

STRATEGIC INTELLIGENCE VOORKOMT DAT BEDRIJVEN IN EEN STRATEGISCHE CRISIS RAKEN

Joséph H.A.M. RODENBERG

Managing Partner - Rodenberg Tillman & Associates

■ Het duurt vaak maanden voordat slecht nieuws de top van de organisatie bereikt. Wie is uiteindelijk «accountable»? Strategic intelligence voorkomt dat bedrijven in een strategische crisis raken. Het is de «tenth man or woman» met het intelligence team die vroegtijdig in staat zijn om de toekomstige signalen van verandering aan te geven met «courses of action». Zo'n intelligence team beschikt vaak over een war room waar de belangrijkste veranderingen inzake markten, afnemers, concurrentie, technologie en regelgeving gemonitord worden, 24/7. Een intelligence team beschikt over goede en actuele informatiebronnen en analyseert met behulp van gestructureerde analysetools. Want intelligence wordt uitsluitend gecreëerd door mensen. Dat stelt hen in staat om senior management uit te dagen op aannames, op vooringenomenheid, zelfvoldaanheid en vanzelfsprekendheden of m.a.w. zo hebben wij het altijd gedaan. In België zijn vooral de multinationals actief in strategic intelligence.

■ Plusieurs mois peuvent s'écouler avant qu'une mauvaise nouvelle n'atteigne le sommet de l'entreprise. Qui est responsable en fin de compte ? L'intelligence stratégique permet d'éviter que les entreprises ne tombent dans une crise stratégique. C'est "le dixième homme" ou "la dixième femme" de l'équipe de renseignement qui est capable d'indiquer les futurs signes de changement à un stade précoce avec des "plans d'action". Une telle équipe de renseignement dispose souvent d'une "war room" où les changements les plus importants concernant les marchés, les clients, la concurrence, la technologie et les réglementations sont surveillés, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Une équipe de renseignement dispose de bonnes sources d'information actualisées grâce à des outils d'analyse structurés. Parce que l'intelligence n'est créée que par des personnes. Ceci leur permet de mettre à l'épreuve la direction générale sur son fondement constitué d'hypothèses, d'évidences, de partis pris ou de complaisance - en d'autres termes, de "on a toujours fait comme ça !". En Belgique, ce sont principalement les multinationales qui sont actives dans le domaine de l'intelligence stratégique.

"Business we know is so complex and difficult, the survival of firms so hazardous in an environment increasingly unpredictable, competitive and fraught with danger, that their continued existence depends on the day-to-day mobilization of every ounce of intelligence"
Matsushita, founder and former CEO of Panasonic

Introductie

Er is een overvloed aan data en informatie en elke dag opnieuw breidt het volume zich enorm uit. De afgelopen decennia kwamen daar nog bij allerlei "intelligente" oplossingen hoe je met deze overvloed aan data en informatie moest omgaan. Business intelligence, market intelligence, big data, data analytics, data science, insights, artificial intelligence en ga maar even door. Door de enorme toename van de kracht van computers en ontelbare software-oplossingen lijkt het erop dat er al veel is opgelost hoe succesvol om te gaan met data en informatie. Niets is minder waar. In de grote meerderheid van organisaties worstelt menigeen met wat de impact van data en informatie is op de organisatie. Nog steeds is 'informatie management' een grote uitdaging en al helemaal het fenomeen intelligence of zoals wij de toepassing hiervan noemen in de business society 'strategic intelligence'. In deze publicatie wordt nader ingegaan op het 'strategic intelligence'.

Data & informatie en Big Data

Sinds de jaren tachtig werd men zich in de business society bewust dat je veel meer kon doen met data en informatie. Verbeterde inzichten in tal van ontwikkelingen en informatie werd steeds meer gezien als 'de levensader van organisaties'. Vele bedrijven betraden de markt van data en informatie met tal van software en hardware oplossingen. Bekende namen zijn onder meer Microsoft, Wang, Sun Microsystems, Oracle, SAP, IBM, Apple, Cisco, Xiaomi, Lenovo, LG, Samsung en later kwamen daar nog bij NXP, Qualcomm, de telecombedrijven en zovele anderen: een volledig convergerende industrie waarbij een kleine groep van 'groten' inmiddels de boventoon voert: Amazon, Apple, Google, Facebook, Microsoft, Tencent en Alibaba.

De laatste zes jaar hebben wij het in onze bedrijven vooral over big data & analytics, advanced analytics, data scientists, data engineers, data lakes, data readiness for analytics. Het probleem dat zich hier manifesteert is hoe de verkregen resultaten en inzichten vertaald kunnen worden naar de business of nog beter naar concrete acties. Het is vergelijkbaar met de situatie in de jaren tachtig-negentig van de vorige eeuw, waarin enorm geworsteld werd met diezelfde vertaalslag van data en informatie. Destijds werd de IT-sector gedreven door de "T van Technologie"

en niet door de "I van Informatie Management". In feite is er de afgelopen 3-4 decennia niet zoveel veranderd hoe om te gaan met data en informatie. Het blijft problematisch om de juiste vertaalslag te maken.

