

**Gagliano Giuseppe- Informazione, strategia e guerra
economica nella interpretazione di Éric Dénécé**

L'andamento naturale della storia porta il mondo a cambiare ed evolversi senza sosta. Dalla fine degli anni '80 viviamo un periodo di particolare cambiamento sia dal punto di vista delle innovazioni tecnologiche sia da quello degli avvenimenti geopolitici, del quale cominciamo a mala pena a misurare le conseguenze. Queste trasformazioni hanno dato forma a un sistema internazionale che rimette in discussione gli equilibri politici, economici e sociali che credevamo solidi.

Il passaggio dalla civiltà industriale a quella dell'informazione, accompagnato dalle innovazioni tecnologiche, rappresenta uno dei più grandi cambiamenti della storia dell'Umanità, in grado di sconvolgere i metodi di organizzazione, produzione, comunicazione, consumo, e così via, ma anche di offrire numerose nuove opportunità.

Dalla fine degli anni '80 abbiamo assistito a una tripla rivoluzione, in campo elettronico, informatico e delle telecomunicazioni, definita nel suo insieme come rivoluzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (NTIC). L'evoluzione delle tecnologie, lontana dall'essere giunta a compimento, comprende l'avvento del digitale, la diffusione dell'applicazione della fibra ottica e del satellite, la qualità crescente dei microprocessori e delle tecniche di compressione. Queste nuove tecnologie, abbinata dalla realizzazione di infrastrutture tecniche, hanno reso possibile lo sviluppo di una rete mondiale di comunicazioni dirette, senza interferenze e controlli statali. L'esempio per eccellenza è internet, che ogni anno vede crescere il traffico dei suoi utenti.

Così è emersa la società "dell'informazione", caratterizzata-secondo Dénécé- da due aspetti principali: da un lato la mobilità dell'informazione, effettuata sempre più "senza fili" grazie alla telefonia cellulare, alla rete satellitare e alla diffusione di internet; e dall'altro il costo sempre più irrisorio per accedere all'informazione, che contribuisce ad aumentare il numero dei suoi utenti potenziali.

Le origini della rivoluzione dell'informazione risalgono agli anni '40, quando nacque il progetto, di ideologia anarchica, di una società futura senza leggi statali, ma regolamentata dalle nuove tecnologie, le quali sarebbero state concepite e organizzate

da reti interne autoregolate. Tuttavia, effettivamente le nostre società sono entrate nell'era dell'informazione alla fine del XX secolo dando vita a vari fenomeni che hanno influenzato le attività umane e in particolare l'evoluzione del mondo economico, come l'abbattimento delle barriere mondiali. Le nuove possibilità di comunicazione, riducendo le distanze, hanno rafforzato la globalizzazione delle tematiche, sconvolto le tradizionali strutture nazionali e sociali e sviluppato nuovi modi di vivere. In particolare, grazie alle NTIC, un lavoro può essere svolto in una città diversa da quella per cui è richiesto o, al contrario, controllato da uno Stato diverso rispetto a quello in cui viene compiuto, permettendo così di migliorare i margini e la performance.

Non c'è dubbio -rileva l'autore- che uno dei fenomeni prodotti dal ricorso generalizzato alle NTIC è la crescente smaterializzazione delle attività economiche. Essa si manifesta da un lato negli alti tassi di investimento in capitale immateriale, con una maggiore presenza in campo scientifico, sia direzionale che strategico, e dall'altro nell'evoluzione dei sistemi di automazione, il cui funzionamento è assicurato da un centro di gestione dell'informazione. Tale smaterializzazione è strettamente correlata a una condizione di deterritorializzazione. In tal senso i mercati sono sempre meno dei luoghi fisici e sempre più delle reti in cui la società dell'informazione opera quasi esclusivamente attraverso una successione di transazioni elettroniche. In questo "villaggio globale" le attività immateriali costituiscono ormai il nuovo patrimonio delle imprese e le NTIC assumono una dimensione strategica, generando vantaggi competitivi.

Un altro fenomeno è l'accelerazione del ritmo dell'innovazione e del progresso. I principali effetti che emergono dalla rivoluzione in corso sono, infatti, la contrazione del tempo e l'aumento del ritmo del progresso tecnologico. Essi spingono le persone a compiere più velocemente i propri compiti e riducono il ciclo di vita dei prodotti. Di conseguenza il tempo che separa la ricerca sui prodotti dalla loro commercializzazione è sempre più ridotto, per cui la velocità di reazione diventa un fattore chiave della strategia in campo concorrenziale. Si pensi che per mettere a punto e in commercio la radio ci vollero 35 anni, mentre oggi più di un terzo del PIL americano proviene da prodotti che 15 anni fa non esistevano neppure.

La conoscenza diventa una nuova leva nella creazione di valore. Le ricchezze e le rivalità non sono più rappresentate dalle materie prime, ma dagli uomini e dal loro

sapere. Propria per questa ragione la competitività internazionale delle imprese moderne si gioca ormai sulla conoscenza e sulla capacità di innovare, e poggia su tre vantaggi: le competenze collettive, le infrastrutture tecnologiche e il potenziale nazionale di formazione e ricerca. Per poter sviluppare il proprio potenziale creativo, le imprese devono quindi privilegiare, nelle loro strategie, gli investimenti sulla conoscenza e sulle tecnologie dell'informazione.

Insomma l'informazione è la nuova materia prima dell'economia. Benché essa faccia parte delle risorse fondamentali di un'impresa e debba essere utilizzata per la creazione di valore aggiunto, la sfida per gli attori economici contemporanei è quella di saper integrare sistematicamente e armoniosamente l'informazione nella gestione dell'impresa, portandola allo stesso livello delle altre quattro risorse classiche (umana, finanziaria, tecnica e commerciale).

È inevitabile, poi, la rimessa in discussione dei criteri di organizzazione tradizionali. L'esigenza delle imprese di evolversi nella società dell'informazione porta alla creazione di nuove teorie dell'organizzazione. In quest'ottica emerge che un'organizzazione di tipo orizzontale si adatta meglio a rispondere alle nuove sfide, poiché la collaborazione laterale è più vitale per il funzionamento efficace dell'impresa. Difatti, far fronte alla complessità e all'instabilità dello scenario economico implica il ricorso a un'organizzazione in cui il potere è decentralizzato e i centri di decisione si moltiplicano. La rivoluzione dell'informazione accresce, dunque, sia l'autonomia degli attori sia le dinamiche collettive e fa della strategia un processo sempre più allargato e partecipativo.

Tuttavia le evoluzioni fin qui esposte non mancano di evidenziare alcuni problemi: innanzitutto l'incapacità di controllare l'enorme massa d'informazioni che circola sulle reti, rifugio ideale per le attività illegali (mafia, terrorismo, spionaggio, sette, frodi, pedofilia...); la manipolazione e la falsificazione, semplificata dalla digitalizzazione; e, infine, la trasformazione dell'informazione in disinformazione, amplificata dalla risonanza delle correnti di pensiero attraverso internet.

