

Fabrizio Malfanti

## **Il ruolo dell'analista di Intelligence**

Febbraio 2005

### **ABSTRACT**

In questo white paper si prende in considerazione la figura del moderno analista di intelligence. In particolare si considera il suo ruolo, sempre più critico soprattutto per la crescente mole di informazioni a disposizione, la sua posizione all'interno del ciclo di Intelligence, le relazioni che lo legano a chi sta prima e dopo di lui nella catena informativa e gli strumenti metodologici e tecnologici che lo coadiuvano. Questa analisi è condotta sia per quanto riguarda il mondo istituzionale sia per quanto riguarda il modo privato e aziendale.

Sommario:

1	L'Intelligence. ....	3
2	Il ruolo dell'analista di Intelligence. ....	3
3	La posizione dell'analista all'interno del Ciclo di Intelligence. ....	5
3.1	Il ciclo di Intelligence.....	5
3.2	Rapporti con le fonti. ....	6
3.2.1	HUMINT .....	7
3.2.2	TECHINT .....	7
3.2.3	OSINT .....	8
3.3	Rapporti con i decisori .....	9
4	Gli strumenti a disposizione dell'analista. ....	10
4.1	Strumenti Metodologici .....	11
4.2	Strumenti Tecnologici .....	13
5	Conclusioni .....	14
6	Riferimenti Bibliografici.....	15

## 1 L'Intelligence.

Con il termine Intelligence si indica usualmente sia un particolare tipo di conoscenza, la cui particolarità sarà discussa a breve, sia l'organizzazione che lavora per produrre e difendere quella conoscenza, sia ancora l'insieme delle attività svolte da questa organizzazione. Per facilità di comprensione userò il termine Intelligence nella prima accezione, indicando con i termini estesi di *Organizzazione di Intelligence* e di *Attività di Intelligence* le altre due occorrenze.

L'Intelligence può essere definita come il prodotto a valore aggiunto risultante della raccolta, valutazione, analisi, integrazione e interpretazione di tutte le informazioni disponibili che riguardano uno o più aspetti di una necessità decisionale, e che è immediatamente o potenzialmente significativo per una scelta decisionale (Fleisher & Bensoussan, 2003).

Un'altra caratteristica dell'Intelligence è quella di trattare di argomenti o informazioni segrete. Questa caratteristica è sempre meno vera con l'avvento della nuova era dell'informazione dove molte delle informazioni segrete fino a qualche tempo fa sono commercialmente acquistabili o addirittura reperibili su Internet.

Il termine Intelligence tende poi a indicare, quando non meglio specificato, l'Intelligence istituzionale, di Stato, in cui l'informazione trattata riguarda questioni militari o di politica internazionale.

Per gli altri ambiti di applicazione si usano le declinazioni di *Competitive Intelligence* per quanto riguarda l'Intelligence aziendale e di *Investigative Intelligence* per quanto riguarda l'Intelligence applicata alla lotta alla criminalità.

## 2 Il ruolo dell'analista di Intelligence.

L'analista è la figura che si occupa di trasformare i dati grezzi, raccolti attraverso i diversi canali informativi, in materiale adatto a essere compreso e utilizzato da parte del livello direttivo, da parte cioè di quelle figure che, all'interno di un'organizzazione, si occupano di definire le strategie o di effettuare le scelte, ovvero, secondo la definizione precedente, è la figura che trasforma l'informazione in Intelligence.

L'analista, quindi, si occupa di organizzare, verificare e rendere facilmente comprensibile l'informazione.

Nel mondo attuale, sempre più ricco di informazione di facile accesso ma spesso di difficile interpretazione, la figura dell'analista sta acquistando un ruolo preponderante all'interno del Ciclo di Intelligence.

Il crescente volume di informazione disponibili ha assunto un ruolo di fondamentale importanza: spesso, infatti, non è la carenza di informazione bensì la sua sovrabbondanza a creare problemi interpretativi, e questo rende sempre più complesso e necessario il lavoro dell'analista.

