

Strategic Intelligence ook in de war room

Insights vertalen naar foresights

Twee zaken trokken mijn speciale aandacht in het decembern timer van Clou: de bedrijfsonderzoeker als 'Kuifje in de War Room' en de constatering van het CBS dat 20% van de bedrijven in Nederland big data analyseert. Maar Kuifje is inmiddels een SWAT- of SEALS-team en het percentage van bedrijven dat big data analyseert bedraagt niet meer dan een half procent. Een goed moment voor een update en een introductie van het fenomeen strategic intelligence.

TEKST JOSÉPH H.A.M. RODENBERG



De grote meerderheid van de bedrijven worstelt nog steeds met big data en vooral met het analyseren ervan. Amerikaans onderzoek geeft in 2016 aan dat slechts 0,5 procent van de bedrijven succesvol is met big data analytics. Daarbij ligt de focus bovendien op de gestructureerde en historische data, zoals die vaak beschikbaar zijn binnen de bedrijfsomgeving. Het analyseren van data en informatie uit ongestructureerde data en informatiebronnen buiten de bedrijfsomgeving is nauwelijks aan de orde. Ongetwijfeld reageert u met 'wij google-en toch', en 'je ziet toch sociale media'. Maar slechts een kleine minderheid van bedrijven genereert actief data en informatie uit ongestructureerde bronnen. Bedenk daarbij dat 80 procent van de digitale data in de wereld ongestructureerd zijn. Juist uit die grote hoeveelheden data en informatie komen de veranderingen voort zoals innovatie, disruptie, nieuwe producten en diensten, nieuwe concurrenten en nieuwe bedrijven als Tesla, Netflix, Uber, Airbnb en Norwegian. Marktonderzoekers en marketeers missen de slagkracht om deze veranderingen tijdig te signaleren omdat zij gebonden zijn aan de operationele plannen en budgetten die veelal niet verder reiken dan 12 maanden. Het is hen ook niet kwalijk te nemen. Maar wie is er dan verantwoordelijk in de organisatie om de weak signals van vroege veranderingen op te vangen en er wat mee te doen? Dat zijn de strategic intelligence professionals die in de onderneming opereren als SWAT- of SEALS-team, die beschikken over een war room en direct rapporteren aan de directie of raad van bestuur.

Strategische crisis

Vroeg of laat komt elk bedrijf in een strategische crisis terecht, veroorzaakt door het wegvallen van concurrentievoordeel. Vaak duurt het zo'n 18 maanden voordat het bij de top van de onderneming is doorgedrongen dat het bedrijf in een strategische crisis zit. Neem als voorbeeld Philips dat ruim 15 jaar in een strategische crisis verkeerde. Of KLM die er middenin zit. Wat te denken van de marktleiders uit de jaren 90: Sony, JVC, Sharp,



Panasonic, Toshiba en Pioneer? Als een strategische crisis te lang duurt, ontstaat grote druk op de cashflow. Er wordt ingegrepen met massaontslag en het diep snijden in de kosten. In deze fase zitten momenteel de banken in Nederland. Duurt de situatie nog langer dan kom je in de fase van uitstel van betaling of faillissement. Bekende voorbeelden zijn de tientallen retailers die de laatste jaren in Nederland zijn verdwenen. Hoe voorkom je nu dat bedrijven in een strategische crisis terecht komen? Daarvoor moet je kijken naar wat ik het 'Intelligence Continuum' noem, en de positionering van strategic intelligence daarin.

