

La Competitive Intelligence come supporto allo sviluppo del business

Nessun business può considerarsi isolato: per avere successo ogni attività commerciale deve avere a che fare con clienti, fornitori, dipendenti e altre entità. Queste ultime sono le aziende che offrono, al momento attuale o in futuro, prodotti simili ai nostri a clienti simili ai nostri, oppure che possono rimuovere il bisogno di un prodotto attualmente sul mercato. Stiamo parlando dei concorrenti, aziende i cui obiettivi sono i nostri stessi: crescere, fare profitto e avere successo.

Le imprese, infatti, lottano tra loro per guadagnare le stesse risorse e gli stessi territori: i clienti. Monitorando i *competitor* è possibile predirne le mosse successive, sfruttarne le debolezze e insidiarne i punti di forza: l'introduzione di processi che utilizzano mezzi legali ed etici per scoprire, sviluppare e divulgare una conoscenza (o meglio, una *intelligence*) può supportare l'attività di chi, all'interno dell'azienda, deve prendere delle decisioni. Questa è l'essenza della **Competitive Intelligence**.

Purtroppo, sono in molti ancora a pensare che l'analisi delle attività della concorrenza preveda l'uso di una tecnica poco ortodossa come lo spionaggio industriale: l'esame della spazzatura dei concorrenti o il posizionamento di cimici in uffici strategici sono patrimonio dell'immaginario collettivo, ma esistono metodi molto meno rischiosi e soprattutto legali e professionalmente etici che fanno affidamento sulle fonti liberamente disponibili, sia gratuitamente che a pagamento. L'attività che ne fa utilizzo viene denominata **Open Source Intelligence (OSINT)**.

Senza entrare nel dettaglio del ciclo dell'intero processo, possiamo evidenziare gli stadi principali del lavoro di intelligence, che sono la raccolta delle informazioni, la successiva analisi e trasformazione in intelligence, e la divulgazione del prodotto.

Un errore comune da evitare è la raccolta delle informazioni senza un obiettivo di utilizzo. Un'informazione adagiata in un archivio non ha alcun valore: se non viene utilizzata per informare chi prende decisioni strategiche o tattiche, il tempo, il denaro e lo sforzo spesi per raccoglierla sono andati sprecati. L'azienda potrebbe infatti pianificare un nuovo prodotto in risposta alle segnalazioni sui movimenti dei concorrenti oppure ottimizzare il *time to market* dei prodotti grazie alle informazioni sui competitor nel medesimo settore. Altre possibilità a disposizione comprendono l'analisi dello sviluppo futuro dell'industria e la ricerca di potenziali merger, acquisizioni o partnership.

Le richieste informative per ognuna di queste decisioni sono completamente differenti e così anche le informazioni da reperire. Prima di iniziare la sua attività l'analista della concorrenza dovrà definire l'oggetto e il motivo della ricerca nonché identificare le aree chiave di interesse per i *decision makers* a cui le informazioni sono destinate. Anciché raccogliere informazioni in un modo casuale e disordinato, la ricerca deve essere focalizzata e pianificata, con l'obiettivo di rispondere alle richieste di intelligence per il business (chiamate in gergo **key intelligence topics**, or **KITs**).

Come raccogliere informazioni sulla concorrenza

Le informazioni possono provenire da fonti variegata, sia interne che esterne all'organizzazione, come ad esempio:

- da articoli di giornale o news;
- dai risultati dei motori di ricerca, che permettono di trovare non solo i siti dei concorrenti conosciuti, ma anche quelli dei concorrenti inaspettati, nonché pagine con riferimenti alle aziende e ai loro prodotti;
- acquistando i dati societari da fonti a pagamento (banche dati come Cerved, Infocamere o Il sole-24ore);
- dalla propria forza vendite: incontrando i clienti si hanno spesso notizie sulle attività che stanno conducendo i concorrenti;
- dal sito internet dei competitor;
- comprando i prodotti dei concorrenti;
- dalle ricerche di mercato.

