TEKST ROB VAN BODEGOM

TOEKOMSTKIJKERS: **DEEL 2**

INTELLIGENCE IS DE WAARHEID

'NEGEN VAN DE TIEN MARKETEERS WETEN NIET HOE HUN COMPETITIEVE LANDSCHAP ERUIT ZIET IN 2011'

Joséph Rodenberg (links) doopte zijn adviesbureau officieel tot Strategic Marketing & Business Research Consultants. De term 'intelligence' ontbreekt. De oorspronkelijke aanduiding van de leerstoel van Edward Groenland aan Nyenrode was 'kwalitatieve Business Intelligence'. Inmiddels is dit veranderd in 'Algemene onderzoeksmethodieken'. Susanne Scherer leidt bij KPN de afdeling Customer Management. Intelligence komt weliswaar voor in de namen van twee van de drie onderliggende afdelingen (Marketing Intelligence, Customer Intelligence, Customer Satisfaction), maar niet in de naam van de overkoepelende afdeling. Rodenberg licht toe dat hij bij intelligence eerst een half uur moet uitleggen wat hij doet, bij research niet. Groenland zegt dat er binnen Nyenrode nu eenmaal de meest dringende behoefte was aan algemene onderzoeksmethodologie. 'Het gaat toch primair om hoe je onderzoek moet doen.' Scherer erkent dat intern overwogen is om haar afdeling Business Intelligence te noemen. Uiteindelijk is dat niet gebeurd. Vooral omdat het de hardnekkige misvatting versterkt dat Business/Customer intelligence iets van één afdeling is. 'Alle stakeholders in een bedrijf houden zich ermee bezig. Mijn afdeling Customer Management is slechts faciliterend voor andere afdelingen, zij moeten er iets mee doen. Ik bezorg hen een halffabricaat, op maat, met een advies op basis waarvan marketeers hun stukje eigen analyse kunnen doen.'

Dit is deel II van Toekomstkijkers', een serie van zes artikelen waarin wetenschappers, opdrachtgevers en representanten van bureauzijde filosoferen over de ontwikkelingen in het onderzoeksvak.
Dit maal over intelligence: modeterm of de toekomst van het onderzoeksvak?

Susanne Scherer, manager Customer Management KPN Zakelijke markt. Prof.dr. Edward Groenland van Business Universiteit Nyenrode. Strategic Intelligence consultant Joséph Rodenberg, managing partner van Rodenberg Tillman & Associates. Drie experts verwikkeld in een geanimeerde discussie over intelligence, over de enige waarheid, over modelleren, forecasts en advies.

Hoewel er vele termen, functieaanduidingen en afdelingsnamen over tafel gaan, zijn de discussiedeelnemers het in de basis eens over de definitie van intelligence. Grofweg komt het erop neer dat een organisatie een zeer breed scala aan databronnen raadpleegt, zowel interne als externe bronnen met zowel harde (database) informatie als softe kwalitatieve insights. Deze data worden getransformeerd tot informatie door ze op allerlei niveaus te structureren en integreren, vaak aan de hand van een conceptueel model. De informatie wordt kennis doordat zij alle relevante afdelingen binnen een organisatie ondersteunt bij haar werkzaamheden en beslissingen. Dat kan zijn in de vorm van rapportages, analyses, tools zoals dashboards, en in de hoedanigheid van advies. Idealiter zijn zowel de lange termijn strategie als de operatie van een organisatie volledig gebaseerd op datgene wat uit intelligence voortkomt. Scherer: 'KPN introduceerde in 2003 customer life cylce management waardoor je automatisch meer fact based gaat werken en minder vanuit traditioneel portfoliomanagement. We redeneren meer vanuit de klant en de fasen die hij doorloopt, vanuit feiten en strategieën. In onze 1-op-1 campagnes moeten we heel duidelijk zijn in ons advies en in waarom een klant voor ons moet kiezen. Je gaat dat onderbouwen, letterlijk uitrekenen wat het oplevert. Bij Customer Management kijken we via dashboards aan welk knopje we moeten draaien om onze omzet, marge en daarmee onze klantwaarde te besturen.' Een econometrisch model met harde gegevens maar ook een flinke dosis consumentenpsychologie. 'Er zit zowel een harde als zachte kant in, mijn Marketing Intelligence team heeft die combinatie al. Bij Customer Intelligence zitten vooral econometristen die harde voorspelmodellen en analysetools maken en onze databases verrijken met interne én externe gegevens.' Als het aan Scherer ligt moet intelligence gelden als de enige waarheid binnen de gehele organisatie. Binnen KPN is afgesproken dat Customer Management de partij is die de enige waarheid levert. Zeer belangrijk maar niet altijd makkelijk. 'Want natuurlijk zit elke marketeer te googlen en in Excel-rekensommetjes te maken. Voor je het weet komt iedere manager met andere cijfers. Dat is helemaal het geval bij accountmanagers die dedicated voor klanten werken en hun eigen gegevens hebben die KPN lang niet altijd in zijn databases heeft.' Het management van KPN staat volgens Scherer absoluut achter deze aanpak van één waarheid. 'Het heeft wel veel tijd gekost en het is zoeken naar hoe het moet. Maar als zoals nu de druk stijgt, dan wil je één waarheid horen en niet allerlei verschillende marktreviews.'