Le maggiori innovazioni tecnologiche della fine del XX secolo non riguardano esclusivamente l'informazione, ma tutti i campi scientifici e tecnici che hanno assistito a una vera accelerazione del ritmo del progresso. Vediamo gli sviluppi tecnologici

trasformare i rapporti della specie umana con lo spazio, il tempo, il corpo e stravolgere i nostri stili di vita.

Anche in ambito militare sono stati realizzati notevoli progressi che porteranno in futuro a un'evoluzione delle armi e a notevoli revisioni dei concetti strategici, cambiando la natura delle operazioni militari: nella maggior parte dei casi lo scopo sarà quello di controllare l'avversario, impedendone ogni reazione, senza combattere. Anche in questo campo l'informazione diventa un modo d'agire fondamentale, poiché è necessario entrare nella psicologia dell'altro.

Le numerose conseguenze derivanti dalla rivoluzione delle NTIC e dalle altre innovazioni tecnologiche ci portano, dunque, a vivere in un cambiamento fondamentale e irreversibile che minaccia i vecchi paradigmi delle teorie economiche ma che allo stesso tempo porta nuove opportunità per le nostre società.

Il contesto delle attività economiche è radicalmente trasformato dalla combinazione delle innovazioni tecnologiche e degli sconvolgimenti geopolitici. L'abbattimento delle barriere mondiali ha reso possibile l'accesso a economie prima inaccessibili e contemporaneamente l'apparizione di nuovi concorrenti provenienti dai Paesi del terzo mondo o dell'ex impero sovietico. Ne risulta un aumento dell'intensità concorrenziale e un irrigidimento della competitività estesa a tutti i settori di attività. Questa trasformazione della sfera concorrenziale si misura principalmente attraverso due fenomeni: la crescente internazionalizzazione dell'economia, detta globalizzazione, e la corsa sfrenata dell'innovazione. Esse portano alla luce due nuove conseguenze: una maggiore interdipendenza tra attori e uno sviluppo di attività economiche di tipo illegale.

La globalizzazione, prima caratteristica della nuova situazione mondiale, è misurabile attraverso elementi quali la crescita degli investimenti e degli scambi internazionali, cui partecipano attivamente anche i nuovi Paesi industrializzati o in via di sviluppo, e la considerevole espansione finanziaria dovuta all'abbattimento delle barriere mondiali e alla mobilità istantanea del denaro grazie all'interconnessione informatica. Nei mercati globali gli scambi migliorano più velocemente rispetto alla produzione provocando un'ondata di fusioni-acquisizioni tra aziende per la conquista di nuove opportunità commerciali. La globalizzazione ha perciò modificato i legami economici e sociali tra le imprese e il loro territorio. Tuttavia -sottolinea l'autore-è necessario precisare che il "mercato globale" rappresenta circa un miliardo di persone appartenenti alle economie dell'America Settentrionale, dell'Europa e dell'Estremo Oriente, escludendo quindi i restanti 5 miliardi di individui.

Il secondo fenomeno della trasformazione del gioco concorrenziale è la corsa sfrenata all'innovazione, uno dei principali motori della competizione economica. L'innovazione rappresenta il centro della strategia delle imprese, le quali danno grande importanza all'acquisizione di conoscenze per lo sviluppo continuo di prodotti o servizi, dando prova di quella che viene definita "dinamica di adattamento". Questa corsa sfrenata verso l'innovazione è certamente rafforzata dal ruolo che occupa oggi l'eccellenza tecnologica.

La prima conseguenza di questa mutata sfera concorrenziale è una dinamica di interazione globale, che coinvolge fenomeni economici, culturali, politici e militari. Ne risulta una nuova situazione mondiale caratterizzata da un'interdipendenza generalizzata dove, a causa dell'interconnessione dei mercati e dell'agilità dell'informazione, ogni fenomeno provoca degli effetti in tutti gli altri settori e la minima azione individuale può dare luogo a reazioni a catena incontrollabili. I grandi problemi contemporanei devono quindi essere affrontati e risolti in un quadro planetario: le nostre società, infatti, sono sempre di più regolate da norme comunitarie o mondiali, che accrescono il ruolo assunto dalle organizzazioni internazionali (politiche o finanziarie) nel campo dell'economia globale.

In secondo luogo, a causa della globalizzazione, il ruolo delle frontiere geografiche, che esistono per contrastare le organizzazioni criminali o mafiose, subisce un netto ridimensionamento portando dunque a una internazionalizzazione della criminalità economica per mezzo di una diversificazione e di un aumento delle azioni illegali. Tali operazioni illecite si infiltrano nelle attività tradizionali delle imprese che, di fronte all'insaziabile concorrenza, chiudono gli occhi su fondi di origine illecita, su discutibili intermediari e su operazioni commerciali fraudolente. Questa situazione coinvolge tutti i settori, poiché in quest'ambito c'è ancora una lacuna giuridica da colmare.

In questa nuova situazione globale, gli scambi economici subiscono anche l'interferenza degli interessi e delle rivalità degli Stati. Essi partecipano alla lotta concorrenziale accanto alle imprese del proprio territorio, agendo da un lato attraverso crescenti pressioni politiche e dall'altro attraverso la definizione di politiche di conquista a carattere economico e culturale. Alcuni Stati si sono già organizzati per sfruttare sistematicamente il potenziale dei loro attori economici al fine di accrescere la propria prosperità nazionale. Questi ultimi cercano, elaborando strategie di cooperazione tra i governi e le imprese, di prendere il controllo dei mercati e di mirare ai centri amministrativi, politici o economici di una nazione. Lo scopo è quello di modificare le regole dei mercati per renderli maggiormente ricettivi ai prodotti realizzati dalle proprie imprese e, in questa prospettiva, gli attori economici di un Paese si organizzano per usare l'informazione come strumento di sviluppo economico e di difesa dei propri interessi. I Paesi liberali più avanzati economicamente si sono già dotati di

sistemi di intelligence economica con il sostegno dello Stato: Advocacy Policy negli USA, MITI in Giappone ecc.

Proiettate in prima linea nella competizione geo-economica, le imprese devono imparare ad adattarsi a una concorrenza economica caratterizzata da una forte interferenza statale. Devono quindi dotarsi di mezzi che permettano loro di ottenere una comprensione globale dell'ambiente e di sviluppare nuove strategie che le facciano uscire vittoriose da una competizione serrata.

Per aggirare le regole dei mercati e battere la concorrenza, gli attori economici hanno sviluppato nuove azioni, originali e aggressive, trovando ispirazione nelle conoscenze militari e nelle operazioni clandestine.