"De meeste studenten zijn niet in staat om de connecties te maken. Zij verzamelen data en informatie van Google en begrijpen de context niet. Dat is geen kennis maar gewoon informatie"
Rob de Wijk, Professor Strategische Studies, Universiteit van Leiden, 2013

Intelligence Pyramid

Onderstaand schema (afbeelding 1) geeft de vijf stappen aan richting de top van de intelligence pyramide. Eerste stap is het kwantitatieve en kwalitatieve data-niveau en als tweede stap de interne en externe informatie. Bij deze eerste twee stappen is de uitdaging het structureren en toegankelijk maken van de data en de informatie. Hier kunnen heel goed de diverse business intelligence software-oplossingen worden toegepast. Daarbij moeten wij wel bedenken dat hier nog steeds geen 'grammetje intelligence' uit voort komt. Intelligence wordt uitsluitend gecreëerd door mensen waarin analyse centraal staat. Derde stap is kennis waarbij onderscheid gemaakt wordt door 'explicit' en 'tacit'. Explicit knowledge betreft het codificeren waardoor het goed bruikbaar kan zijn door het te koppelen aan software. Tacit knowledge laat zich heel moeilijk verwerken in systemen, want hier is sprake van kennis in de hoofden van mensen.

is het van belang om onderscheid te maken tussen tactisch-operationele insights en strategische insights & foresights. Bij de tactisch-operationele activiteiten kom je vaak functies tegen als market of insights managers. Doordat de strategische component hier nauwelijks zijn weg naar boven vindt blijven functionarissen hier steken op het tactisch-operationele niveau in de organisatie en zullen nooit de deur van directiekamers of van de raad van bestuur bereiken.

Vanuit deze vierde strategische intelligentie stap kan de vertaalslag worden gemaakt naar stap vijf: strategische impact en besluitvorming met als resultaat de 'courses of action'.

Rechts buiten de intelligence pyramide staan de diverse slagen die intelligence teams moeten maken om te komen tot de 'courses of action'. In het verdere verloop van deze publicatie komen deze aspecten aan de orde.

Gestructureerde en ongestructureerde informatie

Een grote meerderheid van de bedrijven worstelt nog steeds met big data en vooral met het analyseren ervan. Amerikaans onderzoek geeft 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 deze veelal beschikbaar is binnen de bedrijfsomgeving. Het analyseren van data en informatie uit ongestructureerde data en informatiebronnen buiten de bedrijfsomgeving is nauwelijks aan de orde. Ongetwijfeld reageren vervolgens velen met "wij google-en toch" en zien sociale media toch voorbij komen. Maar er is slechts een kleine minderheid van bedrijven dat actief is met het genereren van data en informatie uit ongestructureerde bronnen. Bedenk bovendien daarbij dat 80 procent van de digitale data in de wereld ongestructureerd is. Circa 70% van de medewerkers heeft toegang tot data en informatie die zij niet nodig hebben. Ruim 80% van de tijd van analisten wordt gewijd aan het genereren en prepareren van data. Dit betekent dat het nog steeds chaos is bij het merendeel van de bedrijven goed om te gaan met data en informatie. Komt nog bij de moeilijkheid voor velen om informatie te beoordelen op 'reliability & credibility', mede in relatie tot het populaire 'fake news'. Maar juist uit die grote hoeveelheden ongestructureerde data en informatie komen de veranderingen voort zoals

innovatie, disruptie, nieuwe producten & diensten, nieuwe concurrenten en nieuwe bedrijven als Tesla,

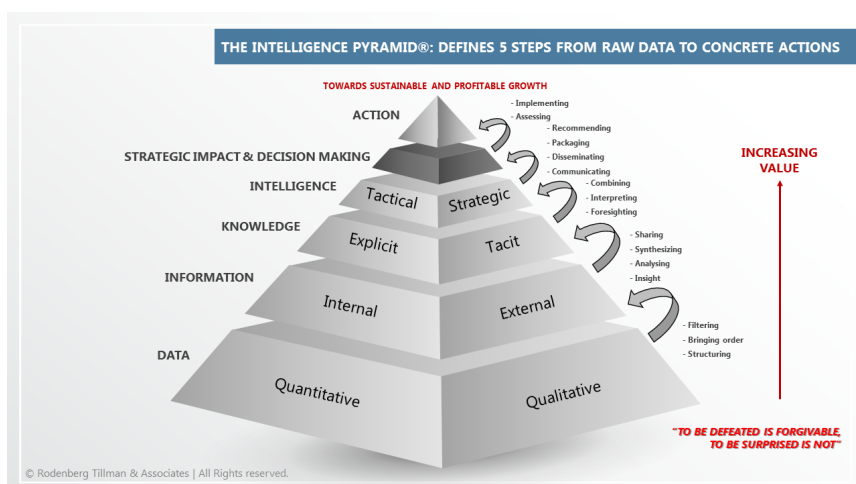


Fig. 1 - Schema Intelligence Pyramid

Pas bij de vierde stap richting top van de intelligence pyramide kunnen wij spreken van intelligence. Hier

