In 2009 – 2010 kan intelligence in sales het verschil maken

Naar verwacht zal de groei van de economie de komende jaren sterk afvlakken. Dat betekent dat er nog meer om de gunst van klanten gestreden gaat worden. Vergeet daarbij niet de kern, namelijk dat uw concurrenten maar een simpele doelstelling hebben: uw klanten. Wat blijft er dan over van de onderscheidende factoren van uw organisatie? Waarom kiest uw klant voor u en niet voor uw concurrent? Is dat vanwege prijs/kwaliteit, service/onderhoud, leveringscondities of anderszins? Slimme bedrijven passen competitive intelligence toe.

De “Five Essentials” in sales

Intelligence komt net als strategie voort uit de militaire sector. Zo’n 500 jaar voor Christus sprak Sun Tzu toen al de legendarische woorden “Know your enemy and know yourself and in a hundred battles you will never be in danger”. Strategie wordt inmiddels alom toegepast in vele organisaties ofschoon het woord strategisch vandaag de dag een van de meest misbruikte woorden in management is. Intelligence is dat nog niet, ofschoon vele sales & marketing gedreven organisaties deze management discipline inmiddels marketing intelligence noemen. Maar dit mag je geen intelligence noemen, omdat intelligence per definitie van buiten de organisatie komt. Dat doet competitive intelligence wel en daarbij wordt vooral gekeken naar wat de organisatie of sector zoal de komende 1-2 jaar kan verwachten van de dynamiek van de veranderingen in de externe omgeving. Wat kan sales management daarmee? Competitive intelligence maakt het mogelijk de antwoorden op de volgende “five essentials” te geven:

1. Wie zijn de belangrijkste klanten en ondernemingen in de markt?
2. Wat zijn de features, prijzen en specificaties van de producten & diensten van de concurrentie?
3. Wat is de meest attractieve set aan producten & diensten alternatieven voor de klant?
4. Wat zal de klant overtuigen dat onze producten & diensten beter zijn dan die van de concurrenten?
5. Welke informatie weegt de klant af? Hoe kunnen wij de klant overtuigen voor ons te kiezen in plaats voor de concurrentie?

De eerste vraagt geeft inzicht in het volledige competitieve landschap. U weet precies wie de tegenspelers in de markt zijn, wat hun strategie is, hun strategische intenties en wat de doelstellingen zijn. De tweede vraag maakt in detail de vergelijking met wat de belangrijkste succesfactoren zijn waarop uw organisatie concurreert en waarom uw klanten kiezen voor uw organisatie en niet voor de concurrenten. Bij de derde vraag verplaatst u zich volledig in uw klant en u bekijkt de situatie volledig vanuit het klantenperspectief. U kruipt in feite in de huid van uw klant. Bij de vierde vraag worden de antwoorden op vraag 2 en 3 met elkaar geconfronteerd en zorgt de sales organisatie voor de juiste argumentatie waarom de klant voor uw organisatie kiest. Bij vraag vijf heeft u zoveel inzichten gekregen met de antwoorden op de voorgaande vier vragen dat, ook al is het bij wijze van spreken “vijf voor twaalf”, de klant uiteindelijk toch voor uw organisatie gaat kiezen.

Eigenlijk zou iedere sales & marketing organisatie nu de antwoorden moeten weten op deze vijf vragen. Dit zal een continue en consistente activiteit binnen sales & marketing dienen te zijn. Dit stelt de organisatie ook de komende 6-12 maanden in staat is om te anticiperen op de continue veranderingen in markten(1), bij klanten(2), concurrenten(3), technologie(4) en wet- en regelgeving(5). Deze vijf factoren zijn de basis voor de start van succesvolle competitive intelligence activiteiten, waarmee de organisatie haar huidige en toekomstige concurrentiepositie echt blijvend kan versterken.

Het perspectief van intelligence

In intelligence zoals dat wordt toegepast in het bedrijfsleven kunnen twee aandachtsgebieden worden onderscheiden. Ten eerste business intelligence dat zich richt op het beter toegankelijk maken en stroomlijnen van de interne data- en informatiestromen. Het domein van de ICT-sector, met een over-proportionele focus op de technologie. Toch wordt hier geen intelligence gegenereerd, want intelligence wordt uitsluitend gecreëerd door mensen. Als tweede het aandachtsgebied competitive intelligence dat zich richt op de dynamiek van de veranderingen in de externe omgeving. Bij competitive intelligence wordt continu en consistent informatie gegenereerd uit talrijke relevante externe informatiebronnen. Vervolgens wordt er interpretatie en analyse verricht en worden de resultaten hiervan getransformeerd naar "actionable intelligence". Dat betekent dat de inspanningen om intelligence uit te voeren altijd tot actie leiden. Het betekent ook dat competitive intelligence altijd door mensen wordt gecreëerd, anders blijft het gewoon data, informatie of kennis. Ten slotte richt competitive intelligence zich altijd op de toekomst. Natuurlijk kunnen wij veel leren uit het verleden maar deel uit maken van de toekomst is veel belangrijker. Hieronder vijf andere vragen waarop u nu al in belangrijke mate de inzichten zou moeten hebben.

1. Hoe zien onze markten er in 2009-2010 uit en welke veranderingen komen er zoal op ons af ?
2. Hoe ziet het competitieve landschap eruit in 2009 en 2010? Kan ik al anticiperen?
3. Welke nieuwe klantenbewegingen zie ik op mij afkomen, welke nieuwe klantenbehoeften en hoe pas ik mijn business model hier tijdig op aan?
4. Welke technologieën kan ik nu al zien aankomen en hoe kan ik nu maatregelen treffen om hier over 1-2 jaar maximaal van te profiteren?
5. Welke wet- en regelgeving staat er in Den Haag, Brussel of bij grote instituten als WHO, WTO, IMF e.a. op de rol zodat onze organisatie hier tijdig op kan anticiperen?

Simpel voorbeeld was de textielsector enkele jaren geleden, waarbij Nederland en Europa werden overspoeld met goedkope importen uit China en India. De beslissing om de markt te liberaliseren had de WTO, inclusief Nederland, in 1995 genomen. M.a.w. de sector heeft dus ruim 10 jaar zitten slapen. In begin oktober 2008 kwam de deconfiture naar boven van Fortis en ABNAmro. Twee maanden daarvoor in juli 2008 hebben wij een intelligence-based scenarioanalyse uitgevoerd op beide banken waardoor onze opdrachtgever volledig was voorbereid op de toekomstige ontwikkelingen. Zo kon tijdig worden geprofiteerd van de opportuniteiten. Beslissingen nemen in juli 2008 op toekomstige scenario's die in oktober 2008 blijken uit te komen bewijst de kracht van competitive intelligence: "it enables companies to get to the future first".

Val niet in de valkuil marketing intelligence

In toenemende mate verschijnt het begrip marketing intelligence in de managementpers. Al lezend door de functieomschrijvingen van managers die zich bezig houden met marketing intelligence zie je dat het hier vooral gaat om datamining met het doel zinnige inzichten te verkrijgen uit vooral de interne data- en klantenbestanden. Tevens doet zich de ontwikkeling voor dat marktonderzoekafdelingen bij de bedrijven worden hergepositioneerd als marketing intelligence afdelingen. "Intelligence which is not driven externally is not intelligence". Daarbij is het bovendien relevant op te merken dat het naïef is om te denken dat informatie van internet enige waarde als intelligence zou kunnen hebben.

Conclusie

Competitive intelligence dat zich 24/7 richt op de dynamiek van de veranderingen in de externe omgeving van organisaties geeft diepgaande inzichten en vooruitzichten op de ontwikkelingen die op ons afkomen. Dit stelt de organisatie in staat haar huidige en

toekomstige concurrentiepositie blijvend te versterken. Nooit wordt er meer achter de feiten aangelopen. Uw organisatie ziet hoe de ontwikkelingen zich manifesteren op markten, bij klanten, concurrenten, technologieën en wet- en regelgeving. Management is dan pas in staat om tijdig te acteren en betere beslissingen te nemen. ”Competitive intelligence prevents the average executive from looking like a fool a few years down the road”.

Joseph H.A.M. Rodenberg is managing partner van Rodenberg Tillman & Associates, consultants voor intelligence-based managementvraagstukken.

Bron: Sales Expert / Oktober 2008