Le strategie delle nuove pratiche competitive non mirano più all'adattamento e all'anticipazione rispetto alle altre imprese, ma alla trasformazione del contesto in cui operano per imporre le proprie regole sugli altri attori economici, invertendo così i rapporti di forza. Lo scopo è quindi quello di eliminare completamente i concorrenti o almeno di impedirne l'entrata nel mercato.

Queste pratiche competitive si basano sull'acquisizione sistematica di informazioni e sul loro utilizzo in maniera ostile. Il loro obiettivo è quello di innovare, esportare o guadagnare delle parti di mercato e per raggiungerlo è necessario ottenere le informazioni per comprendere il contesto economico e agire in maniera efficace. Le nuove pratiche competitive, quindi, sono caratterizzate da aspre battaglie per il dominio dell'informazione, e in questo campo gli americani offrono numerosi esempi di azioni offensive a scopi commerciali.

In questo contesto però le imprese non si limitano ad attivare una rete di ricerca delle informazioni, ma cominciano a entrare nel campo della manipolazione dell'informazione, attraverso nuove tecniche offensive di guerra economica per la conquista dei mercati o per la destabilizzazione dei concorrenti. Alcuni esempi di strategie competitive utilizzate in maniera ostile sono: il *benchmarking* offensivo, l'attacco a un prodotto per mezzo della contraffazione, il lobbying, il *social learning*, lo *stretch marketing*, la presa di controllo attraverso la regolamentazione, gli interventi umanitari, lo sfruttamento delle azioni civili-militari e la guerra dell'informazione. Queste pratiche risalgono alla fine della Guerra Fredda, con il trasferimento dello scontro dal campo militare e ideologico a quello economico e culturale.

La prima di queste tecniche, il *benchmarking*, è un metodo di valutazione comparativa tra i servizi o processi delle imprese di maggior successo che permette così di studiarne i punti di forza e di debolezza e valutare eventuali azioni per uguagliare o superare tali imprese. Il *benchmarking* può essere utilizzato in modo offensivo per destabilizzare la concorrenza attraverso dei test di reazione: un presunto cliente valuta

tutti gli aspetti del servizio e i difetti del sistema arrivando anche a provocare degli intoppi per poter studiare meglio la situazione. Chiaramente la reiterazione degli incidenti può compromettere l'immagine del concorrente o ostacolarne le attività operative.

Per quanto riguarda la contraffazione, è noto che l'azione di copiare i prodotti esistenti per migliorarli sta alla base del progresso. Alcune aziende però possono decidere di contraffare i prodotti alterandone le funzionalità, realizzando manufatti di qualità inferiore che sottraggono parti di mercato. Il problema emerge quando questi falsi non rispettano le norme di sicurezza dei prodotti imitati e diventano pericolosi per il mercato, andando così a influire negativamente sul produttore originale.

Il lobbying, invece, è l'insieme delle azioni volte a influenzare direttamente o indirettamente gli attori in ambito politico, legislativo e regolamentare, per far valere i propri interessi privati in campo economico. Quest'attività è ormai entrata a far parte delle strategie di numerose imprese per promuovere o difendere i propri interessi. Il lobbying da solo non è un'azione riprovevole, ma se usato in maniera sistematica diventa un'arma pericolosa nella competizione economica e culturale.

Un'altra tecnica per la conquista dei mercati è rappresentata dal *social learning*, il quale, per mezzo di un'azione psicologica accurata, impone correnti di pensiero che influenzano i processi decisionali. Esso difatti orienta il pubblico verso una determinata offerta, dissimulandosi dietro processi formativi apparentemente innocui e spesso dedicati alle future classi dirigenti di un determinato Paese, per trasformarli in futuri clienti del Paese d'origine di tale operazione di influenza.

Lo *stretch marketing* consisteva in origine nella concertazione e nel coordinamento delle reti familiari cinesi per sviluppare gli affari in qualsiasi ambito. Oggi si riferisce a un'attenta osservazione del mercato socio-economico di riferimento e allo scambio di informazioni all'interno di un gruppo di aziende-partner, grazie ai quali un'impresa può identificare e sfruttare al meglio le opportunità commerciali. Ne deriva la capacità, da un lato, di anticipare i bisogni dei clienti controllando l'informazione e, dall'altro, di impedire ai concorrenti di entrare nel mercato attraverso la condivisione da parte del gruppo di aziende-partner dei propri mezzi offensivi e difensivi.

Un ulteriore sistema di conquista indiretta dei mercati mondiali è rappresentato da un'imposizione sempre maggiore di regole internazionali, diffuse spesso attraverso

politiche di lobbying o *social learning*. Tali norme costituiscono una vera arma competitiva e sono determinanti per l'attuazione di strategie di dominio tecnico-economico. Esse impediscono agli altri attori del sistema economico di operare. Ciò si può osservare anche sul piano militare, con l'imposizione dell'interoperabilità: la ricerca della massima standardizzazione dei materiali nell'ambito della NATO porta all'imposizione di un prodotto o di un'industria sugli altri.

C'è poi l'intelligence umanitaria: da alcuni anni varie strategie di dominazione economica e di conquista dei mercati emergenti si presentano sotto la veste di azioni umanitarie e di sviluppo. In effetti, i mercati capaci di sostenere una forte crescita sono quelli dei Paesi emergenti, che spesso dispongono di risorse naturali che interessano notevolmente l'Occidente. Di conseguenza i Paesi sviluppati si inseriscono nelle operazioni umanitarie e nei progetti di sviluppo con l'obiettivo di ottenere benefici economici a medio e lungo termine. Accanto alle loro organizzazioni non-governative, gli incaricati privilegiati di queste operazioni, sono sorti infatti organismi governativi che oltre alla vocazione umanitaria perseguono anche strategie volte a rendimenti economici e politici.

Inoltre, in questi Paesi in via di sviluppo, spesso devastati dalla guerra, le Cooperazioni Civili-Militari (COCIM) guidano le operazioni di riassetto accompagnando il Paese fuori dalla crisi e occupandosi dei bisogni della popolazione. Tuttavia, nell'ottica in cui tutti i metodi sono buoni per ottenere dei contratti e approfittare dei finanziamenti concessi per il rilancio economico di un Paese in crisi, si osserva frequentemente che le COCIM vengono utilizzate come occasioni per la conquista dei mercati di infrastrutture o forniture legate alla ricostruzione del Paese. Questo metodo è stato di recente sperimentato dagli americani durante gli interventi dell'ONU o della NATO in Kuwait, Cambogia, Somalia, Haiti, Bosnia e Kosovo (mercati di ricostruzione che si misurano nell'ordine dei miliardi di dollari). Si osserva ormai che, non appena finisce un conflitto, le imprese di tutto il mondo si precipitano sul posto per partecipare alla ricostruzione. Una volta sul posto, possono individuare i bisogni e influenzare i capitolati. Perché questa strategia funzioni, i militari hanno bisogno dell'apporto di esperti come medici, ingegneri, imprenditori, insegnanti, sociologi, etnologi ecc. che conoscono bene la regione, la cultura e la lingua del posto.

