



ASSOCIAZIONE ITALIANA ANALISTI
DI INTELLIGENCE E GEOPOLITICA

LA CORPORATE INTELLIGENCE COME VANTAGGIO COMPETITIVO

PREDOMINIO COGNITIVO, CONSAPEVOLEZZA
SITUAZIONALE AVANZATA E SUPERIORITÀ
INFORMATIVA PER LE AZIENDE A
ESPOSIZIONE GLOBALE

Research paper 3/2021

LA CORPORATE INTELLIGENCE COME VANTAGGIO COMPETITIVO.

PREDOMINIO COGNITIVO, CONSAPEVOLEZZA SITUAZIONALE AVANZATA E SUPERIORITÀ INFORMATIVA PER LE AZIENDE A ESPOSIZIONE GLOBALE.

A. Vivaldi

Roma, 11 Ottobre 2021

Le opinioni e i contenuti riportati dagli autori in questa pubblicazione sono strettamente personali e non rappresentano necessariamente l'Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica. La responsabilità dei contenuti è esclusivamente degli autori.



Attribution - Non Commercial - No Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

- **Attribution** – You must give [appropriate credit](#), provide a link to the license, and [indicate if changes were made](#). You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **Non Commercial** – You may not use the material for [commercial purposes](#).
- **No Derivatives** – If you [remix, transform, or build upon](#) the material, you may not distribute the modified material.
- **No additional restrictions** – You may not apply legal terms or [technological measures](#) that legally restrict others from doing anything the license permits.

Introduzione.

Lo scopo di questo paper è di identificare alcuni concetti fondamentali per stabilire una dottrina di base inerente l'Intelligence per le aziende (*Corporate Intelligence*). Questa viene qui intesa non come funzione dipendente dalla Security aziendale, che ne inficerebbe la portata anche offensiva, ma come unità a sé stante nell'ambito dell'organizzazione aziendale, come già avviene in molte multinazionali straniere, le quali si sono dotate di *Global Intelligence Units* indipendenti e integrate olisticamente nella direzione aziendale, a supporto non solo della funzione di Security, ma più in generale delle operazioni e del risk management.

Scorporare l'Intelligence dalla Security, rendendola funzione di supporto a tutte le altre direzioni aziendali, significa renderla *gli occhi e le orecchie* dell'impresa, quindi un processo imprescindibile su cui fondare i meccanismi decisionali a tutti i livelli (strategico, operativo, tattico).

Dotarsi di un siffatto processo deve significare per l'azienda l'acquisizione di un vantaggio competitivo su tutti gli altri attori, in particolare i concorrenti, determinando quindi una maggiore capacità di controllo del mercato durante il normale corso delle operazioni e una più efficace e rapida risposta in caso di emergenze ed eventi eccezionali che possono alterare il normale funzionamento del mercato (*disruptive events*).

Buona parte dell'architettura concettuale qui presentata, in termini di definizioni e processi, è mutuata dall'ambito dell'Intelligence militare, la quale, rispetto al più ampio spettro dell'Intelligence afferente al più ampio dominio istituzionale della sicurezza nazionale, ha il vantaggio di essere maggiormente pragmatica e facilmente traslabile dalle operazioni militari a quelle aziendali, sulla falsa riga di quanto è possibile fare con i principi del Comando e Controllo e, più un generale, con i processi di *decision making*.

È necessario qui sempre tenere a mente la natura portante dell'Intelligence: un processo di *knowledge management* il cui scopo è permettere decisioni più rapide, accurate, efficienti, tanto in situazioni di normalità quanto durante lo svilupparsi di un'emergenza.

Definizioni.

Predominio cognitivo.

Il predominio cognitivo (*cognitive dominance*) è stato definito dal chirurgo Mark McLaughlin (McLaughlin, Coyne, 2019) come una consapevolezza situazionale avanzata che facilita decisioni rapide e accurate in situazioni di stress e che presentano un tempo estremamente limitato in cui decidere. Nell'Aprile 2021, attraverso la circolare TC 3-22.69, il concetto è stato integrato nella dottrina dello US Army a livello di addestramento individuale.

