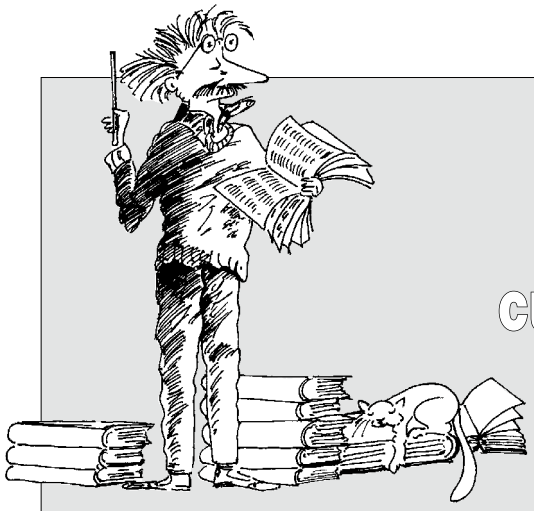


L'angolo della cultura economica

Sempre più diffusa l'analisi sistematica e continuativa dell'ambiente competitivo

I mercati e la concorrenza in rapida mutazione obbligano al confronto sistematico

Per competere efficacemente, per essere in grado di interpretare ed anticipare gli eventi futuri e gestirli al meglio, per stringere alleanze strategiche, per prendere decisioni rapide, tempestive e mirate, le imprese oggi non possono più prescindere dalla conoscenza e dal confronto costante con il mercato in cui operano.

di Roberto Cortucci

L'azienda e l'ambiente esterno

In un mercato sempre più "globale" le aziende devono sistematicamente confrontarsi con realtà mutevoli e complesse per affrontare le quali è necessario sviluppare azioni veloci e mirate.
Per competere efficacemente, le aziende non possono più dedicarsi esclusivamente all'ottimizzazione della loro efficienza interna, ma devono prestare la massima attenzione al mercato, consapevoli che lo scenario in cui operano può modificarsi con estrema rapidità e in modo radicale, sia a seguito della continua innovazione, sia per l'allargarsi della concorrenza sempre più intersettoriale.
In questo contesto ambientale, il valore dell'azienda non può più essere espresso solo dalla valutazione dei suoi assets interni, sempre più importante è analizzare lo scenario competitivo in cui l'azienda sviluppa il suo business, il suo posizionamento nell'arena competitiva e tutte le informazioni necessarie per

Roberto Cortucci

valutare le performances non solo passate e presenti, ma soprattutto future che l'azienda potrebbe realizzare valutando nuove possibilità di crescita, quali ad esempio partnership, apertura di nuovi mercati, delocalizzazione della produzione, sviluppo di nuovi business, integrazione orizzontale/verticale. Non si deve mai sottovalutare inoltre che il valore dell'azienda è fortemente influenzato dal numero e dalla qualità delle relazioni attivate con i propri clienti, l'impresa esiste perchè esistono i clienti disposti ad acquistare i suoi prodotti e/o servizi.

Il valore dell'attività di competitive intelligence

Le nuove tecnologie oggi disponibili permettono all'informazione di diffondersi sempre più velocemente; l'attività di competitive intelligence diventa fondamentale nel supportare le aziende non solo nell'acquisizione sistematica e veloce delle informazioni per conoscere e monitorare le attività dei concorrenti e la legislazione del mercato, ma anche e soprattutto, nella gestione delle stesse, finalizzata ad implementare azioni veloci e mirate.
Il valore che l'attività di competitive intelligence genera non deve essere confuso con quello che può deri-

vare da una ricerca di informazioni "spot" che fornisce una fotografia istantanea della realtà, per sua stessa natura statica e basata su attività già realizzate; sviluppare la competitive intelligence all'interno dell'azienda vuol dire dotare l'azienda di un nuovo processo grazie al quale l'azienda si confronta sistematicamente con l'ambiente esterno.
La ricerca di informazioni sulla concorrenza deve essere sistematica poiché solo l'osservazione continuativa della realtà e l'analisi di informazioni provenienti da fonti diverse permettono di effettuare previsioni e, quindi, cogliere nuove opportunità o fronteggiare possibili minacce. La piramide della gerarchia di Shaker e Gembicki distingue il valore che le tre tipologie di informazione forniscono al business aziendale:

- dato: i dati sono molti, pubblici e facilmente reperibili;
- informazione: l'informazione è il dato analizzato;
- competitive intelligence permette al management di capire l'impatto che le informazioni hanno ed avranno sul business aziendale e di prendere, quindi, le giuste decisioni nel giusto momento.

Oggi l'imprenditore ha a disposizione un'enorme quantità di dati e moltissime informazioni pubbliche, ma un basso numero di informazioni a "valore aggiunto". Lo sviluppo dell'attività di competitive intelligence all'interno dell'azienda può produrre notevoli benefici, permettendo ad esempio di:

- anticipare i cambiamenti;
- conoscere e scoprire nuove tecnologie, prodotti e processi che stanno cambiando il business;
- valutare l'effetto sul business di cambiamenti a livello legislativo, politico e sociale;
- valutare il livello di pericolosità di un concorrente ed anticiparne le mosse;
- imparare dal successo e dai fallimenti delle azioni poste in essere dai concorrenti;

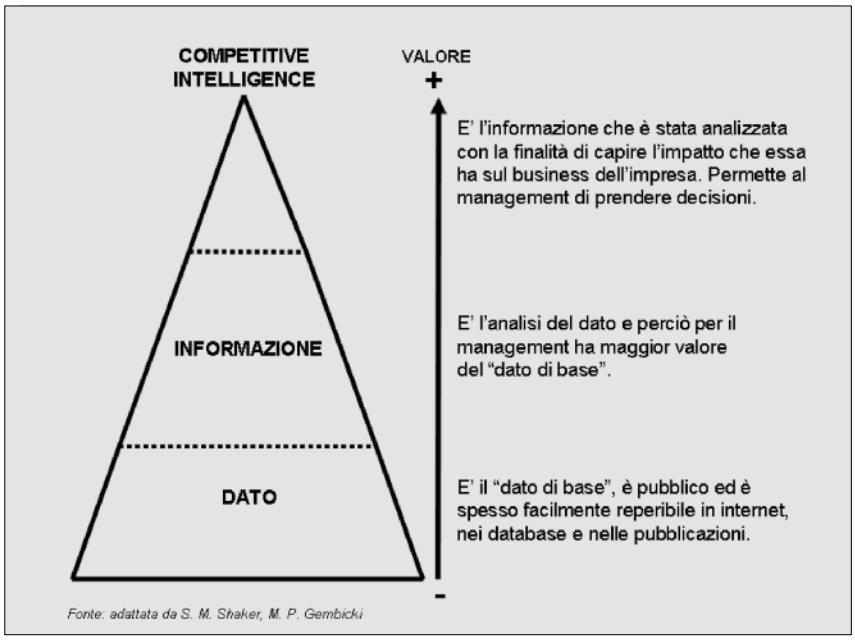


Fig. 1 - ***La piramide della gerarchia dell'informazione***

- migliorare l'efficacia di alleanze ed acquisizioni;
- migliorare l'efficacia dell'ingresso in nuovi business;
- guardare al proprio business con una mente più aperta e meno conservativa.

Lo sviluppo dell'attività di competitive intelligence deve essere sempre guidato dalla massima eticità e correttezza; innumerevoli sono le informazioni sulla concorrenza e sul mercato disponibili pubblicamente.