Infine, tra le strategie offensive, c'è la manipolazione, in cui i media hanno un ruolo chiave. L'utilizzo pianificato e sincronizzato dei canali di informazione e di telecomunicazione internazionale porta facilmente a costruire o distruggere l'immagine di un'impresa o di uno stato, in una vera e propria guerra informativa. Essa è fondata da un lato sul controllo e protezione delle fonti dell'informazione e dall'altro sull'impedimento della controparte a reagire, attuato attraverso la falsa informazione. Queste tecniche sovversive di disinformazione o propaganda possono facilmente manifestarsi in tutti i canali di comunicazione mediatica e tra questi internet è il campo di sperimentazione ideale. In questa situazione è fondamentale tenersi pronti per lanciare una controffensiva mediatica e occupare il territorio con strategie dominatrici.

Nessuna impresa è al riparo da simili attacchi concorrenziali, trovandosi inserita al giorno d'oggi in una vera e propria guerra della conoscenza.

Osservando il linguaggio correntemente utilizzato nel mondo economico, le pratiche concorrenziali offensive sviluppate dalle imprese e le influenze attuate dagli Stati, si finisce per considerare il commercio come una guerra. In questo contesto le aziende sono spinte ad applicare strategie di marketing aggressivo e a conquistare parti di mercato battendosi contro i nemici-concorrenti utilizzando tecniche ispirate alle strategie militari.

Negli ultimi anni si è aperto un dibattito sull'adeguamento del vocabolario impiegato in campo concorrenziale, cercando di arginare la nozione di "guerra economica". Il tentativo però si è rivelato inutile. La guerra economica è una realtà, dove l'informazione, la conoscenza e l'innovazione sono le materie prime, i mercati internazionali sono il fronte, mentre i fallimenti delle imprese, la disoccupazione, la mancanza di risorse pubbliche e il calo del potere d'acquisto dei privati rappresentano le sconfitte.

Benché sia diventato essenziale riconoscere e accettare la logica dei rapporti di forza geoeconomici per poter sopravvivere e approfittare della crescita internazionale, questo nuovo concetto conflittuale degli scambi economici non è accettato da tutti. In primo luogo, il pensiero ultra-liberale rifiuta il concetto di guerra economica partendo dal presupposto che la guerra distrugge le ricchezze mentre l'economia le produce. Il pensiero liberale, invece, riconosce la crudezza delle sfide concorrenziali, ma limita la guerra economica a un *wargame* legato alla globalizzazione degli scambi che ha un ruolo di stimolo per l'insieme dei concorrenti. Il pensiero marxista considera la guerra economica come l'espressione dello scontro delle potenze imperialiste. Infine, la corrente realista considera il concetto di guerra economica in una prospettiva storica, in cui il fattore economico è un elemento di rivalità nella storia delle civiltà.

Per mettere a confronto la situazione dell'attuale competizione economica con il concetto di guerra, è necessario riflettere sull'idea di conflitto secondo il modello bipolare occidentale e il modello multipolare orientale.

Nel corso della storia l'Occidente ha vissuto numerose situazioni di scontri bipolari, con l'opposizione di due attori o di due coalizioni (achei contro troiani, greci contro persiani, romani contro cartaginesi ecc.). In particolare, dal XVIII secolo la

guerra è diventata sempre più una questione di grandi battaglie, caratterizzata da vittorie nette e disfatte totali, nelle quali si giocavano i destini delle nazioni. Gli scontri avvenivano sui terreni degli Stati in guerra, procurando distruzioni totali o massacri, con effetti estremi sulle economie.

La concezione di questi scontri militari totali viene attribuita all'influenza postuma del teorico militare prussiano Carl von Clausewitz, secondo il quale non esiste un modo per vincere il nemico senza spargimenti di sangue. Egli considerava il conflitto come un fatto inevitabile e introdurre un principio di moderazione nella filosofia della guerra sarebbe stata per lui un'assurdità. L'insegnamento di Clausewitz, quindi, esortava i generali a correre alle armi piuttosto che cercare di creare una situazione strategica favorevole che permettesse di raggiungere gli obiettivi prefissati senza combattere.

Nel suo saggio "Della Guerra" Clausewitz scrive che lo scopo principale delle grandi battaglie consiste nella distruzione delle forze armate nemiche. Partendo da questo presupposto è logico che oggi la maggioranza dei militari rifiuti il concetto di guerra economica preferendo quello di competizione. La guerra economica non è una guerra perché non mira alla distruzione totale del nemico e non porta né alla morte né alla distruzione di massa. Tuttavia è evidente che nella guerra economica attuale siano presenti distruzioni e vittime, fronti e conquiste. Da quando la situazione economica mondiale è diventata più complessa, il modello di riferimento strategico non può più essere Clausewitz.

D'altro canto, la tradizione orientale, e in particolare quella cinese, ci permette di acquisire una concezione diversa della conflittualità e dei rapporti tra guerra e commercio attraverso due esempi tratti dalla sua storia: il periodo delle Primavere e degli Autunni e i Regni Combattenti.

Durante il periodo delle Primavere e degli Autunni, in cui la società cinese si trovava in piena espansione, la guerra e il commercio si svilupparono in maniera parallela e si rafforzarono reciprocamente grazie alle loro analogie strutturali. In questo contesto la fusione tra la strategia e il commercio ebbe un effetto di moderazione sulla guerra, che evolse verso forme avanzate di strategia, evitando le distruzioni inutili.

Il periodo dei Regni Combattenti fu caratterizzato, invece, da un conflitto multipolare in cui ogni principe cinese aspirava alla dominazione totale. Ciò scatenò da

parte degli altri regnanti la formazione di coalizioni temporanee in base all'evoluzione delle minacce. In questo contesto le strategie, essenzialmente indirette, si basavano più sulle alleanze e sulle manovre politiche che sulle battaglie. La vittoria ideale si compie quindi senza combattere, dissuadendo l'avversario ad attaccare grazie a strategie di coalizioni variabili.

È in questo periodo che il generale cinese Sun Tzu scrisse il suo trattato di strategia militare "L'arte della guerra". A differenza di Clausewitz, Sun Tzu ritiene che lo scopo della guerra non sia quello di distruggere il nemico ma quello di sottometterlo per mezzo di operazioni militari poco dispendiose sia in termini di uomini sia in termini di tempo. In questa prospettiva, i combattenti devono prendere di mira solo i punti deboli del nemico, che bisogna conquistare attraverso una combinazione di astuzia, sorpresa e demotivazione. Da qui nasce l'importanza della guerra psicologica, volta a suscitare disordine, discordia e confusione nel nemico. Il punto di forza della teoria strategica di Sun Tzu è quello di limitare al minimo l'arruolamento, sempre costoso e rischioso. L'ideale è vincere prima ancora di aver iniziato lo scontro, poiché la distruzione del nemico porterebbe alla privazione delle sue risorse che, invece, sarebbe vantaggioso acquisire intatte.

