, orientata verso una raccolta intensiva dell'informazione sui mercati esteri, ha favorito la comparsa di società private di "business intelligence", disciplina affine all'intelligence economica, se non addirittura identica. Si ricorderà che la modalità di funzionamento del British External Trade Office (BETRO) è servita da modello ai giapponesi quando crearono la

JETRO (Japon External Trade Organization). In Francia, tale concetto è stato ignorato negli anni settanta e ottanta.

Leggere la storia geopolitica e geo-economica di un Paese come la Gran Bretagna attraverso l'evoluzione della sua pratica di intelligence economica permette di comprendere perché essa goda della più alta concentrazione in Europa di società di consulenza in intelligence economica. Il ruolo giocato dalla Gran Bretagna come testa di ponte di gruppi americani in Europa ha anche contribuito alla rapida crescita di queste società di consulenza nel Paese. Non è un caso se la presidenza dell'Associazione dei professionisti di intelligence economica in Europa (Society of Competitive Intelligence Professionals – Europe) si trova in Gran Bretagna e se è presieduta dal direttore di “business intelligence” della società americana 3M.

Queste diverse iniziative non costituiscono di per sé un fattore chiave di competitività globale. La scomparsa dell'impero coloniale ha limitato il campo d'azione delle élite britanniche in materia di patriottismo economico; analogamente la delocalizzazione di più di un quarto del PIL della Gran Bretagna ha contribuito all'obsolescenza di questo potenziale. Infine, la pratica di apertura sistematica nei confronti del Giappone accentua la diluizione dell'interesse nazionale britannico.

### **3.2. Il caso della Svezia**

A causa della sua posizione geografica ai confini del nord Atlantico e a nord-ovest della Russia, la Svezia ha dovuto elaborare una strategia economica che tenesse conto della fragilità della sua posizione geo-economica. Poiché non poteva avere un rapporto di forze diretto con potenze mondiali come gli Stati Uniti o l'ex URSS, e nemmeno con i suoi vicini tedeschi, è nella perspicacia e nella diplomazia che questo Paese poteva trovare una via di sviluppo adeguata. Da quest'attitudine la Svezia ha preso il soprannome di “piccolo Giappone d'Europa”, compensando gli handicap geo-economici con uno sviluppo basato su un'ingegneria strategica dell'informazione. 35 delle prime 100 società svedesi concentrano più dell'80% del loro fatturato nelle esportazioni. Una grandissima parte della popolazione parla due o addirittura tre lingue e l'istruzione nazionale è efficace (3% di analfabeti in Svezia contro il 20% negli Stati Uniti). Un terzo della popolazione adulta segue corsi di formazione permanente. L'esistenza di più di 100 giornali che escono almeno quattro volte la settimana contribuisce a una rapida circolazione dell'informazione. Quello che in proporzione rappresenta il triplo del mercato americano per un Paese delle dimensioni della Florida<sup>8</sup>, ha quindi costituito in materia di informazione un mercato tre volte più importante di quello degli Stati Uniti.

Dal XVIII secolo un giornale intitolato “Den Göteborg Spionen” pubblicato nella città di Göteborg, riportava regolarmente le scoperte fatte in Europa dai mercanti e commessi viaggiatori svedesi. Furono così introdotte in Svezia i processi di

---

<sup>8</sup> Secondo un'analisi di Jean-Marie Bonthous presentata all'università di New York nel settembre 1993: New York JMB International, 1993.

fabbricazione della porcellana e di numerosi beni commerciabili. All'indomani della Seconda Guerra Mondiale, la Svezia, favorevole a un approccio pragmatico alla situazione internazionale, scelse una politica globale di difesa. Questo Paese in posizione di cerniera tra i due blocchi ha quindi sviluppato un modello di compromesso fondato sull'egemonia della socialdemocrazia, nel quale il 30% della popolazione attiva appartiene al settore pubblico e la sicurezza economica è considerata una priorità. Per raggiungere quest'obiettivo, le autorità svedesi hanno attuato una politica di concertazione tra gli ambienti politici, sociali ed economici. Inoltre, il numero di cittadini nati fuori dalla Svezia è ancora oggi molto marginale. Tale caratteristica rafforza la coesione culturale della popolazione. Le numerose conquiste, riconquiste e perdite di territori favoriscono lo sviluppo di una certa cultura del segreto. Questi fondamenti storici e culturali facilitano la formazione di partenariati tra imprese così come una collaborazione tra datori di lavoro e sindacati divenuta leggendaria negli anni settanta. L'esiguità del territorio fa sì che gli imprenditori spesso conoscano i loro omologhi per essere stati sotto le armi con loro o per aver condiviso gli stessi banchi universitari.

Sarebbe sbagliato credere che l'omogeneità culturale porti a una "chiusura culturale" o a un nazionalismo economico. Le imprese svedesi esportano e sanno anche adattarsi ad altre culture. L'esempio della società Asea Brown Boveri<sup>9</sup> è ricco di insegnamenti a questo proposito. L'attuale presidente dell'ABB, Percy Barnevik, ha avuto come prima preoccupazione quella di rompere gli schemi organizzativi classici favorendo la globalità e la creazione di direzioni transnazionali. Il gruppo, originariamente svedese e svizzero, ha stabilito la sua direzione generale a Zurigo e non tiene mai i suoi comitati direttivi nello stesso Paese. I 13 membri dello stato maggiore del gruppo tengono delle riunioni a rotazione nei Paesi più rappresentativi per le sue attività. È senza dubbio l'unico gruppo occidentale che funziona, sul piano dell'intelligence economica, come un Keiretsu giapponese. L'ingegneria strategica dell'informazione è scarsamente esternalizzata, mentre la mobilità che implica è molto forte. I dirigenti non affidano ad altri ciò che possono fare da soli nel senso stretto del termine. La ricerca di informazioni riguardanti nuove fonti possibili rientra nel mestiere del cacciatore di teste, e si presume che ogni dirigente vi si dedichi.

Si può anche parlare di intelligence economica nella risoluzione delle contraddizioni tra logiche nazionali e logiche di prodotti. Il presidente dell'ABB ha creato una doppia logica: una logica prodotti e una logica Paesi. In questo senso, ABB USA è gestita da un tedesco, Gerhard Schulmeyer, responsabile anche del settore *business* dell'automatizzazione in tutto il mondo. Il trasferimento di conoscenze tecnologiche tra le diverse filiali avviene dal basso verso l'alto, al fine di ridurre il tempo di risalita dell'informazione. A titolo di esempio specifico, il settore dei trasformatori di energia è ripartito in 31 stabilimenti e 16 Paesi. La sede della direzione del settore si trova a Mannheim, in Germania. Ogni mese, invia a tutti i 31 stabilimenti le rilevazioni delle prestazioni, i cambiamenti organizzativi, i nuovi sviluppi e gli orientamenti presi

---

<sup>9</sup> BAUMARD, Philippe: "Les fondements culturels de la gestion stratégique de l'information dans un groupe fortement internationalisé"; Research Paper, New York University, giugno 1993.

da ciascuno dei 31 stabilimenti. Il formato è identico per tutti i dati. La comunicazione diretta tra gli stabilimenti è fortemente incoraggiata. E la comunicazione al centro coordinatore è sconsigliata dalla sede di Mannheim che non ha la vocazione di risolvere i problemi di ogni stabilimento. Ha la funzione di informare tutta la rete dei problemi riscontrati da ogni unità.

Il processo di decentralizzazione della funzione di intelligence economica all'interno di ABB ha come unico obiettivo l'interpretazione e l'analisi. Il gruppo non vuole moltiplicare i processi formali di raccolta di informazioni al di fuori della sua organizzazione matriciale. La funzione di *business information and analysis* fu rapidamente introdotta nel gruppo tra il 1991 e il 1993. La missione del BIA consiste nel raccogliere l'informazione tecnica, analizzare tale informazione per i decisori e posizionarsi in qualità di supporto alla formulazione della strategia del gruppo.

La veglia previsionale si concentra 3-10 anni. L'impatto a lungo termine dei dossier di veglia sulla strategia del gruppo costituisce il criterio della loro selezione. Il BIA si basa sulle capacità delle forze di vendita e dei dirigenti del marketing che hanno la missione di allertarlo sui cambiamenti dell'ambiente. Il BIA lavora quindi sulla base di questi elementi di allarme e cerca di creare dei nessi con altre conoscenze acquisite in una prospettiva strategica. Si ritrova qui un'idea fondamentale secondo la quale il sistema BIA non ha come obiettivo prioritario la raccolta dell'informazione, ma piuttosto il suo trattamento strategico.

Presumendo che i contesti locali siano stabili, con delle quote di mercato che fluttuano lentamente, la direzione generale ritiene che solo degli eventi globali possano disturbare le stabilità locali. L'anticipazione di innovazioni tecnologiche è un programma prioritario del BIA. Le potenziali acquisizioni dei concorrenti sono considerate una fonte importante di innovazione tecnologica. Si è riconosciuto che la gestione locale non può prendere in carico l'intero sforzo di veglia riguardante tali innovazioni. Il BIA viene quindi in sostegno della gestione locale. Ne risulta un funzionamento in rete, trasversale a livello delle direzioni settoriali (*global managers*), e verticale a livello delle direzioni nazionali di una stessa entità geograficamente coerente per un dato settore tecnologico.

Il sistema BIA produce una newsletter e relazioni di esperti che includono un'analisi della concorrenza, del contesto dell'impresa e una lista di opzioni strategiche con le loro valutazioni. A differenza del dipartimento di pianificazione strategica, il BIA non dà direttive ai responsabili delle unità. Ma li informa e fornisce un supporto che consenta loro di stabilire i propri piani. Per evitare ogni ridondanza tra il piano strategico e il BIA, viene stabilita una stretta collaborazione tra le due entità. A livello locale, la funzione BIA non richiede nessun posto a tempo pieno.

L'esempio di ABB mostra come possa svilupparsi una riflessione sull'organizzazione dell'intelligence economica in un settore fortemente concorrenziale. ABB non è isolata nella sua riflessione sull'ingegneria strategica dell'informazione. Altre società, come Ericsson o Tetra Pak, assumono anch'esse dei cambiamenti profondi nel loro comportamento.

Oggigiorno, la Svezia come gli altri Paesi industrializzati deve fare fronte a quattro problemi principali:

- Come sviluppare un'efficace comunità d'intelligence economica che riunisca tutti gli attori della società civile? Quest'idea di una comunità nazionale d'intelligence e sicurezza è stata discussa negli Stati Uniti. La Commissione Price del Senato ha rilevato dal 1965 ventidue dipartimenti federali e agenzie che possedevano un'unità specializzata di intelligence e sicurezza. Essa poneva già all'epoca l'accento sui problemi di coordinamento e integrazione di queste attività.
- Come convertire l'intelligence militare in intelligence civile, considerando che i rapporti di forza dominanti sono sempre più di natura economica?
- Come eliminare la burocrazia generata dalla Guerra Fredda nei sistemi di intelligence tenendo in considerazione l'importanza assunta dalle fonti aperte nelle sfide concorrenziali?
- Come diffondere la conoscenza sull'intelligence economica nel mondo dell'istruzione e professionale?

L'intelligence economica è così oggetto di una concertazione nazionale, riunita in una rete di uomini d'affari e professori universitari chiamata BISNES (Business Intelligence and Security Network of Sweden). Alcuni membri del Defense Research Establishment (FOA) e del Sapö (servizio di sicurezza nazionale) hanno riflettuto sulla nomenclatura della comunità di intelligence svedese. Nel 1992, l'istituzione militare ha riunito le 200 istanze più rappresentative della Svezia per iniziarle all'approccio 3CI: comando, controllo, comunicazione, intelligence. Le principali attività di sensibilizzazione sono messe in atto dalla Confederazione dei datori di lavoro svedesi (SAF) diretta dall'ex colonnello Lennart Borg. Più di 600 imprese svedesi impiegano agenti di sicurezza a tempo pieno e molti di loro si interessano di intelligence. A livello accademico, dal 1976 si tengono corsi universitari accreditati e che possono portare al conseguimento di una laurea in economia o gestione, all'università di Lund con il professor Steven Dedijer e all'università di Stoccolma.

#### **4. Tendenze e movimenti di convergenza**

##### **4.1. L'intelligence economica, criterio di competitività**

L'intelligence economica e la sua pratica intensiva non sono soltanto la risultante di esperienze storiche e culturali. Se il Giappone o la Germania possiedono ciò che potremmo chiamare un vantaggio culturale concorrenziale decisivo, altri Paesi industrializzati cercano oggi di posizionarsi rispetto all'efficacia dei modelli nazionali di intelligence economica. Ultimamente si sono tenute delle conferenze e delle riunioni di industriali in Medio Oriente, in Cina, a Taiwan, a Singapore, o ancora in Sud America. In ciascuna di queste conferenze, l'importanza dell'ingegneria strategica dell'informazione

nella risoluzione dei rapporti di forza concorrenziali è stata sottolineata dalla maggior parte degli intervenienti. Il mondo anglosassone non è più l'unico ad avere pubblicazioni dedicate alla *Business e Competitive Intelligence*, che vedono la luce anche in Giappone, a Hong Kong e in Thailandia. La creazione nella Cina comunista di una filiale della Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)<sup>10</sup> è attualmente all'ordine del giorno. Questo evento paradossale dimostra l'ascesa della riflessione sul ruolo dell'intelligence economica nella maggior parte dei Paesi asiatici.

#### **4.2. L'intelligence economica, materia prima di una nuova industria**

L'intelligence economica ha introdotto nei Paesi sviluppati un'industria dell'informazione caratterizzata dalle dimensioni e dalla natura delle attività delle società di consulenza gestionale. Le più importanti tra loro sono composte da cinquanta persone. La percentuale di quadri è superiore a quella delle società di servizi e d'ingegneria informatica.

Esistono due tipi di società.

Da un lato, alcune sono state fondate da ex funzionari di intelligence (Stati Uniti, Gran Bretagna, Israele). Questi ex funzionari di intelligence sono per la maggior parte ex analisti, in particolare nel campo delle scienze e delle tecnologie come Jan Herring, ex agente della CIA e vicepresidente di Futures Group o Robert Steele, ex membro del corpo dei marine e dirigente della società Open Sources Solutions Association. Le industrie petrolifere e quelle della difesa sono state i settori precursori nella pratica dell'intelligence economica. Le conoscenze acquisite sul funzionamento degli Stati, sulle organizzazioni internazionali e sull'individuazione dei principali attori della vita diplomatica spiegano la seconda carriera di questi uomini dell'intelligence. Che questa fosse stata pianificata dalle autorità dei Paesi più espansionisti è una questione spesso dibattuta. La maggior parte di queste nuove carriere sono in realtà delle conversioni individuali motivate dagli alti salari del settore privato. Inoltre, la crisi dell'intelligence provocata dal crollo del blocco comunista ha cambiato la natura delle minacce che gravano sulle nazioni. Le poste in gioco sono oggi molto più geo-economiche che geopolitiche.

La redditività globale dell'ingegneria strategica dell'informazione non implica, se non per una piccolissima parte, l'intelligence chiusa. Questa parte tende a diminuire nell'attuale contesto di distensione geopolitica. Un uomo dell'intelligence fa quindi, innanzitutto, ricerca aperta di informazioni, leggendo la stampa, ottenendo da diverse fonti informazioni fondamentali sulle posizioni e le intenzioni di un governo. Questo sapere è dunque ottenuto in modo legale dagli esperti d'intelligence economica.

Dall'altro, un altro profilo di fondatori o dirigenti di società d'intelligence economica corrisponde a quello dell'esperto in telecomunicazioni, petrolchimica, informatica. Questi consiglia le imprese su obiettivi molto mirati (consultazione di

---

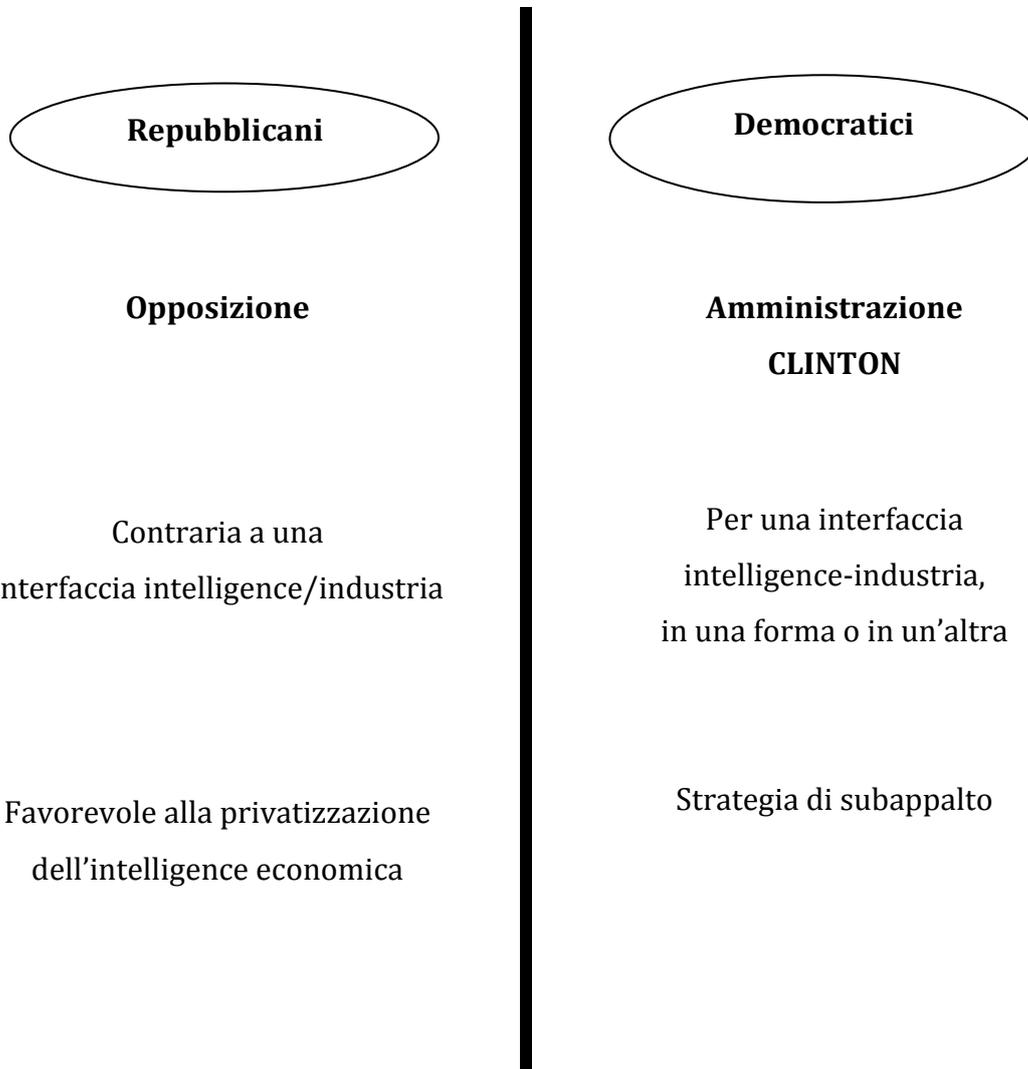
<sup>10</sup> Raggruppa la maggior parte degli esperti di intelligence concorrenziale americana.

banche dati, ricerca di informazioni tecnologiche, realizzazione di schede di intelligence commerciale, azioni di influenza per preparare la conquista di porzioni di mercato, operazioni destinate a eludere la concorrenza sulle strategie in corso...). I costi di queste missioni sono molto variabili e dipendono al tempo stesso dalla qualità del servizio reso e dalla fama del consulente. Le società anglosassoni sono le più potenti sul mercato oggi. Ma tenuto conto delle ricadute nazionali di numerose poste in gioco concorrenziali (industria aeronautica e spaziale, nucleare, petrolchimica, automobilistica, industrie di armamenti), le imprese cominciano a preoccuparsi dell'utilizzo che viene fatto della loro informazione interna da parte delle società di revisione e consulenza straniere.

#### **4.3. L'intelligence economica, fondamento di una cultura scritta**

L'informazione esiste in una dimensione di tempo e di durata. L'unico modo per trattenerla è memorizzarla. Uno dei maggiori limiti delle imprese è la perdita continua di informazioni e persino di conoscenze dovuta all'assenza di tracce scritte. Il pensionamento di un dipendente dell'impresa porta spesso a una rottura nella catena di trasmissione delle conoscenze e alla perdita definitiva di informazioni chiave. Le economie nazionali più efficienti sono riuscite a creare nelle imprese e nelle amministrazioni una pratica che favorisce il trasferimento di conoscenze sui metodi di raccolta e trattamento dell'informazione utile. L'informazione non è più un capitale personale destinato innanzitutto alla promozione individuale nella struttura gerarchica, ma è integrata come bene immateriale tra gli strumenti del lavoro. In quanto tale, essa è una fonte collettiva di profitto e una delle garanzie di continuità dell'impresa. Tenere un'informazione per sé diventa una mancanza professionale grave nella misura in cui un simile atto individuale può essere considerato una minaccia per la competitività dell'impresa e quindi per la collettività dei dipendenti. Viceversa, in Giappone qualsiasi dipendente dimissionario che trasmette informazioni sulla sua precedente impresa a un concorrente per ottenere un'assunzione è considerato "un traditore". Anche se questo Paese non dispone di una legislazione precisa sullo spionaggio industriale, tale non-detto culturale costituisce una protezione molto efficace contro le ricadute anarchiche del licenziamento di dirigenti.

**Schema n° 2**  
**Le contraddizioni americane**  
**nel campo dell'intelligence economica**



#### **4.4. L'intelligence economica, fonte di concertazione Stato/imprese/enti territoriali**

Contrariamente a ciò che insegnano i sostenitori del liberalismo anglosassone, le imprese non sono gli unici attori del mercato. Gli enti territoriali e le amministrazioni svolgono un ruolo fondamentale nell'ottimizzazione dei flussi informativi. In Giappone, in Germania e oggi in diversi Paesi dell'Asia (Corea del Sud, Taiwan, Singapore), la circolazione operativa dell'informazione tra imprese, enti territoriali e amministrazioni rappresenta, sul piano offensivo come su quello difensivo, un fattore chiave di competitività nei confronti della concorrenza straniera. A titolo d'esempio difensivo, quando una società acquista un veicolo all'estero, entro un termine relativamente breve essa subisce un controllo fiscale. A titolo d'esempio offensivo, esistono ormai degli accordi "nazionali" nella gestione dell'informazione riguardante la concorrenza straniera. Durante un'importante gara d'appalto, l'impresa che individua l'opportunità d'affari ne informa sistematicamente gli altri, affinché sia definita la miglior cordata "nazionale" per contrastare le offerte estere. Così come gli enti locali costituiscono un sostegno finanziario significativo nell'approccio ad alcuni mercati esteri, le reti di amministrazioni in molti casi sono dei supporti efficaci: zone geografiche mal contemplate dalle imprese, scontri concorrenziali in cui le poste in gioco nazionali e le rivalità di blocchi (UE, Nafta, Asean) fanno la legge dell'offerta e della domanda.

#### **4.5. L'intelligence economica e la difesa dell'interesse nazionale**

Infatti, la difesa degli interessi economici americani non è più una questione tabù negli Stati Uniti. La conferenza che è stata organizzata a Washington, all'inizio di novembre 1993, da Robert D. Steele sul tema "sicurezza nazionale e competitività nazionale: le soluzioni delle fonti aperte", traduce l'ascesa di una corrente nazionale-liberale nell'amministrazione Clinton. Questa conferenza è stata caratterizzata da una partecipazione molto varia: circa 50% di rappresentanti di agenzie federali americane e osservatori stranieri, 30% di rappresentanti del mercato privato dell'informazione, pochissime imprese, 10% di accademici e 10% di pirati informatici. Lo sforzo di sensibilizzazione di Steele è sostenuto da istituzioni e società come Jane's Information Group, NASA, MITRE Corp., Mead Data Central, BDM Federal<sup>11</sup>. Il dibattito americano verte sulla gestione delle fonti aperte e il passaggio dall'intelligence praticata durante la Guerra Fredda a un'intelligence adatta alla nuova competizione economica globale. Secondo Robert D. Steele, le fonti aperte superano ampiamente il rigoroso quadro dei servizi di intelligence. Includono anche i "broker" privati di informazioni, le università, le biblioteche, i media, le imprese, le strutture associative e le molteplici fonti aperte dei poteri pubblici. Questo insieme di conoscenze deve essere riunito per servire la competitività nazionale. Il programma di Robert D. Steele si propone diversi obiettivi:

---

<sup>11</sup> "Le Monde du Renseignement", numero del 30 settembre 1993.

- facilitare l'accesso da parte dei privati a un numero crescente di informazioni che potrebbero portare ad azioni economiche costruttive per l'interesse nazionale;
- rafforzare l'integrazione delle minoranze etniche, al fine di migliorare la coesione nazionale e beneficiare dei loro ancoraggi culturali stranieri;
- ridurre lo spreco di diversi miliardi di dollari che le agenzie e le imprese generano ogni anno nella loro scarsa padronanza delle tecnologie dell'informazione;
- ripensare la protezione della catena nazionale dell'informazione (comando, controllo, comunicazioni, computer). Ogni informazione diffusa è potenzialmente un'esportazione di conoscenza.

Come abbiamo spiegato nell'introduzione, il rafforzamento delle strategie di interesse nazionale è una delle caratteristiche del nuovo scacchiere delle relazioni economiche internazionali. Come dimostra l'esempio americano, queste strategie si accompagnano innanzitutto a una riflessione approfondita da parte degli attori pubblici e privati sulla performance necessaria del sistema di ingegneria strategica dell'informazione.

## **5. I grandi sistemi contemporanei**

### **5.1. Il Giappone**

#### *Storia/cultura/nascita del sistema*

Il Giappone è il primo Paese industrializzato ad aver fatto dell'informazione la leva principale del suo sviluppo. Contrariamente ai Paesi anglosassoni, l'informazione prima di essere una risorsa individuale rappresenta innanzitutto una risorsa collettiva. Si tratta, dunque, di un know-how non rivendicato nella misura in cui rappresenta un fattore di competitività non trascurabile nei confronti della concorrenza straniera.

Il sistema di intelligence economica giapponese è stato progressivamente introdotto a partire dall'era Meiji. In origine, la mobilitazione delle élite nipponiche sulla questione dell'economia è avvenuta in una visione protettrice: preservare l'indipendenza economica del Giappone di fronte alle esigenze commerciali delle potenze occidentali.

I giapponesi hanno praticato un uso intensivo dell'informazione di natura economica per gettare le basi del loro apparato industriale. La creazione di cantieri navali giapponesi costituisce a questo proposito un vero e proprio caso di studio. Costatando che la Gran Bretagna era all'inizio del secolo il Paese leader in quest'ambito, i giapponesi hanno ordinato un gran numero di progetti navali di cui annullavano i contratti di realizzazione. Riproducevano poi un modello di nave leggermente modificato rispetto al progetto iniziale elaborato dagli ingegneri britannici. Questo tipo di sottrazione dell'informazione si è ripetuto diverse volte in altri settori industriali per

molti decenni, in particolare nell'industria orologiera alla fine degli anni sessanta. Queste tecniche offensive mostrano l'importante correlazione che esiste, nell'esempio giapponese, tra la politica di conquista di quote del mercato mondiale e la dinamica collettiva di intelligence economica.

### *Caratteristiche del sistema*

L'organizzazione attuale del sistema di intelligence giapponese è il prodotto della storia del Giappone e più in particolare delle conseguenze della Seconda Guerra Mondiale. Non è una coincidenza se il MITI è stato fondato da ex responsabili dell'intelligence nipponica fortemente implicati nella gestione della Manciuria occupata. La riuscita economica del Giappone deriva dalle sinergie tra le strategie tecnologiche, industriali e commerciali che sono indissociabili da un uso offensivo dell'informazione. Tale molteplicità di ponti stabiliti tra le società commerciali, le amministrazioni, le università e le imprese dà un'impressione di complessità a causa della diversità e del gran numero di organismi presenti; in ciò risiede tutta la forza dell'ingegneria strategica dell'informazione giapponese, caratterizzata da:

- un approccio globale e locale al mercato mondiale;
- una penetrazione commerciale adattata al contesto economico e allo stile di vita di ciascun Paese;
- una strategia a lungo termine di dominio dei grandi flussi di intelligence economica;
- un approccio previsionale integrato al management per i conglomerati industriali;
- una politica di comunicazione selettiva dell'informazione.

La redditività del sistema giapponese non si basa soltanto sulla ricerca dell'informazione aperta. Secondo Peter Schweizer<sup>12</sup>, è a partire dal 1962 che la ricerca di informazioni "grigie" si è formalizzata con la creazione dell'Istituto per la Protezione Industriale (IIP) finanziato dal MITI. Quest'organismo è incaricato di formare giovani quadri sulle tecniche di protezione e acquisizione del patrimonio informativo. Essi sono selezionati dall'impresa che paga le tasse di frequenza a questa scuola per quattro mesi. Ci sono due scuole di questo tipo in Giappone. Nel corso degli ultimi venti anni, diverse grandi imprese giapponesi sono state implicate in affari di spionaggio industriale scoperti dalla giustizia americana.