Netflix, Uber, Airbnb en Norwegian. Marktonderzoekers en marketers missen de slagkracht om tijdig deze veranderingen te signaleren omdat zij gebonden zijn aan de operationele plannen & budgetten die veelal niet verder reiken dan 12 maanden vooruit. 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 die direct rapporteren aan de directie of raad van bestuur. "What" is nice-to-know maar bij intelligence draait het in de kern om het need-to-know. Daar komt bij dat in de wereld van intelligence het woord "Why" het allerbelangrijkste woord is. Dat betekent uitdagen, lastige vragen stellen, vooringenomenheid aan de kaak stellen en vanzelfsprekende aannames kritisch tegen het licht houden.

"If Generals can't without good intelligence, why CEOs think they can?"

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 terecht is gekomen. Neem Philips maar als voorbeeld dat ruim 30 jaar in een strategische crisis zat. Of KLM-Air France dat er midden in zit. Wat te denken van de marktleiders uit de jaren negentig: Sony, JVC, Sharp, Panasonic, Toshiba en Pioneer. Als een strategische crisis te lang duurt komt men in de fase terecht van grote druk op de cashflow. Er wordt ingegrepen door massaontslag en het diep snijden in de kosten. In deze fase zitten momenteel de banken in Nederland en Duitsland. Duurt de situatie nog langer dan kom je in de fase van uitstel van betaling c.q. faillissement. Bekende voorbeelden zijn de tientallen retailers die de laatste tien jaar in Nederland zijn verdwenen, Forever 21 in de VS, Imtech, Monarch, Air Berlin, Wow Air, VLM, Hudson Bay en talloze andere bedrijven.

Een situatie waarin het verdienmodel onder grote druk staat betreft Deutsche Bank en de bijna 1.600 Landesbanken/Sparkassen in Duitsland. Sinds de crisis in 2008 heeft er in Duitsland geen herstructurering plaatsgevonden in de financiële sector. De 1.600 regionale en lokale banken zijn te veel verweven met de regionale overheden en de politiek. Daarom wordt er krampachtig vastgehouden aan de status-quo. De verwachting is dan ook dat bij een volgende crisis in de EU tal van banken in Duitsland zullen omvallen

en tegelijkertijd een grote bedreiging vormen voor de welvaart en het welzijn in de hele EU.

Senior management is niet bekend met Strategic Intelligence

Bij het merendeel van de multinationals weet senior management nauwelijks wat strategic intelligence kan betekenen voor de onderneming. Veelal wordt het gezien als CIA, NSA, MI5, MI6 of dichter bij huis als de Belgische ADIV, Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid, of als de Nederlandse AIVD, Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst. Maar ook deze algemene inlichtingendiensten baseren zich vooral op openbare informatiebronnen die voor ieder mens toegankelijk zijn. Senior management in het bedrijfsleven steunt op een scala aan methoden, tools en instituties voor besluitvorming, controle en toezicht en toch gaat het veel te vaak gruwelijk mis. Wij noemen onder meer:

- Management Informatie Systemen, Key Performance Management, Balance Score Cards, Business Intelligence dashboards en meer
- Risk management en compliance
- Accountants, waarbij echter in toenemende mate vraagtekens geplaatst kunnen worden
- Interne audit committees, waarbij eveneens vraagtekens kunnen worden geplaatst door de belangverstrengeling van de deelnemers: accountants en leden van de raad van commissarissen
- Raad van commissarissen welke nog steeds gekenmerkt worden door het bekende "old boys network", een netwerk van vrienden met veelal incestueuze trekjes
- ... en wat te denken van de eigen afdelingen bij organisaties zoals risico management door de risico managers, big data door de big data analisten, strategie door de strategen, marketing door marketeers en market research door de market researchers

Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor het ontstaan van een strategische crisis in de onderneming? Niemand en vaak verwijt iedereen in feite iedereen behalve de persoon in kwestie zelf. In ruim 95% van de organisaties ontbreekt het bovendien aan de cruciale KPI's, zijnde de Key Predictive Indicators die er werkelijk toe doen. Zo bleek er bij Fortis uiteindelijk helemaal niemand verantwoordelijk te zijn.

Fortis

Fortis was in 2008 een van drie marktpartijen die het Nederlandse ABNAMro bank heeft overgenomen. Maar de timing kon bijna niet beroerder want de gehele financiële sector stevende af op een ware implosie. In de periode april – juli 2008 kregen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van

Fortis Bank ernstige waarschuwingen over de druk op de cashflow en winstgevendheid. Deze werden volledig genegeerd:

- In april 2008 communiceerde het interne audit committee mondeling de 'deep red alerts' over de slechte financiële positie van de bank
- Op 24 juli 2008 rapporteerde het interne audit committee schriftelijk de 'deep red alerts' over de tekortkomingen aan liquiditeit in het interbanking system van Fortis met andere banken
- Het is uiterst wrang dat beide 'deep red alerts' zowel door de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen volledig werden genegeerd.

