

## **Intelligence Economica.**

*L'Intelligence Economica può supportare gli Stati e garantire la loro sopravvivenza? Percorriamo un viaggio tra globalizzazione e megadiplomazia alla ricerca di strumenti di Intelligence efficaci ed a basso costo.*

di Massimo Franchi

Il tema dell'Intelligence Economica è divenuto particolarmente importante dopo la caduta del muro di Berlino. Gli Stati-nazione, prima di tutti gli USA, hanno riconvertito i loro apparati di Intelligence spostando l'attenzione sulle nuove minacce asimmetriche, derivanti principalmente dall'organizzazione del mondo scaturita dalla forza d'urto della terza ondata della globalizzazione.

Per dovere di cronaca, tutte e tre le ondate di globalizzazione hanno avuto come pionieri paesi diversi dall'Italia: Inghilterra, Usa e Germania. Ogni "spinta", a partire dalla fine del 1700 ad oggi, ha toccato settori diversi, dal tessile all'informatica solo per fare qualche esempio, ed apportato importanti cambiamenti nelle imprese, nella società e nella vita del singolo individuo.

Il commercio ha conferito alla proprietà la circolazione e la tecnologia odierna, applicata alla finanza, l'ha resa praticamente inafferrabile. Viviamo in un mondo sempre più complesso, nel quale la guerra tradizionale è stata sostituita dal *commercio* e dalle *infowar*, molto meno costosi in termini di vite umane e molto più profittevoli. Il denaro, soprattutto quello elettronico, si nasconde e si dilegua (non era così presso gli antichi) e qualsiasi Stato rimane paralizzato di fronte a questo processo che pare non avere limiti e confini.

Adam Smith, classico dell'economia, esaminò il ruolo del commercio affermando ne *La Ricchezza delle Nazioni*, pur con una visione incompleta degli effetti della Rivoluzione Industriale, che le città dedite ai commerci ed alla produzione contribuiscono al progresso secondo diverse modalità tra cui l'introduzione dell'ordine, della sicurezza e del buon governo.

Prima ancora, il mercantilismo (1500/1600) misurava la forza di uno Stato dal saldo della bilancia commerciale: le esportazioni dovevano prevalere sulle importazioni. I protagonisti erano i mercanti, nella triplice veste di uomini d'affari, marinai e soldati.

Lo sviluppo commerciale, nelle diverse fasi di globalizzazione, ha illustrato una profonda verità: la base effettiva della moralità sociale coincide col proprio interesse. La disonestà di solo una delle organizzazioni facenti parte del sistema, dalle banche alle assicurazioni, mina la prosperità di tutte: esempio recente nell'Unione Europea è il caso della Grecia.

Viviamo in un mondo in cui le nazioni comprano e vendono simultaneamente: chi distrugge un concorrente elimina anche un cliente o un potenziale cliente (*prospect*). Un mondo che dipende da tre forze principali: il capitalismo, con la tensione costante a conquistare sempre nuovi mercati, le innovazioni tecnologiche, per ottenere un vantaggio competitivo duraturo, e la volontà politica dei grandi paesi leader.

Questo sistema produce vincenti e perdenti, anche analizzandolo solo in termini di scambi commerciali, con forte impatto sui redditi e sulla vita delle persone.

Oggi, l'*offshoring* (cioè la dimensione internazionale dell'outsourcing) ingigantisce ancor di più vantaggi e svantaggi aumentando l'incertezza riguardo ai cambiamenti indotti dalla globalizzazione dei commerci; incertezza che ha ricadute pesanti sulla fascia della popolazione in maggiore difficoltà rendendo più difficile la risposta dei governi. Le multinazionali stanno lontano dai paesi poveri, che non offrono ampi mercati di sbocco, disponibilità di fattori a basso costo e buona qualità. I paesi più poveri hanno attratto finora solo il 6% degli Ide<sup>1</sup>, investimenti diretti esteri, ma il tema delle terre rare e la scarsità delle materie prime potrebbe modificare, in modo repentino, questi parametri. I processi di liberalizzazione dei commerci avanzano attraverso trattative settoriali tra paesi avanzati e in via di sviluppo. Europa, Usa e Giappone sono molto cauti nel liberalizzare i beni agricoli e nel ridurre le sovvenzioni a sostegno del settore. Gli Usa, almeno prima dell'era Obama, si opponevano all'eliminazione protezionista di alcuni comparti industriali ed al cambiamento delle norme sull'immigrazione. La Cina, in modo particolare, è un paese in via di sviluppo solo sulla carta rappresentando ormai la seconda economia al mondo a supporto della quale impiega strumenti convenzionali e non.

