



OPINIE: 'STRATEGIC INTELLIGENCE OFFICER' IN EEN MT IS GEEN OVERBODIGE LUXE'

11 mei 2016 | Joseph Rodenberg

Een 'Strategic Intelligence Officer' in het managementteam is geen overbodige luxe, aldus managementconsultant Joseph Rodenberg.



Elk bedrijf raakt vroeg of laat in een strategische crisis. Dit betekent dat het concurrentievoordeel nagenoeg weg is en veelal duurt het 12 tot 18 maanden voordat het management dit in de gaten heeft.

KLM VS. PRIJSVECHTERS



Dramatisch voorbeeld is Air France – KLM dat sinds 2008 in een strategische crisis zit door het wegvallen van onderscheidende concurrentievoordelen. Gevolg is een focus op herstructurering middels het snijden in de kosten en het ontslaan van mensen. Helaas lost dit het verloren gegane terrein van concurrentievoordeel niet op, want reizigers blijven massaal opteren voor prijsvechters als Norwegian, EasyJet en Ryan Air. In deze strategische crisis bij Air France – KLM raakt de groep na de herstructurering vervolgens ook nog verder echt in de gevarezone doordat de huidige schuldenpositie van € 4,3 miljard zal toenemen tot € 11 miljard in 2019. Reden is de nieuwe IFRS-regelgeving dat verplicht om de leaseverplichtingen per 2019 op de balans op te nemen. Voor Air France – KLM is deze neergaande trend nauwelijks te stoppen en naar verwacht is het laatste redmiddel is het ontvlechten van Air France, KLM en Transavia.

DE 4 NIVEAU'S VAN 'INTELLIGENCE CONTINUUM'

Cruciaal is of er tijdig wordt ingegrepen en daarbij is inzicht in de beschikbare 'big' data en intelligence essentieel. Ik hanteer hiervoor het "Intelligence Continuum", want intelligence geeft net als in de militaire sector aan wat de "courses of future action" worden. In het buitenlandse bedrijfsleven wordt intelligence met succes toegepast, maar dit principe krijgt in Nederland nog weinig navolging.

De volgende vier niveaus in 'Intelligence Continuum' worden onderscheiden:

#1 Verzamelen van data en informatie

Op het eerste niveau zijn veel organisaties bezig met het verzamelen van data en informatie over de markt, klanten en concurrenten. De focus is beperkt en men blijft veelal hangen op het operationele niveau van de dagelijkse gang van zaken. Van intelligence is dan ook geen sprake.

#2 Concurrentie-analyse

Het tweede niveau waarop organisaties actief zijn, is concurrentieanalyse en analyse van de industrie/sector waarin de onderneming actief is. De focus is hier iets breder maar het niveau blijft nagenoeg operationeel-tactisch. Ook hier is nauwelijks sprake van intelligence. Bovendien zijn dit soort analyses van de sector onvoldoende, immers ruim 60 procent van de innovatie komt van buiten de sector.

#3 Borg toekomstige concurrentiekracht

Bij het derde niveau is pas sprake van intelligence waarin competitive intelligence centraal staat en dat zich richt op het versterken van de huidige maar vooral de toekomstige concurrentiekracht van de organisatie. Hier vinden diepgaande analyses plaats met het doel inzicht te krijgen in de dynamiek van de veranderingen betreffende rivalen, markten, technologieën, wet- en regelgeving en klanten. De focus is weer iets breder en het niveau is tactisch-strategisch.