Accanto a queste logiche di scontro bipolare e multipolare emerge una terza linea strategica, detta "autocentrata", attraverso la quale un attore inibisce l'aggressività dei suoi avversari grazie alla sua superiorità e al suo atteggiamento in costante anticipo. Facendo ciò impone ai concorrenti delle regole alle quali non possono fare altro che conformarsi, per giunta sempre in ritardo, non portando mai a uno scontro effettivo.

È evidente che oggi lo scontro frontale teorizzato da Clausewitz, se applicato alla guerra economica, porterebbe alla rovina di tutta l'economia internazionale. Le economie dei Paesi sviluppati sono diventate talmente interdipendenti che la scomparsa di una di loro o un loro scontro violento sconvolgerebbe notevolmente l'equilibrio economico e politico mondiale. Inoltre, dal momento che una delle principali differenze tra la guerra militare e la guerra economica riguarda la durata del conflitto, il primo limitato nel tempo mentre il secondo permanente, è evidente la necessità di neutralizzare il nemico, rendendolo impotente a reagire, piuttosto che annientarlo.

Nell'attuale situazione di guerra economica di tipo multipolare i concetti di concorrenza e cooperazione sono molto più complessi ed evoluti, tanto che la legge

della cooperazione/concorrenza è diventata una delle regole fondamentali delle relazioni economiche internazionali. Di conseguenza, piuttosto di considerare il mondo degli affari esclusivamente come un campo di battaglia e di perseguire strategie di forze assediate, è preferibile adottare un concetto di attività economica come fusione tra cooperazione e competizione, detto “coopetizione”. Talvolta per vincere è necessario che anche un rivale vinca. Infatti, è noto che la presenza della competizione porta all’allargamento e all’affermazione di un mercato, in cui le campagne di marketing elaborate dalle aziende portano talvolta a creare dei mercati laddove a priori non sussistevano nemmeno dei bisogni. Tuttavia la cooperazione, fonte potenziale di innovazione e arricchimento, può anche portare all’indebolimento di uno dei partner dell’alleanza, trasformandosi quindi in una forma diversa di competizione.

Nell'attuale panorama politico ed economico, dirigere un'impresa è diventata una sfida continua. In questa nuova situazione mondiale, che cambia continuamente sotto la spinta delle nuove tecnologie dell'informazione, dei cambiamenti geopolitici, dell'aumento delle pressioni concorrenziali e dei nuovi interessi portati avanti dagli Stati, le imprese che vogliono svilupparsi o semplicemente sopravvivere devono adottare nuovi comportamenti.

Dalla fine degli anni '50, le grandi aziende inglesi e americane hanno dato vita a dipartimenti di marketing influenzati dalle tattiche militari della Seconda Guerra Mondiale. Uno dei primi esempi del trasferimento della conoscenza dall'ambito militare a quello commerciale è stato il *marketing warfare* (guerra del marketing). Si tratta di una pratica di marketing ispirata ai principi di scontro, di motivazione delle truppe e di invasione del territorio avversario, che evidenzia l'analogia tra la lotta concorrenziale e il campo di battaglia.

Per seguire le evoluzioni delle richieste dei consumatori, il posizionamento dei loro prodotti, le innovazioni tecniche applicabili alle loro attività e le azioni dei concorrenti, le imprese hanno cominciato a compiere degli studi di mercato. A seguito di una modifica alla strategia aziendale o al lancio di un nuovo prodotto, gli studi di mercato venivano aggiornati. Così facendo le imprese erano colte alla sprovvista se si verificava un avvenimento importante tra due studi di mercato. Avendo quindi bisogno di seguire continuamente i concorrenti e l'evoluzione del consumo, le aziende hanno cominciato a sviluppare delle attività di veglia concorrenziale e commerciale.

All'inizio degli anni '60, nell'ambito del crescente scontro competitivo tra le grandi aziende americane, è apparsa l'intelligence economica (nota anche come *business, competitive* o *corporate intelligence*), nata dalle pratiche di intelligence sviluppate durante la Guerra Fredda. Essa ha continuato a svilupparsi, in particolare negli anni '70 e '80, all'interno di aziende come Motorola e IBM, finendo per imporsi negli anni '90. La diffusione di quest'attività era dovuta alla constatazione da parte delle imprese, anche quelle più grandi, che i loro mezzi d'azione tradizionali erano diventati

sempre più inefficaci. Per agire sull'instabilità dei fenomeni che caratterizza l'ambiente economico, era necessario dunque ricorrere a un nuovo schema di riflessione.

Sebbene una definizione condivisa di intelligence economica non esista, se ne possono rilevare essenzialmente due prospettive. La prima vede l'intelligence economica come una disciplina volta al miglioramento della gestione delle informazioni in un'impresa. Essa analizza le informazioni politiche, economiche, commerciali, tecniche, finanziarie e culturali, utilizzandole per fini economici. Ciò permette di identificare meglio le opportunità e le minacce, incrementando la conoscenza e le competenze dell'azienda. L'unico aspetto che la differenzia dallo spionaggio economico o industriale è che essa limita la sua azione alla sfera legale. La seconda prospettiva, invece, considera l'intelligence economica come una pratica non solo volta al miglioramento dell'acquisizione dell'informazione, ma anche alla sua messa in atto. Essa si rivela quindi portatrice di nuovi comportamenti nel campo dell'informazione e dell'azione, diventando uno degli elementi fondamentali della strategia d'impresa.

Le due prospettive appena presentate omettono però che l'intelligenza economica si contraddistingue innanzitutto per un utilizzo dell'informazione come arma offensiva e difensiva a vantaggio dell'impresa. L'intelligence economica è dunque un metodo di sviluppo e di protezione dell'impresa per mezzo dell'informazione.

Nel suo senso più ampio, l'intelligence economica compie sei funzioni a vantaggio dell'impresa: fornisce una nuova griglia di lettura del sistema competitivo; offre un nuovo modo di acquisizione e gestione dell'informazione; assicura la protezione della strategia, delle conoscenze e delle competenze dell'impresa; utilizza le NTIC come una leva per la creazione di valore, come nuovo metodo di organizzazione e come strumento d'azione originale; coordina le performance e mette in atto collaborazioni o alleanze strategiche con scopi precisi e continuativi; e, infine, permette di modificare il sistema economico e le regole del gioco. Lo scopo dell'intelligence economica è dunque quello di preparare il mercato alle azioni dell'impresa.

