



Economische Hogeschool Sint-Aloysius
Stormstraat 2, 1000 Brussel

CONCURRENTIËLE INTELLIGENTIE

Eindwerk aangeboden door
Frederik Claeys
tot het behalen van de graad van
Licentiaat in de Handelswetenschappen
Specialisatie Marketing Management

Promotor: Professor Dr. Logman M.

Academiejaar 1999-2000

VOORWOORD

De keuze van dit eindwerk, “concurrentiële intelligentie”, is gebaseerd op een vakgebied dat zich stilaan aan het ontwikkelen is. Achteraf beschouwd, was het schrijven van dit eindwerk niet zo eenvoudig. De evolutie van dit nieuwe vakgebied en de uiteenlopende denkwijzen van sommige personen, hebben er een redelijk complexe materie van gemaakt.

Verschillende mensen ben ik dan ook oprechte dank verschuldigd.

In de eerste plaats ben ik mijn promotor, Professor Dr. Logman Marc, ten zeerste erkentelijk voor de permanente deskundige begeleiding, motivatie en sturing tijdens de ganse opbouw van mijn eindwerk. Zijn raadgevingen hebben dan ook een belangrijke invloed gehad bij het tot stand komen van mijn eindwerk.

Mijn oprechte dank gaat tevens uit naar de volgende personen:

- de heer Pierre Sohl, voorzitter van SCIP-BeLux (Society of Competitive Intelligence Professionals), voor het beantwoorden van mijn vragen en de uitnodiging op een SCIP-bijeenkomst te Brussel.
- de heer Patrick Deconinck, Business Director bij 3M (Industrial Tapes & Specialities, Europe), voor het beantwoorden van mijn vragen.
- de heer Georges Puissant, General Manager bij OMRON.
- de heer Ben Haest, consultant strategische marketing, voor het geven van informatie en het beantwoorden van mijn vragen.
- de afdeling Marketing & sales operations bij Hansen Transmission International NV (Brook Hansen)

En natuurlijk bedank ik mijn vriendin Caroline, mijn ouders en alle andere personen die me tijdens de afgelopen jaren veel steun en moed hebben gegeven om deze studies tot een goed einde te brengen.

INHOUDSTAFEL

Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Begripsomschrijving	3
1.1. De term concurrentiële intelligentie	3
1.1.1. Vergelijking tussen de Amerikaanse en de Franse benaderingen voor concurrentiële intelligentie	4
1.1.2. De definiëring van concurrentiële intelligentie	6
1.1.3. Belangrijke begrippen en veronderstellingen	8
1.2. Situering van concurrentiële intelligentie	10
1.2.1. Een algemene situatieschets	10
1.2.2. Business intelligence versus concurrentiële intelligentie	11
1.2.2.1. Concurrentieanalyse	12
1.2.2.2. Concurrentiële intelligentie	14
1.2.2.2.1. Wat zijn de voordelen van concurrentiële intelligentie ?	14
1.2.2.2.2. Wie kan er voordeel hebben met concurrentiële intelligentie	16
1.2.2.2.3. Concurrentiële technische intelligentie	18
1.2.2.3. Business intelligence	19
1.2.3. De relatie tussen concurrentiële intelligentie, marketing en strategische planning	20
1.2.3.1. Concurrentiële intelligentie versus marktonderzoek	21
Hoofdstuk 2: De concurrentiële arena	25
2.1. Het concurrentieproces	25
2.2. De verschillende concurrentiekrachten	26
2.2.1. De vier concurrentiekrachten	26
2.2.2. De vijf concurrentiekrachten van Porter en de vier types van "veille"	27
2.3. Welke concurrenten moet men opvolgen? Wat is onze concurrentie?	31
2.3.1. Afbakening van de concurrentie	32
2.3.2. Hoeveel concurrenten moet men opvolgen ?	33
2.4. Wat moeten we weten over een individuele concurrent ?	34
Hoofdstuk 3: Van concurrentiële gegevens tot concurrentiële intelligentie	35
3.1.1. Van gegevens tot verstandige beslissingen, een informatie hiërarchie	35
3.1.2. De concepten: gegevens, informatie en intelligentie	37
3.1.2.1. Concurrentiële gegevens	38
3.1.2.2. Concurrentiële informatie	40
3.1.2.3. Concurrentiële intelligentie	41
3.1.2.3.1. Verschillende intelligentiemodellen	44
3.2. Concurrenten als leerbron	44
Hoofdstuk 4: De evolutie van concurrentiële intelligentie	47
4.1. De fasen in de evolutie van concurrentiële intelligentie	47
4.1.1. De eerste fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie	49
4.1.2. De tweede fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie	50
4.1.3. De derde fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie	50
4.1.4. De vierde fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie	51
Hoofdstuk 5 : Het concurrentiële intelligentieproces	53
5.1. De intelligentiecyclus	53
5.2. De verschillende stappen van het concurrentiële intelligentieproces	55
5.2.1. Het concurrentiële intelligentieproduct	56
5.2.2. Tactische concurrentiële intelligentie versus strategische concurrentiële intelligentie	57
5.2.2.1. Tactische concurrentiële intelligentie	58
5.2.2.2. Strategische concurrentiële intelligentie	59
5.2.3. Het concurrentiële intelligentieproces	60
5.2.3.1. De belangrijkste businesspunten afbakenen	60
5.2.3.2. Een behoefte aan concurrentiële intelligentie die leidt tot het stellen van vragen	
5.2.3.3. De bronnen van concurrentiële gegevens bepalen	61
5.2.3.4. Verzamelen en organiseren van de gegevens	61
5.2.3.5. Vervaardigen van concurrentiële intelligentie waarmee gewerkt kan worden	62
5.2.3.6. Communiceren van de beoordelingen (verspreiden van concurrentiële intelligentie)	63

5.2.3.7.	De herevaluatie (feedback)	63
Hoofdstuk 6: Het implementeren van concurrentiële intelligentiesystemen		65
6.1.	De concurrentiële intelligentiefunctie	66
6.2.	Het concurrentiële intelligentieprogramma	66
6.3.	Een gevallenstudie bij de implementatie van concurrentiële intelligentie-Systemen : Martin & Cromwell Plc. en Beam Ltd.	70
Hoofdstuk 7 : Wat moeten we verzamelen en waar vinden we de concurrentiële gegevens?		73
7.1.	Waar vinden we die informatie?	74
7.1.1.	Verschillende indelingen van concurrentiële informatiebronnen	75
7.2.	Internet als bron voor concurrentiële informatie	80
7.3.	Databases als bron voor concurrentiële informatie	81
Hoofdstuk 8: De hulpmiddelen en technieken ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces		83
8.1.	Een overzicht van de hulpmiddelen (tools)	83
8.1.1.	Hulpmiddelen en technieken bij het verzamelen van concurrentiële informatie.	
8.1.2.	Hulpmiddelen voor het ordenen en verwerken van concurrentiële informatie	
8.1.3.	Hulpmiddelen en technieken voor de concurrentiële analyse	85
8.1.3.1.	Strategische analysetechnieken	89
8.1.3.2.	Productgeoriënteerde analysetechnieken	91
8.1.3.3.	Technologisch georiënteerde analysetechnieken	92
8.1.3.4.	Afemergeoriënteerde analysetechnieken	92
8.1.3.5.	Financiële analysetechnieken	93
8.1.3.6.	Gedragsgeoriënteerde analysetechnieken	94
8.1.4.	Hulpmiddelen bij het verspreiden van het concurrentiële intelligentieproduct	95
8.1.5.	De informatiesystemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces	95
8.1.5.1.	Business intelligence systemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces	99
8.1.5.2.	Het gebruik van internet als hulpmiddel bij het concurrentiële intelligentieproces	101
8.1.6.	Hulpmiddelen en technieken voor de beslissingsnemers	103
Hoofdstuk 9: De ethische vraag omtrent het gebruik van concurrentiële intelligentie		105
9.1.	Concurrentiële intelligentie versus industriële spionage	105
9.1.1.	Verschillende soorten van concurrentiële informatiebronnen	106
9.1.2.	Worden de Belgische ondernemingen bespioneerd?	109
9.1.3.	Het afschermen van de eigen concurrentiële informatie en het risico voor het vrijgeven van informatie.	110
Hoofdstuk 10: Concurrentiële intelligentie voor KMO's?		111
Besluit		113

Figuren en Tabellen

Hoofdstuk 1	
Figuur 1.1 Het verschil tussen concurrentieanalyse, concurrentiële intelligentie en ‘business intelligence’	12
Figuur 1.2. Een benadering voor concurrentieanalyse	13
Figuur 1.3. Een voorstelling van ‘business intelligence’ die waakt over de externe omgeving	19
Figuur 1.4. Een organisatorische situering van concurrentiële intelligentie	20
Tabel 1.1 Concurrentiële intelligentie versus marktonderzoek	22
Figuur 1.5 Marktonderzoek versus concurrentiële intelligentie	24
Hoofdstuk 2	
Figuur 2.1 De vijf concurrentiekrachten en de vier soorten van “veille”	28
Figuur 2.2 Een overzicht.	30
Hoofdstuk 3	
Figuur 3.1 De gewijzigde informatiepiramide	36
Hoofdstuk 4	
Tabel 4.1 De evolutie van concurrentiële intelligentie	48
Hoofdstuk 5	
Figuur 5.1 De intelligentiecyclus	53
Figuur 5.2 Een voorstelling van het concurrentiële intelligentieproces.	56
Figuur 5.3 Een tactisch - strategisch perspectief	57
Hoofdstuk 6	
Figuur 6.1 Teams ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces	68
Figuur 6.2 Een concurrentieel intelligentieprogramma: inputs, outputs en volgorde van de activiteiten	68
Figuur 6.3 Een eenvoudige voorstelling van het concurrentiële intelligentieproces	72
Hoofdstuk 7	
Figuur 7.1 De bronnen voor concurrentiële informatie	73
Tabel 7.1. : een indeling voor de concurrentiële informatiebronnen	76
Tabel 7.2 Het vinden van zinvolle concurrentiële gegevens	78
Hoofdstuk 8	
Figuur 8.1 Organisatie van een concurrentieel informatiesysteem	96
Figuur 8.2 Het filteringsproces en een concurrentiële intelligentie database ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces	98
Figuur 8.3. Business intelligence - systemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces	100
Figuur 8.4. Het gebruik van internet als hulpmiddel bij het concurrentiële intelligentieproces	101
Hoofdstuk 9	
Figuur 9.1 De zwarte, witte en grijze zone	106

AFKORTINGEN

SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
DECS	Distributors, External experts, Customers, Suppliers
IT	Information Technology
CI	Concurrentiële Intelligentie
e-mail	electronic mail (elektronische berichtgeving)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats
OLAP	On Line Analytical Processing
CEO	Chief Executive Officer
BI	Business Intelligence
O & O	Onderzoek en Ontwikkeling

INLEIDING

De privatisering van volledige economieën, de ontregeling van monopolieën, de internationalisering van de bedrijfsweld, de buitenlandse investeringen en de vele overnames, de technologische ontwikkelingen en de grote hoeveelheid informatie. Al deze factoren hebben de bedrijven agressiever, maar ook kwetsbaarder gemaakt. De meeste ondernemingen proberen dan ook om de sterke concurrentie te weerstaan. Hoe kan men de concurrentie verslaan op een ethische en intelligente manier?

In verschillende decennia, heeft de wereldeconomie zijn focus gewijzigd van produceren tot verkopen, daarna tot de marketing, en vandaag, tot een markt waar concurrentie de overheersende factor is. Ondernemingen kunnen nu niet langer meer vertrouwen op de marktgroei om de verkopen en opbrengsten te verhogen. Ze moeten marktaandeel winnen ten koste van de concurrenten en ze moeten voorkomen dat de tegenspelers hun eigen posities veroveren.

Concurrentie zou dus het belangrijkste aandachtspunt moeten zijn van ondernemingsstrategie in de hedendaagse markt. De informele, ad hoc benadering van concurrentie in het algemeen, en informatieverzameling in het bijzonder, is niet langer een garantie voor succes in de hedendaagse overvolle en agressieve markt. Nu is een systematische en georganiseerde aanpak vereist om marktaandeel te winnen ten koste van de concurrenten.

Maar toch is het niet altijd zo gemakkelijk om informatie te vinden over hoe de ondernemingen concurrentiële intelligentie gebruiken. De verschillende redenen hiervoor moet men niet zo ver zoeken: gezien concurrentiële intelligentie nog steeds wordt verward met industriële spionage, zullen de meeste ondernemingen zelfs niet bekennen dat ze concurrentiële intelligentiesystemen hebben. Juist daarom worden er in dit eindwerk naast een theoretisch kader, verschillende uitgewerkte voorbeelden en cases gegeven.¹ Deze voorbeelden worden in een kader geplaatst en vormen een geïntegreerd geheel. Wij raden aan om deze voorbeelden zeker te lezen, daar ze de tekst enigszins ondersteunen.

Belangrijke punten zijn:

- Vaststellen van de huidige en de toekomstige concurrenten, en selecteren welke men moet analyseren, teneinde te kunnen anticiperen op de activiteiten van concurrenten.
- Het inzien van het verschil tussen concurrentiële gegevens, concurrentiële informatie en concurrentiële intelligentie.
- De integratie van concurrentiële intelligentie in het marketing- en strategisch planningsproces.
- Begrijpen welke concurrentiële gegevensbronnen beschikbaar zijn voor ethisch en legaal gebruik.
- Het ontwikkelen van een concurrentieel intelligentiesysteem.
- Het vaststellen van hoe de concurrentiële informatie geanalyseerd moet worden.

¹ BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), *Competitive strategies: Legal espionage*. In : CIO Enterprise Magazine, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.

In dit eindwerk wordt 'intelligence' vertaald door het woord 'intelligentie' en wordt de Engelse term 'Competitive Intelligence' gelijk gesteld aan Concurrentiële Intelligentie². Sommige auteurs stellen 'Competitive Intelligence' gelijk aan 'Business Intelligence'. Wij zien dit niet zo, dit zal duidelijk worden bij het lezen van dit eindwerk.

² LOGMAN, Marc., Professor Marketing, Ehsal, cursus Marketingmanagement, 1997-1998

Hoofdstuk 1 : begripsomschrijving

1.1. De term concurrentiële intelligentie.

Wat is concurrentiële intelligentie? Is het een product, een proces, een vaardigheid of een functie?³ Bestaat concurrentiële intelligentie reeds lang? Wat is het nut van concurrentiële intelligentie? Hoe kan concurrentiële intelligentie geïntegreerd worden in het marketing- en strategische planningsproces?

Bij het horen van de term 'concurrentiële intelligentie' kan men deze vragen stellen. De antwoorden op deze vragen zullen duidelijk worden bij het lezen van dit eindwerk.

In de commerciële wereld is concurrentiële intelligentie niet nieuw, meer nog, het heeft er altijd bestaan. Nemen we het volgende voorbeeld: een verkoper komt iets te weten over een concurrent en vertelt het aan de directeur, die deze informatie op zijn beurt gebruikt bij het nemen van een welbepaalde beslissing.

Het scherp in het oog houden van de concurrenten (prijspolitiek, aangeboden service, nieuwe producten) is geen nieuwe activiteit, toch zijn de relaties tussen de economische spelers sterk gewijzigd door de complexere markten, de internationalisering van de handel en het einde van de koude oorlog.⁴

Een zeer actueel probleem is dan ook de overvloed aan concurrentiële gegevens. En al zijn er binnen een organisatie verschillende personen die concurrentiële gegevens hebben, toch is het voor de beslissingsnemer niet altijd even gemakkelijk om de juiste concurrentiële informatie te vinden.⁵

Een voorbeeld:

In het begin had de onderneming 'Best Foods' problemen met de doorstroming van concurrentiële gegevens. De directeur van 'Best Foods', Lorry Hathaway, omschreef de situatie als volgt: wij hebben een enorme hoeveelheid aan concurrentiële gegevens maar deze bevinden zich op de verschillende plaatsen van de onderneming. De informatiestukjes op zich waren wel interessant, toch waren er verschillende problemen met de concurrentiële informatie. De informatie was niet coherent en bleef vastzitten op een bepaalde plaats in de onderneming, dit kwam doordat er niemand was die zich bezighield met het samenbrengen van deze informatie. Meestal waren het informatiestukjes over de marketing en de verkoopsactiviteiten van onze concurrenten. Daar er geen systeem was die deze informatiestukjes integreerde, was het niet altijd mogelijk om belangrijke zaken in de concurrentiële arena te begrijpen. Verder was het ook niet mogelijk om antwoorden te vinden op vragen zoals: 'Waarom doen onze concurrenten deze acties?', 'Welke is de strategie aan de basis van deze acties?'; 'Wat zal de impact van deze acties zijn op onze onderneming?'

Wat meer is, er werden zelfs geen vragen in die richting gesteld.

Na al deze problemen besteedde 'Best Foods' meer aandacht aan concurrentiële intelligentie.

De analysetechnieken die 'Best Foods' daarna gebruikte om zetten van concurrenten te voorspellen waren 'side by side profit and loss' en 'War Games'. Deze technieken zijn nodig om het 'waarom' te begrijpen.⁶ In hoofdstuk 8 zullen we dan ook dieper ingaan op deze technieken. (infra, blz. 83)

Omtrent het juiste gebruik van de term concurrentiële intelligentie, bestaat er verwarring in verschillende opzichten. Enerzijds komt dit door culturele verschillen,

³ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 39, 300 blz.

⁴ MOSER, F., Veille que vaille ! In: *Trends Tendances*, roularta media group, 26-12-1996

⁵ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), 12-04-1999, [internet document] URL: <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>

⁶ CALOF, Jonathan, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [WWW document], URL.

<http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.com> (École de bibliothéconomie et de sciences de l'information (EBSI), Université de Montreal, publication date: 21-05-1997

anderzijds komt dit doordat er vertaalproblemen zijn. Men dient ook rekening te houden met de verschillende denkwijzen van bepaalde personen ('goeroes') en hun definities omtrent deze materie.

Zo menen we dat er in de meeste boeken en artikels over concurrentiële intelligentie, een gebrek is aan een verstaanbaar, samenhangend, en geïntegreerd kader dat als leidraad kan dienen. De verschillende boeken en artikels bieden ons slechts een verzameling van onderwerpen aan die men moet behandelen. De lijsten van onderwerpen die aan bod komen leiden niet altijd tot een geïntegreerd geheel, de verbanden tussen de onderwerpen worden meestal slecht behandeld. Verder bespreken de meeste boeken ook checklists of vragen die men zou moeten stellen, en de verschillende soorten gegevens die men het best verzamelt.

Hieronder bespreken we eerst een punt dat tot verwarring kan leiden omtrent de term concurrentiële intelligentie, daarna wordt de term concurrentiële intelligentie beter afgebakend en goed gedefinieerd.

1.1.1. Een vergelijking tussen de Amerikaanse en de Franse benaderingen voor concurrentiële intelligentie.

Volgens het Franse Commissariat Général du Plan zijn "Business Intelligence" en "Competitive Intelligence" in de Verenigde Staten vooral gericht op de studie van de concurrentie op ondernemingsniveau. Het vakgebied zou er vooral bedoeld zijn om de concurrentiële strategieën van ondernemingen te bepalen.⁹ Bovendien zou de Amerikaanse "Competitive Intelligence", dat vertaald werd met de term "concurrentiële intelligentie"⁷, zich vooral concentreren op de ontwikkeling van het vakgebied (Society of Competitive Intelligence Professionals) en de aandacht die vooral naar de concurrentie gaat. Daarnaast zou er verwarring bestaan tussen concurrentiële intelligentie en concurrentieanalyse.⁹

Het Franse Commissariat Général du Plan ziet "Business Intelligence" als een vakgebied dat dicht aanleunt bij "l'intelligence économique".⁸ Het definieert "l'intelligence économique", als het geheel van gecoördineerde acties van opzoeking, verwerking en verdeling van nuttige informatie. Deze acties moeten in een regelmatig en ononderbroken cyclus uitgevoerd worden. Het is de bedoeling dat de beslissingsnemers deze nuttige informatie gebruiken. Wel is het belangrijk dat men bij deze verschillende acties op een legale manier te werk gaat. Nuttige informatie wordt gezien, als de informatie die noodzakelijk is voor de verschillende beslissingsniveaus in de onderneming. Deze informatie is noodzakelijk om de positie van de onderneming in zijn concurrentiële omgeving te verbeteren.

Het begrip "l'intelligence économique" omvat een reeks acties, aangeduid met woorden zoals: documentatie, "veille", bescherming van het concurrentievermogen, enzovoort.⁹

Volgens het Franse Commissariat Général du Plan wordt de term "intelligence économique" slechts zelden gebruikt in Frankrijk, terwijl het in de Angelsaksische landen onder de benaming "business intelligence" of "competitive intelligence" veel

⁷ LOGMAN, Marc., Professor Marketing, Ehsal, cursus Marketingmanagement, 1997-1998

⁸ COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Oeuvre collective du Commissariat Général du Plan, Intelligence Économique et stratégie des entreprises, Paris, La Documentation Française, 1994, blz. 34, (211 blz.)

⁹ Ibid. blz. 16-17.

meer voorkomt.¹⁰ De meest gangbare Franse vertaling voor de term “competitive intelligence” is “l’intelligence économique et concurrentielle”.⁹

In Frankrijk wilde men niet zozeer het woord “renseignement” (inlichtingen) gebruiken door zijn verwijzing naar het militaire. Het woord “intelligence” wou men ook niet gebruiken, omdat het in de Franse cultuur, uitdrukt dat men in staat is om iets te begrijpen. In de Angelsaksische landen verwijst de term “intelligence” trouwens ook naar het begrip spionage. De Franse ondernemingen hebben daarom de term “veille” verkozen, om te verwijzen naar het beheer van strategische informatie.¹⁰

De definiëring van “veille” is op zich ook niet altijd even duidelijk. Volgens Patrick Roumagnie (1998): *“La veille met l’intelligence économique au service de la stratégie d’entreprise. En ce sens, elle s’ajoute aux autres techniques de management et de gestion largement répandues aujourd’hui et vient les compléter. Il en est ainsi du marketing-mix, du benchmarking ou encore des analyses matricielles”* De term “veille” wordt hierbij beschreven als: het continu verzamelen en gebruiken van informatie over de ondernemingsomgeving.¹¹

Business intelligence, competitive intelligence, veille technologique, veille concurrentielle, enzovoort. Zoveel verschillende termen die eigenlijk hetzelfde willen zeggen ?

Volgens François Jakobiak: *“le mot veille, concerne aussi bien les informations scientifiques que techniques, technologiques, techno-économiques ou économiques . Il en résulte que l’on emploie souvent le terme synonyme veille stratégique ou les termes plus spécifiques comme veille scientifique ou veille concurrentielle. Pour les Anglais et les Américains, l’expression competitive intelligence est celle qui est la plus proche du concept de veille technologique.”*

Wat betreft “l’intelligence économique”, gaat het om een breder concept dan “veille”, het houdt zowel een tactische als een strategische dimensie in.

Sommigen maken wel een onderscheid tussen “la veille technologique” (wat zuiver technisch is), “la veille stratégique”(dit bestaat uit het scherp in het oog houden van de concurrenten en de markten), en “l’intelligence économique”(het vermogen om informatie op een actieve wijze te bewerken).¹³

Volgens François Jakobiak zal de ontwikkeling van “l’intelligence économique” zeer vlug leiden tot een samensmelting van vakgebieden zoals: “la veille technologique”, de marketinganalyse, de concurrentieanalyse en benchmarking. Dit omdat ze één voor één belangrijke bestanddelen zijn van de “intelligence économique”.¹²

Volgens Marianne Gazeau: *“Le secteur n’étant pas encore vraiment structuré, chacun amène sa définition, ses concepts, sa vision du métier”*.¹³

Daar deze discussie omtrent de verschillende termen eerder een filosofisch tintje zou kunnen aannemen gaan we hier niet verder op in. Er is trouwens een faculteit in Louvain-la-Neuve die deze materie bespreekt (Faculté de Philosophie et Lettres). In 1998 was er een ronde-tafelconferentie met als gespreksonderwerp: “veille

¹⁰ Ibid. blz. 75.

¹¹ ROMAGNI, Patrick en WILD, Veronique, *L’intelligence économique au service de la stratégie d’entreprise : c’est pour demain, la veille*, Paris, Les Presses du Management, 1998, blz. 9, blz. 30, blz. 140.. (220 blz)

¹² JAKOBIAK, François, *Vers de nouvelles formes d’informations élaborées*, Colloque d’Ile Rousse (Les systèmes d’information élaborée, Bibliométrie, Linguistique, Information Stratégique, Veille Technologique, Intelligence économique), 12 -16 mei 1997, blz. 65, 76 blz.

¹³ MOSER, Frédéric, *Veille que vaille ! In : Trends Tendances*, Roularta media group, 26-12-1996

technologique et intelligence économique: en parler c'est bien, le faire c'est mieux."¹⁴

De Franstalige term "veille", die moeilijk te vertalen is, drukt volgens ons het vermogen uit, om een betekenis te geven aan signalen die geuit worden in de concurrentiële arena. Deze signalen moeten dan worden omgevormd in betekenisvolle concurrentiële informatie, of concurrentiële intelligentie waarmee goede beslissingen kunnen genomen worden.

1.1.2. De definiëring van concurrentiële intelligentie:

Eén van de betere definities voor concurrentiële intelligentie komt van Ian Gordon (1989). Het is ook deze definitie die wij doorheen dit eindwerk zullen volgen:

Concurrentiële intelligentie is het werk dat gepaard gaat met het verzamelen van concurrentiële informatie. Het is het proces dat eruit bestaat, om gegevens die vrij en legaal te verkrijgen zijn over de concurrenten, te verzamelen en te analyseren zodat men de nodige informatie verkrijgt, die moet dienen als input voor de ontwikkeling van een concurrentiële strategie.

Concurrentiële intelligentie, als zelfstandig naamwoord, is de output van het concurrentiële intelligentieproces, met inbegrip van de ontwikkeling van concurrentieprofielen en de analyse van de strategische richting die de concurrenten volgen. Men noemt deze activiteit concurrentiële intelligentie, en niet intelligentie over de concurrenten, omdat het de bedoeling is om de onderneming concurrentiël te maken dankzij dit proces.¹⁵

Deze definitie zou aangevuld kunnen worden met: concurrentiële intelligentie kan het risico, bij het nemen van een concurrentiële beslissing, beperken.¹⁶

Arik R. Johnson definieert concurrentiële intelligentie op een gelijkaardige manier:

*"Competitive Intelligence is the deliberate and well-coordinated monitoring of your competitor(s), wherever and whoever they may be, in a specific marketplace. Your 'competitors' are those firms which you consider business rivals, and with whom you struggle for market share. More than that, however, Competitive Intelligence has to do with determining what your business rivals WILL DO before they do it. Essentially, to gain foreknowledge of your competitor's plans and to plan your business strategy accordingly. As you might expect, this will involve many methods at the tactical collection level, but it will also require integration into your existing information infrastructure, analysis and distribution of the information, and finally, the calculated making of business decisions on the grounds of that information and the analysis thereof. This is the 'intelligence' part of the formula."*¹⁷

¹⁴ BORRY, M. (SCIP-President BeLux), en DORBAN, M., en INGHAM, M., en MACO, B., en OLBRECHTS, P., en TILQUIN, C., *Table ronde: Veille technologique c'est bien, le faire c'est mieux*; Université catholique de Louvain: Faculté de Philosophie et Lettres (Sciences du Livre: section Bibliothéconomie); 15-16-17 september 1998

¹⁵ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 9-10, 267 blz.

¹⁶ ANTHONY, M.P., *The art and science of collection management*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz. 182, 218 blz.

¹⁷ JOHNSON, Arik. W., arik@aurorawdc.com, *What is Competitive Intelligence?*, gepubliceerd in 1997, opgezocht op 08-03-1998, [internet document], URL. <http://www.Aurorawdc.com/whatisci.htm>

Deze definities voor concurrentiële intelligentie zijn meerledig. Toch zijn er binnen de concurrentiële intelligentiebranche strekkingen die aannemen dat sommige concurrentiële intelligentieactiviteiten belangrijker zijn dan andere. Sommigen leggen de klemtoon op het verzamelen van gegevens, over de concurrenten (onder meer de documentalisten), weer anderen vinden de analyse van de concurrentiële gegevens het belangrijkste (onder meer de marketing mensen).¹⁸ Wij zien het eerder als een continuüm, waarbij al de stappen binnen het concurrentiële intelligentieproces belangrijk zijn. Hoe het komt dat er verschillende strekkingen zijn zullen we bespreken in het hoofdstuk over de evolutie van concurrentiële intelligentie. (infra, blz.47, hoofdstuk 4)

Een eenduidige formele definitie voor de term concurrentiële intelligentie bestaat niet, doordat er telkens weer zogenaamde ‘goeroes’ zijn die concurrentiële intelligentie op een andere en nieuwe manier definiëren. Zelfs, de ‘Society of Competitive Intelligence’ (SCIP) definieert concurrentiële intelligentie op verschillende manieren. Eén van de redenen hiervan is dat de concurrentiële intelligentiebranche redelijk nieuw is. Eén van de vele definities voor concurrentiële intelligentie van de SCIP is de volgende: “*The legal collection and analysis of information regarding the capabilities, vulnerabilities, and intentions of business competitors, conducted by using ‘open sources’ and ethical inquiry.*”¹⁹

In de literatuur zijn er nog vele andere definities terug te vinden. Een overzicht wordt hieronder gegeven:

Bepaalde auteurs definiëren concurrentiële intelligentie zeer ruim. Bij het doornemen van de volgende twee definities kunnen we vaststellen dat concurrentiële intelligentie gelijk gesteld wordt aan ‘business intelligence’.

- Volgens Benjamin Gilad is *Business Intelligence* een andere term voor concurrentiële intelligentie. Het is de activiteit waarbij er toezicht wordt gehouden op de externe omgeving van de onderneming, dit om informatie te verkrijgen die relevant is voor het beslissingsproces van de onderneming.²⁰
- *Competitive intelligence is intelligence specifically adapted to the commercial world. It is a systematic, ongoing business process to ethically and legally gather intelligence on targets such as customers, competitors, adversaries, personnel, technologies, and the total business environment. It is provided by any and all sources. Once acquired, the objective is to disseminate tactical and strategic competitive intelligence to decision-makers at all levels in a visually effective, timely, and secure manner.*²¹

In dit eindwerk beperken we ons tot de definities die concurrentiële intelligentie niet zo breed zien, wij volgen daarbij vooral de definitie van Ian Gordon (zie de eerste definitie hierboven), waarbij de focus vooral gelegd wordt op de krachten die uitgaan van de huidige en de potentiële concurrenten.

¹⁸ COMBS, E. R. en MOORHEAD, J. D., *Competitive intelligence handbook*, 1992, Metuchen, Scarecrow Press, blz.2-8, 187 blz; en URL. <http://www.combsinc.com>

¹⁹ CI Primer: Introduction to competitive intelligence, <http://strategis.ic.gc.ca>, 19-09-1999

²⁰ GILAD, Benjamin en GILAD Tamar, *The Business Intelligence System*, New York, Amacom, 1988, blz 8.

²¹ SHAKER, S. M. en GEMBICKI, M. P. , *The warroom guide to competitive intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1999, blz. 5, 255 blz.

Hieronder geven we nog een aantal definities die concurrentiële intelligentie smaller definiëren:

- *Concurrentiële intelligentie* is het analytische proces dat niet geaggregeerde concurrentiële gegevens omvormt tot relevante, accurate en bruikbare strategische kennis over de positionering, de prestaties, de sterktes en de intenties van concurrenten.²²
- *Concurrentiële intelligentie* gebruikt open bronnen om informatie over de concurrentie en de concurrenten op te sporen en te vormen.²³
- *Concurrentiële intelligentie* is zeer specifieke en tijdige informatie over een onderneming.²⁴
- De doelstelling van *concurrentiële intelligentie* is niet het stelen van de handelsgeheimen van concurrenten, maar wel het verzamelen van een grote hoeveelheid concurrentiële informatie, en dit op een systematische en legale manier. Deze verzamelde en geanalyseerde informatie geeft dan een beter beeld van de structuur, de cultuur, de sterktes en de zwaktes van een concurrerende onderneming.²⁵
- *Concurrentiële intelligentie* is de informatie uit openbare bronnen, over de huidige en de potentiële concurrenten, die dient als belangrijke input bij het bedenken van een marketingstrategie. Vooraleer te beslissen welke concurrentiële stappen er moeten genomen worden, moet een onderneming zich bewust zijn van de vooruitzichten die de concurrenten hebben, hun standpunten, of hun kijk op de zaken. Concurrentiële intelligentie omvat meer dan enkele statistieken of handelsroddels. Om te leren wat de sterke en zwakke punten zijn van de concurrenten moet men ze van dichtbij observeren.²⁶

Nog anderen zeggen dat *Concurrentiële intelligentie* een manier van denken is.²⁷

1.1.3. Belangrijke begrippen en veronderstellingen:

a) Begrippen:

Concurrentiële gegevens zijn de ruwe, niet gecontroleerde, niet gestructureerde en niet geïnterpreteerde gegevens over de concurrenten.

Concurrentiële informatie is informatie die de concurrentiële situatie moet verduidelijken. Het zijn gecontroleerde, georganiseerde en geïnterpreteerde concurrentiële gegevens.

Via *concurrentiestrategieën* probeert men om marktaandeel te veroveren op de concurrenten. Alle middelen moeten op een zodanige manier toegewezen worden dat de 'Net Present Value', of de verdisconteerde waarde, van de onderneming enkel kan toenemen.

Concurrentiële intelligentie helpt de onderneming om *concurrentiële voordelen* te verkrijgen. Men probeert om zoveel mogelijk marktaandeel te winnen op de concurrenten.²⁸

²² TYSON, Kirk, Seminarie-cursus, The Competitor Intelligence Group, 1986, blz. III-11

²³ McGONAGLE, J.J., en Vella, C. M., *Outsmarting the Competition*, Naperville, IL, Sourcebooks, 1990, blz. 8.

²⁴ FULD, L., *Competitor Intelligence: How to Get It; How to Use It*, New York, John Wiley & Sons, 1985, blz. 9.

²⁵ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons , 1984, blz.62., 357 blz.

²⁶ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz..82.

²⁷ ROTSCCHILD, William, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*, New York, McGraw Hill, 1984, blz. 179.

Het concurrentiële intelligentiesysteem is een ononderbroken en op elkaar inwerkende structuur van mensen, uitrusting en processen. Het wordt opgezet ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces en meer specifiek voor een concurrentieel intelligentieprogramma.

b) Veronderstellingen:

Wij zien *concurrentieanalyse* zeer breed. Naast het opmaken van een individueel concurrentieprofiel omvat het ook een vergelijking van de huidige en de potentiële concurrenten. Op deze manier kan men bijvoorbeeld de toekomstige strategieën van de concurrenten achterhalen. De verschillende technieken en hulpmiddelen die van belang zijn bij het uitvoeren van een concurrentieanalyse komen in een ander hoofdstuk aan bod.

Concurrentiële intelligentie kan vanuit verschillende invalshoeken besproken worden:

Vanuit tijdsperspectief kan men spreken van operationele, tactische en strategische concurrentiële intelligentie. We kunnen ook het standpunt innemen van de gebruikers van het concurrentiële intelligentieproduct: de raad van bestuur, het management op ondernemingsniveau, het management op bedrijfseenheidsniveau (Strategic Business Unit - niveau), en het management op operationeel niveau binnen een bedrijfseenheid.²⁹ Daar we niet keer op keer een onderscheid zullen maken tussen deze verschillende niveaus, voeren we een vereenvoudiging in. Wanneer het woord 'onderneming' gebruikt wordt moet men dat ruim interpreteren. Met het woord onderneming bedoelen we zowel een bedrijfseenheid (Strategic Business Unit), als een afdeling, of om het even welke andere term die men aan een welbepaalde ondernemingseenheid geeft, die meedoet in de concurrentiële strijd van de onderneming. Het woord 'onderneming' moet dus gedacht worden op elk ondernemingsniveau. Ook kan 'de onderneming' gezien worden als eender welke organisatie.

In een ander hoofdstuk (infra, blz.35, hfdst.3), zullen we zeer diep ingaan op het onderscheid tussen concurrentiële gegevens en concurrentiële informatie, toch zullen wij ons in andere hoofdstukken niet altijd aan dit onderscheid kunnen houden. Wij focussen ons vooral op het concurrentiële intelligentieproces als geheel. Indien het verschil tussen concurrentiële gegevens en concurrentiële informatie niet wordt aangeven, dient men er wel rekening mee te houden.

²⁸ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 9-10, 267 blz.

²⁹ ATTANASIO, D.B., The multiple benefits of competitor intelligence. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.16, (blz. 16-19)

1.2. Situering van concurrentiële intelligentie.

Het is het doel van concurrentiële intelligentie, om de beslissingsnemers en de managers van de onderneming te voorzien van waardevolle concurrentiële informatie, die ze kunnen vertrouwen bij het nemen van welbepaalde beslissingen.³⁰ Concurrentiële intelligentie moet de beslissingsnemers helpen om die strategieën en tactieken te ontwikkelen die het mogelijk maken om marktaandeel te winnen op de concurrenten.³¹

1.2.1. Een algemene situatieschets.

Om een onderneming in zijn ruimste omgeving te kunnen verstaan hebben we een referentiekader nodig. En aangezien het doel van concurrentiële intelligentie onder meer het bijstaan van de beslissingsnemer is, wordt dit vanuit een analytisch perspectief gedaan. Zowel een externe als een interne analyse zijn noodzakelijke onderdelen binnen het strategische planningsproces van een onderneming. Het nemen van strategische beslissingen vereist echter antwoorden op welbepaalde vragen, en enkel analyse volstaat hierbij niet. Simpelweg kan men ervan uitgaan dat analyse de weg is naar intelligentie, waarmee men beslissingen kan nemen. Hieronder geven we een indeling van David A. Aaker voor zowel de interne analyse als de externe analyse:³²

De externe analyse omvat meestal de volgende elementen:

De afnemersanalyse, hier worden de afnemerssegmenten bepaald en probeert men na te gaan welke behoeften nog niet voldaan zijn.

De concurrentieanalyse begint men met de bepaling van de huidige en de potentiële concurrenten. Indien er veel concurrenten zijn kan men ze in strategische groepen indelen om de analyse te vereenvoudigen, dit zijn groepen van concurrenten met gelijkaardige kenmerken of strategieën (keuze van distributiekkanalen, prijs, kwaliteit, technologie, enzovoort). Andere belangrijke punten bij de concurrentieanalyse zijn: de sterktes en de zwaktes, de kostenstructuur, het imago, de doelstellingen, de vroegere strategieën en de cultuur van de concurrenten (of strategische groepen). De concurrentieanalyse vormt een van de belangrijkste stappen binnen het concurrentiële intelligentieproces.

De marktanalyse. De marktgrootte, de groeivoorzichten, de winstgevendheid in die markt, de kostenstructuren, de distributiekkanalen en de trends zijn hier belangrijke elementen.

De omgevingsanalyse. Het is nuttig om deze in de volgende categorieën op te delen: technologische omgeving, overheidsomgeving, economische omgeving, culturele omgeving en demografische omgeving.

De interne analyse anderzijds is op te delen in twee belangrijke analyseonderdelen:

Prestatieanalyse, die de volgende punten omvat: winstgevendheid, verkopen, klantentevredenheid, kwaliteit van de producten, merkenassociaties, nieuwe producten, houding en vakbekwaamheid van het personeel en productportfolio analyse

³⁰ BLOCH, Alain, Professeur CNAM – ESCP, L'intelligence économique. In : *Travail et Methodes*, No. 538, 1998, blz. 5, (blz 3-15)

³¹ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 26, 267 blz.

Determinanten voor strategische keuzes: vroegere en huidige strategieën, strategische problemen, organisatorische beperkingen en mogelijkheden, financiële bronnen en beperkingen, sterktes en zwaktes.

Algemeen kan men stellen dat de externe analyse leidt tot het identificeren van kansen, bedreigingen en trends terwijl de interne analyse leidt tot het inzien van de sterktes, zwaktes, problemen en beperkingen. Zowel de externe als de interne analyse leiden tot strategische vragen die moeten beantwoord worden, en een goed opgezet ‘business intelligence’ systeem is noodzakelijk om deze vragen in een korte tijdsspanne op te lossen.³²

De interne analyse kan een handig hulpmiddel zijn voor het analyseren van een welbepaalde concurrent (concurrentieanalyse in de smalste betekenis van de term). Hiermee kan men de interne sterktes en zwaktes van de concurrent nagaan. Trouwens, indien men de zwaktes van een concurrent kent, kan men aanvallen op deze zwakke punten.

Terwijl de (brede) concurrentieanalyse, die onder de externe analyse valt, ons een goed beeld kan geven van een sector of een bedrijfstak.

In een artikel van de Financieel Economische Tijd konden we het volgende lezen: *“De ondernemingen zijn in een periode van nooit geziene onzekerheid terechtgekomen en bewegen zich in een steeds competitievere omgeving. De manager moet het belangrijkste gedeelte van zijn tijd besteden aan het uitdenken van de ondernemingsstrategie in functie van de visie die hij heeft op de toekomst, dankzij een kennis van de marktendensen, van de positie van de concurrenten, van de nieuwe gelegenheden die zich voor de onderneming voordoen, van de relaties met de invloedrijke autoriteiten en de investeerders en de banden die hij onderhoudt met de bedrijven die deel uitmaken van dezelfde groep.”*³³

Om kennis te hebben van de positie van de concurrenten kan de manager worden bijgestaan door het concurrentiële intelligentieproduct, dat op zijn beurt voortkomt uit een concurrentieel intelligentieproces.

1.2.2. Business intelligentie versus concurrentiële intelligentie.

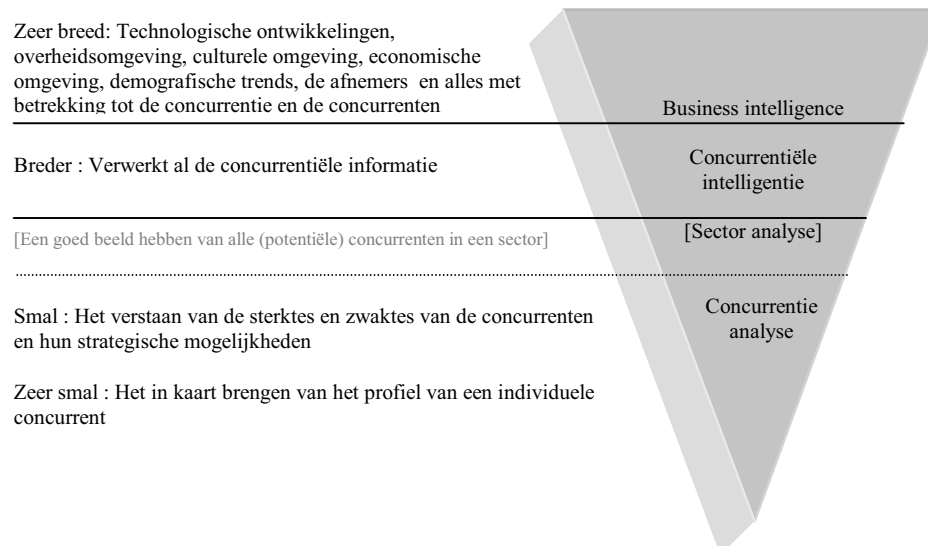
Is concurrentiële intelligentie hetzelfde als business intelligence of concurrentieanalyse?

De termen ‘business intelligence’, ‘concurrentiële intelligentie’ en ‘concurrentie analyse’ kunnen afhankelijk van de context waarin ze gebruikt worden telkens een andere betekenis krijgen. Enige verduidelijking hieromtrent is dus wel noodzakelijk.

De voorstelling in de omgekeerde driehoek hieronder, stelt concurrentieanalyse niet hiërarchisch onder concurrentiële intelligentie, maar wel als onderdeel van het concurrentiële intelligentieproces. Zo ook is het concurrentiële intelligentieproces een onderdeel van het ‘business intelligence’ proces dat veel ruimer is.

³² AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz 21-30, 379 blz.

³³ Studie Korn/Ferry maakt profiel van toekomstige leider, Manager van de 21 ste eeuw is een man of een vrouw met visie. In : Financieel Economische Tijd, Vrijdag 20 december 1996



Figuur 1.1 Het verschil tussen concurrentieanalyse, concurrentiële intelligentie en ‘business intelligence’³⁴

In de omgekeerde piramide wordt een mogelijke samenhang voorgesteld tussen concurrentieanalyse, concurrentiële intelligentie en ‘business intelligence’.

Toch volgt niet elke auteur deze indeling. Zo stelt Ben Gilad (The Gilead Institute) in het verzamelwerk: ‘The art and science of business intelligence analysis’, business intelligence gelijk aan concurrentiële intelligentie, hij legt eerder de nadruk op het juiste gebruik van het concurrentiële intelligentieproduct (concurrentiële informatie waarmee men beslissingen kan nemen) dan op het correcte gebruik van de term.

Volgens Ben Gilad: *‘Business or competitive intelligence is a business leader’s tool, a core competency resulting from a company-wide competitor focus that ceaselessly seeks to exploit competitors’ blinders while simultaneously frustrate competitive surprises. It is optimally deployed in the context of a strategic intent to unseat the best, or remain the best in one’s industry.’*³⁵

Hierboven vermeldden we reeds dat het concurrentiële intelligentieveld in de literatuur niet altijd goed wordt afgebakend, maar dat wij er van uitgaan dat er wel degelijk een verschil is tussen concurrentiële intelligentie en ‘business intelligence’, en tussen concurrentieanalyse en concurrentiële intelligentie.

1.2.2.1. Concurrentieanalyse

Eenmaal men een goed beeld heeft van een bepaalde sector, kan men inzoomen op welbepaalde concurrenten of groepen van concurrenten (ook wel strategische groepen genoemd).

Concurrentieanalyse, in de smalste betekenis van de term, bezet het onderste gedeelte van de omgekeerde piramide omdat het zich toespitst op het in kaart brengen van een profiel van een individuele concurrent. Dit is een bundeling van informatie over een welbepaalde concurrent op een bepaald tijdstip. Het profiel omvat onder meer een overzicht van een concurrent zijn sleutelpersonen, zijn

³⁴ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 2-3, 53 blz.

³⁵ GILAD, B., *Strategic intent and strategic intelligence*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.21, 293 blz.

belangrijkste markten en productgroepen (die gericht zijn op hetzelfde marktsegment en die sterk gemeenschappelijke kenmerken hebben), zijn onderliggende werking en technologie, en zijn financiële slagkracht. Verder is het ook belangrijk dat men de sterktes en zwaktes van elke concurrent weet in te schatten, alsook de strategische richtingen die elk van de concurrenten in de sector kunnen uitgaan.³⁶ Bij concurrentieanalyse worden er dus ook hypothesen ontwikkeld, met betrekking tot hoe een concurrent waarschijnlijk zal handelen, gebaseerd op vroegere ervaringen, huidige tekens en een nauwkeurige beoordeling.³⁷ Zie bijlage 2 voor een uitgebreide lijst die kan dienen als hulpmiddel bij het opstellen van een individueel concurrentieprofiel.

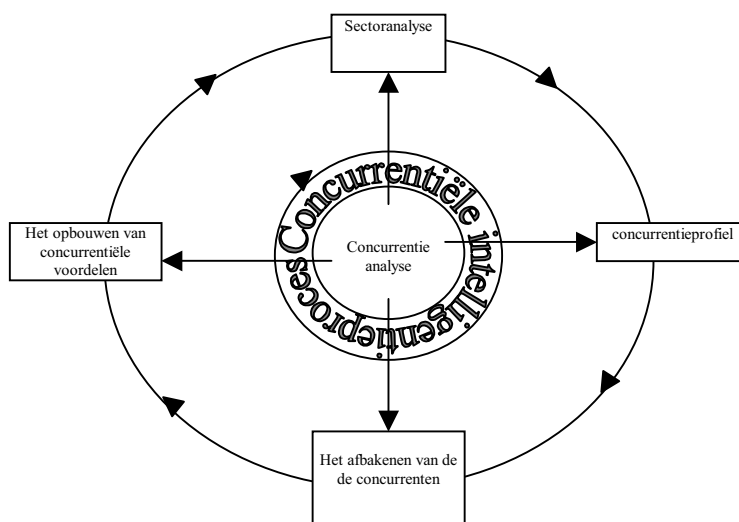
Wat zijn nu de voordelen van concurrentieanalyse?

Het is mogelijk om de concurrentiële voordelen te kennen van de concurrenten en van de eigen onderneming.

Het laat toe om de huidige en vroegere strategieën van de concurrenten te kennen, en tevens hoe hun strategieën er waarschijnlijk in de toekomst zullen uitzien.

Het is een sleutelcriterium voor strategische keuzes, één van de grondslagen die de eigen strategieën sturen in de werkelijkheid.³⁸

Maar in de praktijk worden soms gevaarlijke assumpties gemaakt, zoals: “concurrenten kunnen niet op een systematische wijze geanalyseerd worden”, “wij weten alles over onze concurrenten omdat we er iedere dag mee concurreren”. Om effectief te zijn is er nood aan een georganiseerd concurrentieel intelligentiesysteem, waarbij concurrentieanalyse deel uitmaakt van het concurrentiële intelligentieproces.⁴¹



Figuur 1.2. Een benadering voor concurrentieanalyse.³⁹

De figuur hierboven geeft de belangrijkste aandachtspunten weer.

³⁶ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 2-3, 53 blz.

³⁷ CONLEY, David, Interview: The Practical Analyst: Conley of Honeywel. In: *Planning Review*, mei/juni 1989, blz.15.

³⁸ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz..84-85.

³⁹ HUSSEY, David E. , Competitor analysis-A case History. In : *International Review of strategic Management*, John Wiley & Sons, 1995, Vol. 6, blz.223, (blz 221-243)

Omdat de concurrentiële arena voortdurend verandert, moet men alle gebeurtenissen van zeer nabij opvolgen. In een andere deel over ‘de concurrentiële arena’ bespreken we op een bondige manier de sector- en concurrentieanalyse.(infra, blz. 25, 2.2.)

1.2.2.2. Concurrentiële intelligentie

In het midden van de piramide zien we ‘*concurrentiële intelligentie*’, die ruimer is dan concurrentieanalyse.

Wij herhalen nogmaals de definitie die Ian Gordon geeft voor concurrentiële intelligentie, het is trouwens deze definitie die wij volgen: concurrentiële intelligentie is het werk dat gepaard gaat met het verzamelen van concurrentiële informatie. Het is het proces dat eruit bestaat om gegevens, die vrij en legaal te verkrijgen zijn, over de concurrenten te verzamelen en te analyseren, zodat men de nodige informatie verkrijgt, die moet dienen als input voor de ontwikkeling van een concurrentiële strategie. Concurrentiële intelligentie, als zelfstandig naamwoord, is de output van het intelligentieproces, met inbegrip van de ontwikkeling van concurrentieprofielen en de analyse van de strategische richting die de concurrenten uitgaan. Men noemt deze activiteit concurrentiële intelligentie en niet intelligentie over de concurrenten, omdat het de bedoeling is om de onderneming concurrentiëler te maken dankzij dit proces.⁴⁰

Dit proces, dat losstaande concurrentiële gegevens omzet in relevante, accurate en bruikbare concurrentiële informatie, laat de onderneming toe om kennis te vergaren over de posities, prestaties, capaciteiten en intenties van concurrenten. Maar in de huidige markt zou zelfs dit niet volstaan. De ondernemingen staan tegenover drie fundamentele krachten, deze komen aan bod bij de bespreking van het verschil tussen concurrentiële intelligentie en marktonderzoek: de drie krachten zijn de concurrenten, de afnemers en de veranderende omgeving. En om al de krachten beter te kunnen inschatten is het wel noodzakelijk om een ‘business intelligence’ proces te hebben dat ons helpt om toezicht te houden op deze fundamentele krachten. Wel is het zo, dat het concurrentiële intelligentieproces deel uitmaakt van het ‘business intelligence’- proces.⁴¹

1.2.2.2.1. Wat zijn de voordelen van concurrentiële intelligentie?

Concurrentiële intelligentie helpt ondernemingen op verschillende vlakken:

De onderneming is beter in staat om de concurrenten te verrassen, doordat het de zwakke punten van de concurrenten beter weet in te schatten. Ook kan het zich beter verdedigen tegen concurrenten die een verrassingsaanval willen uitvoeren.⁴² Verder wordt het mogelijk om een beter beeld te hebben van de huidige concurrenten, alsook van de potentiële concurrenten, zoals de leveranciers, klanten en partners. En daarbij komt dat concurrentiële intelligentie de onzekerheid bij het nemen van

⁴⁰ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 9-10, 267 blz.

⁴¹ PODE, Adam, , *Business Information Competitive Intelligence*, The centre for Hazard and risk management, Loughborough University Business School, <http://info.lboro.ac.uk/departments>, 1996

⁴² GILAD, B., *From offensive analysis to the organization and management of intelligence activities*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.29-30, 293 blz.

beslissingen vermindert. Zo worden er geen beslissingen meer genomen, die eerder gefundeerd zijn op een gok!⁴³

Concurrentiële intelligentie ondersteunt het strategische planningsproces van een onderneming. Het waarschuwt de beslissingsnemer ('early warning') voor toekomstige bedreigingen van concurrenten. Anders gezegd, is concurrentiële intelligentie een hulpmiddel dat de beslissingsnemer bijstaat, bij het nemen van doelgerichte acties tegen eventuele bedreigingen van concurrenten. Daarbij komt dat men met concurrentiële intelligentie die kansen kan benutten, die men anders nooit zou gezien hebben.⁴⁴

Een voorbeeld: de bespeuring van nieuwe of potentiële concurrenten. AT&T heeft een van de best georganiseerde concurrentiële intelligentiesystemen ter wereld. Een aspect van dit systeem is beter gekend als "Access to AT&T Analysts", het is een database waar de specialisten binnen de onderneming zich beschikbaar stellen voor andere werknemers. Een specifiek onderdeel van het concurrentiële intelligentiesysteem volgt deze tien ondernemingen op, waarover bepaalde werknemers vragen stelden binnen het systeem. Men zou kunnen verwachten dat het vragen zijn over Sprint of MCI die de sterkste spelers zijn in de markt, maar dit is niet altijd zo. Volgens de strategische planningsverantwoordelijke, stond er plots een onderneming, waarvan hij nog nooit had gehoord, op de lijst met de op te volgen ondernemingen. Hierna werd er een onderzoek ingesteld om na te gaan waarom de AT&T werknemers interesse hadden in deze onderneming. Nadat de concurrentiële intelligentieafdeling deze onderneming (de potentiële concurrent) grondig had bestudeerd, kon het opmaken dat er een bedreiging was voor een bepaalde productgroep bij AT&T. Het concurrentiële intelligentiesysteem waarschuwde AT&T op deze manier voor de eventuele acties van deze potentiële concurrent. Deze waarschuwing gebeurde dan ook maanden vooraleer er een verhaal zou over geschreven worden in de Wall Street Journal.⁴⁵

Uit een enquête werden de volgende intelligentievoordelen afgeleid: het vlugger inzien van kansen, het beter uitwisselen van ideeën, beter in staat zijn om te anticiperen op verrassingen, het verbeteren van de analytische vaardigheden van de managers, het integreren van de verschillende ideeën.⁴⁶

Maar het meest doorslaggevend is wel dat concurrentiële intelligentie bijdraagt tot het concurrentiële voordeel van een onderneming.⁴⁷

Met concurrentiële intelligentie kunnen antwoorden gevonden worden op vragen betreffende de concurrenten, en de concurrentie.(zie bijlage 5) Concurrentiële intelligentie zou antwoorden kunnen geven op vragen met betrekking tot:

De concurrentiële positie: sterktes, zwaktes, kwetsbaarheid voor strategieën die wij overwegen, en onze kwetsbaarheden tegenover de potentiële strategieën van de concurrenten.

De marketingstrategie: kenmerken van producten, dreigende aankondigingen van nieuwe producten, handelskortingen, doelstellingen, prijzen, begrote reclame uitgaven, distributiekkanalen, inzet van het verkoopapparaat

Onderzoek- en ontwikkelingsplannen: de soorten van producten die ontwikkeld worden door de concurrenten met een voorspelling van de datum van voltooiing.

Productiemogelijkheden: productieniveaus, productiekosten, fabricagecapaciteit.

⁴³ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelinge mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.

⁴⁴ HERRING, Jan P., Building a business intelligence system. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.5, (blz 4-9)

⁴⁵ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence : From black ops to boardrooms- how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz 24, 300 blz.

⁴⁶ PRESCOTT, J.E. en SMITH, C., The Largest Survey of "Leading-Edge" Competitor Intelligence Managers. In : *Planning Review*, vol. 17, no. 3, mei/juni 1989, blz. 12., (blz 6-13)

⁴⁷ GILAD, Benjamin, The Role of organized competitive intelligence in corporate strategy. In : *The columbia journal of world business*, Vol. 14, No. 4, winter 1989, blz.33., (blz 29-35)

Financiële situatie: huidige verkopen van concurrenten en veranderingen ten opzichte van het vorige jaar, huidige verkopen en scenario's voor de toekomst, de hoeveelheid aan liquide middelen, de cashflow, de uitstaande leningen, de aflossingen van leningen, en aandelenemissieplannen.⁴⁸

Een voorbeeld van de voordelen die concurrentiële intelligentie kan bieden:

Een onderneming was van plan om een fabriek van zeventig miljoen dollar te bouwen. Gelukkig had deze onderneming een concurrentiële intelligentiecel, die op tijd kon achterhalen dat er een concurrent was die een gelijkaardige fabriek zou bouwen. Wel was de fabriek die deze concurrent ging bouwen er één die op technologisch vlak veel vooruitstrevender was. De nieuwste technologieën die de concurrent ging gebruiken, zouden het mogelijk maken om veel goedkoper te produceren terwijl de productkwaliteit toch nog veel beter zou zijn dan deze van de onderneming die wij bespreken. Door concurrentiële intelligentie werd er in dit geval zeventig miljoen dollar uitgespaard, dit zou trouwens toch een nutteloze investering geweest zijn.⁴⁹

1.2.2.2.2. Wie kan er voordeel hebben met concurrentiële intelligentie?

Wie kan er het meeste baat hebben met concurrentiële intelligentie?

Concurrentiële intelligentie kan nuttig zijn voor de marketing, de productie, onderzoek en ontwikkeling, het ontwikkelen van nieuwe strategieën, financiën, en dit op alle ondernemingsniveaus.

Concurrentiële intelligentie voor de marketing: kan gebruikt worden om geruchten omtrent nieuwe producten op te sporen, om de posities van de concurrenten beter in te schatten, om na te gaan of er concurrenten zijn die de regels van het spel aan het veranderen zijn en tevens om potentiële concurrenten op te sporen.

Wat meer is, concurrentiële intelligentie kan hier antwoorden geven op een vraag zoals: waarom is die concurrent nu de eerste om met dat revolutionaire product op de markt te komen?

Nemen we een voorbeeld ter verduidelijking: de marketingafdeling bij Nutrasweet had een plan om het merk te herpositioneren via een reclamecampagne die 86 miljoen dollar zou kosten. Gelukkig hadden ze bij Nutrasweet een concurrentiële intelligentiecel die er achter kwam dat dit geldverkwisting zou zijn, daar de concurrenten mijlenver weg waren.⁵¹

Om het nog duidelijker te maken volgt er een uitgewerkte case in de sfeer van verbruiksgoederen: 'het voorspellen van de timing van een nieuwe productintroductie'.

De probleemomschrijving: concurrenten kunnen soms hun eerstvolgende strategische zet signaleren, zonder dat ze daarbij ook vermelden wanneer ze die welbepaalde actie zullen uitvoeren. De onderneming die wij bespreken is een belangrijke producent van afwasmiddelen in de sector. Het probleem voor deze onderneming is dat er een nieuwe concurrent, met een uitgebreide kennis inzake marketing, zijn markt wil binnendringen. Deze onderneming vernam dit via één van zijn vele bronnen. Deze nieuwe concurrent was niet in staat om zelf te produceren, en sloot een alliantie met een andere onderneming, die wel de nodige knowhow had inzake fabricage. De onderneming waarmee de concurrent een alliantie sloot, installeerde nieuwe en zeer gespecialiseerde machines, in één van zijn Latijns Amerikaanse fabrieken.

Vanzelfsprekend stelde de onderneming die wij bespreken bepaalde vragen betreffende deze nieuwe concurrent, vragen zoals: 'Wanneer zal het nieuwe product van de concurrent verkoopklaar zijn?' en 'Hoe zal het concurrerend product gepositioneerd worden?'

⁴⁸ TULL, Donald S., KAHLE, L. R. en RHOADES, M., *Marketing Management*, New York, Macmillan, 1990, blz. 75-76, (779 blz)

⁴⁹ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), 12-04-1999, [internet document] URL. <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>

Wat was de werkwijze om op deze dringende vragen te beantwoorden?

De onderneming had reeds een goed gestructureerde concurrentiële intelligentiecel met heel wat ervaring. Nadat een manager welafgebakende vragen stelde, was de cel verantwoordelijk om de antwoorden te vinden.

De eerste vraag die de concurrentiële intelligentiecel van deze onderneming stelde was: 'welke stappen zijn nodig voor de introductie van een nieuw afwasmiddel'. De cel identificeerde volgende stappen: installatie van de noodzakelijke productiemachines en aanverwante uitrustingen, de verpakkingaangelegenheden, de afname van de basisgrondstoffen, en het opbouwen van de nodige voorraden voor de verschillende distributiepunten in Noord-Amerika.

Het was mogelijk om te voorspellen hoe lang het zou duren vooraleer de concurrent zijn product op de markt kon brengen, na het interviewen van verschillende personen in de bevoorradingsketen.

Centrale punten tijdens de analysefase waren een onderzoek naar de voorraadniveaus bij die concurrent, en meer specifiek het inschatten van hoe vlug deze concurrent de nodige voorraden kon aanleggen voor een geslaagde productlancering. Naargelang de introductiedatum naderde, werden de distributiekanaalen van zeer dichtbij opgevolgd. Op deze manier kon men achterhalen wanneer het concurrerend product beschikbaar ging zijn, en hoe het aan de distributeurs werd voorgesteld. Door de opvolging van deze distributiekanaalen, trachtte men eveneens aanwijzingen te krijgen over de timing van hun reclamecampagne.

De uiteindelijke oplossing, en de aanwending van het concurrentiële intelligentieproduct:

Doordat men wist wanneer het concurrerende product op de markt ging komen en door een kennis van de reclamestrategie voor dit nieuwe product was het mogelijk om tegenzetten (counter-strategy) te voorzien. Eén van de tegenzetten was een reclamecampagne voor de introductie van het concurrerende product. Deze 'counter strategy' beperkte de concurrent in zijn mogelijkheden, het was voor hem niet meer mogelijk om op een snelle manier marktaandeel te winnen.

Doordat de onderneming die wij bespreken een goed werkende intelligentiecel heeft, was het mogelijk om de schade voor het belangrijkste product (afwasmiddelen) te beperken.⁵⁰

Concurrentiële intelligentie voor de productie: concurrentiële intelligentie maakt het bijvoorbeeld mogelijk om de relatieve kost te bepalen.⁵²

'Nutrasweet' gebruikte concurrentiële intelligentie om na te gaan welke ondernemingen in staat waren om een suikervrije zoetstof (aspartame) te produceren, en wat hun kosten zouden zijn voor een bepaalde kwaliteit van suikervrije zoetstof.

In 1990, twee jaar voordat de patentenperiode ten einde liep, vernam Nutrasweet via geruchten dat er andere ondernemingen waren die de prijzen voor aspartame zouden doen kelderen. Wat meer is, deze concurrenten zouden toen reeds onderhandelingen begonnen zijn met sommige afnemers van Nutrasweet. En indien de afnemers van Nutrasweet niet bluftten, was het denkbaar dat ze twee derden van hun huidig marktaandeel zouden verliezen. Concurrentiële intelligentie was hier zeer belangrijk, om te achterhalen welke ondernemingen (wereldwijd) in staat waren om aspartame fabrieken te bouwen. Ze moesten tevens weten of deze ondernemingen aspartame zouden kunnen produceren, met zo'n kwaliteit, dat Coca-Cola en Pepsi-Cola het zouden willen afnemen.

De concurrentiële intelligentiecel bij Nutrasweet ging als volgt te werk:

Er werden concurrentiële gegevens van diverse bronnen verzameld, zoals: 'zoning documents' om de fabricagevoorzieningen van de concurrenten te achterhalen, en verslagen van conferenties waar de concurrenten gesproken hadden. Na heel wat analysewerk was het voor Nutrasweet mogelijk om deze potentiële concurrenten te lokaliseren. Daarna besloten ze bij Nutrasweet om kortingen te geven, dit om de relaties met de afnemers in stand te houden, en zodoende geen marktaandeel te verliezen.⁵¹

Concurrentiële intelligentie stelt een onderneming in staat om na te gaan wat het productiviteitsniveau van een concurrent is. Er wordt hierbij gekeken naar de personeelsproductiviteit, de machineproductiviteit, het management, het beslissingsproces, opleidingen, enzovoort. Men doet dit vooral om na te gaan wat

⁵⁰ FULD & COMPANY, *The Research Casebook, Case5: Consumer Packaged Goods*, [WWW-document] URL. <http://www.fuld.com,1999>

⁵¹ BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), *Competitive strategies: Legal espionage*. In : CIO Enterprise Magazine, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.

sommige concurrenten productiever maakt, dan een bepaalde onderneming. Deze laatste techniek wordt ook wel ‘competitive benchmarking’ genoemd. We komen hierop terug bij de bespreking van de analytische technieken en hulpmiddelen.

Het nut van concurrentiële intelligentie voor de financiële afdeling: er kan een analyse gedaan worden, van de financiële structuren, van een concurrent. Deze analyse maakt het mogelijk om te weten in welke mate een concurrent in staat is om de prijs voor een product neerwaarts te herzien.⁵²

1.2.2.2.3. Concurrentiële technische intelligentie

Concurrentiële technische intelligentie (‘competitive technical intelligence’) is dan weer iets anders. Dit is concurrentiële intelligentie die zich focust op de wetenschappelijke en technologische aangelegenheden. Het wordt gedefinieerd als gevoelige informatie over technische bedreigingen of kansen die schadelijk kunnen zijn voor de activiteiten van een onderneming, indien ze wordt vrijgegeven, of indien ze op een ongepaste manier wordt aangewend. En ja, inderdaad, het zijn meestal de concurrenten die met deze nieuwe technologieën op de markt komen. En juist daarom moet men ook dit grondig opvolgen.

We zullen hier niet diep op ingaan, daar dit eigenlijk een losstaand onderwerp vormt. Concurrentiële technische intelligentie wordt meestal gebruikt omwille van de volgende drie redenen:

- Om te zorgen voor een vroegtijdige waarschuwing (‘early warning’) van technologische ontwikkelingen, of zetten van concurrenten op dit vlak, die de vooruitzichten van de eigen onderneming in het gedrang kunnen brengen.
- Om in staat te zijn om nieuwe producten, processen of samenwerkingskansen, in de wetenschappelijke en technologische omgeving te kunnen identificeren.
- Om technische gebeurtenissen of trends in de verwante concurrentiële omgeving te begrijpen. Op deze manier zal men trouwens beter in staat zijn om te anticiperen op de bedreigingen van toekomstige producten en markten.⁵³

Een illustratie aan de hand van een voorbeeld, uit de farmaceutische sector.

In de farmaceutische sector worden op het vlak van concurrentiële intelligentie meestal twee stappen genomen. De eerste wordt toegepast op het wetenschappelijke domein, het ander wordt gevoerd op het vlak van de concurrentie.

De eerste stap bestaat er dan in om zich toe te leggen op alle wetenschappelijke publicaties, naast een onderzoek van de patenten moet er ook een verwerking gebeuren van de informatie omtrent de opkomst van nieuwe producten en nieuwe toepassingen in het kader van de farmaceutische sector.

De tweede stap, die concurrentiëler is, bestaat erin om de activiteiten van de laboratoria van de concurrenten op te volgen, en dit aan de hand van resultaten van klinische tests die beschikbaar zijn. Verder wordt het toekomstige commerciële succes van de producten nagegaan. En uiteindelijk wordt geanalyseerd of het goed is om verder te doen zoals men nu bezig is of niet. Deze stapsgewijze uitwerking, volgens het concurrentiële intelligentieproces, leidt niet alleen tot tijdswinst maar meestal ook tot budgettaire besparingen.⁵⁴

⁵² CALOF, Jonathan, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [WWW document], URL.

<http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.com> (École de bibliothéconomie et de sciences de l’information (EBSI), Université de Montreal, publication date: 21-05-1997

⁵³ ASHTON, W. B. en STACEY, G.S., Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunities, Special Issue on the Management of Technological Flows Across Industrial Boundaries. In : *International Journal Technology Management*, 1995, Vol. 10, No. 1, blz.79-104

⁵⁴ BONNIVARD, Danièle , L’intelligence économique révolutionne l’organisation des entreprises. In : *Problèmes économiques*, Hebdomadaire n° 2571, woensdag 3 jun1 1998, blz.22-23.

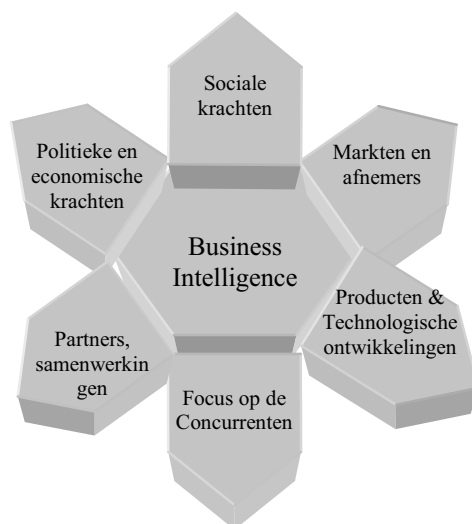
Volgens Karel Vinck, gedelegeerd bestuurder van Union Miniere en tevens voorzitter van het Vlaams Economisch Verbond: als we de ondernemingen concurrentieel willen houden dan moet men meer durven investeren in onderzoek en ontwikkeling. Union Miniere investeert trouwens meer dan 1 miljard in onderzoek en ontwikkeling en werkt ook samen met universitaire centra. Hij accentueert wel de complementariteit tussen de ondernemingen en de universitaire centra, wat belangrijk is voor de toekomst van verschillende Belgische ondernemingen.⁵⁵

1.2.2.3. 'business intelligence'

In de top van de omgekeerde piramide neemt 'Business Intelligence' de plaats in. Business Intelligence omvat dan alles aangaande de externe omgeving. Onder de omgeving verstaan we dan: technologische ontwikkelingen, overheidsomgeving, culturele omgeving, economische omgeving, demografische trends, de afnemers en de concurrenten⁵⁶.

"Business intelligence is a company's capacity to continually and systematically develop relevant, 'just-in-time' knowledge about its environment (for example, competitors', customers', or government's actions) as basis for decision-making and action." De snel veranderende omgeving, vereist een actieve opvolging van diverse domeinen, zowel op het vlak van de brede omgeving (politiek, technologische omgeving, sociaal, macro-economische factoren, demografische, en andere), als op het vlak van de ondernemingsomgeving in de smalste zin van het woord (concurrenten, klanten, leveranciers, enzovoort.)⁵⁷

'Business intelligence' maakt het mogelijk om alle bewegingen in de externe omgeving op te volgen. 'Business intelligence' overziet zo alle mogelijke invloeden van buitenaf maar houdt tegelijkertijd ook rekening met alle potentiële kansen, die zich aanbieden door wijzigingen in deze externe omgeving.



Figuur 1.3. Een voorstelling van 'business intelligence' die waakt over de externe omgeving.⁵⁸

⁵⁵ VINCK, K., Gedelegeerd bestuurder van Union Miniere en voorzitter van het VEV, Johan op de Beeck interviewt Karel Vinck, In : 7 op Z 19.00 uur, (TV-programma), Zellik, Kanaal Z, 27 november 1999.

⁵⁶ AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz 27-28, 379 blz.

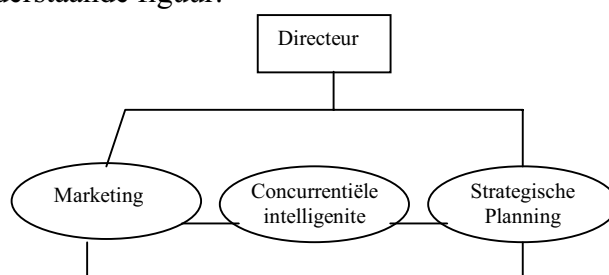
⁵⁷ SVENSSON, Kling Katarina en OXELHEIM, L., The Development of Knowledge and Education in Business Intelligence in Sweden, Paper, Zweden, Lund University, 1997

⁵⁸ HERRING, Jan P., Building a Business Intelligence System. In : *The Journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz..8; en RODENBERG TILLMAN ASSOCIATES, Strategic Marketing & Business research Consultants, *We challenge you to open New Windows of Opportunities*, reclameblad, 1997 (zie ook URL. <http://www.rodenberg.nl>)

‘Business-Intelligence’ informatiesystemen zijn dan weer iets anders. Dit zijn de systemen die de toegang van een gebruiker tot centrale databases ondersteunen, onder meer met de hulp van specifieke ‘business intelligence’ software. Deze systemen integreren dan de gegevens van de externe omgeving met de gegevens van de interne omgeving (onze onderneming), en laten meestal toe om zeer specifieke verwerkingen te doen.⁵⁹ In een ander deel over de ondersteunende informatiesystemen komen we hierop terug. (infra, blz. 95, 8.1.5.)

1.2.3. De relatie tussen concurrentiële intelligentie, marketing en strategische planning

Concurrentiële intelligentie, marketing- en strategische planning dienen op de juiste manier met elkaar samen te werken. Concurrentiële intelligentie moet zowel geïntegreerd zijn binnen het strategische planningsproces als binnen het marketing planningsproces, en mag zeker niet gezien worden als een geïsoleerd proces. Wel is het van belang dat dezelfde personen die verantwoordelijk zijn voor strategische- en marketingplanning actief meewerken binnen het concurrentiële intelligentiesysteem.⁶³ Organisatorisch zou men deze samenwerking tussen concurrentiële intelligentie, marketing- en strategische planning kunnen voorstellen zoals in de onderstaande figuur.



Figuur 1.4. Een organisatorische situering van concurrentiële intelligentie⁶⁰

Concurrentiële intelligentie is zeker niet hetzelfde als marketingonderzoek, evenmin is het een synoniem voor marketing intelligentie. Toch is er een nauw verband tussen deze activiteiten. Zo kan de concurrentiële intelligentieverantwoordelijke bijvoorbeeld een beroep doen op de marketingafdeling voor marktonderzoeksrapporten. Marketingonderzoek besteedt vooral aandacht aan het oplossen van marketingproblemen (producten en diensten, reclame, prijs, distributie, marketingplannen en marketingstrategieën) en hiervoor is natuurlijk informatie nodig over consumenten, leveranciers, concurrenten, afnemers, de omgeving en de eigen onderneming.⁶¹ Het marketing intelligentieproces integreert dan al deze informatie. Maar uiteindelijk moet men deze informatie op de juiste manier organiseren, en de plaats die marketingonderzoek op dit vlak inneemt is niet altijd even duidelijk.⁶²

⁵⁹ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), september 15, 1994

⁶⁰ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence : From black ops to boardrooms- how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 46, 300 blz.

⁶¹ JOHNSON, Arik. W., arik@aurorawdc.com, *What is Competitive Intelligence?*, gepubliceerd in 1997, opgezocht op 08-03-1998, [internet document], URL. <http://www.Aurorawdc.com/whatisici.htm>

⁶² NAUCKHOFF, F., The market and competitive intelligence conference (ESOMAR): *Market and Competitive intelligence: Understanding the impact*, Geneva March 1999, [internet document] URL. <http://www.esomar.nl>

Zoals we reeds vermelden is concurrentiële intelligentie een onophoudelijk proces, en niet een eenmalige activiteit die slechts ondernomen wordt bij een concurrentiële bedreiging. Ook al zijn er veel marketing- en strategische plannen die enige aandacht hebben voor de concurrentie, toch blijkt dit in vele gevallen een zeer late toevoeging te zijn. Dit doet men enkel om aan te tonen dat men bij het opstellen van het plan toch aandacht had voor de concurrenten en de concurrentie.⁶³

Maar ook het gedrag van de (potentiële) afnemers verandert en moet worden opgevolgd. Onderzoek en analyse maakt het mogelijk om de (potentiële) afnemers te verstaan. Dit is dan ook iets voor de marktonderzoekers, omdat ze de (potentiële) afnemers centraal stellen.⁶²

We kunnen het vorige als volgt samenvatten: naast de gewenste rendementen en een kennis van de afnemers, moeten de concurrenten het centrale aandachtspunt zijn binnen het strategische planningsproces.⁶³

1.2.3.1. Concurrentiële intelligentie versus marktonderzoek

Het verschil tussen concurrentiële intelligentie en marktonderzoek kan duidelijk gemaakt worden, door een bespreking van de gespecialiseerde ondernemingen op elk van deze gebieden, namelijk marktonderzoekbureaus en gespecialiseerde concurrentiële intelligentiebureaus.

Een onderneming die internationaal bekend staat op het vlak van concurrentiële intelligentie is Fuld & Company. De **concurrentiële intelligentiebureaus** geven details over een welbepaalde concurrent. Het is hun taak om de geanalyseerde gegevens over te dragen aan een klant (een onderneming die een opdracht gaf). Er worden bevindingen gegeven, maar het is uiteindelijk de klant zelf die de beslissing neemt. Concurrentiële intelligentiebureaus zijn dan ook ideale partners voor ondernemingen die het concurrentieel intelligentieproces binnen de eigen structuren willen starten. Een uitgewerkt voorbeeld kan dit enigszins verduidelijken.⁶⁵

Een opdracht die 'Fuld & Company' uitvoerde voor een onderneming in de reissector.
Probleemstelling: In de Verenigde Staten zijn er zeven zeer grote reisorganisaties en een paar sterke spelers in bepaalde gebieden. De concurrentie in deze sector is zeer groot, en dit zet de belangrijkste ondernemingen aan om te streven naar het aanbieden van diensten die nog aantrekkelijker zijn voor hun zakenreizigers. Er is dus een overvloed aan aanbiedingen.
De reisorganisaties onderhandelen met luchtvaartmaatschappijen, hotels, autoverhurlingsmaatschappijen en restaurants, om contracten binnen te halen. Daarenboven geven de grootste reisorganisaties miljoenen dollars uit, om maatdiensten aan te bieden, die de reisuittgaven voor de zakenreizigers kunnen beperken. In deze snel veranderende markt is concurrentiële intelligentie een noodzaak!
De klant van 'Fuld & Company', die één van de zeven marktleiders is, zag in dat het belangrijk was om op de hoogte te blijven van de activiteiten van de concurrenten.
De manier van werken: om de drie maanden bezorgde 'Fuld & Company' verslagen aan de klant. Men gaf de klant de garantie dat enkel de nieuwste en meest dringende kwesties aan bod zouden komen. 'Fuld & Company', die de concurrenten voor zijn klant analyseerde, kon door zijn onafhankelijkheid de relatieve voordelen van elke onderneming bepalen. Door een objectieve analyse van de beweringen van de concurrenten was het mogelijk om de klant het echte verhaal te vertellen, op deze manier kon men weten hoe de vork werkelijk aan de steel zat. De klant kon duidelijk zien dat hij beter was dan zijn concurrenten. Zo was de klant in staat om zelfverzekerd verder te werken aan die punten waar de situatie iets minder rooskleurig was.

⁶³ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 11-12, 267 blz.

De oplossing: deze systematische opvolging van de concurrenten maakte het voor de klant mogelijk om binnen zijn onderneming het concurrentiële intelligentieproces op gang te brengen. De klant verwierf een toenemende kennis over de concurrenten, door de invoering van het concurrentiële intelligentieproces. Naast de aanwending van effectievere verkoopstactieken was het voor de klant ook mogelijk om zijn productontwikkeling doelgerichter te plannen. De klant, kon nu steunend op regelmatige concurrentiële intelligentieverslagen, gemakkelijker anticiperen op mogelijke zetten van concurrenten in de concurrentiële arena.⁶⁴

Marktonderzoekbureaus, anderzijds zijn goed in het uitvoeren van consumentenonderzoeken, het positioneren van producten, het identificeren van markten en van wijzigingen in de markt. Slechts uitzonderlijk zullen ze ook gegevens over welbepaalde ondernemingen in detail analyseren.⁶⁵

	Concurrentiële intelligentie	Marktonderzoek
Focus	Smal (vooral de huidige en potentiële concurrenten)	Breed (marktsegmenten en afnemersgroepen)
Benaderingswijze	Soepel, zakelijk, opportunistisch	Gestandaardiseerd, methodisch, eerder wetenschappelijk
Kijk	Kansen en bedreigingen	Marktbehoeften en trends
Bedoeling	Anticiperen op verandering (Waarschuwing "early warning")	Geeft verandering weer (waarneming)
Gebruiker	Beslissingsnemer	Marketingpersoneel
Resultaten	"need-to-know" intelligentie	Statistische gegevens "nice-to-know" informatie

Tabel 1.1 Concurrentiële intelligentie versus marktonderzoek⁶⁶

De tabel (1.1.) hierboven geeft ons een goed beeld van de algemene verschillenpunten tussen concurrentiële intelligentie en marktonderzoek.

Om het verschil tussen concurrentiële intelligentie en marktonderzoek duidelijk te maken gaan we nu uit van een vereenvoudiging: men kan zich het concurrentiële veld het best voorstellen als enerzijds de eigen onderneming en de afnemers en anderzijds de eigen onderneming en de concurrenten. (Zie figuur 1.5. hieronder).

Volgens Ian Gordon zijn marktonderzoek en concurrentieel marktonderzoek belangrijk, omdat de concurrentiestrijd zich uiteindelijk afspeelt in de hoofden van de afnemers. Het is daar dat men marktaandeel kan winnen of verliezen.

Marktonderzoek kunnen we zo situeren in het veld tussen de (potentiële) afnemers en de eigen onderneming.

Via **marktonderzoek** probeert men de afnemersgroepen en de marktsegmenten in kaart te brengen, dit gebeurt voornamelijk door aankoopgedrag-, motivatie- en waarnemingsonderzoeken. Hiervoor gebruikt men meestal wetenschappelijke methodes. Er wordt vooral nagegaan of de afnemersbehoeften voldaan zijn, hoe de leveranciers waargenomen worden door deze afnemers, wat de afnemers belangrijk vinden, enzovoort.

Wanneer we de afnemers van de concurrenten bestuderen spreken we van **concurrentieel marktonderzoek**. Hierbij tracht men een inzicht te verwerven in de huidige en de nieuwe afnemersbehoeften. Met deze kennis kan men proberen, om

⁶⁴ FULD & COMPANY, *Travel Industry: Ongoing Competitor Monitoring The Vital Signs*, The Research Casebook (Case 6), 10-08-1999, [WWW document], URL: <http://www.fuld.com>

⁶⁵ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons , 1984, blz.324-331., 357 blz.

⁶⁶ SOHL, Pierre , Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelinge mededeling en presentatie*, eigen interview, 13 september 1999.

beter op de behoeften van de afnemers in te spelen, dan dat de concurrenten dit doen.⁷²

Concurrentieel marktonderzoek is trouwens de beste manier om gedetailleerde informatie te verkrijgen over de relatie tussen de concurrenten en hun afnemers.

Regelmatige telefonische enquêtes kunnen informatie geven over de sterke en zwakke punten van de concurrenten en hun strategieën. Bij concurrentieel marktonderzoek zou men de respondenten volgende vragen kunnen stellen: ‘Waar gaat u meestal winkelen?’, ‘Bent u er tevreden?’, ‘Welke winkel heeft de laagste prijzen?’, enzovoort.⁶⁷

Jan Herring: “Most companies think the competition is trying to obstruct them, but in reality most competitors don’t know you exist. They’re too focused on their customers and markets. What you really want to know is what they are doing to your customers.”⁶⁸

Een voorbeeld van concurrentieel marktonderzoek:

‘Pringle’ een product van Procter & Gamble is een snack die volledig werd uitgedacht met marktonderzoek. Het zag er naar uit dat ‘Pringle’ van Procter & Gamble een groot succes zou worden en de positie van ‘Frito Lay & Wise’ een concurrerend product zou kunnen aantasten. Hierop besloot Frito Lay & Wise om een concurrentieel marktonderzoek te doen om na te gaan wat de consumenten niet graag hadden aan ‘pringle’. Een van de antwoorden van de consumenten was de smaak en een gebrek aan natuurlijke ingrediënten. Frito Lay & Wise maakten daarop een product met een aroma en een natuurlijk ingrediënt. Daarnaast lanceerde Frito Lay & Wise een reclamecampagne die deze nieuwe kenmerken benadrukte. Hun enige bedoeling was de plaats van ‘Pringle’ in de markt inpalmen, en dus marktaandeel te veroveren.⁶⁹

In 1989 was er een manager die het volgende beweerde: er zijn veel nieuwe producten die na de introductie niet succesvol blijken te zijn. Deze producten waarvoor men enkel marktonderzoek deed werden een flop omdat er geen informatie was over de intenties van de concurrenten. General Mill’s mislukte zo met het introduceren van een nieuwe snack, die moest concurreren tegen een product van ‘Frito Lay’.⁷⁰

Concurrentiële intelligentie behandelt het veld tussen de eigen onderneming en de (potentiële) concurrenten. Het is de bedoeling om via een concurrentieel intelligentiesysteem, de ‘need to know’ informatie over de concurrenten naar de beslissingsnemers te brengen. Op deze manier is het mogelijk om beter te anticiperen op bedreigingen van concurrenten, en om die kansen te benutten die anders nooit zouden zijn gezien.⁷² De beslissingsnemer neemt evenwel actief deel aan het concurrentiële intelligentieproces, zo is het onontbeerlijk dat hij goed afgebakende strategische vragen stelt met betrekking tot de concurrentie. Deze strategische vragen drukken een informatiebehoefte uit, en zijn nodig om de juiste antwoorden te vinden. De concurrentiële intelligentiecel (of team) zorgt op zijn beurt voor de “need-to-know”-concurrentiële intelligentie, of het concurrentiële intelligentieproduct. Bij de verzameling en de analyse van de concurrentiële informatie is het noodzakelijk dat men zich enkel concentreert op de informatie die werkelijk nodig is. Zo is het duidelijk geworden dat er nood is aan een concurrentiële intelligentiesysteem, dat snel kan inspelen op zeer specifieke informatiebehoeften, en die toelaat om op

⁶⁷ AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz 84, 379 blz.

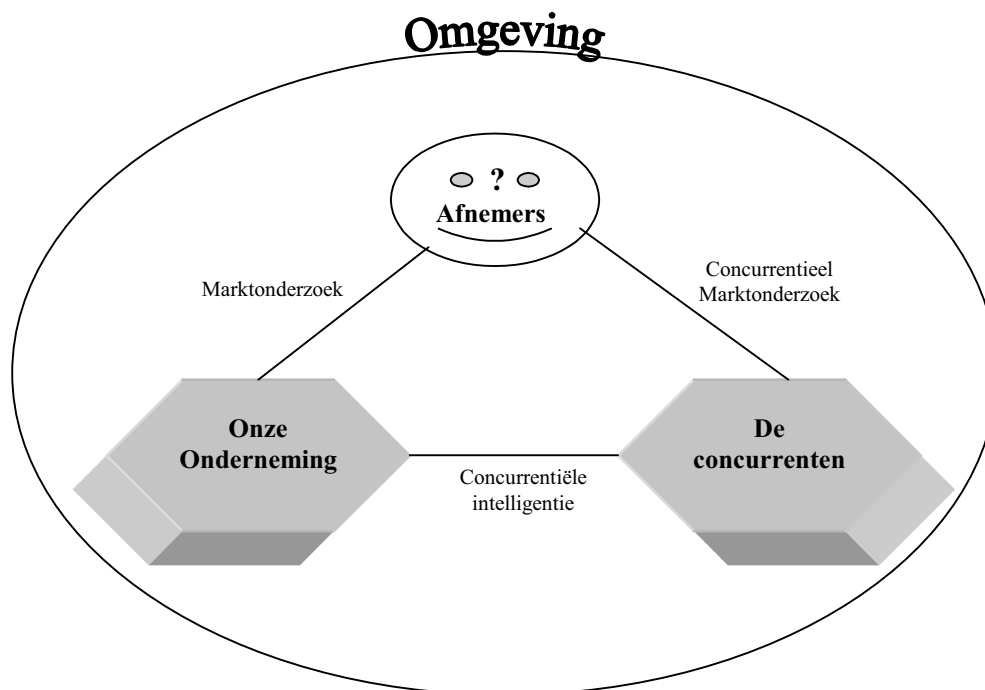
⁶⁸ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), 12-04-1999, [internet document] URL: <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>

⁶⁹ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons, 1984, blz.176., 357 blz.

⁷⁰ GILAD, Benjamin, The Role of organized competitive intelligence in corporate strategy. In : *The columbia journal of world business*, Vol. 14, No. 4, winter 1989, blz.30., (blz 29-35)

concurrentiële veranderingen in te spelen. Dit alles vereist natuurlijk soepelheid van de beslissingsnemers, en een zekere strategische flexibiliteit.⁷¹

Zo kunnen er antwoorden gevonden worden op vragen die betrekking hebben op: de capaciteiten van concurrenten, hun sterktes, zwaktes, personeel, prijszetting, technologie, ontwikkelingen, producten, verpakking, reclame en winstgevendheid.⁷²



Figuur 1.5 Marktonderzoek versus concurrentiële intelligentie.⁷³

De samenhang tussen concurrentiële intelligentie en marktonderzoek zouden we in één korte zin samen kunnen vatten: concurrentiële intelligentie kan geen deel uitmaken van marktonderzoek, maar marktonderzoek kan wel één van de bronnen zijn voor concurrentiële intelligentie. Indien je aan marktonderzoek doet, doe je dus niet aan concurrentiële intelligentie, maar werk je aan één van de componenten van het concurrentiële intelligentieproces.⁷⁴ De volgende concurrentiële informatie kan soms door marktonderzoek gegeven worden: nieuwe producten die werden gelokaliseerd, bepaalde geruchten over concurrenten, verslagen over de plannen van concurrenten omtrent nieuwe marktstrategieën, verzamelde krantenknipsels over de concurrenten en de concurrentie.⁶⁵

⁷¹ AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz. 12.,47.,348., 379 blz.

⁷² GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 17-24, 267 blz.

⁷³ Ibid. blz. 16. (een aangepaste figuur)

⁷⁴ KOLB, Guy, Executive Director society of competitive intelligence professionals, *Market research and competitive intelligence are two different things*, [WWW document] Forum on URL. <http://www.fuld.com>, 16-07-1999

Hoofdstuk 2: de concurrentiële arena

In een vrije markteconomie is een concurrent als een rivaal, daarom is het noodzakelijk dat elke onderneming weet welke positie de concurrenten innemen in een welbepaalde sector tegenover de eigen onderneming. De sector en de concurrenten kunnen beter begrepen worden als de onderneming een goed opgebouwd concurrentieel intelligentiesysteem heeft.⁷⁵

Vooraleer men een concurrent kan analyseren moet men wel een grondige kennis hebben van de concurrentiële omgeving en meer specifiek van de bedrijfstak en van de sector waarin een concurrent alsook de eigen onderneming actief is. Daarom komt hier een zeer algemene schets, een mogelijke indeling die men kan hanteren als denkpatroon.

Men kan het best starten met een globaal beeld van een sector, om daarna in te zoomen op specifieke ondernemingen (huidige en potentiële concurrenten).

Het is niet onze bedoeling om concurrentie- en sectoranalyse zeer grondig te bespreken. Wel geven we een algemene schets die het mogelijk zal maken om concurrentie- en sectoranalyse te situeren binnen het concurrentiële intelligentieproces.

2.1. Het concurrentieproces.

Volgens Hayek is *concurrentie meer een proces dan een toestand*.⁷⁶ Om het concurrentieproces te verstaan moet men eerst iets dieper ingaan op de term “concurrentie”.

Net zoals dit bij de term ‘concurrentiële intelligentie’ het geval was, dekt de term ‘concurrentie’ ook verschillende ladingen afhankelijk van de invalshoek. Zo zien economen concurrentie anders dan managers. Managers ervaren concurrentie als een dynamisch proces. *“Voor een manager is concurrentie een spel van actie en reactie, van zet en tegenzet waaraan nooit een einde komt. Managers willen weten door welke krachten het concurrentieproces aangewakkerd of afgezwakt wordt.”* De economische theorie anderzijds, beschrijft concurrentie als een toestand. *“Economisten willen weten wat er gebeurt met de prijszetting, de productie en de allocatie als een bepaalde toestand van concurrentie zich voordoet”*.⁷⁷

Daems en Douma definiëren concurrentie (vanuit managementoogpunt) *“als het proces van onderlinge afhankelijkheid tussen ondernemingen dat de lange-termijnrentabiliteit van een gemiddelde onderneming beïnvloedt. Neemt de concurrentie in hevigheid toe dan wordt de rentabiliteit meer en meer gedrukt naar het peil van de concurrentiële rentabiliteit. Op dit peil is de rentabiliteit net voldoende om de gemiddelde onderneming te doen overleven. Het is afhankelijk van het risico in de bedrijfstak.”*⁷⁷

Het is dus moeilijk om concurrentie éénduidig te definiëren, omdat er verschillende groepen zijn die hieromtrent een andere mening hebben, zoals: economen, zakenmensen, advocaten, enzovoort.⁷⁸

⁷⁵ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz.73.

⁷⁶ HAYEK, F.A., *The Meaning of Competition*, Essay V in: Hayek, F.A., *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul, London, 1976

⁷⁷ DAEMS, Herman en DOUMA,S., *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, blz. 39-45, (310 blz)

⁷⁸ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz..73.

2.2. De verschillende concurrentiekrachten.

2.2.1. De vier concurrentiekrachten.

Daems en Douma onderscheiden vier concurrentiekrachten die de intensiteit van de concurrentie in een bedrijfstak bepalen.

De bedrijfstak waartoe de onderneming behoort, is een relevant kader voor de analyse van de concurrentie. Een groep bedrijven die gelijksoortige producten maken op basis van een gelijksoortige technologie (bijvoorbeeld goederenvervoer), of gelijksoortige grondstoffen, of halffabrikaten bewerkt (bijvoorbeeld metaal) noemen we een bedrijfstak.⁷⁹

We onderscheiden de volgende vier concurrentiekrachten of concurrentiefactoren:

A. De concentratie: heeft betrekking op het aantal aanbieders in een bedrijfstak. De concentratie in een bedrijfstak neemt toe als het aantal concurrenten afneemt. De concentratie neemt eveneens toe, wanneer er bij een gelijkblijvend aantal concurrenten één aanbieder in staat is om zijn marktaandeel te vergroten. We kunnen stellen dat de concentratie maximaal is bij een monopolie. De concurrentie is dus zwakker naarmate er minder concurrenten in de bedrijfstak zijn. Men kan ook stellen dat het gemakkelijker is om tot bepaalde vormen van samenwerking te komen, indien er minder concurrenten zijn in een bedrijfstak. Deze samenwerking kan gaan van een gewone afspraak tot zelfs een fusie (dit is dan wel structureler van aard).

B. De contesteerbaarheid: dit heeft te maken met de mate waarin het voor nieuwe concurrenten al dan niet gemakkelijk is om tot een bedrijfstak toe te treden. De moeilijkheidsgraad om te kunnen binnendringen is onder meer afhankelijk van de toetredingsbarrières, bijvoorbeeld de investeringen die men moet doen om tot een bedrijfstak toe te treden en het prijskaartje die daarbij hoort. De concurrentie is natuurlijk minder hevig naargelang er minder toetreders zijn.

C. De samenwerkingsbereidheid: het is gemakkelijk om tot bepaalde samenwerkingsvormen te komen indien de contesteerbaarheid klein is en de concentratie groot is. Zo is er minder concurrentie naargelang de samenwerkingsbereidheid groter is. Er kan samenwerking zijn met betrekking tot de geografische verdeling, de geproduceerde hoeveelheden en de prijs.⁸¹ Hierbij kan men terug verwijzen naar de term “coopetition” als een hybride woord dat samenwerking combineert met concurrentie.⁸⁰

D. De onzekerheid over het strategisch gedrag: *“samenwerking tussen ondernemingen komt moeilijk tot stand als de ondernemingen erg onzeker zijn over het strategisch gedrag van andere ondernemingen. In jonge bedrijfstakken is deze onzekerheid vaak groot: er komen voortdurend nieuwe of sterk verbeterde producten op de markt en de strategieën die de verschillende aanbieders zullen gaan volgen met betrekking tot prijs, reclame, leveringsvoorwaarden en dergelijke, zijn nog niet uitgekristalliseerd.”* Deze onzekerheid heeft vooral te maken met een tekort aan informatie. *“Hoe minder de ondernemingen geïnformeerd zijn over de actuele en potentiële concurrenten hoe feller de concurrentie wordt. Dit is zo omdat de ondernemingen extra middelen zullen moeten inzetten als voorzorg op onvoorziene acties van actuele of potentiële concurrenten”*.⁸¹ Een gestructureerd concurrentieel

⁷⁹ DAEMS, Herman en DOUMA,S., *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, blz. 89, (310 blz)

⁸⁰ MEYER, Harvey, My enemy, my friend; In: *Journal of Business Strategy*, sept/oct 1998, p.43

⁸¹ DAEMS, Herman en DOUMA,S., *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, blz. 63-64, (310 blz)

intelligentiesysteem kan hierbij voor betere concurrentiële informatie zorgen en dus ook de onzekerheid verminderen.

2.2.2. De vijf concurrentiekrachten van Porter en de vier types van “veille”

De vijf concurrentiekrachten die Michael Porter (1982) identificeerde zijn: de potentiële toetreders, de afnemers, de leveranciers, de substituten en de concurrentie binnen de bedrijfstak.

- a) De dreiging van potentiële toetreders: Deze dreiging is sterk indien er bijna geen toetredingsbarrières zijn en indien de potentiële toetreder geen reactie verwacht van de gevestigde bedrijven.
- b) De onderhandelingsmacht van de afnemers: afnemers die grote hoeveelheden kopen kunnen druk uitoefenen op de prijs. Ze versterken deze dreiging nog omdat ze zelfs achterwaarts kunnen integreren (potentiële concurrenten).
- c) De onderhandelingsmacht van de leveranciers: leveranciers kunnen zo hun prijzen verhogen. En deze dreiging kunnen ze versterken omdat ze eventueel voorwaarts kunnen integreren (potentiële concurrenten).
- d) De dreiging van substituten (zowel producten als diensten): substituten kunnen een alternatief zijn voor een product of een dienst.
- e) De concurrentie binnen de bedrijfstak of ‘the intensity of rivalry’: de concurrentiegraad is afhankelijk van factoren zoals het aantal concurrenten van gelijke grote en macht, of er een groei is binnen de bedrijfstak.⁸²

Toch is het verschil tussen ‘de sector’ en ‘de bedrijfstak’ niet altijd éénduidig. De betekenis van ‘de sector’ of ‘de bedrijfstak’ is volgens ons afhankelijk van de definiëring van beiden.

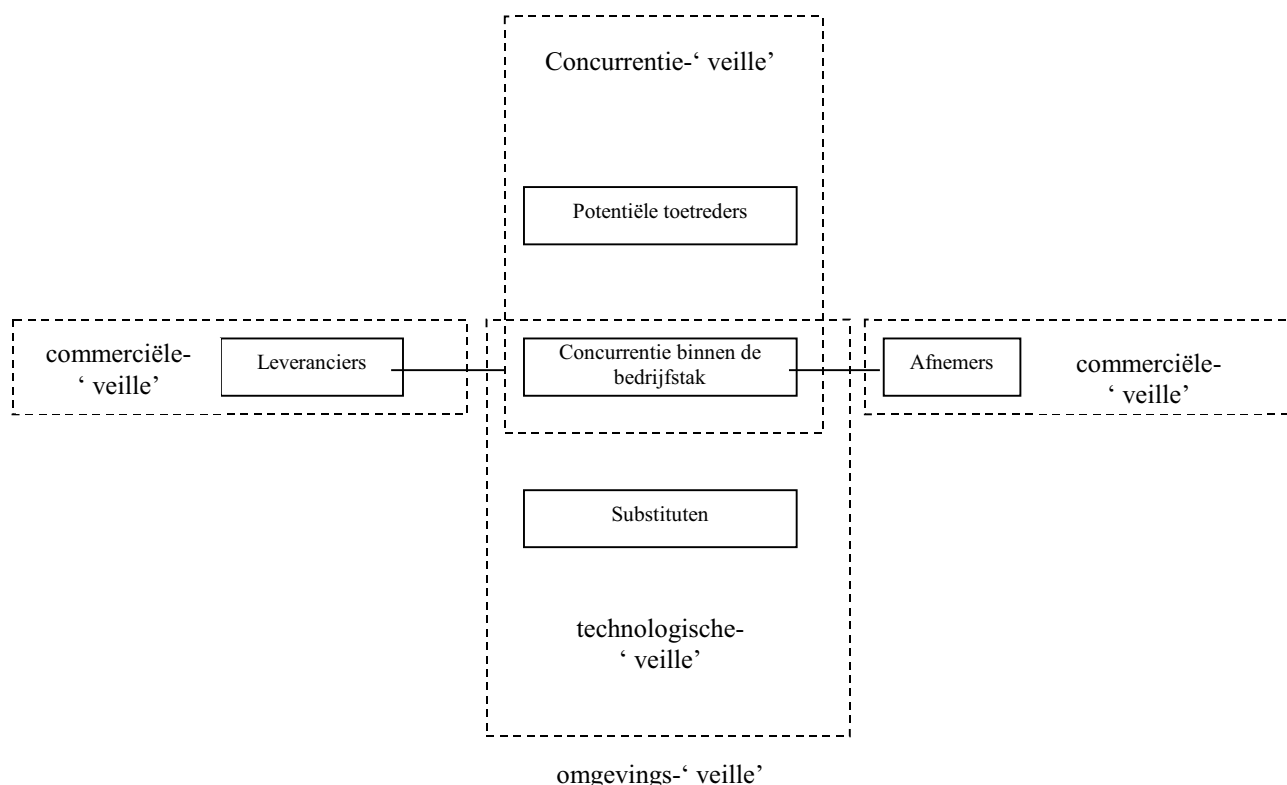
Een voorbeeld kan dit verduidelijken: De bedrijfseenheid (‘business unit’) kopieermachines bij 3M definieerde de sector als ‘alles aangaande de multiplicatie van documenten’, die buiten de kopieermachines ook de drukkerijen omvat, enzovoort. De bedrijfstak werd gedefinieerd als deze van ‘de kopieermachines’. Zo concurreren de kopieermachines van 3M rechtstreeks met alle andere kopieermachines die aangeboden worden door ondernemingen en meer specifiek de bedrijfseenheden in die bedrijfstak. En wat meer is: de bedrijfseenheden binnen de onderneming concurreren meestal met elkaar, want ze weten dat wanneer het niet goed gaat, de onderneming die welbepaalde bedrijfseenheid wel eens zou kunnen afstoten

Maar algemeen gezien kunnen we stellen dat al de ondernemingen in een bedrijfstak directe concurrenten van elkaar zijn. Verder is er concurrentie mogelijk tussen ondernemingen, op het vlak van de producten en diensten, de distributie, enzovoort.⁸³

⁸² HUTT, M.D. en SPEH, T. W. , *Business Marketing Management*, 1995, Vijfde editie, Orlando, The Dryden Press (A Harcourt Brace College Publisher), blz.229-230., 757 blz.

⁸³ HAEST, Ben ,Consultant strategische marketing, *mondelijke mededeling*, eigen interview, 6 oktober 1999

Porter zijn vijfkrachtenmodel kan gebruikt worden als de techniek bij uitstek voor een sector- en concurrentieanalyse.



Figuur 2.1 De vijf concurrentiekrachten en de vier soorten van “veille”.⁸⁴

In concurrentiële intelligentietermen is er een belangrijke rol weggelegd voor de afnemers en de leveranciers die een belangrijke bron van informatie kunnen zijn, maar die tegelijkertijd ook een bedreiging kunnen zijn voor de ondernemingen die het nalaten om de eigen informatie op een goede manier af te screenen.⁹²

De onzekerheid in een bepaalde bedrijfstak zal meestal toenemen indien er zich een nieuwe technologische ontwikkeling voordoet, indien er nieuwkomers zijn die marktaandeel willen afsnoepen of indien er een substituuat op de markt komt.

Over elk van de concurrentiekrachten is er informatie nodig, want een tekort aan informatie kan de strategische onzekerheid slechts vergroten.

Wel is deze informatiebehoefte meestal specifiek voor een bepaalde bedrijfstak. In bedrijfstakken waar er bijvoorbeeld geen binnendringers meer zijn is de informatiebehoefte beperkter dan in bedrijfstakken waar er wel zijn⁸⁵ (en dit onder de veronderstelling dat de andere elementen constant blijven).

Vooraleer verder te gaan moet er meer duidelijkheid zijn omtrent de veel gebruikte Franse term “**veille**”, die we reeds bespraken in een vorig hoofdstuk (supra, 1.1.1.). De Franse term “veille” (die te vertalen zou kunnen zijn door “het waken over”, al bestaat er volgens Pierre Sohl geen juiste vertaling voor de term)⁸⁶, drukt het

⁸⁴ MARTINET, B., RIBAULT, J.M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988

⁸⁵ DAEMS, Herman en DOUMA, S., *Concurrentiestrategie en Concernstrategie*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, blz. 53-54, (310 blz)

⁸⁶ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelijke mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.

vermogen uit om betekenis te geven aan de signalen die geuit worden in de concurrentiële markt, om deze daarna om te vormen tot betekenisvolle informatie. Om de term “veille” uit te leggen kunnen we gebruik maken van een metafoor: men zou “veille” kunnen beschouwen als de ogen van de onderneming, omdat men eerst moet zien vooraleer men tot actie kan overgaan. Maar het zijn eveneens de oren van de onderneming, als er bijvoorbeeld geluisterd moet worden naar een ontevreden klant. Ook verwijst “veille” naar de neus van de onderneming omdat men de marktkansen moet opsnuiven. Het is daarnaast ook de smaak van de onderneming als deze een product van een concurrent test. En bovendien, is het de tastzin van de onderneming wanneer een niche wordt verkend met een prototype. Tenslotte, is “veille” het zesde zintuig, omdat het de onderneming in staat stelt om zichzelf te plaatsen in de concurrentiële arena.⁸⁷

Een voorbeeld van een opkomende onverwachte concurrent door nieuwe technologieën, in niet verwante bedrijfstakken:

Steve Jobs en Steve Wozniak stampten een nieuwe onderneming uit de grond, nadat ze in hun garage in Californië een soort van computer in elkaar geprutst hadden. ‘Royal Typewriter Company’ wist het toen nog niet, maar een toekomstige concurrent kwam er zeker aan!

Uit het niets, of uit de garage, kwam de ‘Apple Computer’, een computer voor thuis. Jobs en Wozniak hadden zonder het zelf echt goed te beseffen het startsein gegeven voor een volledig nieuwe sector. Ze hadden een goede toekomstanalyse gedaan en zeiden dat ze een computer wilden voor elke man, vrouw en kind. De schrijfmachinetak maar ook andere bedrijfstakken werden in de jaren die volgden op deze nieuwe ontwikkeling diepgaand omgevormd. Iets later toen IBM inzag dat Apple een markt voor hun eigen Personal Computer had afgelijnd volgden ze dit idee, wat IBM totaal omvormde.⁸⁸

Volgens Andy Grove de grote baas van Intel: *“In zaken moet je steeds meer paranoïde zijn om de krachten die je bedrijf kunnen onderuithalen tijdig te ontdekken. Een nieuwe concurrent of een grensverleggende technologie kunnen je fataal raken.”*⁸⁹ Een technologische bedreiging voor de ‘vacuum tube’ was zo de microchip.⁸⁸

De concurrentie duikt op vanuit de meest onverwachte hoeken, en het zou zelfs Microsoft onderuit kunnen halen. Bill Gates: *“Je moet ‘early warning’ –systemen installeren zodat je specifieke fouten tijdig kunt opmerken. Bijvoorbeeld, als de klanten een nieuw product niet lusten of als een concurrent een opwindend product lanceert. Ook als er een dramatische nieuwe ontwikkeling de IT-markt op andere sporen zet, moet je dat tijdig inzien. Zo stelden we bijvoorbeeld vast dat we in 1996 niet genoeg aan het internet werkten, nu hebben we meer dan een tandje bijgestoken.”*⁹⁰ Microsoft ging daarna in de frontale aanval tegen ‘Netscape Navigator’, een internetnavigatieprogramma, door zelf zo’n navigatieprogramma (‘Microsoft Explorer’) te integreren in zijn besturingssysteem (‘Windows’). Op deze manier voorkwam Microsoft dat Netscape uitgroeide tot een echte concurrent. Maar deze aanval was tevens een van de redenen voor het Microsoft-proces.⁹¹

⁸⁷ SEURAT, R. en ROUGEAUX, J., Consultants Eurostart, Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels. In : , *Revue Française du Marketing* .No 127-128, 1990/2-3, blz. 39.

⁸⁸ COMBS, E. R. en MOORHEAD, John D., *Competitive intelligence handbook*, Metuchen , Scarecrow Press, 1992, blz.3-4., (187 blz); en URL. <http://www.combsinc.com>

⁸⁹ VERREET, Erik., Europa heeft IT-migranten nodig. In : *Vacature* (België), zaterdag 2 oktober 1999, blz.4

⁹⁰ VERREET, Erik, Exclusief interview met Bill Gates: “Ik heb ook fouten gemaakt” (De fout van de manager). In : *Vacature* (België), zaterdag 16 oktober 1999, blz. 4.

⁹¹ RIJNEN, Harry, Is Bill Gates een dekselse monopolist? Uur van waarheid nadert in Microsoft-proces. In : *De Financieel-Economische Tijd*, vrijdag 22 oktober 1999

Er zijn vier types van “veille” en deze zijn niet te scheiden van de analyse van de verschillende concurrentiekrachten in een sector. (zie figuur 2.1.)

Zo kunnen er vier traditionele types van “veille” onderscheiden worden:

De technologische-“veille” die verwijst naar het speurwerk met de volgende kenmerken:

- de wetenschappelijke en technische aanwinsten
- de producten (of de diensten)
- productiemethodes, de materialen en de stappen die doorlopen zijn
- de informatiesystemen
- de dienstverlening waar het imago en de reputatie een belangrijke rol te vervullen hebben, en die een overgang maken naar de commerciële-“veille” en dit om op de hoogte te blijven van de innovaties in een bepaalde sector.

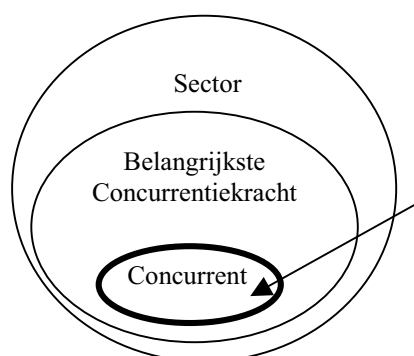
De concurrentie-“veille” concentreert zich voornamelijk op de huidige en de potentiële concurrenten.

De commerciële-“veille” betreft: de afnemers en de leveranciers (een specifieke leverancier is hier de arbeidsmarkt)

De omgeving -“veille” die het overige van de bedrijfsomgeving betreft, onder meer de economische, culturele en de overheid.⁹²

Nu men een inzicht heeft in de belangrijkste krachten, onder meer de vijf concurrentiekrachten van Porter, is het belangrijk om de meest dominante concurrentiekrachten in een bepaalde sector te identificeren. Daarna kunnen de belangrijkste spelers onderzocht worden (zie figuur 2.2). Zo wordt het mogelijk om zich meer en meer te focussen op de belangrijke punten, die de onderneming in staat zullen stellen om te anticiperen, op acties van concurrenten, hun mogelijkheden, enzovoort.

Nadat men doelgericht gegevens heeft verzameld, is het mogelijk om een welbepaalde concurrent (in de ruimste zin, dus ook alle mogelijke indirecte concurrenten) grondig te analyseren. Naderhand wordt het mogelijk om de vooronderstelde strategie te controleren, dit kan men door te kijken naar acties van concurrenten. Daarbij komt dat men eventueel ook in staat is om te bepalen of een concurrent een vooronderstelde strategie op een succesvolle manier kan implementeren, rekening houdend met zijn middelen. Verder kan men ook bekijken wat de invloed op het eigen marktaandeel zou zijn, indien de strategie van een concurrent niet zo succesvol blijkt te zijn.⁹³



Figuur 2.2 Een overzicht.

⁹² BLOCH, Alain, *L'intelligence économique*, Paris, Ed. Economica, 1996, blz. 14-16.

⁹³ FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusetts, FULD, L. *Competitor Intelligence Learn how to...*, *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

2.3. Welke concurrenten moet men opvolgen? Wat is onze concurrentie?

Nemen we eerst een voorbeeld: De managers bij 'Family Dollar Stores', een winkelketen die de naam heeft aan lage prijzen te verkopen, waren volop bezig met een uitbreiding van de verkooppunten van hun keten. Wat ze toen blijkbaar niet opmerkten was dat 'Wal-Mart' aan nog lagere prijzen verkocht. 'Wal-Mart' deed dit bovendien voor die producten waarvoor 'Family Dollar Stores' veel reclame maakte. Met de uitbreiding was 'Wal-Mart' hun meest directe concurrent geworden. Maar hoe kon het nu mogelijk zijn dat die managers, van 'Family Dollar Stores', niet in staat waren geweest om 'Wal-Mart' op te volgen? Wel, een mogelijk antwoord zou kunnen zijn dat de onderneming vooral aandacht had voor de oude concurrenten, en zich niet concentreerde op potentiële concurrenten zoals 'Wal-Mart'.⁹⁴

Moet men enkel de rechtstreekse concurrenten, ondernemingen die gelijkaardige producten produceren, of die dezelfde dienst leveren, opvolgen of moet men ook aandacht hebben voor concurrentie uit andere sectoren?

In Harvard Business Review lezen wij het volgende: "*What most companies need is an instrument that collects information across the entire spectrum of both visible and invisible competitors*"⁹⁵

Belangrijke vragen die men zou kunnen stellen in verband met nieuwe concurrenten: Hebben nieuwe concurrenten de vaardigheden en de knowhow om succesvol te worden? Hebben ze de financiële mogelijkheden? Indien deze potentiële concurrenten beperkt zijn in hun mogelijkheden, zijn ze dan gemakkelijk in staat om acquisities te doen of om samen te werken met andere ondernemingen?

Elke onderneming moet de realiteit onder ogen zien. Het moet inzien dat de potentiële concurrenten sterk kunnen verschillen van de huidige concurrenten. En een goed werkend concurrentieel intelligentsysteem binnen de onderneming stelt ons in staat om antwoorden te vinden op deze verschillende informatiebehoefes.⁹⁶

Er is een natuurlijke neiging om zich te beperken tot de meest gekende binnenlandse concurrenten. Maar het zijn dikwijls een indirecte concurrent, een leverancier van substituuat-goederen en diensten bijvoorbeeld, of een buitenlandse concurrent die de grootste strategische bedreiging vormen voor de eigen onderneming.

Na het vorige kunnen we wel besluiten, dat een onderneming zich beter ook op de indirecte concurrenten kan focussen. Spijtig genoeg is het niet altijd zo eenvoudig om deze indirecte concurrenten te identificeren. En bovendien is het meestal zo dat de toetreding van een indirecte concurrent tot de eigen markt meestal zeer onverwacht is, en vernietigende gevolgen kan hebben voor de eigen onderneming.⁹⁸

Meer en meer zijn er ook automobielconstructeurs die verzekeringen aanbieden. De klassieke verzekeringsmaatschappijen kunnen daar voorlopig weinig aan doen. Vermits zij de concurrentie eigenlijk vanuit een verkeerde hoek bekeken hadden. Bovendien kwamen deze automobielconstructeurs met een nieuw soort verzekeringspolis op de markt, die beter inspeelde op de reële behoeften van de klanten.

Gillette (V.S.) merkte in 1975 op dat Bic, die reeds een gevreesde concurrent was geweest in de wegwerp aanstekermarkt, in Europa de weg had gevonden naar de wegwerp scheermesmarkt.

⁹⁴ GILAD, Benjamin, The Role of organized competitive intelligence in corporate strategy. In : *The columbia journal of world business*, Vol. 14, No. 4, winter 1989, blz.31., (blz 29-35)

⁹⁵ KODAMA, FUMIO, *Technology Fusion and the new R&D*, *Harvard Business Review*, July-August 1992, p.75, (blz 70-78)

⁹⁶ ROTHSCCHILD, W.E., Who are your future competitors? In : *The journal of busines strategy*, mei/juni 1988, blz.14, (blz 10-14)

Toen Gillette, begin 1976 vernam dat Bic deze wegwerpscheermesjes ook in Canada verkocht, werd het duidelijk dat een grote potentiële concurrent binnenkort de eigen Amerikaanse markt zou binnendringen. Gillette haastte zich toen om met eigen wegwerpscheermesjes op de Amerikaanse markt te komen, en dat als reactie op mogelijke zetten van Bic op de Amerikaanse markt. En inderdaad, toen Bic midden 1976 zelf een poging deed om zijn wegwerpscheermesjes op de Amerikaanse markt te introduceren, was het overduidelijk dat Gillette er reeds een dominante positie had met zijn eigen product. Gillette kon deze kans benutten doordat het niet enkel de binnenlandse concurrenten in het oog hield.

2.3.1. De afbakening van de concurrentie.

Om de concurrenten op een goede manier af te bakenen is het noodzakelijk dat men de concurrentie eerst definieert. En het definiëren van die concurrentie zelf is afhankelijk van het uitgangspunt dat men inneemt.

Men kan er bijvoorbeeld van uitgaan dat de concurrentie zich afspeelt in de hoofden van de (potentiële) afnemers die keuzes moeten maken tussen verschillende concurrenten. In dit geval moet men nagaan welke ondernemingen nu werkelijk met elkaar concurreren in de hoofden van deze afnemers. Men moet uitzoeken welke ondernemingen de afnemers zien als zijnde uw concurrenten. Men kan op basis hiervan de concurrenten afbakenen.⁹⁷ Bijvoorbeeld, indien voorafgaand onderzoek uitwijst dat de afnemers de prijs belangrijk vinden voor een bepaald product en ze zien dat de prijzen van de concurrenten aantrekkelijker zijn. Dan zult u wellicht willen weten waarom dat zo is. Hebben de concurrenten lagere kosten? Willen de concurrenten met een scherpe prijs, op een snelle manier, marktaandeel veroveren? , enzovoort. En om dat te doorzien moet men natuurlijk weten hoe de afnemers de concurrenten zien.⁹⁷

Daarnaast kan men ook vertrekken vanuit een product of een dienst, en de concurrenten van hieruit afbakenen. Vele ondernemingen houden bijvoorbeeld enkel die concurrenten in het oog die dezelfde of gelijkaardige producten op de markt brengen. Meestal vertrekt men vanuit het product indien de markt zelf onoverzichtelijk is.

Een andere en betere mogelijkheid is om de concurrenten in te delen binnen een welbepaalde product- marktcombinatie, al moet men hiervoor ook eerst de product- marktcombinatie definiëren. De markten kunnen zo ingedeeld worden naar geografische plaatsen of naar consumentengroepen. De producten kunnen ingedeeld worden naar de kerntechnologie die erin wordt gebruikt of naar de functies die ze kunnen vervullen. Wanneer deze product- marktcombinaties zelf zijn afgebakend kan men welbepaalde concurrenten identificeren, die men daarna grondiger kan analyseren.⁹⁸

Men kan bovendien ook potentiële concurrenten identificeren, door eerst een lijst te maken van de directe concurrenten, en daarna te bepalen wat de essentiële middelen zijn voor een succesvolle toegang tot de eigen markt. Elke onderneming die dan

⁹⁷ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 31, 267 blz.

⁹⁸ VAN OYEN, P., Leer uw concurrenten kennen. In: *Belgian Business & Industrie*, april 1999, p. 28-29; en SAMMON, W.L., *Business Competitor Intelligence*, New York, John Wiley & Sons, 1984, blz. 113-116; en GORDON, I., *Beat the Competition*, Oxford, Basil Blackwell, 1989, blz. 26-30; en VAN ROBAEYS, N., *Stapstenen :Algemeen beleid en ondernemingsstrategie*, 1997, Leuven, Acco, blz.40-41.

voldoet aan bepaalde criteria kan gezien worden als een potentiële toetreders tot een markt.⁹⁹

2.3.2. Hoeveel concurrenten moet men opvolgen?

Toch is het meestal niet zo eenvoudig om te bepalen hoeveel concurrenten men moet opvolgen. Het aantal concurrenten dat men opvolgt, zal verschillen naargelang de sector waarin men actief is, de aandacht die een onderneming heeft voor de concurrenten (heeft het een concurrentieel intelligentiesysteem?), en de manier waarop de concurrentie werd afgebakend.

Om een indeling te maken van de huidige concurrenten kan men bijvoorbeeld vertrekken vanuit de concurrentie, die zich afspeelt, in de hoofden van de (potentiële) afnemers. De concurrenten kunnen dan ingedeeld worden volgens de intensiteit van de concurrentie. Er zijn meestal een paar directe concurrenten, anderen die minder sterk concurreren, en nog andere concurrenten die op een indirecte manier concurreren maar, die toch nog relevant zijn. De groepen die het sterkste met elkaar concurreren moet men op een gedetailleerde manier opvolgen.¹⁰⁰

Ian Gordon gaat ervan uit, dat de meeste ondernemingen in staat moeten zijn om zich te beperken tot het opvolgen van de vijf belangrijkste concurrenten, of groepen van concurrenten. Trouwens, indien het goed gaat met de gedetailleerde opvolging van deze vijf concurrenten kan men er nog altijd bijnemen.¹⁰¹

Ter illustratie: bij Canon Benelux (afdeling professional office systems) heeft men ervoor gekozen om enkel de vijf belangrijkste rechtstreekse concurrenten op te volgen. Deze vijf concurrenten samen nemen ongeveer zeventig procent van hun markt in. De concurrentieanalyse focust zich vooral op een productanalyse omdat deze concurrenten ook hun eigen producten maken.¹⁰²

Een voorbeeld van een onderneming die te veel concurrenten opvolgde, en hierdoor overrompeld werd met concurrentiële informatie:

GTE was een van de eerste ondernemingen die het belang van concurrentiële intelligentie inzag. Het implementeerde een 'BEST' programma in verschillende afdelingen, met als doelstelling: het verzamelen van informatie, over de manier van werken bij bepaalde concurrenten. Het was de bedoeling om, aan de hand van deze informatie, de processen bij GTE te verbeteren. In 1981 implementeerde GTE Sylvania 'Management Information of Competitor Strategies' (MICS) een door de computer ondersteund programma dat het mogelijk maakte om 51 concurrenten, op een systematische manier, op te volgen. Het resultaat hiervan was dat GTE overrompeld werd met concurrentiële informatie, en daarbij problemen had met de bijwerking van de informatie. GTE had zijn concurrenten op een betere manier moeten afbakenen.¹⁰³

Indien er veel concurrenten zijn, kan men ze ook indelen in groepen. Zo kan men bijvoorbeeld groepen van concurrenten maken met gelijkaardige kenmerken of strategieën, hierbij moet men wel rekening houden met de manier waarop men de concurrentie heeft afgebakend.

⁹⁹ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons , 1984, blz.247., 357 blz.

¹⁰⁰ AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz 64-66, 379 blz..

¹⁰¹ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 32-33, 267 blz.

¹⁰² VAN OYEN, Peter, *Business Marketing: Leer uw concurrenten kennen*. In : *Belgian Business & Industrie*, april 1999, blz.28

¹⁰³ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 32, 267 blz.

2.4. Wat moeten we weten over een individuele concurrent?

Om een momentopname te hebben van een individuele concurrent, moet men hem in kaart brengen. Op een regelmatige basis moet er een profiel opgemaakt worden van die individuele concurrent. De individuele profielen zijn documenten, die een momentopname weergeven van een bepaalde concurrent. De profielen kunnen gemaakt worden voor elk ondernemingsniveau van een concurrent (een overzicht van de onderneming, de bestudering van een bedrijfseenheid of van een productgroep).

Zo kan het profiel een overzicht geven van een concurrent zijn sleutelpersonen (en hun gedrag), zijn belangrijkste markten en productgroepen, zijn financiële slagkracht enzovoort. Vooraleer men de structuur van een profiel opmaakt moet men wel de belangrijkste aandachtspunten afbakenen. Deze aandachtspunten kunnen zeer algemeen of zeer specifiek zijn.¹⁰⁴

Drie belangrijke vragen kunnen gesteld worden bij de bepaling van de aandachtspunten: Wat heb ik nodig om op de hoogte te zijn van een concurrent? Welke is de informatie die me zal helpen om te komen tot dat inzicht? Wat zal ik doen met deze informatie als ik die eenmaal heb?¹⁰⁵

In bijlage 2 vinden we verschillende categorieën terug, deze kan men gebruiken als hulpmiddel bij het opmaken van een profiel.

¹⁰⁴ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 97-98, 267 blz.

¹⁰⁵ WASHINGTON RESEARCHERS, Wish List For Competitive Research, [WWW-document] URL. <http://www.researchers.com>, 1998

Hoofdstuk 3: van concurrentiële gegevens tot concurrentiële intelligentie

In dit deel zullen we op een gedetailleerde manier aantonen wat de verschillen zijn tussen concurrentiële gegevens, concurrentiële informatie en het concurrentiële intelligentieproduct (dat het resultaat is van het concurrentiële intelligentieproces). Daarnaast zullen we ook aandacht hebben voor elk van hun kenmerken.

3.1.1. Van gegevens tot verstandige beslissingen, een informatie hiërarchie.

Het is noodzakelijk om een duidelijk zicht te hebben op de relatie tussen gegevens, informatie en intelligentie enerzijds en kennis en het nemen van verstandige beslissingen anderzijds. (zie infra, figuur 3.1.)

Concurrentiële gegevens kunnen gezien worden als de grondstoffen voor de productie van informatie. Maar toch is het mogelijk de informatie van het ene niveau binnen de onderneming, in een ander niveau te gebruiken als gegevens die verder verwerkt worden tot informatie.¹⁰⁶

Kennis kan gedefinieerd worden als *“het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te (gaan) voeren door gegevens (van externe bronnen) te verbinden, te laten reageren met eigen informatie, ervaringen en attitudes”*.¹⁰⁷ Het proces dat tot deze kennis leidt wordt ook wel leren genoemd.

In een andere context kan kennis ook gezien worden als de stock van wat een individu of een groep weet, of denkt te weten.¹⁰⁸

Volgens Timothy W. Powell is het mogelijk om zes verschillende omzettingen (O) te onderscheiden (zie figuur 3.1.). We geven ze in het kort weer:

De verzameling (O1): De gegevens worden verzameld vanuit diverse gegevensbronnen.

De aggregatie (O2): De losse gegevens worden geaggregeerd tot informatie. Om de informatie voor te bereiden op de analyse wordt deze gezuiverd en bewerkt zodat het mogelijk wordt om de bekomen informatie te vergelijken.

De analyse (O3) Bij de analyse kunnen vergelijkingen gemaakt worden met andere gegevens, ook kan er andere informatie bij betrokken worden. De informatie wordt in deze omzettingfase geïnterpreteerd.

De communicatie. (O4) De intelligentie wordt gecommuniceerd aan de beslissingsnemer (de intelligentiegebruiker). Deze communicatie moet aangepast worden aan de behoeftes van de intelligentie gebruiker. De kennis kan nu toegepast worden.

Aanwending. (O5) De aanwending van de intelligentie voor een beslissing.

Uitvoering. (O6) De uitvoering van een actie of een reeks acties gefundeerd op de genomen beslissing. De uitvoering leidt uiteindelijk tot bepaalde resultaten.¹⁰⁹

¹⁰⁶ LUCEY, T. , *Inleiding management informatiesystemen*, Brussel, Samsom Uitgeverij, 1982, blz. 69, (140 blz.)

¹⁰⁷ WEGGEMAN, Mathieu, *Kennismanagement*, Lannoo, 1997, blz. 31

¹⁰⁸ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz..33-34, 558 blz.

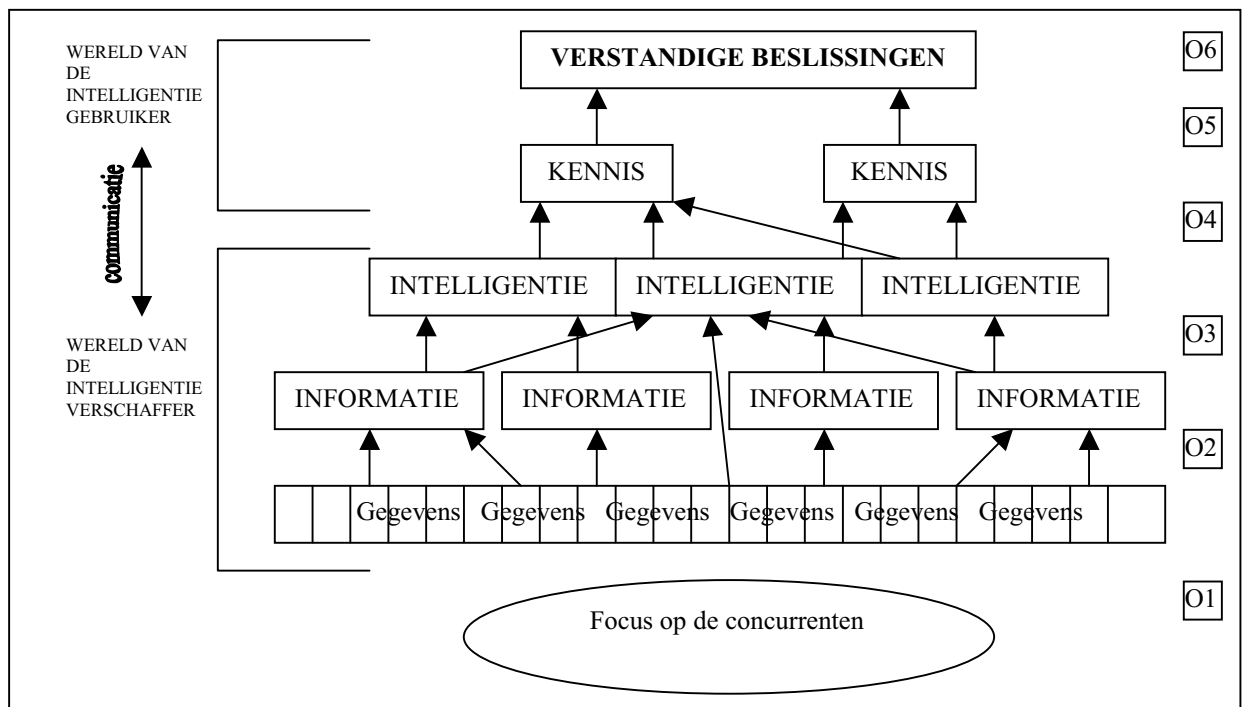
¹⁰⁹ POWELL, T.W. , *Analysis in business planning and strategy formulation*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.161-162, 293 blz.

Organisatorisch kan men twee groepen onderscheiden:

De intelligentieverschaffer. Wordt ook de concurrentiële intelligentie professional genoemd. ‘Hij’ kan ook een team of een afdeling zijn, we komen hierop terug. Hij zorgt ervoor dat de concurrentiële gegevens, de geïsoleerde feiten omgevormd worden tot concurrentiële intelligentie. De concurrentiële intelligentie professional is verantwoordelijk voor de optimalisatie van het concurrentiële intelligentieproces. Dit is het proces die de volgende fasen omvat: het verzamelen van de concurrentiële gegevens, het analyseren van de concurrentiële informatie en het verspreiden van de concurrentiële intelligentie aan de managers, en beslissingsnemers voor wie het bestemd is.¹¹⁰

De intelligentiegebruiker. Is de beslissingsnemer en men noemt hem ook de “intelligence user” of ‘de klant’ van de intelligentieverschaffer.

In de figuur hieronder worden de twee groepen voorgesteld als twee werelden, dit moet men toch enigszins nuanceren, daar de intelligentiegebruiker actief moet meewerken aan dit concurrentiële intelligentieproces. Anderzijds kan men stellen dat de intelligentieverschaffer een tweeledige filter is. Hij filtert de gegevens tot intelligentie en daarenboven beslist hij zelf of belangrijke informatie al dan niet wordt doorgegeven.



Figuur 3.1 De gewijzigde informatiepiramide.¹¹¹

¹¹⁰ PRESCOTT, John E. en GIBBONS, P.T., Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence. In : *The journal of business strategy*, november/december 1991, blz.21., (blz 20-26)

¹¹¹ BARABBA, V.P. en ZALTMAN, G., *Hearing the voice of the market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Boston, Massachusetts, Harvard business school press, 1991, blz. 44., 294 blz.

3.1.2. De concepten: gegevens, informatie en intelligentie.

Wat zijn gegevens? Wat is informatie? Wat is intelligentie? Wat is kennis?

Vraag het aan een manager, en telkens opnieuw zul je een ander antwoord krijgen.

De hoofddoelstelling is ‘meer bereiken met minder’, dit kan best geïllustreerd worden door een voorstelling van een informatiehierarchie. Inleidend kunnen we stellen dat we starten met veel GEGEVENS, door deze gegevens met elkaar in VERBAND te brengen, ontwikkelen we INFORMATIE, door de contextgebonden informatie te BEOORDELEN vormen we INTELLIGENTIE, naarmate we meer ZEKERHEID verkrijgen leidt dit tot KENNIS, en na toepassing van SYNTHESE (het samenbrengen van delen van kennis) creëren we WIJSHEID.¹¹² Op deze manier kunnen we tegelijkertijd de hoeveelheid gegevens verminderen terwijl hun waarde voor de gebruiker, ervan vergroot.

In veel ondernemingen worden de termen “gegevens”, “informatie”, “intelligentie” en “kennis” door elkaar gebruikt. Immers in veel publicaties kan de lezer het woord informatie gewoon vervangen door gegevens zonder dat de betekenis van het artikel daardoor ernstig wordt aangetast. Er bestaat verwarring omdat de sleutelconcepten zowel in de literatuur als in de praktijk onvoldoende gedefinieerd zijn.

Maar het verschil kennen tussen gegevens, informatie, intelligentie en kennis is nu juist één van de fundamenteën van concurrentiële intelligentie, daarom is het ook belangrijk om deze termen duidelijk af te bakenen.

Een eerste voorbeeld om het verschil tussen de termen te verduidelijken: indien er een persoon is die weet dat een concurrent verleden jaar 133 werknemers had, en als er een andere persoon is die zeker is dat het er 86 zijn dit jaar, dan zijn dit gegevens. Informatie ontstaat wanneer deze twee personen de gegevens samenbrengen (van 133 werknemers naar 86 werknemers). Intelligentie verkrijgt men pas na analyse, wanneer men uit de informatie besluit dat de concurrent een strak financieel beleid voert, zou men eruit kunnen afleiden dat de onderneming in een nabije toekomst een overname of acquisitie zal doen.¹¹³

Een tweede voorbeeld: Van concurrentiële gegevens tot een profiel van een concurrent.

Een onderneming in de chemische sector heeft de volgende concurrentiële gegevens over een belangrijke concurrent:

-Door concurrent Z verliest de salesmanager twee offertes

-Een wetenschapper van de Onderzoeks- en Ontwikkelingsafdeling komt te weten dat concurrent Z een nieuw patent liet registreren.

-De hoofdverantwoordelijke van de personeelsafdeling zegt dat concurrent Z twee nieuwe ingenieurs heeft aangeworven.

Indien deze concurrentiële gegevens afzonderlijk bekeken worden, zeggen ze niet veel. Maar wanneer men ze samenbrengt, wordt het mogelijk om een profiel van concurrent Z maken.

Nadat de gegevens geanalyseerd werden verkreeg men de volgende concurrentiële intelligentie: concurrent Z heeft investeringen gedaan in nieuwe technologieën, en bijgevolg moet het management nu snel handelen.¹¹⁴

¹¹² BARABBA, V.P. en ZALTMAN, G., *Hearing the voice of the market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Boston, Massachusetts, Harvard business school press, 1991, blz. 25., 294 blz.

¹¹³ BAATZ, E.B., *Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts*. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), september 15, 1994

¹¹⁴ FULD, L., *A Recipe for Business Intelligence Success*. In : *The Journal of Business Strategy*, januari/februari 1991, blz. 12-13, (blz. 12-17)

3.1.2.1. Concurrentiële gegevens

Zoals we het reeds definieerden zijn concurrentiële gegevens (vaak ook aangeduid met het Latijnse equivalent 'data') ruwe, niet gecontroleerde, niet gestructureerde en niet-geïnterpreteerde input over de concurrenten.¹¹⁵ Deze input kan de symbolische weergave zijn van getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten.

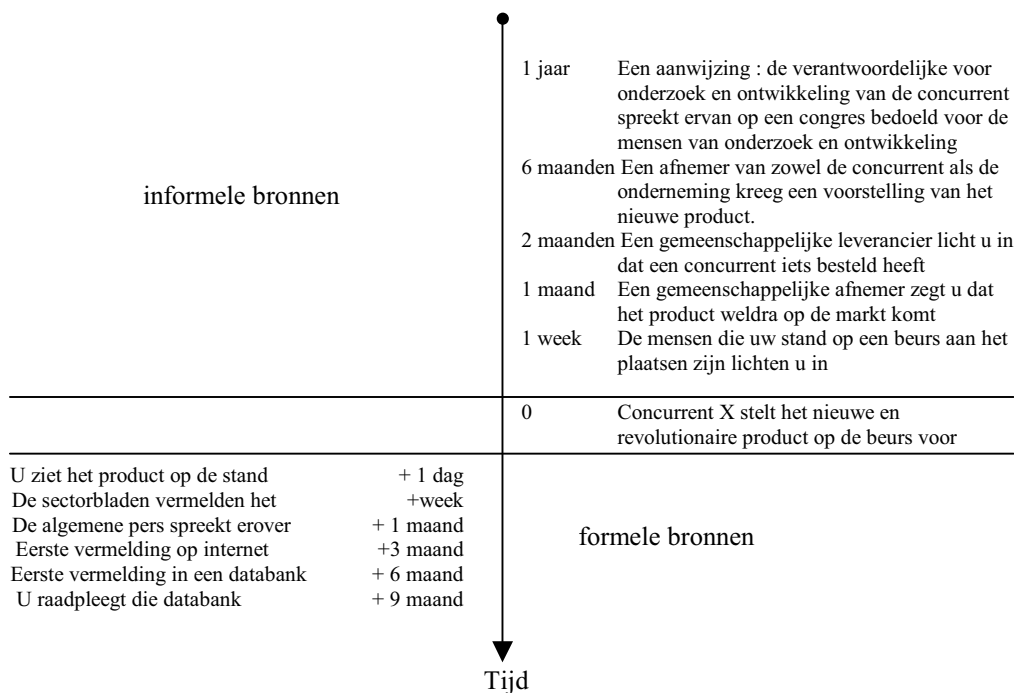
Voorbeelden van ruwe gegevens zijn onder meer: de verslagen door leden van de verkooptploeg over handelingen van concurrenten, artikels in sectorpublicaties, gedownloadte gegevens van een concurrent zijn Internetsite, aankondigingen die een concurrent doet over zijn nieuwe producten en de slotkoersen van het aandeel van een concurrent.¹¹⁶

Wel dient men opmerkzaam te zijn, want gegevens die men tamelijk vlug bekomt zijn niet altijd de meest actuele gegevens.

Het is niet omdat je gegevens over de concurrenten in een database vindt dat het de meest actuele gegevens zijn, wel kan het erop lijken dat deze gegevens actueel zijn. (zie voor een voorbeeld figuur 3.2. hieronder)

De meest tijdige en actuele gegevens over een concurrent vindt u meestal plaatselijk, zeer dicht bij de kantoren van de concurrent, daar waar het verkooppersoneel naartoe gaan, enzovoort. Hoe verder u zich verwijderd van de concurrent zijn kantoren, hoe ontastbaarder deze gegevens voor u zullen zijn.

De figuur hieronder, is een voorbeeld van de lancering van een nieuw product door een concurrent. Er wordt een relatie getoond tussen de tijd en de bronnen van concurrentiële gegevens.



Figuur 3.2 De lancering van een nieuw product door een concurrent en de concurrentiële gegevens die men daarbij kan bekomen.¹¹⁷

¹¹⁵ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 9-10, 267 blz.

¹¹⁶ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz..59-60, 558 blz.

¹¹⁷ BLOCH, Alain , *L'intelligence économique*, Paris, Editions Economica, 1996, blz. 62-63, (108 blz)

De meest actuele en tijdige gegevens over Kraft vindt men bijvoorbeeld rondom zijn hoofdkantoren, of in de nabijheid van zijn fabrieken. Indien u verder weg gaat om de gegevens te vinden zou het wel eens kunnen dat u nooit over de concurrent zult horen, totdat het bijvoorbeeld in de Financieel Economische Tijd verschijnt. Maar dan zal het al lang te laat zijn.¹¹⁸

- a) De gegevens over om het even welke concurrent vallen uiteen in drie categorieën:

De gedragingen van de concurrent: individuele acties of een patroon van acties (of geen actie), verwijzen naar gedragingen. De reeks van acties die concurrenten ondernemen is immens. Zo kan men bijvoorbeeld kijken naar de acties van de concurrenten met betrekking tot de producten en de afnemers. Men kan bestuderen op welke manier ze klanten aantrekken, enzovoort.

Verklaringen door de concurrent zelf en verklaringen van anderen over een concurrent: de woorden gebruikt door de concurrenten zelf of door anderen over de concurrenten zijn verklaringen. De woorden kunnen zowel in gesproken als geschreven vorm bestaan. De verschillende onderwerpen waarover concurrenten verklaringen doen is enorm: financiële resultaten, nieuwe productintroducties, sluiting van een fabriek, fusies en aanwinsten, personeelwisselingen en verwachtingen voor de toekomst, dit om er maar enkele te noemen.

Structuurverandering bij een concurrent : Dit staat niet los van gedragingen en woorden. Veranderingen in de financiële balansstaat van een concurrent zijn voor een deel het gevolg van investeringen zoals deze in onderzoek en ontwikkeling, uitrusting, personeel. Verder doen concurrenten soms verklaringen over veranderingen in de activa, over allianties, en over de ondernemingsinfrastructuur.

- b) Gegevenskenmerken.

Kwantificeerbare concurrentiële gegevens: verkoopscijfers, financiële prestaties, fabricagecapaciteit, het aantal werknemers.

Tijd: Gegevens kunnen enkel verwijzen naar het verleden, het heden en de toekomst.

Een voorbeeld ter illustratie: een verklaring, dat de jaarlijkse verkoopsgroei van een concurrent 15 procent is heeft beslist andere gevolgen, wanneer het verwijst naar de laatste 2 jaar of indien het zou verwijzen naar de geraamde groeivoet voor de komende 10 jaar. Een manager kan hierbij de volgende vraag stellen:” Zijn dat de huidige prijzen, van die welbepaalde concurrent, of zijn het de prijzen van verleden jaar?”

Nauwkeurigheid: Verschillende graden van nauwkeurigheid of accuraatheid zijn mogelijk. Algemeen kan men stellen, dat de gegevens die nauwkeuriger zijn, beter zijn voor de analyse. Maar in sommige gevallen is het eerder een verspilling van tijd en middelen om naar nog meer accuraatheid te streven.¹²⁰

¹¹⁸ FULD, L. M. en BILUS, F., Why bad intelligence happens to good people. In : *Marketing News Online*, Vol. 31, No. 15, 21 juli 1997, [WWW-document] URL: <http://www.mno.com>

Een voorbeeld, betreffende het verkoops promotieprogramma van een concurrent. Wat is het waard om na te gaan of het 5,9 miljoen euro, dan wel 6 miljoen euro kost? Indien die extra 100.000 euro een aanzienlijk verschil zou maken bij het beslissingsproces, dan zou die toegevoegde nauwkeurigheid nuttig zijn, anders niet.¹²⁰

Een tweede voorbeeld: of het marktaandeel van de concurrent nu 24,336 procent is, 26,894 procent is dan wel 25,389 procent, is niet zo belangrijk. Wat wel belangrijk is, is het feit dat de concurrent een redelijk goed marktaandeel heeft, van ongeveer 25 procent. Deze schatting kan in een paar dagen gebeuren, terwijl het vele weken zou kunnen duren voor een gewone studie hieromtrent.¹¹⁹

Beschrijvingen en opinies: beschrijvende gegevens omvatten schetsen van gedragingen van concurrenten (wat de concurrent gedaan heeft of aan het doen is), verklaringen (wat de concurrent zegt of heeft gezegd), of verandering in de structuur (bijvoorbeeld wijzigingen in de activa van de concurrent). Beschrijvende gegevens die gecontroleerd werden zijn de basis voor feiten. Daarnaast verwijzen opinies naar oordelen, gevolgtrekkingen, of interpretaties door een bepaalde persoon, over de gedragingen, de verklaringen, en de structuurveranderingen van een concurrent. Het zijn oordelen in de vorm van 'ik denk...'. Opinies kan men beter controleren.¹²⁰

Een voorbeeld van een concurrent die iets zegt over de sector:
Het is belangrijk om goed te luisteren naar wat een concurrent zegt over de sector, omdat het via deze weg mogelijk is om zijn gedrag en strategische denkpatronen te verstaan.¹²¹
Een concurrent zegt bijvoorbeeld het volgende in een televisieprogramma: "*De prijsconcurrentie in de sector is nog steeds zeer fel. Ondanks het feit dat ieders kosten zijn gestegen, blijken sommige bedrijven dit niet door te rekenen aan de consument. Op lange termijn is dit funest voor de winsten*". Deze concurrent kan hiermee bedoelen dat hij vindt dat deze prijsverlagingen niet meer langer kunnen. Ook zouden we hieruit kunnen afleiden dat deze concurrent het lastig heeft om verder te werken aan deze lage prijzen. Dit laatste kan men concurrentiële informatie noemen nadat het gecontroleerd werd.¹²²

3.1.2.2. Concurrentiële informatie

Informatie is gebaseerd op feiten. Het zijn nummers, statistieken, verspreide delen van gegevens over personen en ondernemingen, en de belangrijke zaken die ze gedaan hebben.¹²⁶ Wanneer de betekenis van de gegevens duidelijk is, wordt ze informatie genoemd.¹²³ De verheldering van deze betekenis, gebeurt in de meeste gevallen door een vergelijking van de geordende gegevens.¹²⁴ Men kan stellen dat **concurrentiële informatie** die gegevens zijn die gecontroleerd, gestructureerd en geïnterpreteerd zijn om inzicht te verwerven in de concurrentie.

Informatie is zo het resultaat van de kruising tussen gegevens en logica (het redeneren). Logica betekent: dat men in staat is om de gegevens te ordenen en te organiseren, en zich daarbij ook een mening kan vormen. Het is belangrijk om

¹¹⁹ TYSON, Kirk W. M., The Link Between Competitive intelligence and Strategic Management. In : *Strategic Leadership Forum*, Vol. 26, No. 1, 1998, <http://strategis.ic.gc.ca> (publication date: 25-08-1998)

¹²⁰ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz. 59-63., 558 blz.

¹²¹ ROTSCCHILD, William E., Who are your future competitors?. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.14, (blz 10-14)

¹²² DE PELSMAKER, P. en VAN KENHOVE, P., *Marktonderzoek Methoden en toepassingen*, Leuven/Apeldoorn, Garant, blz.584-585., (737 blz.)

¹²³ BARABBA, V.P. en ZALTMAN, G., *Hearing the voice of the market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Boston, Massachusetts, Harvard business school press, 1991, blz. 137., 294 blz.

¹²⁴ WEGGEMAN, Mathieu, *Kennismanagement*, Lannoo, 1997, blz.30

andere gebruikers te laten zien waarom men precies die conclusies trekt uit bepaalde gegevens.

Hieronder, geven we een lijst met algemene informatiekenmerken:

- Geëvalueerde gegevens zijn informatie.
- Informatie bekomt men door de verwerking van gegevens
- Informatie wordt in verband gebracht door de 'intelligence professional' (de analist). Maar daar informatie een product is van een beoordeling door de analist, wordt het door hem ook beïnvloed. Deze invloed is hoofdzakelijk afhankelijk van de logica van de analist: zijn denkwijzen en analyses zijn beïnvloed door zijn achtergrond, training, ervaring, en cognitieve oriëntaties.
- Informatie is ook veel kleiner in omvang dan de gegevens. Bijvoorbeeld: een grote hoeveelheid van financiële gegevens kan een onderneming in staat stellen om informatie te bekomen over de cashflow van een concurrent.¹²⁵

3.1.2.3. Concurrentiële Intelligentie

Intelligentie is de verzameling van stukken van informatie die gefilterd, gedistilleerd en geanalyseerd werden.¹²⁶ Het is dat deel van het totale informatiepakket dat gebruikt wordt om beslissingen mee te nemen.¹²⁷

Nochtans is intelligentie een moeilijk te definiëren term omdat het zowel een product als een proces is. Het product is de bruikbare informatie, de output van het intelligentieproces. Het op een systematische manier verwerven, evalueren, en produceren van bruikbare informatie is het proces.¹²⁸ Zie ook de definitie van Ian Gordon voor concurrentiële intelligentie, in het eerste hoofdstuk.(supra, blz.6, 1.1.2.)

Een voorbeeld: 'Opgelet voor slechte concurrentiële gegevens!'

Een farmaceutische onderneming vernam dat een concurrent een alliantie zou vormen met een andere concurrent om ook medicijnen te produceren, die verkrijgbaar zijn zonder een doktersvoorschrift.

De Wall Street Journal en ook andere nieuwsbronnen suggereerden dat het concurrerende product binnen de zes maanden op de markt zou komen.

De verkoopsploeg vernam dit gerucht natuurlijk ook en was bang dat de eigen verkoop eronder zou lijden. Om de bedreiging van deze concurrenten af te weren, vroeg de verkoopsploeg aan het management om de prijzen naar beneden te herzien, en meer reclamecampagnes te voeren.

Uiteindelijk bleek dit gerucht niet juist te zijn! De onderneming kwam hierachter door het gerucht van dichterbij te bekijken. Het ging hierbij als volgt te werk:

Eerst werden de concurrentiële gegevens verzameld (samenstelling en omvang van het personeel, ligging van de fabrieken waar de pillen geproduceerd worden, aanwijzingen voor de aanleg van voorraden door het bekijken van de gegevens met betrekking tot de invoer van grondstoffen, gegevens over de machines die gebruikt worden). Daarna werd er een model opgebouwd dat het mogelijk maakte, om zich een beeld te vormen van de mogelijke lanceringsscenario's bij het op de markt brengen van dit nieuwe concurrerende product. Na deze analyse kwam men te weten, dat het zeker nog twintig weken zou duren vooraleer de concurrenten hun product op de markt zouden kunnen brengen, en niet zes weken, zoals gepubliceerd werd. Met deze concurrentiële intelligentie was de onderneming in staat om zijn intensieve reclamecampagne uit te stellen tot juist voor de voorspelde productieintroductie van die twee concurrenten, die een alliantie vormden. Met de juiste

¹²⁵ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz..65-68., 558 blz.

¹²⁶ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 20-21, 300 blz.

¹²⁷ FAHEY, Liam., Books. In : *Planning Review*, september/oktober 1987, Vol.15, No.5, blz. 39.

¹²⁸ HERRING, J. P., Building a business intelligence system. In : *The Journal of business strategy*, mei/juni 1988

timing van deze marketingcampagne, kon de onderneming vermijden dat het veel aan marktaandeel verloor!¹²⁹

Hieronder wordt een opsomming gegeven van **tien basisbeginselen** voor de vervaardiging van intelligentie, dit voor zowel strategische als tactische intelligentie.

- Het moet duidelijk zijn, omdat het verstaanbaar moet zijn voor diegenen die het moeten gebruiken.
- Het moet betrouwbaar zijn, omdat verschillende waarnemers die dezelfde methodes (procedures) gebruiken het op dezelfde manier begrijpen.
- Het moet valide zijn, omdat het in de vorm gegoten is van concepten en maatstaven die de werkelijkheid vastleggen (betrouwbaarheid heeft betrekking op het instrument, validiteit heeft betrekking op het doel waarvoor het instrument gebruikt wordt).¹³⁰
- Gecentraliseerde controle. Om ongerechtvaardigde duplicatie te vermijden moet de intelligentie centraal gecontroleerd worden. Deze centrale controle is ook belangrijk als garantie voor een efficiënt en goed gebruik van alle middelen.
- Tijdigheid. De meest accurate en betrouwbare informatie of intelligentie is nutteloos als die er niet op tijd is.
- Systematisch gebruik. De bronnen moeten op een regelmatige basis gebruikt worden door middel van methodische opdrachten, en dit steunend op een diepgaande kennis van hun bekwaamheden en beperkingen.
- Objectiviteit. Elke verleiding om informatie aan te passen aan een vooraf bedacht idee moet bestreden worden.
- Toegankelijkheid. Intelligentie moet gemakkelijk beschikbaar zijn voor de gebruikers ervan. Intelligentie is namelijk waardeloos indien die niet toegankelijk is voor zij die het nodig hebben.
- Ontvankelijkheid. De intelligentieprofessional moet altijd ontvankelijk zijn voor de behoeften van de intelligentiegebruiker.
- Continue herziening. Intelligentie moet doorlopend herzien worden, en waar het nodig is bijgestuurd worden, en dit rekening houdend met alle nieuwe informatie die vergeleken moet worden met wat reeds geweten is.¹³¹

Het is wel degelijk intelligentie en niet informatie die de manager helpt bij het nemen van de juiste beslissingen.¹³² Het hebben van informatie verzekert dus niet dat daarmee de juiste beslissingen zullen genomen worden. Volgens Larry Kahaner, leven we trouwens niet meer in het informatietijdperk maar wel in het tijdperk van de intelligentie.

Concurrentiële intelligentie kan dus ook gezien worden als kennis in gebruik, kennis die de beslissingnemers informeert, en die bijgevolg de beslissingsvorming beïnvloedt.

Zowel de gegevens als de informatie leiden tot intelligentie. Het is niet nodig dat de gegevens en de informatie onmiddellijk gebruikt worden bij de beslissingsvorming. De gegevens en informatie kunnen op het bureau van de

¹²⁹ FULD, L. M. en BILUS, F., Why bad intelligence happens to good people. In : *Marketing News Online*, Vol. 31, No 15, 21 Juli 1997, [WWW-document] URL. <http://www.mno.com>

¹³⁰ WILENSKY, Harold. L., *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and industry*, New York: Basic Books, 1967, hoofdstuk 2, (226 blz.)

¹³¹ PODE, Adam., Loughborough University Business School, *Business Information Competitive Intelligence Marketing Warfare Strategic Planning, Industrial Espionage Environmental Scanning*, [internet document]URL. <http://info.lboro.ac.uk/departments>, 1996

¹³² FULD, Leonard M., *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz. 5, 482 blz.

beslissingsnemer blijven, of een deel van de beslissingnemer zijn kennis uitmaken, en dit voor onbepaalde tijd alvorens te worden geïntegreerd.¹³³

We bespreken nu uitgebreid de integratie van het catalogiseren, het interpreteren en het analyseren. Deze bespreking is belangrijk, omdat het ons in staat zal stellen om een globaal beeld te krijgen van de manier waarop concurrentiële gegevens worden omgevormd tot concurrentiële intelligentie:

Er kan uit allerlei bronnen ruw materiaal worden geput, maar veel van de verkregen gegevens zijn verouderd, onjuist, onnauwkeurig, misleidend of onvolledig. Hoewel de verzamelde gegevens onvolledig en onvolmaakt zijn, kan een algeheel beeld afgeleid worden, door de gegevensstukjes naast elkaar te leggen. Men kan dit het beste vergelijken met het maken van een puzzel waarbij men de puzzelstukjes nog moet zoeken. Een jaarverslag kan een beeld van de gezondheid van een onderneming geven. Dat beeld kan worden verscherpt door er informatie van bijvoorbeeld vakbladen en kredietbureaus naast te leggen.

Zijn de gegevens eenmaal verzameld, dan moeten ze worden samengebracht en moeten eventuele samenhangen en gemeenschappelijke elementen worden gesignaleerd.

De informatie moet vervolgens worden geïndexeerd en gecatalogiseerd, opdat eventuele nieuwe informatie snel aan de al verzamelde informatie kan worden gekoppeld. Tenslotte moet de relevantie van elk stukje informatie worden vastgesteld, op zichzelf en in samenhang met andere informatie. Te denken valt daarbij aan een alfanumeriek classificatiesysteem om de betrouwbaarheid en waarschijnlijkheid van elk stukje informatie te beoordelen. In dit stadium verandert de informatie in intelligentie.

De intelligentie moet overgedragen worden van de intelligentieverschaffer naar de intelligentiegebruiker. De intelligentiegebruiker is dan meestal het management, die de intelligentie gebruikt bij het formuleren van strategieën.¹³⁴

Voorbeeld 1: zowel gegevens als informatie resulteren in intelligentie

Een verslag dat een verkoper schreef, na een klantenbezoek, en waarin belangrijke kenmerken over een nieuw product van de concurrent staan, of een gerucht dat een concurrent zijn productiecapaciteit aan het uitbreiden is voor welbepaalde producten, kan zeer vlug opgenomen worden in de beslissingsvorming.

De analist zoekt onder meer antwoorden op de mogelijke productintroductie van de concurrent. De strategie van deze welbepaalde concurrent kan gevolgen hebben voor de eigen onderneming. De analist kan daarvoor verschillende mogelijke acties identificeren (scenario's). Het gegeven 'de uitbreiding van de productiecapaciteit van een concurrent' wordt dan gebruikt om concurrentiële intelligentie voort te brengen, die relevant is voor de beslissingsvorming.

Voorbeeld 2: hoe kunnen gegevens en informatie gebruikt worden in het beslissingsproces?

In een onderneming kreeg het top management verschillende meldingen van zijn verkoopsploeg over de prijsveranderingen bij een concurrent (gegevens). Na analyse van deze meldingen, kon het management inzien dat de concurrent systematisch zijn prijs liet zakken (informatie). Deze informatie, kon geen intelligentie genoemd worden totdat het management het volgende vroeg: 'betekenen die prijsverlagingen dat de concurrent systematisch aftast op welke manier het marktaandeel kan veroveren, of betekent het dat ze een potentiële toetreders tot hun markt proberen af te schrikken?'

¹³³ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz. 67-68., 558 blz.

¹³⁴ GULLIFORD, James, *The challenge of competitor intelligence*. In: *Management Services*, januari 1998, blz. 20-22.

Dit laatste voorbeeld toont dat zowel het management en de andere beslissingsnemers actief betrokken moeten worden bij het concurrentiële intelligentieproces. Intelligentie vereist van zowel de analist, maar vooral van de manager om te denken en om bepaalde belangrijke vragen te stellen.¹³³

3.1.2.3.1. Verskillende intelligentiemodellen:

Benjamin Gilad onderscheidt drie totaal verschillende soorten intelligentiemodellen. Een eerste is een **passief toezichtstelsel** ('monitoring system') voor 'early warning'.

Een tweede model is een systeem voor het **ondersteunen van tactische aangelegenheden**. Een derde intelligentiemodel tenslotte, is het model dat dient ter **ondersteuning van het topmanagement**, bij het nemen van strategische beslissingen.

We kunnen dit het best illustreren aan de hand van de volgende voorbeelden.

Een voorbeeld van het eerste intelligentiemodel: bij het doornemen van de verslagen die gemaakt werden, tijdens buitenlandse opdrachten, kwam 3M erachter dat één van zijn belangrijke afnemers een fabriek voor koelcompressoren aan het bouwen was in Litouwen, en dit zes maanden voordat het voor de eerste keer in een krant verscheen.

Een voorbeeld voor het tweede intelligentiemodel: bij MassMutal, een onderneming in de verzekeringssector helpt concurrentiële intelligentie de verkooptploeg om op de hoogte te blijven van nieuwe soorten levensverzekeringsproducten die de concurrenten aanbieden.

Een voorbeeld in de telecommunicatiesector voor het derde intelligentiemodel: Southwestern Bell Telephone, doet aan 'war-gaming' (zie hieronder bij de hulpmiddelen) oefeningen om de strategische planners voor te bereiden op de meest onvoorziene gebeurtenissen in de snel evoluerende telecommunicatiesector.¹³⁵

3.2. Concurrenten als leerbron

Dit is een ander oogpunt, om te kijken naar de concurrentiële arena.

Concurrentiële intelligentie en kennismanagement specifiek gericht op de concurrenten zijn nauw met elkaar verbonden. Zo staan leren en kennis ook nauw met elkaar in verband. Leren is namelijk kennis verwerven om die te gebruiken.¹³⁶

En net zoals concurrentiële intelligentie kan gezien worden als een proces, is het leren van en over de concurrenten vanzelfsprekend ook een proces.

Eigenlijk kan men concurrentiële intelligentie zien als een onderdeel van kennismanagement. Concurrentiële intelligentie focust zich dan enkel op het externe van de onderneming, en meer bepaald op de concurrenten, terwijl kennismanagement zowel de interne als de externe kennis beheerst. Concurrentiële intelligentie moet voor een deel onderbouwd worden door een kennismanagementstrategie. Spijtig genoeg zien niet alle concurrentiële intelligentie professionals dit in.¹³⁷

¹³⁵ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), 15 september 1994

¹³⁶ VAN ROBAEYS, N., *Stapstenen*, Leuven, Acco, 1997, blz.138.

¹³⁷ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), [internet document] URL. <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>, 12-04-1999

Er kunnen drie verschillende soorten van leren over en van de concurrenten worden onderscheiden: het beschrijvend leren, het vergelijkend leren en het verbredend leren. Elk van deze vormen van leren over de concurrenten komen hieronder aan bod:

Het beschrijvend leren. Dit is het meest fundamentele niveau van het leren over en van de concurrenten. Dit is leren over individuele concurrenten, het leren dat de concurrenten beschrijft.

Het houdt het verkrijgen en verwerken van gegevens en informatie over een welbepaalde concurrent in, dit teneinde zijn ontelbare kenmerken te kunnen beschrijven en af te bakenen. Dit leren is enkel mogelijk indien men een concurrentieanalyse doet in de smalste betekenis van de term, bijvoorbeeld bij het opmaken van het profiel van een individuele concurrent.

Het vergelijkende leren. Is het leren door de vergelijking van twee of meerdere concurrenten.

Zo is het bijvoorbeeld nodig om de voorspellingen omtrent de toekomstige strategieën van een of meerdere concurrenten te vergelijken. Dit wordt dan gedaan, om te kunnen anticiperen op wat de concurrenten van plan zijn. Vergelijkend leren doet inzichten en conclusies ontstaan die niet kunnen voortkomen uit het analyseren van een individuele concurrent.

Indien we het vanuit een analytische invalshoek bekijken: met een individueel profiel van een concurrent, zal het niet mogelijk zijn om te verstaan wat de invloeden zijn van een strategische zet van deze concurrent op de andere spelers in de markt. Het is dus noodzakelijk dat men hierbij een kruislingse concurrentieanalyse doet.

Het verbredend leren. Verbredend leren wordt veroorzaakt door de aandacht die men heeft voor de concurrenten. In vele opzichten zijn beschrijvend en vergelijkend leren eerder een middel dan een doel: ze leiden tot verbredend leren, dat op zijn beurt de beslissingsvorming informeert. Verbredend leren, anderzijds, verwijst naar het leren over de concurrentiële omgeving, dat nuttig is voor het beslissingsproces.

Verbredend leren doet zich voor indien een persoon zich bijvoorbeeld het volgende afvraagt: hoe kan het leren door de focus die men heeft op de concurrenten, aanwijzingen geven van veranderingen bij de eindgebruikers, de distributiekkanalen, de leveranciers, technologieën, enzovoort.

Het leren over zichzelf. Beschrijvend, vergelijkend en verbredend leren voorziet in de middelen om te leren over zichzelf.

Het vergelijken van de eigen onderneming met die van de (potentiële) concurrenten maakt het voor een onderneming mogelijk om zijn marktstrategieën en zijn knowhow te herzien. Men kan stellen dat het enkel mogelijk is om zijn eigen onderneming volledig te kennen, indien men ook weet hoe deze concurrenten te werk gaan. Een referentie naar de (potentiële) concurrenten is dus altijd nodig indien men de vooroordelen wil vermijden, die eigen zijn aan een zelfbeoordeling.

Het leren over en van de concurrenten onstaat geleidelijk naarmate een onderneming gegevens verzamelt en deze verwerkt tot concurrentiële intelligentie, deze beoordeelt en tenslotte aanwendt in het beslissingsproces. Concurrentiële kennis en het leren over en van de concurrenten zijn nauw met elkaar verbonden omdat kennis over en van de concurrenten zowel een input als een output is in het concurrentiële leerproces. Op eender welk ogenblik is de stock van concurrentiële kennis die een

individu of van een groep heeft, het resultaat van eerdere oordelen. Deze stock van concurrentiële kennis wordt ook geïntegreerd in het concurrentiële leerproces.

De veranderingen in de concurrentiële omgeving brengen een onderneming ertoe om de concurrentiële kennis te herbepalen. Het concurrentiële leren wordt dus op gang gebracht door veranderingen in de gedragingen, woorden, of organisatorische eigenschappen van de concurrenten. Deze veranderingen kunnen waargenomen worden door de onderneming zelf, of worden aan het licht gebracht door derden zoals consultants, klanten of leveranciers. (wij komen hierop terug bij de bespreking van de bronnen voor concurrentiële informatie)

Voorbeelden:

De aankondiging van een concurrent dat hij stopt met de ontwikkeling van een bepaalde productlijn kan leiden tot een uitgebreide herbeoordeling van voorafgaande feiten, assumpties en projecties die betrekking hebben op die bepaalde concurrent.

Een concurrent kan verschillende initiatieven nemen: zoals de verwijzing naar het toewijzen van extra middelen aan een onderzoeks- en ontwikkelingsproject, de aankondiging van een alliantie of het verhogen van de productiecapaciteit. Indien er een actie is van een concurrent die gezien wordt als een belangrijke bedreiging voor de eigen onderneming. Kan dit aanleiding geven tot bepaalde vragen met betrekking tot deze concurrent, zoals: 'Waarom namen ze dit initiatief?', 'Wat is de kans dat de potentiële zet van een concurrent succesvol zal zijn?', 'Op welke manier kan men een zet van een concurrent neutraliseren?', enzovoort.

Een voorbeeld: 'Actie reactie'

Een onderneming introduceert een nieuw product, verlaagt de prijs in een distributiekanaal of doet een aankondiging op een beurs, en volgt daarna zeer nauwgezet de tegenzetten en acties van andere entiteiten zoals concurrenten, distributiekanaalen, en eindafnemers.

Ondernemingen kunnen dus ook leren door het opvolgen van de tegenzetten die de concurrenten doen nadat ze zelf tot een actie overgingen.

Zulke initiatieven verhogen de kans, om bepaalde fouten te ontdekken ('early warning'), en deze bij te stellen. Dit kan op domeinen zoals: de merkentrouw bij klanten, de prijsgevoeligheid, en de drang om een aanbod van een concurrent te negeren. Deze manier van leren wordt door veel te weinig ondernemingen gebruikt.¹³⁸ Op concurrentieel intelligentievlak is dit laatste wel zeer belangrijk. Concurrentiële intelligentie over de reactie van een concurrent, na de uitvoering van een strategie kan tot nieuwe inzichten leiden. Ook kan men op deze manier de effectiviteit van de eigen strategie nagaan, terwijl men toch nog strategische correcties kan doen, als reactie op eventuele tegenzetten van concurrenten.¹³⁹

¹³⁸ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz..33-46, 558 blz.

¹³⁹ HERRING, J.P., The Role of intelligence in formulating strategy. In : *Journal of business strategy*, sept./okt. 1992, blz. 59.

Hoofdstuk 4: de evolutie van concurrentiële intelligentie.

Dit hoofdstuk baseert zich voornamelijk op een werk van J.E. Prescott, die Professor Business Administration is aan de universiteit van Pittsburg.¹⁴⁰ Prescott is één van de weinigen die getracht heeft om het concurrentiële intelligentieveld in tijdsperspectief te bespreken. Volgens ons is dit trouwens de manier om te begrijpen waarom er soms verwarring bestaat omtrent de term concurrentiële intelligentie

Door het geven van cursussen over concurrentiële intelligentie hoopt Prescott, bij te dragen tot de algemene aanvaarding van het concurrentiële intelligentievak¹⁴¹

Dit deel zal duidelijk maken waarom er binnen de concurrentiële intelligentiebranche verschillende strekkingen zijn die bepaalde activiteiten binnen het concurrentiële intelligentieproces (verzamelen, analyseren, verspreiden en beslissen) centraler stellen dan andere.

Wat meer is, dit deel over de evolutie van concurrentiële intelligentie kan dienen als een audit-tool, die een onderneming in staat zal stellen om te kijken op welke punten het zich nog niet genoeg concentreert. Dit is dus een zeer belangrijk hoofdstuk omdat het een zeer goed beeld geeft van het concurrentiële intelligentievakgebied in het algemeen.

4.1. De fasen in de evolutie van concurrentiële intelligentie

De evolutie van concurrentiële intelligentie (CI) kan het best geschetst worden aan de hand van vier grote fasen.

De eerste fase: het verzamelen van concurrentiële gegevens deed zich voor in de jaren zestig en zeventig. Rond 1980 begon de volgende fase: sector- en concurrentieanalyse, deze was het sterkst van midden tot eind de jaren tachtig. De laatste ontwikkelingsfase kan getypeerd worden als concurrentiële intelligentie voor strategische beslissingen. En de toekomst steunt op de ontplooiing van concurrentiële intelligentie als een bron van concurrentieel voordeel en wordt bestempeld als: concurrentiële intelligentie als kerncompetentie.

De fasen die beschreven zijn in de tabel hieronder zijn gefundeerd op een combinatie van vijf eigenschappen: de complexiteit van het formele en informele concurrentiële intelligentienetwerk, het evenwicht tussen intelligentie die georiënteerd is naar strategische versus tactische beslissingen, het soort en de mate van analyse die is uitgevoerd op de concurrentiële gegevens, de link tussen concurrentiële intelligentie en het beslissingsproces en tenslotte, de belangstellingsgraad van het topmanagement voor concurrentiële intelligentie.¹⁴²

¹⁴⁰ PRESCOTT, John. E., associate professor of Business Administration, University of Pittsburgh, M. Katz Graduate School of Business Administration, The evolution of competitive intelligence. In : *International Review of Strategic Management*, 1995, Vol. 6, blz. 76-90.

¹⁴¹ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 225, 300 blz.

kenmerken	fases :			
	concurrentiële gegevens verzamelen	sector en concurrentie analyse	concurrentiële intelligentie	concurrentiële intelligentie als een kerncompetentie
<i>Periode</i>	Voor 1980	1980-1987	1988-1998	Vanaf 1998
<i>Belangrijkste gebeurtenis voor de overgang naar de volgende fase</i>	Porter's boek 'Competitive Strategy'	Oprichting van de SCIP	The Competitive Intelligence Review	CI cursussen onderwezen in hogescholen en universiteiten over de hele wereld
<i>Eigenschappen:</i>				
De mate van formaliteit	informeel	ontstaan van formele afdelingen	formeel	integratie van formeel en informeel
Oriëntatie van de beslissingen	tactisch	tactisch	tactisch & strategisch	strategisch
Analyse	geen of weinig	beperkt tot het kwantitatieve	zowel kwantitatief als kwalitatief	nadruk op het kwalitatieve
Link met het beslissingsproces	weinig	zwak	sterk	onmiddellijke input
belangstelling van het topmanagement	laag	beperkt	matig	hoog
<i>Belangrijkste plaats voor CI personeel</i>	bibliotheek / marketing	planning / marketing	marketing / planning / CI-afdeling	CI-afdeling / marketing / planning
<i>Belangrijke punten zijn:</i>	De ontwikkeling van vaardigheden in het verwerven van informatie	Het uitwerken van een business case voor concurrentiële intelligentie Spionage imago Ontwikkeling van analytische vaardigheden	de rol van de informatietechnologie Vraag versus aanbods gedreven concurrentiële intelligentie Contra-intelligentie internationale concurrentiële intelligentie Concurrentiële technische intelligentie	Managing the parallel process Intelligentie infrastructuur voor multinationals concurrentiële intelligentie als studie netwerk analyse

Tabel 4.1 De evolutie van concurrentiële intelligentie.¹⁴²

Volgens Prescott zijn er drie belangrijke gebeurtenissen die de aanvaarding van concurrentiële intelligentie in de business gemeenschap gewijzigd hebben, deze gebeurtenissen hebben elk hun invloed gehad op de ontwikkeling van de concurrentiële intelligentiebranche.

De **eerste** belangrijke gebeurtenis was de uitgave van Michael Porter's zeer gekende boek "Competitive Strategy" in 1980. Het boek bracht de manier waarop sectoren en concurrenten geanalyseerd konden worden onder de aandacht van de managers.

De **daaropvolgende** ingrijpende gebeurtenis was de oprichting van de Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). SCIP is een non-profit organisatie die zich toewijdt aan de kunst en de wetenschap van concurrentiële intelligentie. Het is een van de bedoelingen van SCIP om helderheid te brengen omtrent het concurrentiële intelligentieveld. Met de oprichting van SCIP, had de concurrentiële intelligentiebranche eindelijk een forum dat zichtbaar was.¹⁴² SCIP werd in 1986 opgericht, in de Verenigde-Staten en had begin 1999 wereldwijd 6700 leden in 44 landen waarvan 25 procent buiten de Verenigde-Staten. SCIP-leden zijn meestal verantwoordelijk voor het analyseren van informatie over de concurrenten en de concurrentiële omgeving, bij het verzamelen en het verspreiden van informatie zijn ze wel gebonden aan een ethische code (infra, blz. 105, hoofdstuk 9). Van de leden wordt verwacht dat ze zich houden aan een reglement dat hen vaag verzoekt de wet te volgen, zichzelf bekend te maken als ze vragen stellen en onethische praktijken te

¹⁴² PRESCOTT, John. E., associate professor of Business Administration, University of Pittsburgh, M. Katz Graduate School of Business Administration, The evolution of competitive intelligence. In : *International Review of Strategic Management*, 1995, Vol. 6, blz. 76-79.

vermijden. Het doel is hun ondernemingen voorzien van een dynamische concurrentiële kracht. De SCIP-leden zijn betrokken bij alle dimensies van het concurrentiële intelligentievak.¹⁴³ SCIP-Belgium werd opgericht in 1997 en kadert in een Europees netwerk dat zich stap voor stap aan het vormen is.¹⁴⁴

In de loop van 1997 werd er ook een Europees SCIP-kantoor geopend te Brussel.¹⁴⁵ Begin 1999 waren er ongeveer 719 SCIP-leden in Europa, waarvan ongeveer 35 in België.¹⁴⁶ De oprichting van SCIP-België draagt bij tot de wens van SCIP-Verenigde-Staten om zich te decentraliseren en op deze manier de Europese culturele en economische verscheidenheid te ontmoeten. Het is ook de ambitie van SCIP-België om nieuwe leden aan te trekken van zowel de KMO's als de multinationals.¹⁴⁷

De **derde** belangrijke gebeurtenis was de uitgave van "The Competitive Intelligence Review" (CIR), die een ruime verspreiding van nieuwe ontwikkelingen op het gebied mogelijk maakte.

Een **vierde** belangrijke gebeurtenis is het onderricht van het concurrentiële intelligentievak in verschillende hogescholen en universiteiten.¹⁴²

Hieronder zullen we elke fase grondig bespreken. Voor elke fase zullen we telkens spreken over de ondernemingen die het meest vooruitstrevend zijn op het gebied van concurrentiële intelligentie.

4.1.1. De eerste fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie

Dit is de fase waarin het concurrentiële intelligentiewerk zich vooral concentreerde op het verzamelen van concurrentiële gegevens. Onder concurrentiële gegevens wordt hier verstaan de gegevens omtrent de concurrenten en de concurrentie.

Het verzamelen van concurrentiële gegevens gebeurde eerder op een ad hoc basis, en er werd bijna geen analyse van deze gegevens gedaan. Het hoofddoel was het vinden van informatie over de concurrenten en over de concurrentie. Het verzamelen van concurrentiële gegevens en de verwerking ervan gebeurde eerder op een informele manier en er was geen goed functionerend concurrentieel intelligentieproces. Wel werden er door de ondernemingen dossiers aangelegd met informatie over hun concurrenten en over de structuur van hun sector, deze dossiers kwamen dan meestal in een lade terecht, waar men niets meer mee deed.

Algemeen gezien was er zeer weinig of geen betrokkenheid van het management in dit primitief concurrentiële intelligentieproces, en bijgevolg werden deze dossiers met informatie over de concurrenten en de concurrentie niet gebruikt binnen het strategische beslissingsproces van de onderneming.

Meestal liet men het concurrentiële intelligentiewerk over aan het bibliotheekpersoneel en meer specifiek aan de documentalisten. Ook de marketingafdeling werd met dit soort van werk belast, gezien ze al enige ervaring hadden met marktonderzoek die vooral afnemersgeoriënteerd was.¹⁴⁸

¹⁴³ SCIP, Brochure, Third annual SCIP European Conference (About SCIP) 11-13 November 1998

¹⁴⁴ BORRY, Marc, SCIP-president BeLux, Information, Strategie et intelligence. In : *Cahiers de la documentation*, 1998-2, blz. 50.

¹⁴⁵ SVENSSON, Kling Katarina en OXELHEIM, Lars, *The Development of Knowledge and Education in Business Intelligence in Sweden*, Paper, Zweden, Lund University, 1997; (zie ook de SCIP-site op internet voor meer informatie URL.

<http://www.scip.org/brussels.html>)

¹⁴⁶ <http://www.scip.org>, presentation, SCIP Membership in Europe, 1999

¹⁴⁷ SOHL, Piere, SCIP-president BeLux, Vive la competitive intelligence ! In : Roularta Media Group (*trends-tendances*), 30-10-1997

¹⁴⁸ PRESCOTT, John. E., University of Pittsburgh, The evolution of competitive intelligence. In : *International Review of Strategic Management*, 1995, Vol. 6, blz. 79-90.

4.1.2. De tweede fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie

Een grote verandering in het concurrentiële intelligentieveld gebeurde na de uitgave van M. Porter's boek 'competitive strategy'. Hoewel het boek een ruimer kader schetst dan het concurrentiële intelligentieveld, bracht het een nieuwe manier van denken over de concurrentie onder de aandacht van de managers. Het boek bespreekt een werkwijze voor het analyseren van sectoren en concurrenten. Maar spijtig genoeg zegt het niets over hoe men nu een concurrentieel intelligentiesysteem kan opzetten.

In deze periode was er trouwens een grote aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden voor de omzetting van concurrentiële gegevens in concurrentiële intelligentie, zo werden er verschillende analysetechnieken ontwikkeld en gebruikt. De meeste boeken in deze periode hadden vooral aandacht voor de methodes van gegevensverzameling en technieken voor het analyseren van de concurrentiële gegevens.

Het uitwerken van cases over concurrentiële intelligentie was bedoeld om het management te tonen: wat concurrentiële intelligentie is, waarom concurrentiële intelligentie belangrijk is, hoe het een hulpmiddel is bij het nemen van beslissingen, waar het concurrentiële intelligentieproces kan opgezet worden binnen de onderneming, en de middelen die hierbij nodig zijn.

De voorstanders van concurrentiële intelligentie binnen de onderneming hadden intern te kampen met het spionage-imago van concurrentiële intelligentie. Concurrentiële intelligentie schrok vele managers af omdat volgens hen, de onderneming op een negatieve manier in de pers zou kunnen komen. Dit is dan ook een van de vele redenen waarom ondernemingen liever niet over hun concurrentiële intelligentiesystemen spreken.

De meeste concurrentiële intelligentieprogramma's liepen in de marketing- en planningsafdelingen. Toch waren er in toenemende mate specifieke concurrentiële intelligentieafdelingen binnen de grotere ondernemingen.

Bij deze concurrentiële intelligentieprogramma's stelde men veeleer de volgende vragen: "Welke zijn de belangrijkste kenmerken van mijn sector?", "Wie zijn mijn concurrenten?", "Welke posities nemen mijn concurrenten in?". En stelde men niet zozeer vragen als: "Wat zullen mijn concurrenten hoogstwaarschijnlijk doen?", "Wie zullen mijn toekomstige concurrenten zijn, en hoe kunnen we erop anticiperen?"

De gegevensanalyse beperkte zich meestal tot kwantitatieve samenvattingen. Ook lag de nadruk meer op tactische dan wel op strategische beslissingen. En tenslotte was de betrokkenheid van het topmanagement binnen het concurrentiële intelligentieproces in deze fase zeer beperkt.

4.1.3. De derde fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie

Gedurende deze fase had men steeds meer aandacht voor de strategische impact van de concurrentiële intelligentie inspanningen.

Concurrentiële intelligentie was meer vraaggedreven, dit betekent dat de intelligentiegebruiker (de vrager) de opdracht geeft aan de intelligentieverschaffer (de leverancier, de 'intelligence professional'). Verder was er ook enige aandacht voor contra-intelligentie ('counterintelligence') in deze periode.

In de telecommunicatie- en farmaceutische sector, sectoren die vooral gedreven worden door nieuwe technologieën, waren er veel ondernemingen die benieuwd waren wat concurrentiële intelligentie voor hen kon betekenen op technologisch vlak. Op deze manier ontstond concurrentiële technische intelligentie, die we hoger reeds in het kort bespraken (supra, 1.2.2.2.3., blz18).

Daarbij komt dat men zich afvroeg hoe informatiesystemen konden gebruikt worden ter ondersteuning van concurrentiële intelligentie.

Doordat ondernemingen, meer en meer, op internationaal niveau met elkaar concurreerden, groeide de belangstelling voor internationale concurrentiële intelligentie. Een van de problemen hierbij was het feit dat er binnen grote ondernemingen op globale schaal verschillende concurrentiële intelligentiecellen waren, en men vroeg zich af hoe het mogelijk was om deze centraal te managen om op deze manier taakoverlappings te voorkomen.¹⁴⁸

Zo waren er in 1989 bij Mitsubishi te New York tussen de 650 en 800 werknemers die verantwoordelijk waren voor het verzamelen van concurrentiële gegevens over hun Amerikaanse concurrenten.¹⁴⁹

De concurrentiële intelligentie van vooruitstrevende ondernemingen zou men in deze fase als volgt kunnen samenvatten (zie ook tabel 4.1, supra):

De concurrentiële intelligentiecel is verantwoordelijk voor het formele concurrentiële intelligentieproces. Daarenboven is er een goede band met de intelligentiegebruikers die de verschillende concurrentiële intelligentieprojecten bepalen en financieren. Zowel kwalitatieve gegevens als kwantitatieve gegevens werden op een verfijnde manier geanalyseerd. Een groot aantal concurrentiële intelligentieprojecten concentreert zich vooral tot het produceren van een concurrentieel intelligentieproduct dat geschikt is bij het nemen van strategische beslissingen. Het topmanagement ziet de waarde van concurrentiële intelligentie dan ook duidelijk in.¹⁴²

4.1.4. De vierde fase in de evolutie van concurrentiële intelligentie

Sommige succesvolle ondernemingen beschouwen concurrentiële intelligentie als een functie en behandelen het op deze manier, weer anderen zien het als een product voor kaderleden. En de toekomstgerichte ondernemingen beschouwen concurrentiële intelligentie als een kerncompetentie.¹⁵⁰

De verzameling en de analyse waren belangrijke fases van het concurrentiële intelligentieproces, maar de effectiviteit van deze activiteiten zal afhankelijk zijn van de manier waarop het informele concurrentiële intelligentieproces verloopt. Het proces dat deze formele en informele concurrentiële intelligentieactiviteiten integreert, werd het parallelle concurrentiële intelligentieproces genoemd. Het is dus wellicht duidelijk dat het managen van dit informele proces zeer belangrijk zal zijn in de toekomst.

Zoals we dit reeds bespraken gebeuren de concurrentiële intelligentieactiviteiten bij multinationals veelal op verschillende geografische plaatsen. Het is dus van belang om na te gaan hoe deze concurrentiële informatie op een optimale manier kan

¹⁴⁹ GILAD, Benjamin, The Role of organized competitive intelligence in corporate strategy. In : *The columbia journal of world business*, Vol. 14, No. 4, winter 1989, blz.32., (blz 29-35)

¹⁵⁰ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996,blz. 39, 300 blz.

doorstromen tussen dochterondernemingen onderling of tussen de hoofdzetel en een dochteronderneming.¹⁴²

Vanaf 1999 werden er ook in België vanuit SCIP-BeLux inspanningen gedaan om concurrentiële intelligentie in de academische sfeer te brengen, dit in navolging van andere landen zoals Frankrijk, de Verenigde Staten en Zweden. Dit is niet altijd zo eenvoudig omdat concurrentiële intelligentie in Europa en vooral in België geassocieerd wordt met industriële spionage.¹⁵¹

Deze integratie van concurrentiële intelligentie in de academische sfeer is echter niet eenvoudig doordat er geen goed gefundeerd theoretisch kader voorhanden is, en ook omdat concurrentiële intelligentie misschien nog te veel een spionage imago heeft in België. Één van de analytische technieken die meer en meer aanvaard zal worden is netwerkanalyse. Bij netwerkanalyse onderzoekt men de verschillende soorten van relaties van een onderneming met zijn externe omgeving.

De concurrentiële intelligentie van vooruitstrevende ondernemingen zou men in deze fase als volgt kunnen samenvatten (zie ook tabel 4.1.):

Het concurrentiële intelligentieproces binnen een multinationale onderneming is wereldwijd opgezet, terwijl er toch ontvankelijkheid is op lokaal niveau.

Binnen de onderneming is er een bewustwording van de waarde van concurrentiële intelligentie voor de onderneming, en de werknemers nemen dan ook actief deel aan dit proces.

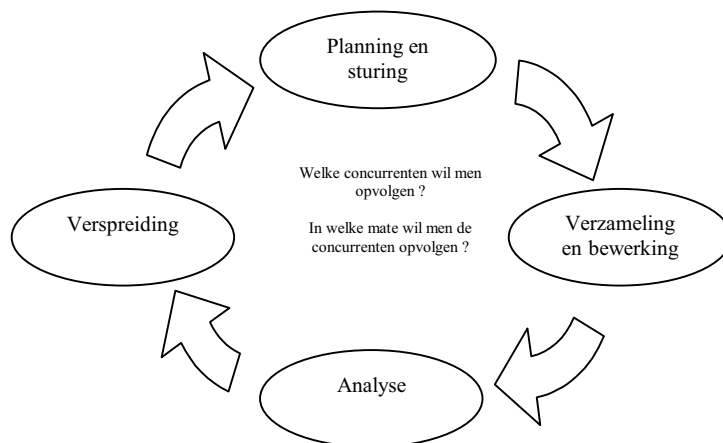
De analyse wordt voor het grootste gedeelte gedaan met kwalitatieve concurrentiële gegevens. Want een gegeven zoals bijvoorbeeld ‘de concurrent gebruikt zijn volledige capaciteit’ kan soms meer zeggen dan simpelweg een cijfer zoals ‘14,6’ die meestal als een feit aanzien wordt en in de praktijk soms meer gebruikt wordt.

Het concurrentiële intelligentieproduct wordt rechtstreeks in het strategische beslissingsproces opgenomen, en wordt daarnaast meestal ondersteund door een complex informatiesysteem, die wel eenvoudig in gebruik is. Het topmanagement gebruikt concurrentiële intelligentie als een hulpmiddel om de toekomstige concurrentiële arena beter in te schatten, en beschouwt het als wezenlijk deel van de lerende organisatie.¹⁴²

¹⁵¹ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondeline mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.; en HAEST, Ben, Consultant strategische marketing, *mondeline mededeling*, eigen interview, 6 oktober 1999

Hoofdstuk 5: het concurrentiële intelligentieproces

Concurrentiële intelligentie is meer een proces dan een product.¹⁵² Daarom is het belangrijk dat we hier dieper op ingaan. De intelligentiecyclus (zie figuur 5.1.), is een model, die het concurrentiële intelligentieproces op de meest eenvoudige manier kan verduidelijken.



Figuur 5.1 De intelligentiecyclus

5.1. De intelligentiecyclus.

De intelligentiecyclus is één van de betere concepten die het mogelijk maakt om de verschillende componenten van het concurrentiële intelligentieproces te verduidelijken. Het is het proces waarbij de ruwe gegevens worden omgevormd tot intelligentie waarmee men beslissingen kan nemen.¹⁵³

Een voorstelling van de waarde van informatie:

Waarde van informatie = (goede analyse van de behoeften) x (relevantie en kwaliteit van de bronnen) x (kwaliteit van de analyse) x (verspreiding en feedback) x (beveiliging)¹⁵⁴

De intelligentiecyclus is vanuit de militaire sfeer overgewaaid naar de bedrijfsliteratuur. En werd door verschillende auteurs aangepast aan de concurrentiële intelligentiebehoeften die ondernemingen hebben.¹⁵⁵

Zoals dit duidelijk te zien is in de bovenstaande figuur (supra, fig. 5.1.), kan men in de intelligentiecyclus vier fasen onderscheiden:

De eerste fase: **planning en sturing.**

Dit is de fase waarbij er een duidelijke identificatie moet gebeuren van de intelligentiegebruikers en hun behoeften.¹⁵⁶ Het management moet erbij betrokken

¹⁵² INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 45, 53 blz.

¹⁵³ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 43-45, 300 blz.

¹⁵⁴ MARTINET, B. en MARTI, Y-M., *L'Intelligence économique*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1995

¹⁵⁵ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons, 1984, blz.93, 357 blz.

¹⁵⁶ HERRING, J.P., Senior Management Must Champion Business Intelligence Programs. In : *The journal of business strategy*, , Vol. 12 N°5, september/oktober 1991, blz.50.

worden, en moet aangeven welke intelligentie het werkelijk nodig heeft. Hierbij is het belangrijk dat het management de juiste vragen stelt, met betrekking tot de concurrentiële intelligentiebehoeften. Deze fase kan men ook zien als het andere einde van de intelligentiecyclus, want eenmaal de intelligentie afgeleverd werd aan de intelligentiegebruiker, zal hij bijkomende intelligentiebehoeften hebben voor nog andere beslissingen.¹⁵³ De rol van intelligentiemanagement is voornamelijk het plannen en sturen doorheen al deze fasen.¹⁵⁷

De tweede fase: **verzameling en verwerking**

Gedurende deze fase worden de ruwe gegevens verzameld waaruit de intelligentie kan ontstaan.¹⁵³ Meestal domineert deze fase de werking van een intelligentieorganisatie. De verzameling gebeurt zowel binnen als buiten de onderneming. Zowel gepubliceerde gegevens, als gegevens verkregen van bepaalde personen zijn gewenst. Personen leveren meestal de meest unieke informatie, anderzijds zijn gepubliceerde gegevens belangrijk voor de analyse maar ook ter controle van beweringen.¹⁵⁷ De bronnen kunnen zo onder meer tijdschriften, jaarrekeningen, boeken, speeches en databases zijn. (wij bespreken deze informatiebronnen in hoofdstuk 7)

Na de verzameling moeten de gegevens verwerkt worden zodat het mogelijk wordt om de informatie door te geven. Verder kan het ter ondersteuning gewenst zijn dat de gegevens in een database worden bewaard.¹⁵³ Want de opslag en het efficiënt terugvinden van alle relevante gegevens, en van de bekomen informatie en intelligentie is cruciaal voor zowel de analysefase als voor het nemen van snelle en gefundeerde beslissingen.¹⁵⁷

De derde fase: **de analyse.**

In deze fase wordt de informatie omgevormd tot intelligentie.

Het is het sleutelement van een modern intelligentiesysteem, wel wordt het meestal beschouwd als het moeilijkste gedeelte van de intelligentiecyclus.

Analyse vereist namelijk bijzondere vaardigheden, de analist moet de informatie afwegen, zoeken naar modellen, en met verscheidene scenario's naar voren komen gebaseerd op wat hij geleerd heeft. Al is analyse gebaseerd op harde informatie, toch moeten analisten soms "gaten opvullen" en gefundeerde gissingen maken over mogelijke resultaten.¹⁵³ Dit komt doordat men soms tegenstrijdige elementen in de beschikbare concurrentiële informatie kan aantreffen. En om deze moeilijke taak te volbrengen is het ook essentieel dat de analisten op een goede manier geselecteerd en opgeleid worden.

De vierde fase: **de verspreiding.**

Dit is de laatste fase van de intelligentiecyclus.

In deze fase wordt het intelligentieproduct overgedragen aan de beslissingsnemers, die er vervolgens gebruik van maken om strategieën en tactieken te formuleren. Daarbij komt dat er inspanningen moeten gedaan worden om de concurrentiële intelligentie te verspreiden, naar de gebruikers doorheen de onderneming die het 'zeker' nodig hebben.¹⁵⁷

¹⁵⁷ HERRING, J.P., Building a business intelligence system. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz. 5-6

5.2. De verschillende stappen van het concurrentiële intelligentieproces

Het is belangrijk om bij de figuur hieronder (zie infra, fig. 5.2.) nogmaals het doel van concurrentiële intelligentie te geven. Het is het doel van concurrentiële intelligentie, om de beslissingsnemers en de managers van de onderneming in staat te stellen, om te beschikken over waardevolle concurrentiële informatie (het concurrentiële intelligentieproduct), die ze kunnen vertrouwen bij het nemen van welbepaalde beslissingen.¹⁵⁸ Concurrentiële intelligentie moet de beslissingsnemers zo helpen om deze strategieën en tactieken te ontwikkelen die het mogelijk maken om marktaandeel te winnen op de concurrenten.¹⁵⁹ Het is dus belangrijk dat men actuele concurrentiële informatie heeft, die de onderneming in staat stelt om te anticiperen op wat de concurrenten in de toekomst gaan ondernemen.¹⁶⁰

Uiteindelijk zijn al de elementen van het concurrentiële intelligentieproces met elkaar verbonden, en daarbij komt nog dat ze elkaar aanvullen. Het verbeteren van één van de elementen (verzameling, analyse of verspreiding) verbetert dan uiteindelijk de kwaliteit van de andere elementen in dit concurrentiële intelligentieproces.¹⁶¹

Samengevat kunnen we stellen dat de managers of andere belangrijke intelligentiegebruikers (ook wel consumenten van concurrentiële intelligentie genoemd) eerst hun concurrentiële intelligentiebehoeften duidelijk maken aan de intelligentieverschaffers (analisten en documentalisten, ook wel concurrentiële intelligentie professionals genoemd). Daarna zal er een team zijn die de concurrentiële gegevens verzamelt (dit gebeurt soms in nauwe samenwerking met consultants en concurrentiële intelligentiebureaus of andere werknemers). Ten derde worden de gegevens uit de verschillende bronnen verwerkt (filteren, testen op betrouwbaarheid, vertalen, enzovoort) in een vorm die het mogelijk maakt om het te analyseren. Ten vierde, wordt de concurrentiële informatie geïntegreerd, geëvalueerd, geanalyseerd en afgewerkt tot het concurrentiële intelligentieproduct. Daarna wordt het concurrentiële intelligentieproduct verspreid naar al de intelligentiegebruikers.¹⁶² (zie ook bijlage 8)

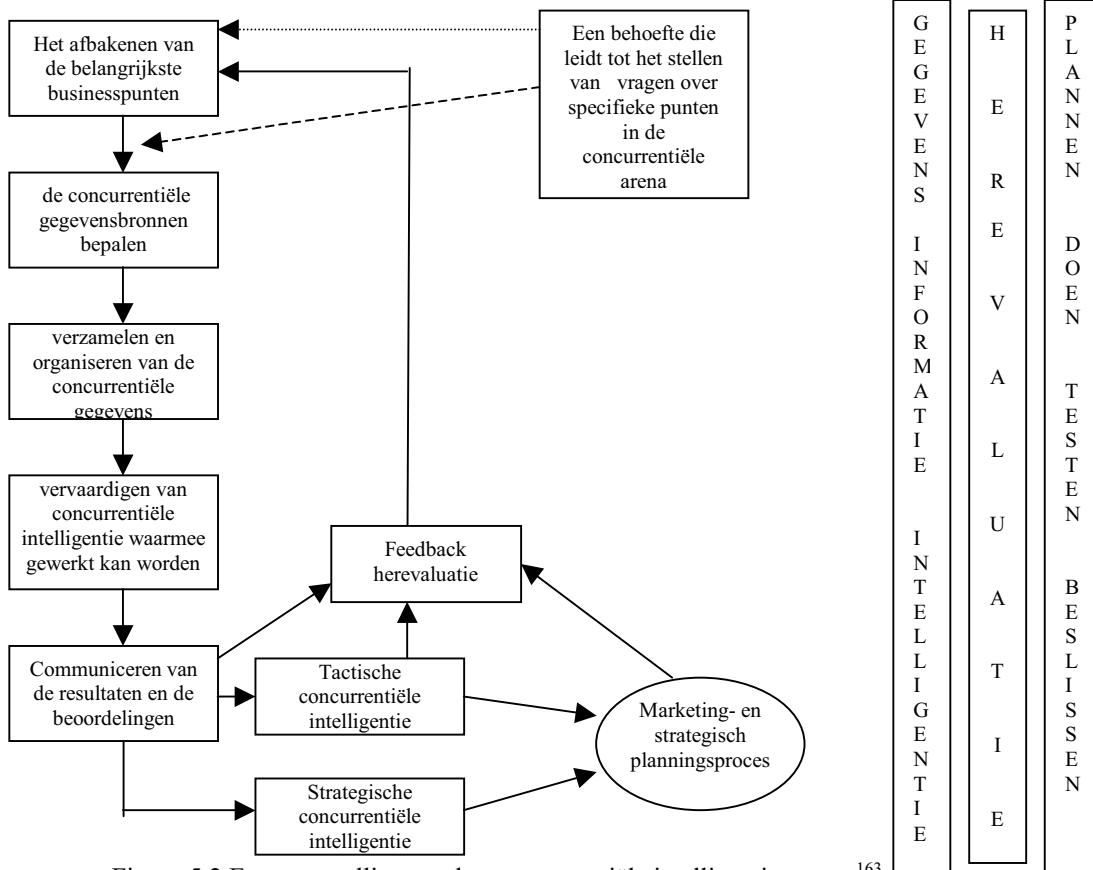
¹⁵⁸ BLOCH, Alain, L'intelligence économique. In : *Travail et Methodes*, No. 538, 1998, blz. 5., (blz. 3-15)

¹⁵⁹ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 26, 267 blz.

¹⁶⁰ KEISER, B.E., Practical Competitor Intelligence. In : *Planning Review*, Vol. 15, No. 5, september/oktober 1987, blz. 15., (blz. 14-18)

¹⁶¹ SHAKER, S. M. en GEMBICKI, M. P. , *The warroom guide to competitive intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1999, blz. 83, 255 blz.

¹⁶² BERNHARDT, Douglas C., *Intelligence collection: where the rubber meets the road*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz. 174-175, 218 blz.



Figuur 5.2 Een voorstelling van het concurrentiële intelligentieproces.¹⁶³

G E G E V E N S	H E R E V A L U A T I E	P L A N N E N D O E N T E S T E N B E S L I S S E N
--------------------------------------	--	--

5.2.1. Het concurrentiële intelligentieproduct:

Concurrentiële intelligentie, als zelfstandig naamwoord, is de output van het concurrentiële intelligentieproces.¹⁶⁴

Het product van het concurrentiële intelligentieproces is geëvalueerde informatie. Het is voltooide intelligentie, die op zo'n manier is samengesteld dat het geschikt is voor de beleidsman. In de praktijk is het weinig waarschijnlijk dat het concurrentiële intelligentieproduct van perfecte concurrentiële informatie afkomstig is.

Een voorbeeld:

Wij kunnen enkel met absolute zekerheid weten wanneer en waar de concurrent zijn nieuw product op de markt zal brengen op het ogenblik dat hij dit werkelijk doet. En natuurlijk is het te laat wanneer het zover is! De onderneming bevindt zich dan in situatie waarbij het enkel kan reageren (of niet reageren) op een zet van de concurrent. De onderneming heeft in dit geval het initiatief niet kunnen nemen, dat het wel had kunnen nemen indien het de juiste concurrentiële intelligentie zou gekregen hebben.

Daar we niet altijd met absolute zekerheid de bijzonderheden over de concurrent zijn nieuwe product lancering kunnen weten vooraleer het zover is, kunnen we toch leren van minder perfecte informatie. Met deze minder perfecte informatie over de concurrent zijn productlancering zou men dan de strategie kunnen herformuleren.¹⁶⁵

¹⁶³ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 8, (53 blz.)

¹⁶⁴ zie supra, 1.1.2.

¹⁶⁵ JOHNSON, Arik. W., arik@aurorawdc.com, *What is Competitive Intelligence?*, gepubliceerd in 1997, [internet document], URL: <http://www.Aurorawdc.com/whatisci.htm>, 8 maart 1998

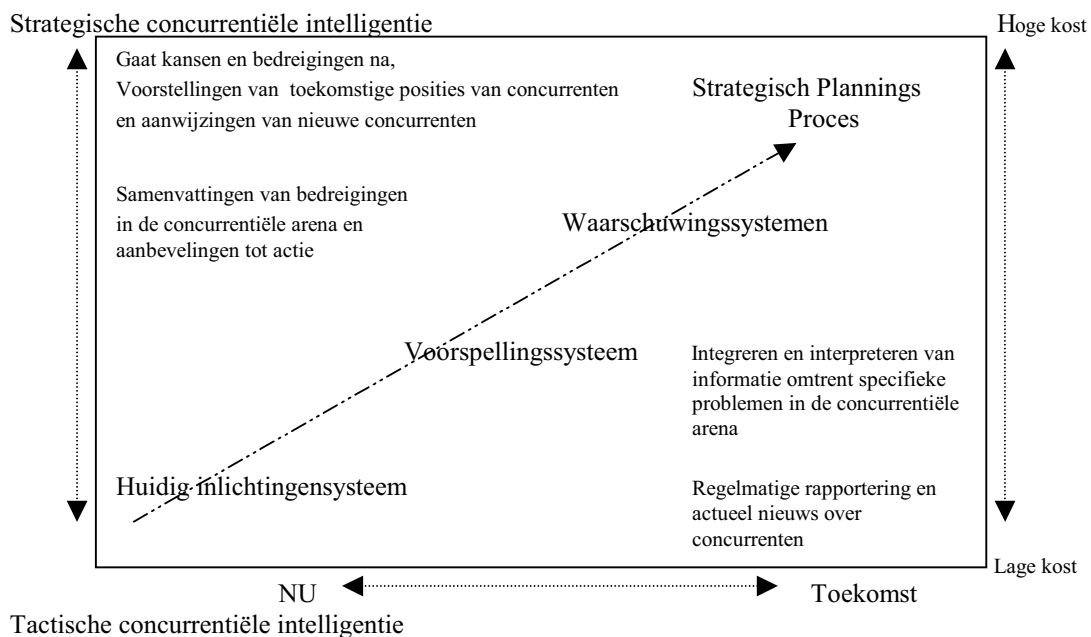
5.2.2. Tactische concurrentiële intelligentie versus strategische concurrentiële intelligentie.

Concurrentiële intelligentie kan zowel tactisch als strategisch gebruikt worden. Er wordt gewerkt met methodes en middelen van strategische planning die tot doel hebben een breed beeld van de markt te schetsen en de gewenste positie van de onderneming in die markt weer te geven. Zowel strategische als tactische intelligentie zijn dus belangrijk bij het formuleren van concurrentiële strategieën en bij het opvolgen van de marktactiviteiten en tegenacties van de concurrenten.¹⁶⁶

Een voorbeeld van het detecteren van zwakke signalen.

Knowhow ontwikkeld door bepaalde ondernemingen aan de andere kant van de wereld kan ons waarschuwen. Indien een concurrent een reeks van patenten voor een specifiek domein neerlegt, zou er een reflex moeten zijn die dit zwakke signaal naar boven brengt. Dit is belangrijk omdat zo'n signaal kan wijzen op een strategische intentie van de concurrent, om deze patenten om te zetten in marktkansen indien deze zich voordoen.¹⁶⁷

Een voorbeeld: De concurrentiële intelligentiecel bij Motorola (Microchipfabrikant) werkt met strategische doelstellingen 'in het achterhoofd'. Toen het concurrentiële intelligentieteam erachter kwam dat de Japanse concurrenten hun budgetten aan het transfereren waren van de productie naar onderzoek en ontwikkeling, reageerde Motorola door zelf ook een deel van zijn onderzoek en ontwikkelingsprojecten naar Japan te verplaatsen. Op deze manier konden ze deelnemen aan de nieuwe omgeving die zich daar ontwikkelde.¹⁶⁸



Figuur 5.3 Een tactisch - strategisch perspectief.¹⁶⁹

¹⁶⁶ HERRING, J.P., The Role of Intelligence in Formulating Strategy. In : *Journal of business Strategy*, september/oktober 1992, blz.60.

¹⁶⁷ SALMON, Robert. (Vice-President L'Oreal) en DE LINARSE, Y., *L'intelligence Compétitive : Une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Parijs, Editions Economica, 1997, blz.177, 225 blz

¹⁶⁸ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), september 15, 1994

¹⁶⁹ DOU, Henri (Directeur du CRRM), Congres: *De la vision et de la stratégie de l'entreprise à l'Intelligence Economique Une introduction générale*, Marseille, Mai 1998, From Arthur D Little, Innovative Company

Tactische informatie kan bijvoorbeeld zijn: prijsveranderingen in de markt, een bepaald gebied dat een concurrent viseert.¹⁷¹

Tactische concurrentiële intelligentie is veelal operationeler en kleiner van omvang dan strategische concurrentiële intelligentie. Het is niet zozeer gefocust op het voorspellen. Belangrijke tactische kwesties voor de marketingafdeling kunnen zo zijn: de huidige verkoopsvoorwaarden van de concurrenten (niet de officiële verkoopsvoorwaarden), het prijsbeleid van de concurrenten maar ook de plannen die ze hebben met betrekking tot het veranderen van de manier waarop ze hun producten differentiëren.¹⁷⁰

Strategische informatie kan bijvoorbeeld zijn: een belangrijke alliantie, specifieke informatie in het geval van een acquisitie, toegang van concurrenten tot nieuwe markten, anticiperen op productlanceringen.¹⁷¹

Bij strategische concurrentiële intelligentie houdt men zich voornamelijk bezig met concurrentieanalyse, het verstaan van de toekomstige doelstellingen van een concurrent, rekening houdend met zijn huidige strategieën, assumpties die de managers hebben over de sector; zijn capaciteiten. Maar indien men bijvoorbeeld strategische allianties wil vormen, is het ook belangrijk om informatie te hebben over de belangrijkste afnemers en leveranciers, en andere partners van een onderneming.¹⁷⁰

5.2.2.1. Tactische concurrentiële intelligentie

Tactische intelligentie spitst zich bijvoorbeeld toe op bepaalde acties van concurrenten, klanten en leveranciers die een belangrijke invloed kunnen hebben op toekomstige ontwikkeling van de onderneming. Zulke intelligentie wordt gewoonlijk ontwikkeld binnen welbepaalde eenheden (business units), van een onderneming.¹⁷²

Twee voorbeelden.

Een fabrikant van fotografisch- en afdruk materiaal stelde door middel van concurrentiële intelligentie vast dat Kodak de lancering zou bekendmaken van zijn diskcamera en de diskfilm op een handelsbeurs. De fabrikant produceerde een diskcamera en de daarbij horende diskfilm, ontwierp afdrুকuitrusting voor het gebruik ervan, en toonde de eigenlijke installatie in een stand naast die van Kodak op de dag van de bekendmaking.

Een fabrikant van chirurgische en medische uitrustingen en benodigdheden stelde vast dat een concurrent enigszins voorop was met de productlancering van een nieuw product, dat het ook had maar in de Onderzoeks- en Ontwikkelingsfase. De fabrikant versterkte zijn eigen O & O door alle beschikbare middelen in het project te steken. De fabrikant was op deze manier in staat om het product als eerste op de markt brengen, de concurrent bracht zijn product zelfs nooit op de markt.¹⁷⁶

¹⁷⁰ JOHNSON, Arik. W., arik@aurorawdc.com, *What is Competitive Intelligence?*, gepubliceerd in 1997, [internet document], URL: <http://www.Aurorawdc.com/whatisci.htm>, 8 maart 1998

¹⁷¹ CI Primer: Introduction to Competitive Intelligence, 19-09-1999, [WWW document], <http://strategis.ic.gc.ca>

¹⁷² INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 9, 53 blz.

5.2.2.2. Strategische concurrentiële intelligentie

Strategische intelligentie helpt de algemene richting van de onderneming te sturen. Strategische intelligentie, wel vaak gevoed met tactische informatie, is bedoeld voor de hogere niveaus van de onderneming.¹⁷²

Strategische concurrentiële intelligentie is belangrijk bij het strategisch planningsproces. Dit komt, omdat elke analysefase in het typische strategische planningsproces (van omgevingsanalyse, organisatiebeoordeling, ontwikkeling van strategische alternatieven, strategiekeuze tot de ontwikkeling van actieplannen en budgetten) voordeel kan halen met concurrentiële intelligentie. Zo wordt de omgevingsanalyse (meestal de eerste fase in de meeste strategische planningsprocessen), voor een groot deel geholpen door de identificatie van veranderingen bij de belangrijkste concurrenten, en projecties van strategieën die deze concurrenten gepland hebben.¹⁷³

*"If all your competitors gave their strategic plans to each other, would it really make a difference? ... In a world where there are no secrets and where innovations are quickly imitated or made obsolete, complex strategies are often just exercises in self-delusion."*¹⁷⁴

Men zou zich hierbij de volgende vragen kunnen stellen:

Is de bedrijfseenheid (business unit) nog altijd in harmonie met de strategische doelstellingen van de onderneming? Zijn vooruitgang en technologische ontwikkelingen de oorzaak dat het met die bepaalde bedrijfseenheid niet goed meer goed? Moet het worden bijgestuurd door acquisities, of inspanningen op het vlak van onderzoek en ontwikkeling? Welke zijn de nieuwe potentiële spelers in deze welbepaalde bedrijfstak?

De behoefte van de raad van bestuur om voorzien te zijn van strategische concurrentiële intelligentie is essentieel bij het nemen van goede beslissingen.¹⁷⁶

Volgens Karel Vinck, gedelegeerd bestuurder van Union Minière en voorzitter van het Vlaams Economisch Verbond (VEV), werkt de raad van bestuur voort op de informatie die het gekregen heeft. Dit moet informatie zijn waar men weliswaar vertrouwen moet in hebben.¹⁷⁵

Maar daarnaast moeten ook het ondernemingsmanagement en de ondernemingsplanners van strategische concurrentiële intelligentie voorzien zijn.

Twee voorbeelden om dit te verduidelijken:

Strategische concurrentiële intelligentiebehoeften voor de raad van bestuur.

Een farmaceutische onderneming dient een voorstel ter goedkeuring in bij de raad van bestuur. Het is een voorstel voor een onderzoek -en ontwikkelingsbudget van 370 miljoen euro. De programma's en de projecten zijn volledig beschreven. Het onderzoeks- en ontwikkelingspersoneel heeft veel lof over zijn nieuwe technologische ontdekkingen. Waarom zou de raad van bestuur zijn goedkeuring dan niet geven?

Maar er moet rekening gehouden worden met het volgende: de commercialisering van een ontdekking in de farmaceutische sector duurt gemiddeld vijftien jaar. Zullen de uitgaven dan een aanvaardbaar rendement op de investering voortbrengen, gedurende de volgende vijftien jaar? Wat

¹⁷³ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz.502., 558 blz.

¹⁷⁴ WATERMAN, Robert H., *The Renewal Factor*, overgenomen van de Fuld & Company Inc. Seminarie 1998, Cambridge, Massachusetts

¹⁷⁵ VINCK, K., Gedelegeerd bestuurder van Union Minière en voorzitter van het VEV, Johan op de Beeck interviewt Karel Vinck. In : *7 op Z 19.20 uur*, (TV-programma), Zellik, Kanaal Z, 27 november 1999.

zal de gang van zaken zijn in verband met consumentensteun (terugbetaling bij aankoop van geneesmiddelen) binnen vijftien jaar?

Welke onderzoeks- en ontwikkelingstechnologie van concurrenten kan het rendement op de investeringen, op een onaanvaardbare wijze beïnvloeden? Zullen de huidige geneeswijzen nog steeds van kracht zijn binnen vijftien jaar, of zullen er potentiële concurrenten opdagen die nieuwe technologieën ontwikkelen en ons product in een niet-geneesmiddel versie op de markt brengen?

Strategische concurrentiële intelligentiebehoeften voor het ondernemingsmanagement.

Door een inzicht in de sterktes van de eigen onderneming en door het begrijpen van de zwaktes van de concurrentie kunnen strategische alliantie scenario's ontwikkeld worden. Deze kunnen dan leiden tot acquisities, fusies, licentieovereenkomsten, en andere joint ventures.

Door het volgen van de productontwikkelingen, de productiemogelijkheden, de financiële slagkracht en strategische bewegingen van concurrenten, kan een onderneming zijn eigen tekortkomingen neutraliseren of tegemoet komen aan de expansieplannen door het vormen van strategische allianties.¹⁷⁶

Op strategisch niveau is het bijvoorbeeld niet genoeg om te weten dat er een concurrent is die zijn prijzen verlaagd heeft. Wel is het noodzakelijk dat men weet of de concurrent in staat is om zijn prijs te verlagen., en hiervoor heeft men dan weer informatie nodig omtrent de kostenstructuur van deze concurrent.¹⁷⁷

5.2.3. Het concurrentiële intelligentieproces

Hiervoor werd er een bondig overzicht gegeven van de traditionele intelligentiecyclus, nu wordt hier dieper op ingegaan.

In de literatuur kunnen we modellen vinden die proberen om de verschillende fases van het concurrentiële intelligentieproces duidelijk te maken, en hierbij komen de volgende elementen telkens weer: het formuleren van een vraag, het zoeken van de concurrentiële informatie, de analyse en de verspreiding ervan.

5.2.3.1. De belangrijkste businesspunten afbakenen

Na een omschrijving van de te nemen beslissingen moet men de gewenste concurrentiële intelligentie afbakenen. Daarna moeten er specifieke doelstellingen vooropgesteld worden, die het mogelijk maken om de nodige informatie op voorhand af te bakenen. De manager moet dus afbakenen welke informatie verzameld moet worden, de eerste vraag die hij zich hierbij moet stellen is: welke informatie zal werkelijk gebruikt worden, is werkelijk nodig? Deze informatieafbakening is noodzakelijk om nutteloos werk te vermijden, maar ook om een te grote hoeveelheid aan gegevens te vermijden¹⁹²

5.2.3.2. Een behoefte aan concurrentiële intelligentie die leidt tot het stellen van vragen:

De concurrentiële intelligentie professional (de intelligentieverschaffer) zou onder meer het strategische plan moeten bekijken, en zich daarbij afvragen welke personen die concurrentiële intelligentie nodig hebben (de intelligentiegebruikers). Bepaalde vragen die de concurrentiële intelligentiegebruikers zouden kunnen stellen worden in de bijlage weergegeven (zie bijlage 5).

¹⁷⁶ ATTANASIO, D.B., The multiple benefits of competitor intelligence. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.16, (blz. 16-19)

¹⁷⁷ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz..73.

De gestelde vragen worden daarna het best opgesplitst in vragen die men kan beantwoorden met een ja of een nee. Neem bijvoorbeeld een manager die de volgende basisvraag stelt: ‘Wat zouden de concurrenten doen, en hoe weet je of ze het al dan niet zullen doen?’ kan tot de volgende vraag leiden: ‘Kunnen ze dat maken?’.

In deze fase is het voor de concurrentiële intelligentie professional belangrijk om de presentatiewijze (mondeling, visueel, enzovoort) en het detailleringsniveau te kennen die de beslissingsnemer wenst.¹⁷⁸ Als hulpmiddel kan een men hierbij een matrix met vragen opstellen, waarop de meest dringende concurrentiële intelligentiebehoeften, op een gedetailleerde manier, aangeduid worden.

5.2.3.3. De bronnen van concurrentiële gegevens bepalen

In deze fase moet er een lijst van bronnen aangelegd worden, die een antwoord kunnen geven op de specifieke vragen. Men gaat hier eigenlijk na wie de informatie heeft, of waar de gegevens te vinden zijn. (zie bijlage 7)

Men gaat ervan uit dat ongeveer tachtig procent van de concurrentiële gegevens ergens in de organisatie aanwezig is (in de hoofden van de werknemers in de verschillende afdelingen, in verslagen, enzovoort). Externe concurrentiële gegevens zijn onder meer gepubliceerde gegevens, toespraken van het hoger kader van een concurrent, enzovoort.¹⁷⁸ Een gedetailleerde lijst wordt hieronder gegeven (zie infra hoofdstuk 7).

Algemeen kan men wel stellen dat hoe gemakkelijker de concurrentiële gegevens te vinden zijn, hoe lager de kosten van het zoeken zullen zijn terwijl de voordelen van het zoeken zullen toenemen.¹⁷⁹

5.2.3.4. Verzamelen en organiseren van de gegevens

De concurrentiële gegevens kunnen op verschillende manieren ingedeeld worden. Men zou de concurrentiële gegevens bijvoorbeeld in drie groepen kunnen indelen, een groep die de **sectorgegevens** omvat, een groep met **gedetailleerde gegevens** over de huidige en de potentiële concurrenten die men opvolgt en een groep met **specifieke aandachtspunten** in verband met de concurrenten, voor het management. Elke onderneming bepaalt zelf een indelingswijze.¹⁸⁰

Maar eenmaal men een indeling gemaakt heeft zullen tijd alsook gegevensbegrenzungen het noodzakelijk maken dat men bepaald in welke mate men de verschillende groepen wenst op te volgen.

Bij een enquête in 1989, ondervroeg men 172 SCIP-leden naar de mate van opzoekingswerk, voor 15 categorieën van concurrentiële gegevens.¹⁸¹ Na deze enquête werden de categorieën herleid tot drie groepen: continue opvolging, ad hoc opvolging en regelmatige opvolging. Een korte samenvatting van deze groepen vinden we hieronder terug. Wel moet men er rekening mee houden dat dit de

¹⁷⁸ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), [internet document] URL: <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>, 12-04-1999

¹⁷⁹ MOORMAN, Christine, *Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics*. In : Journal of Marketing research, Vol. 35, februari 1998, blz. 83.

¹⁸⁰ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 11-12, 53 blz.

¹⁸¹ PRESCOT, J. E. en SMITH, D. C., *The Largest Survey of “Leading-Edge” Competitor Intelligence Managers*. In : *Planning Review*, Vol. 17, No. 3, mei/juni, 1989, blz. 9-10.

algemene besluiten zijn van een enquête, de ondernemingen bepalen zelf wat ze willen opvolgen!

De groep ‘**continue opvolging**’ bevat dan deze categorieën die snel beschikbaar zijn: algemene sectorgegevens, technologische ontwikkelingen bij concurrenten, marketing- en verkoopsgegevens van concurrenten, financiële gegevens van concurrenten.

De groep ‘**regelmatige opvolging**’ omvat volgens deze enquête van 1989: De doelstellingen en veronderstellingen van concurrenten, de afnemerscategorieën en de investeringsprogramma’s van de concurrenten, de diensten die concurrenten aanbieden, de bedrijfsvoering van concurrenten, en de distributiekkanalen.

De groep ‘**ad hoc opvolging**’ zou de volgende categorieën kunnen bevatten: de internationale - en openbare relaties van concurrenten, de human resources van concurrenten, de algemene administratieve structuur van concurrenten, de verhoudingen met de leveranciers.¹⁸¹

De bijeengebrachte concurrentiële gegevens moeten op een bepaalde manier geordend worden, dit zal afhankelijk zijn van het concurrentiële intelligentieprogramma binnen de onderneming.

Om slechte informatie te vermijden kan men bijvoorbeeld een coderingssysteem gebruiken dat elk gegeven grondig controleert. Zo zou men nummers kunnen toekennen om de informatiekwaliteit aan te duiden. Het nummer één kan dan bijvoorbeeld aanduiden dat de informatie ten minste in twee bronnen werd nagetrokken. Het nummer twee heeft men indien het slechts door één bron ondersteund wordt en het nummer drie als het slechts een gerucht is.¹⁸² Bij Southwestern Bell worden alle niet gepubliceerde concurrentiële gegevens als geruchten beschouwd. De gegevens worden pas geanalyseerd indien ze bevestigd werden door een onafhankelijke bron.¹⁸⁰

5.2.3.5. Vervaardigen van concurrentiële intelligentie waarmee gewerkt kan worden

Er bestaan verschillende technieken voor het analyseren van de concurrentiële informatie. Men moet technieken gebruiken die een antwoord kunnen geven op een specifieke concurrentiële intelligentiebehoefte.

Een vraag die men in deze fase zou kunnen stellen, luidt: Wat gaat men nu doen met de concurrentiële informatie?

In deze fase staat de analyse van de concurrentiële gegevens, of concurrentiële informatie centraal. Er wordt in deze fase een concurrentiële analyse gedaan.

De analysefase is een van de enige fasen in het concurrentiële intelligentieproces die volledig gebaseerd is op het werk van mensen. Analyse kan voorlopig nog niet volledig gedaan worden door een softwarepakket, want men heeft hiervoor de mogelijkheden van het menselijke verstand nodig.

David Drew (3M) zei ooit het volgende: *“In competitive intelligence, it is more important to have the right people in the organization analyzing information about competitors than it is to have a system organizing information”*.¹⁸²

¹⁸² BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive> , 15 september 1994

De belangrijkste hulpmiddelen voor deze fase komen in ander hoofdstuk uitgebreid aan bod.(infra, blz. 85, 8.1.3.)

5.2.3.6. Communiceren van de beoordelingen (verspreiden van concurrentiële intelligentie).

Het concurrentiële intelligentieproduct moet in deze fase overgedragen worden van diegenen die de concurrentiële gegevens verzamelden en analyseerden, aan diegenen die het nodig hebben bij het nemen van een beslissing (de concurrentiële intelligentiegebruikers).¹⁸⁰ In deze fase worden de antwoorden gegeven op de vragen van het management. Antwoorden op vragen zoals: Wat zal concurrent x hoogstwaarschijnlijk doen ?, Wanneer zal concurrent d zijn nieuw product op de markt brengen? , Hoe zal concurrent z reageren op onze prijsveranderingen? , enzovoort.¹⁸³

Het concurrentiële intelligentieproduct wordt dus overgedragen aan de beslissingsnemer die op voorhand werd geïdentificeerd. Hoe het concurrentiële intelligentieproduct er moet uitzien, werd op voorhand bepaald, alsook de wijze waarop de overdracht dient te gebeuren (mondeling, presentatie, enzovoort). Bij de hulpmiddelen en technieken voor het verspreiden van concurrentiële informatie komen we hierop terug. De verspreiding van concurrentiële intelligentie zou tot actie moeten leiden (een beslissing), die opnieuw een behoefte kan doen ontstaan die wederom leidt tot het stellen van een vraag over de concurrentiële arena. En op deze manier herbegint het concurrentiële intelligentieproces.

5.2.3.7. De herevaluatie (feedback).

Maar het concurrentiële intelligentieproces zou nog aangevuld kunnen worden met een bijkomende stap, de herevaluatie. In de evaluatiefase zou men rekening moeten houden met alle aspecten van het concurrentiële intelligentieproces.

Zo kan men nagaan of de bronnen wel betrouwbaar zijn, of de analyse goed werd uitgevoerd, of deze analyse wel een goed concurrentieel intelligentieproduct afleverde, en of de gekozen verspreidingsmethode de concurrentiële intelligentie aan de juiste beslissingsnemers heeft afgeleverd.¹⁸⁴ Eenmaal men de knelpunten geïdentificeerd heeft, kan men deze wegwerken (zie ook de evolutie van concurrentiële intelligentie, supra, hoofdstuk 4, blz. 47).

¹⁸³ KHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, 1996, Simon & Schuster, New York, blz. 133, 300 blz.

¹⁸⁴ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, [www document] URL: <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>, 12-04-1999

Hoofdstuk 6: het implementeren van concurrentiële intelligentiesystemen

Vooraf vermelden we dat dit niet enkel de IT (information technology)-systemen zijn ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces. Wel kunnen we stellen dat het concurrentiële intelligentieproces (de systematische verzameling, analyse en verspreiding van het concurrentiële intelligentieproduct) pas zal beginnen indien er, binnen de onderneming, een concurrentieel intelligentiesysteem bestaat dat volledig geïntegreerd is binnen de organisatiestructuren.¹⁸⁵ In dit hoofdstuk zullen we de implementatie en de werking van concurrentiële intelligentiesystemen vooral verduidelijken aan de hand van voorbeelden en figuren.

Voor Gary E. Costley, een voormalig directeur van het welgekende Kellogg Company of North America, was het overduidelijk dat er in de hoofden van de Kellogg werknemers veel concurrentiële informatie aanwezig was. Wat ze toen niet hadden was een systeem die in staat was om deze concurrentiële informatie, uit de hoofden van de werknemers te halen, het bijeen te brengen, te analyseren, en samen te vatten zodat men er gefundeerde beslissingen mee kon nemen. Deze samenvattingen kunnen bijvoorbeeld concurrentiële intelligentie zijn over: de mogelijke reacties van concurrenten na een eigen actie.

Toen ze bij Kellogg een concurrentieel intelligentieprogramma startten ondervonden ze inderdaad dat hun mensen veel informatie hadden over de concurrenten. Voordien vonden de werknemers deze concurrentiële informatie niet nuttig omdat ze dachten dat er niemand was die het interessant zou vinden. Volgens de heer Costley hoeft zo'n concurrentieel intelligentiesysteem trouwens helemaal niet ingewikkeld te zijn, hij zegt dat het veeleer een nieuwe houding is die men moet aannemen. Gary Costley beweert bovendien dat een onderneming niet concurrentieel kan blijven indien het geen concurrentieel intelligentiesysteem heeft geïmplementeerd, die in staat is om de gedragingen van de concurrenten op te volgen en te analyseren. Hij is overtuigd dat concurrentiële intelligentie noodzakelijk is voor de overleving van een onderneming in de concurrentiële arena.¹⁸⁶

De mission statement van een onderneming in de elektronicasector voor het ontwikkelen van een concurrentieel intelligentiesysteem was de volgende: *“Develop, maintain, and communicate an in-depth understanding of competitors’ current and future products, technologies, market activities, and business strategies. Influence the corporation’s technical, product, and business strategies, plans, outputs, and decisions by providing assessments and interpretations of competitor information”*¹⁸⁷

Het concurrentiële intelligentiesysteem zou men eigenlijk kunnen omschrijven als de inwerkende structuur van mensen, uitrusting en processen. Wel is het zo dat het geen eenvoudige taak is om de complexiteit van de interactie tussen gegevens, mensen en uitrusting in de hand te houden.¹⁸⁸ Terwijl het concurrentiële intelligentieproces eerder het ‘doen’ van concurrentiële intelligentie is, kan men zeker niet zonder een concurrentieel intelligentieprogramma die eigenlijk het managen van concurrentiële intelligentie is.¹⁸⁹

¹⁸⁵BERNHARDT, Douglas C. *Intelligence collection: where the rubber meets the road*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz. 170-171, 218 blz.

¹⁸⁶COSTLEY, G.E., *An executive perspective of competitive analysis*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.88-92, 293 blz.

¹⁸⁷FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusetts, FULD, L. *Competitor Intelligence Learn how to...*, *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

¹⁸⁸SHAKER, S. M. en GEMBICKI, M. P., *The warroom guide to competitive intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1999, blz. 46, 255 blz.

¹⁸⁹PRESCOTT, John. E., University of Pittsburgh, *The evolution of competitive intelligence*. In : *International Review of Strategic Management*, 1995, Vol. 6, blz. 71-75.

6.1. De concurrentiële intelligentiefunctie

Maar waar moet men de concurrentiële intelligentieverantwoordelijkheid plaatsen? In vele ondernemingen plaatst men de concurrentiële intelligentieverantwoordelijkheid in de marketing en planningsafdelingen of in de ondernemingsbibliotheek (zie supra, hoofdstuk 4, blz.47). Maar het concurrentiële intelligentieproces kan nooit optimaal verlopen indien men het in een van deze afdelingen plaatst. Plaatst men het in de marketing dan zal de output marketinggeoriënteerd zijn, plaatst men het in de planningsafdeling en men zal lange termijnsplannen krijgen.¹⁹⁰ Ideaal zou het zijn indien de concurrentiële intelligentieverantwoordelijkheid geplaatst wordt in een concurrentiële intelligentieafdeling. Dit vermeldden we reeds in een ander hoofdstuk (supra, blz.47., hoofdstuk 4).

Eenmaal de concurrentiële intelligentiebehoeftes gedefinieerd werden, is de concurrentiële intelligentiefunctie verantwoordelijk voor de verzameling, evaluatie en analyse van de ruwe gegevens maar ook voor de verspreiding en de presentatie ervan.¹⁹¹

6.2. Het concurrentiële intelligentieprogramma

Al de punten die reeds aan bod kwamen bij het concurrentiële intelligentieproces moeten in acht genomen worden, bij een concurrentieel intelligentieprogramma. Samengevat kunnen we hierbij de volgende punten beschouwen:

- De gegevensvereisten zullen verschillen naargelang ze voor strategisch dan wel tactisch doeleinden gebruikt zullen worden.
- Men moet nagaan wat de meest geschikte manier is om een concurrentieel intelligentieprogramma uit te voeren. De concurrentiële gegevens kunnen namelijk op diverse manieren verzameld worden. Zo kan dit gedaan worden door een concurrentiële intelligentieafdeling, door verschillende teams, door een externe onderzoeksinstantie, als onderdeel van het werk van de marketingmanager of de marketingafdeling, enzovoort.
- Integratie in het strategische planningsproces (zie figuur 5.2., supra, blz. 56). Het is noodzakelijk dat er een intern proces is, dat het concurrentiële intelligentieprogramma op een continue basis stuurt. Zo kan het concurrentiële intelligentieproduct op een continue basis bezorgd worden aan de managers, en dit ter integratie in het strategische planningsproces. In de praktijk kan men dit het best doen door het regelmatig houden van concurrentiële intelligentiebijeenkomsten, en dit al dan niet binnen een specifiek team.¹⁹²

Vooraleer men een concurrentieel intelligentieprogramma kan starten moet men de volledige steun van het topmanagement hebben. Anders kan het concurrentiële intelligentieprogramma trouwens niet op een goede manier verlopen, want het

¹⁹⁰ CALOF, Jonathan, University of Ottawa, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL. <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.html> (École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (Université de Montreal) (EBSI)), publication date: 21-05-1997

¹⁹¹ CI Primer, *Introduction to Competitive Intelligence*, [WWW document], URL. <http://www.strategis.ic.gc.ca>, 19 september 1999

¹⁹² HUTT, M.D. en SPEH, T. W. ., *Business Marketing Management*, 1995, Vijfde editie, Orlando, The Dryden Press (A Harcourt Brace College Publisher), p.157, 757 blz.

topmanagement moet actief betrokken zijn binnen het concurrentiële intelligentieproces, zoals we dit reeds vermeldden.¹⁹³

Verder heeft het concurrentiële intelligentieprogramma een middelpunt nodig, dit kan een concurrentiële intelligentieafdeling zijn (zie infra, figuur 6.1.). De concurrentiële intelligentiedirecteur, die aan het hoofd van deze specifieke afdeling kan staan, moet er dan voor zorgen dat het concurrentiële intelligentieprogramma optimaal verloopt. Wat meer is, in de ondernemingen waar er een afzonderlijke concurrentiële intelligentieafdeling bestaat voor elke bedrijfseenheid zou men de concurrentiële informatiestromen moeten coördineren teneinde overlappingsen en bijgevolg extra kosten te vermijden.¹⁹⁴

Uiteindelijk heeft men ook een plan nodig om de concurrentiële gegevens in het voordeel van de onderneming te gebruiken. De grondslag van een concurrentieel intelligentieprogramma is een interne concurrentiële intelligentie-audit (zie, supra, hoofdstuk 4, blz.47). Dit is het overzien van de hele organisatie om vast te stellen wat men reeds weet over de concurrenten, en hun manier van werken. Naast het vaststellen van de concurrentiële informatie die men nodig heeft, is deze audit ook noodzakelijk om te bepalen wie deze concurrentiële informatie werkelijk zal gebruiken. Door een concurrentiële intelligentieaudit kan men dus op een uitstekende manier aanduiden wat de concurrentiële intelligentiebehoeftes zijn. Afhankelijk van deze behoeftes, kunnen dan relevante concurrentiële gegevens verzameld worden: vanuit de eigen verkoopsploeg, bij de afnemers, in sectortijdschriften, door promotiemateriaal van concurrenten, bij het eigen marketingpersoneel, door de analyse van de producten van een concurrent, jaarverslagen van concurrenten, handelsbeurzen waar nieuwe producten worden getoond, enzovoort. (zie infra, hoofdstuk 7, blz. 73, voor een uitgebreide lijst van concurrentiële informatiebronnen).

Centraal in het concurrentiële intelligentieprogramma staat wel de organisatie van de concurrentiële intelligentiecel (de structuur, de missie, en de kenmerken waaraan de personen moeten voldoen. Eenmaal de concurrentiële intelligentiebehoeftes gekend zijn is de concurrentiële intelligentiecel verantwoordelijk voor de verzameling, de evaluatie en de analyse van de concurrentiële gegevens, maar ook voor de voorbereiding, de presentatie en de verspreiding van het concurrentiële intelligentieproduct.¹⁹⁸

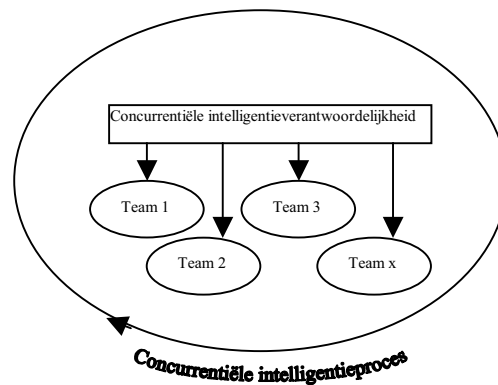
Soms zijn er specifieke concurrentiële intelligentieafdelingen binnen ondernemingen, maar toch wordt het werk veelal gedaan door netwerken van werknemers of teams. Bij dit laatste zijn er verschillende personen doorheen de organisatie die verantwoordelijk zijn voor het concurrentiële intelligentiewerk. De gegevensverzameling, de analyse, de verspreiding van het concurrentiële intelligentieproduct worden dan door verschillende personen binnen de onderneming gedaan.¹⁹⁵ (zie bijlage 6)

¹⁹³ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 42, 53 blz.

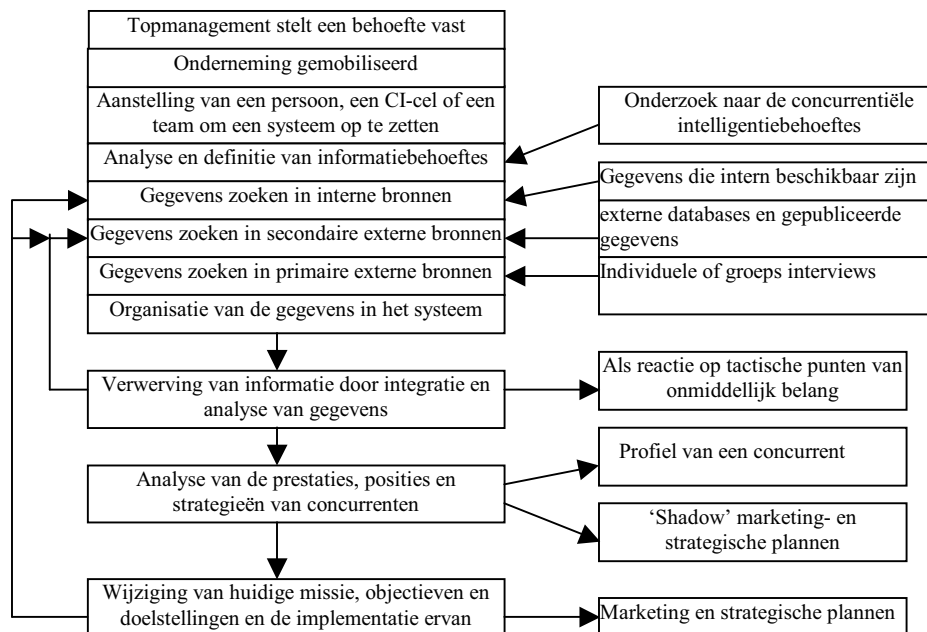
¹⁹⁴ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 202, 300 blz.

¹⁹⁵ DOU, Henri Jean-Marie, *Technology Watch and Competitive Intelligence: The European Way*. In : *Competitive Intelligence Review*, Vol. 8(1), John Wiley & Sons Inc., 1997, blz.79., (blz 78-84)

De volgende figuur kan dit enigszins verduidelijken.



Figuur 6.1 Teams ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces.¹⁹⁶



Figuur 6.2 Een concurrentieel intelligentieprogramma: inputs, outputs en volgorde van de activiteiten.¹⁹⁷

Een concurrentieel intelligentieprogramma zou er kunnen uitzien zoals in de bovenstaande figuur 6.2.. De verschillende activiteiten zouden elkaar in deze volgorde kunnen opvolgen. En éénmaal de vier eerste fases doorlopen zijn, die noodzakelijk zijn voor een goede implementatie, is het concurrentiële intelligentieproces gestart en zal het zich telkens weer herhalen.¹⁹⁷ Wel dienen we hierbij te vermelden dat het niet één proces zal zijn die telkens doorlopen wordt maar wel kruislingse processen die keer op keer gestuurd worden door een bijhorend concurrentieel intelligentieplan.¹⁹⁸ In de figuur kan men zien dat eerst de interne gegevens geraadpleegd worden, bij 3M gaat men er van uit dat dit de

¹⁹⁶ SOHL, Pierre , Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelinge mededeling en presentatie*, eigen interview, 13 september 1999.

¹⁹⁷ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz.42-43, 267 blz.

goedkoopste manier van werken is. De goedkoopste bronnen worden eerst geraadpleegd om te eindigen bij de duurste.¹⁹⁷

Het concurrentiële intelligentieproduct die men verkrijgt kan uiteindelijk gebruikt worden ter ondersteuning van de volgende activiteiten: planning, fusies, acquisities, herstructurering, marketing, prijsbepaling, reclame en onderzoek en ontwikkeling, zoals we dit hierboven reeds vermeldden (zie supra, 1.2.2.2.1., blz.14.).¹⁹⁸

De informatiesystemen die het concurrentiële intelligentieproces enigszins automatiseren komen in een ander hoofdstuk aan bod. (infra, blz.95 , 8.1.5.)

De manier van werken bij Cockerill Sambre (Een onderneming in de staalsector):
Men volgt er een gestructureerde aanpak. Er is één persoon die er de belangrijkste punten bekijkt (hij is de concurrentiële intelligentie verantwoordelijke). De directie bepaalt afhankelijk van de behoeftes centrale hoofdthema's. Op basis van deze afgebakende thema's gaat een concurrentiële intelligentiecel informatie over de concurrentie verzamelen, informatie die een basis vormt voor de verdere concurrentieanalyse. Men besteedt er vooral aandacht aan de rechtstreekse concurrenten, dit omdat er niet zoveel spelers zijn in de staalindustrie.
Er worden teams gevormd van drie tot acht personen uit de verkoopploeg van Cockerill Sambre, het aantal personen van het team is afhankelijk van het thema waarrond gewerkt wordt. Deze personen zijn specialisten op een welbepaald gebied, en naast hun gewone commerciële taken zijn ze ook (in team) verantwoordelijk voor het verzamelen van informatie rond een van deze thema's.
Andere informatie wordt bekomen uit alle gespecialiseerde bladen van de staalsector. Om een beter beeld van de staalsector in zijn geheel te kunnen vormen, liet Cockerill Sambre trouwens een onderzoek uitvoeren naar alle gespecialiseerde bladen van de laatste tien jaar.
Verder heeft Cockerill Sambre een abonnement op 'Dialog', een databankenleverancier die een brede waaier databanken aanbiedt, maar die wel zeer duur is voor de meeste ondernemingen. Via Dialog is het voor Cockerill Sambre mogelijk om specifieke gegevens en informatie omtrent de staalsector te bekomen.

De organisatie van het concurrentiële intelligentieproces bij Cockerill Sambre verloopt op de volgende wijze:
De concurrentiële intelligentiecel heeft een typische piramidale structuur. Binnen een van de teams of projectgroepen wordt specifieke informatie verzameld rond een welbepaald thema dat daarna door de voorzitter van het team, die ook deel uitmaakt van het directiecomité, wordt samengevat. Het is dus de voorzitter van het team die bepaalt of de informatie al dan niet gebruikt kan worden voor bepaalde beslissingen.
Wanneer het concurrentiële intelligentieproces rond is, herbegint het terug wanneer de directie en het management nieuwe thema's formuleren waarrond gewerkt moet worden, deze formulering gebeurt voornamelijk na een herziening van de informatie rond vorige thema's, en de nieuwe behoeftes die er zijn, en zo is de lus weer rond.¹⁹⁹

¹⁹⁸ MALHORTA, Yogesh, University of Pittsburg, *An analogy to a competitive intelligence program: role of measurement in organizational research* [WWW document], 1993, URL <http://www.brint.com/papers/compint.htm>

¹⁹⁹ VAN OYEN, P., *Leer uw concurrenten kennen* (een interview met Bruno Cauwe die 'animateur veille stratégique' is bij de groep Cockerill Sambre). In : *Belgian Business & Industrie*, april, 1999, blz. 28-29.

6.3. Een gevallenstudie bij de implementatie van concurrentiële intelligentsystemen: Martin & Cromwell Plc. (M&C) en Beam Ltd.

De problemen die zich kunnen voordoen bij de implementatie van concurrentiële intelligentsystemen kan men het best schetsen aan de hand van een uitgewerkte case. Op het einde van deze case worden er mogelijke actiepunten gegeven om de problemen stapsgewijs op te lossen.

Martin & Cromwell (M & C) is een onderneming die reeds tachtig jaar actief is en die nu meer dan veertig dochtermaatschappijen heeft. De hoofdzetel van M & C is gevestigd in Groot-Brittannië, de dochtermaatschappijen bevinden zich in Singapore, Duitsland en Frankrijk. M& C produceert producten gaande van verschillende soorten van zepen tot doucheafsluitdoppen. Een van de snelst groeiende dochtermaatschappijen is Beam Ltd. . Het is gevestigd op ongeveer vijfhonderd kilometer van de M & C hoofdzetel. Beam Ltd. is een producent van tandpasta, die verkocht wordt onder de merknamen 'Beam', 'Beam-Plus' en 'Beam Bright'.

Een situatieomschrijving:

Elf jaar geleden kocht M & C Beam op, en zoals dit meestal het geval is bij acquisities liet M & C het Beam - management zijn eigen gang gaan, gedurende de eerste twee jaar na deze overname. Het derde jaar veranderde dit enigszins, M & C voerde dan grote organisatorische wijzigingen door bij Beam. De managers met meer dan twintig jaar anciënniteit werden ontslagen. M & C zette zijn eigen personeel in voor de belangrijkste managementfuncties bij Beam. Daarnaast sloot M & C de meest verouderde Beam fabrieken, met als gevolg een afdanking van nog eens tweehonderd werknemers. Deze radicale reorganisatie van Beam laat zich nu nog altijd voelen. Zelfs de nieuwe werknemers horen nog wel iets van deze radicale reorganisatie, er wordt hen dan meestal gezegd dat ze op hun hoede moeten zijn voor de mensen van M & C zelf. Door deze achterdocht is er een slechte informatie-uitwisseling tussen het Beam management en M & C op ondernemingsniveau. M & C zelf weet niet wat ze moet aanvangen met deze wrijvingen. De directeur van M & C zou zich liever van Beam ontdoen, maar Beam is nu eenmaal een van de dochterondernemingen die het meeste inkomsten genereert.

Daarenboven heeft Beam aan marktaandeel verloren. Het management van M & C maakt zich dus zorgen en weet helemaal niet hoe het de werknemers bij Beam kan motiveren. Ze denken trouwens dat deze toestand enkel maar zou kunnen verslechteren indien ze proberen om er iets aan te doen.

Wat gebeurt er nu zoal in de sector waar Beam actief in is?

In de voorbije twee jaar hebben de belangrijkste tandpastaconcurrenten van Beam nieuwe nicheproducten op de markt gebracht. Zo heeft Unilever bijvoorbeeld 'Dentagard' gelanceerd, een tandaanslagwerende tandpasta, en een succesvol pompsysteem van het merk 'Colgate' om de tandpasta gelijkmatig te verdelen. Een andere concurrent is Beecham, die 'Aquafresh' op de markt bracht. En ook Procter & Gamble (P&G) is een concurrent van Beam met 'Gleem', die gepositioneerd wordt als een product dat de tanden 'witter' te maakt.

Het marktaandeel van Beam is sterk gedaald door deze sterke concurrerende producten.

Voordat het speciaal pompsysteem van Colgate op de markt kwam kon het management van Beam een patent nemen op een gelijkaardig pompsysteem, maar het Beam management dacht dat het nooit zou aanvaard worden door de consumenten en deed dit dus niet. Naderhand vernam de marketingafdeling bij Beam dat de verkoopsploeg toen wel reeds op de hoogte was, van het pompsysteem van het concurrerende merk 'Colgate', ze wisten alleen niet aan wie dat ze het moesten vertellen. De verkopers bespraken het nadien onder elkaar waarna het in een van de dossiers bij de andere verkoopsrapporten belandde (het werd dus eerder gezien als 'nice to know').

Binnen de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling van Beam is er gebrek aan leiding. Wat meer is, een aantal werknemers bij het laboratorium van Beam gingen voor sommige tandpastaconcurrenten werken, hun argumenten hiervoor waren dat Beam niets bereikte op het gebied van nieuwe productontwikkelingen.

Een hoger directeur van Beam hoorde van een dreigende prijzenoorlog, die de toekomstige verkopen enkel nog meer kon doen verlagen. Beam had wel bepaalde marges, maar de productmanagers wilden de prijzen niet verlagen op basis van een gok. Het was dus noodzakelijk dat Beam meer te weten moest komen indien het zijn mannetje wilde staan in deze prijzenoorlog

Op welke manier kon Beam nu meer te weten komen over de concurrenten, en nog belangrijker: waar kon het deze concurrentiële gegevens wel vinden?

Om te verstaan waar deze concurrentiële gegevens binnen de Beam organisatie gevonden kunnen worden is het noodzakelijk dat we de organisatiestructuur van Beam kennen:

- De directeur is nieuw en aangesteld door M & C. Hij heeft ervaring in de marketing en de verkoop. Hij heeft de steun van de vroegere werknemers van Beam en hij wordt beschouwd als een harde werker. Ook hij is erop uit om meer te weten te komen over de concurrenten. Hij meent dat het opvolgen van de concurrenten een hoofddoelstelling moet zijn van Beam. Hij wil trouwens weten hoe de concurrentiële arena zal evolueren.
- De marketingafdeling: er zijn drie marketingafdelingen, die elk instaan voor een van de Beam - producten. Ook is er veel concurrentie tussen de marketinggroepen. Elke groep heeft zijn eigen dossiers over de concurrenten en een informatiebasis. Ook heeft elkeen zijn eigen contacten in de markt.
- De productieafdeling: de ingenieurs die deel uitmaken van deze afdeling zorgen ervoor om op de hoogte te blijven van de laatste technologieën en proberen ook om de belangrijkste conferenties bij te wonen. Conferenties die natuurlijk ook door de concurrenten worden bijgewoond.
- De aankoopafdeling is verantwoordelijk voor de aankopen, met inbegrip van de aankoop van machines en chemicaliën. Daarnaast hebben ze contacten met verpakkingsondernemingen, waarmee wordt samengewerkt. Het verpakken wordt door Beam uitbesteed, dit in tegenstelling tot de meeste concurrenten.
- De verkoopsafdeling is onderverdeeld in twee categorieën: de eigen verkoopsploeg van Beam en zijn netwerk van groothandelaars in levensmiddelen. De verkoopsploeg van Beam is redelijk loyaal tegenover Beam, en werkt mee aan vragen die gesteld worden door het management. De verkoopsafdeling is nochtans gedurende tien jaar gescheiden geweest van het planning- en marketingproces, dit vanaf de acquisitie.
De groothandelaars in levensmiddelen en de handelsvertegenwoordigers in deze sector verkopen naast de producten van Beam ook deze van Colgate-Palmolive, deze van P & G, deze van Unilever en andere. Zij zijn minder loyaal tegenover Beam, ondanks dit zijn de meeste groothandelaars goede vriendjes met de verkoopsploeg van Beam en spreken ze graag over de nieuwe zaken die er in de markt gebeuren.
- De bibliotheek: ongelukkig genoeg kan men zich 'de bibliotheek' het beste voorstellen als een paar opgestapelde kartonnen dozen ergens in een achterkamertje van de Beam-Plus marketinggroep. En zoals het in vele ondernemingen het geval is wordt er ook bij Beam te weinig aandacht geschonken aan de bibliotheekfunctie (in sommige ondernemingen wordt dit door documentalisten gedaan). De verdienstelijkheid ervan is eerder afhankelijk van het belang die het managementteam eraan hecht.

Maar wat moet er nu gebeuren?

Wel Beam moet een agressievere marktpositie innemen wil het overleven en wil het een winstgevend onderdeel zijn van Martin & Cromwell Plc. Het is dus een noodzaak voor Beam dat het sneller aan cruciale concurrentiële informatie komt. Beam kan het zich niet meer veroorloven om te wachten op onaardige verrassingen van de concurrenten!

En in dit denkkader heeft de directeur van Beam een groep samengesteld bestaande uit de drie marketingdirecteuren. Het is hun doelstelling om een concurrentieel intelligentieprogramma op te zetten om de concurrenten beter op te volgen.

Martin & Cromwell en Beam kunnen verschillende actieplannen opstellen, om de concurrenten beter op te volgen. Een van de mogelijke actieplannen wordt hieronder weergegeven. De actiepunten volgen elkaar in de tijd op (het eerste actiepunt moet dan bijvoorbeeld in het eerste kwartaal afgewerkt zijn).

Eerste actiepunt:

- Stel één van de marketingdirecteuren aan als directeur van het nieuwe concurrentiële intelligentieprogramma (in dit eerste stadium een opvolgingsprogramma van de concurrenten).
- Zorg er voor dat het opvolgen van de concurrenten opgenomen is in het takenpakket van de huidige marketingwerknemers. Werf voorlopig nog geen analisten aan.
- Ga na welke de intelligentiebehoeften zijn binnen de organisatie.

-Plan een strategie voor de opvolging van de concurrenten met de personeelsafdeling van de onderneming

Tweede actiepunt:

-Herzie de dossiers over de concurrenten en de concurrentie die verspreid zijn binnen de onderneming. Ga na welke personen welke concurrenten opvolgen en rangschik deze gegevens in een database.

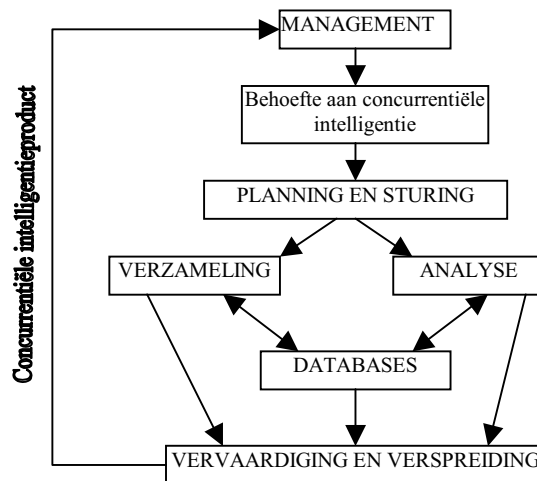
-Zet een mission statement op met betrekking tot het opvolgen van de concurrenten en de concurrentie die zich kan inpassen binnen de strategische plannen van Beam (zie supra, blz. 65 voor een voorbeeld van een mission statement).

Derde actiepunt:

-Zend een brief in naam van de directeur van Beam, waarin staat dat de verkoopploeg en de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling de nieuwe concurrenten formulieren moeten invullen.

-Toon de producten van de concurrenten in de loopgangen van Beam, en doe een enquête zowel voor als na deze uitstalling om na te gaan of de manier van denken ten opzichte van concurrerende producten gewijzigd is.²⁰⁰

Om de vorige case te verduidelijken geven we hieronder een figuur, die het concurrentiële intelligentieproces op een eenvoudige manier voorstelt:



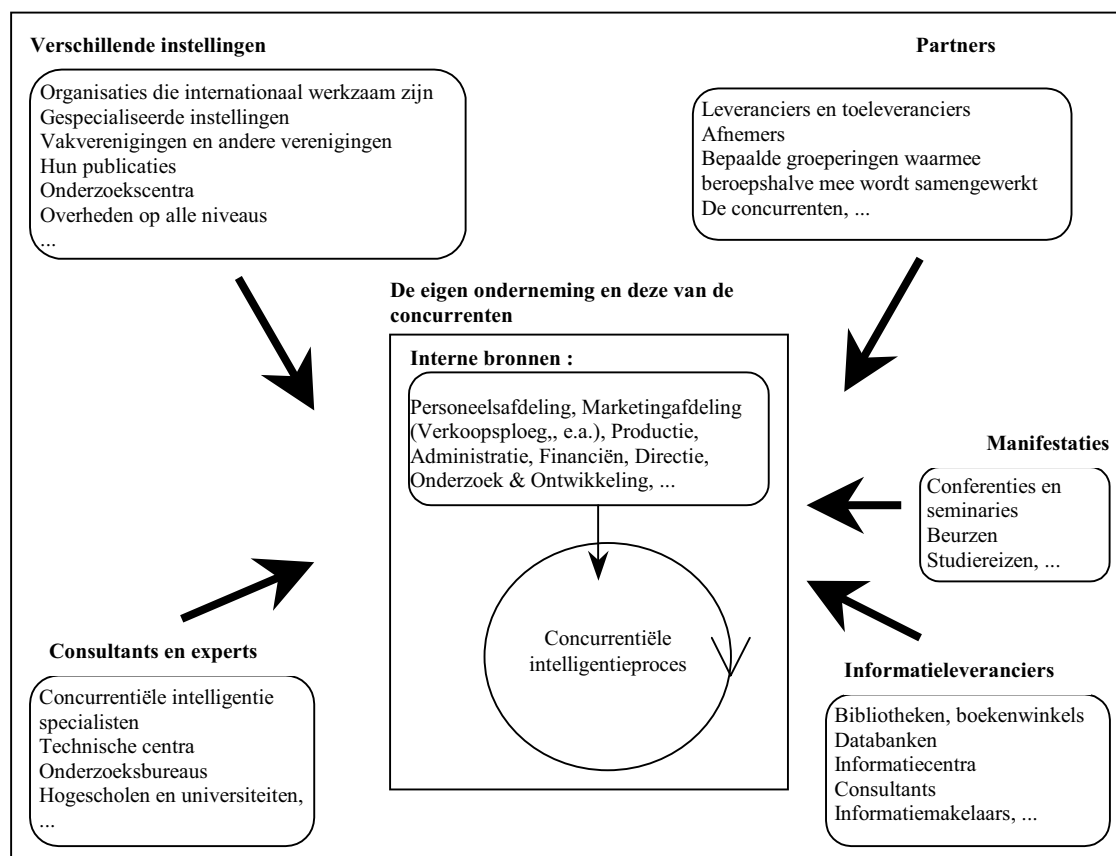
Figuur 6.3 Een eenvoudige voorstelling van het concurrentiële intelligentieproces.²⁰¹

²⁰⁰ FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusets FULD, L. Competitor Intelligence Learn how to..., *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

²⁰¹ MATHEY, C. J., *Early warning analysis: preventing management surprises*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications*, 1996, JAI PRESS Ltd., London, blz. 33, 218 blz.

Hoofdstuk 7: wat moeten we verzamelen en waar vinden we die informatie?

Er zijn verschillende concurrentiële informatiebronnen. De concurrenten communiceren meestal met hun afnemers, leveranciers, aandeelhouders, overheden. En indien men deze contacteert kan men ook informatie bekomen over een concurrent. Daarnaast kan men ook concurrentiële gegevens halen, uit de vakliteratuur, van handelsbeurzen, jaarrekeningen, reclame enzovoort. Daarbij komt dat er ook duizenden databases zijn die men rechtstreeks kan raadplegen bij het zoeken van zeer specifieke informatie over concurrenten.²⁰² Als we een manager zouden vragen waar informatie over een concurrent te vinden is, zou hij als antwoord de volgende bronnen kunnen opsommen: databanken, de eigen verkooptploeg, productcatalogen, internet, de gespecialiseerde pers, jaarverslagen, enzovoort. Het is duidelijk dat er veel informatiebronnen zijn. Het is niet onze bedoeling om hier een uitgebreide lijst te geven.



Figuur 7.1 De bronnen voor concurrentiële informatie.²⁰³

Een goed referentiewerk is het boek van Leonard Fuld: *"The New Competitor Intelligence: The complete resource for finding, and using information about your competitors"*²⁰⁴, die een overzicht heeft van alle mogelijke concurrentiële

²⁰² AAKER, David A., *Strategic Market Management*, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz 83-84, 379 blz.

²⁰³ TILQUIN, Christophe, competitive intelligence manager van de Groep Glaverbel, *Lancement d'un processus de veille centré sur les informations informelles*, Séminaire Veille technologique et intelligence économique: En parler, c'est bien, la faire, c'est mieux !, 17-09-1998

²⁰⁴ FULD, Leonard M., *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, 482 blz..

informatiebronnen. Een minpunt is wel dat de Europese bronnen er niet zo uitgebreid in vermeld worden. (voorlopig bestaat er volgens Pierre Sohl trouwens geen referentiewerk die de Europese bronnen op zo'n manier indexeert).²⁰⁵ Maar het boek van Fuld is toch wel een hulpmiddel bij het vinden van concurrentiële informatiebronnen over Europese concurrenten.

7.1. Waar vinden we die informatie?

Formele bronnen zijn hoofdzakelijk gepubliceerde bronnen zoals boeken, marktonderzoek verslagen, het Internet, gepubliceerde artikels, databases enzovoort. In de figuur hierboven (supra, fig. 7.1.) vinden we voornamelijk de informele bronnen terug. De belangrijkste informele bronnen zijn de experts en consultants, de congressen en handelsshows, belangengroepen (zoals consumentengroepen, vakgroeperingen, universiteiten), de concurrenten (al moet dit op een ethische manier gebeuren, en al moet men ook rekening houden met disinformation), leveranciers, werknemers (veelal weten de eigen werknemers veel over de concurrenten), de afnemers, het verkoops personeel in buitendienst (afnemers zullen ze meestal bepaalde hints geven met betrekking tot de prijzen of de diensten die de concurrenten aanbieden, vooral indien de concurrent beter lijkt).

Noël van Robaeyts vindt de beschikbaarheid van informatie over de concurrenten, binnen een onderneming niet altijd vanzelfsprekend. Zo is hij ook verwonderd, over het feit dat de meeste ondernemingen informatie over hun concurrenten niet op een systematische manier verzamelen, en als ze deze concurrentiële informatie toch wel zouden bezitten, maken ze er geen gebruik van.²⁰⁶

Een voorbeeld van bepaalde problemen die soms kunnen voorkomen.

Een vleesverwerkende onderneming veronderstelde dat zijn belangrijkste concurrent onder de prijs verkocht om de markt te veroveren. Want er waren reeds veel afnemers die van deze productgroep overstapten op deze van de concurrent.

Binnen deze onderneming waren er toen interne twisten: het management beschuldigde de productieafdeling dat die niet op een efficiënte manier werkte. De marketing bekritiseerde de verkoop, en zei dat die zijn werk niet goed deed. Ondertussen bleven ze natuurlijk wel marktaandeel verliezen! En dit ironisch genoeg, want ze konden de meeste concurrentiële informatie hoogstwaarschijnlijk binnen hun eigen onderneming vinden. Zo wist de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling maar al te goed hoe de concurrerende producten waren samengesteld, doordat ze reverse engineering toepasten (het uit elkaar halen van het product of een dienst van een concurrent, en het ontleden in al zijn onderdelen). Het management kende de algemene werkingskosten. De marketing kende min of meer de verkoopsstrategie van deze concurrent.

En na maanden van puzzelwerk konden ze nagaan wat de onderneming werkelijk wist over die welbepaalde concurrent, deze kennis was er voordien niet doordat er communicatiestoornissen waren tussen de verschillende afdelingen!²⁰⁷

²⁰⁵ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelijke mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.

²⁰⁶ VAN ROBAEYS, Noël, Stapstenen : Algemeen beleid en ondernemingsstrategie, Leuven, Acco, 1997, blz.45., 174 blz..

²⁰⁷ FULD, L.M. en BILUS, F., Why bad intelligence happens to good people. In : *Marketing News Online*, Vol. 31, No. 15, 21 juli 1997 [WWW-document] URL. <http://www.mno.com>

Interne concurrentiële informatiebronnen (zie de figuur hierboven):

Interne afdelingen (Waar?)	Concurrentiële informatie (Wat?)
Productie	Arbeidsratio's, productiesterkten en -zwakten, arbeid/kapitaal ratio's, productiemethoden, de situatie van de relaties tussen de werknemers
Inkoop	Relatie met de belangrijkste leveranciers, geraamde kosten van aankoop
Verkoop	Relatie met de belangrijkste klanten, tactische zetten van de concurrenten, klassieke reactiepatronen, prijzen, promoties
Financiën	Kostprijs, financiële analyse
Personeelsafdeling	Ervaringen van ex-werknemers van de concurrenten, persoonlijkheden van het topmanagement, organisatiestructuur
Ingenieursafdeling	Stand van de technologie, reverse engineering van de producten van concurrenten, technische troeven van de concurrent tegenover wat men zelf aanbiedt.
Onderzoek en Ontwikkeling	Technologische ontwikkelingen
Marketingafdeling	Communicatiebudget, communicatiestrategie, doelmarkten, marktaandelen, sterkten en zwakten per product of per product-markt combinatie
Juridische afdeling	Informatie over rechtszaken in verband met concurrenten
Public Relations	Relaties met de media, de strategie
Ondernemingsbibliotheek	Gepubliceerde gegevens, het informele bibliotheeknetwerk ²⁰⁸

(zie ook bijlage 13)

7.1.1. Verschillende indelingen voor de concurrentiële informatiebronnen:

Er zijn verschillende invalshoeken mogelijk om de concurrentiële informatiebronnen te bespreken.

- a) De volgende drie soorten bronnen van concurrentiële informatie kunnen onderscheiden worden: wat de concurrenten over **zichzelf** zeggen, wat **anderen** over ze vertellen en wat de **werknemers** van de eigen onderneming geleerd hebben over de concurrenten.

²⁰⁸ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 54, 267 blz.

Deze eerste twee worden schematisch weergegeven in de onderstaande tabel

Beschikbaarheid:	publiek	Vakmensen	overheid	Investeerders
Wat concurrenten zeggen over zichzelf	reclame	Handboeken, handleidingen	verklaringen	Jaarlijkse bijeenkomst
	promotiemateriaal	Technische documenten	rechtszaken	Jaarverslagen
	persberichten	Licenties	wetten	Prospector
	gesprekken en toespraken	Patenten		aandelen/obligatie -emissies
	boeken	Cursussen		
	artikels	Seminaries		
	personeelwijzigingen			
	vacatures			
Wat anderen over de concurrenten zeggen	boeken	Leveranciers/verkopers	rechtszaken	verslagen van effectenanalisten
	artikels	Vakpers	federale/overheidsinstellingen	Sectoronderzoeken
	case studies	Sectoronderzoeken	nationale plannen	Kredietwaardigheidsverslagen
	consultants	Klanten/afnemers	Regeringsprogramma's	
	krantenberichten	Onderaannemers		
	milieugroeperingen			
	Afneemersgroeperingen			
	Vakbonden			
	Aanwervings-firma's			

Tabel 7.1. : een indeling voor de concurrentiële informatiebronnen²¹⁰

Een voorbeeld van wat de concurrent over zichzelf zegt door het plaatsen van een vacature. Een van de techniekers bij Xerox kwam te weten dat een concurrent plannen had om ook het onderhoud te doen van de Xerox kopieertoestellen. Hij wist dit doordat een van zijn vrienden, die werkte bij de concurrent, hem vertelde dat hij werd opgeleid om ook het onderhoud te doen van de Xerox kopieerapparaten. Dit werd bevestigd toen een werknemer bij Xerox een vacature opmerkte geplaatst door deze concurrent. Deze vacature wees uit dat de concurrent onderhoudstechniekers zocht met een ervaring met de Xerox kopieerapparaten.²⁰⁹

Wat hebben de werknemers, van de eigen onderneming, geleerd over de concurrenten?²¹⁰ Om deze bron van concurrentiële intelligentie te kunnen optimaliseren is het noodzakelijk dat de onderneming een goed werkend concurrentieel intelligentsysteem heeft.

b) Een indeling van de bronnen voor concurrentiële intelligentie volgens de mate van gebruik (uit een enquête uitgevoerd door SCIP):

Intensief gebruik: sector of vaktijdschriften en kranten, externe (online databases, externe documenten, werknemers, sectorexperts, handelsorganisaties.

Matig gebruik: vertegenwoordigers, klanten, interne documenten, interne databases / CD-ROM's, telefonische enquêtes.

Weinig gebruik: overheidsdocumenten, directe waarneming, krantenknipseldiensten (clipping services), veiligheidsanalyses, direct contact opnemen met concurrenten, individuele enquêtes, leveranciers.

Heel weinig gebruikt: aankoop van producten van concurrenten, focus groepen, case studies, vragenlijst per post.²¹¹

²⁰⁹ CROCK, Stan, (met SMITH, G., WEBER, J., MELCHER, R.A., HIMELSTEIN, L.), The Corporation (Management): They snoop to conquer. In : *Business week*, 28 oktober 1996, blz. 74, (blz 72-76)

²¹⁰ JAIN, Subash. C., *Marketing Planning & Strategy*, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz.88.

²¹¹ SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), Based on the Society of Competitive Intelligence Professionals 1997 Salary Survey, <http://www.scip.org>, 15 augustus 1999

- c) Een andere mogelijke indeling is deze van de traditionele bronnen tegenover de niet-traditionele bronnen.

Waarbij **traditionele bronnen** al de gepubliceerde bronnen zijn, zoals: kranten en magazines, sector- en vaktijdschriften, nieuwsbrieven, overheids- en gerechtelijke documenten, ondernemingsrapporten, investerings- en financiële publicaties. De traditionele bronnen omvatten ook de online databases en internet.

De **niet-traditionele bronnen** hebben een meer menselijke dimensie en bestaan uit directe waarnemingen en interviews met werknemers van concurrenten, vroegere werknemers van concurrenten, leveranciers, verdelers en afnemers (de eigen klanten en de klanten van de concurrenten). Andere niet-traditionele bronnen die door specialisten aangeraden worden: kredietrapporteringsdiensten, adverteeragenschappen, analisten, auteurs van artikels en rapporten.²¹²

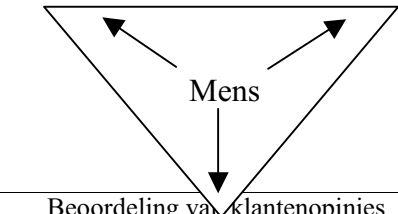
Een voorbeeld van de niet-traditionele bronnen: Diane Sawyer die een concurrentiële intelligentie professional is zegt dat ze bijna al de nodige informatie bekomt door het interviewen van de werknemers van de concurrenten. Ze beweert dat er op de 1000 telefonische interviews die ze doet slechts één persoon is die niet wenst te antwoorden. Ook beweert ze dat de beste informatie van het hoger kader komt. Zo was het bijvoorbeeld ook mogelijk om via de gegevens van de homepage van een onderneming, belangrijke voorspellingen te doen omtrent belangrijke beslissingen van een concurrent.²¹³

- d) Een andere mogelijke indeling is deze van enerzijds de interne en externe bronnen en anderzijds deze van de secundaire en primaire bronnen van concurrentiële informatie.

²¹² HEATH, Rebecca P., Competitive Intelligence. In : *Marketing Tools magazine*, http://www.demographics.com/publications/mt/96_mt/9607_mt/9607mf01.htm, juli/augustus 1996

²¹³ CALOF, Jonathan , University of Ottawa, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL. <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.html> (École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (Université de Montreal) (EBSI)), 21-05-1997

Een vereenvoudigde matrixvoorstelling van deze vier categorieën is de volgende (tabel 7.2.):²¹⁴

	INTERNE	EXTERNE
Secondaire (geschreven)	Literatuur van en over concurrenten	Databases, Internet
	Financiële verslagen	Artikels, folders, en andere Marktonderzoeksrapporten
Primaire (personen)		Concurrenten Profielen
	Management en personeel	Markttrends
		
		Beoordeling van klantenopinions

Tabel 7.2 Het vinden van zinvolle concurrentiële gegevens.²¹⁴

De matrix hierboven heeft een overzicht van de concurrentiële gegevensbronnen. Het meest gebruikt door het interne personeel is de secundaire concurrentiële informatie. Deze informatie kan dan aangevuld worden met externe gegevens verzameld aan de hand van databases en door marktonderzoekbureaus. Maar om een totaal beeld te hebben is het niet onbelangrijk om een netwerk op te zetten, waardoor men een beroep kan doen op bepaalde personen zoals experts ter zake, topmanagers van elke onderneming in het segment, hun leveranciers en hun consumenten.²¹⁵ Naast het interviewen van deze personen kan men ook gebruik maken van focus groepen, enquêtes, veldonderzoek, handelsvoorstelling gegevens en andere methodes voor het verzamelen van primaire gegevens.²¹⁶

Elke onderneming moet zijn eigen gegevensbronnen indelen naargelang de behoeften die het heeft. Een gedetailleerdere indeling dan deze van de matrix hierboven kan als een startpunt dienen en wordt hieronder uitgebreider weergegeven. Het is niet de bedoeling om een volledige lijst te geven maar wel om een kader te schetsen waarmee gewerkt kan worden. De primaire bronnen worden hier gezien als deze die komen van personen (onder meer management en personeel), terwijl de secundaire bronnen eerder gezien worden als geschreven bronnen.

Liam Fahey deelt de verschillende bronnen in, zoals we deze hieronder in een uitgebreid overzicht weergeven.²¹⁸

- Mogelijke **primaire interne bronnen** zijn:

²¹⁴ MARKOWITZ, Zane N., *Hidden sector competitor analysis*. In : Planning Review, Vol. 15, N°5, Oxford, september/oktober, 1987, blz. 21.

²¹⁵ Ibid. blz. 21-22.

²¹⁶ HUTT, M.D. en SPEH, T., *Business Marketing Management*, Colorado, The Dryden Press (A Harcourt Brace College Publisher, 1995, blz..156, 757 blz.

Personen binnen de organisatie die op grond van hun functie en de taken die ze uitvoeren aandacht hebben voor concurrenten (en de bredere concurrentiële omgeving). Zo kunnen de volgende personen of afdelingen binnen een organisatie nuttige bronnen voor concurrentiële informatie zijn: directieleden, de CEO, de ‘senior line managers’, onderzoek en ontwikkeling, marketing, verkoop, productie, boekhouding, juridische, public relations, personeelsdienst, logistiek, aankoop, informatiesystemen, strategische planning, fusies en overnames, business development, analisten.²¹⁸

Is een artikel in de ‘Financieel Economische Tijd’ omtrent een concurrent geloofwaardiger dan de informatie van een werknemer die reeds meer dan vijfentwintig jaar actief is in de onderneming?

Volgens een artikel in Competitive Intelligence Review zou vijftien procent van de concurrentiële informatie zich in de hoofden van de eigen werknemers bevinden.²¹⁷

- **Secondaire interne bronnen**

- Geschreven stukken die over de concurrenten gaan (volledig of voor een deel) en die men bekomen heeft door een bepaalde persoon, groep of afdeling in de organisatie.
- Analyse van relevante concurrentiële materie bekomen door personeel van eender welke afdeling binnen de organisatie.
- Geschreven stukken die het personeel op een regelmatige basis bekomt van externe bronnen zoals overheidsverslagen, verslagen van effectenanalisten, documenten van sector- en vakorganisaties, en kranten.
- Geschreven stukken die het personeel op een regelmatige basis bekomt van zeer specifieke krantenknipseldiensten, verslagen van specialisten of van externe organisaties.
- Verslagen door het personeel gemaakt na het bezoeken van klanten (zowel binnenlandse als buitenlandse), leveranciers, distributiekkanalen, beurzen, en soms zelfs de eigen concurrenten.

- **Primaire externe bronnen:**

- Huidige, vroegere en potentiële afnemers
- Afnemers focus groepen
- Distributiekkanalen (kleinhandelaars, groothandelaars, makelaars)
- Leveranciers en logistieke diensten
- Sector- en vakverenigingen; Sector- en vaktijdschriften; het nieuws in de media
- Vakbonden
- Reclamebureaus, adviesbedrijven, effectenanalisten, financiële diensten
- Plaatselijke, gewestelijke en landelijke instellingen en agentschappen
- Specialisten in een bepaalde sector of voor een bepaalde materie zoals professoren, vroegere werknemers in een bepaalde sector
- Specialisten in een bepaald vakgebied zoals advocaten die gespecialiseerd zijn in de patentenmaterie, technologische onderzoekers.

- **Secondaire externe bronnen:**

²¹⁷ SAWKA, KENNETH, A., en HERRING, J. P., Evaluating business intelligence systems: How does your company rate. In : *Competitive Intelligence Review*, 1996

- Alle geschreven materiaal die men extern kan aantreffen van concurrenten zoals jaarverslagen en andere financiële verklaringen, productencatalogen, verschillende soorten van overheids- en juridische archieven, internetsites van organisaties
- Voorstellingen en verklaringen van concurrenten op verschillende plaatsen zoals op handelsshow's en hoorzittingen.
- Gegevens die verband houden met concurrenten in verschillende openlijk beschikbare databases
- Dagelijkse kranten, lokale kranten; handels- en sectorpublicaties
- Verslagen gemaakt door organisaties die gespecialiseerd zijn in het analyseren van bepaalde sectoren, effectenanalisten, financiële dienstverleners, adviesbureaus en ondernemingen die gespecialiseerd zijn in het verschaffen van gegevens omtrent specifieke ondernemingen
- Overheidsinstanties die gegevens omtrent specifieke marktdomeinen kunnen verschaffen (zoals het ministerie van economische zaken)
- Business school cases (zoals deze van de Harvard Universiteit)²¹⁸

Om dit deel af te sluiten geven we kort weer hoe men rechtstreeks informatie kan bekomen over de concurrenten:

- Men kan bepaalde topmanagers of andere werknemers van concurrenten interviewen (ook is het mogelijk om een onafhankelijk onderzoeksbureau in te huren, om de enquêtes uit te voeren of om de interviews af te nemen).
- Het lezen van de concurrent zijn interne mededelingsbladen, persberichten, artikels en interviews van het management die kunnen gevonden worden in de bibliotheken in de regio waar deze concurrenten zich bevinden of door het raadplegen van online databases of door te zoeken op het internet.
- Belangrijke afnemers van concurrenten zijn natuurlijk ook goede bronnen van concurrentiële informatie, en dit dan vooral om te achterhalen wat deze klant aan het product bindt en waarom. Deze afnemers kunnen informatie hebben over aangekondigde productinnovaties, prijsverminderingen, betalingstermijnen, en andere.²¹⁹

7.2. Internet als bron voor concurrentiële informatie

Een waardevolle bron voor concurrentiële informatie is natuurlijk het Internet, en in het bijzonder het WWW (World Wide Web), alhoewel de waarde van de informatie afhankelijk zal zijn van het soort informatie dat men er zoekt. Zo is Internet bijvoorbeeld een betere bron voor het vinden van algemene trends in de ondernemingsomgeving dan dat het is voor het zoeken naar specifieke concurrentiële informatie. Toch dient dit laatste te worden genuanceerd, zo kan het Internet goed zijn om bepaalde feiten omtrent concurrenten te vinden maar niet om specifieke informatie te vinden die zou kunnen leiden tot het voorspellen van intenties van concurrenten bijvoorbeeld.

Een van de grootste negatieve punten van het Internet is dat de persoon die concurrentiële informatie zoekt in een onredelijk zoekproces kan komen, dat niet meer te stoppen is. Daarom is het belangrijk om een goed concurrentieel intelligentieplan op te stellen vooraleer men een internetsearch of eender welke

²¹⁸ FAHEY, Liam., *Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors*, New York, John Wiley & Sons, 1999, blz. 516-517., 558 blz.

²¹⁹ KIGHT, Leila K., Washington Researchers, The Search for intelligence on divisions and subsidiaries. In: *Planning Review*, mei/juni 1989, blz.40

andere zoekactie begint.²²⁰ Het is dus noodzakelijk om zich te focussen op wat men werkelijk nodig heeft teneinde geen tijd te verliezen. Meestal zal men via internet slechts gegevens bekomen en geen informatie of intelligentie. Spijtig genoeg zullen deze gegevens niet altijd van goede kwaliteit zijn en zal het noodzakelijk zijn om alles dubbel te controleren om na te gaan of er geen tegenstrijdigheden zijn.²²¹

Maar een van de positieve punten van Internet is de tijdeloosheid ervan, zo is het nu mogelijk dat bepaalde informatie over een concurrent vlugger op internet verschijnt dan in een bepaalde gepubliceerde bron zoals een database of een krant.²²²

Een groot deel van de Belgische en Europese ondernemingen hebben reeds een Website waar het mogelijk is om de volgende informatie te vinden:

1. De structuur: organigram, het wereldwijde netwerk, en de contacten
2. Financiële informatie: jaarverslagen, beurskoersen
3. Commerciële informatie: zoals de aankondiging van nieuwe producten, marktaandeelen, prijslijsten, enzovoort
4. Wetenschappelijke informatie: gebruikte technologieën, projecten en ontwikkelingen, onderzoekscentra en hun deskundigheid
5. persberichten, toespraken van kaderleden, artikels (bijvoorbeeld over strategische allianties)
6. werkaanbiedingen, vacatures (die een signaal kunnen zijn voor nieuwe projecten waarmee de onderneming bezig is, pook kunnen ze duiden op toekomstige trends)
7. verwijzingen naar klanten
8. links naar andere Websites die hetzelfde onderwerp behandelen²²³

Er bestaan ook waarschuwingdiensten op internet, bijvoorbeeld als de concurrent zijn homepage verandert word je gewaarschuwd.

7.3. Databases als bron voor concurrentiële informatie

Eerst kan men de vraag stellen waarom een te betalen databasedienst nog nodig is daar men deze informatie toch ook op internet kan vinden en dit dan kosteloos. Deze commerciële database diensten zijn nog steeds onmisbaar en noodzakelijk. De kostprijs van zo'n database- 'search' ligt meestal veel lager dan de kostbare personeelstijd die verspild zou worden bij het zoeken op internet naar dezelfde informatie, daar internet nog steeds geen begrijpelijk en efficiënt informatie ophaalsysteem heeft.

Natuurlijk kunnen deze te betalen databases ook via internet geraadpleegd worden, maar dat is toch iets anders dan te grasduinen.²²⁴

De meest gebruikte databasediensten zijn deze van Dow Jones interactive, Lexis-Nexis en Dialog.

Dialog on-line system beweerde in 1996, meer dan 330 miljoen documenten te hebben verspreid over 500 verschillende databases. Maar om deze informatie te

²²⁰ PAWAR, B.S. en SHARDA, R., Obtaining Intelligence on the Internet. In : *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, 1997, blz 110-121

²²¹ FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusets FULD, L. Competitor Intelligence Learn how to..., *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

²²² TURNER, Ian, Strategy and organization. In : *Manager Update*, Vol. 9, No. 2, Winter 1997, blz. 6-7.

²²³ ROMAGNI, Patrick en WILD, Veronique, *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain, la veille*, Parijs, Les Presses du Management, 1998, blz.145-146., (220 blz)

²²⁴ GRAEF, Jean L., The Montague Institute. Using the internet for competitive intelligence. In : *CIO –Magazine*, [internet document], http://www.cio.com/cio/arch_0695_cicolumn.html, 3 augustus 1999

bekomen moet men veel betalen! Men zou dus kunnen besluiten dat men met genoeg geld en tijd de juiste informatie kan vinden over concurrenten. Maar zo is dit niet, want in sommige sectoren kan men veel informatie vinden over concurrenten, terwijl dit in andere sectoren zeker niet het geval zal zijn.²²⁵

²²⁵ CALL, Melissa P., Using Open Sources for Competitive Intelligence: Myths and Realities. In : *Competitive Intelligence Review*, Volume 8, Nummer 3, 1997, blz. 81-84

Hoofdstuk 8: de hulpmiddelen en technieken ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces.

Niet al de hulpmiddelen en technieken worden door een onderneming gekozen, omdat dit afhankelijk is van verschillende factoren zoals de concurrentiële intelligentiebehoeftes, tijdsbeperkingen, financiële beperkingen, personeelsbeperkingen, moeilijkheidsgraad, enzovoort.²²⁹

8.1. Een overzicht van de hulpmiddelen en technieken:

Men kan zes verschillende hulpmiddelen onderscheiden:

1. De hulpmiddelen voor het verzamelen van concurrentiële informatie
2. De hulpmiddelen voor het ordenen en verwerken van de concurrentiële informatie
3. De hulpmiddelen voor de analyse van de concurrentiële informatie
4. De hulpmiddelen voor de verspreiding van de concurrentiële informatie²²⁶
5. De ondersteunende informatiesystemen
6. De hulpmiddelen voor de beslissingsnemers

Al zijn deze verschillende indelingen niet strikt te scheiden, toch maakten wij een mogelijke onderverdeling van de hulpmiddelen en technieken. De aangekaarte tools en technieken zijn weliswaar niet uitputtend.

8.1.1. Hulpmiddelen en technieken bij het verzamelen van concurrentiële informatie.

a) **Verzamelplan:** het verzamelplan moet bijdragen tot het gestructureerd verloop van deze fase van het concurrentiële intelligentieproces. Elke onderneming bepaalt zelf wat de prioriteiten zijn, inzake concurrentiële gegevensverzameling.²²⁷
(zie bijlage 7)

b) De **DECS-Matrix** (Distributors, External Experts, Customers, Suppliers):
De DECS matrix toont de relatie aan die een concurrent heeft met zijn omgeving. Het stelt ons in staat om de belangrijkste punten af te bakenen, om gegevens of informatie te zoeken over een concurrent.

DECS bekijkt de macroaspecten in een sector en gebruikt deze om een concurrent van naderbij te bekijken. Het laat de concurrentiële intelligentieman toe om in te zoomen op die bronnen en die contacten die het meeste bijdragen tot het bekomen van de gewenste informatie over een concurrent.

De DECS-matrix baseert zich op de afnemers, de leveranciers, de distributeurs en de externe specialisten. Het gaat er immers van uit dat de er veel gegevens en informatie vrijkomen wanneer een onderneming producten aankoopt en zijn eigen producten verkoopt en verdeelt. Hoe de DECS-matrix er zal uitzien is wel in grote mate afhankelijk van het soort van product, maar ook van de sector waarin een onderneming actief is. Zo hebben bedrijven in de staalsector, zoals bijvoorbeeld Cockerill Sambre, redelijk vaste distributiekkanalen. Hun leveranciers en

²²⁶ ROMAGNI, Patrick en WILD, Veronique, *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain, la veille*, Parijs, Les Presses du Management, 1998, blz.167., (220 blz)

²²⁷ SHAKER, S. M. en GEMBICKI, M. P., *The warroom guide to competitive intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1999, blz. 47, 255 blz.

eindgebruikers zijn meestal gekend. De computersector anderzijds, is een dynamische sector, met steeds weer nieuwe concurrenten en distributiekanaalen.

Hoe de DECS-matrix juist werkt wordt hieronder weergegeven, in bijlage is een illustratie te vinden van een onderneming in de computersector. (zie bijlage 3)

Het belangrijkste element van de DECS-matrix is de concentratie ratio, die ratio bekomt men door de marktaandelen van de vier grootste spelers in de sector op te tellen.

Op de verticale as worden alle mogelijke concurrentiële gegevensbronnen geplaatst. Deze bronnen kunnen gerangschikt worden in verschillende klassen.

De horizontale as heeft een procentuele schaal weer die nodig is voor het gebruik van de concentratie ratio. De concurrentiële intelligentieman moet voor elke bron een ratio berekenen, die hij dan op de juiste manier in de ruimte op deze matrix moet aanbrengen.

Nadat alle punten in het rooster van de matrix werden geplaatst is het mogelijk om een bepaald patroon te zien. De vuistregel die bij DECS gebruikt wordt: om het even welk punt rechts, van de concentratie ratio, van de vier grootste spelers in de sector is een goede concurrentiële informatiebron. De DECS-matrix stelt de concurrentiële intelligentieman dus in staat om zich op bepaalde bronnen te focussen en andere weer te vermijden. Het laat hem toe om zich te focussen op die bronnen die hem binnen een korte termijn en met de minste inspanningen, de beste concurrentiële informatie zullen opleveren. De afbakening van de bronnen op deze manier bespaart dus niet enkel tijd, maar ook geld!²²⁸

c) Het ondervragen van online databases

d) Selectieve enquêtes of interviews van potentiële afnemers, leveranciers en distributeurs, over de producten van de concurrenten. De interviews geven een dieper beeld dan dat de enquêtes dat kunnen.

e) Dichte observatie van een concurrent zijn fabriek of hoofdkantoor²²⁹

Andere hulpmiddelen en technieken zijn terug te vinden in het hoofdstuk over de bronnen voor concurrentiële informatie. (supra, blz.73, hoofdstuk 7)

8.1.2. Hulpmiddelen voor het ordenen en verwerken van concurrentiële informatie.

Men kan een waaier aan technieken vinden, die betekenis geven aan gegevens en informatie. Een paar technieken en hulpmiddelen komen hieronder kort aan bod.

a) **Bibliometrie:** dit is het bestuderen van de gebruiksfrequentie, de gebruikspatronen en de onderlinge verbanden van woorden, woordaaneenschakelingen, en woordcombinaties door middel van statistische technieken. Het is de bedoeling om bevindingen te ontwikkelen betreffende onderwerpen in een tekstaaneenschakeling. In analogie met datamining kunnen we hier spreken van tekstmining.²³⁰

²²⁸ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons , 1984, blz.334-337., 357 blz.

²²⁹ MALHORTA, Yogesh , University of Pittsburgh, *An analogy to a competitive intelligence program: the role of measurement in organizational research*, [www document], URL <http://www.brint.com/papers/compint.htm> , 1993

²³⁰ ROSTAING, Hervé , conférence, *Analyse automatique de l'information Des outils pour la veille*, CRRM (université de Marseille), 1998

b) **‘Clustering technique’**: onderzoekstechniek om gelijksoortige data of groepen van data te kunnen vergelijken, de techniek van het vergelijken van verzamelingen.²³¹

c) **Inhoudsanalyse en thema-analyse**: dit is het herbekijken en karakteriseren van belangrijke informatie in een serie van documenten om te begrijpen (op een statistische manier) wat er gezegd werd, door wie, hoe, en met welk gevolg. Thema-analyse focust zich meer op het identificeren van een algemene boodschap in een reeks documenten.

d) **Gegevenssortering**: Dit is het organiseren of ordenen van een reeks van gegevens, op verschillende manieren naargelang criteria zoals: bron, onderwerp, tijd, formaat, standpunt, alfabetische rangschikking en dit teneinde vergelijkingen mogelijk te maken tussen verschillende subgroepen.

e) **‘Anomaly checking’**: dit is het zoeken van ongewone of onverwachte kenmerken in gegevens en ze controleren op hun relevantie en accuraatheid. Anomalieën zijn gegevens die niet juist zitten. Het is meestal een aanwijzing voor onjuiste veronderstellingen, of het kan erop wijzen dat een ongekende factor de resultaten beïnvloedt.²⁵⁴

f) **Patroonherkenningsanalyse** (‘pattern recognition analysis’): hiermee probeert men om de onderliggende trends van de gegevens te achterhalen. Deze soort van analyse kijkt naar terugkomende thema’s en woorden in de gegevens. Er bestaat ook patroonherkenningssoftware.²³²

8.1.3. Hulpmiddelen en technieken voor de concurrentiële analyse.

De analysefase is wellicht een van de belangrijkste fases in het concurrentiële intelligentieproces, spijtig genoeg wordt dit niet altijd benadrukt in de literatuur die men over concurrentiële intelligentie kan vinden. Daarom is het noodzakelijk om de verschillende analysehulpmiddelen, die nuttig kunnen zijn voor de concurrentiële analyse, bondig te bespreken.

Eerst en vooral, kunnen we stellen dat er twee grote groepen van analytische tools zijn. Enerzijds zijn er de kwantitatieve hulpmiddelen, anderzijds bestaan er ook kwalitatieve hulpmiddelen. Wij zullen vooral de kwalitatieve tools bespreken, al zijn beide groepen niet altijd strikt te scheiden. Hieronder volgt eerst een korte opsomming van tools die tot één van deze twee categorieën kunnen behoren:

Een opsomming van kwantitatieve methoden (ook wel de ‘statistische’ methodes genoemd): ‘cross-tabulation’, regressieanalyse, tijdreeksanalyse, factoranalyse en neurale netwerken, indexerings-, en de traditionele ratioanalyses.²³³

We sommen de bekendste kwalitatieve methodes op:

²³¹ HUIZINGA, H., *Engels Marketing Lexicon*, Eeserveen, Uitgeverij Sifra, blz. 45, (256 blz.)

²³² CALOF, Jonathan, University of Ottawa, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL: <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.html> (École de bibliothéconomie et des sciences de l’information (Université de Montréal) (EBSI)), 21-05-1997

²³³ POWELL, T.W., *Analysis in business planning and strategy formulation*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.168-171, 293 blz.

De sectoranalyse, die bedoeld is om de spelers in een bepaalde sector te verstaan, in het hoofdstuk: ‘de concurrentiële arena’ gingen we daar reeds dieper op in. (supra, blz. 25, hoofdstuk 2)

De concurrentieanalyse, die voornamelijk bedoeld is om de strategieën, alsook de sterke en de zwakke punten van de concurrenten te achterhalen. Concurrentiële benchmarking: de analyse van de individuele processen van concurrenten.²³⁴

Jan Herring adviseert concurrentiële intelligentieafdelingen het volgende analytische hulpmiddel: het opbouwen van een ‘generiek concurrent’ model, met informatie over de organisatie, zijn financiën, producten en markten. En door in dit ‘generieke concurrent’ model de concurrentiële informatie in te voeren over de huidige concurrenten, kan men een goed beeld krijgen van de concurrentiële arena. (het kan dan bijvoorbeeld een antwoord bieden op de volgende vraag: ‘Gaan we de markt van die concurrent binnendringen?’).²³⁵

Hieronder wordt een lijst van de mogelijke hulpmiddelen en technieken weergegeven die gebruikt kunnen worden in de analysefase.

a) **‘War-gaming’:**

‘War-gaming’ is een techniek, waarbij verschillende teams de rol van de concurrenten spelen en andere teams dan weer de rol van de eigen onderneming spelen. In de loop van het spel worden de plannen en strategieën voorgelegd, deze worden uitgewerkt en getest in een zo realistisch mogelijke bedrijfsomgeving.²³⁶

Een voorbeeld van een ‘war-gaming’-team in de telecommunicatiesector, en de problemen die ermee gepaard gaan. Meer specifiek in de branche van schakeluitrusting voor de telefonie. Het management stelde een groep van analisten verantwoordelijk om na te gaan hoe het mogelijk was dat een concurrent telkens opnieuw tegen een lagere prijs kon verkopen. Het team had alle concurrentiële informatie doorgegeven aan het management. In de vorm van grafieken en vele stukken papier en e-mail's. Het antwoord van het management was: ‘het enige wat we zien zijn vele documenten en conclusies, wat kunnen we hier nu mee doen?’.

In de telecommunicatiesector is het niet zo moeilijk om aan de informatie te komen. Het volgende kon men zeer gemakkelijk te weten komen: de concurrent gebruikt open systemen (de hardware en software ervan zijn gemakkelijk te verkrijgen), het grootste deel van het onderzoeks- en ontwikkelingsbudget van de concurrent ging naar de softwareontwikkeling terwijl ze hun hardware als het ware weggaven. De concurrent concentreerde zich vooral op een paar marktniches zoals de hotel- en verhuursector. Dit ‘war-game’ - team moest deze afzonderlijke feiten samenbrengen om te achterhalen wat de werkelijke strategie van deze concurrent is, teneinde zelf een ‘counterstrategie’ te kunnen opzetten. Dit is de analyse van de feiten en het moeilijkste gedeelte van het concurrentiële intelligentieproces.

Het team probeerde eerst en vooral te zoeken naar een patroon in de bevindingen die ze reeds hadden gemaakt. En inderdaad ze vonden een patroon in hun conclusies en de feiten. Ze achterhaalden dat de concurrent zich vooral op de softwarekant toespitte, dit om een product te kunnen afleveren op maat van de klant. Het team kwam ook te weten dat de concurrent dit alles kon doen aan een fractie van de eigen kosten voor onderzoek en ontwikkeling. De onderneming moest dus zijn focus wijzigen van hardware en gesloten systemen naar een open architectuur met op maat gemaakte software oplossingen, om een succesvolle onderneming te zijn op de markt.²³⁷

(zie bijlage 9 voor een voorbeeld van computer War-Gaming)

²³⁴ CALOF, Jonathan, *Conference sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [WWW document], URL. <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.com> (École de bibliothéconomie et de sciences de l’information (EBSI), Université de Montreal, publication date: 21-05-1997

²³⁵ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), 12-04-1999, [internet document] URL. <http://enterprise.supersites.net> , en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>

²³⁶ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 125-129, 300 blz.

²³⁷ FULD, Leonard M. en BILUS, Frann, Why bad intelligence happens to good people. In : *Marketing News Online*, Vol. 31, No 15, 21 Juli 1997, [WWW-document] URL. <http://www.mno.com>

b) 'SWOT'-analyse:

'SWOT'-analyse is een matrixtechniek om een concurrent (of de eigen onderneming) te analyseren. De sterktes en de zwaktes (de interne factoren) van de concurrent worden op een as uitgezet en de kansen en bedreigingen (externe factoren) worden op een andere as uitgezet. En daarna gaat men na welke strategische richtingen de concurrenten kunnen uitgaan.²³⁸

Voorbeelden van sterktes die een concurrent kan hebben: de patenten die hij heeft, zijn technologie, zijn marktaandeel, zijn knowhow, zijn financiële gezondheidstoestand, de loyaliteit van zijn afnemers, de kwaliteit van zijn producten, enzovoort.

Zwaktes die een concurrent kan hebben, zijn onder meer zijn schuldenlast, dat deel van de arbeiders die eigenlijk onbekwaam zijn, de twisten met de vakbonden, producten van matige kwaliteit, een slecht imago, verouderde productiemethoden en versleten uitrusting.

De concurrent kan nieuwe kansen zien die hem helpen, om vooruit te komen binnen zijn sector, om zijn marktaandeel te vergroten. Kansen kunnen zich voordoen na wijzigingen van bepaalde regels door een overheid, of bij een demografische wijziging die een bepaalde markt vergroot.

Bedreigingen zijn alle externe omstandigheden die een negatieve impact kunnen hebben op een concurrent. Mogelijke bedreigingen zijn bijvoorbeeld: een schaarste aan grondstoffen, introductie van nieuwe reglementeringen die een meerkost betekenen, nieuwe concurrenten of een verhoging van de intrestvoet.²³⁹

De SWOT-analyse kan een hulpmiddel zijn bij de ondersteuning van de verkoop. Men kan nagaan wat de eigen sterktes en zwaktes zijn tegenover deze van de concurrent. Zo kan men de eigen producten vergelijken met deze van de concurrenten. Op deze manier is men beter in staat om (potentiële) afnemers te beantwoorden. Men kan dan bijvoorbeeld beschrijven hoe het eigen aanbod verschilt met dat van de concurrent, terwijl men de klemtoon toch legt op de eigen sterktes. Wanneer men een (potentiële) afnemer beantwoordt kan men de sterktes van de concurrent weerleggen terwijl men de klemtoon legt op de zwakke punten. Zo kan men bijvoorbeeld gemakkelijker een ontevreden klant van een concurrent een aantrekkelijk voorstel geven, zodat hij overstapt naar de eigen onderneming.²⁴⁰ (zie bijlage 11 en 12)

c) 'Competitive benchmarking':

'Benchmarking' is een van de methodes die de ondernemingsprestaties meet, deze daarna vergelijkt en ze uiteindelijk tracht te verbeteren. Het verbeteren van de ondernemingsprestaties is mogelijk door het identificeren en implementeren van de beste producten, processen of managementpraktijken van 'best-in-class' ondernemingen op een bepaald gebied. De doelstelling van benchmarking is het vinden van voorbeelden van uitzonderlijke prestaties op een bepaald gebied. En juist die processen en werkwijzen die aan de basis liggen van deze uitzonderlijke prestaties moet men verstaan om ze zelf te kunnen gebruiken.²⁵⁴ Bij 'collaborative benchmarking' zijn er op zijn minst twee ondernemingen akkoord om informatie uit te wisselen en dus te leren van elkaar. Bij 'Competitive benchmarking' ligt dit anders

²³⁸ KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, New York, Simon & Schuster, 1996, blz. 98-102, 300 blz.

²³⁹ INTERNATIONAL BUSINESS INTELLIGENCE, <http://members.xoom.com/IBI>, *Importance accrue des services de renseignement concurrentiel*, [WWW document], URL: <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi06139e.html>, 22 september 1999

²⁴⁰ NAYLOR, Ellen, The Business Intelligence Source Inc., *Building a competitive intelligence process*, Presentation for Southern California Chapter of SCIP, 1 juni 1998

omdat de concurrent of de onderneming van wie men informatie tracht te bekomen hiervan meestal niet op de hoogte is.²⁴¹

Benchtrekking, is benchmarking toepassen voor de toekomst. In plaats van ondernemingen te vergelijken met vroegere en huidige prestaties, doet men dit dan met de mogelijke prestaties van ondernemingen in de toekomst.²⁴²

d) Beslissingsanalyse:

Dit is het bestuderen van de verschillende keuzemogelijkheden, betekenissen, eigenschappen en gevolgen van verschillende benaderingswijzen voor een keuzesituatie en dit teneinde de beste manier te bepalen bij het kiezen van een alternatief.

e) De vijf-krachtenanalyse ('Industry forces analysis')

Dit is het kenmerken van een sector door gebruik te maken van het vijf-krachtenmodel van M. Porter. Het model analyseert en verklaart de verhouding van de vijf dynamische krachten die een invloed hebben op de prestaties in een sector (de intensiteit van de concurrentie, de dreiging van nieuwe concurrenten, de dreiging van substituten, de onderhandelingsmacht van afnemers, de onderhandelingsmacht van leveranciers).

f) Mapping (vergelijkende; strategische):

Dit is het voorstellen van belangrijke elementen van een vergelijking (zoals mogelijke richtingen die de concurrenten kunnen uitgaan) in een visuele reeks die toelaat om zij aan zij vergelijkingen te maken.²⁵⁴ Bijvoorbeeld een product space map is een overzichtskaart van een bepaald product en de plaats, positie en omvang van de concurrent.

Het gebruiken van strategische mappings. Ze laten toe om de volledige concurrentiële arena te overzien. Dit hulpmiddel stelt managers en vooral topmanagers in staat om op een visuele manier te anticiperen op belangrijke veranderingen in de concurrentiële arena. Er kunnen verschillende soorten van mappings gemaakt worden, zeer specifieke en gedetailleerde tot zeer algemene.²⁴³

Ook een overzicht van een bedrijfstak kan samengevat worden op een 'bubble matrix graph'. Met de levenscyclus van de markt op de X-as en de concurrentiële positie op de Y-as. Aanbiedingen in de bedrijfstak kunnen voorgesteld worden door cirkels, waarvan, de diameter de grootte van het marktsegment weergeeft. Voor elke belangrijke concurrent kan men zo'n grafiek maken. Op deze manier kan men gemakkelijk de sterktes en zwaktes zien bij de aanbiedingen van de concurrenten.²⁴⁴

g) Het opstellen van het profiel van de concurrent.

Dit is concurrentieanalyse in de smalste betekenis van de term, het spitst zich toe op het in kaart brengen van een profiel van een individuele concurrent. Dit is een bundeling van informatie over een welbepaalde concurrent op een bepaald tijdstip. Het profiel omvat onder meer een overzicht van een concurrent zijn sleutelpersonen,

²⁴¹ BREAKSPEAR, Alan, *Benchmarking: an analytical tool?*, Question and answer Log, [WWW document], URL <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04697e.html>, 12-09-1997

²⁴² SHAKER, S.M. en GEMBICKI, M.P., *The Warroom guide to Competitive Intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1999, blz. 235, (255 blz.)

²⁴³ ROTSCCHILD, William E., Who are your future competitors?. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.11-12, (blz 10-14)

²⁴⁴ ATTANASIO, D.B., *The multiple benefits of competitor intelligence*. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.18-19, (blz. 16-19)

zijn belangrijkste markten en productgroepen (die gericht zijn op hetzelfde marktsegment en die sterk gemeenschappelijke kenmerken hebben), zijn onderliggende werking en technologie, en zijn financiële slagkracht. (zie bijlage 2)²⁴⁵

h) ‘Shadowing markets’:

Deze techniek kan twee vormen aannemen, enerzijds is het een hulpmiddel voor de onderneming die een 'shadow' marketingplan wil opstellen, anderzijds laat het toe om de marketingplanning van een concurrent te bekijken.

Een 'shadow' marketingplan is het document die het marketingplan van een welbepaalde concurrent zo goed mogelijk tracht weer te geven.

Shadow marketing planning, vereist de opvolging van mogelijke veranderingen in de marketingplanning van concurrenten. Zo moet men bijvoorbeeld de volgende zaken in het oog houden: personeelwijzigingen, bepaalde investeringen, prijswijzigingen, nieuwe markten die bewerkt worden, een wijziging in de distributiekkanalen van de concurrent, enzovoort. De managers stellen zich hierbij ook "what-if " vragen, om mogelijke wijzigingen beter te kunnen inschatten.²⁴⁶

8.1.3.1.Strategische analysetechnieken

a) Sectorclassificatieanalyse:

Het is een waardevol hulpmiddel omdat het helpt om gelijkenissen tussen de sectoren te bepalen. Door de eigen sector af te bakenen binnen een groep gelijkaardige sectoren zijn de ondernemingen beter in staat om de aard van de concurrentie en de bronnen voor concurrentieel voordeel te begrijpen. De analyse van de sectorlevenscyclus of van de productlevenscyclus zijn belangrijke hulpmiddelen bij de strategische analyse. Al kunnen de sectoren ook geclassificeerd worden op basis van de diverse soorten van afnemers (industriële goederen of goederen bestemd voor finale consumenten), op basis van de hulpbronnen (technologisch, marketing, enzovoort), of op geografische basis (locaal, nationaal of globaal).²⁴⁷

b) De analyse van de kerncompetenties van een concurrent:

Over het algemeen beschikken de ondernemingen over vijf of zes fundamentele competenties. Deze hebben betrekking op de technologische kennis, de ervaring op productniveau, enzovoort.²⁴⁸

‘Competence analysis’: dit is het identificeren en karakteriseren van de kern en niche competenties van een concurrent om daarna de implicaties van deze sterktes vast te stellen met het oog op de concurrentiële richtingen en mogelijkheden. Waarbij een kerncompetentie een unieke organisatorische vaardigheid of middel is waarmee de onderneming een differentieerbare klantenwaarde creëert. Een niche competentie is een secundaire competentie, die een smaller deel bevat dan de onderneming zijn kerncompetentie.²⁵⁴ De kerncompetentie van Microsoft is bijvoorbeeld softwareontwikkeling. Deze competentie heeft geresulteerd in de creatie en massale verkoop van de Microsoft softwaretoepassingen.²⁴⁹

²⁴⁵ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 2-3, 53 blz.

²⁴⁶ VELLA, C.M. en McGONAGLE, J.J., Shadowing markets: a new competitive intelligence technique. In: *Planning Review*, September/Oktober 1987, blz. 36., (blz. 36-38.)

²⁴⁷ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 15-18, 53 blz.

²⁴⁸ Ibid. blz. 18-20.

²⁴⁹ HAMILTON, R.D., ESKIN, E.D. en MICHAELS, M.P., Assessing competitors: the gap between strategic intent and core capability. In: *Long Range Planning*, vol. 31, no.3, juni 1998, blz 407-408, (blz 406-417)

c) Een analyse van een concurrent zijn hulpbronnen en middelen (**‘resource analysis’**):

Deze analyse stelt ons in staat om een concurrent te zien op materieel vlak (fabrieken, uitrusting) en op immaterieel vlak (technologische knowhow, managementstijl, merken, loyaliteit van de werknemers). Indien een concurrent het geheel van zijn middelen beter inzet dan dat de andere ondernemingen dit doen, dan heeft hij op dit vlak een concurrentieel voordeel.²⁵⁰

d) Portfolio analyse:

Dit is het evalueren van een reeks van mogelijke investeringskansen, en dit door middel van een systematisch kader om de relatieve voordelen en kosten te bepalen en dit teneinde een finaal pakket te produceren die de gedane investeringen optimaliseert. Op deze manier kan een concurrent geanalyseerd worden, en kan men een inzicht verwerven in de sterkten en zwakten van deze onderneming. Het is een hulpmiddel om op overzichtelijke wijze een concurrent in kaart te brengen ten behoeve van strategische planning.²⁵³

e) Een toekomstanalyse:

Bij een toekomstanalyse stelt men belangrijke vragen over de toekomst. Het stelt de beslissingsnemers in staat te begrijpen welke de tendensen zijn en waar ze rekening mee moet houden om ook op langere termijn zijn concurrentieel voordeel te behouden. Het kan een antwoord bieden op een vraag zoals: ‘wie zullen de concurrenten zijn in de toekomst?’²⁵¹

Scenario-analyse (scenario planning) is op zijn beurt een hulpmiddel bij de toekomstanalyse. Dit is het extrapoleren van hoe de toekomst er zou kunnen uitzien. Het ontwikkelen van gestructureerde, geschreven beschrijvingen van veronderstelde reeksen van gebeurtenissen die een beeld schetsen van ongekende (toekomstige) situaties opgebouwd om causale factoren en mogelijke gevolgen te begrijpen. ‘business scenario planning’ onderzoekt zo de mogelijke toekomst van een bepaalde handeling of actie volgens verschillende mogelijke strategieën en toestanden in de externe omgeving. Door het veranderen van veronderstellingen omtrent sleutelvariabelen, kunnen managers en beslissingsnemers de prestatie van een onderneming evalueren en dit volgens de verschillende scenario’s die mogelijk zijn.²⁵⁴

Een voorbeeld, waarbij een zelfde basis van gegevens kan gebruikt worden voor verschillende analyses (deze onderneming heeft geen opgezet concurrentieel intelligentiesysteem):

Bij het voorbereiden van expansieplannen liet een onderneming een toekomstanalyse uitvoeren. Het wou onder meer weten wat de vraag voor een welbepaald papierproduct zou zijn eind 2002. Tijdens het doen van deze specifiek toekomstanalyse ontdekte men dat er een concurrent was die ook een interesse had in dezelfde markt van papierproducten. Dit waarschuwingssignaal kwam er doordat men te weten kwam dat deze concurrent eventueel een plan had om een van zijn dochterondernemingen te verkopen. Het zou dit willen doen om de nodige kapitalen bijeen te brengen om zich op die markt te kunnen gooien. De onderneming was dus gewaarschuwd (‘early-warning’) dat de concurrentiële arena zou veranderen, en kan hiermee rekening houden bij het opstellen van het strategische plan.²⁵²

²⁵⁰ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 20-22, 53 blz.

²⁵¹ Ibid. blz. 22-24.

²⁵² BARABBA, V.P. en ZALTMAN, G., *Hearing the voice of the market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*, Boston, Massachusetts, Harvard business school press, 1991, blz. 192-193., 294 blz.

f) Beoordeling en inschatten van de strategie (**‘Strategy assessment’**):

Dit is het identificeren en beschrijven van de belangrijkste elementen van een organisatie zijn algemene aanpak of plan om een markt te bewerken en het bepalen van de gevolgen ervan voor de relevante partijen bij het implementeren van deze aanpak of plan.²⁵⁴

8.1.3.2. Productgeoriënteerde analysetechnieken

Het is belangrijk dat een onderneming toezicht houdt op de producten en diensten van de concurrenten. Een productgeoriënteerde techniek is ‘reverse engineering’.

a) **‘reverse engineering’** is het uit elkaar halen van het product van een concurrent, in zijn verschillende componenten, teneinde te weten te komen wat de functionele kenmerken zijn alsook wat hun opbouw is, wat de productiemethodes zijn, en wat de strategie is met betrekking tot deze componenten.²⁵⁴ ‘Reverse engineering’ kan zowel bij diensten als bij producten gedaan worden. Het is mogelijk om op deze manier informatie te bekomen over de kenmerken en de kosten van een concurrent zijn dienst of product.²⁵³ Op de juiste manier aangewend helpt ‘reverse engineering’ ons om tot bepaalde inzichten te komen over de processen en de producten van de concurrenten.

b) Sommige ondernemingen zien de analyse van het product van een concurrent veel ruimer. Ze trachten de volledige waardeketen van een concurrent beter te vatten.

‘Value Chain Analysis’ of **waardeketenanalyse**. Dit is het typeren van de kosten en prestatiekenmerken, van de na elkaar komende activiteiten zoals productontwikkeling, test en productie, distributie, en service activiteiten van een organisatie. Ook dienen de aaneenschakelingen tussen de activiteiten begrepen te worden om te kunnen bepalen hoe de prestaties binnen een activiteit de kosten en prestaties van een andere activiteit beïnvloeden. ‘Value chain analysis’ wordt gebruikt om eventuele bronnen van economisch voordeel te bepalen. Ondernemingen winnen aan concurrentieel voordeel door een van deze activiteiten aan een lagere kost of met meer differentiatie uit te voeren dan dat de concurrenten dit doen.²⁵⁴ De waardeketen zelf en de wijze waarop de verschillende activiteiten worden uitgevoerd zijn het resultaat van beslissingen die in het verleden genomen werden. Beslissingen op het gebied van de strategie, de manier waarop deze strategie werd uitgevoerd rekening houdend met externe invloeden. Uiteindelijk stelt de waardeketen ons in staat om op een analytische manier een totaalbeeld te krijgen van een concurrent (maar ook van de eigen onderneming ten opzichte van een concurrent). In concurrentiële intelligentie termen kunnen we stellen dat de waardeketenanalyse een methode is die ons in staat stelt om concurrentiële intelligentie en kennis te verwerven omtrent de concurrentiële omgeving van een concurrent. Indien we hierbij de vijf concurrentiekrachten van M. Porter betrekken kunnen we de waardeketen gebruiken als een hulpmiddel die ons in staat stelt om elke concurrentiekracht binnen onze sector te identificeren en te begrijpen.²⁵⁵

²⁵³ MALHORTA, Yogesh , University of Pittsburgh, *An analogy to a competitive intelligence program: the role of measurement in organizational research*, 1993, [www document] URL <http://www.brint.com/papers/compint.htm>, 18 maart 1998

²⁵⁴ ASHTON, W.B., *An overview of business intelligence analysis for science and technology*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz.245-293, 293 blz..

²⁵⁵ BLOCH, Alain, *L’intelligence économique*, Paris, Editions Economica, 1996, blz.46-47., (108 blz.)

c) productengroepen-analyse ('**product line analysis**'): analyse van verkopen en opbrengsten van een bepaalde productgroep in vergelijking met deze van de concurrent. Een ideaal hulpmiddel hierbij is het opstellen van een 'product space map', dit is een overzichtskaart van een bepaald product en de plaats, positie en omvang van de concurrent.²⁵⁶

8.1.3.3. Technologisch georiënteerde analysetechnieken

a) '**S-curve analysis**'

Dit is het kenmerken van de verschillende fases, richting, en ontwikkelingsnelheid van bijvoorbeeld een nieuwe technologie en dit gebruik makend van de S-vormige structuur van de levenscyclus. Van de conceptie tot de marktintroductie, de trage groei, de langer durende adoptiefase, de snelle groei, de maturiteitsfase, het verval. 'S-Curves' kunnen zo bijvoorbeeld gebruikt worden bij een substitutieanalyse voor een bepaalde technologie.²⁵⁴

b) **Substitutieanalyse** 'Substitution analysis':

Dit is bijvoorbeeld de evaluatie van concurrerende of opkomende technologieën (aanvallers) die kunnen dienen als directe of gedeeltelijke substituten voor een bestaande technologie (verdedigers) en dit teneinde de substitutiemogelijkheid, de timing, de marktkenmerken en de invloeden te kunnen identificeren.²⁵⁴

8.1.3.4. Afnemersgeoriënteerde analysetechnieken

Er bestaan verschillende klantgeoriënteerde analysetechnieken. Het zijn hulpmiddelen die het mogelijk maken om een vergelijking te maken van hoe een onderneming waarde creëert voor zijn afnemers ten opzichte van hoe zijn concurrenten dit doen. Er kan enkel waarde gecreëerd worden voor de afnemers indien de kwaliteit van het product, de geleverde diensten en de prijs de afnemersverwachtingen overtreffen.

a) '**Customer Value Analysis**':

De afnemers bepalen zelf wat hun verwachtingen zijn op het gebied van de voordelen en de kosten voor een product of een dienst. Het is dus van belang om te weten hoe de afnemers elk van deze elementen waarnemen. Om de waarde te kennen die een concurrent aan zijn afnemers geeft, moet men zich richten tot die afnemers. Er bestaan verschillende hulpmiddelen om de waarnemingen van de afnemers te analyseren. Een hulpmiddel is de 'customer value map', waarbij het mogelijk is om de eigen onderneming te vergelijken met deze van de concurrenten op het vlak van waardecreatie. (bijvoorbeeld: op een as kan men de relatieve prijs zetten en op een andere as de relatieve prestaties voor een bepaalde productgroep).

b) De **waardeketenanalyse** is hier ook op zijn plaats, daar het uiteindelijk de eindgebruiker is die de winstmarges betaalt doorheen die waardeketen. Het uit elkaar halen van de waardeketen van een concurrent kan die activiteiten aan het licht brengen die het meeste bijdragen tot het bekomen van een concurrentieel voordeel. Een onderneming kan op deze manier inzien hoe een concurrent waarde creëert voor

²⁵⁶ HUIZINGA, H., *Engels Marketing Lexicon*, Eeserveen, Uitgeverij Sifra, blz. 10-256, (256 blz.)

zijn afnemers, ook kan hij een beter zicht krijgen op de manier waarop een concurrent zich bij elk van deze activiteiten tracht te differentiëren.²⁵⁷

c) Een analyse van de merkenwissel:

Dit is onderzoek naar de waarschijnlijkheid en condities waaronder merkswissel en dus wijziging in de merkentrouw optreedt.

Een 'brand space map' is hierbij het ideale hulpmiddel. Met behulp van een matrix wordt de merkvoorkeur van de consumenten weergegeven, hierbij kunnen de belangrijkste producteigenschappen als variabelen worden opgenomen.²⁵⁶

8.1.3.5.Financiële analysetechnieken

De financiële gezondheid van een onderneming is van invloed op de strategische wapens die het kan gebruiken. Een evaluatie van de concurrenten zou dus onvolledig zijn indien men hier geen aandacht aan besteedt. Zo zijn er verschillende financiële analysetechnieken die ons kunnen bijstaan bij het analyseren van een concurrent. Hieronder bespreken we zeer beknopt drie analysetechnieken.

a) De traditionele ratioanalyse:

Via deze analyse tracht men de financiële structuur van een concurrent te verstaan. Men kan bijvoorbeeld kijken in welke activa de concurrent investeert. Deze analyse meet het financiële rendement van een concurrent. Ook is het mogelijk om via deze techniek de toekomstige concurrentiële kracht van een concurrent in te schatten, de financiële structuur van een concurrent kan er bijvoorbeeld op wijzen dat het zeer waarschijnlijk niet in staat zal zijn om nieuwe kapitalen aan te trekken.

Deze analyse concentreert zich vooral op de concurrent zijn liquiditeit, solvabiliteit, winstvermogen en winstvooruitzichten.

b) Concurrentiële kostenanalyse:

Om te kunnen overleven moeten de ondernemingen veelal proberen om een zo laag mogelijke kostenpositie in te nemen. Bij concurrentiële kostenanalyse veronderstelt men dat een onderneming zijn lage kosten omzet in prijzen die lager zijn dan deze van de concurrenten, en dat waardebewuste afnemers zullen kopen van de leverancier die aan de laagste prijs kan leveren.²⁵⁸

c) 'Side by side profit and loss (P&L)': de kosten van de eigen onderneming bekijken, en proberen om deze van een concurrent eruit af te leiden. Het is een analytisch model dat men kan gebruiken. Het dwingt de analyst om de basis van de kosten te verstaan. Het stelt de analist in staat om de verschillen in kosten te kennen die een concurrent heeft ten opzichte van de eigen onderneming, en dit op alle niveaus, gaande van grondstofkosten tot de verkoopkosten. Wanneer een 'side by side profit and loss' formulier ingevuld werd, is het mogelijk om de verschillen te bekijken ten opzichte van die concurrent. Verder is het ook mogelijk om bepaalde strategisch intenties van een concurrent te achterhalen. Indien men jaar na jaar de verschillen van de concurrent bekijkt.²⁵⁹

²⁵⁷ INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), *Developing Comprehensive Competitive Intelligence*. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, blz. 26-30, 53 blz.

²⁵⁸ Ibid. blz. 34-40.

²⁵⁹ FULD, Leonard M., *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz. 376-387, 482 blz.

Het is dus belangrijk om de opgebouwde P&L voor de concurrent te vergelijken met deze van het eigen bedrijf. De verschillen kunnen veel duidelijk maken over de strategieën die een concurrent voor ogen heeft. Indien bij de concurrent de nadruk ligt op: onderzoek en ontwikkeling, een effectieve distributie, het opbouwen van een merknaam, een ruim productassortiment, op verschillende kwaliteiten, op de verkoopseffectiviteit, of op eender welk ander element zal dit zich uiten in de P&L van de concurrent.²⁶⁰ Indien men bijvoorbeeld ziet dat een concurrent veel minder kosten heeft tegenover het vorige jaar voor het verkoops personeel en toch belangrijke investeringen te zien zijn in machines, kan dit betekenen dat deze concurrent van plan is om een nieuwe niche te verkennen.²⁶¹ (zie bijlage 10)

8.1.3.6. Gedragsgeoriënteerde analysetechnieken

Via deze technieken kan men de cultuur en de managementstijl van de concurrenten beter kennen. Door gedragsanalyse probeert men zoveel mogelijk te weten te komen over de directeuren en kaderleden van een onderneming. Men tracht de volgende zaken te achterhalen: opleidingsniveau, ervaring, verleden, enzovoort.

Men gaat ervan uit dat een onderneming die de beleidsvoerders van een concurrerende onderneming goed kent, beter zal kunnen inschatten wat de concurrent zal doen.²⁵⁸ Bijvoorbeeld, wat is de achtergrond van de directeur en het hoger kader? Welke succesvolle strategieën hebben ze vroeger toegepast? Het zijn deze personen die de strategie bepalen, en juist daarom is het belangrijk om te weten hoe ze denken en hoe ze gemotiveerd zijn.²⁶² Het zijn deze sleutelpersonen, met macht en invloed, die onze echte levende concurrenten zijn. Het is Jack Welch en niet General Electric, die uiteindelijk bepaalt hoe en bepaald spel gespeeld wordt.²⁶³

²⁶⁰ HOOPER, T. L. en SCOTT, L.S., *Bulls' eye! Taking aim with targeted competitive assessments*. In : GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), *The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications*, London, JAI PRESS Ltd., 1996, blz. 62-63, 218 blz.

²⁶¹ SOHL, Pierre. , Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelinge mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.

²⁶² ROTSCCHILD, William E., Who are your future competitors?. In : *The journal of business strategy*, mei/juni 1988, blz.13, (blz 10-14)

²⁶³ BRANDT, W.D., Profiling Rival Decision Makers. In : *The Journal of Business Strategy*, januari/februari 1991, blz. 8., (blz 8-11)

8.1.4. Hulpmiddelen bij de verspreiding van het concurrentiële intelligentieproduct:

Concurrentieel intelligentieonderzoek heeft uitgewezen dat gepersonaliseerde verslagen en mond tot mond overdracht de beste manieren zijn om de concurrentiële intelligentie te verspreiden.²⁶⁴ Volgens een onderzoek van H. Mintzberg, is het inderdaad zo dat echte managers meestal niet wetenschappelijk te werk gaan bij het nemen van beslissingen. Echte managers zouden volgens hem eerder beslissen op basis van mondelinge informatie.²⁶⁵

De SCIP deed in 1997 een enquête, en daarbij kwamen de volgende hulpmiddelen naar voor (volgens volgorde van waargenomen effectiviteit): rapporten, persoonlijke communicatie, presentaties, e-mail, dossiers over concurrenten, geautomatiseerde databases, nieuwsbrieven, regelmatige bijeenkomsten.²⁶⁶

De ander hulpmiddelen voor het verspreiden worden weergegeven bij de IT systemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces.

8.1.5. De informatiesystemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces:

McNicholl (Whirlpool Corp, Michigan) zei in 1994: *"In the 1980, we put in the infrastructure on our mainframe to track competitors, then the cost cuts came and competitive intelligence was axed. But now with the advent of major strategic changes in the company and the industry, everyone's clamoring for competitive intelligence again, we need the right systems to support it."*²⁶⁷

Leonard Fuld is van mening dat het concurrentiële intelligentiesysteem teniet kan gaan indien men te veel aandacht gaat besteden aan de ondersteunende IT (Information Technology)-systemen.²⁶⁸

Volgens Ellen Naylor moet men bij de automatisering van het concurrentiële intelligentieproces rekening houden met de volgende punten:

- Automatiseer het concurrentiële intelligentieproces niet indien men de juiste mensen, ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces, niet heeft.
- Gebruik zoveel mogelijk reeds bestaande hardware en software.
- Indien u 'knowledge-based' software aankoopt, zorg er dan voor dat dit compatibel is met wat u reeds heeft.
- IT versnelt het concurrentiële intelligentieproces doordat men sneller de concurrentiële gegevens kan verkrijgen en verspreiden.
- Maar door het automatiseren van het concurrentiële intelligentieproces verhoogd men wel het risico om gegevens vrij te geven aan concurrenten.²⁶⁹

²⁶⁴ PRESCOTT, John E. en GAURUAB, Bhardwaj, Competitive intelligence practices: A survey. In : *Competitive Intelligence Review*, Volume 6, Number 2, Summer 1995, blz. 4-14.

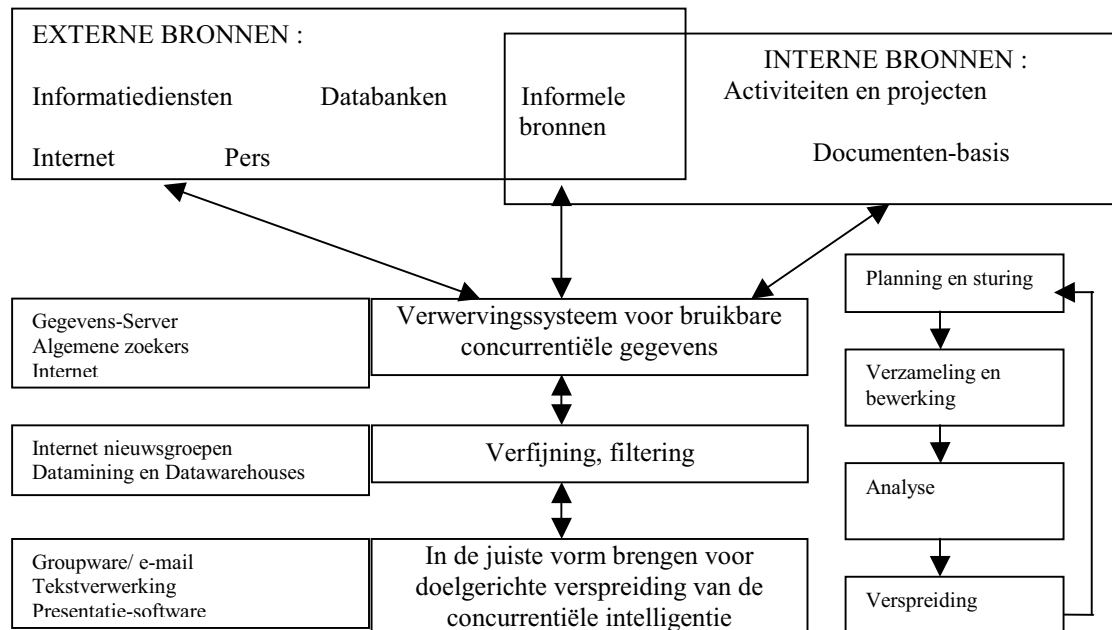
²⁶⁵ DRUCKER, MINTZBERG & C^o: Vlerick leest ze voor u, Management is saai, Vacature (België), zaterdag 2 oktober 1999, p.9

²⁶⁶ SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), General CI Presentation, 1999, gebaseerd op de SCIP 1997 salary survey, [internet document] URL. <http://www.scip.org>

²⁶⁷ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com>), 15 september 1994.

²⁶⁸ SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), Survey: Communication Tops Analysis in Users' Software Requirements. In: *Newsletter of the Society of Competitive Intelligence Professionals*, Alexandria (VA), SCIP, Augustus 1998, blz. 2, (7 blz)

²⁶⁹ NAYLOR, Ellen, The business intelligence Source Inc., *Building a competitive intelligence proces*, Presentation for Southern California chapter of SCIP, 1 juni 1998



Figuur 8.1 Organisatie van een concurrentieel informatiesysteem²⁷⁰

We kunnen de technologische hulpmiddelen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces indelen in vijf groepen:

Informatieverzameling: Internet (ga bijvoorbeeld naar de concurrent zijn website), Elektronische nieuwsdiensten, “Automated alert Software”²⁷² dit is een hulpmiddel die de concurrentiële intelligentie professional waarschuwt voor veranderingen (veranderingen van de website van de concurrent, databases, enzovoort).

Om de interne concurrentiële informatie te vinden zijn e-mail, groupware en document management software goede tools. Via een intranet kan men dan bijvoorbeeld een interne database raadplegen.

Informatieordening: softwaretools voor het filteren en ordenen, ze maken het mogelijk om de concurrentiële informatie te beperken, tot wat werkelijk een bijdrage levert.²⁷¹

Informatieopslag: databases, DataWarehouses (DW) en DataMarts (DM)

Informatieanalyse: data mining, data visualization, simulation, modelering, en andere systemen die in staat zijn om gegevens te analyseren

Informatieverspreiding: via Intranet, Lotus Notes of groupware, E-mail²⁷²
Specifiek voor de voorstelling: presentatiesoftware (vb. powerpoint)

In de punten die hieronder uitgebreider aan bod komen zullen de bovenstaande termen die nog niet werden uitgelegd, duidelijker worden.

²⁷⁰ HASSID, L., JACQUES-GUSTAVE, P. en Moinet, N., *Les PME face au défi de l'intelligence économique : les renseignements sans complexe*, Paris, Dunod, 1997, blz.89., 231 blz.

²⁷¹ GRZANKA, Len, *Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus*, (ID=km199904/featureb1), [internet document] URL. <http://enterprise.supersites.net>, en URL <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm>, 12 maart 1999

²⁷² BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), *Competitive strategies: Legal espionage*. In : CIO Enterprise Magazine, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.

Maar in welke mate ondersteunen de huidige softwarepakketten het concurrentiële intelligentieproces? Om op deze vraag te kunnen antwoorden begon Fuld & Company in 1997 een onderzoek. Het marktonderzoek werd gedaan aan de hand van een enquête bij 40 ondernemingen, die werden gekozen uit een groep van 120 ondernemingen. (zie bijlage 4 voor de producten die in de lijst werden opgenomen)

De vier meest genoemde softwareproducten ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces waren: Microsoft Access (een ‘database management’ pakket), Wincite Systems (een ‘knowledge management’ pakket), Lotus Notes (een groupware toepassing ter bevordering van de informatie-uitwisseling), en intranets (die gebaseerd zijn op verschillende technologieën, met als doel het uitwisselen van informatie via een intern ‘Web systeem’). Zeer verassend was wel dat er weinig ondernemingen waren die positief antwoordden bij de lijst van de bekendste business intelligence software²⁷⁴ (zoals Cognos MicroStrategy, SAS, Business Objects, enzovoort²⁷³). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de respondenten niet op de hoogte zijn over deze ingewikkelde materie. Een andere verklaring hiervoor kan zijn dat ‘business intelligence’ software vooral gericht is op de interne onderneming, om historische gegevens te verwerken, en niet voorzien is van hulpmiddelen om de concurrentiële arena van naderbij te bekijken.²⁷⁴ Ook zijn er veel ondernemingen die enkel Microsoft Excel, Microsoft word en internet gebruiken ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces binnen hun onderneming. Dit kan ook nog aangevuld worden met verkoopsondersteunende software zoals ‘Aramis’.

Voorbeelden:

Matshusista vraagt al zijn werknemers om alle belangrijke gegevens met betrekking tot de concurrentie in te voeren in een centraal computersysteem. De waarnemingen worden dan geanalyseerd door gebruik te maken van driedimensionale patroonherkenningssoftware die kijkt naar de onderliggende trends. Elke week zijn er zo’n 40 000 inputs.

AT & T heeft een systeem met de naam “Experts On Call”, elke werknemer geeft op welke zijn kennisgebieden zijn. Nadien kunnen alle werknemers hiervan gebruik maken.²⁷⁵

Een voorbeeld van IT-systemen ter ondersteuning van concurrentiële intelligentie bij multinationale ondernemingen:

Zowel Corning als Digital Equipment Corporation geloven sterk in de kracht van computernetwerken voor het verzamelen en verspreiden van concurrentiële intelligentie.

Corning startte zijn globaal systeem op in 1989. Een van de belangrijkste kenmerken ervan was een nieuws- opzoeksysteem dat de gebruikers in staat stelt om enkel de informatie op te vragen over de onderwerpen die voor hen van belang zijn. Het systeem is onder meer in staat om automatisch de juiste artikelen of andere informatie door te sturen naar de e-mail box van een gebruiker van het systeem.

Digital Equipment zette zijn CIS (“Competitive Information System”) op in 1984.

Aanvankelijk was het vooral bedoeld om gegevens over de binnenlandse concurrenten te verzamelen en te verspreiden, maar na verloop van tijd werd het systeem mondiaal gebruikt door de mensen van Digital Equipment. Het “Competitive Information System” bevat onder meer productomschrijvingen, aankondigingen, interne maar ook externe concurrentiële analyses, ondernemingsstrategieën, beleidssamenvattingen, marktanalyses en een onmiddellijke toevoer van een externe nieuwsdienst.

Zowel voor het tactische als het strategische luik kunnen deze gegevens dan gebruikt worden.

De concurrentiële intelligentie professionals bij Digital gebruiken de gegevens van het “Competitive Information System” voor het dienen van het beslissing- en planningsproces. De vertegenwoordigers van Digital gebruiken andere gegevens binnen het “Competitive Information System”, vooral ter

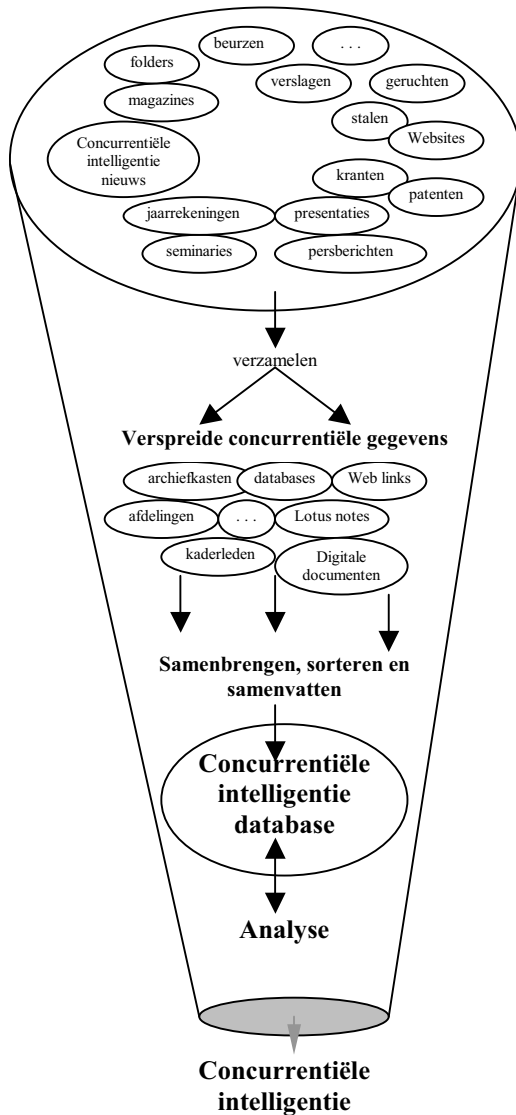
²⁷³ URL. <http://www.cognos.com> , <http://www.sas.com> , <http://www.businessobjects.com> , 15 maart 1998

²⁷⁴ FULD & COMPANY, *The Unclaimed Market : Intelligence Software*, Cambridge, Massachusetts, Fuld & Company Inc., juli 1998, [internet WORD document] URL. <http://www.fuld.com> , blz.2-3, (22 blz.)

²⁷⁵ CALOF, Jonathan, University of Ottawa), Conférence sur la veille, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL. <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.html> (École de bibliothéconomie et des sciences de l’information (Université de Montreal) (EBSI)), publication date: 21-05-1997

ondersteuning bij het formuleren van verkoopstactieken. Er zijn reeds meer dan 10000 werknemers op dit systeem aangesloten.²⁷⁶

In de volgende figuur wordt het filteringsproces op een enigszins andere manier voorgesteld. Wij geven deze figuur weer omdat het belangrijk is om op een visuele (en 'intelligente') manier het verloop van het concurrentiële intelligentieproces te aanschouwen. De centrale database ondersteunt het concurrentiële intelligentieproces.



De concurrentiële gegevens zijn op verschillende plaatsen te vinden.
Oneindige gegevens en bronnen
Het zijn niet samengevatte gegevens.

De concurrentiële gegevens bevinden zich ergens in de onderneming.

De concurrentiële informatie wordt opgeslaan in centrale databases die raadpleegbaar zijn door welbepaalde afdelingen en werknemers.

Een concurrentiële intelligentiecel of team doet de analyse.

De concurrentiële intelligentie wordt verspreid te dienste van welbepaalde beslissingen.

Figuur 8.2 Het filteringsproces en een concurrentiële intelligente database ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces.²⁷⁷

²⁷⁶ BERTRAND, Kate, *The Global Spyglass*, F. Maidment (Guilford), Annual Editions: International Business, 1992, blz .90-92
²⁷⁷ STRATEGY SOFTWARE INC., *Competitive Intelligence Software for Superior Strategies, From Raw Data to actionable Intelligence*, [www document] URL: <http://www.strategy.cc/diagram.htm>, 18 februari 1999

8.1.5.1. 'Business intelligence'- systemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces

Tony Antoniou, Deputy Managing Director of AMER World Research Ltd.: *"As the corporate chairman started having access to more and more information from his chief officers and they in turn from their presidents and vice-presidents, the pressure has been increased to be able to access more and more information about not only what our rivals are up to, but also how our own people are doing, right down to the salesman in a particular country, in a particular neighbourhood and in a particular shop!"*²⁷⁸

Volgens Mark Aukeman (Compaq)²⁷⁹ is business intelligence, zowel een kader voor het beheer van informatiestromen, als een strategisch hulpmiddel bij het nemen van beslissingen.

Business intelligence maakt het voor de ondernemingen mogelijk om de overvloed aan gegevens op een goede manier in de hand te houden. Het ondersteunt en versterkt ook de doeltreffendheid van de ganse waardeketen van marketing, verkoop, productontwikkeling, financieel beheer tot klantenservice, enzovoort. De ultieme doelstelling is het verenigen van business processen rond de afnemers of andere strategische aandachtspunten, dit alles teneinde sneller te kunnen innoveren.

Als een kader voor het beheer van informatie heeft business intelligence heel wat te bieden, business intelligence omvat zo: een effectieve rapporteringsinfrastructuur, die kan zorgen voor het bekomen van relevante informatie, alsook een snelle feedback van alle gebruikersgroepen, van topmanagers tot afnemers en leveranciers. Men kan hierbij denken aan specifieke concurrentiële intelligentie aandachtspunten en samenvattingen.

Als strategisch hulpmiddel bij het nemen van beslissingen omvat business intelligence een analytische omgeving die gegevens omzet in kennis. Kennis die ondernemingen nodig hebben om concurrentieel en afnemersgericht te blijven.

Business intelligence gaat over de integratie van gegevens. Het schept een omgeving waarbij al de gebruikers, van eender welk niveau in de onderneming, aan de 'business intelligence' van de onderneming werken.

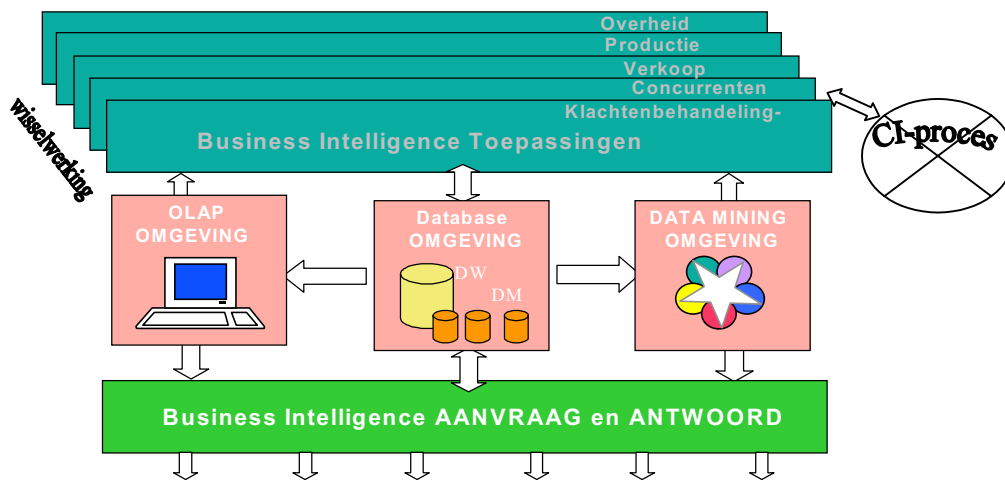
Business intelligence is ook de organisatie van gegevens, uit verschillende afdelingen, in een centrale database. Beslissingen en acties die gebaseerd zijn op de informatie van het business intelligence-systeem creëren waarde door het aantrekken en behouden van winstgevende klanten, het verbeteren van de operationele effectiviteit, het sneller op de markt brengen van nieuwe producten, het naleven van de nieuwste wetten, en uiteindelijk het verbeteren van de competitiviteit van de onderneming.²⁷⁹

Business Intelligence kan ook gezien worden als het proces, dat 'verborgen' informatie tracht te vinden in de eigen gegevens: productendatabases, verkoopsdatabases, concurrenten- en klantendatabases, enzovoort.²⁸¹

Het concurrenten gedeelte van een 'business intelligence'-systeem maakt het bijvoorbeeld mogelijk om op een snelle manier technische en prijsvergelijkingen te doen met concurrerende producten. En het vergemakkelijkt bovendien de opvolging van nieuwe producten.

²⁷⁸ ANTONIOU, T., Drilling or mining? Handling and analysis of data between now and the year 2000. In: *Marketing and Research Today, The Journal of The European Society for opinion and Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, blz. 116-117., (blz. 115-120)

²⁷⁹ AUKEMAN, M.C., Compaq, *Business Intelligence Practice*, White Paper, 1 september 1999, blz.1, (blz. 1-20), [internet WORD document] URL. <http://www.compaq.com>, 29 september 1999



Figuur 8.3. Business intelligence - systemen ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces.²⁸⁰

Het Business Intelligence **databasecentrum** wordt ook wel een Data Warehouse (DW) of een Data Mart (DM) genoemd. Een Data Warehouse omvat dan samengevatte gegevens van de onderneming als geheel, terwijl een Data Mart een ondergroep is van deze informatie, voor een welbepaald domein of business proces zoals marketing, financiën of concurrentiële intelligentie. Een Data Mart kan zeer klein beginnen en uitgroeien tot een Data Warehouse.²⁷⁹

Data mining: is het proces dat nieuwe betekenisvolle correlaties, patronen en trends aan het licht brengt, door de filtering van databasecentra. Deze filtering gebeurt door middel van statistische, wiskundige en andere analytische technieken.²⁸¹ Data mining is inductief en van het type bottom-up, omdat het probeert om nieuwe en nog ongekende patronen en verbanden in de gegevens te ontdekken. Het helpt om bepaalde dingen te ontdekken, die men niet onmiddellijk verwacht.²⁸²

OLAP : (on line analytical processing) Het is een proces van het type top down (deductief), waarbij men het volgende kan stellen: “*What you ask is what you get*”. Indien men niet de juiste vraag stelt, zal men het juiste antwoord ook niet krijgen.²⁸² Maar het grote probleem bij OLAP is beter gekend als: “*The Maze of a Million Graphs*” waarbij een gebruiker bijvoorbeeld één miljoen grafieken kan maken en de bomen door het bos niet meer kan zien, doordat hij te veel gegevens en informatie heeft.²⁸³

Ter illustratie bespreken we hieronder de software van ‘Cognos’. Cognos is een onderneming die gespecialiseerd is in Business Intelligence software (“*Cognos, tools that build business*”). Cognos biedt geïntegreerde ‘business intelligence suites’ voor data marts, data warehouses, datamining en OLAP.

²⁸⁰ AUKEMAN, Mark C., *Business Intelligence Practice*, Compaq White Paper, 1 september 1999, blz.8, blz 1-20, [internet document] URL. <http://www.compaq.com> , 29 september 1999

²⁸¹ ZANASI, A., IBM Data Mining, *Data Mining, Business and Competitive Intelligence through Internet*, [internet document] URL. <http://www.ianus.cineca.it/venus/monitor/datam/zanasi.htm> , 3 november 1999

²⁸² VAN SOEST, R, Du Datawarehousing au Datamining: Une nouvelle génération de chercheurs d’or. In : *CM-Corporate*, 13 maart 1998, blz. 50, (blz 46-51)

²⁸³ BAKER, S. En BAKER, K., Mine over matter (Special Focus). In : *Journal of Business Strategy*, juli/augustus 1998, blz. 23, (blz. 22-26)

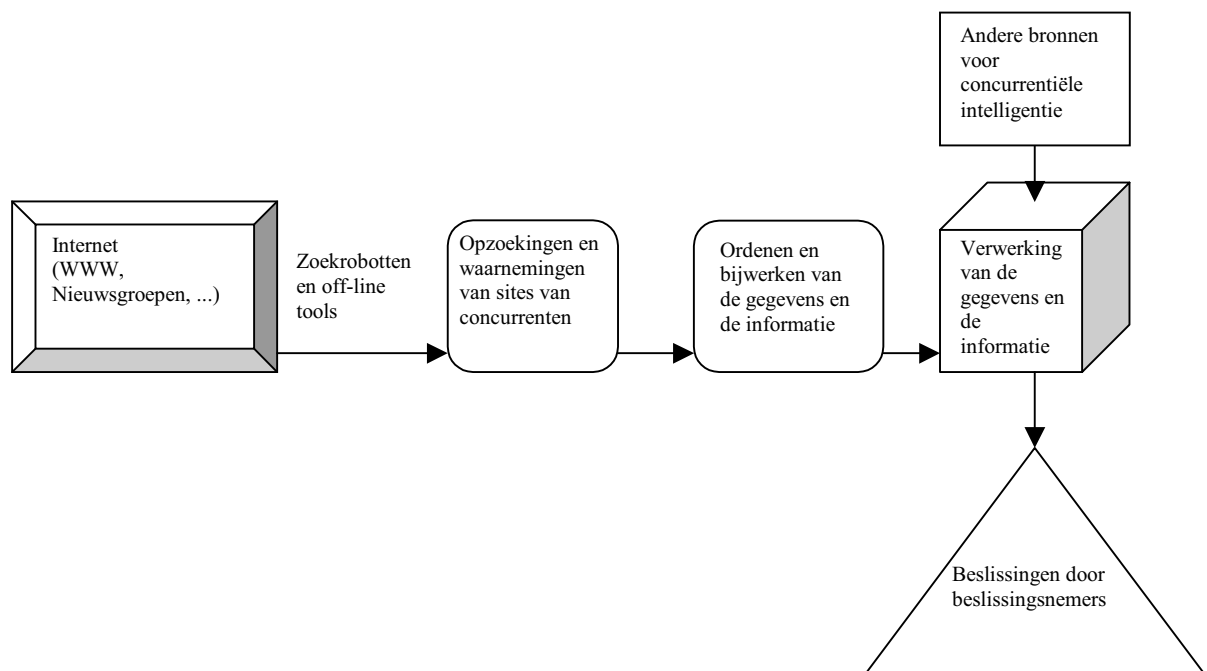
De ‘Cognosuite’ zelf omvat verschillende programma’s: ‘PowerPlay’ (OLAP tool), ‘Impromptu’ (ondervraging en rapportering), ‘Scenario’ (dataming tool).

4Thought is een ander programma van cognos, waarmee men ‘what-if’ analyses kan doen om bepaalde voorspellingen te doen. 4thought is dan ook een programma die de analyse- en beslissingsfase van het concurrentiële intelligentieproces goed kan ondersteunen. *“Today’s competitive business landscape is shaped by many factors, including marketing and sales efforts, the economy, consumer preference, and competition. 4Thought lets organizations build accurate models and forecasts, giving analysts and managers a solid foundation for making decisions that will steer their company toward greater profitability”.*²⁸⁴

Wel moet er een geïmplementeerd concurrentieel intelligentiesysteem zijn, zodat men over de juiste concurrentiële gegevens en concurrentiële informatie kan beschikken, die men daarna in een van de vele ondersteunende softwareprogramma’s kan invoeren.

8.1.5.2. Het gebruik van internet als hulpmiddel bij het concurrentiële intelligentieproces

Om het gebruik van internet als hulpmiddel bij het concurrentiële intelligentieproces te verduidelijken kan men het best de werking van een concurrentiële intelligentiecel specifiek voor internet bestuderen. Meestal zullen de gegevens die afkomstig zijn van internet samengevoegd worden met de andere gegevens binnen het gestructureerde concurrentiële intelligentiesysteem. Zoals binnen elk opgezette concurrentiële intelligentiesysteem kan men het concept van de intelligentiecyclus duidelijk zien.



Figuur 8.4. Het gebruik van internet als hulpmiddel bij het concurrentiële intelligentieproces

Het team dat zich specifiek toelegt op het gebruik van internet als hulpmiddel bij concurrentiële intelligentie zou zo kunnen bestaan uit een verantwoordelijke voor de

²⁸⁴ COGNOS N.V., Leuvensesteenweg 325, 1932 Zaventem, Belgium, Brochure (7 delen), Canada, Cognos, 22 april 1998

internetsystemen en tools die verantwoordelijk is voor de veiligheid het testen en het plaatsen van de tools alsook uit specialisten voor informatieopzoeken en specialisten zoals analisten en documentenspecialisten voor het verwerken van deze internetgegevens en internetinformatie, dezen zullen de gegevens structureren, hiërarchisch indelen, indexeren, het opslaan van de verwerkte informatie en deze samenvatten in documenten die bruikbaar zijn voor de beslissingsnemers of voor andere personen die deze informatie nodig hebben.

De coördinatie met de andere teams (die zich niet met internet bezighouden) binnen de algemene concurrentiële intelligentiecel doet zich dan op de volgende niveaus:

1. Het samenvoegen van de verschillende informatiebronnen, ze hiërarchisch indelen volgens interessegebied, indelen volgens prioriteit.
2. Bekrachten van de juistheid en de kwaliteit van de informatie, in samenwerking met de experts ter zake.
3. Het bekrachten van het strategisch belang van de concurrentiële informatie die ingedeeld is volgens een hoger hiërarchisch niveau en die deze concurrentiële informatie behandelt die beslissend is voor de huidige strategie.²⁸⁵

Terwijl Internet nu niet meer weg te denken is in de zakenwereld, is het deze zakenwereld volledig aan het omvormen. Het voorziet in niches voor een nieuwe soort van concurrenten en geeft soms de aanleiding om samen te werken met bestaande concurrenten.

De concurrentiële intelligentie professional past zich dan ook geleidelijk aan in een omgeving waar Internet zowel gebruikt wordt om samen te werken als om te concurreren en waarin een onderneming zowel een concurrent als een strategische partner kan zijn.

Internet kan voor twee zaken nuttig zijn, enerzijds is het gebruik ervan natuurlijk nuttig als bijkomende gegevensbron zoals hierboven reeds werd uiteengezet en anderzijds is het een kosteneffectieve manier om informatie te verspreiden en uit te wisselen met de personen die welbepaalde beslissingen moeten nemen, en dit zowel op operationeel, tactisch als op strategisch niveau.²⁸⁶

Via internet kunnen bepaalde domeinspecifieke experts die voor de nodige informatie kunnen zorgen, gelokaliseerd worden en dit al dan niet mits betaling. Deze specialisten kunnen gezocht worden via de internet-discussiegroepen en de bestaande nieuwsgroepen, deze laatste twee zijn natuurlijk ook een bron van product en diensten beoordelingen en dus belangrijk bij het analyseren van de concurrentie.

Verder is internet ook een bron voor veel informatie, met een directe toegang tot informatie die voordien enkel via tussenpersonen beschikbaar was.

En om de intelligentiecyclus verder af te maken in deze Internet sfeer kan Internet naast het verschaffen van toegang tot informatie ook gebruikt worden om informatie voor te stellen aan de beslissingsnemers. Dit gebeurt dan meestal door middel van interne WWW (World Wide Web) servers om het concurrentiële intelligentieproduct of dienst over te maken aan de beslissingsnemers. De beslissingsnemer heeft zo bijvoorbeeld onmiddellijke toegang tot interne en externe bronnen. Op deze manier

²⁸⁵ OBERSON, Philippe., *L'internet et L'intelligence économique : Méthode de veille économique par l'internet*, Paris, Les éditions d'organisations, 1997, blz.27., 291 blz.

²⁸⁶ GRAEF, Jean. L., The Montague Institute, Using the internet for competitive intelligence. In : *CIO –Magazine*, [internet document] URL: http://www.cio.com/cio/arch_0695_cicolumn.html, 3 augustus 1999

kan een Web document complementair zijn aan de traditionele communicatiemethodes.²⁸⁷

Internet biedt verschillende soorten van tools.

De eerste zijn de zoekmotoren die trouwens gratis zijn en steeds weer beter worden, een van de bekendste is 'www.altavista.com'.²⁸⁸

Een tweede internet-tool is een push tool, de gepersonaliseerde nieuwsberichten, waarbij men de interessegebieden aanduidt waarbij men een eigen profiel aanmaakt, en daarna zendt het systeem op een regelmatige basis de aangevraagde informatie. 'Backweb' is een van de mogelijke systemen.²⁸⁹

Een derde 'push'-systeem is deze waar men een bepaald interessegebied kan aanduiden, zoals bijvoorbeeld een welbepaalde concurrent, en op een regelmatige basis gaat het systeem telkens een Webpagina gewijzigd is en die zich in het interessegebied bevindt een e-mail terugsturen naar de aanvrager met links naar deze welbepaalde webpagina's. Een van de internetsites die dit doet is tracerlock.²⁹⁰

8.1.6. Hulpmiddelen en technieken voor de beslissingsnemers.

Het moet vooreerst duidelijk zijn dat bij het nemen van strategische beslissingen niet enkel het concurrentiële veld een rol speelt, en dat zodoende ook niet enkel het concurrentiële intelligentieproduct hierbij van belang is, maar ook een integratie van andere invloeden en factoren. Zodoende komen we dan ook in het veld van de 'business intelligence'.

Een bespreking van een computerondersteunend beslissingsinstrument: 'Think Tools'.²⁹¹ Het is één van de nieuwste door de computer ondersteunde beslissingsmethodologieën voor topmanagement. "*Think Tools' omvat een geïntegreerde rij instrumenten voor strategisch redeneren en beslissingsondersteuning die topmanagers helpen om uiterst complexe managementproblemen snel en diepgaand op te lossen. Problemen worden visueel voorgesteld tegen een reeks uiteenlopende scenario's.*" De managers kunnen gebruik maken van hun sterke gezichtsvermogen om complexe analyses en strategieën voor te stellen, te testen en interactief te bespelen.²⁹²

'Think Tools' is een multidimensioneel instrument dat ideaal is bij het nemen van beslissingen bij hoge onzekerheid. Wel moet men de kracht van de software niet overschatten, want het zijn de mensen zelf die uiteindelijk de beslissingen zullen nemen. Met 'Think Tools' is het mogelijk om zich enkel te concentreren op de belangrijke punten waardoor natuurlijk kostbare tijd en werk wordt bespaard.

De werkwijze die onder begeleiding van een professional ter zake wordt gevolgd is de volgende: "*eerst wordt de informatie verzameld, deze informatie is enkel kennis die in de hoofden van de managers en directieleden zit. Het is de bedoeling om zo de formele en informele kennis uit de hoofden van deze managers te halen.*"

²⁸⁷ GRAEF, Jean. L., The Montague Institute, Using the internet for competitive intelligence. In : *CIO –Magazine*, [internet document] URL. http://www.cio.com/cio/arch_0695_cicolumn.html, 3 augustus 1999

²⁸⁸ URL. <http://www.altavista.com>, een andere: <http://www.yahoo.com>

²⁸⁹ ROMAGNI, Patrick en WILD, Veronique, *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain, la veille*, Parijs, Les Presses du Management, 1998, blz.148-149., (220 blz)

²⁹⁰ [internet site] URL. <http://peacefire.org/tracerlock>, 8 augustus 1999

²⁹¹ Voor de toepassing hiervan werken het Duitse softwarebedrijf Think Tools Ag en managementadviseur Arthur D. Little tesamen.

²⁹² BARREZEELLE, Kris, Visuele oplossing van uiterst complexe managementproblemen wint veld, Arthur D. Little en Duitse Think Tools AG vormen alliantie. In : *Financieel-Economische Tijd*, zaterdag 9 oktober 1999; en URL. <http://www.thinktools.com>, 10 oktober 1999

De instrumentendoos van ‘Think Tools’ omvat eerst informatiemanagement, daarna analyse en samenvatting en tot slot strategieontwikkeling”.

“Deze drie elementen worden daarna samengebracht en hebben een risicoanalyse als sluitstuk. Een heel belangrijk onderdeel is de scenariobouwer (‘Scenario Evolution Generator’). Hiermee is het mogelijk om de verschillende dimensies van de strategie uit te tekenen terwijl naar believen nieuwe elementen kunnen worden toegevoegd. Het belang van elk element kan gemoduleerd worden. Het model zorgt er vervolgens voor dat alle combinaties gerangschikt worden naar waarschijnlijkheid en samenhang. De onderlinge samenhang of consistentie tussen twee elementen wordt ten slotte uitgezet op een consistentieschaal. Deze samenhang wordt op een grafische manier voorgesteld. Het model bepaalt ook het meest samenhangende scenario, dit is niet noodzakelijk het beste scenario want managers of leden van een directiecomité die traditioneel beslissen over strategie hebben misschien wel vijf tot tien scenario’s in het hoofd maar er zullen er een paar zijn waarover nooit gepraat wordt en die toch waarde hebben.”²⁹³

²⁹³ BARREZEELE, Kris, Snel beslissen in complexe en onzekere omgeving staat centraal, ‘Think Shop’ haalt informele kennis uit hoofden managers. In : *Financieel-Economische Tijd*, zaterdag 9 oktober 1999

Hoofdstuk 9: de ethische vraag omtrent het gebruik van concurrentiële intelligentie.

De meeste concurrentiële gegevens zijn in het openbaar te vinden en zullen geen inbreuk maken op bepaalde wetten of individuele ethische regels. Maar dit moet toch enigszins genuanceerd worden, want niet alles dat wettelijk is toegestaan is ook ethisch. De wetten verschillen van land tot land en van gemeenschap tot gemeenschap maar ze zijn welomlijnd en duidelijk. In de ethische wereld zijn de grenzen, wat mag en wat niet mag, nogal vaag afgebakend. Individuele ethische regels zijn eerder gebaseerd op individuele beslissingen, dan wel van groepsbeslissingen.²⁹⁴

9.1. Concurrentiële intelligentie versus industriële spionage.

Methodes, al dan niet ethische, die men kan gebruiken om concurrentiële intelligentie elementen te bekomen:

- Het overzien van financiële artikels in de vakpers
- Het analyseren van financiële verslagen en documenten
- Het analyseren van de concurrent zijn reclamestrategie, reclamedoelgroep
- Het verkrijgen van documenten van effectenmakelaren
- On-line zoeken in externe databases
- Het bijwonen van handelsbeurzen en stands van concurrenten, en de eigen identiteit onthullen
- Het bijwonen van handelsbeurzen en stands van concurrenten, terwijl men de eigen identiteit niet onthult
- Het bekomen van aandelenemissieprospectussen
- Het bekijken van vacatures geplaatst door concurrenten
- Het aanwerven van consultants van grote ondernemingen, en nagaan welke methodes ze zouden gebruiken.
- Het interviewen van leveranciers die zowel aan de eigen onderneming als aan concurrenten leveren.
- Het toepassen van 'reverse engineering' bij producten van concurrenten
- Het ondervragen van ex-werknemers van de concurrenten
- Het bezoeken van leveranciers die zowel voor de eigen onderneming als voor concurrenten werken om te zien of er ongewone activiteiten zijn
- Onderzoeken van patenten
- Het aanwerven van specifieke werknemers van concurrenten om een specifiek inzicht te verwerven
- Het bezoeken van fabrieken van een concurrent, zonder te onthullen dat men dit doet
- Een vliegtuig huren om over een concurrent zijn nieuwe fabriek te vliegen om de grootte ervan te bepalen alsook om de reden ervan te achterhalen en de technieken die er zullen gebruikt worden
- Het in dienst nemen van consultants zonder na te vragen naar hun methodes
- Het doorzoeken van de vuilnis van concurrenten
- Het verwijderen van plannen, schetsen of stalen van concurrenten zonder het te vragen

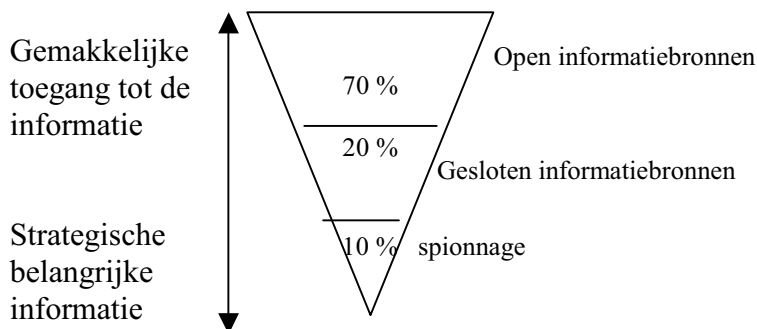
²⁹⁴ FULD, Leonard M., *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, blz. 32-33, 482 blz.

- Valse vacatures plaatsen om personeel van concurrenten te kunnen ondervragen
- Het (elektronisch) afluisteren van concurrenten
- Een eigen werknemer op een concurrent zijn loonlijst plaatsen
- Chantage of afpersing gebruiken teneinde de informatiedoelstellingen te bereiken²⁹⁵

Het is duidelijk dat veel van de vorige methodes niet door de beugel kunnen, en ook niet beantwoorden aan de ethische code van SCIP.

9.1.1. Verschillende soorten van concurrentiële informatiebronnen.

Het verschil tussen concurrentiële intelligentie en bedrijfsspionage is enorm. Bedrijfsspionage verwijst steeds naar **illegale activiteiten**, die kunnen gaan van diefstal tot omkoperij.²⁹⁶ Terwijl concurrentiële intelligentie het proces is dat eruit bestaat, om gegevens die **vrij en legaal** te verkrijgen zijn over de concurrenten, te verzamelen en te analyseren zodat men de nodige informatie verkrijgt, die moet dienen als input voor de ontwikkeling van een concurrentiële strategie.²⁹⁷



Figuur 9.1 De zwarte, witte en grijze zone²⁹⁸

De figuur (9.1.) hierboven stelt de verschillende informatiebronnen voor die een onderneming kan gebruiken (toch is het niet altijd toegestaan), in zijn zoektocht naar het beantwoorden van specifieke vragen met betrekking tot de concurrenten en de concurrentie. Ongeveer 70 % tot 80 % van de gewenste concurrentiële informatie zou men vrij en legaal kunnen vinden. Men zou drie types van concurrentiële informatie kunnen onderscheiden, en dit volgens de moeilijkheidsgraad bij het zoeken.

- De concurrentiële informatie die vrij te raadplegen en te gebruiken is: Gegevensbestanden, wetenschappelijke of economische publicaties, tijdschriften, N.I.S. (Nationaal Instituut voor de Statistiek), economische studies, bundeltjes en folders van ondernemingen, informatiediensten, jaarrekeningen, artikels, enzovoort. Dit zou men de concurrentiële informatie uit de 'witte-zone' kunnen noemen, omdat ze op een volledig legale manier in de openbare sfeer te vinden is.

²⁹⁵ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 20, 267 blz.

²⁹⁶ NOLAN, John A. , *What is Competitive Intelligence and What Can It Do To Us?*, <http://strategis.ic.gc.ca>, 14 augustus 1999

²⁹⁷ GORDON, Ian., *Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, blz. 9-10, 267 blz.

²⁹⁸ BLOCH, Alain, *L'intelligence économique*, Paris, Ed. Economica, 1996, blz. 53, 108 blz.

- b) Concurrentiële informatie die moeilijker te bekomen is. Zoals concurrentiële informatie die het voorwerp is van een eigendomsrecht (patenten, auteursrechten, prototypes). Het gebruik ervan is onderworpen aan de machtiging van de titularis van dat recht, maar deze informatie vergt een diepgaandere verwerking en is ook moeilijker te begrijpen. Binnen deze indeling vallen de interviews, de loslippigheid (wat men hoort), de niet officiële concurrentiële informatie die een concurrent in de publieke sfeer brengt wegens onoplettendheid, dit laatste kan onder meer gebeuren tijdens een vakbeurs of ontmoetingen.
- Dit zou men de concurrentiële informatie uit de ‘grijze zone’ kunnen noemen, omdat het niet altijd duidelijk afgebakend is, of men het al dan niet op een bepaalde manier te weten mag komen. Moet men bijvoorbeeld tijdens een gesprek met een werknemer van bij de concurrent, zeggen wie men werkelijk is, enzovoort. Verder kan men deze informatie ook bekomen door bepaalde relaties met partners, leveranciers en afnemers van de concurrent, consultants, enzovoort.
- c) Confidentiële concurrentiële informatie. Deze is afhankelijk van een verzameling en verwerking van concurrentiële informatie waarvan de toegankelijkheid moeilijk en veeleisend is. Het gaat onder meer over concurrentiële informatie die beschermd is door geheimen zoals fabricagegeheimen, geheimen die te maken hebben met de organisatie (bijvoorbeeld het organigram) of handelsgeheimen zoals marktonderzoeken of verkoopsvoorspellingen.
- Dit is concurrentiële informatie uit de ‘zwarte zone’, de meeste methodes die men kan gebruiken om deze gegevens te bekomen zullen dan ook illegaal zijn. Wel moet men er rekening mee houden dat er in de praktijk veel illegale methoden van concurrentiële informatieverzameling gebruikt worden. Denk maar eens aan de technologische snuffjes die detectives gebruiken (zoals laserstraal-afluisterapparatuur die men kan richten op eender welk venster, enzovoort).²⁹⁹

Fuld & Company hebben de volgende tien richtlijnen opgesteld beter gekend als “de tien ethische en legale geboden bij het verzamelen van intelligentie”:

- U zult niet liegen als u uzelf voorstelt
- U zult de richtlijnen die uw onderneming voorschrijft naleven
- U zult geen gesprek op band opnemen
- U zult niet omkopen
- U zult geen afluisterapparatuur plaatsen
- U zult niemand vrijwillig misleiden tijdens een interview
- U zult geen prijsinformatie bekomen van uw concurrent, alsook zelf geen prijsinformatie vrijgeven aan uw concurrent
- U zult ook geen verkeerde informatie verspreiden
- U zult geen handelsgeheimen ontvreemden (of ervandoor gaan men werknemers van uw concurrent om op deze manier de handelsgeheimen te achterhalen)

²⁹⁹ BONNIVARD, Danièle, L’intelligence économique révolutionne l’organisation des entreprises. In : *Problèmes économiques*, Hebdomadaire n° 2571, woensdag 3 juni 1998, blz.22-23., en BLOCH, Alain, *L’intelligence économique*, Paris, Ed. Economica, 1996, blz. 60-62, 108 blz.

-U zult niet doelbewust iemand dwingen tot het geven van informatie, als het de persoon zijn werk of reputatie in het gedrang kan brengen.³⁰⁰

De SCIP heeft een ethische code, en er wordt verwacht dat alle SCIP-leden zich hieraan te houden. De hoofdlijnen van de ethische code van SCIP worden hieronder weergegeven:

- Streven naar een steeds toenemende erkenning van het vakgebied.
- Met ijver en toewijding de eigen taken op een professionele manier uitvoeren terwijl men alle onethische praktijken vermijdt.
- Zich houden aan het beleid, de doelstellingen en de richtlijnen van de onderneming
- Zich neerleggen bij alle toepasselijke rechtsregels.
- Vooraleer tot een interview over te gaan moet men op een zo nauwkeurig mogelijke wijze zijn eigen identiteit en deze van de organisatie bekendmaken en daarenboven alle relevante informatie geven.
- Het eerbiedigen van de vraag om informatie vertrouwelijk te houden.
- Deze ethische standaarden aanmoedigen en bevorderen binnen de eigen onderneming, maar ook bij derden.³⁰¹

Case: Is dit ethisch?

Een marketing manager van McNeil (de producent van Tylenol) bezoekt een drukker in de buurt van zijn fabriek en valt er op cruciale informatie over een concurrent. Het ging als volgt: terwijl hij aan het wachten is op de drukker die een factuur opmaakt voor een klant merkt deze marketingmanager een proefafdruk op van een concurrerend product (Datril). Op deze proefafdruk van Datril staan zeer opvallend de nieuwe en lagere prijzen afgedrukt. Wanneer hij de drukker omtrent deze prijzen aanspreekt zegt hij dat ze deel uitmaken van een nieuwe campagne.

En natuurlijk doet deze marketingmanager hiervan melding bij het management die verantwoordelijk is voor het Tylenol product. Dit management gaat daarna anticiperend te werk en lanceert zelf een campagne 'zeer scherpe prijzen'.

Men zou hieromtrent verschillende belangrijke vragen kunnen stellen zoals:

Heeft deze marketingmanager op een ethische manier gehandeld?

Wat waren de verplichtingen van de marketingmanager tegenover deze drukker?

Wat waren de drukker zijn ethische verplichtingen van de drukker?³⁰²

Maar toch is het niet altijd zo eenvoudig om uit te maken wat men al dan niet mag doen. Daarbij verschillen de wetten hieromtrent van regio tot regio.

Wat doet een onderneming als het een spion te pakken krijgt?

De CEO van een onderneming kaartte het volgende veel voorkomende probleem aan: één van de opzichters hield een onbevoegde bezoeker tegen, die trouwens toegaf dat hij er was als spion van een andere onderneming. Hierop vertelde de CEO al lachend: "Now what do you do with the guy? We just let him go".³⁰³

³⁰⁰ FULD & COMPANY INC., Competitive intelligence guide (The new competitor intelligence), <http://www.fuld.com/chap1.html>, 04-05-1998; en FULD, L. M., *Monitoring the competition: Find out what's really going on over there*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1988, blz.167., 204 blz.

³⁰¹ SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), Is a compass the only tool you would use if you were sailing halfway around the world?, Code of Ethics, folder, Visions Ink., 1996, blz.11, 14 blz

³⁰² FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusetts FULD, L. Competitor Intelligence Learn how to..., *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

³⁰³ GELB, B.D. en SAXTON, M.J. en ZINKHAN G.M. en ALBERS, N.D., Competitive Intelligence: Insights from Executives. In : *Business Horizons*, Volume 34, Nummer 1, januari/februari 1991, blz. 46, blz. 43-47.

9.1.2. Worden de Belgische ondernemingen bespioneerd?

We vermeldden reeds dat concurrentiële intelligentie soms verward wordt met industriële spionage, daarom geven we hieronder ook een korte bespreking.

Een artikel in de Financieel Economische Tijd had de volgende titel: “*Bart van Lijsebeth: ‘Men zwijgt over de vergeten oorlog’ Buitenlandse inlichtingendiensten bespioneren Belgische economie*”. Zo zouden er bepaalde buitenlandse inlichtingendiensten aan industriële en economische spionage doen in België, dit doen ze onder meer omdat er hieromtrent geen internationale afspraken bestaan. Zo zou er vanuit het buitenland een interesse bestaan voor bepaalde formules, zoals deze voor nieuwe medicijnen, maar ook voor andere fabrieksgeheimen. Een van de problemen voor het gerecht bij zulke diefstallen is dat het enkel kan bewezen worden indien men iemand betrapt die bijvoorbeeld fabrieksgeheimen aan het stelen is.³⁰⁴

Wij citeren Bart van Lijsebeth met bepaalde voorbeelden: ‘*buitenlandse studenten die in onze vorsingsinstituten werken. Velen worden geroemd voor hun werkkraft en intelligentie. De verantwoordelijken van deze centra mogen niet uit het oog verliezen dat het wetenschappelijk enthousiasme ook andere gronden kan hebben, bijvoorbeeld in de kernsector, maar ook op het vlak van geneesmiddelenformules. Stel dat een lab een anti-aids-middel ontdekt en dat de formule gestolen wordt. In het buitenland wordt het eerste patent aangevraagd, wie kan nagaan dat de buitenlandse firma het middel zelf ontdekte?*’³⁰⁵

In verschillende landen, zoals in Frankrijk, bestaat er een cultuur van ‘economische oorlog’. ‘L’intelligence économique’, kan men dan zien als het Franse economische wapen om het land succesvol te maken. De Franse regering zou zo prioriteiten vooropstellen voor bepaalde sectoren, het zou zelfs informatie over buitenlandse concurrenten doorspelen aan de eigen ondernemingen. Ook zou de Franse regering druk bezig zijn met het opleiden van de ondernemingen om informatie over de concurrenten te verzamelen. Samengevat: De Franse intelligentiediensten spelen informatie door aan de ondernemingen die het kunnen gebruiken, dit om het land vooruit te helpen. In sommige andere landen is dit verboden!

Bijvoorbeeld: in het begin van de jaren negentig zou er een incident zijn geweest bij Air France. Zo zouden de first class seats afgeluisterd worden, en de stewards zouden mensen van de inlichtingendiensten geweest zijn. Daarna zou de informatie over buitenlandse bedrijven doorgesluist zijn naar de desbetreffende Franse ondernemingen die er baat bij hebben.³⁰⁶

Zie bijlage 1-i. voor een extra voorbeeld van industriële spionage.

³⁰⁴ VERHEYDEN, Stephan, Buitenlandse inlichtingendiensten bespioneren Belgische economie. In: *De Financieel-Economische Tijd*, zaterdag 9 oktober 1999.

³⁰⁵ VERHEYDEN, Stephan, ‘Staatsveiligheid overlegt met VBO’. In : *Financieel-Economische Tijd*, 9 oktober 1999.

³⁰⁶ CALOF, Jonathan, University of Ottawa, *Conférence sur la veille*, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL: <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-1/1997/msg00356.html> (École de bibliothéconomie et des sciences de l’information (Université de Montreal) (EBSI)), publicatie 21-05-1997.

9.1.3. Het afschermen van de eigen informatie en het risico voor het vrijgeven van informatie

Het is belangrijk om te weten wat de kwetsbare punten van de eigen onderneming zijn, en alle medewerkers moeten op de hoogte gebracht worden van deze punten. Concurrenten kunnen concurrentiële gegevens en concurrentiële informatie bekomen door: speeches en interviews van kaderleden, wetenschappelijke presentaties op congressen, overheidsvergunningen, websites, leveranciers en partners die opscheppen over de eigen onderneming, persberichten, vacatures, gebruikshandleidingen, ondernemingsbezoeken, ongevraagde telefoons die beantwoord worden door personeel, openbare conversaties, biografieën over kaderleden en directie.³⁰⁷ Of anders gezegd, alle concurrentiële gegevensbronnen die wij zelf kunnen raadplegen.

Risico voor het vrijgeven van concurrentiële informatie via informatiesystemen: Via informatiesystemen heeft men de mogelijkheid om een snelle verbinding te maken met leveranciers. Maar door de leveranciers toegang te verschaffen tot de gegevensbestanden, kunnen ze de informatie verkopen aan een concurrent of aan een geïnteresseerd persoon. Hetzelfde risico doet zich voor indien bepaalde klanten een directe toegang krijgen tot productinformatie van de onderneming. Deze verbindingen kunnen dan ook gevaarlijk zijn, omdat de concurrentiële informatie op deze manier te gemakkelijk door te geven is aan concurrenten. Hetzelfde probleem doet zich voor bij allianties, waarbij er een uitwisseling is van gegevens. De gegevens kunnen in dit geval door de concurrentie (partner) gebruikt worden en een concurrentieel nadeel vormen voor de eigen onderneming.³⁰⁸

Men kan dus beter preventief te werk gaan. Dit kan men bijvoorbeeld door het opzetten van een systeem die controleert welke informatie eventueel zou kunnen weglekken. Er moet dus een geïntegreerd veiligheidssysteem zijn, niet enkel voor de toegang tot databases, maar ook met medewerking van het personeel. Op deze manier kan men spionage bestrijden. Dit wordt ook wel contra-intelligentie genoemd.³⁰⁹ Hierbij geeft David Conley van Honeywell het volgende advies: Let op met wat u afdrukt in de nieuwsbrieven van de onderneming, want meestal bevatten ze waardevolle informatie voor een concurrent. En vraag uw werknemers dat ze opletten bij het beantwoorden van telefonische enquêtes, want de kans zit er altijd in dat de ondervragers werken in opdracht van een van uw concurrenten!³¹⁰

³⁰⁷ BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), *Competitive strategies: Legal espionage*. In : CIO Enterprise Magazine, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.

³⁰⁸ NEUMANN, Seev., *Strategic information systems :competition through information technologies*, New york, Macmillan College Publishing Company ,1996, blz. 173

³⁰⁹ VERHEYDEN, Stephan, Antwerpen heeft strategie tegen georganiseerde misdaad nodig. In : *Financieel –Economische Tijd*, 9 oktober 1999.

³¹⁰ CONLEY, David, (Interview) The Practical Analyst: Conley of Honeywell. In : *Planning Review*, Vol.17, No.3, mei/juni 1989, blz. 17, (blz. 14-17)

Hoofdstuk 10: concurrentiële intelligentie voor KMO's?

De sterke concurrentie raakt de KMO's steeds meer, en dan vooral deze KMO's die dachten dat ze veilig waren op hun lokale markten. De KMO's zien deze situatie wijzigen met de globalisering van de markten en de producten die van overal kunnen komen.³¹³

Pierre Sohl zegt dat de KMO's zich niet bewust zijn van concurrentiële intelligentie, maar dat het toch ook mogelijk is voor de kleinere ondernemingen.³¹¹

Veel KMO's vinden het wel goed dat er een theorie omtrent concurrentiële intelligentie bestaat, maar wat kan er nu in de praktijk met concurrentiële intelligentie gedaan worden? .

Er zijn vele zogenaamde 'goeroes' en consultants die concurrentiële intelligentie willen voorstellen als een geheel van ingewikkelde processen en technieken, die enkel door specialisten kunnen uitgevoerd worden. Dit moedigt de KMO's niet aan, om ook een concurrentieel intelligentiesysteem te implementeren.

De huidige structuren die men in de meeste KMO's aantreft, tonen aan dat het niet nodig is om er veel geld of tijd in te steken. Toch is het zo dat de KMO's niet altijd de middelen hebben om intern een volledig concurrentieel intelligentiesysteem op te zetten. Dit is wel mogelijk indien bepaalde KMO's op dit gebied samenwerken of een beroep doen op een externe instantie.³¹² Daarom ook, is het belangrijk dat de KMO's beseffen dat ze zich meer en meer zullen moeten invoegen in een denkpatroon van 'coopetition' (een hybride woord die concurrentie combineert met samenwerking). Het is uiteindelijk toch nodig dat ze een concurrentieel intelligentiesysteem implementeren, om de concurrentiële arena beter te begrijpen.³¹³

Waarom bepaalde concurrentiële informatie fundamenteel is voor KMO's, kan geïllustreerd worden aan de hand van het volgend voorbeeld:

Een KMO, in Frankrijk, die zich specialiseerde in toestellen om tennisraketten te besnaren. Een concurrerend onderneming, gevestigd in Liechtenstein met productie in Taiwan, produceerde een gelijkaardig product. Nadat de patentperiode die deze Franse onderneming beschermde ten einde liep, kopieerde de concurrent de modellen van deze toestellen. Hierdoor verloor deze Franse KMO veel bestellingen, met een enorm omzetverlies als gevolg.³¹⁴

Voor een Belgische KMO is het bijvoorbeeld niet altijd even eenvoudig om te weten of een Japanse distributieonderneming al dan niet onder directe controle staat van een directe concurrent. De KMO's zeggen dan ook meestal dat ze de middelen niet hebben en dat ze met ongelijke wapens strijden.

Sommige managers slagen er goed in om hun KMO om te bouwen tot een onderneming die gefundeerd is op concurrentiële informatie, anderen zien er dan weer tegen op. Uiteindelijk is het noodzakelijk dat er centra zijn waar de KMO's terecht kunnen, voor steun op dit gebied.³¹⁵

De organisatie van concurrentiële intelligentie voor een KMO: vergeleken met de grotere ondernemingen waar er verschillende personen concurrentiële intelligentieverantwoordelijkheid hebben, is er in een KMO meestal maar een persoon

³¹¹ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelijke mededeling*, eigen interview, 13 september 1999.

³¹² HASSID, L., JACQUES-GUSTAVE, P. en Moinet, N., *Les PME face au défi de l'intelligence économique : les renseignements sans complexe*, Paris, Dunod, 1997, blz.1., 231 blz.

³¹³ Ibid. blz.19-21.

³¹⁴ Ibid. blz.21-22.

³¹⁵ Ibid. blz.23-27.

die ermee bezig. Dit houdt in dat die ene persoon een zeer goede kennis dient te hebben van de verschillende vakgebieden binnen de onderneming, en indien het mogelijk is een specifieke ‘concurrentiële intelligentie’ vorming heeft.³¹⁶

Enkele simpele stappen die een KMO kan ondernemen: Koop de producten van de concurrenten en haal ze uit elkaar. Vraag het verkoops personeel om belangrijke gegevens over de concurrenten te geven aan de directie.

Volgens Jan Herring (Futures Group) : *“When the organization is small, the intelligence system is the president and the salespeople. They are constantly gathering information to see if there is a threat or opportunity, talking to each other and acting on it. Once a company has more than 50 employees information gets lost and distorted as it moves through management layers”*.³¹⁷

Een kleine onderneming kan dus veel vlugger inspelen op veranderingen in de concurrentiële arena.

³¹⁶ BONNIVARD, Danièle., L’intelligence économique révolutionne l’organisation des entreprises. In : *Problèmes économique*, Hebdomadaire n° 2571, woensdag 3 juni 1998, blz.20.

³¹⁷ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), september 15, 1994

Besluit

De concurrentiële arena verandert snel, en beïnvloedt de prestaties van een onderneming. Doordat de concurrentie steeds heviger wordt, zijn het niet alleen de afnemers, maar ook de concurrenten die een invloed hebben op het marktaandeel. De ondernemingen die een goed werkend concurrentieel intelligentieproces hebben, zullen dan ook beter in staat zijn om te anticiperen op de veranderingen in de concurrentiële arena. Want wie goed geïnformeerd is over de concurrenten kan vlugger en beter reageren. Wel is het belangrijk dat alle bedrijfseenheden en afdelingen betrokken worden bij het concurrentiële intelligentieproces. Uiteindelijk zal men door de opvolging van de huidige acties van concurrenten beter in staat zijn om toekomstige veranderingen in te schatten. Belangrijk hierbij is de interpretatie van de concurrentiële gegevens, teneinde de strategieën van de concurrenten te doorzien en te komen tot het concurrentiële intelligentieproduct.

Maar toch zien veel ondernemingen af van concurrentiële intelligentie, omdat het nog steeds een spionage imago heeft. Hierdoor is het ook niet eenvoudig om concurrentiële intelligentie in de academische sfeer te brengen. Wat een van de doelstellingen is van SCIP.

BIBLIOGRAFISCHE LIJST

BOEKEN

- 1 AAKER, David A., Strategic Market Management, Vierde editie, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, 379 blz.
- 2 BARABBA, V.P. en ZALTMAN, G., Hearing the voice of the market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information, Boston, Massachusetts, Harvard business school press, 1991, 294 blz.
- 3 BERTRAND, Kate, The Global Spyglass, F. Maidment (Guilford), Annual Editions: International Business, 1992, blz .90-92.
- 4 BLOCH, Alain, L'intelligence économique, Paris, Editions Economica, 1996, 108 blz.
- 5 COMBS, E. R. en MOORHEAD, John D., Competitive intelligence handbook, Metuchen, Scarecrow Press, 1992, 187 blz.
- 6 COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Oeuvre collective du Commissariat Général du Plan, Intelligence Économique et stratégie des entreprises, Paris, La Documentation Française, 1994, 211 blz.
- 7 DAEMS, Herman en DOUMA,S., Concurrentiestrategie en Concernstrategie, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, 310 blz.
- 8 DE PELSMAKER, P. en VAN KENHOVE, P., Marktonderzoek Merhoden en toepassingen, Leuven/Apeldoorn, Garant, 737 blz.
- 9 FAHEY, Liam., Outwitting, Outmaneuvering and Outperforming competitors, New York, John Wiley & Sons, 1999, 558 blz.
- 10 FULD, L. M., Monitoring the competition: Find out what's really going on over there, New York, John Wiley & Sons Inc., 1988, 204 blz.
- 11 FULD, L., Competitor Intelligence: How to Get It; How to Use It, New York, John Wiley & Sons, 1985, 479 blz.
- 12 FULD, Leonard M., The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995, 482 blz.
- 13 GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), The art and science of business intelligence analysis: Part A. Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and uses, London, JAI PRESS Ltd., 1996, 293 blz.
- 14 GILAD, B.(ed.) en HERRING, J. P.(ed.), The art and science of business intelligence analysis: Part B. Intelligence analysis and its applications, London, JAI PRESS Ltd., 1996, 218 blz.
- 15 GILAD, Benjamin en GILAD Tamar, The Business Intelligence System, New York, Amacom, 1988, blz 8.
- 16 GORDON, Ian., Beat the competition ! How to use competitive intelligence to develop winning strategies, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1989, 267 blz.
- 17 HASSID, L., .JACQUES-GUSTAVE, P. en Moinet, N., Les PME face au défi de l'intelligence économique : les renseignements sans complexe, Paris, Dunod , 1997, 231 blz.

- 18 HAYEK, F.A., The Meaning of Competition, Essay V in: Hayek, F.A., Individualism and Economic Order, Routledge & Kegan Paul, London, 1976
- 19 HUIZINGA, H., Engels Marketing Lexicon, Eeserveen, Uitgeverij Sifra, 1991, 256 blz.
- 20 HUTT, M.D. en SPEH, T. W. , Business Marketing Management, 1995, Vijfde editie, Orlando, The Dryden Press (A Harcourt Brace College Publisher), 757 blz.
- 21 INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA), Developing Comprehensive Competitive Intelligence. In : Statements on Management Accounting, Number 5D, Montvale, IMA, 1 januari 1996, 53 blz.
- 22 JAIN, Subash. C., Marketing Planning & Strategy, vierde editie, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing, 1993, blz..84-85.
- 23 KAHANER, Larry, Competitive intelligence: from black ops to boardrooms-how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace, New York, Simon & Schuster, 1996, 300 blz.
- 24 LUCEY, T. , Inleiding management informatiesystemen, Brussel, Samsom Uitgeverij, 1982, 140 blz.
- 25 MARTINET, B. en MARTI, Y-M., L'Intelligence économique, Paris, Les Éditions d'Organisation , 1995
- 26 MARTINET, B., RIBAUULT, J.M., La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988
- 27 McGONAGLE, J.J., en Vella, C. M., Outsmarting the Competition, Naperville, IL, Sourcebooks, 1990, blz. 8.
- 28 NEUMANN, Seev., Strategic information systems :competition through information technologies, New york, Macmillan College Publishing Company , 1996
- 29 OBERSON, Philippe., L'internet et L'intelligence économique : Méthode de veille économique par l'internet, Paris, Les éditions d'organisations, 1997, 291 blz.
- 30 ROMAGNI, Patrick en WILD, Veronique, L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain, la veille, Paris,Les Presses du Management , 1998, 220 blz.
- 31 ROTHSCHILD, William, How to Gain (and Maintain) the Competitive advantage in Business, New York, McGraw Hill, 1984, blz. 179.
- 32 SALMON, Robert. (Vice-President L'Oreal) en DE LINARSE, Y., L'intelligence Compétitive: Une combinaison subtile pour gagner ensemble, Parijs, Editions Economica, 1997, 225 blz
- 33 SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information, New York, John Wiley & Sons , 1984, 357 blz.
- 34 SHAKER, S.M. en GEMBICKI, M.P., The Warroom guide to Competitive Intelligence, New York, McGraw-Hill, 1999, 255 blz.
- 35 TULL, Donald S., KAHLE, L. R. en RHOADES, M., Marketing Management, New York, Macmillan, 1990, 779 blz.
- 36 VAN ROBAEYS, Noël, Stapstenen : Algemeen beleid en ondernemingsstrategie, Leuven, Acco, 1997, 174 blz..

- 37 WEGGEMAN, Mathieu, Kennismanagement, Lannoo, 1997, blz.30
- 38 WILENSKY, Harold. L. , Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and industry , New York, Basic Books, 1967, hoofdstuk 2, 226 blz.

TIJDSCHRIFTARTIKELS.

- 1 ANTONIOU, T., Drilling or mining? Handling and analysis of data between now and the year 2000. In: Marketing and Research Today, The Journal of The European Society for opinion and Marketing Research, Vol. 25, No. 2, blz. 115-120.
- 2 ASHTON, W. B. en STACEY, G.S., Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunities, Special Issue on the Management of Technological Flows Across Industrial Boundaries. In : International Journal Technology Management, 1995, Vol. 10, No. 1, blz.79-104.
- 3 ATTANASIO, D.B., The multiple benefits of competitor intelligence. In: The journal of business strategy, mei/juni 1988, blz. 16-19.
- 4 BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : CIO Magazine (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), 15 september 1994
- 5 BAKER, S. En BAKER, K., Mine over matter (Special Focus). In: Journal of Business Strategy, juli/augustus 1998, blz. 22-26
- 6 BLOCH, Alain, Professeur CNAM – ESCP, L'intelligence économique. In : Travail et Methodes, No. 538, 1998, blz. 3-15.
- 7 BONNIVARD, Danièle , L'intelligence économique révolutionne l'organisation des entreprises. In : Problèmes économiques, Hebdomadaire n° 2571, woensdag 3 juni 1998, blz.22-23.
- 8 BORRY, Marc, SCIP-president BeLux, Information, Strategie et intelligence. In : Cahiers de la documentation, 1998-2, blz. 50.
- 9 BRANDT, W.D., Profiling Rival Decision Makers. In : The Journal of Business Strategy, januari/februari 1991, blz. 8., blz 8-11.
- 10 CALL, Melissa P., Using Open Sources for Competitive Intelligence: Myths and Realities. In: Competitive Intelligence Review, Vol. 8, No. 3, 1997, blz. 81-84.
- 11 CONLEY, David, (Interview) The Practical Analyst: Conley of Honeywell. In : Planning Review, Vol.17, No.3, mei/juni 1989, blz. 14-17.
- 12 CROCK, Stan, (met SMITH, G., WEBER, J., MELCHER, R.A., HIMELSTEIN, L.), The Corporation (Management): They snoop to conquer. In : Business week, 28 oktober 1996, blz. 72-76.
- 13 DOU, Henri Jean-Marie, Technology Watch and Competitive Intelligence: The European Way. In : Competitive Intelligence Review, Vol. 8(1), John Wiley & Sons Inc., 1997, blz. 78-84.
- 14 FAHEY, Liam., Books. In : Planning Review, september/oktober 1987, Vol.15, No.5, blz. 39.
- 15 FULD, L. M. en BILUS, F., Why bad intelligence happens to good people. In : Marketing News Online, Vol. 31, No. 15, 21 juli 1997, [WWW-document] URL. <http://www.mno.com>
- 16 FULD, L., A Recipe for Business Intelligence Success. In : The Journal of Business Strategy, januari/februari 1991, blz. 12-17.

- 17 GELB, B.D., SAXTON, M.J., ZINKHAN G.M. en ALBERS, N.D., Competitive Intelligence: Insights from Executives. In : Business Horizons, Vol. 34, No. 1, januari/februari 1991, blz. 43-47.
- 18 GILAD, Benjamin, The Role of organized competitive intelligence in corporate strategy. In : The columbia journal of world business, Vol. 14, No. 4, winter 1989, blz 29-35
- 19 GRAEF, Jean. L., The Montague Institute, Using the internet for competitive intelligence. In : CIO-Magazine, [internet document] URL. http://www.cio.com/cio/arch_0695_cicolumn.html, 3 augustus 1999
- 20 GULLIFORD, James, The challenge of competitor intelligence. In: Management Services, januari 1998, blz. 20-22.
- 21 HAMILTON, R.D., ESKIN, E.D. en MICHAELS, M.P., Assessing comptitors: the gap between strategic intent and core capability. In: Long Range Planning, vol. 31, no.3, juni 1998, blz 406-417
- 22 HERRING, J.P., Building a business intelligence system. In : The journal of business strategy, mei/juni 1988, blz. 5-6.
- 23 HERRING, J.P., Senior Management Must Champion Business Intelligence Programs. In: The journal of business strategy, Vol. 12, No.5, september/oktober 1991, blz.50.
- 24 HERRING, J.P., The Role of Intelligence in Formulating Strategy. In: Journal of business Strategy, september/oktober 1992, blz.60.
- 25 HUSSEY, David E. , Competitor analysis-A case History. In : International Review of strategic Management, John Wiley & Sons, 1995, Vol. 6, blz. 221-243.
- 26 KEISER, B.E., Practical Competitor Intelligence. In: Planning Review, Vol. 15, No. 5, september/oktober 1987, blz. 14-18.
- 27 KNIGHT, Leila K., Washington Researchers, The Search for intelligence on divisions and subsidiaries. In: Planning Review, mei/juni 1989, blz.40
- 28 KODAMA, FUMIO, Technology Fusion and the new R&D, Harvard Business Review, Juli-augustus 1992, blz. 70-78.
- 29 MARKOWITZ, Zane N., Hidden sector competitor analysis. In : Planning Review, Vol. 15, No. 5, Oxford, september/oktober, 1987, blz. 21-22.
- 30 MEYER, Harvey, My enemy, my friend. In: Journal of Business Strategy, sept/oct 1998, blz.43.
- 31 MOORMAN, Christine, Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics. In: Journal of Marketing research, Vol. 35, februari 1998, blz. 83.
- 32 MOSER, Frédéric, Veille que vaille ! In : Trends Tendances, Roularta media group, 26-12-1996
- 33 PAWAR, B.S. en SHARDA, R., Obtaining Intelligence on the Internet. In: Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, 1997, blz 110-121.
- 34 PRESCOTT, J.E. en SMITH, C., The Largest Survey of “Leading-Edge” Competitor Intelligence Managers. In : Planning Review, vol. 17, no. 3, mei/juni 1989, blz 6-13.
- 35 PRESCOTT, John E. en GIBBONS, P.T., Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence. In : The journal of business strategy, november/december 1991, blz 20-26.

- 36 PRESCOTT, John. E., associate professor of Business Administration, University of Pittsburgh, M. Katz Graduate School of Business Administration, The evolution of competitive intelligence. In : International Review of Strategic Management, 1995, Vol. 6, blz. 76-90.
- 37 PRESCOTT, John E. en GAURUAB, Bhardwaj, Competitive intelligence practices: A survey. In: Competitive Intelligence Review, Volume 6, Number 2, Summer 1995, blz. 4-14.
- 38 ROTSCCHILD, William E., Who are your future competitors?. In: The journal of business strategy, mei/juni 1988, blz 10-14.
- 39 SAWKA, KENNETH, A., en HERRING, J. P., Evaluating business intelligence systems: How does your company rate. In: Competitive Intelligence Review, 1996
- 40 SEURAT, R. en ROUGEAUX, J., Consultants Eurostart, Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels. In : Revue Française du Marketing ,No 127-128, 1990/2-3, blz. 40.
- 41 SOHL, Piere, SCIP-president BeLux, Vive la competitive intelligence ! In: Trends-tendences, Roularta Media Group , 30-10-1997
- 42 TURNER, Ian, Strategy and organization. In : Manager Update, Vol. 9, No. 2, Winter 1997, blz. 6-7.
- 43 TYSON, Kirk W. M., The Link Between Competitive intelligence and Strategic Management. In : Strategic Leadership Forum, Vol. 26, No. 1, <http://strategis.ic.gc.ca> , publicatie op 25-08-1998
- 44 VAN OYEN, Peter, Business Marketing: Leer uw concurrenten kennen. In : Belgian Business & Industrie, april 1999, blz.28-29,
- 45 VAN SOEST, R, Du Datawarehousing au Datamining: Une nouvelle génération de chercheurs d'or. In : CM-Corporate, 13 maart 1998, blz. 46-51.
- 46 VELLA, C.M. en McGONAGLE, J.J., Shadowing markets: a new competitive intelligence technique. In: Planning Review, September/Oktober 1987, blz. 36-38.

KRANTENARTIKELS.

- 1 BARREZEELE, Kris, Snel beslissen in complexe en onzekere omgeving staat centraal, 'Think Shop' haalt informele kennis uit hoofden managers. In: De Financieel-Economische Tijd, zaterdag 9 oktober 1999
- 2 BARREZEELE, Kris, Visuele oplossing van uiterst complexe managementproblemen wint veld, Arthur D. Little en Duitse Think Tools AG vormen alliantie. In: De Financieel-Economische Tijd, zaterdag 9 oktober 1999; en
- 3 DRUCKER, MINTZBERG & C^o: Vlerick leest ze voor u, Management is saai. In: Vacature (België), zaterdag 2 oktober 1999, p.9
- 4 FULD, Leonard M., Manager's Journal, It Doesn't take a crook to compete. In: The Wall Street Journal, Maandag 28 August 1995
- 5 RIJNEN, Harry, Is Bill Gates een dekselse monopolist? Uur van waarheid nadert in Microsoft-proces. In : De Financieel-Economische Tijd, vrijdag 22 oktober 1999
- 6 Studie Korn/Ferry maakt profiel van toekomstige leider, Manager van de 21 ste eeuw is een man of een vrouw met visie. In: De Financieel Economische Tijd, Vrijdag 20 december 1996
- 7 TYLER, Christian, The enemy within: Christian Tyler reports on how cold war spy tactics are being adapted to big business. In : De Financial Times, 12 April 1997

- 8 VERHEYDE, Stephan, Antwerpen heeft strategie tegen georganiseerde misdaad nodig. In: De Financieel Economische Tijd, 9 oktober 1999.
- 9 VERHEYDEN, Stephan, 'Staatsveiligheid overlegt met VBO'. In : De Financieel Economische Tijd, 9 oktober 1999.
- 10 VERHEYDEN, Stephan, Buitenlandse inlichtingendiensten bespioneren Belgische economie. In: De Financieel Economische Tijd, zaterdag 9 oktober 1999.
- 11 VERREET, Erik, Exclusief interview met Bill Gates: "Ik heb ook fouten gemaakt" (De fout van de manager). In : Vacature (België), zaterdag 16 oktober 1999, blz. 4.
- 12 VERREET, Erik., Europa heeft IT-migranten nodig. In : Vacature (België), zaterdag 2 oktober 1999, blz.4

INTERNET.

- 1 [internetsite] URL. <http://peacefire.org/tracerlock> , 8 augustus 1999
- 2 AUKEMAN, M.C., Compaq, Business Intelligence Practice, White Paper, 1 september 1999, blz.1, (blz. 1-20), [internet WORD document] URL. <http://www.compaq.com> , 29 september 1999
- 3 BREAKSPEAR, Alan , Benchmarking: an analytical tool?, Question and answer Log, [WWW document], URL <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04697e.html>, 12-09-1997
- 4 BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), Competitive strategies: Legal espionage. In : CIO Enterprise Magazine, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.
- 5 CALOF, Jonathan , University of Ottawa, Conférence sur la veille, Ottawa Comdex 1997, [www-document], URL. <http://www.fas.umontreal.ca/EBSI/ebsi-I/1997/msg00356.html>, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), universiteit van Montreal, 21-05-1997
- 6 CI Primer, Introduction to Competitive Intelligence, [WWW document], URL. <http://www.strategis.ic.gc.ca>, 19 september 1999
- 7 FULD & COMPANY, The Research Casebook, Case5: Consumer Packaged Goods, [WWW-document] URL. <http://www.fuld.com>,1999
- 8 FULD & COMPANY, The Unclaimed Market : Intelligence Software, Cambridge, Massachusetts, Fuld & Company Inc., juli 1998, [internet WORD document] URL. <http://www.fuld.com> , blz.2-3, (22 blz.)
- 9 FULD & COMPANY, Travel Industry: Ongoing Competitor Monitoring The Vital Signs, The Research Casebook (Case 6), 10-08-1999, [WWW document], URL. <http://www.fuld.com>
- 10 GRZANKA, Len, Competitive intelligence: Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizational focus, (ID=km199904/featureb1), [internet document] URL. <http://enterprise.supersites.net> , en URL. <http://knmag.com/knmagh2/km199904/featureb1.htm> , 12 maart 1999
- 11 HEATH,Rebecca P., Competitive Intelligence. In : Marketing Tools magazine, http://www.demographics.com/publications/mt/96_mt/9607_mt/9607mf01.htm, juli/augustus 1996
- 12 <http://www.scip.org>, presentation, SCIP Membership in Europe, 1999

- 13 INTERNATIONAL BUSINESS INTELLIGENCE, <http://members.xoom.com/IBI>, Importance accrue des services de renseignement concurrentiel, [WWW document], URL. <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi06139e.html>, 22 september 1999
- 14 JOHNSON, Arik. W., arik@aurorawdc.com , What is Competitive Intelligence?, gepubliceerd in 1997, [internet document], URL. <http://www.Aurorawdc.com/whatisci.htm> , 8 maart 1998
- 15 KOLB, Guy, Executive Director society of competitive intelligence professionals, Market research and competitive intelligence are two different things, [WWW document] Forum on URL. <http://www.fuld.com>, 16-07-1999
- 16 MALHORTA, Yogesh , University of Pittsburgh, An analogy to a competitive intelligence program: the role of measurement in organizational research, (1993), [www document] URL <http://www.brint.com/papers/compint.htm>, 18 maart 1998
- 17 NAUCKHOFF, F., The market and competitive intelligence conference (ESOMAR): Market and Competitive intelligence: Understanding the impact, Geneva March 1999, [internet document] URL. <http://www.esomar.nl>
- 18 NOLAN, John A. , What is Competitive Intelligence and What Can It Do To Us?, <http://strategis.ic.gc.ca>, 14 augustus 1999
- 19 PODE, Adam., Loughborough University Business School, Business Information Competitive Intelligence Marketing Warfare Strategic Planning, Industrial Espionage Environmental Scanning, [internet document] URL. <http://info.lboro.ac.uk/departments>, 1996
- 20 SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), General CI Presentation, 1999, [internet document] URL. <http://www.scip.org>, 15 augustus 1999
- 21 STRATEGY SOFTWARE INC., Competitive Intelligence Software for Superior Strategies, From Raw Data to actionable Intelligence, [www document] URL. <http://www.strategy.cc/diagram.htm>, 18 februari 1999
- 22 URL. <http://www.cognos.com> , <http://www.sas.com> , <http://www.businessobjects.com>, 15 maart 1998
- 23 WASHINGTON RESEARCHERS LTD., Wish List For Competitive Research, 1998, [internet Document] URL. <http://www.researchers.com> , Washington DC, 6 februari 1999
- 24 ZANASI, A., IBM Data Mining, Data Mining, Business and Competitive Intelligence through Internet, [internet document] URL. <http://www.ianus.cineca.it/venus/monitor/datam/zanasi.htm> , 3 november 1999
- 25 URL. <http://www.thinktools.com>, 10 oktober 1999

INTERVIEWS

- 1 HAEST, Ben ,Consultant strategische marketing, mondelinge mededeling, eigen interview, 6 oktober 1999
- 2 SOHL, Pierre., Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, mondelinge mededeling en presentatie, eigen interview, 13 september 1999.

CONGRESSEN EN PRESENTATIES

- 1 BORRY, M., SCIP-President BeLux, et. al., Rondetafelgesprek: Veille technologique c'est bien, le faire c'est mieux, Université catholique de Louvain: Faculté de Philosophie et Lettres, Sciences du Livre: section Bibliothéconomie, 15-16-17 september 1998
- 2 DOU, Henri, Directeur du CRRM, Congres: De la vision et de la stratégie de l'entreprise à l'Intelligence Economique Une introduction générale, Marseille, congres, mei 1998
- 3 FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusets, FULD, L., Competitor Intelligence Learn how to... (Seminarie-cursus), Brussel, 24-25 maart 1998
- 4 JAKOBIAK, François, Vers de nouvelles formes d'informations elaborées, Colloque d'ille rousse (Les systèmes d'information élaborée, Bibliometrie, Linguistique, Information Stratégique, Veille Technologique, Intelligence économique), conferentie, 12 -16 mei 1997, blz. 65, 76 blz.
- 5 NAYLOR, Ellen, The Business Intelligence Source Inc., Building a competitive intelligence process, Presentatie voor de Southern California Chapter of SCIP, 1 juni 1998
- 6 TILQUIN, Christophe, competitive intelligence manager van de Groep Glaverbel, Lancement d'un processus de veille centré sur les informations informelles, Séminaire Veille technologique et intelligence économique: En parler, c'est bien, la faire, c'est mieux !, seminarie, 17-09-1998

ANDERE.

- 1 COGNOS N.V., Leuvensesteenweg 325, 1932 Zaventem, Belgium, Brochure (7 delen), Canada, Cognos, 22 april 1998
- 2 LOGMAN, Marc., Professor Marketing, Ehsal, cursus Marketingmanagement, 1997-1998
- 3 RODENBERG TILLMAN ASSOCIATES, Strategic Marketing & Business research Consultants, We challenge you to open New Windows of Opportunities, folder, 1997 (zie ook URL. <http://www.rodenberg.nl>)
- 4 ROSTAING, Hervé, Analyse automatique de l'information Des outils pour la veille, CRRM, universiteit van Marseille, conferentie, 1998
- 5 SCIP, Brochure, Third annual SCIP European Conference (About SCIP), 11-13 november 1998
- 6 SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), Is a compass the only tool you would use if you were sailing halfway around the world?, Code of Ethics, folder, Visions Ink., 1996, blz.11, 14 blz
- 7 SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), nieuwsbrief, Survey: Communication Tops Analysis in Users' Software Requirments. In: Newsletter of the Society of Competitive Intelligence Professionals, Alexandria (VS), SCIP, Augustus 1998, blz. 2, (7 blz)
- 8 SVENSSON, Kling Katarina en OXELHEIM, L., The Development of Knowledge and Education in Business Intelligence in Sweden, White Paper, Zweden, Lund University ,1997
- 9 TYSON, Kirk, Seminarie-cursus, The Competitor Intelligence Group, 1986, blz. III-11
- 10 VINCK, K., Gedelgeerd bestuurder van Union Miniere en voorzitter van het VEV, Johan op de Beeck interviewt Karel Vinck, In : 7 op Z 19.00 uur, (TV-programma), Zellik, Kanaal Z, 27 november 1999.

Lijst van de bijlagen

BIJLAGE 1: Extra voorbeelden en cases

- a) *Een eerste voorbeeld met betrekking tot het organiseren, of het opzetten van een concurrentieel intelligentsysteem*
- b) *Een tweede voorbeeld, in de autosector*
- c) *Een voorbeeld, een concurrentieel intelligentsysteem*
- d) *Case, een concurrentieel intelligentieprogramma*
- e) *Case: de prijs van een concurrent*
- f) *Een voorbeeld: 'op weg naar concurrentiële intelligentie'*
- g) *Een voorbeeld: 'early warning'*
- h) *Een voorbeeld van bij Motorola*
- i) *Een extra voorbeeld van industriële spionage*

BIJLAGE 2: Een structuur die als hulpmiddel kan dienen, bij het opmaken van het profiel van een concurrent.

BIJLAGE 3: De DECS-Matrix

BIJLAGE 4: Een opsomming van de 74 producten die werden opgenomen in het onderzoek die FULD & COMPANY begon in 1997:

BIJLAGE 5: 'THE INTELLIGENCE ORGANISER'¹

BIJLAGE 6: Een geïntegreerd concurrentieel intelligentsysteem

BIJLAGE 7 : Een voorstelling voor de opmaak van een verzamelplan.

BIJLAGE 8 : Een andere manier om het concurrentiële intelligentieproces voor te stellen

BIJLAGE 9: Computer WAR-GAMING: Het softwareprogramma Telesim

BIJLAGE 10: Een voorbeeld van Side by Side P & L

BIJLAGE 11: Een voorbeeld van een SWOT—matrix als hulpmiddel bij het analyseren van een concurrent

BIJLAGE 12: Een andere manier om een SWOT-analyse te doen voor een concurrent.

BIJLAGE 13: Een voorbeeld voor de bepaling van de concurrentiële intelligentiebronnen

¹ FULD & COMPANY, The intelligence organizer, URL. <http://www.fuld.com>, 13 maart 1998

BIJLAGE 1. EXTRA VOORBEELDEN EN CASES

a) Een eerste voorbeeld met betrekking tot het organiseren, of het opzetten van een concurrentieel intelligentiesysteem:

Een marketingdirecteur van een Belgisch bedrijf in de staalindustrie ziet jaar na jaar, zijn verkoop in de staalplaatmarkt instorten en dit ten koste van deze in de kunststofmarkt.

Nadat hij zich realiseerde dat hij concurrentiële intelligentie miste, besloot hij toch om een concurrentieel intelligentiesysteem op te zetten, zodat hij op tijd zou kunnen anticiperen op zulke substituties.

Deze marketingdirecteur zag reeds vlug in dat de informatie die van de verkoopsploeg kwam en die over aanvragen tot verbeteringen van producten gingen verworpen werd door de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling. De afdeling onderzoek en ontwikkeling vindt deze informatie onbruikbaar of onbetrouwbaar. Deze moeilijkheid kan deze gedreven marketingdirecteur echter niet stoppen, het zet hem zelfs aan om de afdeling onderzoek en ontwikkeling te betrekken bij het verzamelen van concurrentiële gegevens, en op deze manier de dialoog tussen marketing en onderzoek en ontwikkeling aan te moedigen.

Hier in dit voorbeeld is het dus duidelijk dat de klanten dienen gevolgd te worden, en de redenen die hen ertoe zouden kunnen aanzetten om over te schakelen van staalplaat naar kunststof.²

b) Een tweede voorbeeld, in de autosector

Een industrieel directeur van een autofabriek is verbaasd dat in een relatief transparante sector als deze van de autosector waar alle soorten van concurrentiële informatie beschikbaar zijn, hij vandaag de dag niet beschikt over samenvattingen over de grote technologische en strategische opties van zijn concurrenten. De vaststelling van dit tekort zet hem aan om een concurrentieel intelligentiesysteem op te zetten, aan dewelke ook de kaderleden deelnemen in samenwerking met deze van de onderzoeksafdeling, het onderzoeksbureau en de fabrieken. Hier in dit voorbeeld is het duidelijk dat de concurrenten dienen opgevolgd te worden, en de factoren die hen ertoe zouden kunnen aanzetten om een nieuwe fabricagetechnologie te gebruiken, alsook de concurrentiële voordelen die ze eruit zouden kunnen halen.³

c) Een voorbeeld, een concurrentieel intelligentiesysteem:

In een onderneming in de telecommunicatiesector (Southwestern Bell Telephone, St.

Louis). Aanvankelijk was de concurrentiële- intelligentiefunctie gecentraliseerd, met één gegevensverzamelaar en één analist voor elke functionele plaats (marketing, technologie, financiën, overheidsreglementeringen). Toen met dit schema blijkbaar geen resultaten werden bereikt waarmee men acties kan ondernemen, werd het team gereorganiseerd. De verzamel- en analysefunctie werden samengebracht tot één functie die zich moest concentreren op belangrijke punten van de telecommunicatietechnologieën zoals draadloze communicatie en de kabelverbindingen.

Een van de moeilijkste zaken was de informatiedoorstroming van de verkoop en het lijnspersoneel naar de centrale concurrentiële intelligentiecel. Dit kwam doordat de werknemers zo druk bezig waren met hun job, dat ze het niet voor mogelijk aanzagen om een vijftiental minuutjes te werken aan een verslag van hun ontmoetingen en telefonische gesprekken. Zo was er een derde transformatieproces nodig, die de concurrentiële intelligentiegedachte moest overbrengen doorheen de volledige organisatie.⁴

² SEURAT, R. en ROUGEAUX, J., Consultants Eurostart, Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels. In : , *Revue Française du Marketing* ,No 127-128, 1990/2-3, blz. 40.

³ SEURAT, R. en ROUGEAUX, J., Consultants Eurostart, Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels. In : , *Revue Française du Marketing* ,No 127-128, 1990/2-3, blz. 40.

⁴ BAATZ, E.B., Competitive Intelligence: The Quest for Corporate Smarts. In : *CIO Magazine* (CIO Communications: <http://www.cio.com/archive>), september 15, 1994

d) Case, een concurrentieel intelligentieprogramma

Situering :

De eigen onderneming is een van de twee grootste Duitse industriële fabrieken (met als fictieve naam 'Drantech') die industriële 'control'- producten maken.

Er is een Europese concurrent, die de marktleider is op mondiaal niveau (met als fictieve naam 'Sardan-International') die wordt onderzocht. De aandacht gaat specifiek naar het hoofdkantoor op mondiaal niveau en de Duitse dochteronderneming van Sardan-International.

De doelstellingen zijn achtereenvolgens:

- Een analyse van de ontwikkelingsstrategie op ondernemingsniveau.
- Een studie omtrent de Europese structuur, en een studie van de 'operations & development' op landniveau.
- Een analyse van de relatie tussen het hoofdkantoor van Sardan-International op mondiaal niveau en het hoofdkantoor van zijn Duitse dochteronderneming.

De problemen zijn onder meer de korte termijn met een strakke deadline, waarin de doelstellingen moeten gerealiseerd worden en de sterk gedecentraliseerde ondernemingsstructuur.

De probleemoplossende aanpak is de volgende:

- Een simultane aanpak door zes teams in drie verschillende landen en dit bij verschillende doelstellingsniveaus.
- Het afnemen van interviews met verschillende topmanagers.

De belangrijkste bevindingen waren:

- Een analyse van het concurrentieel gedrag, van de strategische intentie, van de bedreiging die gevormd werd door M & A activiteiten.
- Een gedetailleerd profiel van het Duitse hoofdkantoor (personeel, rapportering, verantwoordelijkheden, budgettering, interactie met de andere dochterondernemingen, enzovoort).
- Verwerving van een inzicht in belangrijke operationele punten zoals standaardisering (normalisatie), opslagplaatsen, IT-systemen, dienstenniveaus en andere.⁵

e) Case: de prijs van een concurrent

Een manager in een bepaalde onderneming stelt de volgende vraag: "Hoe kan deze nieuwe concurrent verkopen aan een prijs die vijftien procent lager ligt dan de onze. Niemand kan toch op een legale manier aan deze prijs verkopen. Of toch wel?" In werkelijkheid deed deze nieuwe concurrent niets onwettig, het had enkel een lagere kostenstructuur.

Deze manager, en andere managers van de onderneming aanvaardden, het feit dat ze niets aan de situatie konden doen, en zagen hun marktaandeel dalen tot op een gevaarlijk punt.

Dit ontwijkend gedrag van deze managers, is dus zeker te vermijden, ze hadden op een andere manier moeten redeneren. In dit geval hadden ze eerst moeten kijken hoe deze nieuwe concurrent zijn kosten berekende. Daarna hadden ze het eigen productieproces met deze van de concurrent moeten vergelijken om de verschilpunten te kennen. En eenmaal dat ze dit dan verstaan hadden, zouden ze kunnen beginnen met het analyseren van de gegevens.

Nadat de managers deze werkwijze onder de knie hadden verstonden ze dat deze lagere prijs maar een symptoom was en dat ze de onderliggende factoren moesten blootleggen. Ook hadden ze begrepen dat hun kostenstructuur niet dezelfde was als deze van de concurrent, en dat ze daarom bepaalde voorspellingen moesten maken omtrent de kostenstructuur van deze concurrent.

En er werd nog meer duidelijk toen plots een werknemer op operationeel niveau het volgende zei: "we weten dat deze concurrent een verpakkingslijn geïnstalleerd heeft die zeer hoge snelheden kan halen, daar een verkoper van verpakkingsinstallaties het ons een paar maand geleden vertelde". Deze onthulling was belangrijk voor het management en bracht ze tot nieuwe inzichten. Op deze manier kreeg deze onderneming een inzicht in de procesmatige en boekhoudkundige verschillen die dan ook de efficiëntieverschillen aan het licht brachten, tussen de onderneming en deze van de concurrent. Eenmaal dat ze deze verschillen kenden, konden ze ook meer gedetailleerde gegevens verzamelen om deze verschillen te bekrachtigen. Na de analyse van deze gegevens was het voor het management mogelijk om een grondig inzicht te krijgen in de kostenstructuur en het productieproces van deze onderneming. Op deze manier kon het management een strategische tegenzet bedenken met feiten en dus met informatie waarmee werkelijk goede beslissingen kunnen genomen worden die niet op

⁵ SOHL, Pierre, Voorzitter Society of Competitive Intelligence (SCIP) BeLux, Sohl & Associates, *mondelijke mededeling en presentatie*, eigen interview, 13 september 1999.

bepaalde verzinsels gebaseerd zijn. Zo konden deze managers ondermeer beslissen, om de producten verder te differentiëren als antwoord op de prijsverlaging van de concurrent, of om een manier te vinden om de kosten te beperken.⁶

f) Een voorbeeld: 'op weg naar concurrentiële intelligentie':

U ziet een vacature die een concurrent plaatste, waarin staat dat de onderneming nieuwe programmeurs aanwerft om een nieuw softwareproduct te maken. Daarnaast ontdekt u via gegevens van de verkoopsploeg dat diezelfde concurrent een verkoopskantoor aan het openen is in een andere streek. Via een gerucht vernam u ook, dat bepaalde prospecten reeds door deze concurrent benaderd werden, met een test-marketing voor een nieuw product.

Na alles op een rijtje te hebben gezet, besluit u het volgende:

De concurrent is programmeurs aan het aanwerven of heeft er reeds een groot aantal aangeworven, en dit met het oog op het snel uitbrengen van een nieuw product.

Het product kan reeds in een verder gevorderd stadium zitten, dan deze vacature wel doet vermoeden, daar deze concurrent reeds nieuwe verkoopskantoren aan het openen is. U besluit dan ook om deze nieuwe kantoren op te volgen om te weten waar deze zijn ingeplant. De plaatsen van deze nieuwe verkoopskantoren kunnen een patroon vormen waaruit kan blijken in welke landen of streken deze concurrent van plan is te verkopen. En de potentiële afnemers die werden benaderd door deze concurrent kunnen verder een belangrijke bron van informatie zijn omtrent het nieuwe product van deze concurrent.⁷

g) Een voorbeeld: 'early warning'

Een marketingmanager van een grote onderneming gespecialiseerd in het verpakken van goederen spreekt regelmatig met de personen binnen zijn onderneming, en dus ook met de mensen van de verkoop. En juist in een van die gesprekken, vertelde een verkoper hem dat een concurrent van plan was om een fabriek te vestigen midden in het verkoopgebied van de eigen onderneming. Deze nieuwe fabriek kon dus een belangrijke bedreiging zijn voor de eigen verkopen in dat gebied.

Deze marketingmanager besloot vrijwel onmiddellijk om dit onaangename nieuws door te geven aan de productmanager die verantwoordelijk is voor deze welbepaalde productengroep. Na een vergadering met de verantwoordelijken voor de reclame en de promotie werd er besloten om onmiddellijk een promotionele campagne te beginnen. De markt werd onder meer overrompeld met kortingsbonnen.

En inderdaad, binnen de zes maanden na het opstarten van deze campagne besloot de concurrent om zijn fabriek toch maar niet te bouwen.

In dit geval is het goed afgelopen! Maar indien deze marketingmanager deze informatie niet zo vroeg had gekregen ('early warning') dan zou zijn onderneming zeker een paar miljoen verloren hebben.⁸

De verkoopmanager bij een computerfabrikant gebruikte informatie over de concurrenten om de ondernemingsomzet vrijwel onmiddellijk te verhogen. Hij gaf de opdracht aan het verkoops personeel om informatie over de concurrenten in te zamelen vooraleer een offerte uit te brengen, en dit om te vermijden dat de verkopers blindelings een offerte zouden opmaken. Naast het doornemen van verkoopsverslagen en andere interne documenten sprak het verkoops personeel nu ook met andere personen binnen de onderneming die reeds een offerte moesten opstellen tegen dat van een welbepaalde concurrent. Deze manier van werken betekende voor deze onderneming hogere omzetten en ook hogere rendementen.⁹

⁶ FULD, Leonard M., *Manager's Journal*, It Doesn't take a crook to compete. In : *The Wall Street Journal*, Maandag 28 August 1995

⁷ TULL, Donald S., KAHLE, L. R. en RHOADES, M., *Marketing Management*, New York, Macmillan, 1990, blz. 74-75, (779 blz)

⁸ FULD, L. M., *Monitoring the competition: Find out what's really going on over there*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1988, blz.1-2., 204 blz.

⁹ FULD, L. M., *Monitoring the competition: Find out what's really going on over there*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1988, blz.2-3., 204 blz.

h) Een voorbeeld van bij Motorola:

Werknemers van Motorola in Australië en New-Zeeland merkten op dat er een Japanse concurrent was die een nieuw marketingplan aan het uitvoeren was in het gebied. Deze werknemers, die geïnstrueerd waren om de concurrenten op te volgen binnen het concurrentiële intelligentieprogramma van Motorola, gaven deze informatie door aan het Motorola hoofdkantoor. Uiteindelijk bleek dat deze concurrent in het gebied een test deed voor een nieuwe merkenstrategie. Doordat Motorola nu gewaarschuwd was, kon het zichzelf voorbereiden vooraleer deze concurrent dezelfde strategie ook op de Amerikaanse markt zou uitspelen. Indien Motorola niet zo'n concurrentieel intelligentiesysteem had opgezet, was het waarschijnlijk zeer verrast geweest.¹⁰

i) Een extra voorbeeld van industriële spionage:

Toen het hoofd van de aankoop van General Motors, José Ignacio Lopez, de voorzitter van concurrent Volkswagen in het geheim ontmoette voor een lunch in Frankfurt, viel het hem op hoeveel ze beiden gemeen hadden. Later zei Lopez dat dat een van de redenen was waarom hij het genereuze aanbod van VW om bij hen te gaan werken, aannam.

Wat Lopez niet wist, was dat de man die tegenover hem aan tafel zat, Ferdinand Piëch, twee maanden eerder aan het hoofd research van VW de opdracht had gegeven een psychologisch profiel samen te stellen dat zijn achtergrond, zijn karakter, zijn sterke punten en zijn sympathieën en antipathieën omschreef!

Het feit dat Lopez zes jaar geleden samen met collega's van zijn team bij Adam Opel, de Duitse dochteronderneming van GM, overliep naar VW, gaf aanleiding tot een van de grootste rechtszaken over bedrijfsspionage van het decennium. Volgens de Duitse openbare aanklagers brachten de GM-mensen meer dan enkel vakkennis met zich mee: naar verluidt namen ze 4.000 pagina's print-outs mee met lijsten van de 60.000 afzonderlijke motoronderdelen die GM aankocht, de leveranciers, de prijzen, de termijnen en de leveringsroosters. Het was alsof Opel helemaal in zijn blootje werd gezet op het marktplein.

De manier waarop het hoofd aankoop van Opel in het vizier werd genomen, had recht uit een spionagethriller kunnen komen. De climax van het verhaal, de uiteindelijke strijd om zijn loyaliteit, kwam er toen hij door GM werd uitgenodigd voor een persconferentie in Detroit om aan te kondigen dat hij gepromoveerd werd en dat hij de activiteiten van GM in de Verenigde Staten zou gaan leiden. Hij reed zoals afgesproken naar de luchthaven en liep over naar het Duitse bedrijf.

Geen enkele baas kan het verhaal van Lopez gelezen hebben zonder in de greep van de angst te zijn geraakt. Aanvallen van buitenaf zijn één ding, verraad binnenshuis nog iets heel anders.

De civiele procedure werd in januari in der minne geregeld: VW was akkoord om 100 miljoen dollar schadevergoeding aan GM te betalen en in de komende 7 jaar onderdelen ter waarde van 1 miljard dollar van hen te kopen.

Lopez en zijn vrienden waren geen spionnen, en vergelijkingen met de intriges van de wereld van spionage ten tijde van de Koude Oorlog kunnen misplaatst zijn, maar toch zal het verlies van een hoger kader voor een commerciële supermacht als GM even pijnlijk aanvoelen als eender welk verraad tijdens de Koude Oorlog.

De Amerikaanse overheid nam de kwestie zeker ernstig: de 'Economic Espionage Act' die eind 1996 werd aangenomen, stelt een dergelijke daad strafbaar als een federale overtreding die bestraft kan worden met 25 jaar opsluiting of een boete van 25.000 dollar voor individuen en 10 miljoen dollar voor ondernemingen.

De bekende technieken van vleierij en corruptie hebben een nieuw afzetgebied gevonden en honderden voormalige personeelsleden van de inlichtingendienst hebben een winstgevende niche ontdekt in de onbegrensde wereld van de internationale, commerciële concurrentie. Zelfs de eenvoudigste truken uit het spionagehandboek worden weer bovengehaald.

Vorig jaar, bijvoorbeeld, snuffelden privé-detectives die in dienst genomen waren door Kvaerner, de Noorse ingenieursgroep, in Dorset in de vuilnisbakken aan het huis van een voormalig algemeen directeur van het Britse bedrijf Davy International, dat door de Noorse onderneming was aangekocht.

In een Amerikaanse rechtbank beklagde de Duitse concurrent van het farmaceutische bedrijf Johnson & Johnson, Boehringer Mannheim, zich erover dat de medewerkers van een Amerikaanse dochteronderneming van het bedrijf bepaalde prijzen kregen om rond te snuffelen bij de concurrentie. Natuurlijk zijn alle regeringen geïnteresseerd in economische informatie, maar de lijn tussen dat en bedrijfsspionage is niet gemakkelijk te trekken.

In de Verenigde Staten en Groot-Brittannië, waar een derde van de diplomatieke activiteiten verband houdt met commerciële activiteiten, hebben de ministeries strikte regels dat informatie niet kan worden

¹⁰ BRESNAHAN, J., (jbresnahan@cio.com), Competitive strategies: Legal espionage. In : *CIO Enterprise Magazine*, 15 juli 1998, [Internet document] URL. http://www.cio.com/archive/enterprise/071598_ci.html, 6 februari 1999.

doorgegeven aan bedrijven. De Fransen waren de eersten die de VS alarmeerden over Russische technologische snufjes, toen ze een KGB-spion hadden gevangen genomen. De Fransen zijn trouwens een van de weinigen die toegeven dat zulke dingen gebeuren.

Ze moesten wel. In 1991 werden er aan een herenhuis in een buitenwijk van Houston twee mannen gezien die afval in een bestelwagen sleurden. Men kwam erachter dat de bestelwagen toebehoorde aan het Franse consulaat. Pierre Marion, het voormalig hoofd van de Franse geheime dienst, de DSGE, moest toegeven dat hij een speciale afdeling had opgericht om Amerikaanse bedrijven te bespioneren. 'Als het op economische en technologische concurrentie aankomt,' zegt hij, 'zijn we rivalen.'

Heel veel mensen proberen te weten te komen wat de anderen van plan zijn.

Het is in het belang van de bedrijfsconsulenten en van de leveranciers van bepaalde apparatuur om de gevaren waarmee ondernemingen geconfronteerd worden, te overdrijven. 'Alle bedrijven zijn paranoïde over hun eigen veiligheid', zei de woordvoerder van een bekende Britse multinational. 'Ze vinden het blijkbaar niet erg consultants te betalen om dingen te horen die ze al weten.'¹¹

¹¹ TYLER, Christian, The enemy within: Christian Tyler reports on how cold war spy tactics are being adapted to big business. In : *Financial Times*, 12 April 1997

BIJLAGE 2: Een structuur die als hulpmiddel kan dienen, bij het opmaken van het profiel van een concurrent.

I Achtergrondgegevens

A. Ondernemingsidentificatie:

1. Wettelijke naam van de onderneming
2. Ondernemingsvorm
3. Adres en telefoonnummer van het hoofdkantoor
4. Eigenaars van de onderneming (de namen van de belangrijkste eigenaars en het percentage die ze erin hebben)

B. Geschiedenis van de onderneming

1. Oprichtingsjaar
2. Jaar van ingebruikname door de huidige eigenaars
3. Voornaamste ontwikkelingen in de ondernemingsgeschiedenis

C. Karakter van de onderneming: prioriteiten en bijzondere kenmerken

II. Financiële gegevens

A. Inkomstgegevens

1. De verkopen van de onderneming of van de divisie
2. De verkopen van een individuele Business Unit

B. Kostengegevens (directe en indirecte kosten)

C. Winstgegevens

1. Algemene winstgevendheid van een onderneming of van een divisie
2. De winsten van een onderneming of van een divisie
3. De winsten van individuele Business Units

D. Gegevens omtrent de groei

1. De winstgroei gedurende de laatste drie tot vijf jaar
2. De belangrijkste factoren die de winstgroei beïnvloeden

III. Gegevens over producten en diensten

A. Lijsten van producten en diensten

B. Beschrijving van de belangrijkste producten en diensten

C. Kleinhandelsprijzen voor producten en diensten

D. Verkoopsvolume voor de belangrijkste producten en diensten

E. Algemene marktpositie voor producten en diensten

1. Hoge prijs versus lage prijs
2. Hoge kwaliteit versus lage kwaliteit
3. Moderne technologie versus basis technologie
4. Volledige producten assortiment versus een beperkte producten assortiment
5. Bijkomende productverschillen

IV. Marktsegmentatiegegevens

A. Algemene beschrijving van het klantenbestand van de onderneming

B. Geografische concentratie van afnemers

1. Regio's waar de producten en diensten worden verkocht
2. De belangrijkste regio's voor de onderneming
3. Regio's die overheerst worden door de onderneming

C. Profielen van de business to business afnemers

1. De belangrijkste ondernemingen die bij de onderneming inkopen
2. Rangorde van de belangrijkste ondernemingen voor de onderneming

D. Profielen van de individuele afnemers (leeftijd, geslacht, inkomensprofiel; psychographics en smaakprofiel)

V. Gegevens omtrent marktaandeel en de concurrentiële positie

A. Een lijst van de belangrijkste productencategorieën

B. Marktpositie in de belangrijkste productencategorieën

1. Identiteit van de concurrenten in een belangrijke productencategorie
2. Marktpositie van de onderneming in de belangrijkste categorieën
3. Marktaandeel van de onderneming in de belangrijkste categorieën

VI. Verkoops- en marketing gegevens

A. Beschrijving van de verkoopsploeg

1. Gebruik van eigen verkoopsploeg
2. Gebruik van verkoopsvertegenwoordigers
3. Gebruik van onafhankelijke distributie

B. Beschrijving van een reclame programma

1. Soort van reclame

- 2. Grootte van het reclamebudget
- C. Omvang van de globale marketinginspanningen
 - 1. Marketingpersoneel in aantal
 - 2. Verkoopvertegenwoordigers in aantal
 - 3. Omvang van het marketingbudget

- VII. Gegevens omtrent de productie- en distributievoorzieningen
 - A. Identiteit van alle productievoorzieningen
 - 1. Lijst van alle voorzieningen
 - 2. Locatie van elke voorziening
 - 3. De taak die door elke voorziening wordt gedaan
 - B. Beschrijving van de belangrijkste productievoorzieningen
 - 1. Geproduceerde producten
 - 2. Gebruikte uitrusting
 - 3. Productiecapaciteit
 - 4. Productie gebruikssnelheid
 - 5. Aantal productielijnen
 - 6. Aantal schiften
 - 7. Gebruikte uitrusting voor de productie
 - 8. Aantal vierkante meter voorziening (gebouwen en land)
 - 9. Regio's die bediend worden door een bepaalde voorziening
 - C. Lijsten van onderdelen die buiten de onderneming worden aangekocht
 - D. Beschrijving van de belangrijkste distributievoorzieningen van de onderneming
 - 1. Locatie van de distributie voorzieningen
 - 2. Beschrijving van de voorzieningen
 - 3. Geografische regio's die bediend worden door de voorzieningen

- VIII. Gegevens over het management en de werknemers
 - A. Gegroepeerde statistieken
 - 1. Het totaal aantal werknemers
 - 2. Het totaal aantal per categorie (management, kantoorwerk, technische en wetenschappelijke)
 - B. Beschrijving van het management
 - 1. Organigram van het topmanagement
 - 2. Bibliografische Profielen van het topmanagement
 - C. Beschrijving van het personeel
 - 1. Vakbondsinformatie
 - a. Aantal personeelsleden die bij een vakbond zijn aangesloten
 - b. Namen van de betrokken vakbonden
 - c. Kwaliteit van de relaties tussen vakbond en management
 - d. Tijdstippen voor onderhandelingen over de C.A.O.'s
 - 2. Loonlijst informatie
 - a. Loonschalen voor de betaling van het personeel
 - b. Algemene reputatie voor het betalen van hoge lonen
 - 3. Veiligheidsinformatie
 - a. Aantal vastgestelde ongelukken
 - b. Algemene veiligheidsreputatie
 - 4. Efficiency informatie
 - a. Arbeidsintensief versus kapitaalsintensief
 - b. Reputatie van de productiviteit van de installaties

- IX. Lange termijn Strategische Planning
 - A. Beschrijving van de onderneming zijn Lange Termijn Strategisch Plan
 - 1. Acquisitie en desinvestering strategie
 - 2. Plannen om nieuwe markten te betreden
 - 3. Plannen om nieuwe producten te introduceren
 - 4. Plannen om een nieuwe marktpositie uit te bouwen
 - B. Timing van strategische plannen¹²

¹² WASHINGTON RESEARCHERS LTD., Wish List For Competitive Research, 1998, [internet Document] URL. <http://www.researchers.com>, Washington DC, 6 februari 1999

Voorbeeld: Een ingekorte tabel die de profielen voor drie ondernemingen weergeeft: ¹³

ONDERNEMING:	A	B	C
PRODUCT	70% Hardware 30% Software	50% Hardware 50% Software	20% Hardware 80% Software
OMZET	49 miljoen EURO	35 miljoen EURO	15 miljoen EURO
VERKOOPSTEAM	10 verkopers	8 verkopers 5 vertegenwoordigers	6 vertegenwoordigers
STRATEGIE	Het verkopen van systemen		Financiële softwaretoepassingen
MARKTAANDEEL	49 %	28 %	23 %
NICHE	IBM Clone	IBM/DEC	DEC

¹³ MARKOWITZ, Zane N., *Hidden sector competitor analysis*. In : Planning Review, Vol. 15, N°5, Oxford, september/oktober, 1987, blz. 23.

BIJLAGE 3: De DECS-Matrix

DECS-Matrix			
Doelsector:		PC (Personal Computers)	
Doelonderneming/Doelgroep:		Apple Computers (de belangrijkste producten)	
De verschillende sectoren		Concentratie ratio *	
		0%	25%
		50%	100%
Doelgroep (Producenten)			X
Distributors			
Kleinhandelaars		X (winkelketens) X (zelfstandigen)	
Groothandelaars			
Zelfstandige handelsvertegenwoordiger			
Vervoer			
Andere (postorder)		X	
External Experts			
Communicatie (Media)			X (streekkranten) X (Handelspers)
Handelsinstanties			
Overheid			
Consultants			
Andere (.....)			
Customers			
Afnemers		(computer clubs)	X
Suppliers			
Producenten			
Uitrusting (installaties en benodigdheden)			
Materialen en componenten		X (chip producenten)	X (schijf producenten) X (toetsenbord producenten)
Andere (.....)			
Other			
(Invoerders)			X

De DECS-matrix in de praktijk, een uitgewerkt voorbeeld in de computersector. Wij zijn de onderneming 'Dell' en willen de leveranciers van concurrent 'Apple' eens van nabij bekijken. De DECS-methode stelt ons in staat om op een doelgerichte manier te kijken waar we gegevens en informatie over onze concurrent kunnen vinden. DECS is dus het hulpmiddel voor de concurrentiële intelligentieman om de juiste richting uit te gaan als hij informatie omtrent de concurrenten wil vinden, en het helpt hem tijd uit te sparen.

In de DECS-matrix hierboven kunnen we de resultaten zien. De vier grootste ondernemingen hebben 52 procent van de markt.

Wanneer we de DECS-matrix voor de PC-sector onder de loep nemen zien we dat de streekkranten, de handelspers, de schijfproducenten en de toetsenbordproducenten langs de rechterkant van de lijn liggen. Dit wil zeggen dat de concurrentiële intelligentieman zich vooral moet richten naar deze bronnen, dus hij interviewt het beste de lokale pers en handelspers als ook de schijfproducenten en de

toetsenbordproducenten. Tezelfdertijd kan de concurrentiële intelligentieman besluiten dat hij zijn energie beter niet verspilt door ook de andere bronnen te consulteren.

(Maar indien de DECS bijvoorbeeld anders was geweest en de handspers langs de linkerkant van de lijn lag. Zou de concurrentiële intelligentieman toch een van de verslaggevers kunnen telefoneren. En te weten kunnen komen dat nu juist diezelfde verslaggever ook voor deze concurrent gewerkt geeft en dus toch goede informatie kan geven over die welbepaalde concurrent.)¹⁴

BIJLAGE 4: Een opsomming van de 74 producten die werden opgenomen in het onderzoek die FULD & COMPANY begon in 1997:

Acces, Agenda, Approach, AskSam, Atrisk, Bloomberg, Brio, Business Insight, COBIS, Commerce Server, Concept Engine, Cosmos, Custom, Darwin, Dbase, Desktop Solutions, Dialog, Docere Knowledge, EFS, Eudora Pro, Excel, Exchange, Expert Choice, Explorer, EyeQ, Filemaker Pro, First, Forecast Pro, Gentia, GQL/user, Grapevine, Groupwise/e-mail, Houver, Hounds, Impromptu-Vision, Individual, Inspiration, Intel Assist, Intelligence Mineer, Intranet, IPLOAD, KnowItAll, Knowledge Seeker, LANtastic, Lexis/Nexis, Maid-PLC, MapInfo Professional, Marketplace, Metamorph, Model 1, Navigator, Net Attaché, Netscape, News Retrieval, Newscast, Newsedge, Lotus Notes, Oracle, Paradox, Power Dot Database, ProComm, Profound, Qlick View, SAS Insight, SmartSuite, SQL Server, SuiteSpot, The Tillman Watch Tower, Verity Search, Webinator, Wincite, Windows 95, Word Perfect¹⁵

¹⁴ SAMMON, W.L., KURLAND, M.A. en SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence : Methods for Collecting, Organizing, and Using Information*, New York, John Wiley & Sons , 1984, blz.335-337., 357 blz.

¹⁵ FULD & COMPANY Inc., Cambridge Massachusetts, FULD, L. *Competitor Intelligence Learn how to...*, *Seminarie-cursus*, Brussel, 24-25 maart 1998

BIJLAGE 5 : THE INTELLIGENCE ORGANISER¹⁶

Bij wijzigingen in de concurrentiële arena en om hierop te kunnen anticiperen op, moet een manager de juiste vragen stellen teneinde de concurrentiële intelligentiebehoeften te kunnen afbakenen. De volgende lijst geeft telkens een bepaalde situatie, en wijst erop welke concurrentiële intelligentie belangrijk is.

Wij hebben deze lijst overgenomen van de FULD & COMPANY website, men kan deze lijst op internet raadplegen. (<http://www.fuld.com>).

Industry Deregulation

The Situation:

Your industry is facing impending deregulation. You historically held an exclusive service franchise in exchange for a fully regulated business environment. Now the landscape is changing. In response to pressure from customers and emerging customers, regulators are beginning to restructure and open the market. Products and services previously seen as value-added are now increasingly viewed as commodities. You need to know who your competitors will be and how well positioned your company is to operate in this increasingly competitive arena.

Intelligence You Need:

Emerging/Likely Competitors (Strategic intent, Competitive advantages, Target customers, Structure, Offerings, Pricing, Financial Viability)
Acquisitions and Divestitures (Appropriate acquisition candidates, Market value bid, Other potential bidders, Implications of other M&A activity in the industry)
Customer Intelligence (Customer needs and wants, Buyer profiles and decision factors, Customer expansion, vertical integration initiatives, Partnering opportunities, Industry trends, emerging products, services, technologies)
Growth Opportunities (Core competencies, Customer segments, R&D initiatives, Strategic alliances and joint ventures, Existing competitors, Marketing strategies distribution channels, Geographic targets)

Need to Know Competitor's Core Competencies

The Situation:

In order to plan effectively for the future, you need to analyze the likely future competitive landscape in your industry. This means examining existing competitors, developing scenarios relative to those competitors, and assigning probability factors to those scenarios. First, however, you must understand what is possible. That is, what are the core competencies of the competitors that might enable them to pursue new avenues of growth in the future.

Intelligence You'll Need:

In which area do the competitor's competencies lie:

Quickly bringing a new product/service to market?, Generating capital for new ventures? , Exploitation of research and development?, Expertise in a particular process or technology?, Efficient order processing?, Sophisticated inventory management?, Mobilizing and training a remote sales force?, Motivating and training low-level hourly workers?, Flexible manufacturing?, Strong supplier management?, Logistics?, Something else?

Customers are Leaving for Better Service

The Situation:

An analysis of your lost customers reveals that many of them felt they could receive better service from one of your competitors. But this is a vague reason for losing business. You need to know exactly how your firm's service stacks up against the competition, so that you can make improvements where needed and highlight any overlooked advantages you may have.

Intelligence You'll Need:

Service organization structure (Dedicated account representatives, Centralized/decentralized approach)
Phone support (hours, staffing, level of support available)
Training (of customer service personnel, of customer's employees)
Policies & Procedures (returns, quality guarantees,shipping policies)

Competitor Forcing Change in Distribution

The Situation:

A competitor is making changes in its distribution practices changes that are affecting your business. You need to decide whether your own practices still make sense, or whether you should pursue new channels to deliver your products and services.

Intelligence You'll Need:

Channels used (by product, by market, by region), Key middlemen, Service channels, Change in channels, Alliances with distributors, Vertical integration

¹⁶ FULD & COMPANY, The intelligence organizer, URL. <http://www.fuld.com>, 13 maart 1998

Competitor Innovation

The Situation:

One company in your business is consistently able to develop new and innovative products and services. You need to examine this competitor to understand 1) where it is devoting its energies and 2) how it manages the development process without going "overboard."

Intelligence You'll Need:

R & D staff (size, age, experience, education)

R & D culture (rewards for innovation, autonomy of staff importance relative to marketing, production, or other parts of business)

Patents/Trademarks (number/frequency, trends and patterns areas of concentration)

Financial resources (R&D budget, R&D \$/Sales)

University connections (Grants, Types of programs)

Measures to Protect Intellectual Property

Need to Understand Competitor's Use of Information Technology

The Situation:

Information technology is becoming a more important part of your business, and your company may not be on the leading edge. A competitor has earned a reputation for leveraging its investment in information technology to gain a competitive advantage -- it could be in the form of winning and retaining clients, improving the efficiency of a manufacturing process, or delivering a more sophisticated service. To validate your own IT investments and to make sure you don't fall behind in this critical area, you need to benchmark your company's use of IT against this key player in your market.

Intelligence You'll Need:

Platform used (hardware, software, advantages and disadvantages)

Service and Support (staffing, budget)

Training (of employee, of customers)

Competitive advantages derived from IT (better service to clients?, faster service to clients?, more thorough reporting to clients? lower costs? more robust product offerings? more efficient or flexible manufacturing? better quality control? reduced cycle time?)

New Product Rumored

The Situation:

Your best sources have heard a new product is under development by a competitor. To protect your market share, you need to be proactive. You need to gather intelligence quickly and act upon it.

Intelligence You'll Need:

Rumor verification, Timing/availability of the new product, Test markets, Product Design (new features, unique benefits), Packaging , Price points(historical evidence,likely tactics), Target markets, Advertising/marketing plans, Distribution channels

New Rival in Your Market

The Situation:

A new player has entered your turf, and appears to be attracting the attention of the marketplace. It could be an entrepreneurial start-up firm, a joint venture between companies in other industries, or a newly created division of a large conglomerate. Whatever form this new competitor takes, your imperative is to learn how its presence in the market will affect you.

Intelligence You'll Need:

Products and services--How do they compare to your own? (new features, copycat offerings, weak spots)

Value proposition (What is it? , Is it more appealing than yours?)

Short- and long-range goals (reasons for entering, integration plans)

Staying Power/Financial Resources

Technological Capabilities

Sales & Marketing Plans (positioning, target customers, strengths and weaknesses)

Management (profiles, depth, level of control, culture/values)

Competitor's Operations & Processes are Superior

The Situation:

Your competitor is able to put out a better quality product for essentially the same price as yours. You need to know how they do it!

Intelligence You'll Need:

Process (How do they make the product?, How do they deliver the service?)

Degree of automation

Impact of information technology

Quality control (staffing, procedures)

Personnel Management (team-based?, hierarchical?, autonomy to make process improvements?)

Other

The Strategic Intelligence Organizer is representative of the kinds of competitive challenges facing industries today. It is not exhaustive, however. Your company may well be facing a unique set of issues not addressed here.

Competitor is "Changing the Paradigm"

The Situation:

One of your chief rivals is taking unconventional steps that worry your management -- forming non-traditional alliances, developing innovative approaches, growing rapidly or otherwise moving in a new direction. You need to know where its moves are leading, and what their impact will be on your company.

Intelligence You'll Need:

Partnerships, alliances, joint ventures (With whom? , For what reason? , Terms?)

Acquisitions and divestitures (Who? , Why?)

Products and services -- How do they compare to your own?

Value proposition (What is it? , Is it more appealing than your's?)

Objectives (short-term, long-term)

Financial resources

Management profiles(culture, values,past decisions)

Competitor Positioning

The Situation:

Your sales force competes head-to-head with competitors for every account (there are no uncontested wins in your business). Because of this intense competition, it is essential for the sales force to approach clients and prospects armed with an arsenal of competitor intelligence. They need to understand what the competitor is offering, how it positions that offering, and how their own service stacks up against it.

Intelligence You Need:

product descriptions (features, benefits, advantages)

sales messages/emphasis (technology, customer service, quality, price, expediency, breadth/comprehensiveness,-pecialization/expertise)

company image (professional/businesslike, renegade/creative, chameleon/flexible, partner/invested)

pricing (structure (hourly rates, flat fees, extras, expenses) , incentives/volume discounts, strategies: "buy" the business, bait and switch, other)

Price & Cost Structure

The Situation:

One of your competitors is able to consistently underprice your products and services. You need to know whether they are simply "buying" market share, or if they truly enjoy a competitive cost advantage. Chances are, price is just a symptom of a more debilitating cost structure at your firm.

Intelligence You'll Need:

Cost structure (labor, materials, transportation, overhead)

Capacity and utilization •Capital investment and depreciation •Debt level/debt service •Suppliers •Integration level •Shared costs

Productivity Questions

The Situation:

Productivity is a chief concern of any business, whether it be a manufacturer or a service provider. Your company recognizes the importance of maximizing its productivity, but needs to look outside its own walls for benchmarks. Analysis of your most successful competitors is the ideal place to start.

Intelligence You'll Need:

Staff productivity (staffing levels, sales/production levels, sales per staff member)

Facility productivity (number of square feet, sales/production level, sales per square foot)

Use of Information Technology (tools employed, efficiencies gained)

Policies encouraging productivity (incentives, bonuses, individual versus team-based rewards)

Management style (top-down versus bottom-up, entrepreneurial versus bureaucratic)

Decision-making protocol (autonomy at lower levels, autonomy in a decentralized structure, several approval layers, amount of paperwork, numbers of meetings)

Star Talent Defecting to Competitors

The Situation:

Several of your company's best people have left to work for a competitor. You've made an enormous investment in training these individuals, only to see that investment serve the interests of your rival. You need to know why the talent is going over to the other side, and what you can do to prevent future defections.

Intelligence You'll Need:

Compensation (salary, commissions, bonuses, stock options)

Advancement opportunities

Benefits (vacation, health insurance, retirement (defined benefit plans, 401(K), etc.), profit-sharing)

Awards & recognition

Support services (secretarial/administrative, marketing proposal writing & graphics, computer/technical)

Training (convenience of locations, frequency, quality)

Accountability (reports, paperwork, meetings) (reports/paperwork, meetings, quotas)

You're Not Learning from Past Wins & Losses

The Situation:

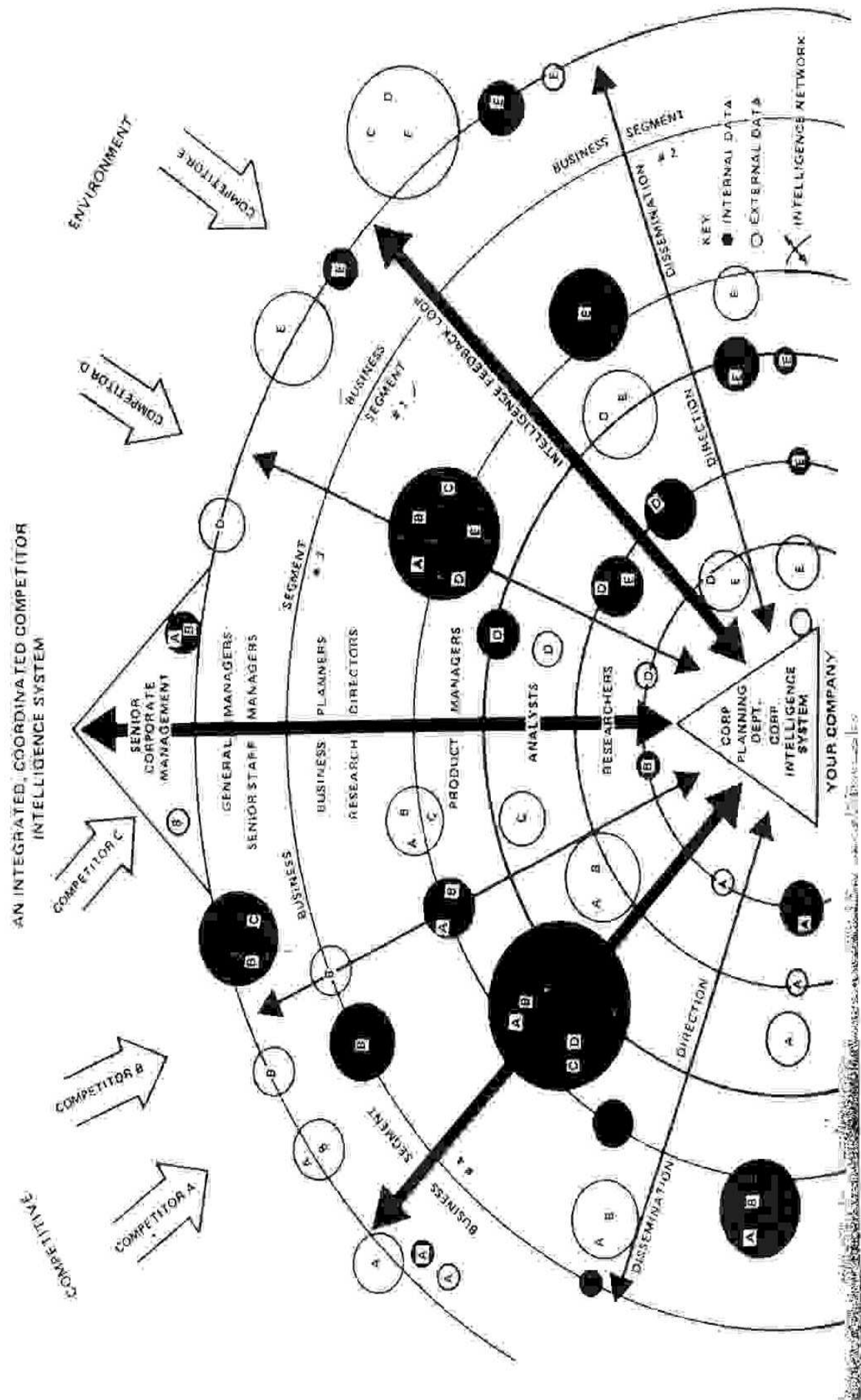
Your company goes through a protracted series of events -- proposals, personal visits, phone calls, presentations -- in an effort to win new business. This process is expensive and hopefully worthwhile. It is also a process rife with competitive intelligence, if only you captured it. You need to know why you win and lose accounts, institutionalize that knowledge, and devise strategy and tactics accordingly.

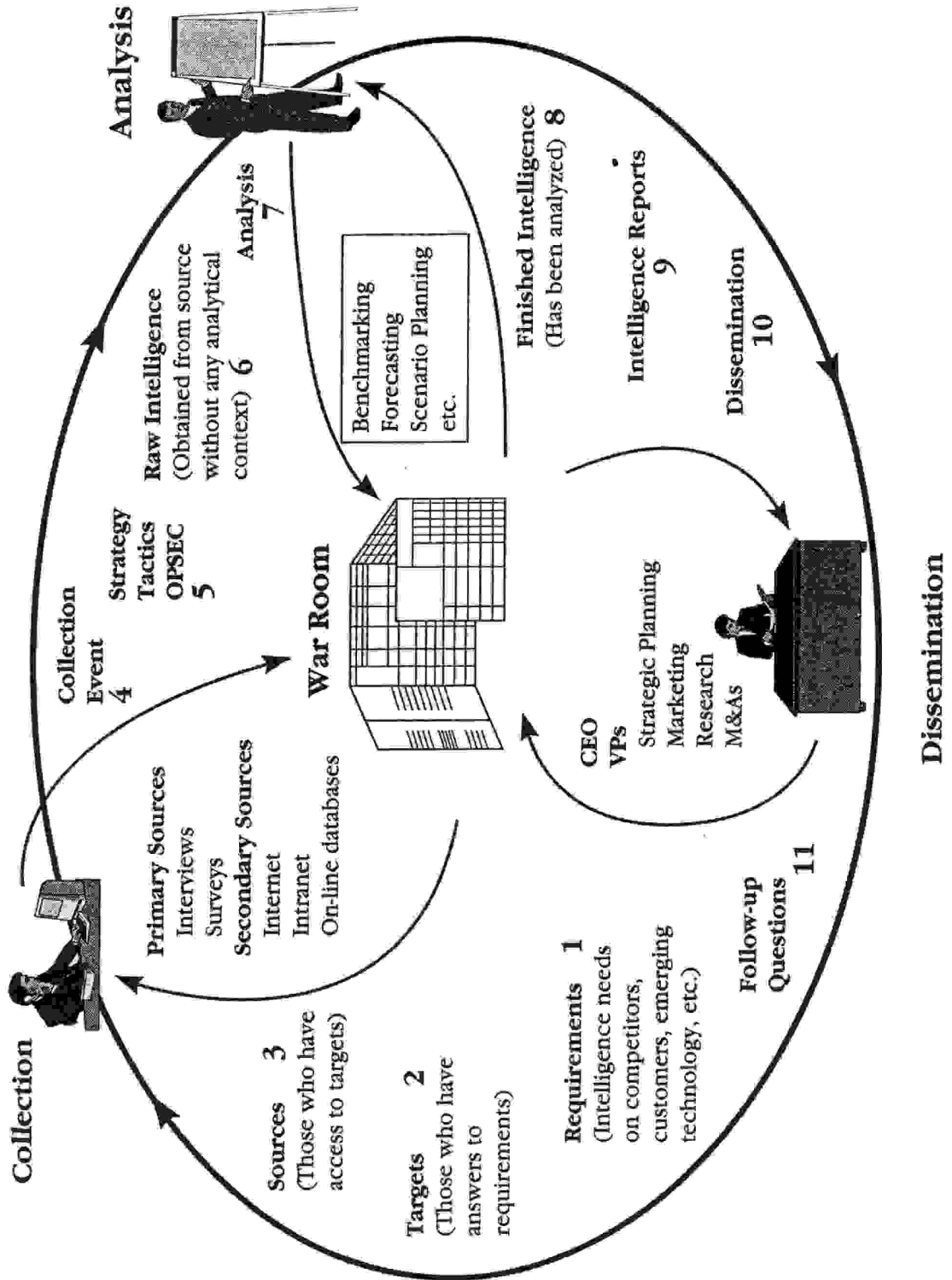
Intelligence You'll Need:

Why are customers choosing the competition over you? Why are they choosing you over the competition? Is it . . .

More personalized service?, Better range of products and services? Price or pricing policy (e.g., bundling, rebates, volume discounts)?, Existing relationship with another division?, Company reputation? •better interpersonal fit with the account rep?, More impressive marketing/selling?, More timely delivery of products and services?

BIJLAGE 6 : Een geïntegreerd concurrentieel intelligentsysteem







Het simulatieprogramma Telesim, werd ontwikkeld door Thinking Tools in samenwerking met de consultants van Coopers & Lybrand. Het stelde Pacific Bell in staat om te kijken naar de mogelijke zetten van de kabeltelevisie-ondernemingen, maar ook van andere ondernemingen met telecommunicatienetwerken. Pacific Bell voerde in het programma een grote hoeveelheid concurrentiële gegevens in alsook een mogelijke marketingstrategie. Nadat het programma de gegevens verwerkt had kon men verschillende resultaten bekomen (zie de figuren voor mogelijke voorstellingen).

Maar zoals dit altijd het geval is zal de kwaliteit van de concurrentiële gegevens de kwaliteit van het resultaat beïnvloeden ('garbage in garbage out'). In het geval van Pacific Bell kan men in het programma de volgende zaken invoeren: de technologie waarmee de concurrent werkt, zijn werkkapitaal, zijn basisstrategieën (zoals het jagen op marktaandeel of het nastreven van meer inkomsten). Het simulatieprogramma zal daarna berekenen wat de kosten zullen zijn indien Pacific Bell zijn huidige strategieën behoudt. Verder zal het programma ook kijken naar de bijkomende kosten, kosten die zullen verschillen naargelang Pacific Bell kabelnetwerken plaats in dunbevolkte dan wel in dichtbevolkte gebieden. En door binnen het programma de strategieën van de verschillende ondernemingen (concurrenten en potentiële concurrenten) te spelen en te simuleren over verschillende jaren (bijvoorbeeld zeven jaar) wordt het mogelijk om de toekomstige posities van de verschillende ondernemingen beter in te schatten. Zo kan dit programma bijvoorbeeld laten zien dat een onderneming geen geld meer zal hebben om zijn glasvezelkabelnetwerk volledig te plaatsen.

Het spel zelf is dus eerder gebaseerd op 'What-if' vragen, en maakt het mogelijk om verschillende resultaten te bekomen.

Het belangrijkste is toch dat er een goed werkend concurrentieel intelligentieproces moet zijn, waardoor men de juiste concurrentiële informatie kan bekomen, ter integratie in het Telesim-programma.²

¹ Thinking Tools Inc., [internet Document] URL. <http://www.thinkingtools.com>, 20 augustus 1999

² KAHANER, Larry, *Competitive intelligence: From black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*, Simon & Schuster, New York, 1996, blz. 128-129, 300 blz.

BIJLAGE 10 : Een voorbeeld van Side by Side P & L

ELEPHANT GLUE DIV. P&L for 1990

	Units	DM/Unit	DM	Percent
Sales	5,920,000	DM12.55	DM74,296,000	100.0%
Raw Materials				
Acrylic	3,552,000	DM2.75	DM9,768,000	13.1%
Methylene Chloride	1,657,600	-DM1.47	DM2,436,672	3.3%
Catalyst	414,400	DM29.10	DM12,069,040	16.2%
Additives	296,000	DM0.32	DM94,720	0.1%
Scrap (2%)			DM487,169	0.7%
Total Raw Materials			DM24,845,601	33.4%
Labor				
Plant direct (12 per shift)	110,822	DM14.56	DM1,612,460	2.2%
Plant indirect	12,480	DM16.01	DM199,805	0.3%
Cleanup	36,938	DM14.55	DM536,548	0.8%
Packaging	98,509	DM14.55	DM1,433,306	1.9%
Total Labor Costs	258,749		DM3,812,119	5.1%
Packaging				
Tubes	94,720,000	DM0.09	DM8,524,800	11.5%
Blister packs	94,720,000	DM0.16	DM15,155,200	20.4%
Cartons	657,778	DM1.05	DM690,667	0.9%
Total Packaging Materials			DM24,370,667	32.8%
Waste Disposal (Liters/Year)	68,750		DM281,250	0.4%
Energy			DM284,180	0.4%
Cost of Goods Sold			DM53,593,796	72.1%
Gross Margin			DM20,702,204	27.9%
Sales, Gen'l & Admin				
Sales staff: 7 @ DM78K each			DM546,000	0.7%
Advertising			DM2,876,007	3.9%
Other selling expenses: DM1000/wk/salesperson			DM350,000	0.5%
Depreciation			DM6,643,020	8.9%
Other admin staff: 24 @ DM30,750 avg.			DM930,000	1.3%
Other admin expenses			DM456,060	0.6%
Total SG&A			DM11,801,107	15.9%
Operating Profit			DM8,901,097	12.0%
Corporate Charges: 2% of Sales			DM1,485,920	2.0%
Pre-Tax Profit			DM7,415,177	10.0%

PLASTICOS TORRE S.A. P&L for 1990

	Units	DM/Unit	DM
Sales	5,684,058	DM11.30	DM64,201,435
Raw Materials			
Acrylic	3,410,435	DM2.75	DM9,378,726
Methylene Chloride	1,591,536	-DM1.47	DM2,339,548
Catalyst	397,884	DM29.10	DM11,578,434
Additives	284,203	DM0.32	DM91,345
Scrap			DM487,169
Total Raw Materials			DM24,845,601
Labor			
Plant direct			DM1,612,460
Plant indirect			DM199,805
Cleanup			DM536,548
Packaging			DM1,433,306
Total Labor Costs			DM3,812,119
Packaging			
Tubes	90,944,928	DM0.10	DM9,094,493
Blister packs	90,944,928	DM0.16	DM14,551,188
Cartons	631,562	DM1.01	DM637,878
Total Packaging Materials			DM24,283,559
Waste Disposal (Liters/Year)			DM281,250
Energy			DM284,180
Cost of Goods Sold			DM53,593,796
Gross Margin			DM10,607,639
Sales, Gen'l & Admin			
Sales staff			DM546,000
Advertising			DM2,876,007
Other selling expenses:			DM350,000
Depreciation			DM6,643,020
Other admin staff			DM930,000
Other admin expenses			DM456,060
Total SG&A			DM11,801,107
Operating Profit			DM8,901,097
Corporate Charges:			DM1,485,920
Pre-Tax Profit			DM7,415,177

The Near-Term SWOT View

<p>Market Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • In surfactants [a key detergent building block]...sugar derivatives to some extent are replacing alkylates, a more environmentally friendly detergent ingredient • Concentrates are becoming more acceptable to the European consumer, although the US is far in the lead on concentrate use (Compact powders have 43% of European market; Netherlands represent largest user of liquid concentrates, 60%+) • New, innovative concentrates will likely gain fast acceptance by the consumer 	<p>Market Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitive pricing continues to plague both the soapers and the suppliers • Environmental regulations continue to plague the detergent business, as it continually looks for new active ingredients for detergents • Over-capacity of manufacturers, a perennial issue • There has been a steady decline (10% per year) in phosphate use until 1993 • Price and packaging wars continue in Western Europe • Retailers squeeze soapers margins and are becoming a more powerful force in Europe, as they already are in the US • House brands are also eroding traditional name brands
<p>Competitor Strengths</p> <p>P&G</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increasing sales outside its US base • Aggressive plans to globalize and cut costs • Has made major ecological push, promoted through advertising and packaging changes <p>Unilever</p> <ul style="list-style-type: none"> • Large distribution and manufacturing network in place, with operations in over 90 countries and affiliations in 70 more. • Major acquisitions has broadened its growth in consumer products (Cheesebrough-Ponds 1987; Faberge/Arden 1989) 	<p>Competitor Weaknesses</p> <p>P&G</p> <ul style="list-style-type: none"> • Required a major restructuring, far more severe than Unilever's (over 13,000 jobs and closed 30 manufacturing plants worldwide) • Subdivided its product line into too many brands, costly advertising and marketing expenses resulted <p>Unilever</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revenues generally flat in late 1980s through 1994 • Product development has slowed, allowing P&G to overtake it in innovation • Assumed too much overhead in 1980s, resulting in major layoffs • Experienced market share losses worldwide in recent years in ice cream, soaps, margarine, shampoo and sauces

➔ **What would you say Unilever's tactical moves should be based on P&G's activities and those of the overall market?**

BIJLAGE 12 : Een andere manier om een SWOT-analyse te doen voor een concurrent

Conceive/design/develop	Strengths	Weaknesses	Threats	Opportunities
<p>Focus of research and development Technology Product Market</p> <p>Resources invested: People - number, level Financial resources Percentage of sales External funding</p> <p>Outputs: Productivity/proficiency Patents, royalty/licensing agreements Science/business orientation Economies of scale, scope Reputation and reasons</p>				
Production and quality management				
<p>Facilities: Proximity to labor, market Size of plants Geographic dispersion of facilities Integration with other operations: scale and scope Capital-to-labor ratios per unit of output</p> <p>Quality of labor Cost of labor Age of workforce and turnover Age of plant Unionization and labor relations Incoming quality assurance on inputs Quality control in process and final assurance</p>				
Sales, marketing and distribution				
<p>Sales: Number, skills Location Territorial coverage Industry focus Fixed-to-variable salary structure Effectiveness</p> <p>Marketing: Number, skills Organization Product positioning Support for product claims Consistency with purchase criteria Consistency with purchase process Consistency with competitive environment Consistency with regulatory/social/legislative environment Expenditure on media Media selection, creative</p> <p>Distribution: Channels Number, dispersion, quality, type, strengths of middlemen Margin by stage of distribution Alignment of strategies Warehousing locations, in relation to market Transportation Order size, shipment, return and other policies</p>				
<p>Finance Cost of funds, availability, structure, strategy</p>				
<p>Management Planning, organizing, leading, controlling</p>				

BIJLAGE 13 : Een voorbeeld voor de bepaling van de concurrentiële intelligentiebronnen

Product: _____	Year: _____
Market Segment: _____	Sales volume estimate (units) _____

	<u>Per Unit</u>	<u>Sources of Information</u>
Sales price	_____	Competitor's price list
Less: Discounts	_____	Interviews with customers
Net sales	_____	Subtract
Less: Cost of goods sold	_____	Add from elements below:
- materials	_____	Raw material suppliers
- packaging	_____	Packaging material suppliers
- direct labor	_____	Labor contract, industrial development agencies for labor rates, equipment suppliers for productivity, manning
- indirect labor	_____	
Transportation and warehousing	_____	Your physical distribution department
Gross Margin	_____	Subtract
Less: Consumer advertising and promotion	_____	Your advertising agency, databases, publications
Trade promotion	_____	Your salesforce
Marketing and other allocations:	_____	
- research and development	_____	R&D headcount from financial filings, R&D department for estimates of number by product line, rates from industry surveys, divide by sales volume estimate
- installation	_____	Observe installation, assess time, #, level or conduct research with customers - hourly rate from chambers of commerce, similar agencies, surveys
- after-sales support	_____	After-sales service from market research to assess elements, build up cost as above
- product trial	_____	Trial costs determined from estimates of frequency, trial units, staff employed - field research
- invoicing	_____	Invoicing from estimates of your own costs, understanding variances - ask finance department
- customer training	_____	Customer training as per trial costs
Contribution	_____	
Less: Direct sales force	_____	Direct sales force from sales dept. middlemen
Overhead allocations	_____	Overhead allocations: determine level from annual reports, work with finance to allocate
Income before financing charges	_____	
Less: Carrying costs: raw materials, work in process, finished product, spare parts	_____	Determine competitor's cost of capital, day's inventory from annual reports, suppliers
Accounts receivable financing	_____	Estimates of outstanding receivables by segment, supported by financials
Payment terms and discounts	_____	Market research
Net income	_____	Subtract

Concurrentiële intelligentie

Ondernemingen kunnen nu niet langer meer vertrouwen op de marktgroei om de verkopen en de opbrengsten te verhogen, ze moeten marktaandeel winnen ten koste van de concurrenten.

Er bestaat verwarring omtrent het juiste gebruik van de term concurrentiële intelligentie. Dit komt enerzijds door culturele verschillen, anderzijds komt dit doordat er vertaalproblemen zijn.

Wij definiëren concurrentiële intelligentie als het proces dat eruit bestaat, om gegevens die vrij en legaal te verkrijgen zijn over de concurrenten, te verzamelen en te analyseren zodat men de nodige informatie verkrijgt, die moet dienen ter ondersteuning van welbepaalde beslissingen. . Toch zijn er binnen de concurrentiële intelligentiebranche strekkingen die aannemen dat sommige concurrentiële intelligentieactiviteiten belangrijker zijn dan andere. Sommigen leggen de klemtoon op het verzamelen van gegevens, over de concurrenten, weer anderen vinden de analyse van de concurrentiële gegevens het belangrijkste. Wij zien het veeleer als een continuüm, waarbij al de stappen binnen het concurrentiële intelligentieproces belangrijk zijn.

Met concurrentiële intelligentie is de onderneming beter in staat om de concurrenten te verrassen, doordat het de zwakke punten van de concurrenten beter weet in te schatten. Ook kan het zich beter verdedigen tegen concurrenten die een verrassingsaanval willen uitvoeren. Verder wordt het mogelijk om een beter beeld te hebben van de huidige concurrenten, en ook van de potentiële concurrenten, zoals de leveranciers, klanten en partners. Het is het doel van concurrentiële intelligentie, om de beslissingsnemers en de managers van de onderneming te voorzien van waardevolle concurrentiële informatie, die ze kunnen vertrouwen bij het nemen van welbepaalde beslissingen. Concurrentiële intelligentie moet de beslissingsnemers helpen om die strategieën en tactieken te ontwikkelen die het mogelijk maken om marktaandeel te winnen op de concurrenten. Met concurrentiële intelligentie kunnen antwoorden gevonden worden op vragen betreffende de concurrentiële arena.

In de eerste plaats moet men de concurrentiële arena verstaan. Eenmaal men een goed beeld heeft van een bepaalde sector, kan men dan inzoomen op welbepaalde concurrenten. Hierbij bepaalt men dan de huidige en de potentiële concurrenten. De volgende stap is een bepaling van de concurrentiële intelligentiebehoeftes.

Er zijn veel concurrentiële gegevensbronnen, maar in tegenstelling tot industriële spionage wordt er bij concurrentiële intelligentie op een 'ethische' manier gezocht naar de concurrentiële gegevens. Het verzamelen van concurrentiële gegevens is geen nieuwe activiteit, toch is het belangrijk dat er een systeem bestaat die het concurrentiële intelligentieproces enigszins kan ondersteunen. Het concurrentiële intelligentiesysteem is een ononderbroken en op elkaar inwerkende structuur van mensen, uitrusting en processen. Het wordt opgezet ter ondersteuning van het concurrentiële intelligentieproces en meer specifiek voor een concurrentieel intelligentieprogramma. Het is noodzakelijk dat er een intern proces is, dat het concurrentiële intelligentieprogramma op een continue basis stuurt. Zo kan het concurrentiële intelligentieproduct op een continue basis bezorgd worden aan de managers, en dit ter integratie in het strategische planningsproces. Er moet een

concurrentiële intelligentieverantwoordelijke aangesteld worden die ervoor moet zorgen dat het concurrentiële intelligentieproces op een goede manier verloopt. Alle bedrijfseenheden en afdelingen moeten actief betrokken worden bij het concurrentiële intelligentieproces.

Maar toch zien veel ondernemingen af van concurrentiële intelligentie, omdat het nog steeds een spionage imago heeft. Hierdoor is het ook niet eenvoudig om concurrentiële intelligentie in de academische sfeer te brengen. Wat een van de doelstellingen is van SCIP (Society of Competitive intelligence professionals).

In het auditorium van Fortis AG organiseerde Alumni EHSAL op 21 november 2000 een colloquium met als onderwerp: "Employee Benefits, voordelen naast loon". Sprekers waren Bart De Smet (bestuurder/directeur van Fortis Employee Benefits), