

# Enterprise intelligence: het creëren van de intelligente en alerte organisatie

*Het integreren van business intelligence,  
organisational intelligence en competitive intelligence  
tot enterprise intelligence*

Josèph H.A.M. Rodenberg RM



Eburon Delft

2004

### *De auteur*

Josèph H.A.M. Rodenberg RM vervulde marketing- en managementposities bij Philips Zwitserland, Numico, Dr. Oetker Groep en R.J. Reynolds Tobacco International. Sinds 1996 is hij directeur van Rodenberg Tillman & Associates, actief in intelligence based strategische marketing- en managementvraagstukken. Josèph heeft de afgelopen 14 jaar een leidende expertise in Europa opgebouwd in Knowledge Management en Competitive Intelligence-vraagstukken. In die hoedanigheid adviseerde hij talrijke nationale en internationale ondernemingen in Europa over de opzet en implementatie van een Knowledge Management en Competitive Intelligence-competentie. Hij is voorzitter van SCIP Europe Benelux, Society of Competitive Intelligence Professionals, en partner bij de wereldwijd opererende International Business Development Alliance. Daarnaast was hij in 2002-2003 Senior Advisor bij Arthur D. Little, waarmee hij nog steeds een informeel samenwerkingsverband heeft. In het najaar 2003 is Josèph benoemd tot Fellow Corporate Intelligence aan het MBA programma van UBI, United Business Institutes, in Brussel.

### *Contactadres:*

Rodenberg Tillman & Associates  
www.rodenberg.nl  
email: rodenberg@rodenberg.nl

ISBN 90 5972 013 x

Eburon Academic Publishers  
Postbus 2867  
2601 CW Delft  
Tel: 015 2131484 / Fax: 015 2146888  
www.eburon.nl / info@eburon.nl

Ontwerp omslag: Studio Hermkens, Amsterdam

© 2004 Josèph H.A.M. Rodenberg RM. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*“De wereld zit vol veranderingen. In business heeft elke onderneming te maken met de snelle veranderingen en de dynamiek in de externe omgeving. In menige onderneming ontbreekt het nog steeds aan competentie om de vroege signalen van veranderingen op markten, bij afnemers, bij concurrenten, in technologieën en in regel- en wetgeving tijdig te signaleren. Management wordt gemanaged door informatie, in plaats van het zelf in staat zijn om informatie te managen. Het ontbreekt aan structuur en consistentie. En dan heb ik het nog niet over intelligence.*

*Om goed voorbereid te zijn en om een blijvende consistente performance in de markt te realiseren is een enterprise intelligence competentie noodzakelijk.”*



# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	11
<b>Bronnenoverzicht</b>	13
<b>I. Inleiding: Het perspectief van Enterprise Intelligence</b>	17
Europa en de Verenigde Staten	
Case Unilever	21
Information Technology	23
Case Cisco Systems	26
Case Lexis Nexis	27
Case Boeing Sonic Cruiser en Airbus Industries	27
Case Competitive Technical Intelligence bij DuPont	28
Case WTO	29
Mijn zeven leermomenten van Jack Welch	30
Case Vodafone	34
<b>II. Goede besluitvorming is intelligence based</b>	39
The After Action Reviews (AAR's)	39
Prospective hinsight	43
<b>III. Het meten van de effectiviteit van competitive intelligence</b>	47
Case Roche	48
Case Nutrasweet	49
Competitive Intelligence Best Practices in de USA	52
Case Shell	55
<b>IV. Enterprise intelligence</b>	59
Case Nokia	62
Case Canon versus Xerox	63
Tien grootste fouten: why companies fail	64
Raad van Commissarissen	70
Case opkomst Franse auto-industrie	79
<b>V. Strategie</b>	81
Strategy under uncertainty	83
Case Heineken	89
The Perpetual Strategist	91
Netwerk intelligence; verbeteringen in customer intelligence	104
Customer intelligence	106