### *Evoluzione del sistema*

La forte redditività del sistema di intelligence economica giapponese si spiega in particolare con la coerenza nella scelta degli obiettivi e la sinergia tra gli attori.

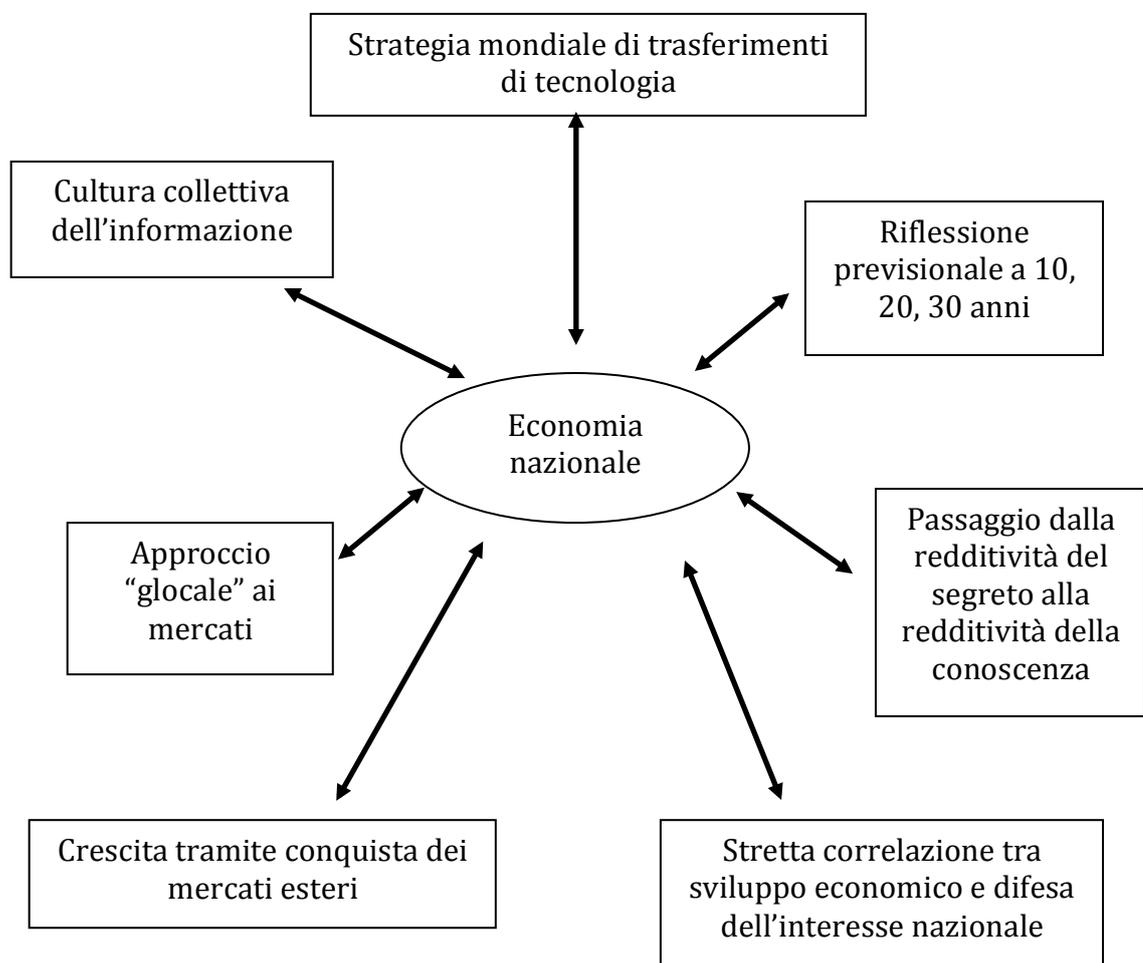
---

<sup>12</sup> SCHWEIZER, Peter: "Friendly Spies", The Atlantic Monthly Press, 1993.

L'esempio del Cabinet Information and Research Office (CIRO) ne è una buona dimostrazione. Per ottenere un seggio di membro permanente al Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite, il Giappone ha messo in piedi un'adeguata struttura di intelligence. La creazione del MITI, organo di coordinamento dell'ingegneria strategica dell'informazione, si iscrive in tale ottica di gestione dell'intelligence per obiettivo.

**- Analisi comparata dei sistemi di intelligence economica nel mondo -**

**Schema n° 3  
I salti culturali del Giappone**



Il CIRO è una struttura ridotta di circa 120 persone. La sua informazione proviene dal Ministero degli Affari Esteri. Durante il 1992, il Giappone ha notevolmente accresciuto il numero di stagisti inviati nei Paesi stranieri. Mentre sono in servizio, essi non fanno riferimento al loro status diplomatico e si comportano come un qualsiasi cittadino giapponese in trasferta all'estero. Il CIRO ha la funzione di fornire delle note settimanali al Primo Ministro, così come ai vari ministeri responsabili della sicurezza del

Paese. Può riunire rappresentanti di diversi organismi amministrativi per analizzare questioni specifiche, nazionali e internazionali. Il suo direttore proviene dalla Polizia nazionale e il suo vice dal Ministero degli Affari Esteri. Tale sinergia merita di essere sottolineata, perché non è assolutamente immaginabile attualmente in Francia. La principale caratteristica dei servizi giapponesi è una rotazione studiata dei dirigenti tra i diversi incarichi e un'attenzione sostenuta da parte del potere esecutivo alle loro attività. Questi servizi, i cui effettivi sono molto concentrati, dispongono di collegamenti molto efficaci nelle amministrazioni, nel settore privato e nell'insieme di organismi del settore terziario coinvolti da vicino o da lontano nell'osservazione dell'evoluzione dei mercati esteri.

Potenti mezzi di disinformazione e di influenza danno il cambio, all'interno come all'esterno, al dispositivo di intelligence economica nipponico. Il Giappone è la prima potenza ad aver fatto dell'"influenza" un fattore determinante per la riuscita della sua politica industriale. I Paesi occidentali stanno ancora faticando molto per identificare i meccanismi interni della potenza d'intelligence economica giapponese. In Occidente, l'influenza resta il campo privilegiato della diplomazia, mentre in Asia è un'arma importante nella competizione economica. Le cause di questa efficacia giapponese vanno ricercate anche in una cultura collettiva dell'informazione, piuttosto che nella potenza delle sue strutture di intelligence. Perché se il MITI ha avuto, in termini di capacità di intelligence economica, il peso che noi gli abbiamo attribuito fino all'inizio degli anni ottanta, quest'ultimo tende a diminuire. La copertura del mondo tramite una rete mondiale di informazioni in tempo reale è oggi una realtà la cui presa in carico incombe ai grandi conglomerati industriali. Le missioni del MITI sono in costante evoluzione e ciò per i nuovi bisogni dell'economia nipponica. L'asse del tecnoglobalismo (si veda l'allegato 3), le analisi prospettiche sulle nuove tecnologie e l'anticipazione sulle modalità di consumo fanno parte delle attuali priorità del MITI. L'integrazione di un tedesco ha persino fatto scoppiare una certa polemica sul grado di chiusura di questo organismo. Analogamente, il JETRO non viene percepito come una struttura di raccolta per le società nipponiche, ma piuttosto come una cassa di risonanza incaricata di promuovere all'estero i vantaggi della "cooperazione" economica. Esiste anche un numero crescente di imprese che cercano di liberarsi della tutela dei grandi gruppi (Keiretsu). Queste imprese "indipendenti" scambiano meno informazioni con i grandi conglomerati. In questo senso, gruppi come Hitachi si sono mostrati molto aggressivi nel campo dell'intelligence economica, senza per questo collaborare con i grandi Keiretsu, o con altri attori fondamentali come il Ministero delle Finanze.

Un'altra chiave di comprensione si rivela fondamentale: in Giappone l'informazione non è un semplice bene che si compra o che si vende<sup>13</sup>. Essa è strettamente legata a un comportamento sociale, che si traduce in livelli di linguaggio (*Tatemaie* e *Honne*, il *linguaggio di facciata* e il *linguaggio vero*). Le imprese giapponesi provano alcune reticenze a "pagare" delle società di consulenti stranieri per ottenere

---

<sup>13</sup> BAUMARD, Philippe: "Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels", Masson, Paris, 1991.

informazioni aperte (in particolare negli Stati Uniti). In Giappone, l'informazione è un servizio reso che testimonia un codice di fiducia tra partner. Il sistema di solidarietà che esiste nei grandi gruppi industriali rappresenta un altro esempio di questa caratteristica culturale. Quando un'impresa è in difficoltà, essa è sostenuta dagli altri membri del gruppo sulla base di un accordo tacito, e non di contratti stipulati o di legami puramente giuridici o finanziari. Ciò traduce una volontà di considerare la competizione economica sul lungo periodo, abbandonando i limiti legati alle logiche finanziarie occidentali che portano generalmente alla liquidazione di un'impresa con risultati temporaneamente in perdita. Ciò traduce anche un fondamento culturale forte e offensivo della concertazione delle imprese giapponesi.

## **5.2. Stati Uniti**

### *Storia/cultura/nascita del sistema*

L'economia americana dispone di un vero e proprio arsenale nel campo dell'intelligence economica. Ma, contrariamente al Giappone o alla Germania, tale arsenale è disperso e funziona solo raramente in un'ottica di sostegno a una politica industriale concertata a livello nazionale. Le grandi società americane hanno creato dalla fine degli anni cinquanta dei servizi interni di "competitive intelligence" che dispongono di rilevanti mezzi umani e finanziari. Il budget della struttura realizzata dalla General Motors equivaleva allora ai fondi allocati dalla Francia alla sua intelligence esterna. Tale dispositivo offensivo di gestione dell'informazione mirava in primo luogo alla concorrenza americana. La leadership che gli Stati Uniti esercitavano sull'economia mondiale falsava la percezione della minaccia esterna.

La legge della domanda e dell'offerta in intelligence economica ha gettato le basi oggettive di un mercato fondamentalmente imperniato sul breve periodo. La dinamica interna di questo settore risulta principalmente dalla concorrenza spietata cui si dedicano le imprese americane. Fino alla metà degli anni ottanta, la minaccia concorrenziale delle altre economie nazionali – in particolare giapponese, tedesca o coreana – non rientrava nella griglia di lettura degli economisti ultraliberali, che si rifiutavano sistematicamente di integrare nel loro ragionamento la dimensione nazionale della competizione economica.

Ma l'etnocentrismo non è l'unica spiegazione culturale degli errori fatti registrare dalle imprese americane di fronte alla concorrenza internazionale nel campo dell'intelligence economica. Qui, il problema di base dell'ingegneria dell'informazione è la sua mancanza di redditività collettiva. La logica del sistema è innanzitutto individuale. Ogni impresa ha i propri obiettivi. La concertazione strategica delle società americane per affrontare i mercati esteri risponde agli imperativi del profitto di ciascun partner. È in una logica di redditività a breve termine, o di presa di posizione dominante su un mercato straniero, che si uniscono. Si può opporre quest'approccio a quello dei Keiretsu giapponesi, pronti a vendere in perdita una tecnologia nuova su un mercato straniero

per farne progressivamente scoprire l'uso ai clienti stranieri. Si consideri l'esempio delle auto e delle moto giapponesi commercializzate in Africa, e offerte ai capi villaggio per rompere la fedeltà alle marche straniere, in particolare francesi. Le società americane oppongono a questi accordi taciti la forza del loro diritto, delle maglie legali basate sulla condivisione di interessi, e di strutture di lobbying che bloccano i mercati. La maglia giuridica giapponese si colloca piuttosto a livello nazionale. Per evitare un fenomeno di reciprocità, i gruppi giapponesi finanziano da anni agenti di influenza che denunciano le iniziative concertate dalle imprese americane.

### *Caratteristiche del sistema*

La "Business Intelligence" e la "Competitive Intelligence" sono dei saperi fondamentalmente incentrati sullo studio della concorrenza a livello d'impresa. I dirigenti americani vi ricorrono per individuare l'evoluzione dei segmenti di mercati che li riguardano direttamente. Per 40 anni, la Ford ha fatto la posta ai nuovi modelli di auto della General Motors e viceversa. In compenso, i fabbricanti di automobili americani non hanno cercato di sapere se esisteva un pericolo concorrenziale fuori dalle loro frontiere. Tale cecità parziale è logica nella misura in cui gli industriali americani che hanno degli obiettivi a breve termine sono ossessionati dalla curva di vendite trimestrali. Negli Stati Uniti, gli esperti di intelligence economica hanno ancora oggi grandi difficoltà ad "allargare il campo visivo" dei dirigenti americani. La messa in discussione della leadership americana sull'economia mondiale è difficilmente accettata dalle imprese americane che devono ripensare il loro ambiente concorrenziale. Il patriottismo economico americano serve così da garanzia all'interesse privato, senza incoraggiare una presa di coscienza sull'interesse collettivo. Detto altrimenti, ciò che è buono per la General Motors è buono per gli Stati Uniti.

Tale regola si verifica a livello di funzionamento dell'intelligence economica in questo Paese. È una disciplina che fondamentalmente ha per oggetto la definizione delle strategie concorrenziali delle imprese. Le domande più ricorrenti alle quali si suppone che rispondano i professionisti della "Competitive Intelligence" sono le seguenti:

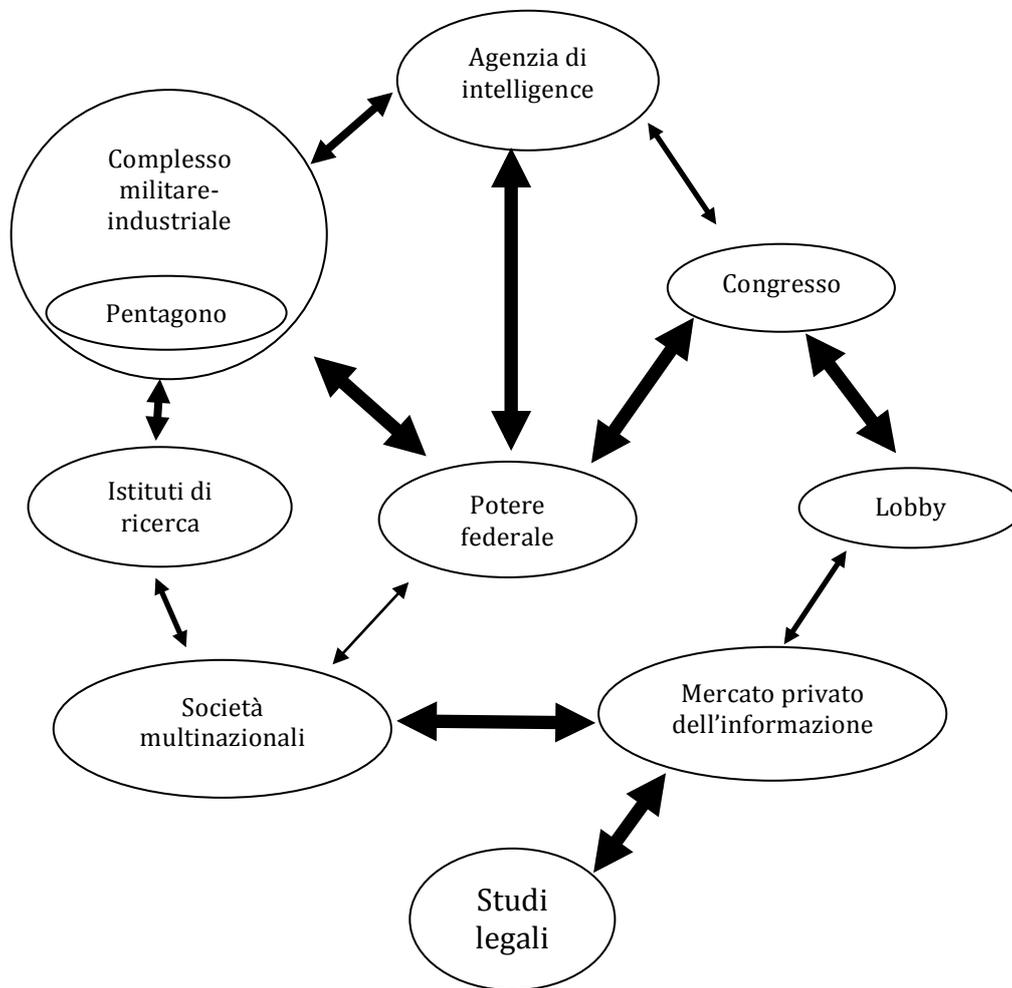
- come fare il punto del fallimento di un'impresa?
- come posizionarsi rispetto alla concorrenza?
- come mantenere il controllo del patrimonio tecnologico dell'impresa?
- come ottimizzare le risorse informative di una rete mondiale di filiali?
- come mobilitare il personale dell'impresa sulla questione della competitività dell'informazione?

Nella pratica, la "Business Intelligence" può assumere varie forme. La consultazione delle banche dati è una delle azioni più ricorrenti. Ma il trattamento dell'informazione di origine umana occupa una parte importante del volume di attività dei servizi specializzati delle imprese. Ciò vale per quella compagnia aerea che non ha

esitato a mobilitare il personale per dei periodi per contare visivamente il numero di passeggeri che utilizzavano i voli della concorrenza. Tale contabilità molto precisa permette di valutare i voli più frequenti e determinare la risposta commerciale adeguata (tariffe più basse su fasce orarie identiche, offerta di servizi migliori adattati alla domanda...). Tuttavia, una parte non trascurabile di questa ricerca di informazioni si colloca al limite della legalità.

**- Analisi comparata dei sistemi di intelligence economica nel mondo -**

**Schema n° 4  
L'intelligence economica nell'economia americana**



Analogamente, nel 1998 la catena di hotel Marriott ha deciso di studiare furtivamente i servizi offerti dalla sua concorrenza<sup>14</sup>. Si trattava, per le persone coinvolte in questa azione di "Business Intelligence", di verificare la qualità dell'accoglienza riservata alla clientela facendosi passare per dei clienti veri. Le squadre mobilitate per questa operazione non si sono accontentate di compilare i questionari di valutazione sulla qualità del servizio o la pulizia delle camere. Hanno anche causato un certo numero di incidenti (false avarie del materiale elettrico, telefoni guasti, malattie improvvise) in modo da cronometrare il tempo di risposta della direzione dell'hotel. Tale operazione è stata resa pubblica dalla stampa americana.

Questo utilizzo multiforme dell'informazione non è privo di contraddizioni. Una rete informativa mondiale in tempo reale di una società multinazionale indipendente, per quanto efficiente sia in termini di tecnologia e risorse umane, non potrà mai eguagliare in termini di redditività una maglia di reti di conglomerati di imprese, amministrazioni ed enti territoriali che difendono sul lungo periodo la stessa causa economica nazionale. Negli Stati Uniti, la redditività dell'intelligence economica si calcola sul breve periodo di un'impresa. Nei capitalismi "nazionali" europei o asiatici, la politica dei costi dell'intelligence economica è calcolata sul lungo periodo. Ne risulta un differenziale di competitività che per il momento gioca a sfavore del modello americano. Da cui il seguente paradosso: gli Stati Uniti dispongono del più grande mercato mondiale di professionisti dell'informazione concorrenziale, ma tale mercato frutta più alle imprese che all'economia nazionale americana. È innanzitutto una fonte di business. Così, l'aumento dei benefici realizzati da Dun & Bradstreet o SRI International non significa per questo che l'economia americana sia diventata più competitiva.

Lo stesso vale per l'enorme apparato di lobbying prodotto dal mercato americano. Le numerose società americane di lobbying giovano tanto alle imprese giapponesi quanto alle imprese nazionali. È tutta una questione di soldi. Se i francesi avessero voluto contrastare la politica anti-Concorde negli Stati Uniti, niente avrebbe impedito loro di farlo, ma avrebbero dovuto pagarne un prezzo elevato. I giapponesi hanno imparato bene la lezione. Secondo gli specialisti americani, come Pat Choates, i giapponesi spendono ogni anno diverse centinaia di milioni di dollari in operazioni di influenza mediatica o relazionale negli Stati Uniti, al fine di creare tra i consumatori americani un'immagine positiva del Giappone.

Nel 1991 la pubblicazione del rapporto "Japon 2000" rappresenta un primo segnale del nervosismo di una minoranza di responsabili americani nei confronti del Giappone.

Durante gli ultimi mesi del 1988, Corès, una società di consulenti giapponesi specializzati nel marketing internazionale, ha sottoposto ai venti più importanti produttori giapponesi di materiali elettronici un dettagliato piano d'influenza nei confronti dei Paesi europei con l'obiettivo di incidere sulle normative adottate dalla CEE in vista del Grande mercato previsto per la fine del 1992. Questo piano prevedeva i seguenti mezzi:

---

<sup>14</sup> DUMAINE, Brian: "Corporate Spies Snoop to Conquer", in "Fortune", 7 novembre 1988.

- penetrare in un massimo di associazioni industriali locali;
- sovvenzionare lobby e specialisti di pubbliche relazioni in ciascuno dei dodici Paesi della CEE;
- costituire una rete di acquisizione di informazioni in ciascuno di essi;
- installare delle unità di produzione o di servizi in questi stessi Paesi;
- assumere degli esperti legali e finanziari europei capaci di dirigere queste nuove imprese;
- invitare in Giappone numerose personalità europee con una qualche influenza negli ambienti intellettuali, politici e giornalistici;
- nominare in ciascun Paese un dirigente politico al quale sarà affidato il compito di coprire tutte le iniziative giapponesi (ovvero, una personalità sufficientemente importante da aprire tutte le porte e orientare le lobby negli ambienti ufficiali).

Per gli autori di "Japon 2000", si tratta di una strategia di conquista economica mondiale che è già stata applicata negli Stati Uniti in diversi settori industriali e che si rivela incompatibile con il nuovo ordine mondiale. Una tale durezza di tono ha spinto l'amministrazione americana a prendere le distanze dalle conclusioni del rapporto "Japon 2000". Questo clima di tensione è percepibile anche nelle campagne di stampa che attaccano sistematicamente i Paesi sospettati di condurre delle azioni di spionaggio industriale contro gli interessi americani. Ma lo sfruttamento della massa di informazioni aperte disponibile negli Stati Uniti presenta un interesse strategico incommensurabile rispetto alle operazioni di spionaggio citate nella stampa americana. Tale sproporzione permette di trarre diversi insegnamenti:

- il cambiamento di tono nei confronti del Giappone mostra su quali argomenti si costruire la linea di inasprimento possibile delle élite americane nel caso in cui la competitività degli Stati Uniti continuasse a diminuire;
- l'isolamento degli autori di "Japon 2000" rispetto all'establishment americano non è necessariamente immutabile, nella misura in cui la superiorità del sistema economico asiatico su quello anglosassone si verifichi in un numero crescente di settori di attività.

### *Evoluzione del sistema*

Come viene affrontato il problema della perdita di competitività dell'economia americana da parte della nuova amministrazione? Washington ritiene che il crollo del blocco comunista abbia cambiato le regole delle relazioni internazionali. Ormai, la sicurezza degli Stati Uniti non poggia più soltanto su un dispositivo militare, ma dipende anche dalla definizione di una politica di sicurezza economica i cui principi possono riassumersi nelle due priorità seguenti: rafforzare la competitività del tessuto industriale americano e apportare delle risposte alle aggressioni concorrenziali condotte da alcune potenze contro gli interessi americani. Senza arrivare a gettare le basi di una politica industriale, concetto attualmente inapplicabile nel contesto culturale

americano, l'amministrazione federale può aiutare le imprese ad acquisire dei vantaggi concorrenziali in alcuni settori industriali.

Dalla sua elezione, il Presidente Clinton cerca di costituire un polo federale potente e operativo sui problemi economici. Si è circondato di tre comitati di eguale importanza, responsabili della Sicurezza nazionale, dell'Economia e degli Affari Interni. Ciascuno di questi comitati è composto da segretari di Stato, da una piccola squadra di funzionari ed è diretto da un assistente del Presidente. Lo scopo di tali comitati è quello di far arrivare l'informazione da tutti i canali dell'amministrazione. Finora solo la Difesa godeva dell'accesso diretto al Presidente. Detto altrimenti, la tendenza non è "più Stato nell'economia", ma un miglior coordinamento dei canali informativi esistenti e una circolazione più operativa dell'informazione raccolta dalle amministrazioni federali verso il potere esecutivo.

Oggi esiste un vero e proprio dibattito sul ruolo dell'intelligence economica nella competitività delle imprese. Il sistema attuale poggia su diversi fattori:

- la capacità propria dei grandi gruppi americani di gestire le loro reti informative mondiali;
- un mercato di professionisti specializzati in "Business Intelligence" e lobbying;
- le decine di agenzie federali che producono un'informazione di natura tecnologica e commerciale.

Ma tali fattori, per quanto siano proficui nell'uso individuale che ne fanno le imprese americane, non costituiscono una forza collettiva in grado di rispondere alle nuove problematiche concorrenziali generate dai capitalismi nazionali. La crisi dell'IBM è a ogni modo rivelatrice dei limiti operativi del modello organizzativo promosso durante i "Trenta Gloriosi". La società multinazionale, indipendente dalle politiche economiche degli Stati, ha trovato i suoi limiti. I conglomerati di imprese giapponesi hanno inventato un modello organizzativo molto più adatto allo sfruttamento multiforme dei potenziali informativi a loro disposizione. Come ha perfettamente riassunto il giapponese Morita, la riuscita economica del Giappone si spiega innanzitutto con l'intelligence della sua manodopera. Un tale modello di intelligence collettiva è per ora difficilmente applicabile negli Stati Uniti. Le imprese americane ricercano prioritariamente il profitto a breve termine. Ora, la redditività dell'intelligence economica condotta nella prospettiva dell'interesse nazionale o di un blocco economico regionale si misura nel medio e lungo termine. Tale contraddizione è oggi uno dei fattori di valutazione del differenziale di competitività tra gli Stati Uniti e il Giappone.

Il carattere commerciale particolarmente aleatorio delle nuove aree di esplorazione dell'ex blocco comunista ha spinto gli americani a tentare delle operazioni concertate di intelligence economica. La loro azione di blocco sull'organismo governativo polacco responsabile delle privatizzazioni, nel 1990, ha evidenziato un dialogo nuovo tra le imprese americane operanti in quella zona e le agenzie federali americane. Alcuni transfughi della comunità americano-polacca hanno d'altro canto giocato un ruolo molto offensivo in quest'operazione di influenza. Questo nuovo tipo di

dialogo tra gli attori pubblici e privati si è verificato anche in Cecoslovacchia. Gli studi realizzati dall'Overseas Private Investment Corporation e dall'International Finance Corporation, così come dall'US AID, hanno permesso a imprese come Dow Chemical e Philipp Morris di aggiudicarsi dei contratti a cui ambivano delle imprese francesi, come Elf e Seita, che non disponevano di una simile forza d'urto informativa. Sinergie simili sono oggi possibili perché il sapere privato e individuale delle imprese americane non è sufficiente ad assicurare la conquista di mercati esteri che non corrispondono a modelli classici di economia di mercato. A questo livello, l'intelligence economica è più di un semplice supporto alle tecniche commerciali tradizionali: essa è il mezzo più sicuro per conquistare un mercato e controllarne l'evoluzione.

### **5.3. Germania**

#### *Storia/cultura/comparsa del sistema*

Il sistema di intelligence economica più efficace alle nostre frontiere è il modello tedesco. Lo spirito di disciplina e il capitale tecnico non sono gli unici fattori che spiegano la riuscita dei nostri vicini d'oltre Reno. Se la Germania è la prima potenza economica d'Europa, ciò si deve, in particolare, al suo sistema nazionale di intelligence economica. Contrariamente al modello americano, il grande merito del sistema tedesco è di avere un centro verso il quale convergono tutti i flussi d'informazione. Tale centro si è costituito nel XIX secolo quando la Germania di Bismarck ha raccolto la sfida della rivoluzione industriale per strappare alla Gran Bretagna la leadership sul commercio mondiale. L'interpenetrazione del capitale bancario e del capitale industriale, di fatto, ha creato da quell'epoca una sinergia decisionale tra le banche e i grandi gruppi industriali tedeschi. Alcuni elementi di questo modello hanno un precedente storico ancora più lontano. Le migliaia di società commerciali tedesche, le cui succursali si trovano nei porti del Baltico, trovano la propria origine nell'espansione mercantile della Lega Anseatica. Il codice della nazionalità tedesca non è estraneo alla complicità manifestata da numerosi discendenti di comunità germaniche impiantate all'estero nella difesa degli interessi economici della "Vaterland".

L'economia tedesca si è costruita sul principio dell'unità strategica dei principali centri decisionali: banche, imprese, società di trasporto, aziende commerciali e lo Stato. La mancanza di credibilità finanziaria del giovane Stato tedesco del 1870 ha spinto le banche e le industrie a collaborare per accelerare i movimenti di concentrazione di capitali. L'alleanza oggettiva tra le comunità di interessi bancari, i cartelli industriali e le società di trasporto marittimo si è stabilita sulle basi di un partenariato che riuniva le seguenti condizioni:

- una concertazione continua tra i partner sociali sugli obiettivi economici da raggiungere;

- una flessibilità e una emulazione collettiva riguardante i metodi d'approccio commerciale;
- un utilizzo sistematico delle zone di insediamento degli emigrati tedeschi all'estero;
- un principio di reciprocità sulla questione dell'intelligence economica.

Per essere in grado di competere con le grandi potenze economiche del momento, la Gran Bretagna e la Francia, i tedeschi hanno dovuto sperimentare molto presto delle tecniche offensive per conquistare porzioni di mercato. Il dumping, i sussidi all'esportazione, il protezionismo, le tariffe unificate delle società di trasporto ferroviario e marittimo, la monopolizzazione dei circuiti di distribuzione nelle zone d'espatrio, erano comunemente utilizzate per spezzare la concorrenza. Le società commerciali tedesche si sono disperse sui vari continenti seguendo il filo conduttore delle ondate di emigrazione.

Nonostante la loro dispersione geografica, i tecnici e gli ingegneri espatriati si sono rivelati degli eccellenti informatori per i commessi viaggiatori delle società tedesche. Nel 1905, Amburgo contava già 880 società commerciali. Se ne contavano 3.000 nel 1979. Vere e proprie teste di ponte, esse hanno sviluppato diversi tipi d'attività: analisi del contesto locale, localizzazione di mercati, follow-up delle vendite dei commessi viaggiatori, organizzazione del supporto logistico delle operazioni di marketing, inquadramento delle campagne pubblicitarie in funzione dello stile di vita locale. Le imprese tedesche potevano passare i loro messaggi pubblicitari in più di 160 giornali tedeschi pubblicati all'estero. L'apparato diplomatico era l'ultima pietra dell'edificio. Prima del 1914, la Germania non esitava a esercitare delle pressioni sulle nazioni di secondo rango per impedire loro di proteggersi dai suoi prodotti. Tale politica d'intimidazione facilitava le manovre commerciali delle imprese tedesche, che recuperavano sui mercati interni il costo delle operazioni di dumping all'estero.

La ragnatela tessuta alla fine del XIX secolo è un capitale culturale che le imprese tedesche hanno utilizzato per tutto il XX secolo. Per essere competitivi sui mercati europeo e americano, i cartelli tedeschi d'inizio secolo hanno elaborato delle tattiche di penetrazione dei mercati esteri con la minuzia di un piano di stato maggiore. Il corpo consolare tedesco era un alleato insostituibile. I consoli erano spesso ex uomini d'affari pronti a sostenere attivamente le imprese della "Vaterland". I legami con le colonie di espatriati costituivano un tratto d'unione fondamentale nel sistema d'esportazione dell'industria tedesca. Le società commerciali hanno quindi fatto proprie le tradizioni mercantili ereditate dall'Ansa per ampliare l'area di prospezione geografica.

Da parte loro, gli studi privati di intelligence hanno inaugurato l'uso intensivo della scheda segnaletica. La costituzione di schedari tematici, contabili e commerciali, ha trasformato l'informazione in prodotto venduto su richiesta. Grazie a questi schedari, un'impresa tedesca poteva informarsi in modo discreto e affidabile sulla solvibilità dei suoi clienti e sulle fraglie delle imprese concorrenti. L'aggiornamento continuo di questi schedari ha dato alla Germania un vantaggio storico innegabile nell'attuazione di un'ingegneria strategica dell'informazione. L'atteggiamento particolare dei sindacati tedeschi nel loro sostegno al marchio delle imprese tedesche all'estero è il risultato della

storia sociale della Germania. Sono i sindacati tedeschi che hanno individuato la necessità di rinnovare le sedi delle imprese Skoda. Questo elemento ha ampiamente influenzato i cechi nella loro preferenza per la soluzione tedesca a spese di Renault. La stessa cosa vale per gli effetti della decentralizzazione sull'azione economica. I Länder sono molto più coinvolti degli enti locali francesi nel finanziamento delle operazioni di posizionamento commerciale sui mercati esteri.

Dopo il crollo del Terzo Reich, questo metodo di trattamento dell'informazione non è andato perduto. I datori di lavoro della Germania dell'Ovest l'hanno ripreso per sostenere il rilancio delle loro industrie. Nell'autunno del 1945, gli Alleati autorizzarono la creazione di una polizia industriale nelle imprese sotto controllo occidentale. Formata da ex membri dei servizi di sicurezza del Terzo Reich, tale struttura nata dalla Guerra Fredda fu incaricata di impedire al comitato Germania Libera, appoggiato dai sovietici, di infiltrarsi nei nuovi sindacati creati nella Germania occidentale. La sua importanza è sempre stata rilevante, giacché durante gli anni cinquanta contò tra i suoi ranghi diverse decine di migliaia di persone. Oltre alla sua funzione originaria di controllo sociale, la polizia industriale ha creato soprattutto uno stato mentale securitario nelle grandi imprese della Germania occidentale. Tra il 1968 e il 1992, la sua missione si è evoluta a partire dal momento in cui la concorrenza internazionale ha minacciato gli interessi dell'economia tedesca.

### *Caratteristiche del sistema*

Il modello tedesco di ingegneria dell'informazione si basa, innanzitutto, su un profondo sentimento collettivo di "patriottismo economico". Tale consenso sulla nozione di interesse economico nazionale è uno dei principali fattori culturali della competitività tedesca. I flussi informativi convergono verso un centro, tessitura di interessi che associa le banche, i grandi gruppi industriali e le società assicurative. Tale centro non è un'istituzione chiaramente identificata, ma piuttosto una rete relazionale di decisori che non supera qualche decina di persone. Il mondo politico tedesco (potere federale e regionale) è raramente in contraddizione con le opzioni che quest'ultimo determina. I Länder svolgono un ruolo attivo nel finanziamento di studi di previsione commerciale. Il Senato berlinese possiede partecipazioni nelle società di ricerca che valutano le opportunità d'affari nei Paesi dell'Europa dell'Est e negli Stati baltici. I sindacati d'oltre Reno, grazie alle loro fonti di informazioni esterne, sono molto attivi nella difesa degli interessi economici tedeschi all'estero.

Il discorso ufficiale tedesco sull'informazione economica è tuttavia molto edulcorato. Fa riferimento all'evoluzione della funzione nel quadro dello sviluppo delle nuove tecnologie e non affronta la nozione di rapporti di forza. Le sfide fondamentali non sono mai presentate dal punto di vista della competizione economica, ma sono trattate in modo da passare da un'individualizzazione della gestione dell'informazione a un processo di azioni collettive. Nel campo dell'intelligence economica, i tre obiettivi prioritari dell'impresa sono presentati come segue:

- la partecipazione alla decisione,
- l'approvvigionamento sufficiente delle azioni collettive,
- a produzione efficace di informazioni rispetto allo stato reale del mercato.

Un'azione collettiva nel campo dell'informazione deve rispettare un certo numero di equilibri:

- tra la cooperazione e la concorrenza,
- tra le responsabilità individuali e collettive,
- tra l'apertura e la chiusura,
- tra l'efficacia e l'equità,
- tra l'efficacia e la robustezza,
- tra la visione previsionale e il realismo.

La pianificazione sistematica e dettagliata degli obiettivi da raggiungere, il gusto della precisione nella definizione dei compiti, il rigore d'esecuzione o addirittura la puntualità nel seguire le indagini, sono ancora oggi i criteri di lavoro elementari di ogni specialista tedesco dell'informazione economica. Questa check-list<sup>15</sup> concepita all'inizio degli anni settanta ne è una dimostrazione. Essa elenca le varie domande tipo che un imprenditore deve porsi rispetto alla concorrenza:

- Chi è attualmente il concorrente dell'impresa?
- Con quali prodotti i concorrenti operano sul mercato?
- Qual è la strategia di marketing dei concorrenti?
- In quali campi i concorrenti detengono un vantaggio?
- In quali campi l'impresa è leader?
- È possibile una sostituzione tra i prodotti dell'impresa e quelli della concorrenza?
- In che senso va questa sostituzione?
- Quale esperienza ha l'impresa in ciò che concerne la facoltà di reagire alla concorrenza nel lancio di nuovi prodotti, la modifica di prodotti esistenti, le variazioni di prezzo, le azioni di vendita e di pubblicità aggressiva?
- Quale posizione occupa ciascun concorrente sul mercato?
- Nel settore c'è un'impresa che detta il gusto?
- C'è un'impresa aggressiva?
- Esiste una specie di "soglia" per incitare a delle reazioni?
- Esistono a tale proposito delle esperienze concrete nel passato?
- Quali imprese hanno reagito con una frequenza e una vivacità particolare?
- Quali legami amichevoli intrattiene l'impresa con le imprese concorrenti?
- Si osserva di continuo la concorrenza e si predispongono dei resoconti?

---

<sup>15</sup> Citata in "La machine de guerre économique", HARBULOT, Christian, Economica, 1992.

- Quale intelligence fornisce, in particolare, il servizio di informazione dell'organizzazione della distribuzione?
- Chi viene informato e come sono sfruttate le informazioni?

Le imprese tedesche, di cui un numero rilevante di PMI, hanno preso l'abitudine di preparare il loro piano previsionale declinando multipli e sottomultipli di questo questionario di base. Contrariamente all'amministrazione francese, quella tedesca non dà il suo parere sui dossier e si limita a dei compiti tecnici che non traducono alcuno stato d'animo. Tale sfumatura culturale è fondamentale. Essa permette di comprendere le sinergie che esistono nel dispositivo amministrativo tedesco incaricato di trattare le questioni economiche. Contrariamente a ciò che avviene in Francia, in Germania l'azione delle strutture associative svolge un ruolo molto attivo in diversi ambiti economici, per esempio nella promozione delle norme di produzione elaborate dalle imprese tedesche.

### *Evoluzione del sistema*

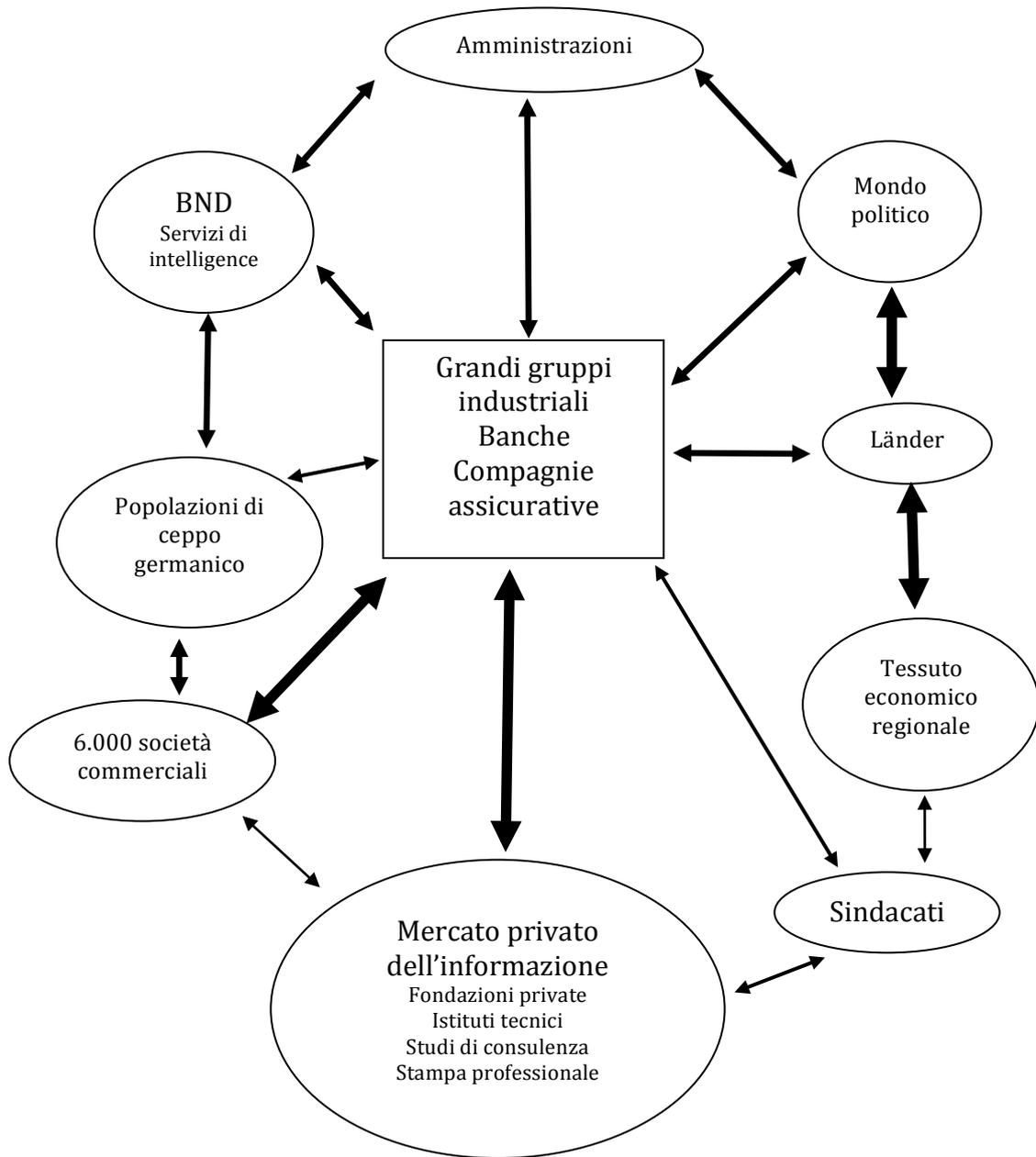
Una delle principali caratteristiche del modello tedesco è la crescita costante del mercato dell'informazione economica. Le imprese tedesche dispongono di un impressionante vivaio di fonti aperte che si è costruito progressivamente a partire dall'apparato statistico federale e dei Länder. Le organizzazioni professionali producono una gran quantità di bollettini e annuari venduti anche all'estero, in particolare in Europa centrale. Da diversi anni, una rete nazionale di imprese pubblica in lingua ceca una rivista di sensibilizzazione per informare le aziende di questo Paese sui prodotti e sulle innovazioni tecnologiche tedesche. Le 3.400 pubblicazioni professionali e i 60 milioni di esemplari di diffusione<sup>16</sup> costituiscono un elemento molto importante dell'ingegneria dell'informazione dell'economia tedesca. I centri informativi degli istituti di ricerca economica mettono a disposizione delle aziende una massa di conoscenze tecniche, scientifiche e commerciali molto operative.

---

<sup>16</sup> "S'informer: des sources multiples et inattendues", articolo apparso sul numero di MOCI del 14 giugno 1993.

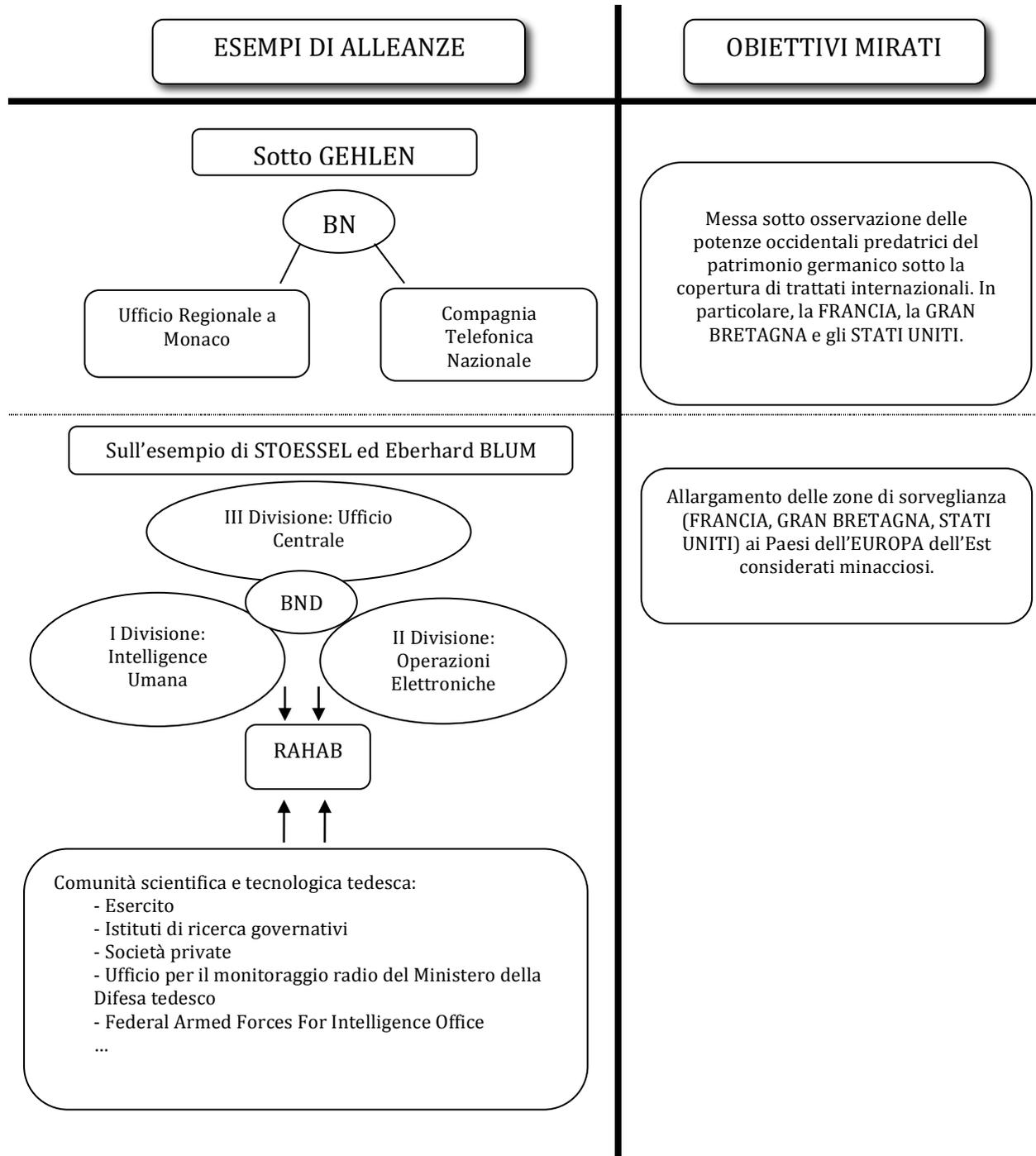
- Analisi comparate dei sistemi di intelligence economica nel mondo -

Schema n° 5  
L'intelligence economica nell'economia tedesca



**- Analisi comparata dei sistemi di intelligence economica nel mondo -**

**Schema n° 6  
Ruolo del BND nel sistema di spionaggio industriale tedesco**



Queste conoscenze non sono immagazzinate, ma assimilate dalle imprese che non hanno una visione documentaria passiva della gestione dell'informazione. Nel 1992, l'Istituto Wirtschaftsforschung di Amburgo aveva catalogato 17 milioni di ritagli e 45.000 schede personalizzate sui vari aspetti economici e culturali di una quarantina di Paesi. La Wirtschaftsförderung, che prima della caduta del Muro era finanziata dal Senato di Berlino e dalle imprese della Germania occidentale, è stato un anello molto attivo nella catena informativa per rafforzare l'insediamento economico tedesco nell'Europa centrale. Uno degli apparenti punti deboli del sistema è il sottoutilizzo delle banche dati da parte degli attori economici tedeschi. L'informazione puntuale tratta dalle reti commerciali all'estero, dagli istituti di ricerca e dagli agenti privati resta per il momento una soluzione più redditizia della consultazione massiccia di banche dati.

All'inizio degli anni ottanta, sono avvenuti dei trasferimenti di sapere tra i servizi statali specializzati e delle fondazioni private finanziate dai datori di lavoro tedeschi. Alcuni ex responsabili del Bundesnachrichtendienst (BND) e del Bundeskriminalamt (BKA) hanno cambiato lavoro per rispondere ai bisogni offensivi di gestione dell'informazione dell'economia tedesca. L'amministrazione federale si è così dotata contemporaneamente di un sistema di raccolta di dati informatici molto efficiente. Tali strutture lavorano sull'informazione "grigia" e contribuiscono alla protezione degli interessi economici tedeschi all'interno e all'esterno del Paese.

## **6. Analisi comparata e sintesi**

La pratica dell'intelligence economica nei Paesi occidentali è caratterizzata da un certo numero di criticità.

### **6.1. Perché le imprese praticano l'intelligence economica?**

I lavori del sottogruppo "Analisi comparata dei sistemi di intelligence economica" hanno permesso di delineare un certo numero di criteri che permettono di spiegare la presenza di attività di intelligence economica all'interno delle imprese in tutto il mondo. Queste imprese in genere sono quelle che:

- sono costrette a una comprensione globale del loro ambiente (politico, sociale, economico, tecnologico, culturale) per la natura mondiale dei loro mercati. È il caso delle società petrolifere. Dal 1972, la Exxon si interrogava sull'attuazione di una "intelligence globale" dell'ambiente. Le imprese operanti su mercati pubblici, nazionali o sovranazionali rientrano in questo quadro;
- sono sottoposte a rischi politici forti. Le imprese attuano delle attività di intelligence economica quando non conoscono bene un mercato, o cercano di penetrare in un mercato nuovo;

- dipendono da orizzonti tecnologici ampi, e mantengono una funzione di Ricerca e Sviluppo importante (come General Electrics, Boeing o gruppi giapponesi come Hitachi o Mitsui).

Certe imprese non dispongono internamente di un ufficio specializzato in intelligence economica ma si servono di società di consulenza in questo campo. Bisogna allora distinguere le società di consulenza specializzate unicamente nell'intelligence economica e i grandi studi mondiali (SRI, McKinsey, ecc.) che possono fare dell'intelligence economica nell'ambito delle prestazioni di studio. Non bisogna confondere finalità e mezzi, la punta dell'iceberg e la sua base. Se è vero che c'è bisogno di dispositivi di drenaggio in una strategia di intelligence economica, non è certo che la parola "sistema" si applichi a una struttura, un'amministrazione statale o a un altro MITI. Un sistema di intreccio di conoscenze non è necessariamente un ufficio dove strateghi e analisti si propongono di fare per conto d'altri quello che possono realizzare da sé.

Se gli Stati Uniti hanno favorito quest'opinione, bisogna vederci un determinismo economico, storico o culturale? Non dimentichiamo che il principio "d'agenzia", di "comunità" è iscritto nella cultura anglosassone come un modo privilegiato di lettura delle industrie. C'era un problema di presa di coscienza sull'inquinamento dell'aria o dell'acqua? C'è stata la creazione di un'agenzia per regolare, prevedere, sensibilizzare e controllare. C'era un problema di sicurezza economica? C'è stata la creazione di un consiglio di sicurezza economica. Se si ammette che l'intelligence economica risponde a un principio dinamico di gestione delle conoscenze, se si riconosce il peso della cultura e della storia in essa, la struttura non è sempre la soluzione evidente ai problemi posti. Ogni struttura è prodotto di una cultura, di una storia, con le quali essa è collegata, senza le quali non ha senso.

Dire che l'intelligence economica giapponese si riassume alla potenza delle società di commercio internazionali, le "sogo shosha", è una volta di più confondere il segno esterno, l'espressione di una predisposizione culturale, con la cultura del Paese. L'oggetto della comprensione non è il mimetismo, ma la creazione o lo sviluppo di una singolarità culturale e storica di fatto in un ambito nuovo, quello dell'intelligence economica.

## **6.2. Verso un'implicazione culturale**

Quale che sia la finalità della funzione di intelligence, l'esistenza di dispositivi come quelli descritti per il Giappone non basta a spiegare la risalita dell'informazione verso i centri di decisione. Tra le ipotesi esplicative, c'è quella per cui i dispositivi sarebbero accompagnati da una motivazione e un desiderio di servirsene. La risposta è stata ricercata innanzitutto nell'esistenza di forti misure d'incentivo. È questo il caso degli Stati Uniti quando i grandi gruppi cercarono dei mezzi per coinvolgere e ricompensare dei quadri riluttanti a intendere l'informazione in una dinamica di

circolazione delle conoscenze, piuttosto che come strumento di carriera. I lavori degli studiosi americani portano a frammentare il ruolo dell'informazione in funzione della tutela, dello sviluppo o della diffusione delle conoscenze. A questo livello, si sono distinte le imprese a forte intensità di conoscenze ("Knowledge Intensive Firms") da quelle presumibilmente estranee a questo insieme. Bisogna costatare che il concetto è inoperante, che la conoscenza è intensa e capitale in ogni tipo di organizzazione, dalla produzione di zucchero alla società high-tech di telecomunicazioni.

Inoperanti sono anche i modelli che si sono impegnati, nell'insieme degli esempi studiati, ad attuare degli strumenti, dei rapporti sistematici, delle procedure di centralizzazione ignorando le culture locali, regionali o nazionali. Quando lo strumento esiste, esso appare come la risultante di una cultura e non il contrario. Non è lo strumento di intelligence economica della British Petroleum che determina la sua eccellenza in quest'ambito, ma la sua cultura e la sua storia intimamente legate alla cultura dell'intelligence, naturalmente arricchita dai britannici nel corso delle diverse tappe di sviluppo del loro impero.

L'intelligence economica nasce sotto forme differenti anche in Cina, in Giappone, nel Medio Oriente, negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Germania, da un'implicazione culturale. Di fronte all'insuccesso di numerose esperienze americane o europee, emerge un'unica idea: quella di una mancanza di pedagogia, quella di una mancanza di implicazione per mancanza di comprensione. Un esempio significativo di questa mancanza di comprensione è la confusione diffusa tra intelligence economica e analisi concorrenziale nelle imprese oggi.

L'intelligence economica americana ha così sofferto molto per le sue manie di professionismo dell'attività, e un orientamento essenzialmente concorrenziale (Competitor Intelligence Professionals, Intelligence Champions, cellule centralizzate e specializzate, Business Intelligence Systems). Il professionismo esclude l'"amatore" e dunque il passaggio a una pratica più collettiva e a una redditività proporzionalmente più massiccia. Inoltre l'esistenza di una ripartizione specializzata nell'impresa ha spesso condotto i quadri a scaricare su di essa l'implicazione nell'ingegneria strategica dell'informazione.

L'ossessione della concorrenza e l'orientamento dell'attività sul mercato domestico, come avviene spesso negli Stati Uniti, fanno dimenticare che l'intelligence economica si interessa a tutti i tipi di segnali, e in particolare a quelli che riguardano le cooperazioni, le alleanze, i contesti culturali e sociali. Essa fa dimenticare anche che la concorrenza con cui si scontrano oggi le imprese ricopre varie forme e conferisce all'intelligence economica l'immagine di una pratica riservata ai grandi gruppi. Ora, con la globalizzazione crescente dell'economia, le minacce concorrenziali più sorprendenti spesso hanno riguardato imprese di dimensioni medie o piccole, in quanto testa di ponte di una logica industriale più pesante, o semplicemente in modo imprenditoriale. Ciò significa che una piccola e media impresa francese non è al riparo da un'offensiva di intelligence economica di un'impresa di dimensioni analoghe, ma di cui essa non presume l'arrivo sul mercato. Quest'osservazione impone l'idea che sensibilizzazione e

formazione devono essere estese a tutte le imprese, senza criteri discriminanti di dimensioni o di mercati.

L'esempio nipponico della creazione del concetto di Intelligence Manufacturing System è particolarmente illuminante. L'idea è nata da un professore-ricercatore. Fu seguita da un piccolo progetto sovvenzionato dal MM. Attorno a questo piccolo progetto si è riunito un gruppo di industriali per creare un centro di ricerca comune sul tema. La pratica fu quella di un esperimento, senza discriminazioni rispetto alle dimensioni dei partecipanti, in una pratica di concertazione, senza per questo cancellare ogni logica industriale, o di appropriazione ulteriore dei saperi. Si tratta qui di "intelligence economica" come anche di partecipazione ai consigli di amministrazione di certi gruppi industriali giapponesi di studiosi che aiutano a formulare la strategia del gruppo.

Il fenomeno di esplosione e di raggruppamento del know-how e il regime di cooperazione-concorrenza che si applica principalmente ai primi 500 gruppi mondiali costituiscono delle difficoltà supplementari per le imprese che praticano l'intelligence economica, indipendentemente che sia negli Stati Uniti, in Giappone o in Europa. Quando due compagnie aeree si fondono, con una che opera in tutto il mondo e l'altra che ha un forte asse strategico sull'Asia-Pacifico, o quando due costruttori automobilistici si "sposano" conservando l'autonomia di alcune loro attività, si pongono dei problemi fondamentali rispetto alla condivisione o all'utilizzo comune dell'intelligence economica. Delle strategie di alleanza tra imprese giapponesi e americane sono talora costate care a certe industrie americane, in particolare nel settore della costruzione di automobili.

Non gestiti, i flussi di intelligence economica prodotti da un programma di cooperazione possono rivolgersi contro uno dei due partner. Un esempio classico è quello di quest'impresa nazionale di metallurgia nell'Asia-Pacifico che negoziò con un conglomerato giapponese per più di sei anni per un acquisto importante di acciaio verso la metà degli anni ottanta. Il gruppo giapponese indicò di prevedere una partnership di lunghissimo termine e di desiderare lavorare con il suo partner nella creazione di infrastrutture di trasporto di metalli (binari, stazione di smistamento, stabilimenti di stoccaggio), dalla fabbrica a un porto industriale che la parte giapponese considerava insufficientemente attrezzato. Durante questi sei anni, il gruppo industriale giapponese ebbe tutto l'agio di osservare, di comprendere e di apprendere l'approccio e i metodi del suo partner. Prendendo a pretesto una flessione dell'andamento dei metalli, il conglomerato giapponese pose termine al suo impegno, ritirandosi con un plusvalore di intelligence notevole.