Intelligence Continuum

Er is een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden als je spreekt over intelligence. Ten eerste moet de transformatie worden gemaakt van data, informatie en kennis naar intelligence. Tweede voorwaarde is dat intelligence uitsluitend gecreëerd wordt door interpretatie en analyse van mensen. Derde voorwaarde is dat intelligence per definitie van buiten de organisatie komt. Vierde voorwaarde is dat de intelligence die geleverd wordt altijd 'actionable' is. Dit maakt het zo lastig voor veel managers om intelligence te leveren. Inherent aan intelligence is altijd het waarom? In de meeste organisaties is dan ook geen sprake van intelligence, ook al komen wij vaak functies tegen die pretenderen intelligence te leveren. De meeste bedrijven ontstijgen daarbij het niveau van een industrietak- en concurrentieanalyse niet. Dit verklaart waarom zoveel bedrijven vroeg of laat in een strategische crisis raken. Het ontbreekt aan competitive en strategic intelligence.

Bij competitive intelligence is sprake van het continu monitoren van alle aspecten die relevant zijn voor de huidige en vooral toekomstige concurrentiepositie van de onderneming. Dit betreft de volledige insights en foresights in de dynamiek van de veranderingen in de competitieve arena waarin de onderneming handelt. Scope is 6 tot 18 maanden. Veelal staat dit haaks op de ope-

Uit grote hoeveelheden data en informatie komen nieuwe bedrijven voort als Norwegian.

rationele werkzaamheden van marktonderzoekers, insightmanagers en marketeers. Dat is dan ook de reden waarom men moeite blijft houden om hierop aan te haken. Cruciale analysetool bij competitive intelligence is bijvoorbeeld 'strategic war mapping'.

Van strategic intelligence is sprake als de top van het Intelligence Continuum wordt bereikt. Alle huidige en toekomstige invloeden op de positie van de onderneming worden hier meegenomen. Het niveau is puur strategisch. Op dit niveau komen zaken van strategische orde voorbij met een scope van 12 tot 36 maanden. Insights worden vertaald naar foresights. Analysetools zijn onder meer scenario planning, grey swan analysis, strategy under uncertainty en strategy as active waiting.

Omgaan met informatie

Goed omgaan met informatie is de basis en ook de grote uitdaging. Prima voorbeeld is hoe CNN op 11 januari jl. met 'breaking news' kwam over de connecties van Donald Trump met Rusland. De berichtgeving van CNN resulteerde in complete chaos. Het was in feite een combinatie van drie factoren op basis waarvan CNN volledig de mist in ging. Ten eerste was er 'cherry-picking', wat neerkomt op jezelf beperken tot het selecteren van informatie die goed past in jouw hypothese. Tweede factor was 'selective windowing', waarbij men zich beperkt tot de headlines. Derde factor was de 'counter-knowledge', wat betekent dat verkeerde informatie wordt verpakt als feiten.

In de transformatie van informatie naar intelligence moeten wij bovendien uiterst kritisch zijn op drie cruciale elementen: de geloofwaardigheid van de informatie, de betrouwbaarheid van de informatiebronnen en het aantal bronnen. Er wordt blindgevoerd op Google dat slechts een klein deel van de beschikbaarheid van informatie in de wereld dekt. Mooi voorbeeld is de uitspraak van Rob de Wijk, professor Strategische Studies aan de universiteit van Leiden die stelt dat de meeste managers niet



Joseph H.A.M. Rodenberg is managing partner van Rodenberg Tillman & Associates, sinds 1985 actief in strategische intelligence vraagstukken. Sinds 2000 schreef hij vijf boeken over business-, competitive- en strategische intelligence. In 2018 verschijnt *Strategic intelligence that can not be ignored*.

in staat zijn om de connecties te maken noch de context te plaatsen van informatie die zij verzamelen via Google.

Strategic intelligence is een 'pre-condition for existence' waarbij topmanagement niet langer voor verrassingen wil komen te staan door veranderingen. Dus ook ondernemingen hoeven zich niet meer te laten verrassen door veranderde omstandigheden. Het zijn veelal buitenlandse bedrijven die actief zijn met strategische intelligence. De uitoefening hiervan vergt een ongebruikelijke aanpak. Het gaat om kleine teams (drie tot vier personen) met ongebruikelijke namen als SWAT Team, Seals Team, Squad Team of MI7 Team. Mooie namen die de urgentie aangeven van de dynamiek in de competitieve arena waarin de onderneming acteert. Deze teams werken vanuit een heel specifieke ruimten zoals war rooms of 'company radar rooms' (CRR). In de CRR room hangen touchscreens met de cruciale thema's voor de 'winning strategies'. Een strategisch intelligence team rapporteert face-to-face in de company radar room aan de directie, raad van bestuur of raad van commissarissen.

