

Competitive Intelligence en BSC vullen elkaar aan

SYNERGIE

Een veelgebruikte toepassing van Competitive Intelligence is het ondersteunen van het proces om tot strategische doelen te komen. Deze doelen worden immers opgesteld op basis van eigen prestaties, rekening houdend met omgevingsfactoren.

Door Jeroen van Luik

Minder bekend is dat Competitive Intelligence kan helpen bij daadwerkelijke realisatie van die doelstellingen. Dit betekent dat maar een deel van de potentie van Competitive Intelligence benut wordt. In dit artikel wordt dieper ingegaan op deze onderbelichte functie in relatie tot performance management via de Balanced Scorecard, om aan te tonen hoe beide systemen baat bij synergie hebben. Competitive Intelligence is een systematische aanpak (continu proces met ondersteunende tools) om relevante omgevingsfactoren, die gezamenlijk het competitieve landschap vormen, te monitoren en te analyseren om acties te genereren die bijdragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. Dat de hierbij opgedane kennis van de competitieve omgeving – en de kansen en bedreigingen die hierin schuil gaan – kan bijdragen aan de strategie van een organisatie is in de afgelopen jaren niet onopgemerkt gebleven. Vreemd genoeg wordt diezelfde kennis echter zelden structureel gebruikt om de strategische doelstellingen ook daadwerkelijk te verwezenlijken.

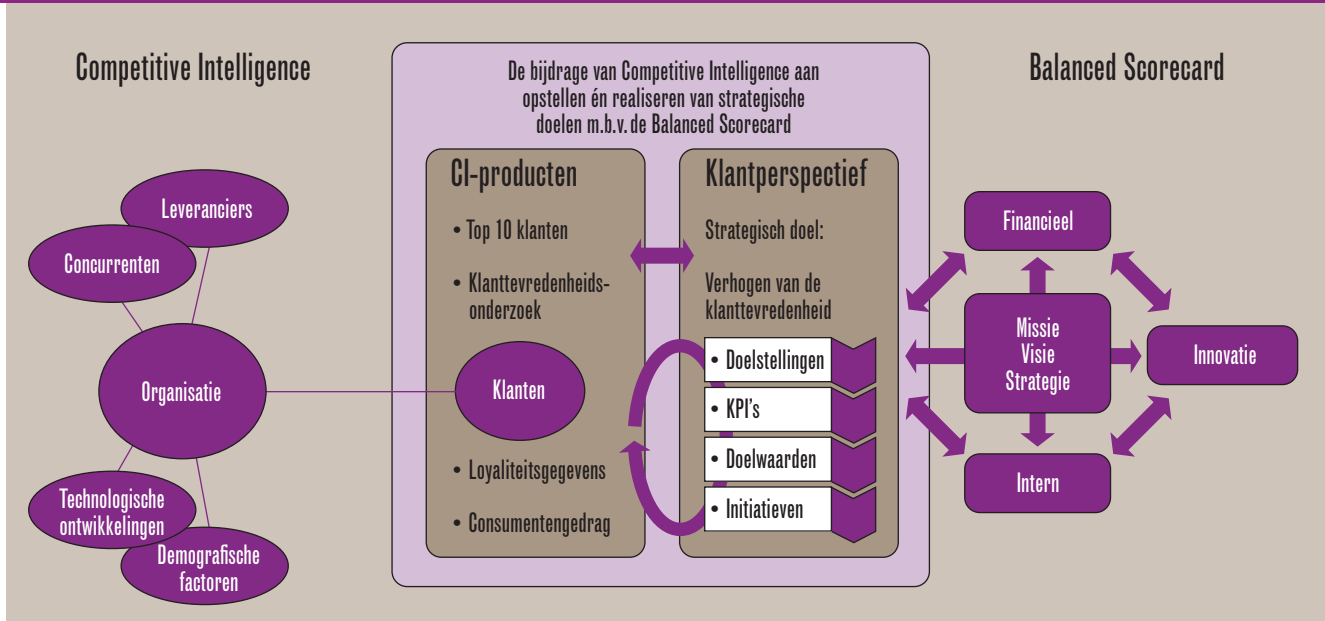
Ad hoc imago

Eén van de oorzaken van bovenstaande constatering is wellicht het feit dat Competitive Intelligence een ad hoc imago heeft. Het is meer regel dan uitzondering dat Competitive Intelligence managers en analisten ingeschakeld worden voor spoedklussen, ad hoc vraagstukken en projecten. Een goed voorbeeld hiervan is de toepassing voor M&A (Mergers & Acquisitions). In ieder M&A traject wordt de betreffende partij grondig onderzocht. Indien mogelijk wordt een beroep gedaan