Fin dove arrivare? Qual è la soglia di cattività dell'alleanza? Come, all'estero, le imprese utilizzano l'intelligence economica per rispondere a queste domande? In un'economia multipolare, dove la domesticità dei mercati sussiste in un clima di globalizzazione, essere un'azienda "multinazionale" o "multidomestica" determina delle serie conseguenze in termini di intelligence economica. Quando due imprese di questo tipo creano una filiale comune o condividono un progetto di ricerca e sviluppo, quella che avrà definito e attuato un'ingegneria strategica dell'informazione, a livello sia offensivo sia difensivo, approprierà della dissimmetria che avrà saputo instaurare nei

rapporti di forza. La questione riguarda l'insieme delle imprese di grandi dimensioni che lavorano a livello internazionale, ma ancor più le imprese di medie dimensioni, che "scoprono" l'internazionalizzazione e non possiedono i saperi tradizionali sulla protezione dei patrimoni.

A parte i problemi di percezione di un'ingegneria strategica dell'informazione delle alleanze, un insieme di barriere "naturali" può contrastarne l'attuazione. Si tratta in primo luogo della lingua. Il Giappone possiede un vantaggio concorrenziale certo grazie alla protezione naturale data dalla cattiva conoscenza della lingua giapponese da parte degli occidentali. Ma bisogna anche interrogarsi sulla scarsa rilevanza, in questi ultimi dieci anni, del numero di giovani francesi che padroneggiano la lingua tedesca. Non c'è, e questo forse sarà un contributo importante di questi lavori, intelligence economica senza "implicazione culturale". Quest'ultima include obbligatoriamente la conoscenza della lingua, totalmente insufficiente in Francia, e la comprensione dei sistemi di pensiero stranieri.

Gli attributi di una commercializzazione di successo si sono allargati, come si è visto, oltre i limiti della logica mercantile di domanda e offerta. La generalizzazione dei sistemi di compensazione nel commercio internazionale, la richiesta di coinvolgimento delle economie in via di sviluppo rispetto alle economie sviluppate nei tessuti economici locali, la richiesta pressante di comprensione delle poste in gioco locali, sia politiche, sia culturali e sociali, modificheranno senza alcun dubbio la ripartizione delle intelligence economiche più performanti nel mondo.

È sufficiente per questo un risveglio, da un lato, dell'intelligence economica alla presa di coscienza della sua esistenza e del suo ruolo potente e discreto negli scambi internazionali, e, dall'altro, del rapporto mercantile alle implicazioni strutturali, culturali, sociali, importate in ogni scambio commerciale internazionale. Le negoziazioni del GATT, poiché riguardano la quotidianità delle popolazioni, sarebbero potute servire da elemento rivelatore di queste implicazioni dissimulate degli scambi internazionali. Ma il modo di negoziazione non è innocente nella dissimulazione di queste implicazioni.

L'intelligence economica, con la volontà di imporre un orizzonte di comprensione allargato all'impresa, a una collettività o a una nazione, risponde a un bisogno urgente di comprendere l'economia in un'altra lingua rispetto a quella – riduttiva – della semplice competitività. Essa permette di aggiungere alla dimensione competitiva quella della continuità, quella dell'accompagnamento di un movimento profondo dell'economia mondiale.

Al suo modesto livello, l'intelligence economica non propone una modellizzazione, una visione miracolosa degli scambi. Essa propone un realismo che s'impegna ad affermare e a ribadire immancabilmente che non si tratta più di modellizzare, ma di aprire gli occhi, di ascoltare, di allargare il proprio campo di coscienza, di informarsi e di comprendere.

La questione è complessa, e questi confronti lo dimostrano, presentando delle prospettive storiche e culturali in cui non si è soliti entrare. La questione è importante, e l'insieme delle multinazionali e dei governi che oggi sono coinvolti nel controllo dell'intelligence economica non lo fanno per caso. La questione è politica e richiede una

presa di coscienza da parte dei dirigenti, poiché concerne uno sguardo sull'economia che non è neutro.

### **6.3. Concezioni nazionali dell'intelligence?**

Se esistono delle campagne di sensibilizzazione all'intelligence economica, come negli Stati Uniti, può esserci dunque una "concezione nazionale" dell'intelligence? L'analisi dei Paesi stranieri è ricca di insegnamenti su questa questione. Esiste un centro parastatale di Marketing Intelligence a Taiwan, il quale si mette al servizio delle imprese per realizzare delle operazioni di intelligence economica. C'è una volontà di trattare la questione a livello governativo negli Stati Uniti, o almeno di intraprendere una riflessione approfondita sul ruolo dello Stato nell'intelligence economica privata, ma nessuna nazione finora ha ufficialmente mostrato un ruolo attivo nell'intelligence economica nei settori privati, o come sostegno all'industria.

"Ufficialmente" è proprio il termine adatto, poiché ci sono effettivamente e in modo dissimulato delle cooperazioni nei settori che tradizionalmente operano in stretta relazione con i loro governi, come quello dell'aeronautica – e l'efficacia dell'intelligence economica di Boeing in tutto il mondo ne è un esempio – o quello della difesa. E gli altri settori industriali?

Bisogna distinguere due livelli di analisi. Il primo è quello della tutela dell'occupazione e della sovranità nazionale, e in questo quadro nessuna nazione industriale ammette di praticare una contro-intelligence economica, o un controspionaggio industriale, quando essa supera i limiti della legalità. Il secondo livello di analisi è la protezione di un'industria minacciata. In quest'ambito, incoraggiare le esportazioni e conservare la competitività economica delle imprese è tanto importante quanto la protezione del loro patrimonio. Non fosse altro che per "coscienza nazionale", per "patriottismo economico", il sostegno in termini di informazione economica e industriale fa parte dell'attività corrente di qualsiasi Paese, organizzata nei servizi dei Ministeri dell'Industria, del Commercio estero o di istituti economici.

La questione critica non sta dunque nell'esistenza di un sostegno, poiché esso esiste di fatto, ma nella natura di tale sostegno. Il fatto che un governo ridistribuisca per mezzo dei suoi ministeri un'informazione d'altro canto di dominio pubblico e aperta a tutti non pone dei problemi morali. Si comprenderà questo sforzo come una volontà di sintesi, di politica industriale, di strategie economiche. Quali possono essere le conseguenze di un'intervenzionismo più offensivo dell'intelligence economica di Stato nel mondo dell'impresa?

Queste questioni già sollevate negli Stati Uniti hanno trovato delle risposte contraddittorie. Sono stati evocati di volta in volta, tramite la stampa, e durante riunioni di professionisti dell'intelligence economica, diversi problemi di fondo:

- l'intervento dello Stato nell'ambito privato dell'intelligence economica può aggirare le regole della concorrenza, cancellare i punti di riferimento concorrenziali nel seno delle industrie;
- nulla può garantire che un'impresa, avendo dei legami personali con membri di un governo, non beneficerà di un'intelligence economica decisiva, trovandosi così in posizione di concorrenza sleale. La società Microsoft che fu contestata nell'ambito delle leggi "anti-trust" americane è stata recentemente "riabilitata" dall'amministrazione Clinton. Le imprese concorrenti denunciano il sostegno che Microsoft ha dato alla campagna presidenziale di Bill Clinton. Questi fenomeni ci sono già, e sono molte le imprese che non desiderano incoraggiarli;
- l'esemplarità di una cooperazione offensiva Stato-impresе nell'ambito dell'intelligence economica può servire da motivo reale e giustificato perché altri Paesi facciano lo stesso. Questo punto significativo è particolarmente presente nei dibattiti americani e rivela posizioni contraddittorie. Alcuni politici auspicherebbero una tale cooperazione, giustificata dal funzionamento dei Keiretsu giapponesi. Gli attacchi di cui la Francia, il Belgio e la Germania sono stati recentemente oggetto forse non sono estranei a questo dibattito. Questi Paesi potrebbero corrispondere alla ricerca di un'esemplarità straniera per giustificare un impegno in una cooperazione offensiva Stato-impresе dell'intelligence economica negli Stati Uniti.

Da un altro punto di vista, bisogna arrendersi all'evidenza che delle cooperazioni Stato-impresе o enti locali-impresе nell'ambito dell'intelligence economica sono un dato di fatto in molti Paesi come Germania, Svezia, Israele, Corea del Sud e gli altri "dragoni" del Sudest asiatico.

## CAPITOLO II

### L'INTELLIGENCE ECONOMICA IN FRANCIA: PREGI E LACUNE

#### 1. Storia, comparsa e caratteristiche del sistema

##### 1.1. Storia e nascita

Contrariamente alle apparenze, i francesi hanno un passato già lungo in materia di intelligence economica. Così, per recuperare il loro ritardo nell'innovazione tecnica della prima rivoluzione industriale, le manifatture francesi hanno importato clandestinamente un numero importante di macchine utensili provenienti dalla Gran Bretagna.

Nella stessa epoca, le nazioni europee si affrontavano nella battaglia tecnologica dell'estrema precisione orologiera. Dalla concezione di un orologio marino che permetteva ai navigatori di calcolare la longitudine il più precisamente possibile dipendeva il vantaggio militare e commerciale, senza contare la speranza di mercati lucrativi di equipaggiamenti delle flotte e delle compagnie di commercio internazionale. Ora, gli orologiai inglesi detenevano in particolare dei segreti di fabbricazione che conferivano ai loro cronometri la massima precisione. Berthoud riuscì a ottenere i segreti di fabbricazione del miglior esperto inglese tramite un altro orologiaio. Egli fu il primo, in seguito, a consegnare al Ministero della Marina dei cronometri che integravano questi segreti di fabbricazione<sup>17</sup>.

In seguito, i creatori della società Michelin fin dall'inizio hanno pianificato l'organizzazione delle attività dell'impresa secondo un approccio offensivo. L'attività di R&S si è costituita sullo sfruttamento di un vuoto normativo riscontrato nella protezione di una scoperta dell'americana Goodyear sulla conservazione del caucciù. Copiata in Gran Bretagna, quest'invenzione è stata ripresa da Michelin.

In ambito commerciale, i "viaggiatori" di quest'impresa costituivano, all'inizio del secolo, una vera e propria rete di intelligence economica: solcavano i mercati internazionali, individuavano le opportunità commerciali e contribuivano, con le loro informazioni, a orientare le decisioni di insediamento industriale e a consolidare i circuiti di distribuzione. Dal 1908, le prime fabbriche Michelin si sono insediate a Torino o New York.

Lo stesso discorso vale per le azioni di intelligence economica condotte da certe banche francesi durante la Terza Repubblica, che erano all'avanguardia dell'informazione strategica nelle relazioni economiche internazionali. Tuttavia, una pratica sistematica del non-detto non ha lasciato tracce coerenti nella cultura delle imprese francesi. Ne derivano numerose lacune nel sistema di intelligence economica francese, che resta molto embrionale e poco inquadrato sul piano dei concetti operativi.

---

<sup>17</sup> BURTON, Éric: "Histoire des horloges, montres et pendules", Éditions Atlas Paris, 1980.

### *Il ruolo dello Stato*

Ciò che stupisce gli uomini d'affari stranieri a proposito della Francia è la relativa vicinanza che hanno imprese e poteri pubblici (imprese pubbliche, monopoli di Stato, circolazione delle élite). Lo Stato ha avuto un ruolo centrale nel modellamento della percezione dell'informazione in Francia. Dal XVII secolo, l'opera legislativa di Jean-Baptiste Colbert introduce in Francia il principio di censimento e l'idea di controllo sociale legato a una conoscenza sistematica e centralizzata, avvicinandosi a forme che questa misura conoscerà in seguito.

Qualsiasi volontà di visibilità economica è storicamente inseparabile, in Francia, da una volontà di visibilità sociale. L'organizzazione amministrativa napoleonica persegue quest'inseparabilità e struttura l'informazione economica in un modo che perdura ancor oggi. Dal momento della loro creazione, gli enti territoriali sono innanzitutto una postazione dell'autorità centrale che vuole opporsi al potere delle realtà locali (grandi famiglie, industrie), affermando così il ruolo di controllo economico e sociale dello Stato. Questo controllo e la centralizzazione sistematica hanno prodotto dei disequilibri di sviluppo, che si ritrovano indicati negli anni cinquanta con l'espressione "Parigi o il deserto francese". La legge del 1982 sulla decentralizzazione attribuisce competenze economiche e sociali alle regioni e ai dipartimenti. Le nuove disposizioni legali organizzano una condivisione dei poteri con gli attori regionali, ma il cambiamento delle culture è sempre di attuazione più lunga e la logica di rapporto di forze fra lo Stato e le sue suddivisioni resta di attualità. Nascono contraddizioni, a livello locale, fra preoccupazioni politiche ed economiche. I comportamenti di comprensione e formulazione di strategie economiche sono tuttora sottoposti a queste contraddizioni.

### *Una circolazione elitaria dell'intelligence economica*

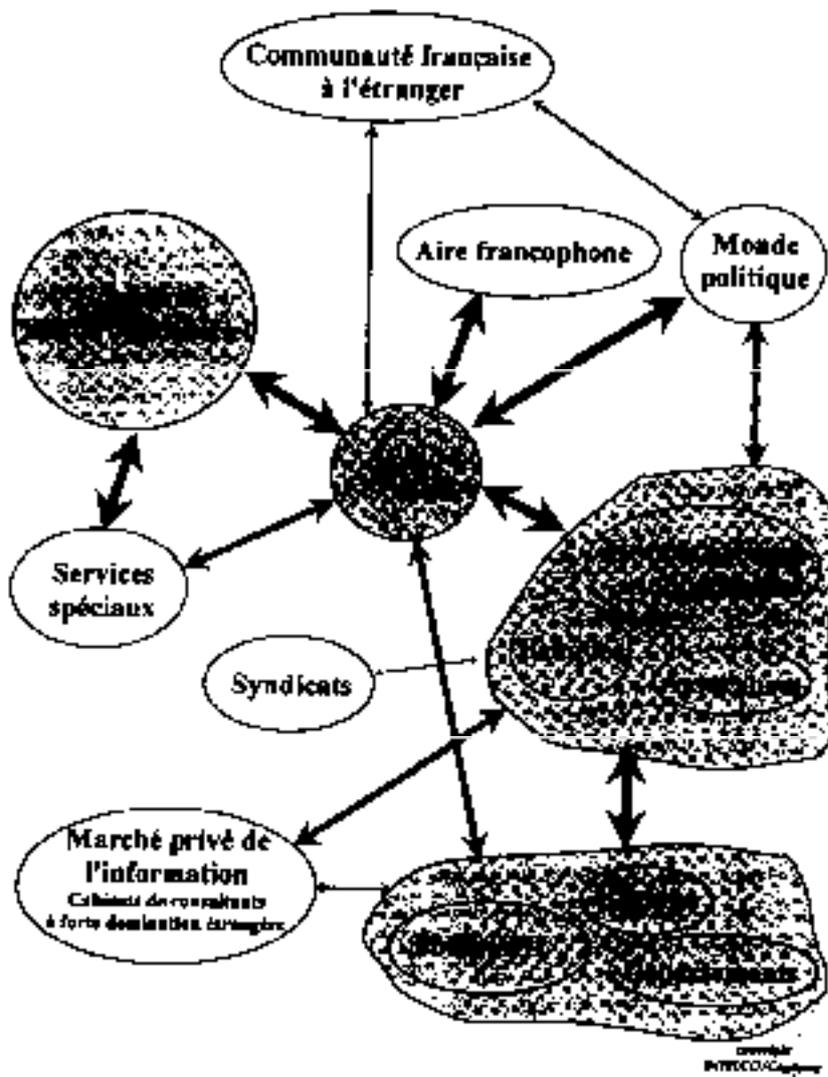
L'esistenza di grandi corpi contribuisce alla strutturazione di questa mediazione statale nelle imprese di grandi dimensioni. Questa circolazione dei corpi dirigenti contribuisce alla formazione di spazi "d'intesa" fra agenti economici pubblici e privati. Questa caratteristica francese è stata spesso invidiata da alcuni Paesi stranieri come fattore strutturante dell'economia, e contemporaneamente percepita sul territorio nazionale come un freno all'apertura a modalità di gestione distinte da una logica di mediazione statale.

Nonostante ciò, esiste in Francia un tessuto industriale di PMI che sfugge a questa strutturazione dei grandi corpi, svolgendo comunque un ruolo molto importante nella vita economica. L'impresa privata di piccole dimensioni o "nuda" integra alla sua percezione questo dato dell'intervento statale nel suo ambiente locale o nazionale. Ma le abitudini di gestione e i riflessi di comprensione delle situazioni che ne risultano non favoriscono la preparazione di queste PMI alla pratica industriale e commerciale in Paesi

i cui funzionamenti culturali differiscono fortemente. La realtà sociologica italiana offre un esempio diverso. Le comunità italiane espatriate conservano una logica di mantenimento di legami con la loro famiglia rimasta in patria. Questi legami facilitano la circolazione e la memorizzazione delle informazioni trasmesse regolarmente (agricole, industriali e commerciali). Questa pratica costituisce una predisposizione culturale delle PMI alle alleanze e alle intese mirate organizzate tra "i consigli" di famiglia.

- L'intelligence economica in Francia: pregi e lacune -

Schema n° 7  
L'intelligence economica nell'economia francese  
(riproduzione dell'immagine originale)



## 1.2. Le caratteristiche del sistema francese di intelligence economica

Alla luce di queste contraddizioni, qual è lo stato della pratica dell'“intelligence economica” in Francia? È allo stesso tempo incoraggiante e inquietante, all'avanguardia dello sviluppo e dell'innovazione e contemporaneamente ancorato a retaggi culturali forti.

La pratica dell'intelligence economica da parte delle imprese francesi rimane intimamente legata a una cultura di mestiere. Si è infatti sviluppata all'interno di determinati settori specifici, quali il petrolio o la chimica. Il know-how accumulato è mantenuto al loro interno dagli specialisti e raramente è oggetto di un dialogo o di una diffusione regolare. L'esperienza non concettualizzata si basa, infatti, su una cultura orale. Tranne rare eccezioni, l'assenza di cultura scritta e dunque di memorizzazione delle pratiche culmina, tramite interruzioni nel loro trasferimento, in un'atrofia dei saperi in intelligence economica.

Può addirittura succedere che, nel momento in cui lo specialista detentore di questa memoria non trasmessa se ne va, l'impresa perde una parte fondamentale del suo patrimonio di conoscenze.

Quest'approccio spiega il ritardo francese, in particolare rispetto alle imprese giapponesi, alla luce della valorizzazione delle reti di subappaltatori attraverso la loro integrazione in un dispositivo di ingegneria strategica dell'informazione. Ciò permette anche di comprendere perché la filiale di un gruppo può possedere una pratica dell'intelligence economica più raffinata della sede (o l'inverso), senza che si diffondano il know-how e le relative pratiche.

Mentre all'interno della cultura giapponese o tedesca la gestione dell'informazione si basa su una pratica collettiva e concertata, le caratteristiche culturali francesi non permettono di ottenere una nuova “disposizione di spirito” in materia. Globalmente, la compartimentazione amministrativa e la scarsa concertazione frenano l'avvento di un sistema collettivo e nazionale di informazione.

Questa reticenza nei confronti della gestione collettiva dell'informazione è accentuata in Francia da una cultura mal gestita del segreto. La concezione dell'informazione come fonte di potere, regole eccessive e pratiche amministrative troppo rigide in materia di confidenzialità sono di ostacolo a una selezione accurata e controllata dell'informazione aperta, utile alle imprese.

Negli Stati Uniti, gli organismi produttori di banche dati vegliano per non divulgare informazioni a carattere strategico sulle imprese. In Giappone, la gestione del segreto si opera a due livelli: l'80% delle banche dati accessibili è in lingua giapponese, mentre il 20% in lingua inglese è oggetto di riflessioni permanenti da parte di squadre specializzate per determinarne i contenuti. Qui, la gestione dell'informazione e della disinformazione è lasciata alla volontà strategica degli emittenti.

Il termine “intelligence economica” è utilizzato raramente in Francia, mentre è oggetto di un utilizzo corrente nei Paesi anglosassoni con i nomi di “Economic Intelligence”, “Business Intelligence”, o ancora “Competitive Intelligence”. Come esprimere quindi un'attività di ingegneria offensiva dell'informazione? In Francia non si

voleva utilizzare il termine “*renseignement*” a causa delle sue connotazioni poliziesche o militari, né il termine “*intelligence*” perché, se nella cultura francese esprime unicamente la capacità di comprendere, nei Paesi anglosassoni fa riferimento anche alla nozione di spionaggio.

Di conseguenza, le imprese francesi hanno scelto di utilizzare il termine “veglia” (“*veille*”) per descrivere la loro ingegneria strategica dell’informazione. Ora, la parola “veglia” e la terminologia che le è associata non suggeriscono un atteggiamento sufficientemente dinamico. Si parlerà di stato di veglia, di stato di non-quiete, di veglia permanente, di osservatorio, linguaggio che rinvia certamente alla vigilanza, ma anche all’attesa. In questo contesto, un osservatore neutro e obiettivo allenterà la direzione generale nel momento in cui un avvenimento gli sembrerà incongruo.

Le parole sono portatrici di senso e possono limitare o estendere la comprensione di un concetto, di una tecnica o anche di una pratica. Nel limitarsi troppo al concetto di “veglia”, le attività legate all’*intelligence* economica non hanno potuto svilupparsi. Non si tratta assolutamente di rimettere in causa il concetto. Infatti, gli specialisti della bibliometria e della scuola documentaria hanno saputo, attraverso la veglia tecnologica, arricchire il loro sapere e ampliare il loro campo di attività.

Nonostante ciò, se questi specialisti hanno delle competenze riconosciute, la veglia documentaria, la bibliometria o la veglia-brevetto non rappresentano che una tappa dell’*intelligence* economica. Le attività di veglia sono indispensabili all’interno delle imprese, ma queste ultime devono ugualmente intraprendere azioni offensive sul campo.

L’*intelligence* economica in Francia, mancando di una visione nazionale, si è legata a tentativi di mimetismo di esperienze dal carattere mitico come quelle del Giappone. Terra lontana, impenetrabile, poco conosciuta, il Giappone è diventato il Paese che “detiene il segreto” del know-how sull’informazione. Ma il Giappone non ha dato alle imprese francesi i “segreti” che si aspettavano. Non c’era in Giappone alcun fenomeno di eccellenza nell’*intelligence*, ma semplicemente un’applicazione rigorosa nelle imprese di una cultura dell’informazione. I giapponesi, d’altronde, definiscono se stessi come degli eccellenti “amatori”, rifiutando l’immagine di professionisti. Il problema, per i loro concorrenti occidentali, è che sono parecchie decine di milioni di amatori: la comunità dell’*intelligence* giapponese si confonde a ogni istante con la nazione intera.

## **2. La pratica degli attori: pregi e lacune**

### **2.1. L’impresa e l’*intelligence* economica**

La pratica dell’*intelligence* economica si sviluppa nei grandi gruppi e nelle PMI innovative che si confrontano con la globalizzazione dei mercati, così come con condizioni di concorrenza trasformate dalla moltiplicazione degli attori sullo scacchiere internazionale. La gestione offensiva dell’informazione economica è diventata uno dei

motori essenziali nella conduzione delle strategie industriali.

La valutazione delle forze e delle debolezze di questa pratica da parte delle imprese francesi deve partire dall'esistente. Da un lato, bisogna rilevare la ricchezza delle pratiche avanzate e innovative delle imprese nella gestione dell'ingegneria strategica dell'informazione; dall'altro, attraverso i particolarismi culturali francesi, individuare i freni culturali e organizzativi che rallentano o ostacolano la diffusione della pratica dell'intelligence economica. Infine, queste constatazioni permettono di proporre gli elementi di una procedura più precisamente adattata alla realtà delle imprese francesi.

Abbiamo scelto di analizzare due casi che illustrano pratiche avanzate e innovative la cui particolarità dipende dal carattere trasponibile dei metodi attuati.

### *Dalla veglia tecnologica alla veglia strategica*

Abbiamo esaminato come il concetto di veglia si sia imposto e sviluppato in Francia. Se la veglia, e più particolarmente la veglia tecnologica, non rappresenta in realtà che un anello nell'organizzazione del sistema di ingegneria dell'informazione all'interno dell'impresa, nondimeno costituisce lo strumento privilegiato che permette di evidenziare le questioni rilevanti e di dare al decisore gli orientamenti necessari alle sue scelte. Non può esserci procedura di intelligence economica senza un'attività organizzata di veglia, la quale rappresenta, inoltre, il vettore di una presa di coscienza supplementare del ruolo importante e strategico che l'informazione gioca nell'approccio della competizione internazionale.

Per quanto segnate da un handicap iniziale nella pratica dell'intelligence economica, si può sostenere che molte imprese francesi non abbiano oggi nulla da invidiare, quanto alla pratica della veglia tecnologica, alle società americane, i cui saperi sono stati a lungo centrati essenzialmente sulla veglia concorrenziale.

A questo titolo, le imprese francesi hanno sviluppato un know-how e affinato l'espressione dei loro bisogni, in particolare nella definizione delle competenze richieste e dei bisogni di formazione. Gli specialisti della veglia animano ormai, all'interno dell'impresa, reti interne ed esterne di raccolta, trattamento e diffusione dell'informazione. Il concetto che ha potuto a lungo veicolare l'immagine della passività caratterizza oggi, nella maggior parte dei casi, una funzione dinamica alla quale i decisori accordano un'importanza sempre maggiore. Quest'evoluzione non è estranea all'imperativo di innovazione permanente che la pressione concorrenziale impone sui mercati globalizzati.

L'esempio di Elf Atochem mostra come una riflessione sulla pratica della veglia tecnologica possa sfociare nella scelta di una dottrina, di un metodo, di una struttura e di un sistema di controllo elaborato. Questa procedura sistematica e rigorosa conduce all'ampliamento dell'area d'intervento della veglia ben al di là dello stretto campo tecnologico. L'organizzazione si orienta risolutamente verso la decisione strategica informata.

La direzione della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione di Elf Atochem definisce la veglia tecnologica nell'industria come l'osservazione e l'analisi dell'ambiente scientifico, tecnico, tecnologico e degli impatti economici presenti e futuri, per dedurne le minacce e le opportunità di sviluppo.

L'azione supera qui il mero campo tecnologico per integrare la catena che conduce dalla ricerca alla produzione e al mercato. A monte, prende in considerazione i dati scientifici (ricerche in laboratorio) e i dati tecnici contenuti essenzialmente nei brevetti. A valle, integra i dati tecnico-economici (capacità installate, capacità di produzione, ecc.) così come quelli relativi al mercato.

Noteremo soprattutto che quest'azione calibra le informazioni che hanno, per la società che le sfrutta, un carattere strategico, cioè che riguardano le decisioni importanti.

All'interno di Elf Atochem, la veglia tecnologica è allora spesso qualificata come veglia strategica, concetto più adatto a render conto della realtà della pratica dell'impresa. Destinata a informare l'azione dei responsabili e dei decisori, raggiunge un livello sofisticato di trattamento e di diffusione dell'informazione, che supera la sorveglianza scientifica e tecnica dedicata all'assistenza dei ricercatori nei loro compiti quotidiani.

Infatti, l'"utilizzo", definito come la tappa finale del dispositivo di veglia tecnologica, consiste nel prendere le decisioni di importanza strategica per la società a partire dai nuovi progetti di ricerca o di sviluppo, dagli accordi di cooperazione, dai trasferimenti di tecnologia (vendita, acquisto di licenze) fino alla vendita o all'acquisto di unità di produzione o alla cessazione delle loro attività.

Lo sviluppo di una veglia tecnologica intensa nell'impresa è considerato dai suoi responsabili come una vera e propria sfida.<sup>18</sup> Due ragioni essenziali presiedono a questa constatazione. Innanzitutto, la pratica giapponese in materia è culminata nel successo economico che conosciamo e da cui bisogna trarre ispirazione. In seguito, la necessità assoluta di innovare induce a prendere coscienza dell'obbligo di una gestione perfetta del largo spettro delle informazioni scientifiche, tecniche, tecnologiche e tecnico-economiche legato alle attività dell'impresa. Gli obiettivi sono allora chiaramente definiti: sorvegliare, proteggersi, attaccare. L'attività di veglia diventa dinamica e riveste un carattere offensivo.

Forti di questa dottrina, i responsabili della veglia hanno scelto di applicare una struttura in rete. Al fine di rivelare gli indici di evoluzione, le minacce e le opportunità di sviluppo, la sorveglianza, affidata a degli osservatori, prevede la realizzazione effettiva ed efficace delle operazioni di ricerca, raccolta e diffusione dell'informazione.