#4 Implementeer Strategisch intelligent management

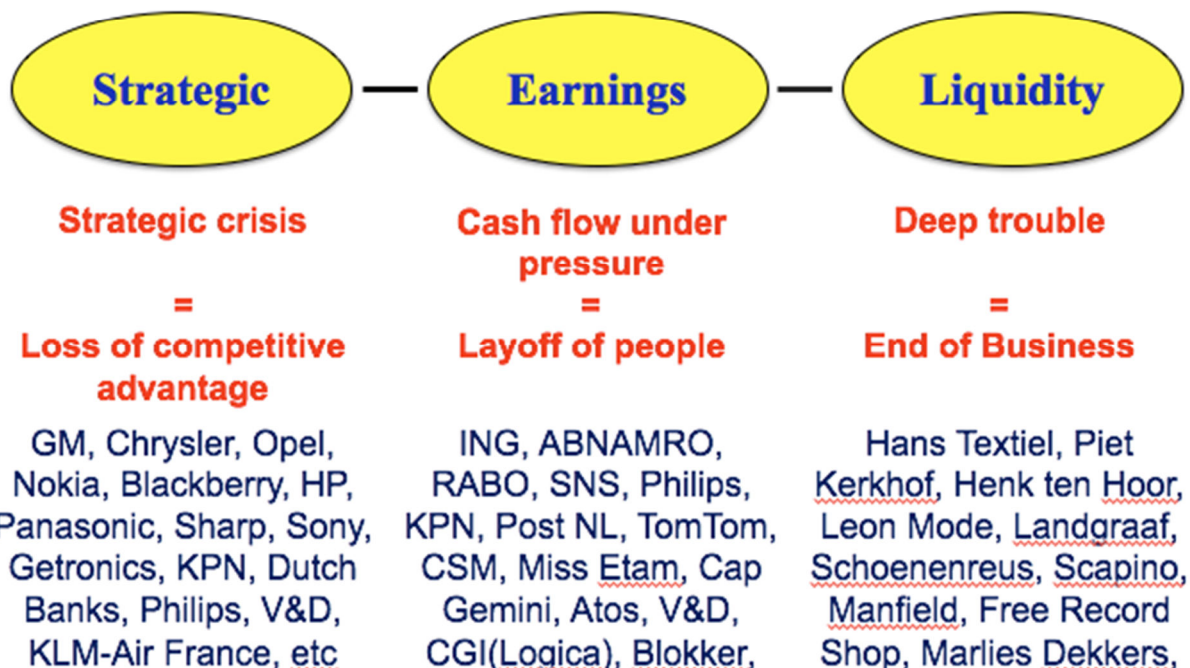
Top niveau is strategic intelligence, heeft een brede focus en betreft uitsluitend strategisch niveau. Hier wordt intelligence toegepast op ieder aspect van de onderneming op strategische significantie, om een strategische crisis vroegtijdig te signaleren, "grey swans" te identificeren en

nog veel meer. Grey swans zijn toekomstige gebeurtenissen die de organisatie kunnen treffen en tijdig, en dus vooraf, kunnen worden geïnventariseerd. Grey swans zijn afgeleid van Nassim Taleb's wereldberoemde boek "The Black Swan" inzake gebeurtenissen die je vooraf onmogelijk kunt zien aankomen. Voorbeelden zijn een tsunami, Fukushima en andere natuurrampen.

DEZE BEDRIJVEN ZITTEN IN EEN STRATEGISCHE CRISIS

De meeste bedrijven komen niet verder dan niveau één of twee van het Intelligence Continuum. Te weinig tegenspraak, te lang doorgaan met gedateerde strategieën en het niet monitoren van de veranderingen in de externe omgeving zijn de drie belangrijkste redenen waarom het steeds weer misgaat met ondernemingen. Men blijft veel te lang doorgaan op de successen in de "comfort zone". In combinatie met de intelligence niveaus een en twee leidt dit tot een groot risico om in een strategische crisis terecht te komen, waarbij het onderscheidende concurrentievoordeel snel wegeeft of reeds verdwenen is. Het snijden in de kosten en het ontslaan van mensen zijn hiervan de bekende gevolgen. In aantal schema staan een paar voorbeelden van bedrijven die in een strategische crisis verkeren.

Does management foresee the Strategic Crisis? Do We Really?



DE 'COMPANY RADAR ROOM'

Voor welk probleem staat het management? Ze hebben niet de juiste tools om op het hoogste intelligencieniveau te acteren. Een

zogenaamde 'company radar room' kan uitkomst bieden, het kloppende hard van de strategische intelligence activiteiten. Mooi voorbeeld van zo'n company radar room is de "Situation Room" in het Witte Huis. Ook een aantal bedrijven gebruiken een company radar room, ook wel "War Room" genoemd, zoals Ford en Cisco. Alan Mulally, CEO van Ford van 2008-2015, noemde zijn war room ook wel Ford's virtuele "Battlefield", dat mede werd gezien als de belangrijkste succesfactor in Ford's nieuwe strategie zoals deze is ingezet in 2009 na de financiële crisis. Cruciale voorwaarde voor succes van een company radar room is dat deze volledig los opereert van de bestaande ICT-systemen.

The aim of strategic intelligence is to prevail top management of looking like fools a few years down the road

CONCLUSIE

Management en raden van commissarissen kunnen niet meer zonder strategische intelligence met een professioneel team van 3 tot 4 mannen/vrouwen, die nieuwe managementtools hanteren gericht op het verbeteren van de inzichten en vooruitzichten voor de toekomst en die een company radar room ter beschikking hebben om de dynamische en virtuele competitieve arena te visualiseren, 24/7. Dat voorkomt dat er onnodig "slachtoffers" in de top van de organisatie vallen en er wordt voorkomen dat de onderneming in een strategische crisis zal raken.

Joseph H.A.M. Rodenberg is managing partner van Rodenberg Tillman & Associates en co-auteur van het boek "Big Boys, Big Ego's and Strategic Intelligence".

Bron foto boven: [Flickr.com](https://www.flickr.com/photos/rodberg/10000000000/)

Schema: Rodenberg Tillman & Associates