'Natuurlijk zit elke marketeer te googlen en in Excel-rekensommetjes te maken. Voor je het weet komt iedere manager met andere cijfers.'

'Op het hogere, strategische niveau waar ook de bedrijfsdoelstellingen zitten, is iemand nodig die alle typen informatie kan integreren.'

Modelleren

Groenland meent dat binnen intelligence het conceptueel denken en het modelleren van een complexe werkelijkheid in een hanteerbaar model, een belangrijke positie in. 'Een model dat transparant maakt welke krachten op welke wijze een organisatie in haar presteren (kunnen) beïnvloeden. Een extern valide model met causale factoren. Maar de praktijk is anders, daarin ontbreekt vooral de eerste stap, de probleemanalyse. Als je niet weet wat je zoekt, dan is alles data en ga je maar iets meten en kun je toevallig iets vinden dat achteraf gezien bruikbaar is. Dat is the Grand Fishing Expedition, je gooit het hengeltje uit en dan bijt er iets. Het toenemende aantal bronnen waaruit geput kan worden en het groeiende aantal laagdrempelige dataverzamelingsmethoden - speeltjes noemde ik ze wel eens - zal deze ontwikkeling alleen maar versterken.' Groenland mist een universele methodiek om op een logische en valide wijze, en op een hoog niveau, informatiestromen met elkaar te integreren. Daarin moet volgens Groenland nog veel gebeuren. Scherer onderschrijft het belang van modellering maar wijst ook op de moeilijkheden in de praktijk. 'Binnen een bedrijf heb je nu eenmaal een bepaalde besturing. Je hebt je model gepresenteerd en dan weet iedereen welke acties ze kunnen ondernemen. Maar vaak zijn die acties versnipperd over meerdere interne stakeholders waardoor ze niet geborgd worden in targeting. En er wordt in adviezen vaak onvoldoende rekening mee gehouden dat je als bedrijf de tijd moet nemen om toe te groeien naar de gewenste situatie. Bedenk ook wat je doet in de tussentijd, in de praktijk gebeurt daarin heel weinig. Veel blijft dan hangen in een dashboard.' Rodenberg herkent dit: 'In de competitieve intelligencewereld is de vuistregel dat een organisatie circa 60% van de informatie niet nodig heeft. Wat doet Strategie? Wat doet Marketing? Iedereen kijkt naar elkaar en denkt dat een andere afdeling wel zal reageren op een early warning. Er is niemand accountable en niemand die het hele zaakje overziet.' Dit duidt op het grote belang van een multidisciplinaire aanpak en van actionable adviezen. Hoe meer actionable, hoe groter de kans dat er iets mee gebeurt. 'Intelligence bestaat voor ons puur uit hapklare brokken voor besluitvorming.' En daarin gaat Rodenberg ver; hij maakt foresights die wel tot 2030 kunnen gaan. 'We voorspellen - we extrapoleren dus niet, da's not done in intelligence - wat de vooruitzichten zijn. Negen van de tien marketeers weet niet hoe zijn competitieve landschap eruitziet in 2011. Hoe kun je dan tot actie overgaan?' Groenland noemt Rodenbergs aanpak van foresights een black box, een oncontroleerbare expert-/goeroebenadering. Hij wil weten wat het empirische bewijs/model voor Rodenbergs forecasts is. Rodenberg: 'Die informatie haal je overal vandaan. Go beyond Google en stap uit die marktonderzoeken, er is al zoveel informatie beschikbaar. Elke intelligence-beslissing is altijd op meer bronnen gebaseerd. Je kijkt naar wat er allemaal over een bepaald onderwerp is gepubliceerd. Intelligence haal je van buiten, het wordt gecreëerd door mensen, niet door systemen. Er is niet één weg naar Rome, er zijn zoveel signalen, early warnings. We zoeken naar de drivers van een bepaalde ontwikkeling en gaan dan scenario's ontwikkelen die we ieder kwartaal volledig updaten. Drivers kunnen namelijk veranderen.'

Informatie integreren

Als je kijkt naar de 'definitie' van intelligence in brede zin, dan is marktonderzoek er een zeer belangrijk onderdeel van. Dat betekent ook dat intelligence en marktonderzoek niet hetzelfde zijn. Dat is iets waar Rodenberg zich al een tijdje druk over maakt: de vermeende gelijkschakeling van deze termen, het misbruik van de term (marketing) intelligence door marktonderzoekers. Scherer wijst op het adviestraject dat een nadrukkelijker onderdeel van intelligence is dan van onderzoek. 'Van een uitgeschreven script voor wat een CRM-medewerker een klant moet vertellen tot aan een communicatiebriefing. Interne stakeholders worden accountable voor de uitvoering van de adviezen.' Groenland: 'Het traditionele marktonderzoek zit dichtbij dataverzameling, -analyse en rapportage, bij directe interpretaties, en gaat meestal over operationele, tactische beslissingen. Op het hogere, strategische niveau waar ook de bedrijfsdoelstellingen zitten, is iemand nodig die alle typen informatie kan integreren.' Wellicht daarom werkt Customer Intelligence van KPN vooral met eigen analisten en veel minder dan Marketing Intelligence met externe bureaus/specialisten. Scherer: 'Ik huur wel externen in, alleen kost het zoveel tijd om een externe in onze wirwar van databases en definities mee te nemen, dat ik liever een vast iemand heb.' Groenland ziet twee mogelijkheden. 'Of je moet binnen je eigen bureau een geloofwaardig en aantoonbaar intelligence expertisecentrum hebben. Of er moet een samenwerking zijn, een soort strategische alliantie, tussen een intelligence- en een marktonderzoekbureau.'