L'intelligence economica è essenzialmente multidisciplinare e non dispone di modelli o schemi d'azione: ogni situazione è un caso particolare e si rifiutano dogmatismi o dottrine. L'intelligence economica per molti aspetti può apparire come una disciplina artistica, che fa appello alla creatività sovversiva, alla manipolazione dell'irrazionale e all'istituzionalizzazione dell'informale. Le conoscenze

dell'intelligence economica sono tacite e possono difficilmente essere codificate in un linguaggio che ne permetta la trasmissione; si tramandano solamente attraverso l'imitazione e l'esperienza.

L'evoluzione del sistema economico e la crescente importanza del ruolo dell'informazione hanno portato le aziende a ripensare in termini nuovi le loro attività, la loro organizzazione e la formazione del proprio personale, dando vita a nuove professioni dell'informazione che toccano numerosi aspetti dell'azienda.

Prima tra tutti, la veglia è un'attività attraverso la quale l'impresa scruta il proprio ambiente per captare i segnali che potrebbero annunciare un cambiamento con delle ricadute sulla propria attività. Essa riunisce l'insieme delle tecniche volte a organizzare in maniera sistematica la raccolta, l'analisi e la diffusione ai responsabili aziendali delle informazioni utili al buon funzionamento dell'impresa.

Nell'ambito di quest'attività si distinguono due approcci diversi: il controllo e l'indagine. Mettere in atto una veglia efficace nella tradizionale forma del controllo è spesso complesso e costoso poiché deve essere ricettiva alle novità, individuare dei segnali premonitori, confrontare i vari indici ed essere continuativa. Tale tipo di controllo ha bisogno di risorse umane, finanziarie e tecniche e di molto tempo prima di portare a risultati concreti. Diversamente dal controllo, la logica dell'indagine non è quella di ottenere qualche informazione su vari soggetti, ma quello di trovare il massimo delle informazioni su un soggetto preciso e in un momento definito. Ciò permette di catalizzare le energie e le competenze in azioni ben definite, portando rapidi risultati.

Tra le attività orientate all'informazione emergono sia la veglia sia l'intelligence economica, con delle differenze, in quanto la veglia non è che una parte dell'intelligence economica, benché la più essenziale. L'intelligence economica si realizza quando i segnali individuati dalla veglia vengono analizzati in termini di opportunità e minacce, dando luogo a reazioni specifiche e a strategie aggressive.

Nella strategia delle imprese l'attività di "acquisto" ha assunto sempre maggiore importanza. La loro performance dipende sempre di più da risorse esterne. In questo contesto non è più sufficiente trovare dei buoni fornitori, ma è necessario stringere alleanze a monte con partner industriali in grado di concepire i prodotti in collaborazione con l'impresa. Tale attività, detta *sourcing*, è volta quindi a rivelare le strategie di acquisto, identificare le opportunità di alleanza, permettere all'impresa di anticipare la scelta dei fornitori e minimizzare i rischi legati ai cambi di fornitura.

Dalla fine degli anni '90 sono apparse nuove forme di valorizzazione dell'informazione, che risultano dalla convergenza di tre fenomeni: l'incremento delle banche-dati sulla clientela, l'esplosione della compravendita e delle transazioni elettroniche e i nuovi progressi tecnologici. Queste nuove pratiche di valorizzazione dell'informazione hanno dato vita a tre discipline: la *business intelligence*, la *e-business intelligence* e la *customer relationship intelligence*.

Le grandi imprese cercano continuamente soluzioni efficienti che permettano di sfruttare la disponibilità dei dati raccolti dai clienti per ottenere precise informazioni decisionali. Tale pratica, definita *business intelligence*, permette quindi alle aziende di sfruttare in maniera rapida ed efficace le informazioni contenute nelle proprie banche-dati attraverso confronti e incroci e di trasformarle in azioni commerciali mirate, acquisendo così un notevole vantaggio competitivo.

Grazie a internet i sistemi per ottenere informazioni sui consumatori sono ancora più numerosi. Il web è diventato indubbiamente un motore del commercio. La sua portata, coniugata alle tecniche di sicurezza dei metodi di pagamento, spinge sempre di più le aziende a lanciarsi sul commercio elettronico. A completamento delle banche-dati tradizionali, il web mette a disposizione delle aziende grandi quantità di dati relativi alle transazioni elettroniche, un'importante fonte di informazioni sui clienti e sulle loro abitudini di acquisto. Conseguentemente la *e-business intelligence* non mira a rispondere ai bisogni dei clienti, ma ad anticiparli o a orientarli.

La *e-business intelligence* applicata alla gestione delle relazioni con i clienti ha dato vita a una nuova disciplina chiamata *Customer Relationship Management (CRM)*. Essa raccoglie l'insieme dei metodi, degli strumenti e dei processi il cui obiettivo è quello di ottimizzare le relazioni con i clienti e in particolare le azioni di contatto, di vendita e di servizio. Ciò è indice di una crescente personalizzazione delle prestazioni proposte ai consumatori.

Per controllare l'ambiente economico e assimilare le numerose informazioni che vi confluiscano, le imprese devono disporre di conoscenze sempre più diversificate, che vanno a formare il loro capitale immateriale. Questo elemento intangibile pone tuttavia un nuovo problema di gestione che ha dato vita al *knowledge management* (gestione della conoscenza organizzativa). Lo scopo è catturare il capitale intellettuale per trasformarlo in azioni tangibili e renderlo accessibile. Attraverso la raccolta delle

esperienze e il confronto incrociato delle competenze, il *knowledge management* crea nuove capacità interne che possono rappresentare un vantaggio competitivo. La veglia e il *knowledge management* risultano essere, quindi, due facce della gestione dei valori intangibili dell'impresa, la prima orientata verso l'esterno mentre la seconda verso l'interno.

Ne consegue che per ottenere le informazioni e per organizzare la grande quantità di potenziali tecniche di controllo del sistema economico, sono indispensabili sia specialisti sia formatori interni, incaricati di creare reti e relazioni, di fare circolare l'informazione e di motivare e accompagnare le risorse umane, sia creatori di reti esterne e lobbisti proiettati all'esterno dell'azienda.

Sebbene gli strumenti informatici stiano diventando essenziali sia per cercare, sfruttare e immagazzinare le informazioni, sia per facilitare le comunicazioni interne, a fare la differenza tra un'impresa e l'altra è la competenza dell'operatore, l'astuzia della sua ricerca e la pertinenza con la quale la elabora. Trasformare l'informazione in conoscenza è una pratica di interpretazione e confronto che solo l'uomo può compiere.