Che cosa è competitive intelligence?
La competitive intelligence può essere definita come l'attività finalizzata a riunire e sintetizzare tutte le informazioni relative ai concorrenti ed al mercato, provenienti prevalentemente da ambienti esterni all'impresa. L'elemento distintivo di questa attività è costituito dal fatto che la ricerca delle informazioni ha un focus esterno all'impresa, e che in essa fondamentali sono le informazioni "soft", le sole ad essere prospettiche e le sole che permettono di "predire" eventi futuri. Il loro valore è elevatissimo e la maggior parte di esse è presente nella testa delle persone, esse provengono molto spesso da ambienti esterni all'impresa, specialmente da ambienti riservati, ad esempio da incontri con fornitori o clienti, interviste ad opinion leader, convegni, manifestazioni, fiere di settore. Nonostante il loro enorme valore, molto spesso queste informazioni non vengono diffuse all'interno dell'azienda perché le si

	FOCUS ATTIVITA'	TIPOLOGIA INFORMAZIONE	ORIZZONTE TEMPORALE
Competitive intelligence	Esterno all'azienda	Soft	Futuro

Fig. 2 - ***La competitive intelligence e le informazioni soft***

reputano erroneamente poco importanti. E' proprio lo sviluppo dell'attività di competitive intelligence che permette di riunire, catalogare e utilizzare tutte le informazioni "soft" presenti all'interno dell'azienda.

Il ciclo

Il processo di competitive intelligence si sviluppa attraverso un percorso ben definito e strutturato con attività specifiche da svolgersi in ogni fase: il ciclo di competitive intelligence. Tutte le singole fasi del processo di competitive intelligence sono tra loro interdipendenti e si influenzano reciprocamente:

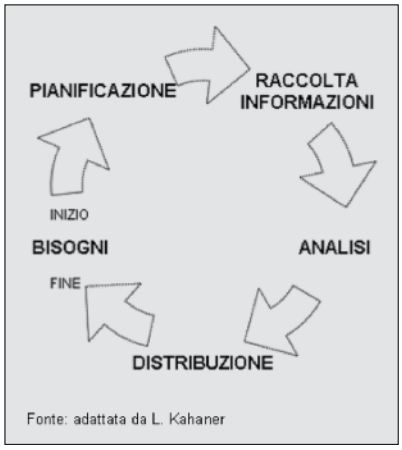


Fig. 3 - ***Il ciclo di competitive intelligence***

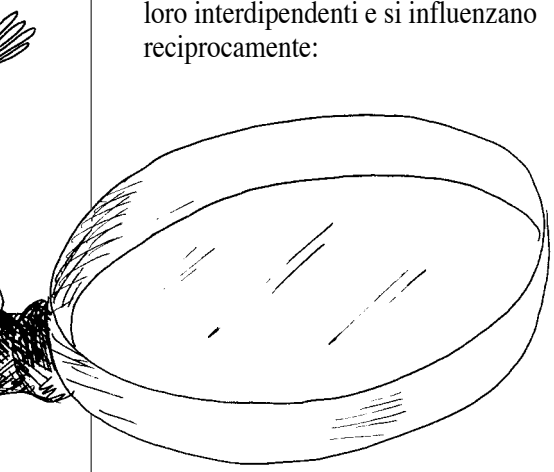
- i bisogni sono il punto di partenza;
- la pianificazione rappresenta nello stesso tempo la fase iniziale e la fase finale dell'attività di competitive intelligence;
- la raccolta delle informazioni è la fase più delicata, esistono due diverse fonti di informazioni: quelle primarie, fonti originarie dell'informazione che non hanno subito alcuna "alterazione" e quelle secondarie che forniscono informazioni in qualche modo già alterate da opinioni e commenti personali;
- l'analisi dell'informazione è l'attività "core" della competitive intelligence, la fase che attribuisce il vero valore ad ogni singola informazione;
- la distribuzione dell'informazione e della sua analisi.