L'abbondanza di dati fa crescere a dismisura le nozioni metodologiche e tecnologiche che l'analista deve avere a disposizione per poter svolgere in modo proficuo il proprio lavoro. In questo contesto il mondo istituzionale ha maturato la consapevole necessità di una "... nuova centrale figura dell'analista (la quale va a distinguersi nettamente dal tradizionale agente investigativo quanto a competenze possedute nonché a collocazione e mansioni organizzative assegnate)". (Pollari, 2001)

La tecnologia non è comunque l'unico strumento. L'analisi è un processo che impiega metodi scientifici e non, mescolando intuizione ed esperienza, modelli matematici e simulazioni al computer, buon senso e metodologia formale.

Il prodotto di Intelligence, elaborato dall'analista, è orientato a diversi ambiti di interpretazione che, secondo J. Herring (Herring, 1996), che si occupa di Competitive Intelligence, sono:

- prevenire sorprese all'organizzazione di appartenenza fornendo servizi di early warnings;
- supportare il processo decisionale;
- individuare e mantenere sotto controllo i competitor;
- contribuire a sviluppare strategie;
- svolgere un ruolo chiave nella raccolta e il reporting delle informazioni.

Nel mondo istituzionale, come riporta A. Shulsky (Shulsky & Schmitt, 2002), i diversi aspetti sono altresì quelli di:

- Indication and Warnings, per individuare gli orientamenti e i segnali precursori di pericoli e minacce;
- Current Intelligence, rappresentazione dello stato dell'Intelligence aggiornato puntualmente;
- Basic Intelligence, rappresentazione delle conoscenze riguardanti i più disparati argomenti che possono interessare l'organizzazione d'appartenenza;
- Periodic Reports, stato dell'arte per quanto riguarda le organizzazioni (o le nazioni) antagoniste;
- Intelligence Estimates, l'intelligence previsionale in grado di disegnare gli sviluppi futuri permettendo lo sviluppo di piani strategici.

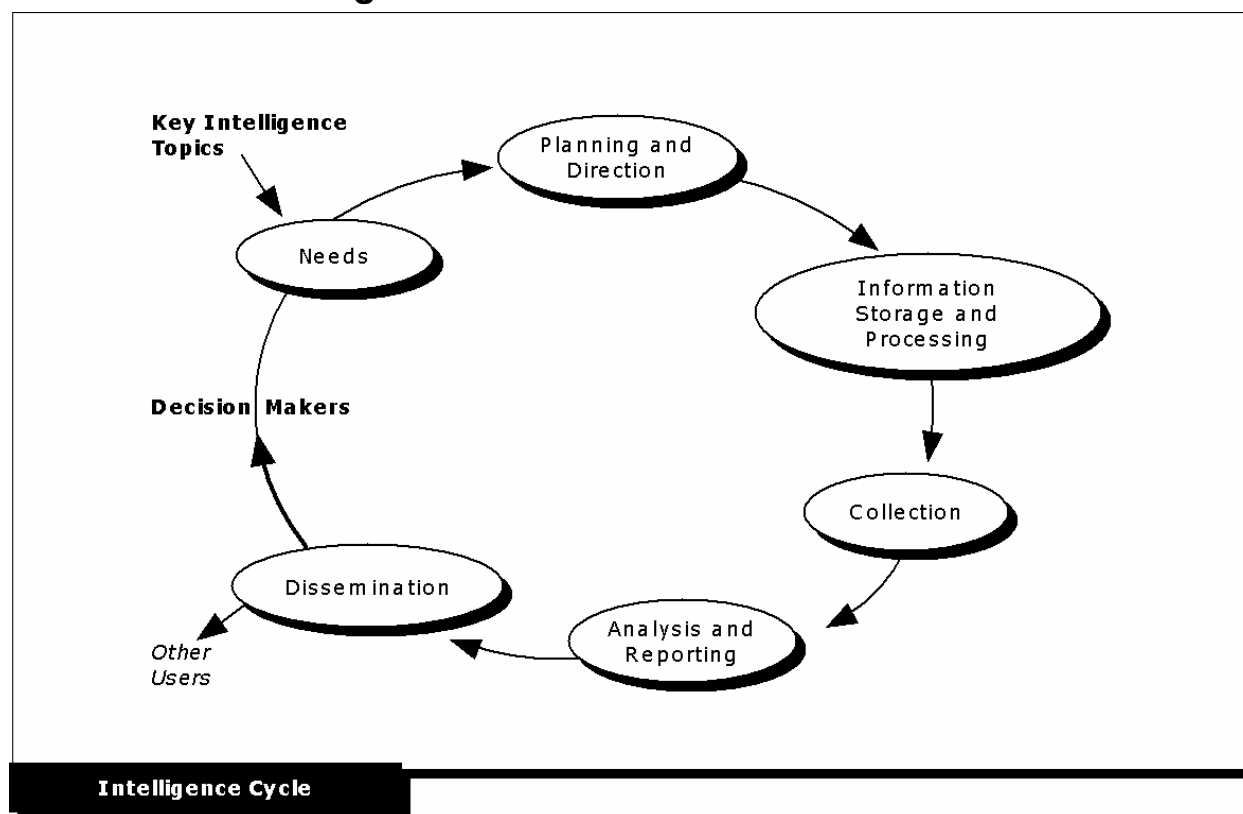
È facile vedere come ci sia una corrispondenza quasi puntuale dei diversi prodotti, fra l'ambito aziendale e quello istituzionale, a riprova del fatto che i due mondi sono sempre più vicini e convergenti. Le differenze fra i due campi di applicazione sono soprattutto sul contenuto del lavoro di analisi, oltre che sulle fonti di approvvigionamento dell'informazione.