Partendo dalla comparsa e dallo sviluppo delle pratiche di veglia, alcuni responsabili aziendali hanno affidato i compiti legati all'elaborazione dell'informazione al proprio dipartimento di *marketing*. Eppure esistono differenze fondamentali tra queste due discipline. Il marketing è l'insieme delle attività di controllo del mercato e di messa in opera delle modalità per conquistarlo. Nel campo dell'informazione, il marketing si limita alla raccolta e all'analisi sistematica dei dati relativi alle problematiche di commercializzazione dei beni e dei servizi e alla valutazione dei segmenti del mercato. La veglia, invece, si situa a monte del marketing. Attraverso il controllo del contesto economico, la veglia ottiene le informazioni che permetteranno al marketing di elaborare un'offerta pertinente. Più ampiamente, invece, l'intelligenza economica è una pratica operativa volta a modificare l'ambiente, sia condizionando la clientela per creare un mercato, sia contrastandone una possibile evoluzione per soffocare l'apparizione di un contesto favorevole a un concorrente o sfavorevole agli interessi dell'azienda.

Nelle aziende le mansioni legate all'informazione e all'intelligence economica si esplicano in nuove pratiche che fanno riferimento a quelle provenienti dal mondo dell'intelligence di Stato. Il recupero di informazioni per adattarsi o anticipare il sistema economico e le azioni per modificare il contesto o sottrarre un mercato a un concorrente non sono altro che la trasposizione delle tradizionali pratiche di intelligence al campo economico e che le imprese chiamano intelligence economica, veglia e guerra dell'informazione.

Per capire come avviene il trasferimento delle competenze dall'ambito dell'intelligence di Stato all'intelligence economica, è importante precisare che quello che genericamente viene definito "mondo dell'intelligence" non comprende solo i servizi segreti in senso stretto, ma riunisce mansioni diversissime, quali l'investigazione, l'intercettazione, l'azione, l'analisi, il controspionaggio, l'influenza ecc.

L'intelligence ingloba tutte le missioni di spionaggio e di influenza che un governo finanzia per tutelare le proprie iniziative di politica estera. Lo scopo dei servizi di intelligence è di completare o prolungare l'azione della diplomazia classica, scoprendo segreti a cui non avrebbe accesso o utilizzando dei metodi che gli sarebbero proibiti. Su un piano strettamente militare, l'intelligence serve a valutare le minacce e a decidere le opportunità d'azione.

Un servizio di intelligence tradizionale vede le proprie attività definite attorno a tre ambiti: la ricerca di informazioni, l'analisi delle informazioni e le operazioni pratiche. L'acquisizione delle informazioni avviene sia attraverso le risorse umane, come agenti e disertori, sia tramite gli strumenti tecnici per l'intercettazione delle comunicazioni, delle informazioni telematiche e della stampa. Questa seconda modalità d'azione, molto diffusa tra gli americani, ha il vantaggio di essere continua e di non coinvolgere la popolazione. Ma in realtà si tratta più di intercettazione o di osservazione che di intelligence. Inoltre gli strumenti di ricerca sono difficilmente in grado di filtrare le "voci" inutili. Sebbene i progressi tecnologici dei sistemi informatici facilitino sempre più l'acquisizione delle informazioni, avere un agente infiltrato permette di

raccogliere informazioni di qualità migliore. Tuttavia uno non esclude l'altro ed è necessario sviluppare entrambi i metodi in modo complementare.

Tutte queste informazioni devono essere convertite in un sistema utile per intraprendere delle decisioni e delle azioni. L'analisi dell'informazione si basa su tre fasi principali: il controllo incrociato, che assicura la qualità, l'affidabilità e la credibilità dell'informazione; l'interpretazione, che trasforma l'informazione in sapere e in conoscenza, dandole un senso; la sintesi, che richiede una presa di posizione netta e l'elaborazione di una strategia tesa a influire sui decisori.

Una volta ottenuta l'informazione, essa deve essere trasformata in azione. Oltre alle tradizionali azioni di intelligence, i servizi segreti sono in grado di occuparsi di altri tipi di operazioni di interferenza: l'azione politica, ossia la fornitura di denaro, consigli o assistenza a un governo o un gruppo in un Paese straniero; l'azione psicologica, ossia i metodi utilizzati, sia apertamente sia clandestinamente, per influenzare gli eventi, le azioni dei Paesi stranieri e i comportamenti dei loro abitanti, come la propaganda clandestina e la disinformazione orale e scritta; infine, l'azione diretta, ossia le operazioni condotte direttamente da un servizio segreto, quali sabotaggi, eliminazione fisica di dirigenti nemici e diverse azioni destinate a provocare il caos in uno Stato straniero. Alla CIA, per esempio, le attività clandestine rappresentano solo il 5% del bilancio, ma sono quelle più conosciute e rese celebri nei romanzi e nei film di spionaggio.

Tra tutte le pratiche di intelligence, quella che si è adattata più velocemente e più naturalmente all'impresa, per mezzo dell'intelligence economica, è quella del "ciclo dell'informazione". Essa rappresenta lo schema di ragionamento seguito dai servizi di intelligence attraverso quattro sequenze consecutive: la formulazione del bisogno di informazione all'origine di ogni pratica di intelligence; la raccolta delle informazioni per mezzo di diversi strumenti di ricerca; l'analisi e la trasformazione dell'informazione per conferirle un senso; e, infine, lo sfruttamento e la "commercializzazione" dell'informazione attraverso la sua integrazione nei processi di decisione e di azione. Queste quattro funzioni sono di grande importanza, poiché l'intelligence è come una catena in cui il valore dell'insieme è uguale a quello dell'anello più debole.

Sebbene la nozione di intelligence economica sia nuova, la sua pratica non lo è affatto. Dalla fine del Medioevo, alcuni banchieri europei crearono dei servizi di

intelligence concedendo dei prestiti agli Stati. Essi avevano bisogno di essere informati sulla loro evoluzione politica e sul loro potenziale economico poiché per poter speculare sul denaro e sulla merce dovevano essere in grado di prevedere gli avvenimenti che avrebbero potuto influenzarli. Uno dei migliori utilizzatori dell'informazione a scopi economici fu Nathan Rothschild il quale, essendo stato informato del risultato della battaglia di Waterloo prima delle autorità britanniche, mise in atto una strategia per cui vendette i titoli di Stato del governo inglese, provocandone la caduta, e li riacquistò in massa subito dopo. Nel momento in cui la notizia della vittoria raggiunse Londra, i titoli rimontarono vertiginosamente, arricchendo notevolmente Rothschild.

L'intelligence economica appare quindi come la figlia legittima dell'intelligence. Le sue funzioni e missioni sono la trasposizione delle tradizionali professionalità dell'informazione nella sfera economica, pubblica e privata. La veglia passiva (o sorveglianza ambientale) corrisponde ai compiti di documentazione e di controllo della situazione internazionale effettuati quotidianamente. La veglia attiva (o investigazione) corrisponde alla ricerca di informazioni sul campo, a complemento o a verifica di ipotesi elaborate altrove. Nel momento in cui l'investigazione conferma una pista (minaccia o opportunità), l'impresa viene spinta a compiere un'azione di attacco o contrattacco (OPA, campagna sulla stampa, destabilizzazione di un concorrente, uso offensivo dell'informazione, lobbying, influenza...).