Questi sono solo alcuni esempi di fonti informative. E' anche possibile reperire informazioni presso fiere e conferenze, intervistando esperti, clienti e fornitori dei propri concorrenti, ma pur sempre restando all'interno del perimetro dell'etica professionale.

Segnali e dati

Benjamin Gilad, nel suo libro "Business Blindspot" afferma che "la competitività è basata sull'apprendimento che a sua volta è basato sulla capacità di ascoltare: clienti, consumatori, partners, fornitori, concorrenti, esperti e i propri dipendenti. L'essenza di questa filosofia è così semplice da sembrare imbarazzante. L'ambiente competitivo invia messaggi continuamente: segnali di cambiamento, tendenze, prospects, minacce e debolezze. All'inizio questi segnali sono deboli, ambigui e nascosti. Individuarli e imparare da essi è un'arte"

Ogni entità nell'universo conosciuto, dal buco nero più lontano alla vostra vicina di casa, emette dei segnali. Anche un'azienda diffonde dei segnali di vario tipo: può fare in modo che arrivino al grande pubblico o può cercare di limitarne l'audience.

Una società che vuole trovare nuovi clienti per i propri prodotti, sfrutterà il canale della pubblicità sulla carta stampata; lo stesso può essere fatto con lo scopo di assumere nuovo personale. Questi sono semplici esempi di segnali sotto forma di dati pubblicamente disponibili che possono prendere parte all'insieme degli elementi che costituiscono l'intelligence sui propri concorrenti.

Dall'informazione all'intelligence

Una volta che l'informazione è stata raccolta, avrete accumulato una cospicua pila di documenti sulla vostra scrivania o nei vostri hard disk. Molti dati saranno ridondanti, non aggiornati, sbagliati, non accurati o incompleti: in ogni caso, proprio come in un puzzle, ogni pezzo potrà contribuire alla costruzione di un quadro complessivo. Anche se mancheranno alcuni pezzi, sarà comunque possibile averne una buona approssimazione.

L'analisi di queste informazioni, con l'evidenza dei collegamenti e i punti in comune, permetterà ai nuovi dati che arriveranno in un secondo momento di essere facilmente indicizzati e catalogati, memorizzati in database accessibili dalla Intranet aziendale o in forme meno sofisticate.

Alla fine, la rilevanza e l'importanza di ogni singola informazione deve essere interpretata e analizzata, da sola e in congiunzione alle altre, allo scopo di comporre il puzzle: è da qui che l'informazione comincia a diventare *intelligence*.

Quali sono le aziende che usano la CI

Negli anni '70 e '80 erano soprattutto le grandi aziende multinazionali che si dotavano di piani strategici che comprendevano anche l'analisi dei propri competitor. Al giorno d'oggi anche le medie aziende che hanno introdotto piani strategici implementano le metodologie della CI.

Secondo il Futures Group, più dell'80% delle società americane con fatturato maggiore ai 10 miliardi di dollari si è dotata di un sistema di Competitive Intelligence organizzato: Microsoft, Motorola, IBM, Procter & Gamble, General Electric, Hewlett-Packard, Coca Cola e Intel sono tra le maggiori aziende che hanno da tempo introdotto dei processi strutturati di raccolta e analisi delle informazioni.

Conclusione

Michael Porter nei primi anni '80 ha affermato che un'azienda, per prosperare, deve costruire un vantaggio competitivo rilevante e sostenibile: purtroppo, al giorno d'oggi molti vantaggi non sono rilevanti e ben pochi sono sostenibili. Il vantaggio è di per sé temporaneo, e una società non può vincere distaccando i propri concorrenti una volta sola, ma bensì deve impegnarsi ad accumulare vantaggi uno dopo l'altro.

E la Competitive Intelligence sta diventando un elemento essenziale in questo confronto.