<b>VI. Competitive intelligence</b>	113
Case KLM	116
Case Microsoft	117
Case Numico	123
Case Parijs-Dakar	126
Intelligence-cultuur in Japan	126
Case Reuters-Bloomberg	127
Case Corus	128
Overname KLM door Air France	130
Key Intelligence Topics	134
Case ABN Amro Bouwfonds en Philips DAP	136
<b>VII. Intelligence driven innovation</b>	141
Ten questions to assess the use of information and intelligence for innovation and strategy development	142
Intelligence Driven Audit	143
iPCP: Intelligence based intranet Product Creation Process	146
Nederland als kenniseconomie	150
Case automotive	151
<b>VIII. Competitor intelligence</b>	155
Paranoid management	156
Ten Fundamentals	160
Case KPN op de mobiele telefoniemarkt	163
Case Unilever-Procter & Gamble	164
Case TGP Post	165
Case Philips Verre Oosten	166
Vriend of vijand	167
Corporate Governance Intelligence	169
Farmaceutische sector	170
Concurrentie van landen	171
IMD World Competitiveness Ratings	172
Siebel: Succes creëert nieuwe concurrenten	175
<b>IX. Competitive technology intelligence</b>	177
Disruptive technologies	180
Competitive Technology Intelligence	180
Competitive Technology Intelligence-aanpak	183
The Innovative Company	186
<b>X. Business intelligence</b>	187
Integrated Business Intelligence	189
Poor IT en business alignment	190
Technology convergence	191
Case Customer Relationship Management (CRM)	194
Ten Golden Rules for Customer Relationship Management	195
Hoe verder met ICT	197

<b>XI. Informatie</b>	201
Dimensies in informatie	203
Interne versus externe informatie	205
Nice to know versus need to know	205
Gepubliceerde versus niet-gepubliceerde informatie	206
Harde versus softe informatie	206
Actualiteit van informatie	207
Secundaire versus primaire informatie	207
Intellectueel kapitaal	207
Informatie-governance	209
IT-governance	210
Case Aventis	211
Cockpit versus Warroom	212
Balance Score Card	212
Six Sigma	212
Cockpit	213
Warroom	214
De human intelligence factor in Enterprise Intelligence	215
Unwritten rules	217
<b>XII. Knowledge management</b>	221
Case Knowledge Management bij Heineken	223
European Round Table of Industrialists	226
<b>XIII. Mijn ervaringen met het implementeren van intelligence</b>	229
The Tillman Six Phases of Intelligence Process Implementation	229
Betrokkenheid van Senior Management	231
Case Wal-Mart en General Electric	234
Intelligence blijft een activiteit van mensen	236
Communicatie	239
Key Intelligence Topics (KIT's)	240
Strategische versus tactische intelligence	240
Initiële structuuropzet	242
Scenario Planning & Analysis	243
Case Shell	244
Intelligence portfolio	246
Analyse van Corporate Personalities	250
Numico	251
Ahold	251
<b>XIV. Organisational intelligence</b>	253
Case 11 september 2001	255
Case Arrogantie haven Singapore	257
Case United Cardealers	257

<b>XV. Analysetechnieken</b>	261
Competitor Intelligence Analysis	262
Traditionele analysetechnieken	265
Het Competitive Assessment Model	265
Het Strategic Positioning en Action Evaluation Model SPACE	270
Attractiveness-Positioning-Strategic-Options – Strategy Direction Analysis Model	273
Outwitting, outmaneuvering, outperforming competitive modelling	275
The Shadow Marketing Plan en The After Actions Reviews (AAR's)	281
<b>Epiloog</b>	285

# SAMENVATTING

Elke organisatie heeft dagelijks te maken met de enorme dynamiek van de veranderingen op externe markten, met nieuwe consumentenbehoefte, met nieuwe technologieën, nieuwe concurrenten, continue veranderingen in regel- en wetgeving en nog veel meer. Daarvoor is het gestructureerd hebben van de interne en externe data- en informatiestromen onontbeerlijk alsook het transparant en toegankelijk hebben van de kennisstromen binnen de organisatie. Pas dan kan de succesvolle slag gemaakt worden naar intelligence. Bekend is de uitspraak van Rinus Michels: “voetbal is oorlog”. In de concurrentie van alle dag waarbij uw concurrenten maar op een ding uit zijn, namelijk het krijgen van uw klanten, zou je ook best deze concurrentieslag in de competitieve arena een vorm van oorlog mogen noemen. Daarvoor is de huidige informatie niet meer toereikend. “In war, information is called intelligence.” Intelligence staat in het nieuwe boek van Josèph Rodenberg centraal waarbij hij een nieuwe visie heeft ontwikkeld die verder gaat dan business intelligence. Hij noemt deze visie Enterprise Intelligence.