Wat het resultaat is van de falende top van Fortis Bank is nagenoeg bekend. Fortis Bank bestaat niet meer.

"Companies desperately need people who can pull this all together. This capability has never existed before. It's a real mix of Insights, Foresights, Analysis, Strategy and Strategic thinking with the aim to deliver essential courses of action"

Hoe voorkom je nu dat bedrijven in een strategische crisis terecht komen? Daarvoor moeten wij kijken naar wat wij noemen het "Intelligence Continuum" en de positionering van strategic intelligence daarin.

Vier voorwaarden om Strategic Intelligence te creëren

Er zijn een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden als wij spreken over intelligence. Ten eerste moet de transformatie worden gemaakt van data, informatie en kennis naar intelligence. Tweede voorwaarde is dat intelligence uitsluitend gecreëerd 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 er dan ook geen sprake van strategic intelligence, ofschoon wij veelvuldig functies tegenkomen die pretenderen intelligence te leveren. De meeste bedrijven ontstijgen bij het analyseren het niveau van een industrietak- & concurrentieanalyse niet. Dit verklaart waarom zoveel bedrijven vroeg of laat in een strategische crisis raken, omdat het ontbreekt aan competitive en vooral aan strategic intelligence. Als wij het hebben over competitive intelligence of

strategic intelligence dat staat hierin altijd centraal analyse. Hierin onderscheiden wij vier niveaus:

- Basis niveau: hier spreken wij van een rapportage van data en informatie zonder analyse. Je herkent dit basis niveau aan de bekende 'copy-pasted' beschrijvende rapportages;
- Het tweede niveau waarbij beschrijvende delen worden verklaard;
- Het derde niveau gaat een stap verder waarbij naast het verklarende deel tevens interpretatie plaatsvindt. Je mag dan spreken van initiële analyse;
- Het vierde niveau betreft intelligence-analyse: interpretatie, toekomst gedreven insights & foresights en het aangeven van 'courses of action'.

"An inside view is a breeding ground for all sorts of biases that consistently give more weight to the facts that back your view than the inconvenient ones that do not"

Bij competitive intelligence is sprake van het continu monitoren van alle aspecten die relevant zijn op de huidige en vooral toekomstige concurrentiepositie van de onderneming. Dit betreft de volledige insights & foresights in de dynamiek van de veranderingen in de competitieve arena waarin de onderneming acteert. Scope is 6 – 18 maanden. Veelal staat dit haaks op de operationele werkzaamheden van marktonderzoekers, insight managers en marketers. Dat is dan ook de reden waarom men moeite blijft houden om aan te haken aan competitive intelligence. Cruciale analysetools bij competitive intelligence zijn onder meer "Strategic War Mapping", "Porter's Four Corners", "Pre-Mortem Analysis", "Where-to-Play / How-to-Win" en andere.

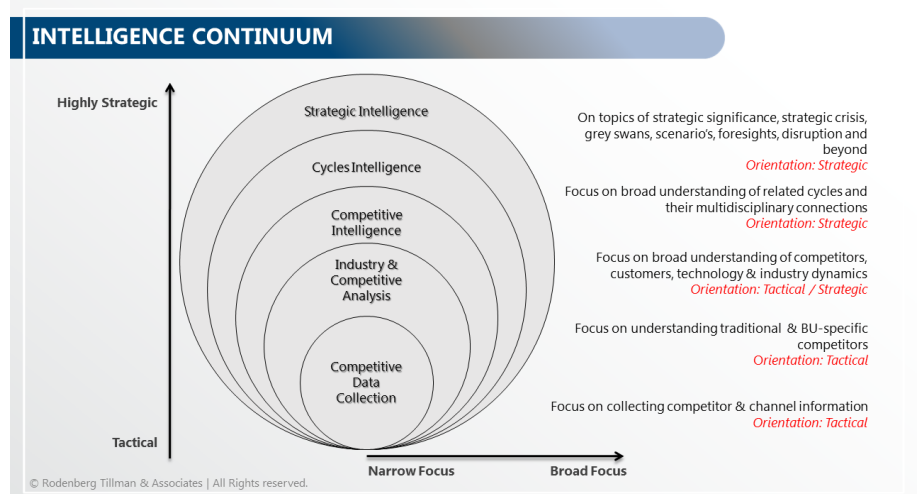


Fig. 2 - Schema Intelligence Continuum

Intelligence Continuum

Van strategic intelligence is sprake als de top van het Intelligence Continuum wordt bereikt (afbeelding 2). Alle huidige en toekomstige invloeden op de positie van de onderneming worden hierin mee genomen. Het niveau is puur strategisch. Op dit niveau komen zaken van strategische orde voorbij met een scope van 12 – 36 maanden die van grote impact kunnen zijn op het voortbestaan van de organisatie. Insights worden vertaald naar foresights. Analysetools zijn onder meer Scenario Planning, Grey Swan Analysis, Gray Rhino Analysis, Strategy under Uncertainty en Strategy As Active Waiting. Het gaat te ver om hier concreet in te gaan op al deze gestructureerde analysetools maar het is relevant om er twee nader toe te lichten: Grey Swans en Gray Rhino's.