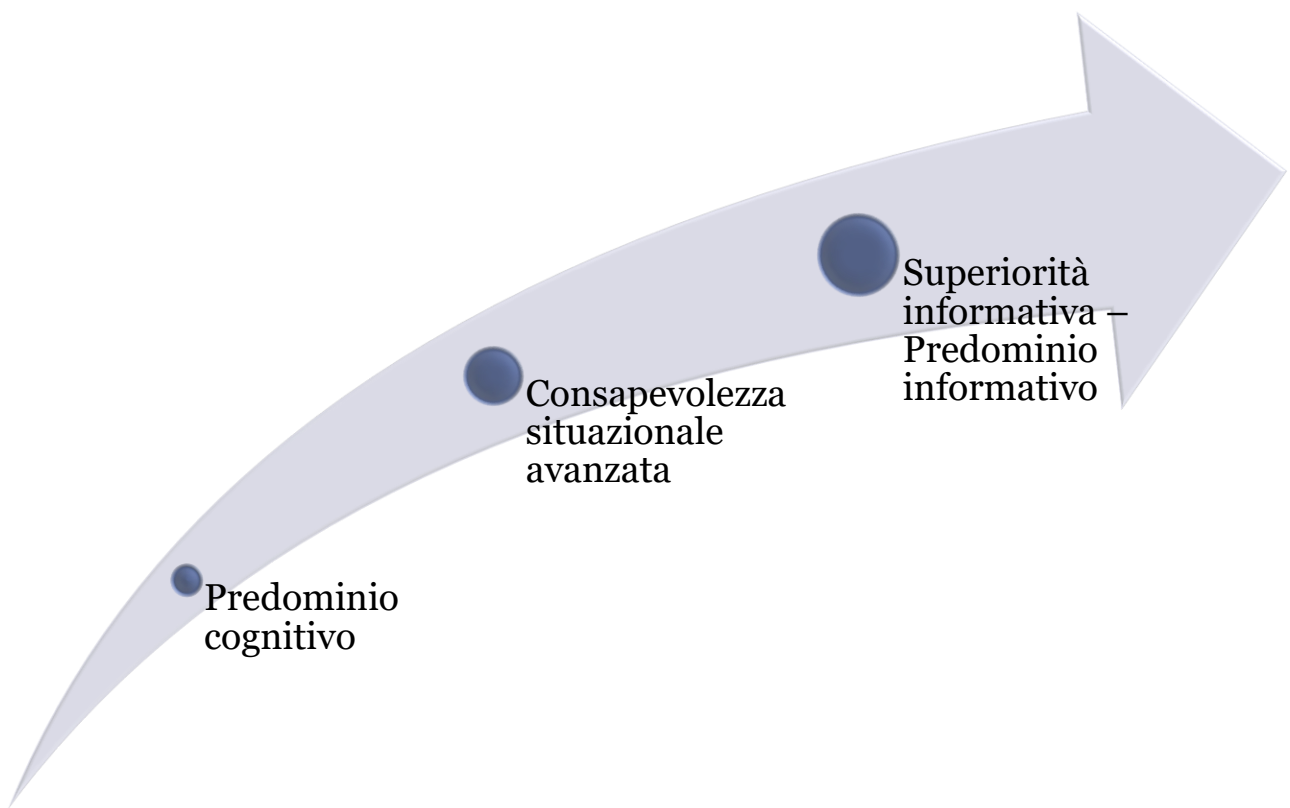
Consapevolezza situazionale avanzata.

La consapevolezza situazionale (*situational awareness*) è la conoscenza immediata delle condizioni in cui si opera, includenti queste uno specifico limite geografico e temporale, determinate da un processo conoscitivo

multidimensionale e olistico. La versione avanzata della consapevolezza situazionale porta questa conoscenza a un livello superiore, in cui gli attori (individui e organizzazioni) sono in grado di mantenere una postura predittiva e proattiva durante le operazioni, mantenendo quindi costantemente l'iniziativa ed evitando la manipolazione e l'iniziativa di altri attori (ostili o neutri). L'acquisizione e il mantenimento della consapevolezza situazionale avanzata comportano l'ottenimento della superiorità informativa.