'Go beyond Google en stap uit die marktonderzoeken, er is al zoveel informatie beschikbaar.'

Vijf poten

Samenwerking ziet Scherer ook op een ander niveau. Zij wil binnen KPN een verdergaande integratie van competenties en mensen van Marketing Intelligence en Customer Intelligence. Daarvoor is binnen KPN een Academy opgericht. 'Onze econometristen gaan door een driejarige wasstraat waar ze alle skills opdoen. Ze moeten niet alleen data neerzetten, maar ook met de business om kunnen gaan, onze voorspelmethodiek kennen en over adviesvaardigheden beschikken.
Ze moeten bijna op de stoel van de marketeer kunnen gaan zitten. Momenteel worden er zelfs mensen uit mijn team weggeworven om Marketing te gaan versterken. Voor mij is dat lastig, maar ook heel goed omdat het aantoont dat we geaccepteerd zijn.' Voor Groenland is dit een ideaaltypische situatie die hij graag gerealiseerd ziet. 'Maar deze personen moeten wel heel veel kwaliteiten hebben, het zijn schapen met vijf poten.' Haalbaar of niet, allen zijn het erover eens dat voor intelligence adviesvaardigheden van groot belang zijn. 'Het advies moet actionable zijn, en niet alleen richtinggevend maar liefst ook zo concreet mogelijk en aansluitend bij de strategie. Het advies moet betogend, overtuigend en geloofwaardig zijn,' zegt Groenland. Rodenberg vult aan dat het advies altijd in perspectief moet zijn, er is namelijk nooit één oplossing. De adviseur moet terzakekundig en credible zijn. Scherer wijst op de klassieke fout van datacrunchers die hun interne klant vermoeien met hun proces terwijl laatstgenoemde het alleen maar over de uitkomst wil hebben. En ook: 'Zorg voor overtuigende bewijzen, ik hou heel erg van proof of concepts. Bedenk dat een goede timing van het advies cruciaal is. Bij de externe klant moet je bedenken of hij wel ergens klaar voor is, dat geldt ook voor de interne klant. Zeker op RvB-niveau moet je weten of jouw onderwerp al top-of-mind is en aansluit bij het probleem van dat moment. Vaak moet je eerst zaaien om te oogsten, dus doe aan verwachtingsmanagement. Het kost tijd om een bepaald doel te halen, dat gebeurt niet direct vanaf dag één. Besef wat de impact van een advies is, op de korte en lange termijn.'

Olievlek

Een andere manier van samenwerking - en daarmee borging van intelligence - is de integratie van mensen en vaardigheden in multidisciplinaire, virtuele businessteams. Rodenberg juicht dit toe: 'De intelligence cultuur moet zich als een olievlek door een organisatie verspreiden. Een van de grootste farmaceuten heeft circa honderd man dedicated in intelligence zitten. Voor hen is een promotietraject opgezet waardoor ze na verloop van tijd allemaal in de lijn zitten.' Ook is het volgens hem van belang dat intelligence geborgd is op het hoogste niveau binnen de organisatie. Scherer waarschuwt hier wel voor stokpaardjes; op welk niveau en bij welke afdeling in de organisatie (Marketing, Management, etc.) je intelligence ook plaatst, de afdeling in kwestie zal intelligence vooral vanuit zijn eigen positie insteken. Daarom is een multidisciplinaire invulling zo belangrijk. Daarom heeft KPN multidisciplinaire teams met marketeers, communicatie- en salesmensen, productmanagers en representanten van Marketing Intelligence en Customer Intelligence. 'Op weekbasis spreken ze elkaar, ze hebben gezamenlijke targets. De intelligence-mensen in de teams worden steeds proactiever, komen vaker zelf met ideeën. De marketeer komt er steeds meer achter dat hij het niet alleen kan,' aldus Scherer. Rodenberg is voor de Wal-Mart aanpak. 'Daar vliegen op zondagavond twee- tot driehonderd regionale salesmanagers uit om op vrijdagochtend van 08.00 tot 10.00 uur met z'n allen de voltallige Executive Board bij te praten. Face to face. Hun verhalen worden direct doorvertaald naar de werkvloer, maandagmorgen is het effectief!'

'Onze econometristen gaan door een driejarige wasstraat waar ze alle skills opdoen. Ze moeten niet alleen data neerzetten, maar ook met de business om kunnen gaan, onze voorspelmethodiek kennen en over adviesvaardigheden beschikken.'