Grey Swans

Grijze zwanen zijn afgeleid van de "Black Swan", de titel van het beroemde boek van Nassim Nicolas Taleb uit 2007. Hij beschreef dat wij als mensen teveel focussen op voorgeprogrammeerde onderwerpen en hier vervolgens op generaliseren dat leidt tot de verkeerde bevestiging. Tevens houden wij ons zelf voor de gek met onze drang naar herkenning van bestaande patronen. Kortom, wij gedragen ons alsof zwarte zwanen niet bestaan, omdat wij van nature geprogrammeerd zijn om witte zwanen te herkennen. Wij zien dus niet alles wat noodzakelijk is, omdat zwarte zwanen belangrijke zaken voor ons achter houden, oftewel, wij houden geen of onvoldoende rekening met zwarte zwanen. Voorbeelden van zwarte zwanen zijn 9/11, Fukushima in 2011, de tsunami in Indonesië in 2004, Madrid 2004 en Parijs 2015. Wij hielden deze calamiteiten voor onwerkelijk en of deze zich nooit zouden kunnen voordoen. In onze best practices in strategic intelligence hebben wij hier lering uitgetrokken en de "Grey Swans" ontwikkeld. Grijze zwanen zijn gebeurtenissen die minimaal met een waarschijnlijkheid van 80% zullen plaatsvinden. Als management van een onderneming kan men dus 12-15 grijze zwanen benoemen waarmee de onderneming vroeg of laat geconfronteerd gaat worden. Voorbeelden zijn: demografische ontwikkelingen, immigratie, geopolitieke ontwikkelingen, verdwijnen van de middenklasse, artificial intelligence/machine learning, robotics, nieuwe euro crisis, imploderen van de EU, afsluiting van de Straat van Hormuz, schuldenlast van overheden etc. Door een grijze zwanen analyse uit te voeren en deze elk kwartaal te actualiseren op basis van de eigen monitoringsactiviteiten kan een onderneming zich prima voorbereiden op de grijze zwanen die op hen afkomen. Een "Grey Swan Analysis" bestaat uit vier dimensies: Hoe waarschijnlijk is deze Grey Swan, wat is de impact hiervan, waar zal

het ons raken en welke "courses of action" kunnen wij nemen.

"New strategic insights and foresight, things no one else does, are the differentiating drivers of competitive advantage. Strategic intelligence gives you the necessary evidence-based facts"

Gray Rhino's

Deze laten zich enigszins vergelijken met de Grey Swans, maar Gray Rhinos zien wij gewoon aankomen. Het zijn bedreigingen met een hoge waarschijnlijkheidsgraad en grote impact. Je zou denken dat zoiets omvangrijks als een grijze neushoorn onze attentie krijgt. Niets is minder waar. Als mens falen wij om zoiets duidelijk te herkennen en zo bedreigingen met grote impact te voorkomen.

Simpel gezegd: "wij willen het niet zien en vermijden de vragen omdat wij de antwoorden niet willen weten". Omdat wij de consequenties van het weten niet willen zien, helemaal als het zogenaamde 'inconvenient truths' zijn. Immers, deze staan in de weg van wat wij onszelf altijd hebben voorgehouden en waarin wij geloven. Gray Rhino's grazen aan de horizon en zijn als bedreiging nog ver van ons verwijderd. Maar zij zijn er wel degelijk. In januari 2008 werd door de 'elite' tijdens het World Economic Forum in Davos de 'global asset-price collapse' als grootste risico voor de wereldwijde financiële sector beschouwd. Maar dit werd niet als een enorme 'Gray Rhino' erkend en dus weggewuifd. Dit niet erkennen, niet aanpakken en het niet uitvoeren van 'courses of action' wordt bij Gray Rhino's het "muddling" genoemd. Muddling herkent men door vier factoren. Ten eerste modderen wij door vanwege gebrek aan systemen, middelen, leiderschap en accountability. Ten tweede door verkeerde percepties, interpretaties en armzalig acteren op de beschikbare informatie. Ten derde omdat het ontkennen gemakkelijker is dan de gevolgen van het niet acteren. Ten vierde om de grote consequenties te voorkomen, namelijk de schade om niet te acteren versus de schade om wel te acteren. Voorbeelden van muddling zijn onder meer de toenemende spanning in de EU tussen de bevolkingen in de landen en de elite in Brussel, de aanpak van Griekenland, de voortdurende dreiging van een bankencrisis in de EU, immigratie, de pensioenstelsels in veel EU-landen en de gelddrukpers van de ECB.

Soms sta je voor onorthodoxe maatregelen om het mogelijk te maken om Grey Swans en Gray Rhino's in de onderneming te managen. In 2018 stonden wij aan de basis van het benoemen van een 'Vice President of Future Disasters' in een Top-50 onderneming in Europa.