Superiorità informativa.

La capacità di ottenere attraverso la gestione della conoscenza un vantaggio competitivo rispetto agli attori ostili. Tale vantaggio è anche detto predominio informativo (*information dominance*).



Il predominio cognitivo tra acquisizione delle informazioni, euristiche cognitive e pensiero critico.

McLaughlin crea il concetto di predominio cognitivo per rispondere efficacemente a una situazione professionale specifica: evitare il panico in sala operatoria. Di per sé il concetto non esiste nella letteratura di psicologia clinica e cognitiva, tuttavia potrebbe essere definito come la capacità di essere profondamente consapevoli dei propri processi cognitivi e selezionare di volta in volta quelli più adatti alla situazione, partendo dal presupposto che la maggioranza delle decisioni umane non sono prese razionalmente, ma sulla base di “scorciatoie” mentali chiamate euristiche cognitive.

Le euristiche cognitive, in quanto schemi prefissi semplificati, da un lato permettono decisioni più rapide, dall'altro possono indurre in errore quando lo scenario in cui si opera è ad alta complessità. Per portare un esempio pratico, l'addestramento *strictu sensu*, in particolare negli ambiti militare e sportivo, si fonda sulla creazione di un'euristica che porta l'individuo a rispondere in maniera automatica a uno specifico stimolo (sento uno sparo → associo lo sparo a un evento ostile → mi pongo in copertura → individuo la provenienza → rispondo al fuoco).

Alla base delle euristiche vi è la teoria della razionalità limitata, secondo la quale il nostro cervello ha delle risorse limitate e, dovendo ottimizzare il processo decisionale, attua una scelta sulla base del rapporto costo - benefici. Le euristiche permettono decisioni rapide volte al favorire la sopravvivenza dell'individuo in situazioni di emergenza, ma come detto possono comportare grossolani errori nel momento in cui si ha a che fare con scenari complessi: le euristiche – si potrebbe dire – sono anche alla base dei bias cognitivi e delle fallacie logiche.

Per ottenere il predominio cognitivo è quindi necessario:

- Essere consapevoli dei propri meccanismi cognitivi (*self awareness*);
- Potenziare i medesimi meccanismi al fine di acquisire le informazioni corrette e utili, scartando il “rumore” (*noise*, l'insieme di informazioni false o non pertinenti la decisione);
- Essere consapevoli dell'ambiente operativo in cui si prendono decisioni, ovvero ottenere una consapevolezza situazionale avanzata;
- Applicare i meccanismi cognitivi adatti alla situazione.

Diversamente dalle euristiche, che sono appunto scorciatoie, il pensiero critico richiede al nostro cervello un maggiore dispendio di energie e tempo. Pensare criticamente significa analizzare le informazioni acquisite tenendo conto della complessità delle stesse e dell'ambiente cui pertengono, arginando euristiche, bias e fallacie logiche.

Se considerassimo un'organizzazione, quindi un'azienda, alla stregua di un individuo, dove la dirigenza è il cervello, potremmo riscontrare come essa, soprattutto in situazioni nuove o di crisi, sia spesso priva di predominio cognitivo in quanto:

- tende a non avere un'Intelligence strutturata che concorra all'acquisizione di informazioni corrette e alla loro elaborazione;
- utilizza esclusivamente euristiche cognitive, incarnate nei processi e nelle procedure aziendali;
- manca di consapevolezza situazionale avanzata.

Queste mancanze rendono le organizzazioni poco resilienti, poiché eventi nuovi o critici (*disruptive events*) non sempre possono essere affrontati attraverso processi prestabiliti – euristiche.