Company Radar Rooms

Een bekend voorbeeld en inspiratie voor het creëren van een company radar room waren de war rooms van Winston Churchill tijdens de Tweede Wereldoorlog. Andere voorbeelden zijn de control room van NASA in Houston, de Situational Room in het Witte Huis en de war rooms van Ford en Cisco. Om maximaal te profiteren van de dreiging van 'fintech' in de financiële wereld besloot de Amerikaanse bank CityGroup een SWAT-team te installeren omdat de bestaande bankiers onvoldoende in staat bleken te zijn de kansen en bedreigingen die 'fintech' bood, te transformeren naar CityGroup zelf.

De belangrijkste beslissingen worden niet binnen maar buiten de organisatie genomen. Strategic Intelligence professionals vervullen daarin een centrale rol waarbij de monitoring van de externe omgeving 24/7 plaatsvindt in de company radar room. Zij leveren daarbij zoals wij dat noemen 'actionable intelligence that cannot be ignored'. Zo worden de muren rond comfort zones, de confirmation biases en zombie-gedrag geslecht. <<

Grip op je klanten?

Bij het segmenteren van klanten is het altijd belangrijk dat de uitkomsten begrijpelijk zijn. Indelingen naar recency, frequency en monetary value zijn logisch en iedereen heeft een gevoel bij de grenzen, waardoor men een goed beeld heeft van de groepen. Bij segmentatie van kopers naar type producten wordt vaak gewerkt met hypothesen en business rules, of logische grenzen. Is meer dan 50% van de aankopen wijn, dan zal het wel een wijnliefhebber zijn. Het is ook gemakkelijk om hierover met anderen te communiceren en het beeld te delen. Dat is waarschijnlijk de meest gebruikte toepassing van 'persona'. Een ander voordeel van de begrijpelijkheid is dat je per groep een groeistrategie en proposities kunt bepalen die goed lijken aan te sluiten bij de verschillende groepen. Bij de ene klant de frequentie van aankopen verhogen en bij de andere een vollere winkelwagen tijdens zijn bezoek stimuleren.

Die drang naar begrijpelijkheid heeft ook een nadeel. Het aantal klantsegmenten blijft beperkt, waardoor concessies gedaan worden in relevantie. Hoe meer relevant voor de groep, hoe minder voor het individu. Bij de opkomst van meer data, nieuwe analysetech-

nieken en (goedkope) mogelijkheden voor persoonlijke communicatie, is het mogelijk om veel meer verschillende doelgroepen te vormen.

Het gevolg daarvan is dat je de wensen van het individu beter benadert met een beter effect als gevolg (hogere conversie bijvoorbeeld). Technisch gezien kan dat doorgaan tot op één-op-één-niveau. Alleen moeten we dus wel afscheid nemen van de houvast die we altijd hadden door de segmenten te begrijpen. De menselijke logica is beperkt omdat we niet alle klant-, omgevings- en productkenmerken gecombineerd met elkaar kunnen overzien. We zijn beperkt tot ingeslepen patronen die we kennen uit het verleden. Die zijn niet per definitie fout, maar ze zijn ook niet optimaal. Het overlaten aan de techniek is de toekomst in relevantie en dus in klantsucces. Uiteraard niet stuurloos. Je stuurt dan minder op klantsegmenten, maar meer op de effectiviteit van de proposities en de klanttevredenheid. Het vergt best wel lef en vertrouwen in de techniek om dit te doen. Ben jij er klaar voor? <<

ROBERT FELTZER IS MANAGING PARTNER EDM