Grey Swans en Gray Rhino's analyses geven dan ook veel betere inzichten en vooruitzichten voor management dan het toepassen van een traditionele SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Immers een Gray Rhino laat zich ook vertalen in een opportuniteit.

"The biggest threats facing management are not highly-improbable Black Swans but highly-probable Gray Swans and Gray Rhino's"

Omgaan met informatie: CNN

Goed omgaan met informatie is de basis en tevens de grote uitdaging. Prima voorbeeld is hoe CNN op woensdag 11 januari 2017 met "breaking news" kwam over de connecties van toen nog president-elect Donald Trump in relatie tot 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" hetgeen 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", hetgeen 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. Veelal wordt er blind gevaren 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 studenten niet in staat zijn om de connecties te maken noch de context van informatie in het juiste perspectief te plaatsen die zij verzamelen van Google. Dit hebben ze nooit geleerd en daar pluk je nu de wrange vruchten van in tal van voorkomende management besluitvormingsprocessen.

Strategic intelligence

Strategic intelligence is een "pre-condition for existence" waarbij topmanagement niet langer voor verrassingen wil komen te staan door veranderingen waar dan ook vandaan. Een beroemd veldheer had hierover ooit een legendarische uitspraak: "To be defeated is forgiveable, to be surprised is not". Dus ook ondernemingen hoeven zich niet meer te laten verrassen door veranderde omstandigheden. Het zijn veelal buitenlandse ondernemingen die actief zijn met strategic intelligence en de uitoefening hiervan vergt een ongebruikelijke aanpak. Het gaat om kleine

teams van 3-4 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 hele specifieke ruimte zoals war rooms of "company radar rooms" (CRR). In de company radar room hangen touchscreens met de cruciale thema's voor de "winning strategies". Een strategisch intelligence team rapporteert altijd face-to-face in de company radar room aan de directie, raad van bestuur en/of raad van commissarissen.

"Contrarians are some kind of fools, colorful people, both loved and feared, because of their message and their stand against the obvious trends"

CitiGroup

Het Amerikaanse Citigroup wilde in 2017 'fintegrate' integreren in de systemen van de bank. Fintegrate betreft het integreren van 'fintech' in de bestaande systemen in de financiële sector. Fintech bedrijven zijn veelal start-ups die nieuwe en slimme oplossingen ontwikkelen voor de financiële systemen van banken inzake retail banking, wholesale banking, treasury, betaalsystemen en meer. De Raad van Bestuur van Citigroup had geen enkele fiducie dat de traditionele bankiers binnen de bank in staat zouden zijn 'fintech' te integreren. Om tegenwicht te bieden aan deze disruptie van enorme omvang en om de dynamiek van de toekomstige veranderingen in de sector bij te kunnen houden benoemde de Raad van Bestuur een SWAT-Team. SWAT staat voor 'Special Weapons And Tactics'. De Raad van Bestuur onderkende dus de grote urgentie om een cruciale ontwikkeling te kunnen uitvoeren door de invulling van een complete intelligence gedreven aanpak.

Big Boys Big Ego's en Strategic Intelligence

In 2015 heb ik samen met co-auteur Dr. Antoinette Rijsenbilt het boek "Big Boys Big Ego's and Strategic Intelligence" gepubliceerd op basis van onderzoek naar narcisme in de top van het Amerikaanse bedrijfsleven. Daarvoor verrichtte Antoinette onderzoek onder 1.000 CEO's van de Standard & Poor 500 over de periode 1992-2010. Narcisme kan gezien worden als productief en destructief. Om tegenwicht te kunnen geven aan directies, raden van bestuur en raden van commissarissen hebben wij in dit boek de 'power van strategic intelligence' beschreven. Immers, de top van organisaties wordt veel te weinig uitgedaagd en aannames gelden als vanzelfsprekend. Tegenkrachten zijn er veel te weinig. De kracht van Strategic Intelligence heeft bij vele ondernemingen in de top ontbroken en voorbeelden zijn er teveel: Imtech, ABNAMRO, Fortis, Sabena, Hudson Bay, Enron. Om

countervailing power mogelijk te maken creëerden wij bij Shell destijds de 'Seven Guiding Principles of Strategic Competitive Intelligence' waarbij een van de zeven principes was: "Tell management the brutal truth".

"The biggest hurdle for management is the acceptance of countervailing power by the strategic intelligence team, because this team delivers intelligence that cannot be ignored. They tear down the walls of senior management biases, their unchallenged assumptions and they get them out of their comfort zones"

Tenth Man or Woman

Als resultaat van vele strategic intelligence implementatie trajecten die wij wereldwijd uitvoeren, hanteren wij de laatste jaren de "Tenth Man or Woman". Het principe van de Tenth Man dateert uit de periode na de Yom Kippur oorlog in 1967 onder het premierschap van Golda Meir. De Tenth Man faciliteert het tegendraadse en onafhankelijke denken bij het nemen van cruciale strategische beslissingen. In feite is de Tenth Man het per definitie met iedereen oneens en is vooral van toepassing bij groepsdenken.