Quest'attività, che comprende il trattamento, la convalida e l'analisi dei documenti raccolti al fine di realizzarne una sintesi chiara destinata all'utilizzo da parte dei decisori, è completata da uno sfruttamento affidato a degli esperti – gli analisti. Quest'organizzazione è ulteriormente integrata con il dispiegamento di reti di corrispondenti interni che, in particolare tramite i loro contatti con la clientela, captano

---

<sup>18</sup> JAKOBIAK, François: "Pratique de la veille technologique", Édition d'Organisation, 1991.

informazioni che sono integrate nel dispositivo di trattamento.

Il metodo elaborato dagli esperti di Elf Atochem si basa sull'individuazione del tipo di informazione da prendere in considerazione, dalla definizione della copertura geografica e settoriale della sorveglianza, dalla scelta degli strumenti e delle fonti di informazione. Una procedura specifica convalida la veridicità di determinate informazioni. L'efficacia del sistema è completata dal controllo del procedimento di diffusione.

La gestione delle informazioni scientifiche, tecniche, tecnologiche e tecnico-economiche è fondata su una cronologia delle azioni all'interno dell'impresa: cercare, trovare, sviluppare, produrre, vendere.

La fase della ricerca utilizza informazioni di tipo teorico e scientifico, interessanti per il ricercatore che produce lui stesso dei dati, attraverso note, rapporti e comunicazioni personali.

Nel momento in cui la ricerca porta a dei risultati, bisogna proteggerli con un brevetto, documento che, oltre al suo interesse giuridico, presenta quello di fornire, attraverso la descrizione, gli esempi e le rivendicazioni, dati tecnici particolarmente interessanti.

La fase successiva dello sviluppo corrisponde alla messa in pratica, alla costruzione di prototipi e di unità pilota. Questa fase integra informazioni tecnologiche dove, a completamento di quelli contenuti nei brevetti, compaiono dati più o meno vaghi e informali che caratterizzano il know-how.

La fase finale di produzione e vendita necessita ugualmente dell'informazione tecnologica, ma si basa su informazioni tecnico-economiche (cifre sulle capacità di produzione, sul tonnellaggio prodotto, sui prezzi, sull'evoluzione dei mercati, sulle nuove applicazioni, ecc.) Questi sono i tipi principali di informazione presi in considerazione dalla veglia tecnologica.

Tuttavia, è indispensabile aggiungere le informazioni di controllo. Sono le informazioni normative e giuridiche (si noterà in particolare il peso crescente e vitale delle norme) e le informazioni d'ambiente e di sicurezza che è cruciale prendere in considerazione, già dalla fase di concezione a livello di laboratorio di ricerca.

L'attività di sorveglianza si estende geograficamente all'insieme del pianeta. Una vigilanza particolare si esercita sulle tre regioni essenziali dell'Europa, dell'America Settentrionale e dell'Estremo Oriente. In questo quadro generale, i campi mirati di attività sono necessariamente ristretti. Organizzata secondo un approccio risolutamente settoriale, la veglia tecnologica riguarda i temi critici per l'impresa. Generalmente in un numero compreso tra tre e sette, sfociano nella definizione di una dozzina di questioni precise che permettono di orientare efficacemente la raccolta di informazioni.

L'arsenale attuale degli strumenti di ricerca e di raccolta viene migliorato senza sosta. L'interrogazione delle banche dati è portata a termine, in vista della ricerca di riferimenti e di documenti completi, tramite i mezzi tradizionali: spoglio di giornali, di atti di congressi, di rapporti annuali di società, oltre al "rastrellamento" di opuscoli raccolti nelle fiere e nelle esposizioni. La rete dei corrispondenti interni fornisce i ragguagli ottenuti presso la clientela.

All'interno di questo dispositivo, un'attenzione particolare è rivolta alla convalida di determinate informazioni la cui veridicità non è garantita. Si tratta soprattutto di informazioni tecnologiche e tecnico-economiche.

La convalida è affidata a persone competenti nel campo in questione, che giudicano innanzitutto l'attendibilità dell'informazione, tentando di confermarla attraverso l'incrocio di fonti.

L'esperienza ha provato che questa convalida non conduce sempre a un giudizio categorico. Molto spesso una stima di valore è associata all'informazione, generalmente secondo tre livelli di pertinenza: quasi certa, probabile, dubbiosa.

Il dispositivo di veglia e la mobilitazione delle competenze dipendono, infine, dall'organizzazione della diffusione rapida delle informazioni o dei ragguagli raccolti presso degli attori coinvolti nell'azione e nella decisione. Un controllo rigoroso di tutte le operazioni costitutive del sistema gli conferisce un'efficacia supplementare. Il processo di diffusione è controllato con l'aiuto di un software di gestione di progetto. Queste ultime due procedure attestano un grado elevato di sofisticazione nella gestione dell'informazione.

In conclusione, bisogna insistere a doppio titolo sull'esemplarità della pratica di Elf Atochem, il cui sistema strategico di ingegneria dell'informazione si avvicina a una procedura di intelligence economica.

Da una parte, illustra il superamento dell'impasse alla quale la misura classica di veglia tecnologica può condurre le imprese francesi nel momento in cui esse non integrino la realtà dello scontro concorrenziale in atto sui mercati.

Dall'altra, si caratterizza per un approccio essenziale nell'evoluzione verso una pratica ampia dell'intelligence economica in Francia, cioè la volontà di condividere e di diffondere l'esperienza e il know-how. Infatti, una preoccupazione supplementare è stata presente dal momento dell'applicazione di un'organizzazione di veglia tecnologica all'interno di Elf Atochem. Gli esperti della società sono stati fin dall'inizio animati dalla volontà di seguire una procedura sistematica e pragmatica che possa essere operativa in altre imprese e ispirare soprattutto le PMI. La creazione del diploma di studi approfonditi di veglia tecnologica dell'università di Aix-Marseille III<sup>19</sup> forma ormai degli esperti e rafforza la trasmissione del know-how e delle esperienze.

### *Le pratiche della lotta anti-contraffazione*

Fernand Braudel racconta come i mercanti nordici, dal 1570 in poi, hanno minato la potenza di Venezia invadendo i suoi mercati di prodotti a basso costo marchiati con il celebre timbro veneziano contraffatto. L'industria mediterranea perde la sua clientela e la sua reputazione. La durata e la violenza dell'offensiva, che usava procedimenti sistematici di concorrenza sleale, culminano nel capovolgimento del centro

---

<sup>19</sup> La creazione di questo diploma era stata raccomandata dal gruppo "Veglia tecnologica e politica dei brevetti".

dell'economia-mondo, dal sud al nord dell'Europa.

Il male è tutt'altro che recente. Oggi l'ampiezza del fenomeno minaccia più che mai le economie. Secondo la stima del Consiglio di cooperazione doganale, la contraffazione rappresenta circa un ventesimo del commercio mondiale, ossia 70 miliardi di ECU all'anno. In questo modo, pesa sull'industria europea e sulla sua bilancia dei pagamenti per parecchi miliardi di ECU (per 2,5 miliardi di dollari sull'industria americana nel 1986). Ma, soprattutto, è stato stimato che faccia sparire 100.000 posti di lavoro all'anno nella Comunità Europea, di cui 30.000 in Francia, secondo la Camera di Commercio internazionale.

La contraffazione dei prodotti di lusso non rappresenta che la punta dell'iceberg. Nessun settore commerciale rilevante dell'industria o dell'agricoltura è al riparo e le imprese sono colpite in ciò che fonda la loro longevità, dai loro prodotti, i loro marchi, fino alla loro clientela (pericolo per la salute e la sicurezza dei consumatori).

La globalizzazione dei mercati, l'apertura delle frontiere, i trasferimenti di tecnologie di produzione avanzate utilizzate dai contraffattori sono altrettanti elementi che favoriscono l'estensione internazionale della contraffazione. I guadagni sono considerevoli per i "pirati", che beneficiano di bassi costi di lancio dei prodotti e di un esonero di fatto dalle spese commerciali, dai canoni di licenza e dalla fiscalità (dalla Commissione Riboud del X Piano).

Lo smascheramento dei prodotti contraffatti e delle pratiche che vi si ricollegano è innanzitutto di responsabilità delle imprese coinvolte, quando però anche i poteri pubblici si mobilitano al loro fianco. Di conseguenza, attraverso la lotta anti-contraffazione, esse hanno acquisito un know-how e una gestione sempre maggiore della protezione, della ricerca di informazione e delle tecniche di influenza. Infatti, la sofisticazione delle pratiche dei contraffattori, che in determinati settori organizzano delle vere e proprie produzioni di massa, richiede una risposta radicale. I dispositivi organizzativi sono vari, dalla creazione di cellule votate alla lotta anti-contraffazione, mobilitate sui mercati critici e affidate ai servizi giuridici, fino a organizzazioni in rete all'interno dell'impresa stessa che comunicano permanentemente con gli uffici commerciali, di marketing, esportazione e produzione.

La mobilitazione per la protezione costituisce uno dei poli principali del dispositivo. È infatti un'attività difensiva di prevenzione e di anticipazione delle minacce che dipende dalla gestione delle modalità giuridiche della protezione industriale e intellettuale, ma anche dal monitoraggio (si veda, a questo proposito, l'innovazione in materia di sistemi tecnici di identificazione dei prodotti autentici, così come la messa a punto di segreti di fabbricazione).

Lo smascheramento delle contraffazioni dipende dunque da una gestione elaborata dell'informazione. Infatti, la grande difficoltà di qualsiasi inchiesta contro un venditore di prodotti contraffatti risiede nell'identificazione della fonte di approvvigionamento. È necessario seguire la rete di distribuzione dei rivenditori, importatori, grossisti, fabbricanti locali o delle reti delocalizzate. Una veglia attiva e offensiva mobilita i commerciali dell'impresa, gli esperti atti a seguire l'informazione specializzata sull'evoluzione dei metodi dei contraffattori e sull'orientamento dei circuiti

di diffusione. Spesso l'impresa fa appello a uffici esterni specializzati. L'obiettivo è, evidentemente, di accumulare infine le prove che saranno i vettori di ampie offensive giudiziarie. Due riflessioni si impongono a questo proposito, riguardo alla gestione del know-how in intelligence economica.

Da una parte, il coinvolgimento delle direzioni generali è necessariamente forte nell'applicazione e nell'orientamento di questo tipo di organizzazione, cioè essenzialmente della consapevolezza reale della minaccia. Questo coinvolgimento avrà allora un ruolo essenziale nella sensibilizzazione e mobilitazione dei diversi settori della società.

Dall'altra parte, è notevole osservare che attraverso queste pratiche, mantenute e arricchite sul lungo periodo, gli specialisti delle imprese accumulano, oltre al know-how specifico della gestione di un sistema strategico di ingegneria dell'informazione, anche una conoscenza approfondita delle culture, delle pratiche e delle strutture economiche dei mercati terzi. Questa competenza richiede un grado di sofisticazione particolarmente grande poiché una debolezza della catena di informazione può avere conseguenze gravi per l'impresa.

Man mano che questa piaga si espandeva, crescendo al ritmo del commercio internazionale, le imprese impegnate nella lotta anti-contraffazione hanno sviluppato individualmente o collettivamente strategie d'influenza diversificate ed efficaci. L'impatto delle azioni mediatiche del proprietario di un grande marchio di lusso, che invita la stampa a render conto della distruzione col rullo compressore di stock di falsi orologi sequestrati, non rappresenta che una faccia dell'influenza che le vittime eserciteranno di fronte ai loro governi, a Bruxelles o alle istanze internazionali come il GATT.

L'incredibile pressione internazionale che Taiwan ha subito all'inizio degli anni Ottanta, e le numerose campagne di stampa che l'hanno accompagnata, furono senz'altro motivate alla base dalle imprese e dalle associazioni, federazioni o circoli che le raggruppavano. Nel giro di qualche anno, questo Paese, che è stato una delle piattaforme della contraffazione in Asia, ha applicato una legislazione severa per punire i contraffattori ed è stato costretto a risollevarne l'immagine del suo marchio attraverso campagne di stampa internazionali.

In Francia, l'Unione dei fabbricanti per la protezione internazionale della proprietà industriale e artistica, il Comité Colbert, l'Unione delle Industrie Tessili e molte altre organizzazioni di questo tipo costituiscono i luoghi di scambio all'interno dei quali si diffondono le esperienze, i saperi e le pratiche delle imprese. Queste stesse istituzioni sono degli strumenti collettivi d'azione e d'influenza di grande efficacia. Nel 1983, i rappresentanti dell'Unione dei Fabbricanti hanno negoziato direttamente in Giappone con i responsabili di un importante mercato (Ameyoko) misure di lotta contro la vendita di contraffazioni.

## *I blocchi culturali e organizzativi*

Il sistema francese rimane, però, parcellizzato. Troppo poco integrata nelle strategie delle direzioni generali e degli organi di direzione, la diffusione dell'intelligence economica si scontra con blocchi culturali e organizzativi, caratteristici di una gestione individuale dell'informazione.

Se i decisori esitano a promuovere una cultura dell'intelligence economica è innanzitutto per disconoscimento della sua natura e delle sue implicazioni. La ricerca di informazione è ancora percepita in molte imprese come un'attività riservata agli specialisti. Spesso assimilata allo spionaggio industriale, la diffusione della sua pratica fa temere al decisore la nascita di un potere parallelo all'interno della propria società. Quest'approccio frena qualsiasi dibattito aperto sul tema.

Questo primo blocco è agevolato da ciò che si può considerare come un'eredità della nostra storia. La gerarchizzazione dei compiti e delle funzioni, accentuata dai principi di organizzazione tayloristi, conferisce ancor oggi legittimazione alle funzioni di concezione e di controllo e denigra, in particolare, le attività di ricerca di informazioni. Quest'eredità permanente accentua le reticenze nel condividere l'informazione. Gli individui la utilizzano per supportare la loro autorità nell'organizzazione. Nascono allora nuclei di potere o sentimenti di frustrazione. A detrimento dell'efficacia, con l'intento di valorizzare la sua attività, il ricercatore può decidere di moltiplicare le difficoltà di accesso alla risorsa di dati, che diventa il solo a controllare. Ora, l'efficacia non è più individuale ma collettiva. Ciò presuppone che siano rimesse in discussione le divisioni istituzionali che gerarchizzano la circolazione dell'informazione.

Lo sviluppo della funzione di intelligence economica si scontra altresì con una mancanza di interesse globale per l'analisi e la conoscenza approfondita delle diverse culture che l'impresa è chiamata ad affrontare sui mercati. Una credenza pronunciata nel carattere universale dei nostri valori culturali invalida la nostra capacità di adattamento alle nuove realtà concorrenziali dei mercati globalizzati.

L'insieme di questi freni culturali alimenta la cecità strategica delle imprese. Il ruolo determinante che la gestione dell'informazione ricopre a ogni livello della competizione economica locale, nazionale e mondiale non è apprezzato nel suo giusto valore. Ne risulta un disconoscimento dei meccanismi attuati dai sistemi produttivi offensivi, una valutazione imprecisa delle minacce e spesso un grave deficit di aggiustamento strategico.

A questi freni culturali si aggiungono i blocchi organizzativi, come altrettanti ostacoli all'applicazione di sistemi strategici di ingegneria dell'informazione.

Nel momento in cui è praticata nelle imprese francesi, l'intelligence economica resta spezzettata. Da una parte, all'interno dell'organizzazione, i saperi e le esperienze sono detenuti e scambiati da un numero ristretto di responsabili, i quali perpetuano così l'appannaggio di un'élite raramente preoccupata di motivare i livelli intermedi con le tecniche di acquisizione dell'informazione utile.

La pratica è frammentata fra i diversi settori – commerciale, finanziario, tecnologico, sicurezza, concorrenza – senza che l'insieme di queste funzioni si integri

veramente in un processo decisionale efficace. Dall'altra parte, le imprese non hanno cercato di costruire fra loro delle cinghie di trasmissione. Molto raramente know-how ed esperienze sono scambiati o trasmessi, a detrimento di una vera e propria strategia nazionale d'impresa.

L'introduzione di un sistema di intelligence economica nell'impresa dipende innanzitutto dalla volontà della direzione generale e corrisponde a modalità di organizzazione ancora poco diffusi, che uniscono flessibilità e condivisione dell'informazione.

Un tale sistema si nutre di informazioni raccolte e trattate secondo un processo elaborato che integra collettivamente diversi livelli dell'organizzazione, e ha per obiettivo aiutare il decisore nelle sue scelte strategiche. Ora, la difficoltà che le direzioni generali incontrano nel definire e orientare con esattezza i loro bisogni di informazione nuoce alla sua efficacia. Lo sviluppo di innovazioni organizzative che ha condotto numerose imprese, soprattutto PMI, ad applicare un'organizzazione in rete, a introdurre una gestione tramite progetto, a decompartmentare i servizi, non deve nascondere la persistenza di numerose rigidità che disturbano la gestione collettiva dell'informazione.

Uno studio<sup>20</sup> recente che mette a confronto i comportamenti strategici delle PMI francesi e tedesche fa emergere una differenza importante nelle rispettive modalità di organizzazione. Infatti, le imprese del Mittelstand tedesco si caratterizzano per una linea gerarchica ridotta (tre livelli), un gran numero di interazioni all'interno del nucleo strategico e una decompartmentazione reale dei servizi interni. Di fatto, la forza delle imprese tedesche dipende non solo da una buona circolazione dell'informazione al loro interno, ma anche dall'importanza dei mezzi consacrati all'informazione sui clienti o alla mobilitazione di sistemi informatici di aiuto alla decisione. La maggior parte delle PMI francesi che compongono il campione di studio si distingue per la struttura pesante, poiché includono in media quattro livelli gerarchici e possiedono un processo di decisione strategica più centralizzato.

La perpetuazione di questa modalità organizzativa gerarchica nelle imprese francesi rende più difficile la creazione e l'animazione di reti, che mirano a stabilire una nuova struttura di potere fondata sulla condivisione dell'informazione e sulla sua migliore circolazione.

L'applicazione di un sistema di ingegneria dell'informazione può scontrarsi con la reticenza dei dipendenti che lo concepiscono come un insieme di compiti supplementari non remunerati o come un rischio per l'impiego, in particolare nel momento in cui modifica la struttura dell'organizzazione.

---

<sup>20</sup> PMI 93 "I comportamenti strategici delle imprese industriali di media dimensione in Francia e in Germania di fronte agli spazi di concorrenza europei e mondiali", studio realizzato su richiesta dei Ministeri dell'Industria, delle Poste e Telecomunicazioni e del Commercio Estero, del Commissariato Generale del Piano, del Ministero dell'Università e della Ricerca e del Ministero dell'Agricoltura e della Pesca, presso 1.000 imprese da 100 a 2.000 dipendenti, da Algae Management e Roland Berger & Partner.

### *Proposte d'azione*

Non si possono superare questi blocchi, soprattutto culturali, se non seguendo un processo lungo. Di conseguenza, l'introduzione della funzione di intelligence economica nell'impresa deve integrare questi blocchi come supporto alle azioni da intraprendere, valorizzando comunque i pregi individuati. L'evoluzione della funzione di veglia tecnologica in una veglia attiva costituisce un progresso importante, una tappa essenziale in direzione dell'intelligence economica come passaggio da una concezione dell'informazione-conoscenza a una concezione dell'informazione-azione.

Come il rapporto su "La fabbrica del futuro"<sup>21</sup> ha sottolineato, l'efficacia dell'impresa si misurerà sempre più secondo l'adeguamento fra strutture di produzione e modalità di organizzazione del lavoro fondate sulla decompartmentazione e la circolazione ottimale dell'informazione. Per essere pienamente efficace, la funzione di intelligence economica dovrà favorire la decentralizzazione dell'informazione e del sapere, il che pone in maniera inedita la questione dell'associazione degli attori coinvolti alla ricerca della performance.

Infatti, si tratta di partire dall'esistente – pratiche acquisite e saperi detenuti – per imbastire una dottrina dell'intelligence economica conforme alla nostra cultura e adattata a realtà organizzative in evoluzione. La procedura consiste nel far fruttare un certo numero di azioni portate avanti da lungo tempo in diversi settori dell'impresa, per esempio le attività di veglia o di protezione. In questo senso, bisogna cercare di utilizzare le strutture esistenti e non di creare una sezione ex nihilo. È indispensabile, infatti, non produrre nuove compartimentazioni, fonti di rivalità sterili.

### *Il coinvolgimento dei dirigenti*

La premessa di qualsiasi attuazione dell'intelligence economica risiede nel coinvolgimento dei dirigenti. La loro motivazione sul lungo periodo può essere ottenuta attraverso una comprensione delle implicazioni dell'intelligence economica, una demistificazione della sua funzione e il realismo nella sua attuazione: le esperienze straniere lo dimostrano. Questo coinvolgimento è indissociabile dalla definizione di una visione offensiva a lungo termine della strategia dell'impresa.

L'impegno dei decisori richiede, da parte loro, una definizione e una diffusione precise dei loro bisogni di informazione. Devono dotarsi di orientamenti chiari, che permettano di calibrare i campi di osservazione conformi al progetto dell'impresa, così come alle sue linee tattiche e strategiche. Di conseguenza, la "formazione dei dirigenti" si rivela altrettanto capitale della sensibilizzazione e formazione dell'inquadramento e del personale.

Alcune iniziative, spesso individuali all'inizio, hanno condotto responsabili di

---

<sup>21</sup> "L'Usine du futur, l'entreprise communicante et intégrée", rapporto del gruppo di prospettiva presieduto da Bernard Irion, La Documentation française, giugno 1990.

marketing, sviluppo e documentazione a superare il quadro delle loro attribuzioni nell'impresa per animare delle vere e proprie reti. Queste ultime sono costituite senza coinvolgimento della gerarchia con l'obiettivo di scambiare in modo informale e rapido informazioni d'interesse comune. L'efficacia di questi dispositivi ha generalmente convinto la gerarchia, che li ha presi in considerazione senza tuttavia istituzionalizzarli, al fine di preservarne la flessibilità.

Una breve valutazione di questi approcci originali comporta delle considerazioni quanto alla procedura di introduzione di una funzione di intelligence economica nell'impresa.

### *Pratica delle reti*

In primo luogo, appare chiaramente che l'intelligence economica è indissociabile dalla nozione di rete. Nel momento in cui Dominique Genelot<sup>22</sup> raccomanda ai decisori di moltiplicare le connessioni e di creare reti di intelligence, precisa: "L'intelligence di un sistema deriva dalla capacità dei suoi elementi di comprendersi fra loro per costruire una strategia coerente. Più le connessioni sono numerose, variate, spontanee, più il sistema è reattivo e capace di inventare condotte adattate a un ambiente inatteso e complesso. In un mondo sempre più turbolento, l'impresa guadagna in efficienza globale e in reattività strategica se funziona sul modello della rete: ridondanze per garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, circuiti di informazioni diversificati, incoraggiamento delle iniziative locali, moltiplicazione dei canali di comunicazione con la clientela, aperture verso l'esterno, accettazione di altre culture."

Bisogna dunque favorire la creazione di reti dense all'interno delle quali i saperi professionali particolari e le logiche specifiche di ogni funzione possano confrontarsi e combinarsi. Ciò concorre allo sviluppo di una rappresentazione allargata dell'impresa, dove ogni dipendente deve dotarsi di una comprensione del processo all'interno del quale è integrato, non fosse altro che per fornire informazioni pertinenti e avere coscienza che le operazioni effettuate al suo livello condizionano la qualità del risultato d'insieme.

Nel rapporto "Francia: la scelta della performance globale"<sup>23</sup>, la procedura è così caratterizzata:

"Far funzionare l'impresa in reti, organizzare la circolazione dell'informazione in modo che tutte le sue funzioni siano in ascolto del mercato e che la ricerca-sviluppo possa svolgere funzioni che vadano dalla formazione alla consulenza o allo sviluppo di salti tecnologici, implica in primo luogo il riconoscimento dell'informazione (brevetti, banche dati, documentazione tecnica, ecc.) L'organizzazione interattiva non presuppone la scomparsa delle funzioni, ma al contrario che si mettano in relazione fra loro all'interno

---

<sup>22</sup> "Manager dans la complexité, réflexions à l'attention des dirigeants", INSEP Éditions, Paris, 1992.

<sup>23</sup> Rapporto del gruppo presieduto da Jean Gandois, preparazione dell'XI Piano, La Documentation française, dicembre 1992.

dell'impresa e in ascolto della realtà esterna a quest'ultima.”

In secondo luogo, gli autori delle iniziative evocate hanno raramente preso in considerazione la protezione dei risultati acquisiti. Notiamo che la maggior parte delle grandi imprese francesi che dispongono di un sistema di protezione elaborato del loro patrimonio distinguono ancora questa funzione dalla concezione integrata rappresentata dall'intelligence economica. I responsabili della protezione sono raramente associati alla procedura collettiva di acquisizione dell'informazione. Trascurando così la fonte d'informazione, che costituisce di per sé qualunque minaccia aggiornata, le imprese si assumono il rischio di offrire alla concorrenza una parte del loro patrimonio.

Infine, bisogna notare la scelta delle direzioni generali di conservare il carattere informale della procedura e di non creare alcuna struttura ad hoc. La questione di questa scelta è essenziale. Di nuovo la valutazione delle esperienze ci dà delle chiavi di lettura. Molte imprese che hanno creato una sezione centralizzata di intelligence economica hanno fallito nella procedura. Accade che le capacità di comprendere e di sapere legate all'intelligence economica si diffondono in modo informale e si avvicinano a un processo. L'azione di una struttura centralizzata non produce l'intensità di conoscenze sufficiente per la comprensione effettiva di ambienti complessi, e non ne permette la rapida diffusione.

### *L'animatore*

Appare di conseguenza che il coordinamento delle attività di intelligence economica da parte di “un soggetto funzionale”, in contatto con tutti i settori dell'impresa, risponde più efficacemente allo sviluppo di un sistema di ingegneria strategica dell'informazione nell'impresa.

Denominato “animatore”, questo soggetto funzionale detiene il ruolo di vera e propria interfaccia fra l'acquisitore di informazioni e l'utilizzatore. Il campo delle sue competenze lo conduce ad animare la distribuzione dell'informazione, ben più che a diffonderla in modo generale e sistematico. L'animatore trasforma l'acquisitore, le richieste e i bisogni espressi dagli utilizzatori, e soprattutto dalla direzione generale, in orientamenti precisi destinati all'acquisitore.

Egli guida l'insieme delle azioni di intelligence economica secondo una tripla funzione. Quest'ultima consiste nell'animare, cioè creare reti, nell'assicurare il trattamento dell'informazione, così come nel memorizzare e trasmettere il know-how relativo alla gestione dell'informazione utile. La sua attività, dunque, sta nel mettere in relazione le informazioni utili che fanno parte delle attività dell'impresa, al fine di far evolvere una conoscenza puramente strumentale e spesso prigioniera di un dispositivo tecnico e organizzativo gerarchizzato in informazioni innovative e trasversali. È di conseguenza indispensabile che l'animatore disponga di una conoscenza sufficiente dell'insieme delle attività dell'impresa. Un'esperienza delle tecniche di ricerca di

informazione si rivela necessaria per permettergli di individuare le manovre di disinformazione.

Nelle grandi imprese, questa funzione è necessariamente moltiplicata, mentre è naturalmente più concentrata in una PMI, dove sarà assunta dal decisore stesso. All'interno dei grandi gruppi, la partecipazione dell'animatore alle riunioni di direzione, e più particolarmente del comitato esecutivo, è indispensabile.

### *Il coinvolgimento dei dipendenti*

L'introduzione dell'intelligence economica attraverso l'applicazione di un sistema di ingegneria strategica dell'informazione mette i dipendenti dell'impresa davanti a due sfide essenziali.

Da una parte, la procedura capovolge la loro relazione culturale con l'informazione, proiettandoli nell'universo di una cultura collettiva dell'informazione e mettendoli a confronto con l'apprendimento di nuovi risvolti professionali.

Dall'altra, trasforma l'organizzazione dell'impresa, operando delle decompartimentazioni e determinando nuove modalità di comunicazione. Ai diversi livelli della struttura, modifica le qualifiche di un gran numero di dipendenti e trasforma la natura delle relazioni sociali, così come il contenuto della concertazione con i sindacati.

Come in qualsiasi processo di modernizzazione dell'impresa, legato soprattutto alle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro, devono prevalere due condizioni: l'adesione e la preparazione dei dipendenti.

L'introduzione della pratica dell'intelligence economica s'impone come un vero e proprio atto di gestione. La difficoltà principale consiste nel determinare il contenuto preventivo agli accordi fra la direzione e i rappresentanti dei dipendenti. L'organizzazione del lavoro, il contenuto degli incarichi e dei percorsi di formazione sembrano essere i criteri essenziali più appropriati.

Essi rispondono, infatti, alle mutazioni necessarie delle qualifiche dei dipendenti integrati nel cuore della procedura come "ripetitori" di informazione. L'azione di sensibilizzazione dei dipendenti diventa prioritaria. La necessità e il funzionamento della procedura di intelligence economica dev'essere compresa dalla maggioranza del personale dell'impresa. I quadri e la gestione sono chiamati a svolgere in merito un ruolo essenziale.

Così, all'interno del gruppo Péchiney, un'esperienza di sensibilizzazione di un comitato di stabilimento organizzata sul tema dell'intelligence economica è stata l'occasione di dibattiti e di scambi costruttivi, soprattutto con l'intervento dei rappresentanti del personale sulle implicazioni organizzative. Quest'esperienza è stata ancor più interessante perché rispondeva a una richiesta.