Il vantaggio della strutturazione del processo decisionale su euristiche – processi nel caso delle organizzazioni – è quello di decidere più rapidamente in situazioni normali. Potremmo anche dire che l'utilizzo di euristiche porti più facilmente all'identificazione di situazioni anomale, tuttavia, di contro, l'applicazione di un'euristica/processo a una situazione anomala può portare a una decisione errata. Alternativamente, l'identificazione di un'anomali può portare il processo decisionale, e quindi l'operatività dell'organizzazione, a incepparsi a causa dell'incapacità di adattare le proprie decisioni (o semplicemente di formularle) di fronte a una situazione eccezionale, rispondere alla quale è possibile solo attraverso il pensiero critico fondato, innanzi tutto, sulla consapevolezza situazionale.

La consapevolezza situazionale avanzata come supporto alle decisioni.

Consapevolezza situazionale avanzata e predominio cognitivo sono inscindibili: non c'è l'una senza l'altro e viceversa. In un mondo che sulla spinta di globalizzazione, glocalizzazione e nuove tecnologie diventa sempre più complesso, agire come attori globali significa necessariamente dover sviluppare tanto a livello individuale quanto di organizzazione dei processi che restituiscano ai decisori un'immagine della realtà quanto più vera possibile.

Certo, potremmo dire che *la mappa non è il territorio*, ma come la geografia insegna è possibile creare mappe via via più realistiche per guidare i processi decisionali. Il problema oggi con le aziende italiane è che nella maggior parte dei casi non hanno mappe (né geografiche, né concettuali). Quando le hanno, sono pesantemente retrograde: il più classico degli esempi è vantare una funzione OsInt che in realtà rasenta una rassegna stampa fatta male.

La verità è che la complessità del mondo cresce costantemente, e con essa crescono le competenze necessarie nelle organizzazioni per operare efficacemente anche là dove i *cigni neri* regnano. Mentre all'estero aziende come Maersk, Disney, Netflix assumono linguisti, antropologi, sociologi, psicologi e altre variegata figure, le aziende italiane vanno ancora avanti esclusivamente ad ingegneria gestionale, il che significa pretendere di leggere il mondo esclusivamente sulla base di euristiche, il che - *ça va sans dire* – non può funzionare.

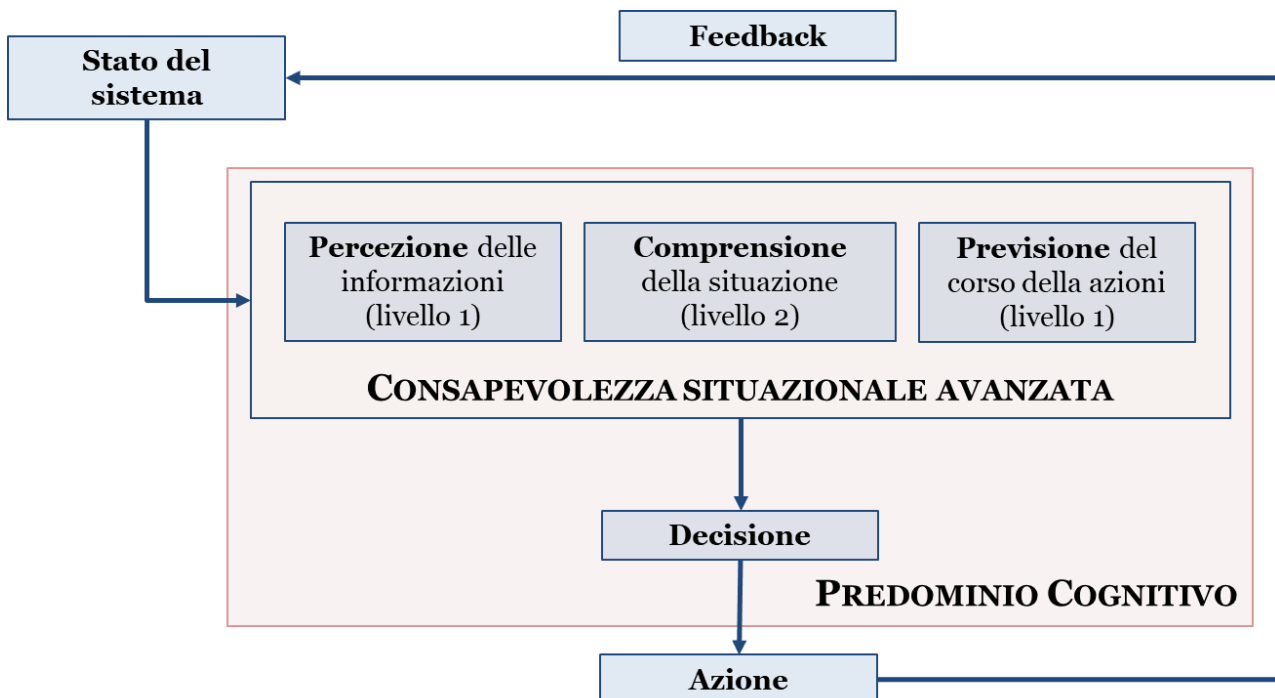
Ottenere la consapevolezza situazionale avanzata significa implementare un vasto parco di competenze capace di discernere il mondo con un approccio olistico: definire il c.d. *ambiente operativo* secondo un'ottica multidimensionale, attraverso competenze tecniche che escono dal solo ambito STEM per entrare negli ambiti delle differenze culturali, della psicologia individuale, sociale e dei gruppi, per supportare processi decisionali