I negoziati vedono richiedere, da parte dei paesi avanzati, maggiori standard lavorativi ed ambientali, norme più severe sugli investimenti esteri, ecc.; temi giudicati non prioritari dai paesi in via di sviluppo che temono limitazioni ai loro progetti industriali. Gli accordi siglati, sia in via bilaterale che multilaterale, sono certamente positivi anche se difficilmente contengono le spinte sperequative tipiche del mercato globalizzato.

Il benessere economico e sociale di uno Stato è considerato strategico e da difendere, a qualsiasi costo, perché alla base dello svolgimento regolare della vita democratica. La guerra commerciale è sempre stata praticata precedendo quella classica. Pensiamo alle guerre commerciali anglo-tedesche alla base dei timori descritti nella principale opera di Norman Angell, *La grande Illusione (The Great Illusion)*, e a quelle in corso tra l'Unione Europea e la Cina in relazione alle nuove tecnologie, ai marchi ed ai brevetti.

### **Megadiplomazia e Relevant Information**

Per conquistare nuovi mercati occorre possedere le informazioni necessarie: tutti, anche le PMI italiane e non solo i campioni nazionali, hanno la necessità di raccogliere, elaborare ed utilizzare le informazioni per prendere delle decisioni o generare delle attività. Nella logica del Sistema Qualità, ben conosciuta in ambito aziendale, occorre verificare i risultati per innescare quel processo di miglioramento continuo che permette all'organizzazione di evolversi nel tempo.

La proposta di valore di un paese, *value proposition*, sarà l'obiettivo del competitor che dovrà lottare per non perdere terreno, cercando di capire quali possono essere le opportunità, anticipando le mosse dell'avversario e riducendo il fattore di rischio del proprio patrimonio, soprattutto del capitale intellettuale, vero *intangible asset*.

---

<sup>1</sup> Ferdinando Targetti e Andrea Fracasso, *Le sfide della globalizzazione*, Francesco Brioschi Editori, anno 2008, pag. 58.

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

Il sistema di Intelligence Economica dovrebbe fornire adeguate informazioni all’attenzione dei *policy maker*, politici e rappresentanti delle aziende considerate campioni nazionali da difendere. Può accadere però, come per l’apparato industriale italiano, che ci si trovi di fronte a migliaia di piccole e medie imprese che spesso competono nel mondo, in settori strategici, contro i colossi degli altri paesi, magari organizzati in *public company*. Come comportarci e come fare buona Intelligence Economica?

WikiLeaks ha minato le basi della diplomazia generando attriti tra paesi alleati che si sono visti pubblicare informazioni riservate o perlomeno ritenute tali. La diplomazia, da sempre al lavoro secondo rigidi cerimoniali, corre però ben altri pericoli e si dimostra oggi insufficiente per governare il mondo. L’accesso all’informazione ed alla tecnologia di milioni di persone, di qualsiasi ceto sociale, permette lo scatenarsi di cambiamenti reali. Ogni persona nel mondo è in grado, o lo sarà a breve, di perseguire i suoi fini attraverso una molteplicità di interconnessioni informatiche e tecnologiche che potranno generare infinite comunità. Si tratta di un “*bricolage di movimenti, esperimenti di governo, network, regolamenti soft e tutti gli altri sistemi che possono emergere a livello locale, regionale e globale*”<sup>2</sup>. Sarà un mondo nel quale istituzioni governative, aziende, organismi no profit, comunità locali, gruppi di persone online coesisteranno all’insegna del *pragmatismo*.

Questa complessità potrà essere governata dalla *megadiplomazia*<sup>3</sup>, intesa quale sistema che sta all’incrocio di questo network globale nel quale la risoluzione dei problemi sarà demandata a coalizioni di attori che coopereranno, anche in modo volontario, per raggiungere obiettivi specifici e pragmatici.

In questo scenario l’Intelligence Economica diventa non solo fondamentale ma risorsa necessaria per sopravvivere; occorre fare in modo che almeno un attore dello Stato-nazione possa trovarsi al tavolo che conta e rappresentare gli interessi della cittadinanza, o della maggior parte della stessa.

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

L’Intelligence Economica, per deformazione settoriale, sembra essere più flessibile nell’affrontare i nuovi rischi rispetto alle rigidità dell’Intelligence Militare. “*L’Intelligence economica deve trattare soprattutto di incertezze, ha un campo d’azione molto più ampio e differenziato, una ricca gamma di operatori pubblici e privati per la raccolta e l’analisi delle informazioni, e diversi utilizzatori*”<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Parag Khanna, Come si governa il mondo, Fazi Editore, anno 2011, pag. 311.

<sup>3</sup> Parag Khanna, Come si governa il mondo, Fazi Editore, anno 2011, pag. 34.