L'intelligence economica e la procedura che le è associata conducono i sindacati a impegnarsi nel processo di concertazione sul funzionamento dell'impresa e contemporaneamente obbligano le direzioni generali a praticare un reale scambio di

informazioni con i rappresentanti dei dipendenti. Nel quadro di questo processo, le questioni regolarmente affrontate dell'articolazione fra l'azione sindacale e la gestione dell'impresa, così come della concertazione relativa alle scelte strategiche dell'impresa, assumono un rilievo più spiccato.

Direzioni e sindacati possono quindi adattare le regole di diffusione nello stesso modo in cui ciò è praticato nelle grandi imprese. Se durante i consigli di amministrazione la direzione informa i sindacati sulla situazione internazionale del gruppo, questi ultimi accettano le regole della confidenzialità relativa alle informazioni sensibili.

Per condurre a buon fine l'insieme di queste procedure, i responsabili sindacali devono essere formati alla gestione, in particolare, degli aspetti complessi delle tecniche legate alle attività dell'informazione.

Considerata l'importanza della sfida collettiva, bisogna interrogarsi sulle azioni di sostegno dei partner sociali alla formazione all'intelligence economica e alla sua pratica. L'impegno delle imprese che formulano la richiesta di questo tipo di formazione presso organismi professionali avrebbe un impatto reale sulla diffusione di una tale procedura. Questi organismi esistono e generano la mobilitazione di risorse a vantaggio di azioni di formazione mirate.

L'Associazione per la promozione e lo sviluppo di azioni di formazione per le imprese aeronautiche e spaziali (Aprodeas) è stata creata su iniziativa del Raggruppamento delle Industrie Francesi Aeronautiche e Spaziali (Gifas). In collegamento con l'Unione delle Industrie della Meccanica e della Metallurgia (UIMM), propone azioni di formazione sul miglioramento del processo di fabbricazione e sul miglioramento della competitività internazionale (percorsi di formazione specializzati di tipo linguistico e per commerciali internazionali); alle PMI sono offerte delle agevolazioni specifiche.

Le azioni del Fondo di Assicurazione-Formazione Professionale per l'Ingegneria, gli Studi professionali e la Consulenza (FAFIEC) si rivolgono ai dipendenti degli uffici di studi tecnici, degli uffici di ingegneri consulenti e delle società di consulenza. Questo Fondo permette di organizzare in particolare la formazione degli ingegneri alla valorizzazione delle informazioni raccolte nel corso delle loro missioni all'estero, soprattutto nei congressi.

## **2.2. Le banche e l'intelligence economica**

In Giappone, in Corea o in Germania, i rapporti organici tra lo Stato, le banche e le imprese svolgono un ruolo decisivo sia nella performance dell'economia nazionale, sia nelle dinamiche e nel successo commerciale sui mercati. Un'informazione condivisa da una molteplicità di attori appare, infatti, più produttiva e conferisce alle loro strategie un'efficacia unica che una pratica individuale non sarebbe in grado di ottenere. Ma questi dispositivi sono caratterizzati anche dalla loro capacità di memorizzare il sapere e

trasferirlo nella raccolta e nel trattamento dell'informazione utile. Essi sviluppano in qualche modo una memoria strategica collettiva.

Per contro, in Francia, le pratiche dell'intelligence economica da parte delle banche nella storia della Terza Repubblica non hanno lasciato traccia nella cultura d'impresa.

Certamente le banche francesi hanno contribuito al ricco passato della Francia nell'ambito dell'intelligence economica. Grandi banche, banche commerciali, di deposito e banche d'affari si collocano all'apice della gestione strategica dell'informazione nelle relazioni internazionali sotto la Terza Repubblica. All'inizio del Novecento, la pratica dell'intelligence economica da parte del Crédit Lyonnais motivò una missione di studio da parte di banchieri svedesi.

Questo sapere offensivo che gli operatori non hanno recensito né trattenuto si è diluito poco a poco nel tempo, nel susseguirsi di disavventure della storia francese, in particolare quella coloniale, e dell'evoluzione delle professioni bancarie. L'assenza di un'analisi storica dell'evoluzione dell'intelligence economica e delle pratiche offensive nella professione bancaria ha creato delle rotture di sapere, di cui essa oggi soffre, in una situazione di scontri concorrenziali e di recuperate strategie internazionali.

Se oggi si parla delle strategie europee e mondiali delle banche, ciò non significa però che tale pratica sia il risultato di un'evoluzione regolare nel corso del tempo. Ciò significa che un sapere acquisito nella gestione offensiva dell'informazione individuata in una banca durante un certo periodo non ne implica la perpetuazione o il dispiegamento secondo l'evoluzione dell'attività della banca.

Nel 1987, un cattivo controllo dei rischi nell'acquisizione di un broker londinese – strategia identificata come unico mezzo di penetrare in un mercato chiuso e molto concorrenziale – si è rivelato molto caro per il Crédit Lyonnais. La necessità di uno sviluppo rapido sui mercati internazionali ha scatenato un'importante attività di prestito da parte delle banche francesi sul mercato inglese. La recessione britannica e soprattutto la concentrazione “spettacolare” dei rischi su quel solo mercato si è chiusa per alcuni stabilimenti con delle perdite consistenti (rapporto 1991 della Commissione bancaria).

Una lettura retrospettiva dell'evoluzione e della strutturazione della professione bancaria in Francia permette di comprendere i deficit attuali nella pratica dell'intelligence economica e in particolare nella gestione offensiva e collettiva dell'informazione.

### *Evoluzione storica*

Hubert Bonin<sup>24</sup> mostra come nel corso del XX secolo, al termine di un'intensa attività internazionale, il ripiegamento francese delle banche caratterizzato da una

---

<sup>24</sup> “Les banques françaises dans le monde” nella rivista “Banque, soixante ans de banques”, supplemento al numero 533 della rivista “Banque”, dicembre 1992.

gestione difensiva delle acquisizioni erode poco a poco il loro know-how internazionale.

Le grandi banche, le banche commerciali e di deposito, come pure le banche d'affari francesi, hanno svolto un ruolo fondamentale nello sviluppo industriale dell'Occidente e nell'espansione degli imperi coloniali.

Le banche d'affari sono parse molto attive attraverso le loro partecipazioni, in particolare nelle società dell'Europa centrale appartenenti ai settori chiave dello sviluppo industriale (miniere, energia, chimica...). Esse hanno contribuito al sostegno della diplomazia e all'ampiezza della presenza francese in questa regione alla fine degli anni trenta.

Le banche commerciali, dal canto loro, hanno saputo valorizzare il loro lavoro oltremare attraverso la gestione dei mezzi di pagamento dell'impero. Il Crédit Lyonnais e il CNEP hanno investito nel finanziamento degli scambi di cotone con l'Europa. Più ampiamente, il CNEP sviluppò una strategia sistematica di impianto nazionale e internazionale nei centri di scambio, orientata all'accompagnamento delle piccole e medie imprese commerciali. Le banche commerciali, attraverso dei legami stretti con le imprese, hanno così partecipato con il loro sostegno quotidiano all'intensa attività di import/export delle grandi piazze commerciali francesi (Roubaix, Lione, Reims, Bordeaux...).

Quest'attività bancaria internazionale, forte delle sinergie sviluppate con lo Stato e le imprese, soffre gli urti della storia e dei grandi rivolgimenti del mondo. Poco a poco le posizioni acquisite vacillano. La Seconda Guerra Mondiale, il necessario impegno nella ricostruzione, la disgregazione dell'impero e la decolonizzazione, nonché l'accesa concorrenza delle banche anglosassoni, spingono le banche francesi a ripiegare progressivamente sulle loro posizioni sul territorio nazionale.

Hubert Bonin nota che all'inizio degli anni sessanta domina l'espressione di un'assenza di strategia internazionale coerente. Cosa ancor più grave, "l'enorme maggioranza dei banchieri è veramente francocentrica: pochi di loro parlano l'inglese, i gruppi dirigenziali spesso *appartengono* a un 'establishment' troppo omogeneo per lasciare libero corso a iniziative originali e frontali. Le *iniziative* non rivestono altro che la coerenza degli umori e delle opportunità e prevale la gestione delle acquisizioni accumulate senza coerenza nel corso dei decenni e delle fusioni tra istituti".

In quest'epoca, se i rapporti con le grandi imprese spesso erano caratterizzati dalla presenza della banca nei consigli di amministrazione, essa non interveniva nelle decisioni strategiche, a differenza delle banche tedesche.

Le banche d'affari sono le sole ad agire in sinergia attiva con le società del loro gruppo.

Dinanzi all'evoluzione dell'ambiente europeo e mondiale, le banche francesi si aprono di nuovo all'internazionale nel corso degli anni sessanta. Con il mercato comune e l'esplosione degli scambi, le grandi imprese francesi si internazionalizzano. Si sviluppano i grandi contratti di esportazione. Tutti fattori che travolgono la professione bancaria e la proiettano nuovamente nel cuore dei mercati internazionalizzati. Ma la rottura si consuma e i banchieri mancano d'esperienza. Dovranno imparare dalle

imprese e soprattutto gestire quest'apprendistato tramite le filiali, alleandosi con delle banche europee per la prospezione dei mercati e delle nuove professioni.

Le banche commerciali diventano più intraprendenti. Facendosi concorrenza tra loro, esse si avvicinano alle imprese e invadono il terreno delle banche d'affari.

Questo processo accelera con l'integrazione crescente delle piazze finanziarie mondiali che si verifica con la rapidità di circolazione delle informazioni (reti telematiche) e la mobilità quasi immediata delle liquidità. La concorrenza aumenta. La corsa a quote di mercato dei Paesi ritenuti importanti diventa un obiettivo prioritario.

Infine, l'accelerazione dei cambiamenti tende oggi a cancellare la frontiera tra banche di deposito e banche d'affari. Alcuni assicurano che le grandi banche commerciali siano diventate banche universali alla tedesca.

Da questa breve prospettiva storica, traspaiono più chiaramente due grandi caratteristiche. Esse permettono di chiarire certi aspetti dell'attuale funzionamento del sistema di ingegneria dell'informazione delle banche, oltre alle carenze della sua articolazione con l'insieme del dispositivo nazionale e in particolare industriale.

In primo luogo, l'evoluzione attuale verso il modello della banca universale non deve nascondere gli effetti di compartimentazione tra istituzioni ereditata dalla storia e dalla regolamentazione della professione. Questa compartimentazione che riserva alle banche d'affari il legame privilegiato con le imprese non ha permesso di produrre la dinamica che stimola la performance del dispositivo tedesco: un rapporto banca/industria costruito sul lungo periodo, che irrori l'insieme del tessuto produttivo nazionale.

In secondo luogo, la rottura storica nella pratica dei mercati internazionali e l'assenza di trasferimento di know-how originale hanno creato delle lacune nella pratica offensiva dell'informazione.

### *Il sistema di ingegneria dell'informazione nelle banche*

La densità delle reti bancarie francesi a livello internazionale, l'eccellenza delle banche in materia di innovazione nella creazione di prodotti e il progresso tecnologico di cui dispongono rispetto alle loro concorrenti, in particolare tedesche, non significano tuttavia che le banche francesi sviluppino un know-how sofisticato in materia di intelligence economica.

Gli istituti gestiscono un'informazione molto abbondante, indispensabile al loro funzionamento quotidiano, oltre che all'arricchimento delle analisi strategiche e all'orientamento delle scelte bancarie: raccolta, trattamento e diffusione di informazioni relative all'ambiente economico e regolamentare, all'ambiente concorrenziale e alle clientele.

Da un lato, si verifica che negli stabilimenti coesistono molteplici e vari sistemi d'informazione, ciascuno dei quali risponde a dei bisogni specifici. Infatti, i sistemi si sono sviluppati in funzione della comparsa dei bisogni, senza un vero e proprio piano d'insieme prestabilito. Quindi, le banche che non possiedono un sistema centrale

d'informazione non hanno necessariamente una visione globale della ricchezza delle informazioni di cui dispongono. Nel contesto esacerbato della concorrenza sia nazionale sia internazionale, l'efficacia dei dispositivi di sorveglianza dell'ambiente concorrenziale diventa relativa.

Dall'altro, l'utilizzo dell'insieme di queste informazioni sembra più spesso dedicato a delle pratiche difensive che offensive. L'informazione utile sarà allora orientata allo sviluppo di un approccio "di sicurezza" – evitare i rischi – a discapito di un approccio previsionale di individuazione delle opportunità.

La veglia regolamentare, apprezzata solo da una prospettiva difensiva in seguito all'evoluzione a fini di conformità, perde il carattere di strumento chiave di informazione della strategia, in particolare a livello europeo. L'analisi della normativa comunitaria relativa al settore bancario dallo stadio della sua elaborazione ha però permesso a una grande banca francese di giocare d'anticipo sulla sua applicazione e di precedere la concorrenza con delle decisioni di insediamenti adeguati in Europa.

Nell'ambito dei rapporti con l'industria, le banche francesi globalmente hanno la tendenza a chiedere alle imprese di fornire loro l'informazione sui mercati e sulla loro solvibilità. Questa pratica difensiva le distingue nettamente dalle loro omologhe tedesche nell'uso strategico dell'informazione contro le imprese. Le banche tedesche hanno un ruolo attivo nel suo utilizzo previsionale, sia con la loro partecipazione alle scelte strategiche, sia con la loro pratica sistematica di apporto di opportunità d'affari.

Infine, la cultura bancaria francese segnata dal segreto comunica difficilmente all'interno della professione, oltre che con il suo ambiente.

In un'epoca europea e nonostante la concorrenza tra banche francesi, non c'è modo di condividere l'informazione?

Le strutture attuali quali l'Associazione Francese delle Banche, nella quale va notato che non partecipa il Crédit Agricole, sono atte a rispondere a questa necessità? Il ritardo riscontrato degli istituti francesi nella valutazione dei rischi potrebbe facilmente essere compensata da un vero scambio di know-how e di esperienze nell'ambito di servizi comuni alla professione. Così, i professionisti tedeschi del credito hanno creato l'intermediazione delle loro potenti federazioni di filiali, una centrale di rischio come la "Schufa" specializzata nel credito al consumo e la sorveglianza dei conti di privati.

Negli anni sessanta e settanta, le banche francesi avevano scelto tuttavia una strategia di cooperazione, integrando grandi "club" consorziali internazionali a fini di prospezione dei mercati. Questa pratica non ha resistito all'apertura dello spazio finanziario europeo. Infatti, le banche unite si ritrovano concorrenti sul loro mercato domestico.

Proprio in seno alla cultura bancaria francese, la regolamentazione relativa all'obbligo di segreto professionale da parte del banchiere non costituisce un ostacolo alla condivisione dell'informazione, in particolare con le imprese? Il sistema tedesco, forte delle proprie caratteristiche culturali, è invece fondato su uno scambio reciproco, denso e permanente di informazioni privilegiate.

### Tabella n° 3

#### I rapporti banca-industria in Germania<sup>25</sup>

Mentre in Francia la professione bancaria si è storicamente organizzata attorno a diverse istituzioni a lungo segnate dalla compartimentazione tra le banche d'affari e di deposito, il dispositivo tedesco si ispira al modello delle banche universali che si sono sviluppate nel XIX secolo, durante l'industrializzazione del Paese. Detenendo il monopolio delle operazioni bancarie, gli istituti di credito hanno la possibilità di esercitare tutte le attività bancarie e restano liberi di scegliere le proprie specializzazioni.

Di fatto, si sono creati dei rapporti stretti con le imprese attraverso le operazioni di credito, le partecipazioni di capitale, la consulenza e i servizi.

#### Hausbank e "banca dominante"

L'efficacia del rapporto banca-industria che caratterizza il sistema tedesco e che è uno dei fattori della potenza industriale del Paese si è conservata attraverso i concetti di "Hausbank" (banca casa). La "Hausbank", o banca partner dell'impresa, accompagna quest'ultima nel corso del suo ciclo di vita, la consiglia e può partecipare al suo capitale. La cooperazione che si instaura sul lungo periodo è un elemento essenziale per la circolazione e lo scambio di informazioni.

Per quanto riguarda le grandi imprese, si parla di "banca dominante". Infatti, i gruppi si aprono ad altre banche e sono autonomi sui mercati finanziari. Tuttavia, il legame privilegiato tra l'impresa e la "banca dominante" è caratterizzato da uno scambio di informazione permanente e denso, rafforzato dalla rappresentanza ai rispettivi consigli di vigilanza. La banca dispone di informazioni privilegiate sui conti, le caratteristiche tecniche, il know-how e le scelte strategiche dell'impresa. Essa è allora in grado di consigliarla efficacemente, ossia di partecipare a queste scelte, e gode di un vantaggio concorrenziale reale, anche quando l'internazionalizzazione aumenta il rischio di concorrenza.

#### Caratteristiche del dispositivo

La forte interdipendenza tra banca e industria si è sviluppata durante la storia economica della Germania senza veri contraccolpi. Essa poggia su un impegno a lungo termine dei due partner che permette di:

- ridurre le incertezze;
- giocare d'anticipo sulle eventuali difficoltà delle imprese (PMI);
- sviluppare una gestione collettiva e offensiva dell'informazione, un adattamento agile al cambiamento.

---

<sup>25</sup> Rivista "Banque" n° 538, giugno 1993.

### 2.3. Lo Stato e l'intelligence economica

Abbiamo mostrato in introduzione che i diversi scacchieri su cui si giocano ormai i rapporti di forza economici mondiali costituiscono altrettanti livelli di realtà complesse, animate da logiche talora contraddittorie di "cooperazione-concorrenza" tra nazioni, imprese, blocchi economici e regioni.

L'analisi di questa nuova geografia dei rapporti di forza e dei modi complessi di concorrenza che essa comporta necessita da parte dello Stato di accresciute capacità nella gestione strategica dell'informazione. La performance delle economie più offensive su questi diversi scacchieri poggia, infatti, sulla mobilitazione di competenze multidisciplinari in materia di gestione dell'informazione. La ricerca di un'ottima redditività del sistema nazionale di informazione economica si fonda sulla stretta sinergia tra lo Stato, le amministrazioni e le imprese.

Si pone la questione del ruolo dello Stato. Disponendo di capacità di raccolta e di analisi dell'informazione complementari a quelle delle imprese, il suo ruolo si declina secondo tre assi. Da un lato, organizza la gestione dell'informazione economica, al fine di aiutare le imprese impegnate nella concorrenza internazionale e sottoposte alla concorrenza straniera sul loro stesso mercato domestico. Si tratta di accrescere, mediante una diffusione ampia di informazioni elaborate, il loro potenziale di analisi e di permettere loro così di adattare le proprie strategie a queste nuove minacce concorrenziali. Dall'altro, veglia sulla protezione del patrimonio economico e tecnologico, in particolare delle imprese situate su segmenti strategici per l'economia nazionale. Infine, mobilita le riserve di informazione dell'amministrazione, per essere in grado di definire una visione strategica globale e una gerarchia di priorità e di assi d'intervento per zone strategiche.

La valutazione del dispositivo francese rispetto a questi tre assi mostra delle peculiarità, caratterizzate in particolare da un grande numero di centri di competenze. Tuttavia conviene indirizzare le loro missioni e il loro funzionamento, al fine di condurre alla costituzione di un sistema di ingegneria strategica dell'informazione adattata alle nuove esigenze dell'economia globalizzata.

#### *La gestione dell'informazione economica*

Il dispositivo francese di raccolta e diffusione dell'informazione economica, ma anche scientifica e tecnica, rimane a lungo dominato dalle iniziative pubbliche<sup>26</sup>. A questo titolo, lo Stato e le amministrazioni sono chiamati a svolgere un ruolo essenziale nel sostegno alle imprese, in particolare alle PMI, che si scontrano con le forme molteplici della concorrenza internazionale. Il grado di reattività sempre più elevato che

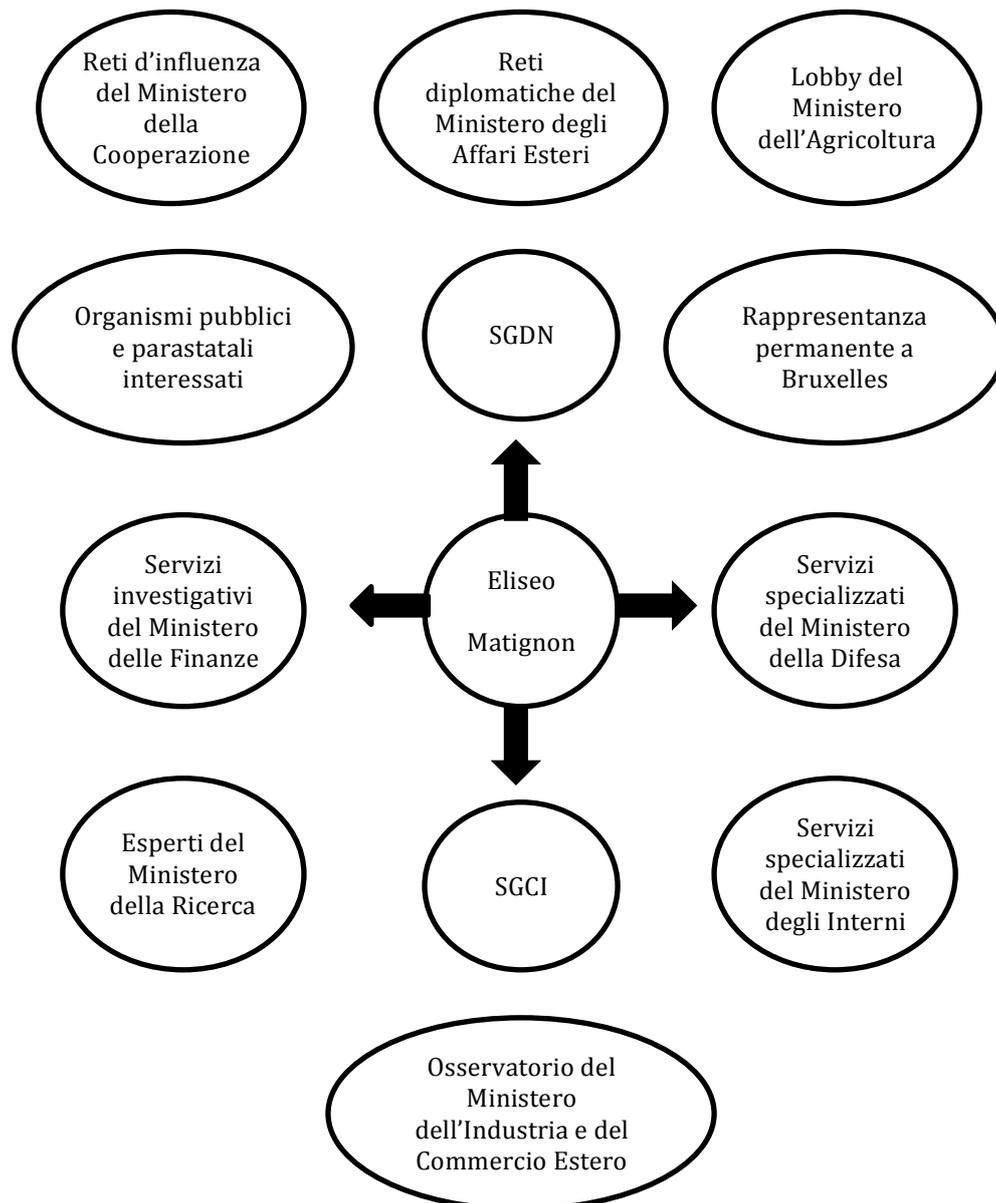
---

<sup>26</sup> V. anche "Information et compétitivité", rapporto del gruppo presieduto da René Mayer, Commissariato Generale del Piano, 1991.

i cambiamenti dell'ambiente impongono alle imprese richiede un accesso facile e rapido all'informazione pertinente.

### Schema n° 8

#### Il potenziale statale francese in intelligence economica



Ora, malgrado la qualità e la diversità dei flussi di informazioni, le imprese fanno i conti con un'offerta pubblica ancora troppo dispersa, non adatta ai loro bisogni; inoltre il suo accesso è spesso ostacolato da regole di confidenzialità. Infatti, l'informazione di fonte amministrativa si rivela in genere poco appropriata alle nuove poste in gioco concorrenziali internazionali. Sul piano interno, l'offerta pubblica di dati relativi all'estero si organizza secondo le fonti di diversi dipartimenti ministeriali, come quelli delle Finanze, del Bilancio (dogane), delle Relazioni Esterne, dell'Industria o di organismi che sono la Banca di Francia o il Centro Francese del Commercio Estero (CFCE). Essi funzionano secondo una propria logica amministrativa, che rende la comunicazione poco operativa.

Questa dispersione si accentua quando si tratta del dispositivo di raccolta e di diffusione dell'informazione all'estero. Diverse reti, tra cui quella delle ambasciate, sono attive. Il CFCE e le missioni economiche all'estero hanno a proprio carico la funzione di raccolta, ma ciascuna delle amministrazioni di tutela ha concepito la propria missione secondo norme proprie. Quindi queste fonti diversificate funzionano senza un vero approccio concertato e contribuiscono al deficit di coerenza dei dati raccolti.

L'attività di sostegno delle PMI all'esportazione mediante il *Club Corée* (esperimento presentato a fine capitolo), illustra, nella pratica, questa realtà del dispositivo informativo francese di sostegno alle imprese sui mercati terzi. Osservando la relativa dispersione dell'azione amministrativa, i promotori del "club" osservano inoltre l'esistenza di risorse informative inutilizzate. Il cattivo coordinamento delle informazioni disponibili porta all'insufficienza di informazioni elaborate, cioè direttamente operative, per le imprese. Il trattamento dei dati raccolti o disponibili non alimenta alcun sistema reale di pilotaggio che permetterebbe in permanenza di valutare le performance francesi sul mercato coreano. Ciò può spiegare perché le analisi molto dettagliate, prodotte dai funzionari della missione economica, non si colleghino ad alcun obiettivo commerciale articolato sull'offerta francese.

Un rapporto del Consiglio economico e sociale<sup>27</sup> corrobora quest'analisi.

Esso rileva in particolare che le missioni economiche all'estero sono penalizzate dal loro statuto e che il Centro Francese del Commercio Estero sfrutta appena una piccola parte del potenziale informativo disponibile.

Globalmente, il rapporto costata la debole diffusione degli studi o dell'informazione generale relativi alle economie straniere. Il carattere confidenziale dei rapporti più interessanti contribuisce a frenare la redditività del sistema d'informazione globale e soprattutto priva gli attori economici di una visione strategica francese chiara, adattata a ogni zona geografica. Riconsiderare le modalità di classificazione delle informazioni, riservate da parte dell'amministrazione ai suoi servizi e la cui utilità sarebbe preziosa per le imprese, diventa un'urgenza.

La decisione di diffondere i rapporti dei consiglieri e degli addetti scientifici delle ambasciate alle imprese ha rappresentato una pratica fondamentale in direzione di un approccio collettivo – ma ancora balbettante – all'informazione utile. Si può biasimare la

---

<sup>27</sup> "L'information économique", 1992.

debole domanda delle imprese rispetto a questi documenti. È in causa la maturità della domanda? Si tratta di deficit di promozione o di qualità operativa dei documenti?

Per quanto riguarda la constatazione che le informazioni tecnologiche prodotte dagli organismi pubblici, in particolare da parte delle ambasciate, sono rimaste a lungo sottoutilizzate dai mezzi industriali, è stata affidata all'Agenzia per la Diffusione dell'Informazione Tecnologica (ADIT)<sup>28</sup>, recentemente creata, la missione di arricchire e di diffondere questa letteratura d'origine nazionale e internazionale. Allo stesso modo, nell'ottica di razionalizzare l'azione dei poteri pubblici, è stato creato un Alto Consiglio dell'informazione scientifica e tecnica, che dovrà in particolare vegliare sull'articolazione degli organismi pubblici produttori e diffusori di informazione scientifica e tecnica, oltre che sull'accompagnamento dell'evoluzione delle industrie dell'informazione in Francia e all'estero.

All'interno della rete di sostegno al commercio estero e all'approccio ai mercati, l'amministrazione delle dogane ha impiegato degli sforzi particolari per rispondere ai bisogni delle imprese e adattarsi al nuovo contesto della concorrenza internazionale. Responsabile in particolare dell'elaborazione delle statistiche del commercio estero, essa dal 1983 s'impegna nel trattamento di questi dati per una più ampia diffusione e un utilizzo pubblico più vasto. Le dogane dispongono, infatti, di una banca dati chiamata Béatrice (Banca per lo Studio e l'Analisi in Tempo Reale delle Informazioni sul Commercio Estero). I contenuti riguardano il senso dei flussi, i Paesi partner, i prodotti, le nomenclature doganali ed economiche, le quantità e gli importi. Interrogando la banca dati si possono ottenere delle informazioni relativamente elaborate, come dei conti incrociati Paese-prodotto o dei calcoli di media.

Questa banca dati è consultabile nei centri di intelligence doganale (una decina in Francia) e nelle direzioni regionali delle dogane (una quarantina). Tuttavia, gli esperti sottolineano regolarmente che l'accesso a una risorsa così ricca di informazioni dovrebbe essere più intuitiva da usare. Un trattamento informatico più raffinato permetterebbe inoltre uno sfruttamento diretto e dunque più redditizio dei dati da parte delle imprese.