*Enterprise Intelligence, het creëren van de intelligente en alerte organisatie* is de titel van Josèph's nieuwe boek. Daarbij beschrijft hij de noodzakelijke integratie van business intelligence, organisational intelligence en competitive intelligence. De integratie van deze drie intelligence gebieden stelt de organisatie in staat om het hoogst denkbare intelligence niveau in de organisatie te realiseren. Pas dan is de organisatie echt klaar voor de toekomst en stelt het management bovendien in staat om op proactieve en succesvolle wijze om te gaan met de gigantische veranderingen waarmee de organisatie elke dag weer opnieuw geconfronteerd wordt. Met het toepassen van Enterprise Intelligence heeft een organisatie nauwelijks nog in de problemen te komen. Want een goed functionerende Enterprise Intelligence competentie zorgt ervoor dat in een vroeg stadium de signalen van veranderingen in de dynamiek van de externe omgeving tijdig het management bereiken.

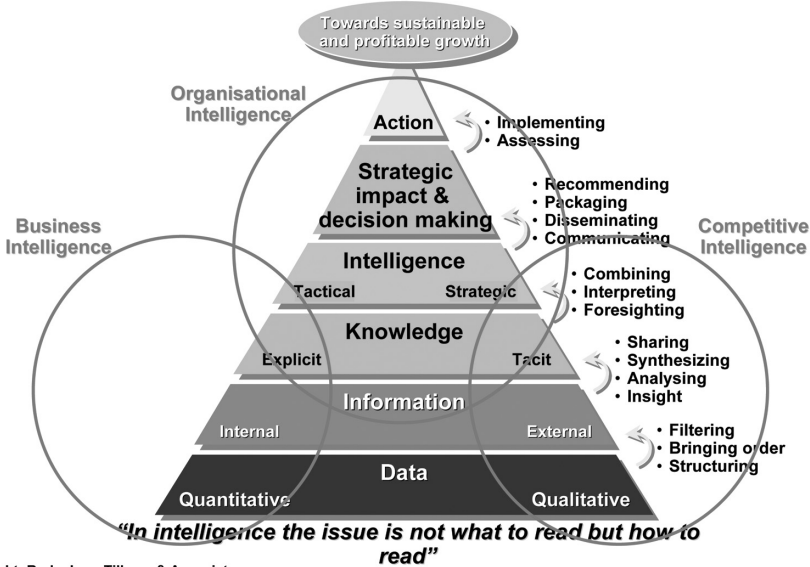
Tevens draagt Enterprise Intelligence bij dat potentiële problemen niet langer ontkent noch onderschat worden. Intelligence zorgt ervoor dat voorkomen wordt dat te lang wordt doorgedaan op de successen uit het verleden en voorkomt de zelfgenoegzaamheid die in zoveel organisaties zich meester heeft gemaakt van de situatie.

Het boek gaat uitgebreid in op de drie intelligence velden. Het eerste veld is business intelligence dat zo langzamerhand een buzzword is geworden voor data- en informatie-achtige software oplossingen die tot doel hebben het structureren en toegankelijk maken van de interne informatiestromen. Maar van intelligence is hier geen sprake. Veelal worden de oplossingen hier gezocht in IT, maar een onderneming wordt niet intelligenter of alerter door IT. Bij Business Intelligence zou dan ook veel meer de focus moeten liggen op de I van Informatie Management dan steeds maar weer al die aandacht op de T van IT. En als er gesproken wordt over de I van IT dan gaat het primair om mensen en daarmee komt het tweede belangrijke uitgangspunt van dit boek aan de orde: organisational intelligence. Het drama op “Nine-Eleven” had niets van doen met de uitstekende technologische intelligence scope van de Amerikaanse diensten, maar de tekortkomingen kwamen schrijnend naar voren doordat de menselijke factor in onvoldoende mate betrokken was. De vergelijking met het bedrijfsleven is niet anders. Met een uitstekende technologische infrastructuur, lees IT, wordt geen enkele vorm van intelligence bewerkstelligd. Toch ligt de focus met IT in het bedrijfsleven nog steeds voor 95 procent op de T van IT en slechts voor 5 procent op de I van IT.