che – ancorché apparentemente semplici – devono in realtà tenere conto di un impressionante numero di potenziali eccezioni alle regole.

Questo è possibile esclusivamente sviluppando una consapevolezza situazionale che sia, in primis, predittiva: se bastasse conoscere solo il passato, potremmo accontentarci delle euristiche cognitive e dei processi/procedure.

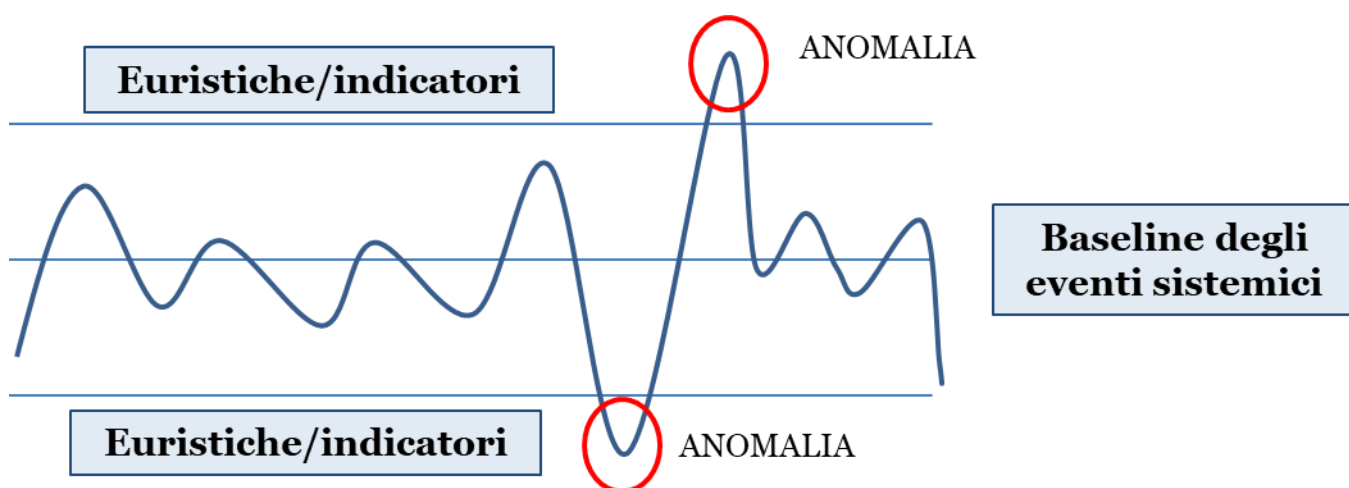
La consapevolezza situazionale si fonda su 3 livelli:

- Percezione delle informazioni e degli elementi dell'ambiente operativo;
- Comprensione del significato delle informazioni, degli elementi e della situazione percepita;
- Proiezione degli scenari futuri e del corso della azioni degli altri attori.