D'altra parte, nel quadro della lotta contro le pratiche illegali economiche, le dogane hanno in particolare una missione di aiuto alle imprese vittime di contraffazione. Questa missione ha permesso loro di allargare il campo d'azione con la creazione di una rete doganale di addetti all'estero, di cui si capisce subito il potenziale offensivo, dal momento che le loro azioni si abbinano a quelle degli addetti commerciali o scientifici delle ambasciate. Notiamo, a titolo d'esempio, l'azione efficace di lotta contro le contraffazioni condotta congiuntamente dall'addetto doganale e dai funzionari della missione economica di Tokio, in collegamento con l'amministrazione giapponese. Per una maggiore efficacia, il posto di addetto doganale in Estremo Oriente è stato trasferito a Hong Kong. Tuttavia, non converrebbe intensificare questa rete, i cui obiettivi sembrano poco appropriati all'ampiezza delle missioni? Infatti, dinanzi all'emergere del

---

<sup>28</sup> Istituzione pubblica di carattere industriale e commerciale posta sotto la tutela congiunta del Ministero degli Affari Esteri e del Ministero dell'Università e della Ricerca.

blocco commerciale nordamericano e all'inasprimento delle logiche concorrenziali, un solo addetto doganale a tutt'oggi segue da Washington le relazioni con il Canada, il Messico e gli Stati Uniti.

### *Lo Stato e la protezione del potenziale economico e tecnologico*

Il controllo delle tecnologie chiave si gioca ormai sul nuovo scacchiere internazionale degli scambi commerciali, attraverso il moltiplicarsi degli accordi di cooperazione e l'intensificazione della concorrenza, legata in particolare all'aumento del numero di concorrenti. In questo contesto di competizione internazionale, dove l'informazione e la sua acquisizione hanno un ruolo determinante, lo Stato contribuisce alla "difesa delle imprese e delle forze economiche".

Ora, il quadro giuridico che regge la protezione evolve rapidamente. L'ordinanza del 7 gennaio 1950 attribuiva due obiettivi alla difesa economica: "il mantenimento o il ristabilimento del flusso di situazione normale e, nell'impossibilità, la ripartizione più equa possibile della penuria, nei tre settori d'attività del periodo da salvaguardare, quello dell'energia, delle produzioni agricole e dei trasporti e delle attrezzature da lavoro"<sup>29</sup>. Concepito all'epoca della Guerra Fredda in risposta a delle aggressioni precise, questo strumento non è più adatto alle nuove rivalità concorrenziali e commerciali, né all'evoluzione delle tecnologie. Dovrebbe essere rivisto. Tuttavia, il nuovo codice penale, che entrerà in vigore l'1 marzo 1994, rafforzando la difesa del patrimonio pubblico e privato, permette di prevedere lo sviluppo di un "diritto della sicurezza economica che assicura completamente la protezione del potenziale economico e tecnologico delle imprese". Si fa riferimento, infatti, "agli interessi fondamentali della nazione", tra cui si annoverano "gli elementi essenziali del suo potenziale scientifico ed economico".

## **2.4. Gli attori locali e l'intelligence economica**

Il campo d'azione regionale e locale costituisce uno degli scacchieri fondamentali d'espressione e di redistribuzione dei rapporti di forza economici mondiali. Ora, la pressione concorrenziale legata alla globalizzazione degli scambi, alla moltiplicazione degli attori, con l'aumento dei rischi e delle minacce che pesano sulle imprese, rende queste ultime più vulnerabili. Riprendere delle strategie proattive di ispessimento del tessuto economico locale, consolidare e dispiegare l'attività industriale esistente: queste sono dunque le sfide che toccano agli attori dello sviluppo regionale.

Lo sviluppo dell'innovazione, tecnologica, organizzativa e sociale, s'impone come risposta effettiva alla logica dei rapporti di forza. Esso s'iscrive in una condotta più globale di interazione tra gestione dell'informazione e una pratica strategica. Dunque, da

---

<sup>29</sup> "Industrie, technologie et défense", sotto la direzione di WARUSFELD Bertrand, Centre de Recherche Droit et Défense, Université René-Descartes, Paris V, La Documentation française, Paris, 1993.

un lato bisogna rafforzare le capacità locali di ricerca e sviluppo, incoraggiare i partner d'impresa, promuovere la loro cooperazione con i centri di ricerca e le università, dinamizzare l'esportazione; bisogna anche ideare e generare delle politiche di alleanze regionali, con iniziative destinate a tutelare e sviluppare l'occupazione. Dall'altro, l'attuazione dell'insieme di queste azioni si fonda sull'elaborazione di un dispositivo di ingegneria strategica dell'informazione dedicato alla definizione e alla condotta di strategie regionali coerenti, cioè che coniughino le realtà locali con la complessità delle poste in gioco economiche globalizzate e la velocità dei cambiamenti.

Le competenze richieste da parte delle istanze regionali e locali sono sempre più sofisticate. Esse implicano il controllo di un flusso di informazioni elaborate sempre crescente – tendenze economiche a lungo termine relative ai mercati e alle tecnologie a livello europeo e internazionale – e necessitano della mobilitazione dell'insieme degli attori locali: Camere di Commercio e dell'Industria, associazioni di sviluppo, centri di ricerca, federazioni professionali, uffici di consulenza.

Inoltre, questo grado di esigenza conferisce allo Stato un ruolo di esploratore, poiché gli attribuisce il compito di elaborare una visione strategica su cui potranno articolarsi le traiettorie e le scelte regionali, oltre a contribuire all'ottimizzazione delle competenze degli enti territoriali, in particolare con la messa a disposizione di informazioni elaborate, che i suoi mezzi di raccolta e di trattamento gli permettono solo di produrre e di diffondere.

La competitività dei tessuti economici locali e la loro capacità di resistere ai colpi della concorrenza globalizzata si stabiliscono infine sulla base di una simbiosi tra le imprese, il loro ambiente istituzionale e la nazione. La sua effettiva realizzazione poggia fondamentalmente su una circolazione efficace e coerente dell'informazione utile. Ora, malgrado la ricchezza delle iniziative locali e la qualità delle azioni impegnate, la Francia subisce ancora il peso della sua storia amministrativa, segnata fino alla fine degli anni ottanta dalla logica centralizzatrice e dall'opposizione Parigi-provincia.

Ne risulta, da un lato, una mancanza d'esperienza economica degli enti regionali, nonostante i nuovi poteri concessi dalla legge di decentralizzazione del 1982. Dall'altro, le rivalità di potere tra attori, fonte di numerosi malfunzionamenti, disturbano la circolazione dell'informazione indispensabile alla reattività strategica delle regioni.

Abbiamo scelto di valutare la realtà dei dispositivi di intelligence economica regionali attraverso tre casi. Essi dimostrano le difficoltà della loro attuazione, che non sarà efficace se non a condizione di coinvolgere i tre campi operativi che costituiscono la base di ogni strategia regionale elaborata: lo sviluppo regionale, l'aiuto all'esportazione e le relazioni interregionali.

### *Lo sviluppo regionale: il ruolo delle Camere di Commercio e dell'Industria*

L'insieme delle azioni legate allo sviluppo regionale, di cui le imprese sono gli attori fondamentali, dipende essenzialmente da reti di informazioni coerenti ed efficaci. Ogni strategia regionale poggia oggi sulla mobilitazione di vari strati di informazioni

utili alle imprese: dall'informazione specializzata e professionale all'informazione elaborata e organizzata di veglia. L'insieme di questi strati è alimentato dall'attività di una molteplicità di attori pubblici, consolari e privati per formare un "mercato dell'informazione", caratterizzato da rivalità di poteri, dalla ridondanza delle competenze e delle fonti. Inoltre, l'informazione disponibile troppo spesso riveste un carattere generale che non corrisponde ai bisogni operativi delle imprese. Questa frammentazione e la sovrabbondanza di dati insufficientemente elaborati nuociono all'ottimizzazione dei flussi di informazione e non permettono ancora di arrivare all'elaborazione di veri dispositivi di intelligence economica.

La rete nazionale delle Camere di Commercio e dell'Industria (CCI), delle Camere Regionali (CRCI) e dell'Associazione delle Camere Francesi (ACFCI) svolge un ruolo importante nel cuore delle reti di informazione locali (vedi allegato 8). Immerso quotidianamente nel tessuto economico locale, sembra, attraverso l'insieme delle sue missioni, quasi l'interlocutore privilegiato delle imprese, sue elettrici, che ne fondano la legittimità economica, in particolare quelle che ne assicurano la tutela. Questa funzione di interfaccia la colloca quotidianamente nel cuore delle contraddizioni che abbiamo rilevato e l'istituisce di fatto come un rivelatore, una guida di letture dei malfunzionamenti che ne derivano. Con le sue fondamentali missioni di raccolta, trattamento e diffusione di informazioni, la rete delle Camere di Commercio costituisce un potenziale di animazione importante dei dispositivi di intelligence economica regionali.

Tuttavia, conviene valutare la realtà di questo potenziale rispetto all'imperativo di ottimizzazione dei flussi di informazione e, più in particolare, del livello dell'informazione generata e della sua circolazione operativa. Ci baseremo a questo proposito sulle esperienze di un certo numero di Camere di Commercio e dell'Industria.

La rete delle Camere di Commercio e dell'Industria propone "una galassia di servizi diretti di informazione che costituisce di per sé un vero e proprio sistema d'informazione che funziona a tutti i livelli: locale, nazionale e internazionale" (vedi allegato 8). Ma la realtà mostra la difficoltà, sia dalla parte dell'offerta sia della domanda, di superare il primo strato dell'informazione di base. Oltre alla sovrabbondanza dei dati prodotti, si pone un problema di leggibilità, di accesso e di trattamento dal punto di vista dell'utente, che spesso è una PMI. Coscienti di questo freno, le Camere di Commercio cercano di ideare delle procedure che facilitino l'accesso quasi diretto a un'informazione elaborata. Nella Linguadoca-Rossiglione è in corso uno studio per la creazione di un "ante-server" che permetta agli industriali di interrogare le banche dati online, o offline, per reindirizzamento, i servizi competenti vicini rispetto alle loro domande. Le Camere di Commercio hanno inoltre esplorato la possibilità di attuare i diversi strati dell'informazione, senza tuttavia arrivare, salvo rare eccezioni limitate, al livello elaborato dell'intelligence economica. La maggior parte delle prestazioni fornisce un'informazione primaria o di livello secondario (vedi tabella n° 1) del tipo documentazione (Centri Regionali di Documentazione Internazionale). Tuttavia, gli organismi consolari hanno creato le Agenzie Regionali di Informazione Scientifica e Tecnica (ARIST) che costituiscono una rete potenziale di diffusione e di attuazione

dell'intelligence economica su scala locale. Sebbene siano destinati a fornire alle imprese e in particolare alle PMI un'informazione strategica e organizzata di veglia come strumento di aiuto alla decisione, si verifica che le prestazioni fornite spesso rimangono, a causa di una domanda poco matura, allo stadio di apporto di informazione primaria relativa per esempio ai brevetti, alle marche, allo stato della tecnica. Questi contatti permettono però agli ingegneri delle ARIST di aiutare le imprese a formulare meglio la loro domanda (azioni di pre-diagnosi).

L'azione della Camera di Commercio di Lione nell'ambito della veglia tecnologica internazionale segna tuttavia un progresso che vale la pena menzionare. Quest'attività si iscrive in una pratica proattiva di sensibilizzazione, d'incitamento e di formazione delle imprese industriali e commerciali al concetto di veglia tecnologica internazionale. Un'attenzione particolare è data ai bisogni specifici delle PMI.

Il contenuto degli obiettivi colloca immediatamente la pratica in un dispositivo emergente di intelligence economica. Infatti, un processo di individuazione e di censimento dei bisogni delle imprese nel settore accompagna un lavoro di rilevamento dei modelli esistenti nelle imprese strutturate.

L'ambizione sarebbe di arrivare alla definizione di una metodologia di creazione di un servizio di veglia tecnologica internazionale in seno alle imprese sensibilizzate.

Infine, l'azione collettiva e la ricerca della redditività mediante la condivisione dell'informazione si elabora secondo due assi dinamici. Da un lato, l'incitamento al partenariato d'impresa tende a facilitare l'accesso alle informazioni cosiddette strategiche. Dall'altro, l'associazione di una molteplicità di attori locali permette l'incrocio di competenze necessarie alla sciamatura delle pratiche di veglia. Si tratta dei decisori e degli esperti d'impresa, degli organismi pubblici di sostegno e di consulenza, oltre che del mondo della ricerca (università, centri tecnici, grandi scuole).

L'attuazione di un dispositivo di intelligence economica locale necessita altresì di una circolazione operativa dell'informazione tra l'insieme degli attori dello sviluppo economico locale, cui lo Stato si trova associato.

Ora, la ricchezza delle iniziative regionali in quest'ambito è ostacolata dall'assenza di sinergia e di una visione unitaria delle azioni da condurre.

Le strutture dinamiche di sostegno alle imprese che non sono state create nella regione Linguadoca-Rossiglione molto raramente funzionano secondo modi concertati. I seguenti esempi lasciano intravedere tuttavia il potenziale strategico di una tale rete.

Nel settore dell'edilizia, un gruppo di PMI mette in comune l'informazione relativa ai mercati, attraverso uno schedario di opportunità d'affari e di committenti.

Un comitato di prevenzione delle difficoltà d'impresa composto da responsabili economici locali si riunisce regolarmente per apportare un'ampia competenza sulle imprese, il loro ambiente e i mezzi di sostegno da attuare.

Una rete di informazione tra imprese, "PME Contact", copre tre regioni. Essa propone dei dati per via telematica relativi ai contatti commerciali, ai brevetti e alle licenze.

Se si aggiunge il Centro regionale di documentazione e di informazione con il Centro Francese del Commercio Estero e la Camera Regionale di Commercio, è facile comprendere la realtà delle capacità offensive del dispositivo.

Cercando di superare questi freni e queste lacune, la Camera Regionale di Commercio della Linguadoca-Rossiglione recentemente ha creato un progetto di sperimentazione pilota a livello regionale di intelligence economica e procede a una valutazione della reazione delle PMI rispetto alla creazione di un Centro della Linguadoca di collegamento e di studi economici e tecnologici.

Gli obiettivi del progetto sono i seguenti:

- individuazione di un polo di attori regionali volontari che funzionino in rete;
- instaurazione di un ciclo regolare di riunioni di informazione-formazione con questi attori sulle metodologie da sperimentare a livello locale e regionale nell'ambito dell'intelligence economica, tenendo conto delle acquisizioni francesi e straniere in quest'ambito;
- aiuto alla riflessione su operazioni-test da definire collettivamente.

Queste operazioni possono essere di varia natura:

- puramente locali (ricerca di azioni economiche esemplari capaci di mobilitare dei potenziali umani e tecnologici sottoutilizzati o dispersi);
- regionali (ricerca delle possibilità di azioni regionali concertate nel quadro della cooperazione decentralizzata);
- interregionali (stabilire un dialogo costruttivo tra questo polo di attori e altri poli di attori dello stesso tipo partendo da metodologie legate all'intelligence economica);
- nazionali (collegare la regione ai flussi di informazioni provenienti da attori nazionali centralizzati che lavorino sull'intelligence economica);
- internazionali (ricerche di crediti comunitari per condurre delle operazioni di cooperazione economica).

*L'aiuto all'esportazione: l'anello mancante  
nella circolazione dell'informazione economica francese sulla Cina*

Le azioni regionali di aiuto all'esportazione presso le PMI locali necessitano di un dispositivo informativo e di competenze importanti, poiché si tratta di prospettare dei mercati lontani e difficili. Lo scambio di informazioni e la cooperazione tra organismi qualificati diventa un imperativo fondamentale<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Vedi capitolo VII del rapporto "Information et compétitivité" presieduto da René Mayer, Commissariato Generale del Piano, 1991.

Un recente studio<sup>31</sup> condotto per conto di una regione ha recensito i principali attori francesi della cooperazione economica con la Cina e ha cercato di precisare il ruolo degli enti territoriali nel dispositivo nazionale di trattamento dell'informazione su questo Paese e la sua zona geografica di prossimità.

Le conclusioni sono chiare. Nonostante il potenziale di competenza individuato, esse rivelano un deficit di cooperazione caratterizzato da un'assenza quasi totale di scambio di informazione tra i diversi attori francesi della cooperazione franco-cinese.

Alcune cifre sullo stato degli scambi tra la Francia e la Cina rivelano le poste in gioco del dibattito.

La Francia è l'ottavo partner commerciale della Cina e occupa il nono posto dei Paesi importatori nella Repubblica Popolare Cinese. Le esportazioni francesi verso la Cina si organizzano, per il 60%, attorno a tre voci chiave: le macchine e gli apparecchi elettrici, i cereali e l'agroalimentare, il materiale da trasporto. Le principali importazioni cinesi verso il territorio francese avvengono nei seguenti ambiti: materie tessili, macchine e apparecchi elettrici, prodotti agroalimentari, materiale per tagliare e modellare.

Inoltre la Francia in Cina dispone di una comunità di espatriati che, pur non essendo dimensionata in rapporto all'importanza del mercato, rappresenta comunque un potenziale supplementare di know-how e di capacità d'informazione. Nel 1992, 497 cittadini francesi risiedevano a Pechino (di cui 78 uomini d'affari), 100 a Shangai e 116 a Canton.

Un numero importante di attori in Francia è impegnato nella cooperazione economica franco-cinese come partecipanti di una vasta rete potenziale di cooperazione.

Si tratta di una parte degli organismi pubblici sotto la tutela di un ministero. L'ACTIM dipende dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e più in particolare dalla Direzione delle Relazioni Economiche Estere. Essa in particolare è in relazione con 21 uffici stampa nel mondo e dispone di una rete di 30.000 professionisti stranieri che ha accolto nel corso di questi ultimi 20 anni. La Cina è il quarto partner dell'ACTIM per quanto concerne l'organizzazione di scambi di specialisti con la Francia. Va tuttavia sottolineato che quest'agenzia non ha alcun rappresentante nella Repubblica Popolare Cinese. L'insieme delle sue informazioni sul Paese proviene dalle missioni economiche. I loro uffici più vicini si trovano a Tokio o a Singapore. Globalmente l'ACTIM in Cina sviluppa poche azioni. Ne consegue una mancanza di informazioni pertinenti e in tempo reale che provengano dalla Cina, oltre a una certa difficoltà nell'individuare le domande delle imprese (PMI) francesi in modo chiaro e a seguire le loro attività una volta stabiliti i primi contatti commerciali.

Il Centro Francese del Commercio Estero (CFCE) è anch'esso sotto la tutela del Ministero dell'Economia e delle Finanze, più in particolare della Direzione delle Relazioni Economiche Estere. È responsabile di una missione di informazione, consulenza e promozione nel quadro di un programma annuale ufficiale del Centro Francese delle Manifestazioni all'Estero (CFME). Inoltre, il CFME, nel quadro

---

<sup>31</sup> Aditech, per conto di un organismo legato a una grande regione francese, 1992.

dell'Associazione per l'Utilizzo e lo Sviluppo dell'Informazione Telematica per l'Esportazione (AUDITE) offre una banca dati telematica (EXPORT) che mira a informare gli esportatori francesi sui Paesi stranieri. Il CFCE si appoggia alle missioni economiche insediate in Cina, al fine di condurre a buon termine le sue missioni. Dalle interviste condotte nel corso dello studio emerge che le informazioni fornite dalla banca dati di quest'organismo sul mercato cinese non sono abbastanza elaborate da rispondere alle domande operative degli esportatori.

La Camera di Commercio e dell'Industria di Parigi lavora sotto la tutela del Ministero dell'Industria. Essenzialmente la sua azione sulla Cina poggia sulla consulenza a pagamento presso le PMI dell'Île-de-France. Nel 1991, solo cinque dossier hanno portato alla firma di contratti. In origine è stata recensita una cinquantina di contatti presso le PMI. La Camera di Commercio di Parigi ottiene le sue informazioni fondamentalmente dalla nuova Camera di Commercio e dell'Industria francese a Pechino, inaugurata nel 1991. Tuttavia essa è collegata alla riserva di informazioni della French Business Association (FBA) di Hong Kong e della Camera di Commercio di Taipei.

Le grandi imprese francesi dal canto loro sono raggruppate nel Comitato Francia-Cina e rappresentano un "anello" importante della catena di informazioni sulla Cina attraverso i quattro uffici "Expanchine". Vale la pena indicare qui i circa 300 uffici di rappresentanza di imprese francesi. Infine, numerosi enti territoriali, regioni, province e città intrattengono dei rapporti regolari con la Cina.

S'impone qui una prima osservazione: la pluralità e il numero di attori individuati permettono di intravedere la ricchezza di un conseguente potenziale, sia che si tratti della capacità informativa rappresentata o della riserva di esperienze e di know-how accumulato. Ciononostante, le conclusioni dello studio sono inappellabili.

Un grande malfunzionamento penalizza considerevolmente qualsiasi velleità di creazione di un vero dispositivo di intelligence economica: l'assenza quasi totale di un approccio collettivo nella gestione dell'informazione utile.

Ciascuno degli attori sviluppa delle attività di cooperazione con la Cina secondo la sua logica e il suo funzionamento specifico. I dispositivi di informazione e d'azione continuano a essere divisi e rispondono appena agli obiettivi singoli di ogni rete. Gli organismi nazionali che riconoscono avere una conoscenza molto relativa delle attività sviluppate in regione. L'Île-de-France, il Nord-Pas-de-Calais, Nantes, Saint-Nazaire intrattengono rapporti permanenti con gli enti e gli organismi cinesi senza cercare di scambiare delle informazioni e delle esperienze sulle loro rispettive azioni. Il deficit di cooperazione si trova aggravato dalle frizioni regolari tra gli organismi parastatali e gli organismi amministrativi, portatori di strategie e di logiche differenziate.

La creazione di un sistema coerente di circolazione delle molteplici informazioni detenute è necessaria e auspicata da molti. Questo sistema troverà la sua originalità e il suo carattere innovatore nel fatto che avrà il merito di instaurare, in più di un anello mancante, una dinamica interregionale che superi i blocchi culturali e riconosciuta come necessaria e auspicata dagli organismi parigini, che si ritengono troppo isolati dai flussi regionali. Inoltre, una reale cooperazione interregionale rappresenterà una forza

d'azione e di credibilità economica non trascurabile presso un mercato così distante e complesso quale è l'area della Cina.

*La cooperazione interregionale all'interno dell'Unione Europea  
o come l'Alsazia guarda alla Germania?*

L'apertura acquisita delle frontiere all'interno dell'Unione Europea fonda la regionalizzazione come nuova tappa della vita delle nazioni. La maggior parte dei Paesi europei, e in particolare la Germania, ha rafforzato da lungo tempo le proprie strutture regionali per costituire degli enti potenti animati da fitte reti di conoscenza e di informazione.

Situata nel cuore dell'Europa sul fondamentale asse di sviluppo economico Londra-Francoforte-Milano, la regione Alsazia mostra in Francia questo potenziale. Ente regionale dalle diverse dinamiche, essa ha dei legami storici duraturi di cooperazione economica e culturale con la Germania. Di fatto, l'Alsazia appare come un laboratorio di esperimenti di cooperazione interregionale, oltre che un osservatorio privilegiato essenziale dell'organizzazione economica tedesca.

Nel quadro dei lavori di questo gruppo è stata condotta un'indagine che dovrà essere approfondita. Il suo primo obiettivo mirava a individuare i diversi attori locali in grado di intervenire, da un lato nel miglioramento della conoscenza delle strategie tedesche, dall'altro nell'attuazione di un dispositivo di intelligence economica regionale.

L'analisi degli sguardi incrociati tedesco e alsaziano indica le cause del deficit strategico dell'Alsazia. Quest'ultima rappresenta agli occhi della Germania innanzitutto "una piccola regione francese il cui potere politico rimane modesto". Il bilancio del Baden-Württemberg è, è vero, 20 volte superiore a quello dell'Alsazia.

Complessivamente, i tedeschi notano in primo luogo una mancanza di coerenza nelle azioni sviluppate dagli enti locali e territoriali. Ogni amministrazione ha una visione specifica dello sviluppo regionale legato a una cultura amministrativa propria, poco permeabile a quella delle altre istanze. La mancanza di articolazione tra le diverse iniziative contribuisce alla frammentazione degli sforzi, senza che sia dato vedere alcuna vera strategia d'insieme. Ancor più chiara è la constatazione che l'organizzazione regionale tedesca è più strutturata a livello amministrativo e che i suoi mezzi d'azione più importanti portano a delle strategie di intervento duraturo.

Poi, l'Alsazia per i tedeschi costituisce innanzitutto una piattaforma produttiva. Il 64% dei capitali esteri nella regione è tedesco, con un investimento nelle imprese industriali, filiali dei grandi gruppi tedeschi. Queste imprese insediate sono, infatti, delle "imprese cacciavite" che mantengono pochi rapporti con il tessuto economico alsaziano. La crisi che colpisce attualmente il Baden-Württemberg provoca la chiusura di molte di queste unità e si verifica un nuovo spiegamento strategico verso le regioni della Germania dell'Est o dell'Est Europa.

Dal punto di vista alsaziano, la Germania rappresenta innanzitutto un flusso di risorse legato alla presenza di società tedesche nella regione. Ma la Germania è anche

“una sorella maggiore a casa della quale tutto è meglio che in Alsazia”, percezione che crea un vero e proprio “complesso tedesco” da parte degli alsaziani.

Per tentare un riequilibrio regionale rispetto al peso economico del Baden-Wurttemberg, l'associazione *Grand Est* riunisce cinque regioni francesi (Alsazia, Borgogna, Champagne-Ardenne, Franca Contea, Lorena). Senza trascurare quest'approccio, va nondimeno constatata la mancanza di reale legittimità e di mezzi. La valutazione della rete di attori locali coinvolti nello sviluppo regionale e che potrebbero contribuire, con la loro competenza, alla comparsa di un dispositivo di intelligence economica conferma le lacune rilevate nell'analisi dello sviluppo regionale. A livello di enti locali, ci sono le strutture. Esse animano delle reti di imprese e sviluppano delle attività che si possono iscrivere in una pratica di intelligence economica. Tuttavia, i servizi proposti si organizzano sulla base di scambi di informazioni poco elaborate, di tipo primario.

Dall'indagine emerge che le imprese stesse, per la grande maggioranza, lungi dal controllare il know-how legato all'intelligence economica, confondono ancora i diversi tipi di veglia. Tuttavia, un certo numero di organismi pratica un'analisi del dispositivo tedesco e possiede dunque una competenza approfondita:

- nel quadro della cooperazione transfrontaliera, l'associazione Regio Basiliensis per la cooperazione del Reno Superiore sviluppa una competenza sull'organizzazione dei dispositivi di cooperazione tedeschi e sulle loro ramificazioni nazionali;
- l'*Association de Prospective Rhénane*, coinvolta nello sviluppo e nella pianificazione, realizza studi trasversali che cercano così di unire il potenziale delle numerose analisi settoriali prodotte d'altro canto sulla Germania;
- con l'osservatorio tedesco che diffonde un bollettino informativo sull'economia della nostra vicina d'oltre Reno, l'*Observatoire de Prospective* sembra costituire il nucleo potenziale di una dinamica di sensibilizzazione e di diffusione di pratiche di intelligence economica, al quale converrebbe associare gli studi privati locali di consulenza.

Uno studio realizzato per conto della regione Rodano-Alpi e della Commissione delle Comunità Europee sulla Cooperazione Scientifica e Tecnologica della regione Rodano-Alpi con il Baden-Wurttemberg, la Catalogna e la Lombardia<sup>32</sup>, ci fornisce degli elementi di orientamento pertinenti per l'attuazione dell'intelligence economica nella gestione strategica delle cooperazioni interregionali. Infatti, “più che le disparità o le differenze che caratterizzano i contesti politici, economici e sociali di ogni regione, c'è un'informazione insufficiente sulle differenze che costituisce l'ostacolo fondamentale delle cooperazioni... Un'informazione insufficiente o difficilmente disponibile sul potenziale tecnologico, industriale di ogni regione, sull'offerta di servizi destinata alle imprese, ovvero sull'organigramma funzionale dei servizi di ministeri o di dipartimenti regionali, è un freno notevole”.

---

<sup>32</sup> COLLETIS Gabriel e KUKAWKA Pierre: “Les quatre moteurs pour l'Europe”, Institut d'études politiques de Grenoble, 1991.

Gli autori dello studio richiamano anche l'attenzione sulle contraddizioni dannose inerenti ai processi cooperativi interregionali. Si registra infatti che alcune cooperazioni tra la regione Rodano-Alpi e il Baden-Württemberg sono state facilitate dall'intervento di attori alsaziani che hanno condiviso la propria competenza. Ora, formalmente questi ultimi non possono partecipare al vasto movimento di cooperazione iniziato dalle quattro regioni, perché l'accordo d'associazione iniziale non prevede aperture a breve termine. Si tratta in questo caso di un errore strategico generatore di deficit organizzativi dannosi nel tempo per i tessuti economici coinvolti.