op de Competitive Intelligence organisatie om zoveel mogelijk informatie te verzamelen en de 'match' tussen beide organisaties te analyseren om vervolgens een advies te kunnen uitbrengen. Ervan uitgaande dat deze niet-autonome groei onderdeel is van de strategische doelstellingen helpt Competitive Intelligence in dit voorbeeld mee deze te bewerkstelligen. Competitive Intelligence draagt hier echter niet bij aan het proces om tot deze overnamepartij te komen, terwijl Competitive Intelligence ook daarbij wel degelijk een rol van betekenis kan spelen.

Om in dit voorbeeld die structurele bijdrage te kunnen leveren moet in het Competitive Intelligence proces worden opgenomen welke informatie-elementen nodig zijn voor een analyse van de match tussen beide partijen. Die informatie wordt gedecteerd door de uitwerking van de strategische doelstelling met betrekking tot niet-autonome groei. In die uitwerking wordt een profiel geschetst van de eigenschappen waar een goede overnamekandidaat aan moet voldoen. Bijvoorbeeld welke productexpertise of productiecapaciteit gewenst is om synergie tussen een externe partij en de eigen organisatie te creëren. Door bij voortduring deze kenmerken te monitoren kan op ieder moment een lijst samengesteld worden van interessante potentiële overnamekandidaten.

Tevens kan wanneer nodig een analyse gemaakt worden van de match tussen twee partijen. Op die manier worden niet alleen de ad hoc mogelijkheden van Competitive Intelligence beter benut, maar levert het programma ook een meer proactieve, adviserende bijdrage en wordt het een waardevolle, structurele aanvulling bij het realiseren van de organisatie-doelen.



Afbeelding 1: Samenhang tussen Competitive Intelligence en de Balanced Scorecard (Norton & Kaplan).

Integratie met performance management

Het veranderen van het karakter van Competitive Intelligence binnen een organisatie is een tijdrovend proces. Hetzelfde geldt voor het creëren van draagkracht voor een introductie van Competitive Intelligence. Het goede nieuws is dat dit niet noodzakelijkerwijs de juiste weg is. In veel organisaties wordt reeds gebruik gemaakt van een performance management systeem om prestaties te meten en te koppelen aan strategische doelstellingen. De Balanced Scorecard van Norton en Kaplan is zo'n systeem. Als er binnen een organisatie al een soortgelijk systeem in werking is, verdient het sterk de voorkeur om Competitive Intelligence daarin te integreren, in plaats van een additioneel systeem op te richten.

Verschijningsvormen

Competitive Intelligence analisten maken in de praktijk gebruik van de bijna onbeperkte mogelijkheden om aan informatie te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het raadplegen van jaarverslagen, nieuws, persberichten en reclame-uitingen, marktrapporten enzovoort. Daarnaast is veel kennis over de omgeving al aanwezig binnen de organisatie. Zo weten sales medewerkers veel van klanten en horen zij vaak via die klanten ook weer interessante informatie over concurrenten. Bovengenoemde activiteiten komen in veel organisaties voor, hoewel het lang niet altijd onder de noemer van CI geschaard wordt. Qua werkveld vertoont Competitive Intelligence bijvoorbeeld veel overlap met marktonderzoek. Ook worden de begrippen CI en MI (Marketing Intelligence) vaak door elkaar gebruikt. Deze vakgebieden overlappen elkaar grotendeels, waarbij in de praktijk bij CI de concurrent een meer centrale rol speelt en bij MI de focus meer op de klant ligt.

Naast alle budgettaire, organisatorische en veranderkundige voordelen van integratie boven creatie, kan de samenwerking ook synergetisch werken.

Zowel de Balanced Scorecard als Competitive Intelligence hebben hun sporen verdiend bij hun gebruikersgroep en dat maakt acceptatie eenvoudiger. Competitive Intelligence heeft met name een goede reputatie onder marketeers, strategische beleidsvormers en de bovenste laag van het management in het algemeen. Door het eerder genoemde ad hoc karakter en dito mindset van Competitive Intelligence analisten is het systeem pragmatisch, flexibel en buitengewoon goed in staat te anticiperen op veranderingen in de omgeving. Juist op dit punt heeft de BSC onder sceptici een imago probleem en wordt het gezien als een papieren tijger die, tegen de tijd dat het eindelijk geïmplementeerd is, al hopeloos verouderd is. De synergie komt verder tot uiting in de nuttige bijdrage die Competitive Intelligence kan leveren bij het opstellen of uitwerken van een Balanced Scorecard. Het is lang niet altijd op voorhand duidelijk welke prestatie indicatoren (KPI's) opgesteld moeten worden om bepaalde externe doelstellingen te bereiken. De expertise van de Competitive Intelligence organisatie kan als input dienen om KPI's op te stellen.

Voorbeeld

De integratie tussen beide systemen laat zich het beste illustreren met behulp van een voorbeeld. In dit voorbeeld heeft een organisatie als strategische doelstelling: "Groeï in marktaandeel van 20 naar 22 procent". Deze organisatie doelstelling wordt in de Balanced Scorecard methode vertaald naar doelstellingen per perspectief. In het financiële perspectief bevinden zich omzetzegrelateerde doelen en een doelstelling met betrekking tot niet-autonome groei. In het klantperspectief vormen klanttevredenheid en klantverloop de basis voor de doelstellingen. Vanuit intern perspectief worden sales- en marketingprocessen onder de loep genomen en innovatie staat centraal bij het leer- en groeiperspectief. Daarna worden per doelstelling KPI's geformuleerd alsmede de doelwaarde die

bereikt moet worden. Tevens worden initiatieven benoemd om bij te dragen aan het behalen van de doelwaarde en dus te helpen de doelstelling te verwezenlijken. In dit extern geïntegreerde voorbeeld blijkt al snel dat er vele raakvlakken zijn met het Competitive Intelligence werkveld.

Zowel bij het opstellen als de executie van de BSC raken beide systemen elkaar, zie afbeelding 1. In het voorbeeld van klanttevredenheid (doelstelling in het klantperspectief) kan Competitive Intelligence helpen bij het opstellen van KPI's omdat de Competitive Intelligence afdeling weet welke klanten te monitoren en te meten. De Competitive Intelligence medewerkers kennen de klanten, weten wat hen beweegt en kunnen dus op basis daarvan initiatieven opstellen om die klanttevredenheid effectief te verbeteren. Met name in dat laatste – het opstellen van verbeterinitiatieven – kan Competitive Intelligence een cruciale rol spelen bij het realiseren van strategische doelstellingen. Zonder deze initiatieven verbetert de organisatie zichzelf niet en zal een groei-doelstelling niet gerealiseerd worden. Ook bij de andere extern geïntegreerde doelen – zoals het terugdringen van klantverloop, het verhogen van de effectiviteit van marketingcampagnes of het succesvoller ontwikkelen en lanceren van nieuwe producten – zal Competitive Intelligence in meer of mindere mate een rol kunnen spelen in het bepalen van de KPI's en de doelwaarden, het opstellen van verbeterinitiatieven en het meten van de KPI's. Daarnaast is de Competitive Intelligence organisatie in haar rol als

adviseur naar strategische beleidsvormers betrokken bij het opstellen van de strategische doelen. Doordat Competitive Intelligence zowel bij het opstellen van de doelstellingen als het meten van de KPI's betrokken is, is zij in staat het gehele krachtenveld van de organisatie en de omgeving te overzien. Daarom kan Competitive Intelligence ook een belangrijke rol spelen in het proces waar het bij de BSC allemaal om draait: de meetresultaten gebruiken om de organisatie bij te sturen.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de integratie tussen de BSC en Competitive Intelligence leidt tot een zeer robuust systeem om performance te managen. De systemen vertonen weinig tot geen redundantie en vullen elkaar sterk aan, hetgeen bijdraagt aan wederzijdse acceptatie. Maar het grootste voordeel van integratie is natuurlijk de krachtenbundeling. Er wordt een raamwerk gecreëerd waarin de kracht van de Balanced Scorecard – het meten en bijsturen van processen op basis van meetbare doelstellingen (KPI's) die afgeleid zijn van strategische doelen – wordt gekoppeld aan Competitive Intelligence. Competitive Intelligence draagt op zijn beurt bij aan de feestvreugde door de sterk extern gerichte focus, het flexibele karakter en het draagvlak dat het heeft bij het senior management en strategische beleidsvormers.

Jeroen van Luik (j.vanluik@dinkintelligence.nl) is BI/CI consultant bij Dink Intelligence.

The logo for Mavim, consisting of the word 'mavim' in a lowercase, sans-serif font. The letter 'i' has a red dot above it.

Vraag een online demo aan
www.mavim.nl/online-demo

Processen effectiever én efficiënter?

Met Rules, de BPM software van Mavim,
maakt u procesmanagement eenvoudig

Het gevoel van lekker werken!