<sup>4</sup> Carlo Jean e Paolo Savona, Intelligence Economica, Rubbettino, anno 2011, pag. 53.

## Idee per un'Intelligence a basso costo

In questo particolare momento storico sono pochi gli Stati che non hanno problemi di bilancio. Le grandi democrazie occidentali, prima fra tutte l'Italia, devono rivedere la spesa pubblica operando tagli che colpiscono il sistema sociale, *welfare*, generando attriti e spinte antagoniste.

Anche i ministeri della Difesa e degli Interni dovranno sottoporsi ad una forte dieta dimagrante: strutture create secondo logiche passate non sono in grado di contrastare le minacce emergenti o semplicemente costano troppo e sono al di sopra delle nostre possibilità.

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

Volutamente non tratteremo del processo di Intelligence Economica, e delle sue fasi, ma ci occuperemo di soluzioni a basso costo, già percorse da diversi Stati e applicabili anche all'Italia, con una piccola novità relativa alla peculiarità della PMI.

Ecco, alcune soluzioni *low cost*:

- potenziamento dell'Intelligence da Fonti Aperte, **OSINT**;
- impiego del bacino dei **Riservisti**;
- impiego dei **cervelli in fuga**;
- progetto **Defence of PMI**;

**OSINT** (Open Source INTelligence). *“Se l'informazione è precisa all'85%, tempestiva e condivisibile, è secondo me molto più utile di un compendio di documenti classificabili come segretissimi, troppo abbondanti, in ritardo e che necessitano di una cassaforte e tre ufficiali di sicurezza per poterli spostare sul campo di battaglia”*<sup>5</sup>. Questa frase racchiude tutte le potenzialità e la flessibilità delle fonti aperte. Si tratta di informazioni del settore privato che possono aiutare a reperire dati in paesi in via di sviluppo o “non coperti”, in organizzazioni non governative e nel mare di internet. Anche l'OSINT prevede il processo di selezione, analisi e presentazione del materiale informativo in tempi rapidi.

La bontà dell'OSINT, utilizzato massicciamente dalle aziende multinazionali, sta nel fatto che le informazioni sono ottenute con mezzi etici e legali, dunque facilmente fruibili e condivisibili nel quotidiano. L'OSINT, da distinguere rispetto all'OSIF (grandi quantità di informazioni multilingue e multimediali raccolte per essere rielaborate), permette di conoscere chi possiede la conoscenza e di sapere dove cercare; non si tratta di semplici articoli di giornale o di pezzi presi da Internet ma di fonti associate, di un *metasistema* complesso la cui mappa deve essere conosciuta dai produttori e dagli utenti di Intelligence. Un *metasistema* con costi competitivi le cui risposte dovrebbero essere fornite al più basso costo possibile.

---

<sup>5</sup> Robert David Steele, Intelligence, Rubbettino, anno 2002, pag. 189.

Ricordiamo, brevemente, alcune caratteristiche dell'OSINT<sup>6</sup>:

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

**I Riservisti.** I riservisti sono presenti anche nelle Forze Armate italiane e rappresentano risorse già addestrate, motivate, competenti, spesso ben inserite nel tessuto economico con posizioni manageriali di rilievo (riserva selezionata). Si tratta di cittadini-soldati disponibili ad impegnarsi per il loro paese, non per denaro, che possono fungere da “rete estera sul campo a basso costo” attraverso un intelligente impiego nei settori considerati strategici: comunicazioni, energia, biotecnologie, finanza, ecc. La loro particolare preparazione gli consente di passare facilmente dal ruolo civile a quello militare, e viceversa, attraverso forme contrattuali leggere e legate a progetti specifici.

Dal punto di vista della sicurezza interna, possiamo estendere questo concetto pensando al contributo dato al sistema nazionale di protezione civile dagli Alpini, dai Carabinieri, dall'UNUCI e dalle altre associazioni combattentistiche presenti nel nostro territorio: un contributo prezioso, professionale e gratuito. Un impegno che potrebbe dar vita, in un momento di risorse scarse, ad una versione italiana, dunque con i dovuti sistemi di controllo democratico, dell'*Intelligence Minutemen*<sup>7</sup>.

**I Cervelli in fuga:** migliaia di giovani italiani, i rappresentanti di quelli che Peter Drucker indicò come *knowledge worker*<sup>8</sup>, sono costretti ad emigrare in paesi stranieri dove arrivano a ricoprire ruoli di responsabilità in organizzazioni importanti e nei più svariati settori. Si tratta di risorse particolarmente qualificate che non trovano spazio nel loro paese a causa degli antichi mali della penisola. Anch'essi, spesso non considerati dalle istituzioni operanti all'estero, possono rappresentare una rete informativa qualificata, a basso costo e facilmente acquisibile.