In conclusione, va precisato che l'attuazione dell'intelligence economica porterà i decisori regionali a intervenire sul piano dei tre campi operativi summenzionati (sviluppo regionale, aiuto all'esportazione, cooperazione interregionale). Queste azioni permetteranno loro di definire delle priorità strategiche coerenti e commisurate alla realtà del tessuto economico locale, al suo ambiente e alle sue potenzialità. La sua pratica deve aiutare da un lato ad anticipare le minacce in una pratica difensiva, dall'altro a definire le priorità offensive di integrazione nel processo dello sviluppo economico europeo o di accesso a dei mercati lontani e difficili.

## **2.5. Il *Club Corée* o una pratica offensiva e collettiva per l'esportazione**

La genesi del *Club Corée* e del suo programma di azione costituisce un esempio dell'approccio efficace di un mercato per l'esportazione concepito secondo una pratica di intelligence economica. Infatti, gli ideatori del progetto hanno definito una strategia commerciale offensiva attorno a un dispositivo di ingegneria dell'informazione mobilitando una parte degli attori nazionali implicati nella politica d'esportazione: le imprese, l'amministrazione, gli enti locali, le Camere di Commercio e dell'Industria.

Quest'esperienza in effetti è istruttiva a più titoli. La sua efficacia poggia innanzitutto sulla decisione di un grande gruppo industriale di offrire la propria esperienza dei mercati asiatici alle PMI impegnate nell'esportazione. Essa mostra poi che è possibile elaborare un mercato dell'informazione nel momento in cui alcuni attori economici nazionali decidono di coordinare i propri sforzi e comprendono la necessità di condurre una riflessione strategica concertata nell'approccio commerciale dei mercati terzi. Infine, il lavoro di creazione di un ciclo di informazioni utili alle imprese ha rivelato le forze e le debolezze del dispositivo nazionale di accompagnamento delle imprese in Corea.

Alla fine degli anni ottanta, il governo francese decide di iniziare una pratica innovatrice di incoraggiamento delle imprese all'esportazione mediante la creazione di "club-Paesi". Strutture informative, questi *club* coniugano la potenza di osservazione e di azione di grandi gruppi industriali e le capacità individuate o da rilevare delle PMI su un mercato target.

Il *Club Corée* si organizza allora attorno al presidente di Air Liquide, portatore di una lunga esperienza asiatica della società. È assistito da un ex ambasciatore francese a

Seul. Un quadro superiore del gruppo fa da interfaccia tra il *club* e l'esperienza commerciale del gruppo in Corea e svilupperà questa nuova "pratica".

La missione è chiara. Si tratta di partecipare al miglioramento della parte globale delle esportazioni francesi in Asia, risvegliando una dinamica di penetrazione del mercato coreano. Infatti, l'approccio spontaneo delle imprese ha prodotto finora dei risultati limitati rispetto al potenziale commerciale della nostra economia. Gli esperti del *club* hanno osservato che un'impresa su quattro si mobilitava in funzione della domanda coreana. La maggior parte si orientava verso questo mercato senza un approccio sottile, sulla sola base del loro stesso impulso commerciale. Al fine di orientarne l'azione, il *club* procede in primo luogo a una valutazione globale del dispositivo informativo esistente su questa zona.

La valutazione giunge alla conclusione dell'esistenza di uno stoccaggio passivo dell'informazione, oltre a un deficit di informazioni elaborate e abbastanza dettagliate da interessare le PMI. E mostra inoltre un cattivo coordinamento dello stock disponibile e il sottoutilizzo delle banche dati come Béatrice o Téléxport. Infine, mette in evidenza la relativa dispersione dell'azione amministrativa.

I servizi di informazione degli organismi di aiuto all'esportazione (Centro Francese del Commercio Estero e biblioteche regionali, ecc.) sono sottoutilizzati. Le analisi molto dettagliate della missione economica di Seul non citano gli obiettivi commerciali perseguiti in funzione dell'offerta francese e della domanda coreana. L'assenza di definizione di una strategia nazionale priva le imprese, in particolare le PMI, di una visione chiara dell'approccio al mercato coreano.

In seguito a questa constatazione, il *Club Corée* decide di creare una banca dati alimentata da un sistema sofisticato di raccolta, trattamento e diffusione di informazioni elaborate. I servizi del *club* sono raggruppati sotto il termine "CIBCOR" ("cibles Corée": target Corea) e integrano tre tipi di azioni destinate a evolvere verso una vera e propria strategia.

La prima tappa corrisponde alla selezione dei prodotti portanti in funzione della domanda del mercato coreano. Questo targeting sottile è prodotto dalla banca dati, che permette in particolare di produrre delle statistiche "intelligenti" (scheda di valutazione delle importazioni coreane), arricchite da una serie di informazioni relative al mercato quali l'individuazione dei Paesi concorrenti, la posizione della Francia, i dati sulle tasse, le quote, i prezzi... Questa fase di trattamento condotta dal *Club Corée* con il sostegno della Camera di Commercio e dell'Industria francese in Corea produce delle informazioni elaborate direttamente utilizzabili dalle imprese nelle loro pratiche commerciali.

La seconda tappa consiste nel trasmettere l'informazione, se possibile in tempo reale, alle imprese francesi interessate. La loro identificazione avviene secondo due pratiche complementari. L'interrogazione degli schedari delle "imprese" delle dogane e delle Camere di Commercio e dell'Industria consente una prima selezione e dei contatti diretti, sostenuti dall'azione concertata di una rete di diffusione dell'informazione costituita dalle Camere di Commercio e dell'Industria, tra cui quella di Parigi, delle

società di commercio, alcune organizzazioni di professionisti che si mobilitano per sensibilizzare, individuare e seguire le imprese.

La terza tappa consiste infine nel mettere in atto i mezzi della Camera di Commercio e dell'Industria francese in Corea e, quando esse lo desiderano, quelli delle altre filiere di accompagnamento classico, al fine di aiutare le imprese selezionate nelle loro trattative commerciali con la rete di importatori coreani.

L'insieme della pratica è completato da un'azione di veglia attiva. L'analisi e l'accompagnamento permanente dell'evoluzione del mercato coreano e delle posizioni francesi sono altrettanti orientamenti dati ai programmi d'azione del *club* e più ampiamente alla definizione di una vera e propria strategia francese in Corea, tappa dopo tappa.

La pratica del *club* sarà trasferita ad altri Paesi. Destinata a rafforzare l'azione delle imprese, essa non è meno utile agli enti locali e alle municipalità che animano i *club* di imprese. Nel 1993, l'iniziativa giunge ai suoi primi risultati. La sua continuità dipende da alcuni individui e si scontra con la mancanza di unità e di sinergia tra le filiere di accompagnamento. Il riconoscimento di un'iniziativa innovatrice non potrà concretizzarsi se non attraverso il dialogo, la riflessione nazionale e l'impegno dei decisori. Ciascuno degli attori coinvolti, riconoscendo le proprie debolezze, deve accettare di apportare il valore aggiunto delle sue competenze al servizio di una strategia comune.

## CONCLUSIONE

Nell'ultimo decennio, la nozione di performance economica di un'impresa e di una nazione ha cambiato contenuto in maniera fondamentale. Ormai prevale l'idea che la competitività di un'economia nazionale derivi dal potenziale di innovazione tecnologica delle sue imprese, dalla capacità produttiva del suo apparato industriale, così come dalla qualità di gestione e di organizzazione del lavoro collettivo e individuale.

Tuttavia, l'insieme di questi fattori, per importanti che siano, costituisce ancora una visione riduttiva della performance economica. Quest'ultima, infatti, si definisce ugualmente nei rapporti di forza tra nazioni e nelle relazioni conflittuali che le imprese sviluppano sullo scacchiere mondiale degli scambi. L'impatto della concorrenza internazionale sul gioco degli attori economici, le ripercussioni sulle strategie delle imprese e il tasso di disoccupazione sono oggi sfide fondamentali per la Francia.

Di conseguenza, la gestione strategica dell'informazione economica diventa uno strumento completo di comprensione permanente della realtà dei mercati, delle tecniche e dei modi di pensare dei concorrenti, della loro cultura, delle loro intenzioni e delle loro capacità di attuarle. Questa procedura si pone al cuore dei sistemi nazionali di intelligence economica, che appaiono ormai come delle leve essenziali al servizio della competizione e dell'impiego. Il Giappone, la Germania e la Svezia, per esempio, ne hanno fatto il motore strategico del loro sviluppo e dei loro successi commerciali. Su questa base, sono state messe in campo vere e proprie politiche nazionali di performance economica, incentrate su un'ampia concertazione fra gli attori economici. L'industria, l'istruzione, l'amministrazione si mobilitano per la diffusione del know-how in intelligence economica. Gruppi internazionali quali Exxon e IBM negli Stati Uniti, o Sony e Hitachi in Giappone le hanno attuate a partire dagli anni settanta.

Se confrontato con simili spiegamenti di forze, il dispositivo di intelligence economica francese rimane molto defilato rispetto all'efficacia dei sistemi sviluppati dai "concorrenti-partner" della Francia.

La dispersione degli sforzi, la mancanza di coordinamento negli approcci ai mercati esteri, i conflitti fra i servizi di una stessa impresa e le compartimentazioni amministrative sono altrettanti ostacoli alla gestione coerente e collettiva dell'informazione utile.

Esistono tuttavia alcune iniziative, animate da esperti che hanno evidenziato l'importanza della veglia strategica. Fra le altre, l'Associazione per la promozione dell'intelligence economica e concorrenziale (SCIP France)<sup>33</sup>, creata nel 1992, riunisce una prima comunità di specialisti. Dei loro sforzi isolati, però, non beneficiano che le imprese già sensibili a questo tema in alcuni settori chiave, per esempio le attività legate all'aeronautica, alle telecomunicazioni e all'energia, rivelando d'altra parte la scarsa mobilitazione a favore di un'ampia parte del settore manifatturiero.

---

<sup>33</sup> Branca francese dell'americana Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), la quale ha come oggetto, in particolare, la promozione e lo sviluppo dell'intelligence concorrenziale nelle imprese francesi.

Due grandi freni si oppongono ancora a una diffusione ampia ed efficace dell'intelligence economica. Da una parte, l'insieme degli attori nazionali non ha realmente preso coscienza del fatto che la difesa dell'occupazione, il rafforzamento delle nostre industrie e la capacità di negoziazione internazionale della Francia dipendono dalla gestione strategica dell'informazione come leva essenziale della competitività. Dall'altra, la concezione parziale dell'intelligence economica è troppo spesso ridotta, nell'impresa, alle azioni di protezione e di veglia tecnologica. Questa concezione confina il sistema francese in un orientamento risolutamente difensivo, nel momento in cui la competizione in atto sui mercati globalizzati richiede l'urgenza di un coordinamento delle capacità offensive.

Alla luce di queste considerazioni, appare distintamente come l'adattamento strategico della Francia alla molteplicità delle sfide concorrenziali mondiali e l'anticipazione delle opportunità e delle cooperazioni possibili dipenderanno da una volontà chiara dimostrata dal potere pubblico, che sarà l'unico a poter dare l'impulso necessario.

Di conseguenza, l'attuazione di un sistema francese di intelligence efficace non può essere realizzata che sulla base di riforme essenziali, che si reggeranno su:

- il ruolo delle amministrazioni e la loro capacità di organizzare una diffusione coordinata di informazioni strategiche utili, al servizio della performance dell'economia nazionale;
- la capacità delle imprese di coordinare il loro know-how, di raccogliere e diffondere l'informazione, e questo nell'insieme dei settori industriali nazionali. Le federazioni degli industriali e gli ordini professionali, gli organi di direzione dei gruppi aziendali, i responsabili di PMI e i sindacati sono qui particolarmente interessati.

Delle riforme di tale portata sono indissociabili dalla definizione di una politica strategica a lungo termine che mobiliti i responsabili politici ed economici all'interno di un ampio dibattito nazionale.

## **PROPOSTE PER UNA PRATICA FRANCESE DELL'INTELLIGENCE ECONOMICA**

La gestione strategica dell'informazione, che abbiamo appena analizzato, è davvero una delle sfide essenziali della battaglia economica che si organizza e si sviluppa sui mercati globalizzati. L'analisi comparata dei "sistemi di intelligence economica nel mondo" rivela le lacune della Francia in questo campo e ha condotto il nostro gruppo di lavoro a formulare delle proposte nel corso dell'intero rapporto, la cui attuazione si rivela indispensabile per colmare il ritardo francese.

Riprendiamo ora queste proposte in forma globale e sintetica attorno ai quattro assi seguenti.

### **1. Diffondere la pratica dell'intelligence economica nell'impresa**

#### **Premessa**

La maggior parte degli insuccessi relativi alla diffusione dell'intelligence economica all'interno delle imprese nel mondo intero sono innanzitutto legati:

- all'assenza di considerazione delle implicazioni strategiche dell'intelligence economica. La sua pratica generalmente non si spinge oltre l'attività di documentazione economica;
- all'assenza di reale coinvolgimento umano e finanziario a lungo termine delle direzioni generali.

#### **Azioni prioritarie**

La diffusione della pratica dell'intelligence economica nell'impresa dipende dalle seguenti azioni prioritarie:

1. È indispensabile che la direzione generale dell'impresa o il dirigente di PMI siano coinvolti in qualsiasi iniziativa riguardante l'intelligence economica. Ha inoltre il compito di formulare chiaramente gli orientamenti e di partecipare alla definizione dei bisogni di informazione e del ruolo di ognuno nel dispositivo applicato.

L'elaborazione da parte della direzione di uno scadenziario, destinato a supervisionare e controllare l'avanzamento della pratica dell'intelligence economica nell'impresa, costituisce una tappa determinante.

2. Orientare all'acquisizione di informazione utile per i decisori incaricati della definizione e dell'attuazione della strategia dell'impresa, l'utilizzo dell'intelligence economica necessita l'applicazione di un'organizzazione flessibile funzionante in rete.

Quest'azione richiede la motivazione e il coinvolgimento della direzione generale che deve formulare chiaramente i suoi orientamenti, i bisogni di informazioni elaborate, così

come le modalità di organizzazione e di funzionamento dei sistemi di rete.

3. La creazione della funzione di animatore di reti di intelligence economica sembra adattarsi meglio alle esigenze di flessibilità e di ottimizzazione dei flussi di informazione che l'organizzazione di una struttura centralizzata ad hoc.

Nelle grandi imprese, la funzione di animatore sarà moltiplicata. I responsabili incaricati dell'intelligence economica dovranno partecipare alle riunioni di preparazione delle decisioni per essere a conoscenza dei problemi da trattare e per diffondere il loro valore aggiunto. L'obiettivo è che le riunioni strategiche rispecchino, attraverso la loro strutturazione, delle immagini della realtà da apprendere.

4. Bisogna motivare l'insieme del personale al progetto attraverso azioni permanenti di sensibilizzazione, in stretta associazione con i sindacati e i rappresentanti eletti e delegati del personale. Di conseguenza si organizzeranno delle sessioni intensive di formazione per i dipendenti che partecipano alle azioni di intelligence economica.

L'efficacia dell'attuazione del dispositivo di intelligence economica dipende dalla distribuzione più rapida possibile di informazioni utili. Bisogna, quando ciò sia necessario, elaborare delle convenzioni con i rappresentanti sindacali che assistono ai consigli di amministrazione e agli altri enti di concertazione delle grandi imprese sulla gestione e il contenuto dell'informazione strategica.

5. La definizione degli incarichi e delle competenze necessarie richiede che si tenga conto dell'attitudine dei dipendenti a partecipare alle azioni di intelligence economica, che integrano la protezione dell'informazione. La redditività del loro utilizzo dipende dalla capacità dell'impresa di definire e rendere esplicite le sue scelte per limitare i bisogni e i costi. Il loro buon utilizzo richiede, inoltre, un'esperienza approfondita, che giustifica la formazione di specialisti di interfaccia, in modo particolare per le PMI.

6. L'intelligence economica nell'impresa dev'essere praticata nel rispetto delle disposizioni legali relative al carattere privato dell'informazione. Ispirandosi, per esempio, al codice deontologico in vigore per la professione di giornalista o di ricercatore, è compito della direzione adottare e far rispettare, in questo campo, standard etici chiari e precisi.

7. L'applicazione di un sistema di intelligence economica nell'impresa deve integrare fin dall'inizio del progetto un dispositivo di controllo dell'efficacia e della redditività dello stesso.

8. Bisognerebbe infine, in un periodo di medio termine (per esempio due anni), designare una figura competente incaricata della valutazione dell'attuazione delle precedenti proposte da parte delle imprese.

## **2. Ottimizzare i flussi di informazioni fra il settore pubblico e il settore privato**

### **Costatazione**

Lo Stato e le amministrazioni dispongono di capacità di raccolta, trattamento e diffusione dell'informazione utile complementari a quelle delle imprese o degli enti locali.

In Francia, questa complementarità continua a essere poco valorizzata. Ne risultano compartimentazioni e ridondanze negli sforzi di raccolta e di analisi che nuocciono alla pratica offensiva e concertata dell'intelligence economica.

Ora, quest'importante questione è già oggetto di un dibattito pubblico approfondito in Paesi come gli Stati Uniti e la Svezia. Il dibattito americano si basa sulla responsabilità e i compiti del potere pubblico nel rendere disponibili nel modo più ampio possibile, in particolare presso le imprese, le riserve di informazioni di cui dispone. In Svezia, il dibattito si organizza nel quadro di conferenze che riuniscono i grandi gruppi industriali e l'amministrazione e il cui obiettivo comune mira all'elaborazione di un dispositivo nazionale di intelligence economica.

### **Obiettivi**

Si tratta di determinare le misure concrete tendenti a promuovere una gestione collettiva dell'informazione fra lo Stato, le amministrazioni, gli enti pubblici territoriali e il settore privato, adattata alle realtà concorrenziali del processo di globalizzazione delle economie.

### **Azioni prioritarie**

1. L'amministrazione dovrà impegnarsi in un provvedimento a lungo termine. Al fine di pervenire all'attuazione di un vero e proprio dispositivo di intelligence economica nazionale, si è suggerita la costituzione di un incarico ad hoc i cui obiettivi principali sarebbero:

- la valutazione del potenziale di competenze e di reti di informazione esistente su scala nazionale e regionale;
- la definizione delle strutture e dei mezzi di rete necessari;
- l'applicazione di procedure comuni;
- la scelta di settori sperimentali all'interno dei quali possano essere ottenuti rapidamente dei risultati, in particolare per rispondere alle nuove minacce, come le pratiche economiche illegali o la concorrenza sleale. In questo campo s'impone un dialogo trasversale fra i servizi di informazione dell'amministrazione fiscale (brigate

di controllo e di ricerca, Direzione nazionale delle inchieste fiscali), delle dogane, della Direzione delle relazioni economiche esterne e delle missioni economiche all'estero, così come delle Camere di Commercio francesi all'estero;

- l'individuazione delle modalità di cooperazione fra i diversi esperti (della funzione pubblica e del settore privato) e quelli delle imprese che usufruiscono dell'informazione.

## 2. Globalmente, lo Stato deve svolgere un forte ruolo di incentivo:

- sostenendo, per esempio, la creazione di una "fondazione per l'intelligence economica", destinata a incoraggiare le iniziative individuali e collettive legate alle pratiche dell'intelligence economica. Lo Stato eserciterà un controllo indiretto su questa struttura di diritto privato, che riunirà in particolare imprese, rappresentanti delle amministrazioni competenti, enti pubblici territoriali e sindacati. Avrà il compito di seguire l'evoluzione delle pratiche dell'intelligence economica in Francia e nel mondo e di promuovere la creatività del dispositivo francese in questo campo;

- si raccomanda l'applicazione, da parte delle amministrazioni coinvolte, di una rete di concertazione e di scambio di informazioni fra tutti gli organismi di sostegno al finanziamento della ricerca e dell'innovazione (ANVAR, FRAC, ARIST, CRITT, DRIRE, ecc.):

- al fine di razionalizzare i finanziamenti e di ottimizzare lo stanziamento delle risorse nazionali e regionali, alla stregua dei dispositivi tedeschi;
- al fine di collegare i progetti complementari in una prospettiva di alleanza strategica. L'informazione relativa a questi progetti che beneficiano di finanziamenti sarà accessibile soltanto ai partner coinvolti.

- incentivando l'ANVAR (Agenzia Nazionale di Valorizzazione della Ricerca), da una parte, a perseguire il suo ruolo attivo nel finanziamento delle spese di informazione scientifica e tecnica; dall'altra, a completare la sua griglia di attribuzione dei finanziamenti per un monitoraggio e una valutazione nel tempo della "qualità" strategica dei progetti proposti dalle imprese. L'Agenzia dovrà, per esempio, tener conto delle proiezioni a lungo termine e delle ricerche e proposte di alleanze;

- permettendo l'apertura dei Fondi Regionali di Sostegno alla Consulenza (FRAC) alle prestazioni di informazione (per esempio studi di ricerca o veglie tecnologiche);

- lanciando un vero e proprio piano di sensibilizzazione del personale delle amministrazioni e di formazione di specialisti incaricati di condurre a buon fine l'insieme di queste riforme. L'attuazione di questa proposta presuppone che sia chiaramente identificata e responsabilizzata un'entità preposta in ogni ministero.

### **3. Concepire le banche dati in funzione dei bisogni dell'utente**

#### **Premessa**

Le banche dati sono uno strumento essenziale ma non esclusivo nella pratica dell'intelligence economica.

Il loro utilizzo redditizio dipende dalla capacità dell'impresa di definire e rendere esplicite le sue scelte strategiche. Gli intermediari (in informazione, consigli d'impresa, ecc.) giocano un ruolo importante di interfaccia fra produttori e utenti, in particolare per le PMI.

#### **Azioni prioritarie<sup>34</sup>**

1. La scarsa presenza francese ed europea sul mercato della distribuzione elettronica mondiale dell'informazione strategica, dominata dagli Stati Uniti, ha conseguenze importanti in termini di influenza.

Infatti, la definizione delle strategie delle imprese nazionali dipende oggi in gran parte da fonti di informazione prodotte all'estero.

Bisogna, di conseguenza, impegnarsi rapidamente in un programma nazionale di produzione di banche dati a contenuto strategico e mobilitare le competenze necessarie alla selezione e al controllo delle quantità di informazione internazionale messe a disposizione delle imprese.

Questo tipo di rete deve essere rafforzato e consolidato nelle sue azioni dai poteri pubblici, vegliando tuttavia l'equilibrio della concorrenza con gli intermediari privati (agenti di commercio, studi di consulenza), ancora troppo poco numerosi e di cui bisogna ugualmente sostenere lo sviluppo.

2. Al fine di formare e sensibilizzare gli attori a tutti i livelli della catena (produttori e distributori, intermediari, utente finale), bisogna:

- accentuare le azioni intraprese di sensibilizzazione al processo di qualità e di promozione di operazioni organizzate, e in particolare favorire il processo di "qualità" negli studi di nuovi prodotti o servizi di ricerca di informazione finanziati dai poteri pubblici;
- suscitare le azioni "consumistiche" nei diversi ambiti professionali e gli "incontri" utenti/fornitori del servizio di informazione.

3. Al fine di sviluppare e promuovere gli strumenti metodologici, bisogna:

---

<sup>34</sup> Il gruppo di lavoro, nella formulazione delle sue proposte, ha preso in considerazione il rapporto di SUTTER Éric: "La qualité des produits et des services d'information spécialisée destinés à l'industrie : enjeux et problématique", Ministero della Ricerca e della Tecnologia, settembre 1991.

- migliorare la diffusione di strumenti permettendo una selezione più facile di banche dati e archivi;
- sviluppare documenti di riferimento specifici per la gestione dell'informazione e dei servizi di informazione;
- sviluppare e promuovere i lavori riguardanti la comunicabilità dei dati (e dei loro attributi) fra servizi di informazione, al fine di facilitare la loro interconnessione e integrazione nell'attività di lavoro dell'utilizzatore di dati di origini svariate;
- lanciare o sostenere studi metodologici destinati ad aiutare i fornitori di informazioni a concepire servizi più adatti alle richieste o che anticipano i bisogni futuri.

4. Il rafforzamento della funzione "intermediazione" richiede lo sviluppo della "qualificazione" delle professioni intermedie e dei fornitori di servizio.

Le categorie di soggetti coinvolti suscettibili di essere mobilitati da un'eventuale "certificazione" sono gli agenti di commercio o intermediari in informazione, i consigli d'impresa, i consigli di organizzazione e di ingegneria documentaria.

Da questo punto di vista, le Agenzie Regionali di Informazione Scientifica e Tecnica sembrano l'unica rete strutturata di intermediari, aiutando in particolare le PMI a esprimere e adattare la loro richiesta in materia di informazione.

5. L'accesso sempre più agevole e facilitato alle banche dati sposta i campi di competenza degli intermediari dalla consulenza sulle domande alla consulenza sulla selezione degli archivi e delle banche dati pertinenti riguardo ai bisogni dell'impresa. Questo nuovo tipo di competenza è chiamato a diventare strategico e dev'essere sviluppato di conseguenza.

#### **4. Mobilitare il mondo dell'istruzione e della formazione**

##### **Constatazioni**

La motivazione delle imprese, dell'amministrazione e degli enti locali alla pratica dell'intelligence economica dipende innanzitutto dalla formazione di professionisti competenti. Alcuni Paesi possiedono già un vantaggio importante in questo campo. Infatti, l'intelligence economica è insegnata dal 1976 all'università di Lund, in Svezia. Le università di Pittsburg e New York negli Stati Uniti o l'università tecnologica di Sydney in Australia propongono ugualmente percorsi di formazione strutturati per gli studenti e le imprese.

In Francia, un rapporto del CNÉ<sup>35</sup> rileva un'offerta di formazione alle professioni

---

<sup>35</sup> Comitato nazionale di valutazione delle istituzioni pubbliche a carattere scientifico, culturale e professionale (CNÉ), rapporto "L'évolution des sciences de l'information et de la communication", "L'enseignement de l'information spécialisé", marzo 1991.

dell'informazione specializzata (giornalismo e comunicazione d'impresa escluse) disparata e molto spesso calibrata su nicchie di mercato ristrette.

Costatando gli sforzi già intrapresi, soprattutto nel campo della veglia tecnologica, il nostro gruppo di lavoro ha evidenziato l'assenza di un reale interesse delle grandi scuole, delle università e delle scuole di gestione e di commercio per l'intelligence economica. Queste lacune sono un freno considerevole alla preparazione della Francia alle nuove sfide dei mercati globalizzati e, in particolare, alla diffusione di una cultura collettiva dell'informazione.

Di conseguenza, una mobilitazione nazionale dei responsabili economici e del mondo dell'istruzione e della formazione nel campo dell'intelligence economica diventa un'imperiosa necessità, che dipende fundamentalmente dall'appoggio del potere pubblico.

### **Azioni prioritarie**

1. Bisogna organizzare l'offerta di formazione continua, al fine di rispondere ai bisogni del periodo di transizione attuale che impone una formazione consistente e urgente, che permetta di colmare così il deficit di competenze all'interno delle imprese e dell'amministrazione.

Questo sforzo di formazione deve puntare prioritariamente sui futuri responsabili della funzione "intelligence economica" delle imprese, delle centrali sindacali, dei grandi servizi dello Stato e degli enti locali.

Uno sforzo particolare dovrà essere intrapreso dalle università, dalle grandi scuole e dalle strutture di formazione professionale, in particolare per quel che riguarda la formazione dei formatori.

Le amministrazioni coinvolte potranno, così, finanziare parallelamente uno studio sul contenuto degli insegnamenti relativi all'intelligence economica all'estero.

2. Percorsi di formazione specializzati e qualificanti all'intelligence economica dovranno essere creati a complemento dei percorsi di formazione che preparano alle funzioni abituali dell'impresa.

Una sensibilizzazione all'intelligence economica dev'essere integrata nelle grandi scuole, così come nell'insieme dei percorsi di formazione superiore (primo, secondo e terzo ciclo) destinati in particolare ai futuri ingegneri, quadri commerciali, quadri di ricerca e delle direzioni generali.

Così, il gruppo propone, fin d'ora, la creazione di un centro di ricerca-sviluppo e di formazione universitaria in veglia strategica e intelligence economica<sup>36</sup>.

In modo generale, tutti i percorsi di formazione all'intelligence economica dovranno prevedere studi di casi strategici, con un apprendimento permanente degli studenti e

---

<sup>36</sup> L'università di Poitiers ha attualmente predisposto, con dei partner privati e istituzionali, un polo di ricerca-sviluppo e di formazione in intelligence economica e strategica, a livello di secondo e terzo ciclo di studi universitari, rivolto anche ai dipendenti delle imprese e al personale delle istituzioni pubbliche.

dei tirocinanti alla ricerca di informazioni sul campo. Inoltre, i percorsi di formazione dovranno prevedere dei moduli riservati alla sensibilizzazione ai temi dell'etica e della protezione.

Tuttavia, per quel che riguarda l'insieme di queste proposte e considerata la debolezza del dispositivo nazionale di intelligence economica e della necessaria lentezza delle evoluzioni in questo senso, soltanto una volontà chiara del potere pubblico potrà dare l'impulso necessario che l'urgenza delle riforme richiede.