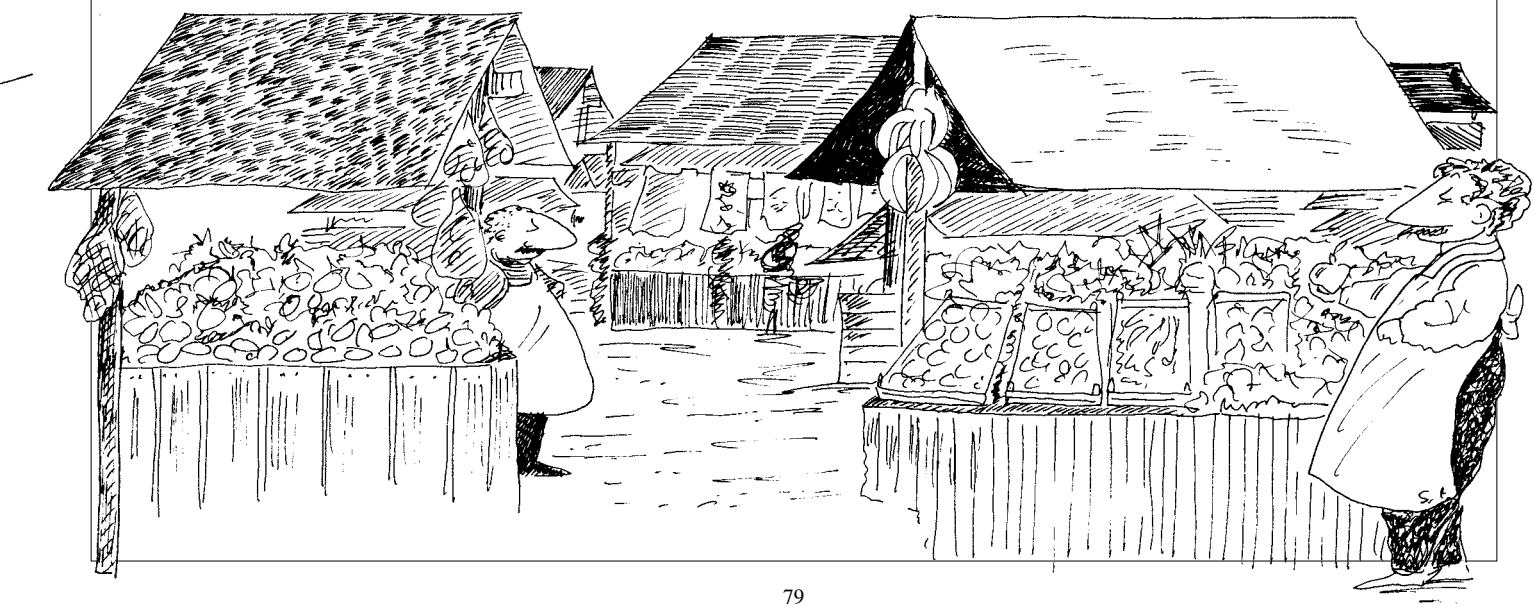
Il ciclo di competitive intelligence permette di studiare e conoscere in modo approfondito i propri concorrenti in modo da capire, attraverso un processo di analisi, se è opportuno o meno fronteggiarli, se è necessario farlo solo per alcuni servizi o in alcuni contesti e se vi sono opportunità di alleanze strategiche o partnership con alcuni concorrenti attuali.

Gli scopi

A seconda dello scopo che si intende perseguire, si possono distinguere tre diverse tipologie di competitive intelligence:

- difensiva: per evitare che l'impresa sia presa "alla sprovvista" ed aiutarla a prevedere ogni possibile cambiamento dello "status quo" prima che lo stesso si verifichi;
- mirata: per gestire situazioni specifiche e approfondire la conoscenza di uno specifico evento, in modo da riuscire a fronteggiarlo al meglio;
- offensiva: per trovare nuove opportunità di business. E' un'attività di "attacco" che mira a conosce-





re i punti deboli dei concorrenti e le nuove opportunità che si potrebbero creare nei mercati.