Vergelijk het principe van de Tenth Man met destijds het drama van de Varkensbaai invasie in 1961. In 1962 stond President J.F. Kennedy voor de tweede cruciale beslissing wat te doen in de Cuba crisis. Een militaire aanval met de dreiging van een nucleaire reactie door de USSR of een zeeblokkade. De inlichtingendienst werd uitgedaagd om beide mogelijkheden uit te werken met het schrijven van een 'positioning paper'. Vervolgens werden beiden 'positioning papers' uitgeruild door beide intelligence teams voor een kritische impact-analyse. Vervolgens faciliteerde JFK dat beide teams hun 'courses of action' konden uitleggen en waarom hun specifieke aanpak de juiste was. De keuze die uiteindelijk werd gemaakt was een zeeblokkade rond Cuba.

"The truest characters of ignorance are vanity, pride and arrogance"

Niet naïef zijn

Strategic intelligence bestrijdt naïviteit. Actueel in 2020 is de rol van het Chinese Huawei inzake de aanleg van 5G in Europa. Huawei is leidend in de wereld op het gebied van telecom en leider in de volgende generatie 5G. Er is echter ook een significante frictie tussen enerzijds de VS en Europa en anderzijds China. Het Westen vertrouwt Huawei niet en is overtuigd dat er sprake is van grootschalige spionage. Dat is

juist en het is interessant om het onderzoek dat de Fulbright University en de denktank Henry Jackson Society in 2019 hebben uitgevoerd onder duizenden CV's van Huawei medewerkers hier aan te relateren. Wat bleek? De onderzochte medewerkers waren allemaal werkzaam geweest bij het Chinese leger, zijn werkzaam geweest bij country intelligence instituten actief in het hacken en monitoren van telecom netwerken of zijn werkzaam geweest bij het Chinese ministerie van 'State Security' actief in 'cyber war' en in de penetratie van netwerken.

Predictive Foresights through Cycles

In de jaren twintig van de vorige eeuw ontdekte Edward R. Dewey dat bepaalde cycles van nature voorspellend waren. Deze predictive cycles werden ook wel 'rhythmically non-chance events' genoemd, konden berekend worden voor herhaling in de toekomst, konden wiskundig worden berekend en gevisualiseerd.

Dewey werd benoemd tot de baas van het US Census Bureau ten tijde van het presidentschap van Herbert Hoover. Samen met ruim 500 academici ging Dewey verder met de wiskundige aanpak van cycles, hetgeen door gebrek aan computers allemaal wel handmatig moest. Grote doorbraak kwam toen Edgar Hoover, oprichter van de FBI, werd betrokken en ondersteuning gaf om cycles te ontwikkelen om criminaliteit te voorspellen. Hoover's FBI deed dat met datasets uit 2.400 steden in de VS gedurende een periode van vijf jaar. Gaandeweg werden cycles verder ontwikkeld na de Tweede Wereldoorlog en vervolmaakt met computerkracht, nieuwe software-oplossingen en algoritmen vanaf de jaren negentig tot heden. Hierdoor kunnen cycles worden gecreëerd op elk denkbaar onderwerp. In de top van de Amerikaanse financiële wereld alsmede bij een aantal vooraanstaande 'investment banks' worden predictive cycles toegepast.

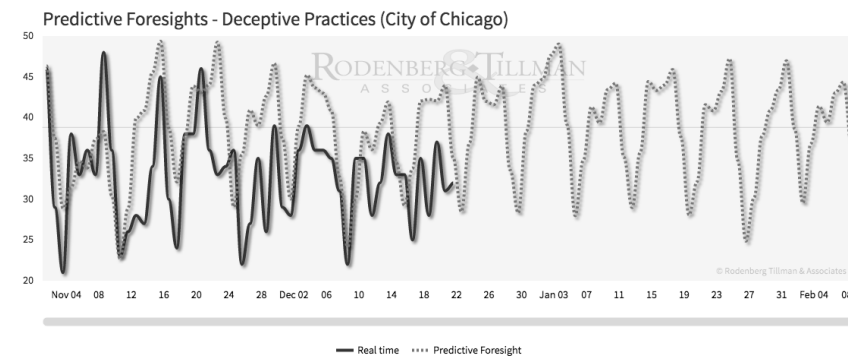


Fig. 3 - Voorbeeld Cycle Deceptive Practices

Veel energie is gestoken in het voorspellen van de criminaliteitscijfers van de stad Chicago. Hiermee is een voorspellingscorrectheid gerealiseerd van minimaal 65%. Hieronder staat de cycle voor creditcardfraude (afbeelding 3).

Het realiseren van Predictive Foresights middels cycles is van toepassing op elk denkbaar onderwerp. Gedurende de tweede helft van 2019 hebben wij intelligence cycles ontwikkeld voor toekomstige prijsontwikkelingen van een grote verscheidenheid aan grondstoffen zoals Brentolie, gas, soyameel, palmolie, koper, beurskoersen en speciale aardmetalen als lithium, uranium en vanadium met een minimale correctheid van 65 procent.