Le recenti evoluzioni tecnologiche avvicinano e mettono a confronto i mondi dell'impresa e dell'intelligence. Grazie all'evoluzione delle imprese in questa prospettiva, si è verificata la nascita di diverse funzioni molto specializzate che richiamano le grandi figure dei servizi di intelligence: ricerca tecnica e umana, sfruttamento e analisi, influenza e azioni segrete, sicurezza e controspionaggio. Il trasferimento delle professionalità e delle pratiche dell'intelligence verso le imprese è avvenuto molto naturalmente secondo due modalità: attraverso un trasferimento diretto legato al movimento delle risorse umane e attraverso una cultura condivisa fondata su scambi frequenti e regolari tra il mondo delle imprese e quello dell'intelligence statale.

Si osserva che gli Stati con deboli implicazioni politiche e militari internazionali, ma con una forte apertura economica verso l'estero, come il Giappone, la Germania e la Svezia, sono più performanti nel campo dell'intelligenza economica.

L'informazione e l'intelligence economica occupano un ruolo sempre più importante nella vita delle imprese. Quelle che sapranno utilizzarle in maniera vantaggiosa accresceranno enormemente le possibilità di avere successo, a condizione però che sappiano operare contemporaneamente nelle tre dimensioni della competizione economica: l'*intelligence di mercato*, l'*intelligence esterna al mercato* e l'*intelligence organizzativa*.

Per meglio rispondere alle aspettative del mercato, l'impresa ha bisogno di un'intelligence orientata a monitorare i concorrenti, le nuove tecnologie, i consumatori e il contesto economico. Essa comprende l'insieme delle azioni di ricerca, di analisi e d'influenza adottate dall'impresa nell'attività commerciale, come le pratiche di veglia, *business intelligence*, *e-business intelligence*, *CRM intelligence*, marketing, *benchmarking* e *reverse-engineering*. Lo scopo è quello di permettere all'azienda di conquistare il mercato migliorando la qualità dei propri prodotti o servizi, sviluppandone di nuovi, restando in contatto con i propri clienti o individuando nuove possibilità di sviluppo, sempre nel rispetto delle regole della concorrenza. L'intelligence di mercato è ampiamente diffusa negli Stati Uniti, dove numerose aziende fanno sorvegliare continuamente i mercati, la posizione dei propri prodotti e le azioni della concorrenza da veri e propri centri di informazione dotati di potenti strumenti informatici.

Nell'attuale contesto competitivo, influenzato da tensioni geoeconomiche, il solo controllo del mercato però non è più sufficiente. L'azienda deve quindi avere una visione molto più ampia dei propri interessi, "oltre il mercato", per identificare tutti i tipi di azione in grado di portarle benefici o svantaggi. Deve anche imparare a sviluppare nuove azioni aggressive e influenzare a proprio favore la politica del proprio governo per godere del suo appoggio al momento necessario. Questo tipo di pratica intende quindi modificare il contesto economico, in maniera circostanziata o continua, a vantaggio degli interessi dell'impresa e del suo Paese di appartenenza, arrivando a prendere il controllo di un mercato e a condizionare o imporre gusti e bisogni. Lo scopo dell'azienda è quello di portare al successo il proprio prodotto, a discapito dell'eccellenza, mirando all'eliminazione dell'avversario piuttosto che a un proprio

adattamento al mercato. Questa intelligence esterna al mercato rientra quindi nel campo della guerra economica e non della semplice concorrenza, poiché non ci sono regole e tutto è lecito.

Infine, l'impresa deve da un lato aggiornare continuamente le proprie strutture, l'organizzazione e il funzionamento, migliorando la performance intrinseca per rispondere meglio agli stimoli di innovazione, produzione e servizi, e dall'altro monitorare la propria stabilità per resistere a ogni destabilizzazione provocata dalle evoluzioni e dai concorrenti. In quest'ottica il miglioramento delle competenze del dipendente è essenziale per garantire l'efficienza dell'impresa attraverso la coesione e la motivazione delle risorse umane. È necessario quindi acquisire informazioni specifiche sull'evoluzione delle mentalità, sui nuovi modelli di management e sul clima interno. Queste informazioni sono utilizzate dall'intelligence organizzativa per migliorare costantemente il funzionamento interno dell'impresa, nei campi delle risorse umane, tecniche e organizzative. Così facendo l'azienda pone i dipendenti di fronte a tre sfide: lo sviluppo delle competenze individuali, la proiezione in una cultura collettiva di condivisione e di scambio, e infine la modifica della natura delle relazioni sociali.

La conoscenza è diventata l'ingrediente essenziale per la creazione di valore, più ancora del capitale e delle risorse materiali. Per essere efficiente un'impresa deve trasformarsi in un'organizzazione in continuo apprendimento, nella quale il successo è raggiunto quando i dipendenti mettono in pratica azioni nuove e utili, senza che questo venga richiesto o insegnato loro. Ciò genera nuovi comportamenti e un nuovo funzionamento in cui i dipendenti assumono un ruolo caratterizzato da maggiore creatività, responsabilità e investimento personale. Operare in questo modo permette all'azienda di creare una sinergia tra il proprio sviluppo e quello del personale che ne fa parte. Lo scopo è di organizzarsi per "imparare a imparare" più velocemente delle evoluzioni, delle minacce e della concorrenza.

L'aumento delle fonti di informazione, la gestione in tempo reale delle conoscenze e la dimensione mondiale delle reti di informazione obbligano i responsabili d'azienda ad ammettere che non possono più essere a conoscenza di tutto e soprattutto decidere da soli. In quest'ottica, l'intelligence organizzativa incita i dipendenti a lavorare in gruppo e assieme alla direzione, sottolineando l'importanza degli scambi

interni che, per mezzo della condivisione delle conoscenze, permettono a ogni persona di accrescere le proprie competenze.

La performance sociale e la performance globale delle imprese e delle organizzazioni sono caratterizzate da un legame molto stretto. Infatti, l'impresa non è solamente un organismo a vocazione economica, ma è anche un sistema sociale che per la maggior parte dei dipendenti è la principale fonte di identità e un luogo privilegiato per l'instaurazione di rapporti sociali. In quanto corpo sociale, l'azienda è quindi anche un soggetto vulnerabile e il suo funzionamento ne condiziona la buona o cattiva riuscita.

L'intelligence organizzativa si occupa quindi dello sviluppo dei nuovi saperi e delle nuove competenze nell'impresa, portando l'impresa di domani a diventare un luogo caratterizzato da un'innovazione costante che, grazie alla capacità di captare e condividere le informazioni, si assicurerà un vantaggio competitivo.

Bibliografia

Éric Denécé, *Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées-Information Stratégie Guerre économique*, Harmattan, 2001