Le nuove opportunità per la PMI

Premesso che l'analisi della concorrenza è opportuna e necessaria in tutte le aziende, al di là delle loro dimensioni, si può dire che è nelle imprese più piccole (PMI) che il processo di competitive intelligence offre il maggior valore. La PMI, infatti, basa molto le sue decisioni sulle informazioni che provengono dal mercato e, grazie ad una struttura molto snella e flessibile, può decidere ed implementare rapidamente le proprie azioni; ciò a differenza delle grandi aziende che, avendo un piano strategico ben definito e dovendo rispettare un processo decisionale piuttosto lungo, spesso non riescono a cogliere tutte le opportunità che possono derivare dal processo di competitive intelligence.

Per la PMI le indagini "field" sono di importanza cruciale, grande valore hanno ad esempio tutte le informazioni sulle mosse della concorrenza che essa può ricevere in occasione della sua partecipazione alle fiere di settore, dagli agenti o direttamente dai clienti e dai fornitori.

In effetti l'azienda possiede già una grandissima quantità di informazioni sui concorrenti e sul mercato; attraverso l'implementazione della competitive intelligence tutte le informazioni possono essere raccolte in modo strutturato ed analizzate per capirne sia l'impatto sul business dell'azienda che la loro probabilità di realizzazione. In tal modo si permette all'azienda di concentrarsi solo sulle informazioni più importanti e di effettuare azioni mirate, sviluppando ad esempio reazioni a fronte di informazioni con alto impatto ed alta probabilità e riuscendo a sviluppare delle azioni prima che gli eventi si verifichino (pro-azioni) quando ad esempio l'impatto è alto ma la probabilità è bassa.

Nelle PMI che hanno adottato il processo di competitive intelligence si assiste rapidamente ad un vero e proprio cambiamento di approccio e di utilizzo delle informazioni sui concorrenti e sul mercato da parte del personale interno all'azienda; le informazioni vengono immediatamente trasmesse, valutate ed analizzate per cercare di capire che cosa fare a fronte di esse. Consapevole del fatto che anche i concorrenti potrebbero aver sviluppato un processo di competitive intelligence, il personale aziendale tenderà inoltre a prestare una grande attenzione nel non diffondere le informazioni della propria azienda all'esterno.

L'adozione e lo sviluppo del processo di competitive intelligence all'interno della PMI si rivela essere un enorme fattore critico di successo rispetto a quei concorrenti che ancora non l'hanno sviluppata.

Lo sviluppo all'interno della PMI

Per creare la cultura di competitive intelligence all'interno dell'impresa e sviluppare il processo in modo ottimale ed efficace è di importanza fondamentale che ci sia un forte commitment da parte dell'imprenditore della PMI.

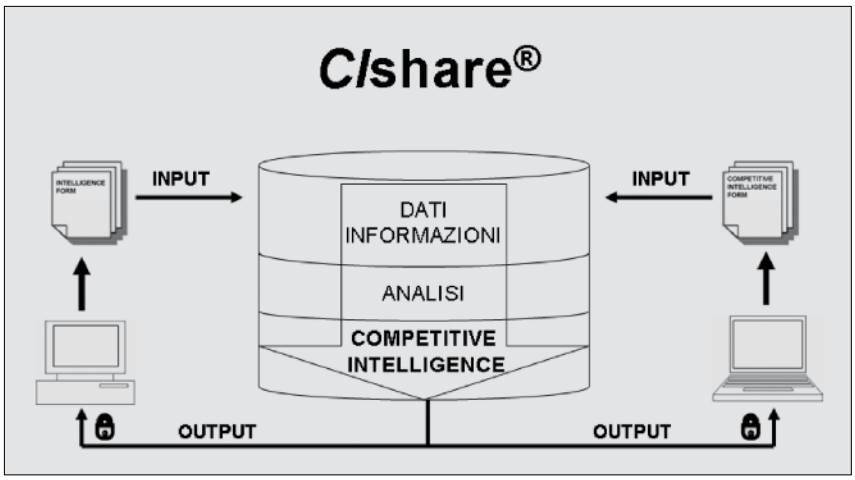
Nell'introdurre il processo di competitive intelligence è importante che tutto il personale coinvolto sia sensibilizzato sul codice etico che è necessario adottare e che fornisce le linee guida da seguire nel reperire le informazioni sui concorrenti e sul mercato.