In tale ambito è necessario specificare quanto le euristiche cognitive e comportamentali siano estremamente utili a identificare, come detto, le anomalie. Tuttavia, è sempre bene comprendere come le euristiche in questione abbiano esse stesse diversi livelli di complessità e come debbano essere spesso integrate non solo dal pensiero critico, ma soprattutto dalle competenze analitiche non di un solo analista, ma di un team di analisti.

Le singole anomalie sono identificabili attraverso la definizione di una *baseline*, cioè di uno spettro all'interno del quale il sistema vive uno stato standard. Tutti gli eventi che deviano da questo standard sono anomalie, le quali tuttavia non portano necessariamente ad un cambio del sistema stesso (l'ambiente operativo). Per fare un esempio pratico, sulla lunga distanza possiamo dire che in Belgio l'ambiente operativo non è cambiato nonostante gli attentati terroristici degli anni passati. Diversamente, le condizioni operative per le aziende che operano in questo momento sui confini tra Tajikistan e Afghanistan sono necessariamente stravolte a causa degli smottamenti politico-militari.



Un esempio pratico: la Siria.

Nel 2010, quindi a un anno dall'inizio del conflitto in Siria, l'Italia copriva il 7,71% dei prodotti che la Siria importava dall'estero, dietro solo a Cina (12,3%) e Turchia (9,33%), per un totale di oltre 1,3 miliardi di euro. Pur rappresentando, lato italiano, solo uno 0,36% dell'export totale nazionale, la cifra non è esattamente relativa.

Tra il 2019 e il 2020 le Nazioni Unite hanno valutato il fabbisogno economico per la ricostruzione della Siria in 900 miliardi di dollari (che includono infrastrutture, industrie, know how, retail, etc.). Un quantitativo ingente di risorse che progressivamente andranno alle aziende che prima arrivano sul territorio e meglio gestiscono il networking locale. In questo caso, la consapevolezza situazionale attraverso una funzione di Corporate Intelligence concede davvero un vantaggio competitivo quantificabile in svariati milioni di euro di fatturato, che da soli basterebbero come KPI a qualsivoglia media azienda a investire in Intelligence, ma che al momento possiamo prevedere andranno alle aziende giapponesi, russe, cinesi, iraniane, spagnole, francesi e americane già presenti in loco. Vediamo ora quali sono gli scenari tipici nelle aziende italiane oggi.

SCENARIO 1

Dopo lo scioglimento della Camera di commercio italo-siriana nel 2012, e a causa dell'inedia delle strutture istituzionali preposte, nonché della mancanza di strutture di intelligence, l'azienda non è a conoscenza dell'esistenza e delle potenziali occasioni rappresentate dalla ricostruzione della Siria. Costo: 0. Benefici: 0. Vantaggio competitivo a favore dei competitors.

SCENARIO 2

l'azienda è a conoscenza delle potenziali opportunità; tuttavia, conoscendo superficialmente le sanzioni in vigore decide di non esporsi.