Una buona domanda dovrebbe essere: perché mandare una spia professionista se è possibile impiegare uno studente?

**Defence of PMI**<sup>9</sup>. Per quel che riguarda le PMI, in Italia oltre il 71% del valore aggiunto è generato da questa tipologia d'impresa, occorre operare una discriminazione e supportare, realmente e non solo a parole, le aziende che rappresentano, pur con le loro piccole dimensioni, punte di eccellenza. Come identificarle? Una risposta la troviamo nella fonte del valore di queste imprese, cioè nei loro

<sup>6</sup> Robert David Steele, *Intelligence*, Rubbettino, anno 2002, pag. 203.

<sup>7</sup> Robert David Steele, *Intelligence*, Rubbettino, anno 2002, pag. 127.

<sup>8</sup> Peter Drucker, *Manuale di Management*, Etas, anno 2000, pag. 40.

<sup>9</sup> Il progetto **Defence of PMI/SMC** è comparso, negli anni 2010/2011/2012, in diversi articoli di Massimo Franchi pubblicati nella rivista *Capitale Intellettuale*, [www.capitale-intellettuale.it](http://www.capitale-intellettuale.it).

*intangible asset*. Fatturato, numero dei dipendenti, margine, certificazione ISO, partecipazione a fiere, sono indicatori poco significativi della capacità di competere. Invece, è fondamentale conoscere a quali clienti si vende nel mondo, sapere chi sono i partner/fornitori di tecnologia, elencare quanti brevetti sono stati depositati e su cosa, valutare a quali gruppi di studio mondiali si partecipa e se si sono ottenuti premi sull'innovazione nei paesi stranieri. E ancora, diventa interessante considerare le ore di formazione erogate al personale per monitorare la capacità di attirare talenti, capire se sono presenti piani strategici e studiarne il contenuto. Molto spesso, da queste osservazioni può emergere che una PMI italiana, magari del fatturato di qualche milione di euro, è stata premiata da un Ministero straniero, oppure che è la prima fornitrice di un particolare componente per un importante costruttore americano o che nel piano strategico prevede di triplicare il fatturato, tramite un'acquisizione, divenendo l'organizzazione di riferimento per gli stakeholder di un territorio.

### Conclusioni

I modelli accademici di classificazione strategica aziendale di un settore, come le cinque forze competitive di Porter<sup>10</sup>, devono ormai confrontarsi con le nuove tendenze in atto ed essere integrati tramite pratiche innovative che tengano conto di come, in molti mercati, l'offerta oltrepassi la domanda. Si tratta di nuovi approcci che superano i concorrenti come *benchmark*, costruendo diverse logiche strategiche di *value innovation*. La Strategia Oceano Blu, ad esempio, *“invece di concentrarsi sull'obiettivo di battere la concorrenza, richiede di concentrarsi sull'obiettivo di neutralizzarla offrendo agli acquirenti e all'azienda stessa un aumento significativo del valore e aprendo uno spazio di mercato nuovo e incontestato”*<sup>11</sup>.

Dobbiamo ripensare alla teoria economica, gli economisti di professione sono molto bravi a commentare le crisi ma faticano a prevederle, adeguandola agli standard attuali di mercato e rivedere l'approccio all'Intelligence Economica, per renderla veramente efficace, superando i complessi tipici del nostro paese, come la Sindrome del Palio di Siena<sup>12</sup>.

Pensare fuori dagli schemi, in un mondo inondato da non-denaro, sostenendo il sistema imprenditoriale italiano che propone serie transazioni economiche basate su prodotti, servizi e commercio. Come spesso ricordava Peter Drucker l'unico fattore di differenziazione odierno è rappresentato dalla produttività delle risorse umane: i *knowledge worker* non sono intercambiabili.<sup>13</sup> L'Impero dell'Economia è differente da tutti gli altri che lo hanno preceduto: governa con mezzi psicologici. L'Economia determina chi è incluso o escluso, è *“il luogo dove oggi risiede l'inconscio e dove il bisogno di analisi psicologica è maggiore”*<sup>14</sup>. Se l'Economia diventa teologia, cioè il rituale che unisce tutti i popoli con un solo culto, occorre capire dove sta il suo potere.

<sup>10</sup> Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, anno 2003, pag. 79.

<sup>11</sup> Chan Kim e Renée Mauborgne, *Strategia Oceano Blu*, Etas, anno 2010, pag. 14.

<sup>12</sup> Roberto Bonzio, [www.italianidifrontiera.com](http://www.italianidifrontiera.com).

<sup>13</sup> Peter Drucker, *Lezioni Inedite*, Etas, anno 2010, pag. 255.

<sup>14</sup> James Hillman, *Il Potere*, Edizioni Bur, anno 2003, pag. 15.