Una valida base di partenza nello sviluppo del processo di competitive intelligence è poi rappresentata dalla redazione di una lista in cui indicare i "bisogni informativi" ed alcuni esempi di domande che possono essere inviate periodicamente ad un gruppo di persone ben individuato all'interno dell'azienda, in modo da poter disporre di informazioni ben strutturate, periodicamente "aggiornate" e facilmente confrontabili fra loro.

Il ciclo di competitive intelligence può essere sviluppato semplicemente, rapidamente ed efficacemente all'interno della PMI attraverso l'adozione di un software specifico.

Ad esempio i software di competitive intelligence *CI*share® e *CI*monitor®, realizzati su piattaforma web protetta e con l'obiettivo specifico di sviluppare il processo di competitive intelligence all'interno delle PMI, permettono di gestire tutte le fasi che compongono il ciclo di competitive intelligence in modo semplice e preciso. L'imprenditore può decidere di dedicare part-time una persona all'interno della propria azienda a questa attività, oppure di assegnare questa attività all'esterno. Generalmente l'imprenditore preferisce assegnare la gestione di questa

Fig. 4 - *CI*share®



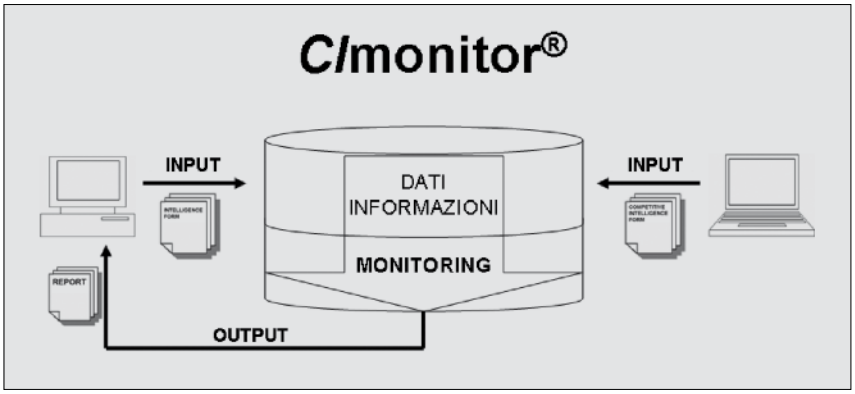
attività ad una persona di fiducia all'interno della sua azienda; spesso questa attività è efficientemente sviluppata dal figlio dell'imprenditore.
L'adozione di uno di questi software di competitive intelligence facilita:

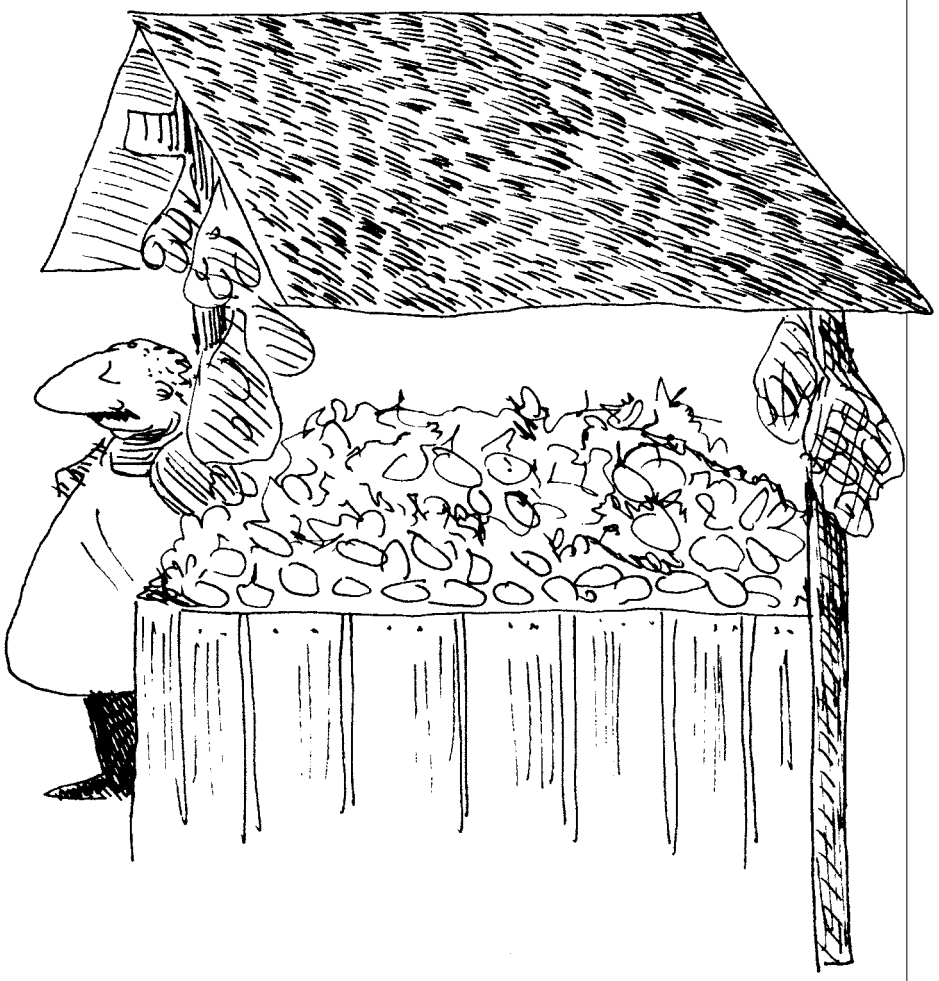
- la creazione all'interno dell'azienda della "cultura" alla diffusione delle informazioni e di un atteggiamento attivo di tutto il personale nei confronti di esse;
- la valorizzazione della singola informazione;
- la creazione di un archivio storico che raggruppa tutte le informazioni, le relative analisi e le decisioni che esse hanno generato;
- la gestione delle informazioni sulla base dei parametri di importanza e di riservatezza;
- la tempestiva individuazione di decisioni condivise e mirate, non solo sulla base dei dati storici, ma anche e soprattutto sulla base dell'interpretazione di eventi futuri;
- lo sviluppo di possibili opportunità;
- la gestione di eventuali rischi futuri.

e permette:

- l'acquisizione e la raccolta sistematica delle informazioni sui concorrenti e sul mercato, senza limiti di numero;
- la gestione integrata di tutta la documentazione allegata a supporto dell'informazione;
- l'analisi guidata dell'informazione verso la definizione dell'impatto che essa ha sul business aziendale;
- la gestione del grado di riservatezza delle informazioni e delle relative analisi attraverso la creazione di livelli di accesso distinti;
- la gestione di ogni informazione, a seconda del livello di probabilità ad essa attribuito;
- la rapida consultazione delle informazioni contenute nel database;
- la veloce identificazione dei responsabili delle diverse attività legate alla gestione dell'informazione e delle tempistiche da rispettare;
- la tempestiva diffusione delle informazioni e delle relative analisi;
- di effettuare rapidamente ricerche mirate su specifiche tematiche.

Fig. 5 - *CI*monitor®



E' importante monitorare periodicamente il numero di informazioni che vengono trasmesse per valutare la diffusione dell'attività all'interno dell'azienda, ma è fondamentale tener presente che basta ricevere anche solo una informazione importante (ad esempio l'alleanza tra due concorrenti o l'ingresso nel proprio mercato di un nuovo concorrente) nel giusto momento per apprezzare il valore che l'adozione del processo di competitive intelligence può generare all'interno della propria azienda.

Roberto Cortucci
Dottore commercialista
www.brondicortucci.it