SCENARIO 3

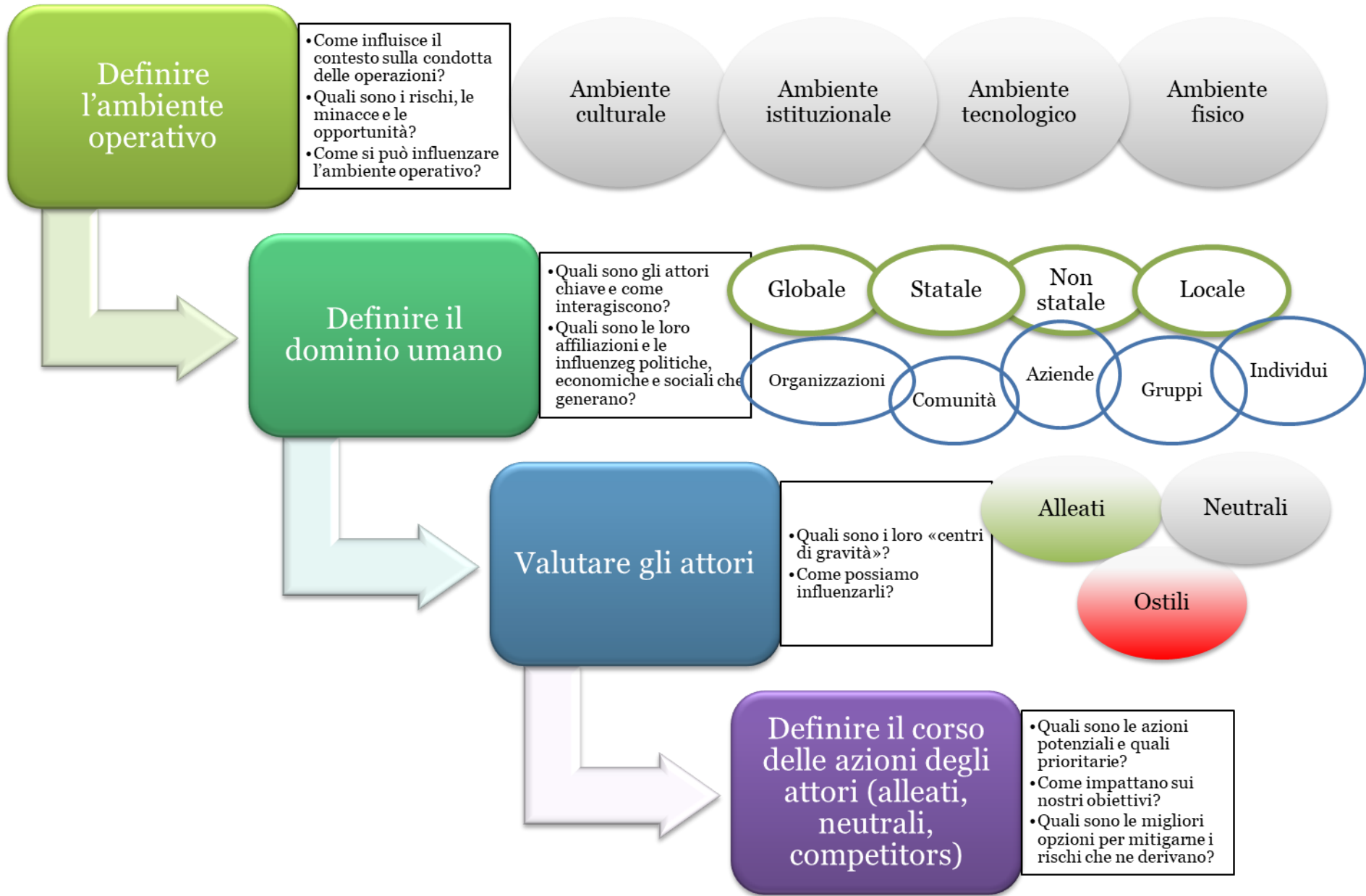
L'azienda è a conoscenza delle potenziali opportunità; tuttavia, conoscendo superficialmente la situazione del conflitto, si informa presso le strutture preposte (istituzionali o private). Venendo classificata la Siria come "rosso" (area ad alto rischio) l'azienda decide di non esporsi.

Apparentemente questi processi funzionano, comportano un beneficio o a costo o . Ma in termini reali di mercato, se a un mio costo o corrisponde un beneficio n di un competitor, la realtà è che sto perdendo: vale per il Sistema Paese Italia, vale per l'azienda. Il paradosso quasi buffonesco è che oggi molte aziende italiane operano in contesti ben più pericolosi della Siria, spesso senza le necessarie contromisure, dimostrando palesemente quale sia la misura dell'inconsapevolezza situazionale tipica del nostro paese e delle sue dirigenze (istituzionali, private, accademiche).