Vervolgens wordt in het boek uitgebreid het fenomeen Competitive Intelligence beschreven. Terecht als fenomeen, omdat slechts enkele tientallen ondernemingen in Nederland dit succesvol toepassen en competitive intelligence als een soort “early warning system” tijdig onderkend hebben om verrassingen uit de externe omgeving blijvend te voorkomen. Alle Top-500 bedrijven uit Fortune Magazine hebben allemaal een succesvolle Competitive Intelligence Capability in huis. In de Nederlandse Top-500 zijn slechts enkele bedrijven hierin succesvol. Hoe een succesvolle competitive intelligence functie in de onderneming toegepast kan worden, wordt met praktijkvoorbeelden beschreven en aan de hand van de vele tientallen cases duidelijk gemaakt.

In het boek worden de diverse ondernemingsfunctie’s vanuit een “intelligence based” perspectief bekeken. Voorbeelden hiervan zijn innovation intelligence, competitor intelligence, technology intelligence, customer intelligence en kennismanagement. Tevens wordt beschreven hoe de relatie gelegd kan worden naar corporate governance intelligence. Vooral corporate governance intelligence kan veel betekenen voor raden van bestuur en raden van commissarissen enerzijds als “early warning system” en anderzijds ter objectivering van de rol van de accountants, waaraan in toenemende mate steeds meer vraagtekens worden geplaatst.

**“Enterprise Intelligence, creating the intelligent and alert organisation”**



Belangrijk onderdeel in het boek is hoe op basis van de eigen ervaringen van de schrijver intelligence als proces succesvol in de onderneming geïmplementeerd kan worden. Hier worden de werkelijke praktijkcases beschreven. Daarvoor hanteert de auteur het door hem zelf ontwikkelde model “The Tillman Six Phases of the Intelligence Process Implementation”. Dit model is inmiddels succesvol toegepast bij tal van ondernemingen in binnen- en buitenland.

Het succes van intelligence wordt mede bepaald door goede interpretatie en analyse. De schrijver geeft een overzicht van de meest toegepaste analysetechnieken waaronder onder meer de warroom, scenario planning & analysis, Porter analysis e.a., maar beschrijft daarnaast ook nieuwe technieken zoals het “Competitive Intelligence Assessment Model”, “Strategic Positioning and Action Evaluation Model” (SPACE) en de concurrentiemodellen van “outwitting, outmaneuvering, outperforming”, het schaduw marketingplan en de van het Pentagon afgeleide “after action reviews”.

*“It’s no longer about data, information and knowledge. Only intelligence counts for longterm business success thus revenues and increased profitability. The payback of investments in an intelligence capability will therefore be huge.”*

Voor die ondernemingen die wel actief zijn in intelligence en dit op het hoogste plan willen brengen heeft de auteur de volgende boodschap met Tien Intelligence Aanbevelingen:

1. Maak van intelligence een cross-functionele activiteit en investeer vooral in mensen als de belangrijkste kritische succesfaktor;
2. Benoem ten minste een senior intelligence professional dichtbij senior management om er voor te zorgen dat maximaal rendement verkregen wordt uit een collectieve intelligence competentie;
3. Sta deze intelligence professional toe een sterke focus te ontwikkelen op de dynamiek van de snel veranderende externe marktomgeving;
4. Laat deze intelligence professional continu de collega's van de andere afdelingen en in de business units trainen;
5. Neem de intelligence professional op in het managementteam of directieteam, want daar worden de beslissingen genomen;
6. Laat de intelligence professional onafhankelijk in de organisatie functioneren, zodat te allen tijde ook maar enige vorm van belangenverstrengeling ten opzichte van de andere ondernemingsfuncties wordt voorkomen;
7. Neem als senior management de beslissing om een tactisch gerichte intelligence competentie op te zetten in de belangrijkste disciplines als marketing, research & development, technologie, inkoop, finance & controlling en mogelijk andere relevante disciplines;
8. Laat de intelligence professional rapporteren aan de directie of Raad van Bestuur en Voorzitter van de Raad van Commissarissen;
9. Verbeterde en objectieve besluitvormingsprocessen doordat corporate governance intelligence de "watchdog" wordt voor directies;
10. Het op pro-actieve wijze slimmer en alerter reageren op de geboden kansen op de markt.