"Executives need 'contextual intelligence', the ability to recognize the limits of their knowledge and adapt it to different environments"
Tarun Khanna in HBR, 5/2014

In de top van de Amerikaanse financiële wereld en bij een vooraanstaande aantal 'investment banks' worden predictive cycles al jarenlang toegepast. Daarmee realiseren deze financiële instellingen en banken een bovengemiddelde performance van hun beleggingen.

Visualiseren

Het succes van strategische intelligence activiteiten hangt in hoge mate af van hoe deze worden gevisualiseerd. Immers, wij zijn veel beter ingesteld op foto's, plaatjes en bewegende beelden, anders dan tekst. Daarom worden er in strategic intelligence rapportages altijd kleurrijke schema's en grafieken gebruikt die in een oogopslag de kern van het probleem plus oplossing moeten aangeven. Betekent dat er een voorkeur is voor gestructureerde analyse methoden en tools die in de tijd zich bovendien makkelijk laten vergelijken.

Wij bevelen dan ook altijd aan om strategic intelligence te communiceren uitsluitend face-to-face alsmede in een ruimte waar zoveel mogelijk gevisualiseerd kan worden: war rooms naar voorbeeld van NASA, Pentagon en de war rooms van Winston Churchill. Maar het woord war room komt niet altijd even goed over. Reden waarom gekozen is voor Company Radar Room MI7, als verlengstuk van het Britse MI5 en MI6 (afbeelding 4).

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



Fig 4. - Company Radar Room MI7

in Houston, de Situational Room in het Witte Huis en de war rooms van Ford Motor Company en Cisco. Om maximaal te profiteren van de dreiging van "fintech" in de financiële wereld besloot de Amerikaanse bank CitiGroup een SWAT Team te installeren, omdat de bestaande bankiers onvoldoende in staat bleken te zijn de kansen, bedreigingen en opportuniteiten die "fintech" bood, te transformeren naar CitiGroup zelf.

"If intelligence is not driven externally, one is not doing intelligence"

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. Voor veel bedrijven ligt hier de grote uitdaging.

De foto van de Company Radar Room MI7 geeft negen "key drivers" aan in de slag om de klant. Elk van de negen "key drivers" zijn geprojecteerd op de wanden van Company Radar Room:

- Sales analytics, als de basis van iedere organisatie waarin cashflow en winstgevendheid centraal staat
- Market developments and megatrends
- Threats, the Grey Swans and Gray Rhino's
- Opportunities at the market and market space
- Opportunities of non-customers and unmet customer needs
- Potential competitive threats, competitive actions and areas of impact
- Connected networks of customers – competitors – stakeholders – NGOs
- Early warnings and predictive cycles / cycles intelligence
- Strategy reviews, avenues for future courses of action and AARs, After Action Reviews

Idealiter zou een Company Radar Room de board room moeten vervangen. Toen Ian Mullaly als CEO van Ford Motor Company zijn war room liet zien aan zijn collega-bestuursleden waren deze compleet verrast. Zij hadden dit nooit eerder gezien. De muren hadden drie kleuren: rood, oranje en groen. Rood betekende volop aandacht voor de op te lossen problemen, oranje waren topics in transitie en groen gaf aan 'mission accomplished'. Mulally quoted "This War Room is Ford's Battlefield".

Artificial intelligence

Ten slotte is het relevant nog kort in te gaan op artificial intelligence dat de belangrijkste driver is van digitalisering van produkten en diensten. Ondernemingen kunnen met AI complete industrie sectoren op de kop kunnen zetten en daarmee onderscheidende concurrentievoordelen realiseren. Voorbeelden zijn onder meer Amazon, Spotify, Netflix, Indigo Ant Financial, Google, Facebook, Alibaba, Uber, Waymo, Tencent, Airbnb en WeWork. Allemaal nieuwkomers die buiten de traditionele sectoren zijn voortgekomen.

Alhoewel artificial intelligence of 'machine learning' pretenderen intelligentie te leveren is dit onjuist.

Er zit geen echte intelligentie in. Het gaat puur om 'statistics & data'.

Om Strategic Intelligence in een onderneming te implementeren moeten er de nodige stappen worden ondernomen waarbij een aantal belangrijke "muren moeten worden geslecht". Staat senior management open voor countervailing power door een intelligence team geleid door de 'Tenth Man or Women'? Kan een intelligence team onafhankelijk opereren en is senior management bereid hiervoor mensen en middelen vrij te maken voor een 24/7 monitoring oplossing, voor een Company Radar Room, voor software ondersteuning en voor het opleiden en trainen van het intelligence team?

"Do you think you can do today's job with yesterday's methods and still be in business tomorrow?"

Joséph H.A.M. Rodenberg

Rodenberg Tillman & Associates

+31 85 3012 899

+31 6 21 536 078

rodenberg@rodenberg.nl

www.rodenberg.nl

Januari 2020