Vediamo ora in un'ipotetica azienda dotata di un'unità di Corporate Intelligence strutturata come sarebbe – semplificandolo – il processo informativo e decisionale.

L'unità – se posta a livello di organigramma al di fuori della security – ha tra i propri compiti l'identificazione di scenari futuri, ivi inclusi i nuovi mercati. Con una sufficiente competenza in ambito geopolitico, il team identifica l'opportunità rappresentata dai 900 miliardi di dollari sopra menzionati. Emette quindi una segnalazione di opportunità al decisore. Il decisore, secondo quel processo chiamato *ciclo di intelligence* detta la direzione o necessità informativa, che qui rappresenteremo in termini generali con la domanda "quali sono le opportunità e i rischi legati all'entrata nel mercato siriano?".

Rappresenteremo quindi il processo informativo volto allo sviluppo della consapevolezza situazionale avanzata fin qui descritto:



Va da sé che la rappresentazione precedente è a sua volta una semplificazione: spesso la preparazione informativa non solo è complessa, ma necessita di una non comune creatività nell'intuire le potenziali minacce. Un team di intelligence dotato tanto di esperienza, quanto di intuito, dovrebbe arrivare alle seguenti considerazioni preliminari per quanto concerne l'ambiente operativo "Mercato Siria":

- Le sanzioni applicate variano da quelle UE a quelle americane, e sono applicate prevalentemente a prodotti *dual use*, cioè utilizzabili in conflitto in ambito militare;
- Parte delle sanzioni, come dimostrato dalla presenza in loco di aziende anche europee, è non effettivo o aggirabile;
- Il controllo del territorio da parte del governo siriano, in particolare nelle aree economicamente importanti (Damasco, Latakia, Aleppo) è sufficientemente efficiente tanto da permettere a civili stranieri (ONG, medici, archeologi e altri, anche di nazionalità italiana) di operare normalmente sul territorio;
- I possibili attori ostili legati a criminalità e *insurgency* si presentano in specifiche aree del paese, tendenzialmente lontane dalle aree economicamente interessanti, diversamente da quanto, ad esempio, può avvenire in Nigeria, Etiopia, Mozambico, aree in cui le aziende italiane già operano;
- L'inserimento odierno nel mercato siriano, anche solo a livello di networking preparatorio alle operazioni, è necessario oggi per operare nei prossimi anni (alla rimozione totale delle sanzioni, che non possono essere eterne).

Conclusioni.

Questa breve trattazione vuole, da una parte, introdurre alcuni concetti che in futuro si dimostreranno imprescindibili nella competizione globale. Dall'altra, semplicemente, dimostrare che, nell'ambito del mercato mondiale, il futuro appartiene a chi acquisisce la **superiorità informativa**, concetto per lo più sconosciuto ai dirigenti aziendali italiani, che oggi si affidano a unità di intelligence limitate nello scopo (esclusivamente afferente alla *travel security*) e decisamente impreparate per motivi che vanno dal risparmio dei costi (utilizzo di stagisti che nulla sanno di Intelligence, piuttosto che investire in personale esperto e nella formazione del personale giovane) all'incapacità dei manager di vedere nell'Intelligence un investimento dal potenziale ROI enorme. La Corporate Intelligence non è infatti una mera funzione difensiva, ridotta a un insieme di blande rassegne stampa e schede paese più scarse di una pagina di Wikipedia, ma una funzione chiave per il processo decisionale delle aziende, e conseguentemente dell'efficacia – in termini di profitto – delle strategie, delle operazioni e delle tattiche, investendo tutta la compagine aziendale, dalle business units alla supply chain, dalla comunicazione al marketing. Il futuro è di chi vedrà nell'Intelligence un vantaggio competitivo anche in termini di operazioni aziendali offensive.