Qualunque sia l'ambito di interesse dell'analista e qualunque sia il tipo di Intelligence che è chiamato a produrre, possiamo vedere che il processo di analisi deve svilupparsi secondo tre momenti distinti: descrizione, spiegazione e previsione (Bontempi, 2003). Queste tre fasi, le stesse del metodo scientifico, permettono di esplicitare gli assunti, di individuare leggi e correlazioni e infine di formulare teorie. La differenza fondamentale tra il lavoro di ricerca scientifica e quello di analisi d'Intelligence sta nell'approccio, generalista nel primo caso e analitico del particolare nel secondo.

### 3 La posizione dell'analista all'interno del Ciclo di Intelligence.

Il ruolo dell'analista è parte integrante del cosiddetto Ciclo di Intelligence. È necessario quindi introdurre il concetto di Ciclo di Intelligence descrivendo accuratamente tutti i suoi componenti.

#### 3.1 Il ciclo di Intelligence.



Il ciclo di Intelligence, così come rappresentato in figura, mette in relazione le diverse fasi del processo di elaborazione e conoscenza. È un ciclo poiché non c'è soluzione di continuità tra la risposta ai needs e la nuova richiesta di informazione derivante dall'elaborazione precedente.

Partendo per semplicità dalla fase della richiesta, i decisori, politici o aziendali, determinano una domanda in base alle loro necessità strategiche. Dopo una fase di planning in cui si decidono le strategie di acquisizione dell'informazione, segue una fase di raccolta, più o meno segreta e più o meno rischiosa a seconda che si stia parlando di piani militari o di piani di marketing, dell'informazione stessa. Una volta che si è giunti in possesso delle informazioni necessarie, si prosegue con la fase di analisi e di produzione dell'intelligence vera e propria, la quale verrà a questo punto distribuita, innanzitutto ai richiedenti ma anche a tutte le altre strutture che si suppone possano trarne vantaggio. L'analista partecipa al ciclo in diversi punti, non soltanto nell'ovvia fase di analisi e reporting, ma anche nella fase di planning determinando il tipo di analisi necessaria e nella fase di raccolta dati determinando il tipo di informazione necessaria per quel determinato problema.

### ***3.2 Rapporti con le fonti.***

Nel mondo dell'intelligence, il termine fonte sta a indicare qualunque sorgente di informazione, per cui si indicano con lo stesso termine generico l'informatore umano o il database aziendale così come la fotografia satellitare o l'intercettazione telefonica. Per motivi storici invece la fonte era soprattutto l'informatore o l'infiltrato in campo nemico, quando questa era l'unica modalità per ottenere informazioni dal campo avverso. Al giorno d'oggi, oltre alla storica figura dell'informatore, denominata più istituzionalmente HUMINT (HUMAN INTelligence), l'analista può far ricorso a diverse fonti. Una grande varietà di queste fonti posso essere accolta sotto il nome generico di TECHINT (TECHNical INTelligence), l'intelligence raccolta attraverso mezzi tecnologici, mentre un'altra fondamentale costituente è l'OSINT (Open Source INTelligence), l'analisi delle fonti aperte, che prende in considerazione tutta l'informazione disponibile in rete, sulla stampa, sulle basi di dati e che comunque è a disposizione di chiunque.

Il ruolo dell'analista è anche quello di individuare con cura quale modalità di raccolta dati intraprendere, avendo ben chiari pregi e difetti di ognuna. È fondamentale ricordare a questo proposito che uno degli errori più frequenti dell'analisi è quello di basarsi non sui dati necessari ma su quelli che si hanno a disposizione. Solo una fase preparatoria accurata può permetterci di non incappare in quel tipo di errore, o per lo meno di renderci conto della inadeguatezza dei dati in nostro possesso.

### 3.2.1 HUMINT

Storicamente la HUMINT è stata l'unica fonte di tutta l'Intelligence raccolta dai tempi storici fino agli anni quaranta del secolo scorso, rimanendo comunque la fonte principale fino agli anni ottanta. Tutto lo spionaggio, prima fra gli alleati e il blocco nazista e dopo fra i due blocchi della guerra fredda, si è basato sulla figura dell'informatore, del defezionista e dell'infiltrato.

Nel caso dell'intelligence istituzionale, si fa sempre più difficile definire strategie definite di contatto con la controparte, soprattutto a causa del diverso tipo di contrasto a livello internazionale. Nella nuova contrapposizione tra il blocco occidentale e il mondo del fanatismo religioso islamico o il terrorismo internazionale, non è più possibile pensare di infiltrare facilmente un gruppo islamico o terroristico basato spesso su legami familiari o tribali né di convincere alla defezione persone profondamente motivate da convinzioni religiose.

Nel caso dello spionaggio industriale invece la HUMINT rimane uno dei capisaldi della raccolta di informazione, sia tramite il contatto diretto con il dipendente dall'azienda "nemica" sia attraverso l'opera di personaggi che pur essendo estranei all'azienda hanno facilità di accesso ai dati, come ad esempio il personale delle pulizie o i consulenti informatici.

Nel caso della HUMINT il ruolo dell'analista è molteplice, dovendo occuparsi di una prima individuazione del target nel caso di un nuovo reclutamento, specie in relazione all'obbiettivo informativo individuato, poi di un giudizio sulle possibili motivazioni, e quindi sulla futura lealtà e disponibilità dell'agente e infine nella valutazione del materiale ricevuto per spogiarlo di tutti i possibili inquinamenti interpretativi che possono essere avvenuti nella fase di raccolta.

Per quanto riguarda la seconda fase, quella di valutazione delle motivazioni, sono stati effettuati moltissimi studi, sia a carattere sociale sia psicologico, per individuare e classificare le caratteristiche salienti che rendono l'indole umana più o meno incline al "tradimento". Senz'altro un quadro molto particolareggiato del potenziale agente è necessario per poter individuare potenzialità e lacune. In quest'ottica è stato definito da Luigi Emilio Longo (Longo, 2003) un metodo, detto I.B.A., attraverso il quale vengono formalizzate tutte le informazioni necessarie a inquadrare l'operatore. In particolare vengono analizzate le caratteristiche fisiche ed estetiche, lo stato di salute, lo schema storico sia personale sia familiare, il carattere e il temperamento, i presupposti ideologici, il comportamento sociale e le abitudini, il lavoro e l'ambiente sociale acquisito. Per ognuna di queste caratteristiche è poi presentata una lista dettagliata delle informazioni da acquisire fino ad avere un quadro completo della figura.

### 3.2.2 TECHINT

La raccolta di informazioni attraverso strumenti tecnologici è iniziata durante la prima guerra mondiale con le prime fotografie aeree del campo nemico, e ha proseguito la sua corsa fino ai

giorni d'oggi, diventando senz'altro la prima fonte di approvvigionamento. Il progredire della tecnologia ha poi aperto altre strade per la raccolta di informazioni, e il contemporaneo trasferimento della comunicazione su mezzi elettronici o digitali ha fatto il resto. Al giorno d'oggi qualunque comunicazione umana è virtualmente intercettabile e acquisibile da parte di chiunque, rimane semmai il problema di come trattare l'enorme quantità di dati raccolti e come individuare le informazioni importanti.

L'unico mezzo di contrasto nei confronti della intercettazione delle comunicazioni è l'utilizzo dei meccanismi di cifratura, che per lo meno può rendere più difficile l'acquisizione dell'informazione. I nuovi meccanismi di cifratura quantistica permetterebbero inoltre di evidenziare l'avvenuta intercettazione del messaggio, rendendo così inutile l'intercettazione stessa.

Negli ultimi trent'anni, soprattutto da parte delle grandi agenzie di Intelligence statunitensi, c'è stato un enorme incremento dell'importanza attribuita alla TECHINT, con la convinzione di riuscire a scoprire e prevedere tutto con l'analisi delle foto e delle comunicazioni.

Purtroppo l'esperienza delle ultime sconfitte dell'Intelligence hanno dimostrato che non è così: ne le foto aeree ne le intercettazioni telefoniche e di altra comunicazioni sono riuscite a dare indicazioni sulle armi di distruzione di massa irakene o sull'attentato dell'11 settembre.

Uno dei limiti della SIGINT (SIGnal INTelligence), l'Intelligence della intercettazione del segnale (e quindi delle comunicazioni), è infatti quello di essere ormai annegata da una enorme quantità di segnale e di informazione che rende vana la ricerca di materiale utile. Questo non significa che l'acquisizione di tale materiale sia inutile, casomai che è necessario un ulteriore forte investimento sulla tecnologie di classificazione e catalogazione dell'informazione così ottenuta, nonché sulle risorse umane addette a tradurre e capire il senso ultimo di quanto intercettato.

Nell'ambito della TECHINT il ruolo dell'analista è comunque quello di determinare la strategia di acquisizione delle informazioni, oltre che ovviamente le informazioni necessarie, e una volta acquisite le stesse, in collaborazione con i tecnici di settore, di estrarre il contenuto interessante per renderlo in forma comprensibile.

### **3.2.3 OSINT**

Nel caso delle informazioni da fonti aperte, le problematiche sono legate alla sovrabbondanza di dati, che spesso rende difficile, se non impossibile, recuperare l'informazione desiderata. Sono stati comunque implementati diversi tools per aiutare l'analista nel suo compito, dagli strumenti di DataWareHouse al Data Mining e al Text Mining.



L'analista in questa fase di raccolta dati, e quindi di interazione con le fonti in senso lato, assume un duplice ruolo. Dapprima ha il compito di determinare il tipo di dato necessario e le modalità di raccolta del dato stesso poi, una volta che l'informazione è stata raccolta, inizia il lavoro di analisi vero e proprio, ovvero la trasformazione dell'informazione in Intelligence, ovvero informazione validata, interpretata e pronta per essere passata al livello politico o di guida aziendale. Ovviamente in questa fase il lavoro dell'analista è coadiuvato da personale specializzato e da tools o metodologie che gli permettono di portare a termine al meglio il proprio compito.

Le fonti aperte, ovviamente non permettono l'accesso a informazioni segrete, che sono il vero scopo dell'Intelligence, ma spesso consentono di determinare scenari o avere conferma indiretta (grazie ai comportamenti o alle dichiarazioni della controparte) di informazioni non ancora note.

### ***3.3 Rapporti con i decisori***

Al termine del Ciclo di Intelligence l'analista comunica le proprie conclusioni al livello decisionale dalle cui necessità a preso inizio il ciclo stesso

Queste conclusioni devono essere espresse in modo breve, conciso e preciso e ciò implica che oltre alla fase di analisi vera e propria si richiede all'analista anche una fase di sintesi del proprio lavoro ad uso e consumo del decisore politico, o aziendale. Questa fase è considerata talmente importante per la figura dell'analista istituzionale che diversi manuali di formazione dedicano a questa attività diversi capitoli.

Ad esempio, il manuale "Analytic Thinking and Presentation for Intelligence Producers" disponibile in rete, uno dei manuali di istruzione della CIA per le proprie corrispondenze all'estero, traccia un dettaglio dei requisiti che occorrono per redigere una presentazione che sintetizzi in modo corretto l'attività svolta dall'analista nelle precedenti fasi di lavoro.

La presentazione secondo il manuale può arricchirsi di momenti gratificanti se diventa per l'analista uno strumento per far valere le proprie capacità in pubblico.

I concetti fondamentali evidenziati dal manuale sono collegati direttamente alle necessità del livello decisionale a cui sarà esposta la presentazione.

In funzione di queste esigenze emergono le seguenti condizioni:

poter leggere la presentazione in un formato già noto per non dover distrarre l'attenzione dal contenuto;

aver pochissimo tempo a disposizione e in misura inversamente proporzionale all'importanza del contenuto.

Il fattore di tempo, elemento comune a ciascuna di queste necessità, spesso determina la riduzione di settimane o mesi di lavoro solamente a una o poche slides. Questa situazione può apparire esageratamente riduttiva all'analista, che innestando una reazione di insoddisfazione inconscia ha un atteggiamento di rifiuto verso la presentazione stessa.

Questa condizione è anche, in un certo senso, supportata da quanto il senso comune può suggerire: è infatti normale, per chiunque produca informazione, pensare di avere a disposizione una quantità di spazio e tempo che aumenta in rapporto all'importanza e al valore della propria produzione. Nel campo dell'Intelligence può essere vero l'assioma contrario: più è importante ciò che si ha da dire, più importante e indaffarato sarà il nostro interlocutore, più la nostra presentazione dovrà essere breve e concisa.

Dall'analisi del rapporto tra analista e decisore emerge un altro dettaglio degno di nota: la presentazione dell'elaborato è un one- shot.

Non c'è spazio quindi, per errori o tentennamenti nell'esposizione: la prima impressione sarà l'unica ad essere ricordata. Per questo motivo il manuale già citato consiglia all'analista di definire la presentazione in ogni singolo dettaglio.

Nulla dovrà esser lasciato al caso ma ogni singolo elemento sarà valutato e definito; dovrà essere attribuita la giusta importanza sia all'immagine grafica attraverso l'uso di strumenti multimediali che siano di supporto e compendio ai contenuti testuali sia all'esaustività dei testi che rappresentano la verbalizzazione concisa delle fasi di analisi eseguite dall'analista.

Tutt'altro atteggiamento si deve invece assumere quando il lavoro dell'analista si rivela utile non solo per il decisore che lo aveva richiesto, ma anche per altre branche dell'azienda o dell'istituzione. Nella descrizione del Ciclo di Intelligence si può vedere come nella fase della Dissemination il destinatario del prodotto di Intelligence possa essere esterno al ciclo stesso.

In questo caso la presentazione deve essere di taglio completamente diverso, dovrà arricchirsi di contenuti speciali che consentano al destinatario di apprendere tutti i particolari del processo analitico, e quindi tutte le implicazioni dell'analisi svolta.

## **4 Gli strumenti a disposizione dell'analista.**

A supporto dell'attività di analisi, esistono una serie di strumenti, sia metodologici sia tecnologici, che facilitano il lavoro dell'analista, specie nelle situazioni in cui i dati raccolti siano insufficienti oppure sovrabbondanti. Ovviamente le metodologie e gli strumenti tecnologici sono solo supporti alla attività dell'analista, che deve comunque basare le proprie scelte e decisioni sulla propria capacità critica. Senz'altro qualunque metodologia non può migliorare le qualità dell'informazione in uso, ma può invece aiutare ad identificare errori o lacune

nell'informazione stessa. Nessuna metodologia può comunque eliminare le fonti di incertezza o predire comportamenti inaspettati

## **4.1 Strumenti Metodologici**

Le metodologie di analisi sono criteri sistematici stabiliti e definiti nel corso del tempo per gestire e organizzare l'informazione al fine di sviluppare la conoscenza e prendere decisioni. Sono metodologie che spaziano dalla banale classificazione di eventi all'uso di programmi informatici per l'elaborazione di scenari. Secondo una moderna scuola di pensiero (Fleisher & Bensoussan, 2003), le diverse metodologie possono essere classificate in base a sei caratteristiche fondamentali:

**Orientamento al futuro:** la storia non aiuta a predire il futuro e un'analisi svolta basandosi sull'esperienza del passato può essere assolutamente priva di significato, specie in un mondo come quello attuale in cui gli eventi che accadono hanno poco a che vedere con quanto è accaduto nel passato. Una buona metodologia deve poter aprire nuove prospettive, guardando in profondità verso il futuro.

**Accuratezza:** L'analista deve produrre un'Intelligence che sia il più possibile accurata. Il livello di accuratezza deriva in particolar modo dalla qualità dei dati e delle informazioni ottenuti durante le precedenti fasi del processo di produzione dell'Intelligence. Un alto livello di accuratezza diventa ad esempio difficile da raggiungere se i dati ricavati provengono da un'unica fonte o se non hanno subito un adeguato processo di validazione. L'accuratezza, fra tutte le caratteristiche, è quella a cui si può più facilmente rinunciare; spesso è infatti sufficiente una visione prospettica delle problematiche.

**Sfruttamento efficiente delle risorse:** ovviamente la raccolta dati deve essere effettuata in modo che i costi relativi a questa fase del Ciclo di Intelligence siano, sotto qualunque ottica li si voglia considerare, minori del beneficio che ne può derivare. Oltretutto è necessario che la raccolta dati avvenga in tempi che non siano paragonabili con le necessità d'urgenza espresse dai decisori.

**Obiettività:** Spesso l'attività di analisi è influenzata da precondizionamenti legati all'ambiente e all'organizzazione in cui l'analista si muove. Una buona metodologia dovrebbe aiutare l'analista a superare questi precondizionamenti creando un framework iniziale in grado di annullare queste influenze.

**Utilità:** Per definizione il lavoro dell'analista dovrebbe rispondere alle necessità espresse dal livello decisionale, in un particolare contesto. Un utile ausilio metodologico dovrebbe aiutare

l'analista a produrre output relativi alle "cose necessarie da sapere" rispetto alle "cose utili da sapere".

**Attualità:** un'altra delle caratteristiche dell'analisi dovrebbe essere quella di produrre Intelligence attuale in tempi utili per l'applicazione dei risultanti. In contesti particolarmente turbolenti e competitivi il tempo utile per sfruttare l'Intelligence diventa sempre più ristretto, per cui una buona metodologia dovrebbe aiutare l'analista a produrre risultati in tempi tanto più rapidi quanto più dinamico si presenta il contesto da analizzare.

Nell'ambito dell'intelligence istituzionale, le più semplici metodologie per ridurre la complessità a dimensioni facilmente gestibili sono quelle di classificazione ordinata, cronologicamente, o per fonte o per evento in modo da permettere una facile comprensione delle relazioni di causa ed effetto. Altre metodologie sono invece legate al pensiero sistemico, ovvero a quella modalità di visione dei problemi, mediata dalla teoria generale dei sistemi di Weinberg e Von Bertalanffy. Queste metodologie sono quindi quelle dell'analisi delle opportunità, dell'analisi degli scenari alternativi o degli stakeholder o dell'analisi delle ipotesi in competizione o della risoluzione dei conflitti. Per aggiungere sofisticazione ulteriore alle analisi effettuate possono poi risultare utili alcune metodologie formali, sia di tipo qualitativo, come ad esempio l'analisi degli indicatori per seguire l'evoluzione delle situazioni, sia di tipo quantitativo o semiquantitativo come i diagrammi di influenza formale o l'analisi statistica applicata a dati demografici o economici.

Nell'ambito dell'intelligence economica sono stati sviluppati numerose metodologie di analisi, la maggior parte delle quali basate su dati macro e microeconomici che possono essere raggruppati in cinque grandi categorie:

Tecniche analitico strategiche: la caratteristica comune a questo insieme di tecniche è l'analisi delle capacità di una organizzazione, degli scopi dell'organizzazione stessa e delle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione si muove allo scopo di determinarne la pianificazione strategica, arrivando anche a una ridefinizione dell'organizzazione se questa fosse la miglior scelta per un ambiente estremamente competitivo. La più nota tra queste metodologie è la "SWOT analysis" che prende in considerazione Strengths (punti di forza) e Weaknesses (debolezze) di una organizzazione confrontandole con Opportunities (opportunità) e Threats (minacce) offerte dall'ambiente circostante.

Tecniche di analisi di clienti e concorrenti: queste metodologie riguardano la catena del valore in termini di offerta e necessità. Si considerano sia le caratteristiche della clientela sia le offerte presentate dalla concorrenza cercando di individuare incoerenze o lacune da sfruttare in maniera strategica da parte della organizzazione che effettua l'analisi.

Tecniche di analisi dell'ambiente: questo gruppo di metodologie è legato al "pensiero sistemico". L'analisi viene effettuata osservando elementi esterni, considerando come questi elementi possano svolgere un ruolo attivo nell'evolvere di una situazione e elaborando strategie che possano tenere conto della presenza di costrizioni esterne traendo vantaggio da esse.

Tecniche di analisi dell'evoluzione: attraverso queste tecniche si applicano le regole che descrivono la vita di prodotti e tecnologie per predire eventuali scenari in cui si possono evidenziare potenzialità di mercato.

Tecniche di analisi finanziaria: queste tecniche di analisi, riguardanti solamente lo stato finanziario delle organizzazioni, servono ad indicare quali possono essere gli investimenti strategici separandoli dalla gestione operativa allo scopo di determinare una ottimale gestione dei fondi in funzione delle crescite preventivate.

## **4.2 Strumenti Tecnologici**

Gli strumenti tecnologici a disposizione dell'analista sono fondamentalmente di due tipi: quelli necessari alla comprensione dei dati e delle informazioni (come possono essere i software per la decifrazione o per l'acquisizione di immagini e testi) e quelli utili per la ricerca attiva di informazione utile all'interno di grandi moli di dati come ad esempio i tools di data warehouse, data mining o text mining.

Per quanto riguarda la prima categoria di tools, è senz'altro banale identificare le necessità dell'analista, senza confonderle con le necessità proprie della fase di acquisizione. Non si considerano quindi tutti gli apparecchi o i software necessari a intercettare, acquisire, fotografare o registrare dati e informazioni bensì quelle utilities che permettono all'analista di effettuare al meglio il proprio lavoro, confrontando dati o immagini acquisiti in tempi e modi diversi oppure manipolando informazioni, suoni o immagini finché questi non assumono valori significativi o almeno comprensibili. Per queste necessità non c'è che l'imbarazzo della scelta: il mercato offre una grande quantità di tecnologia atta a risolvere questi problemi

La seconda categoria di strumenti tecnologici è senz'altro più interessante dal punto di vista strettamente tecnico. Si tratta di strumenti di Knowledge Discovery, che permettono di evidenziare relazioni o comportamenti all'interno di grosse quantità di dati, dove la capacità analitica umana non è sufficiente e soprattutto dove a priori non si ha idea di quali saranno le evidenze che si potranno trovare. L'approfondimento di questi strumenti senz'altro non oggetto di questo essay, ma l'analisi OSINT può trarre un grosso impulso da queste nuove tecnologie.

## 5 Conclusioni

Il ruolo di analista di Intelligence sta diventando sempre più complesso e specializzato. Le competenze di un buon analista vanno dalle basi del metodo scientifico alle diverse metodologie formali, senza assolutamente trascurare un buon background tecnologico che consenta, se non un intervento in prima persona, una buona comprensione delle problematiche e delle applicazioni.

La crescente quantità di dati grezzi a disposizione rende l'analista sempre più indispensabile al livello decisionale. Nel passato non è stato raro il caso di decisori politici (o aziendali) che trascuravano il momento di analisi per accedere direttamente al materiale raccolto dalle fonti, ma con l'enorme quantità di dati e informazioni del giorno d'oggi un atteggiamento di questo genere non è più concepibile.

La figura dell'analista diventa così il pilastro fondamentale dell'Intelligence moderna, sia nel campo aziendale sia nel mondo istituzionale.

## 6 Riferimenti Bibliografici

Bontempi, M. (2003). Appunti per il corso di "Introduzione all'Intelligence e alla Controintelligence istituzionale". Dispense per il Master in Intelligence and Security, ed. 2, dell'Università di Malta.

Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. (2003). Strategic and Competitive Analysis: Methods And Techniques for Analyzing Business Competition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

Herman, H. (2001). Intelligence services in the information age. London, UK: Frank Cass Publishers.

Herring, J. (1996), "Creating the intelligence system that produces analytical intelligence". In Gilad, B. & Herring, J. (Eds.), The art and science of business intelligence (pp. 53-81). Greenwich, CT: JAI Press.

Longo, L.M. (2003). Il fattore umano nel controspionaggio industriale. Dispense per il Master in Intelligence and Security, ed. 2, dell'Università di Malta.

Pollari, N. (2001). Ipotesi di lavoro per l'intelligence economica: strutture organizzative e moduli operativi [On-line] Available: <http://www.sisde.it>

Shulsky, A.N. & Schmitt, G.J., (2002). Silent Warfare: understanding the world of intelligence, 3<sup>rd</sup> ed. Dulles, Virginia: Brassey's Inc