Deze tien intelligence aanbevelingen zorgen er voor dat er in de organisatie een state-of-the-art intelligence competentie opgebouwd kan worden. Uit de ervaringen van de auteur kan een intelligence competentie in een onderneming worden opgezet in een tijdsbestek van 4 tot 6 maanden afhankelijk van de omvang van de organisatie. In middengrote ondernemingen gaat dit over het algemeen sneller dan in grote ondernemingen. De uiteindelijke beslissing om een intelligence competentie te realiseren zal genomen moeten worden door het managementteam, directie of Raad van Bestuur.

Echter in de groeiende rol van corporate governance en de sterk toenemende kritische rol van de toezichhouders zou deze beslissing ook goed genomen worden door de Raad van Commissarissen.

Met het opbouwen van een intelligence competentie kan het management de volgende acht doelstellingen realiseren:

1. Het voorkomen van verrassingen uit de externe marktomgeving;
2. Het eerder dan de concurrenten inzichtelijk hebben van de kansen en bedreigingen in de markt en het transformeren van de bedreigingen in marktkansen;
3. Het in staat zijn om een consistente relatie te leggen tussen intelligence en strategisch management;
4. Het voorkomen van de eigen “blindspots” en het negeren en het niet onderkennen ervan in de interne organisatie en externe omgeving;
5. Het op pro-actieve wijze volgen van de “emerging events” in de eigen, aangrenzende en convergerende industrie-sectoren;
6. Het tijdig identificeren van de gaten in de eigen strategieën en de gaten in de strategieën van de directe concurrenten;
7. Het monitoren, scannen, en tracken van de early warnings uit de interne en externe dynamiek van de veranderende markten;
8. Het consistent transparant hebben van de “five key drivers of change”, te weten markten, klanten, concurrenten, technologie en regel- en wetgeving.

De auteur kan zich niet voorstellen dat het management van menige onderneming deze acht doelstellingen in de organisatie niet gerealiseerd zouden willen zien. Iedere manager zal dit onderschrijven, maar toch gebeurt het niet of in volstrekt onvoldoende mate. Het komt in feite neer op een keuze tussen het achter de feiten aan blijven lopen of het creëren van de intelligente en alerte organisatie en daarmee een blijvende goede marktperformance. Dit lijkt geen moeilijke keuze en vroeg of laat ontkomt niemand er aan deze keuze toch te moeten maken.

*“It is more important to become part of the future, than to be remembered for your role in the past.”*

Het realiseren van een intelligence competentie in de organisatie maakt een mentaliteitsverandering van het management noodzakelijk. Er zal een “will to win” mentaliteit moeten komen, waarbij afgestapt wordt van de behaalde successen uit het verleden, van zelfgenoegzaamheid en van

een “het allemaal zelf te weten houding”. Teseamen met een nieuw elan van gedrevenheid en passie lukt het elke organisatie om dit te realiseren. Peter Drucker hanteerde vele jaren geleden onderstaand statement, uiterst relevant voor het realiseren van een intelligence competentie.

*“Companies that make things happen.”*

*“Companies that watch things to happen.”*

*“Companies that wondered what happened.”*

## BESTELFORMULIER

---

Graag bestel ik ... ex. van:

# Enterprise Intelligence

*Het creëren van de intelligente en alerte organisatie*

door Josèph H.A.M. Rodenberg RM

ISBN 90 5972 013 x / hardgebonden / 288 pp. / € 34,90

---

Stuur uw bestelling naar:

**Uitgeverij Eburon**

Postbus 2867

2601 CW Delft

Tel: 015 2131484 / fax: 015 2146888

www.eburon.nl / info@eburon.nl

---

Klanten in Nederland and België ontvangen hun bestelling met een acceptgiro. U kunt ook bestellen met een creditcard. Wij accepteren:

VISA

American Express

Eurocard / Mastercard

**Kaartnummer** .....

**Vervaldatum** .....

**Naam** .....

**Adres** .....

**Postcode** .....

**Stad** .....

**Land** .....

**Telefoon (optioneel)** .....

**Datum** .....

**Handtekening** .....

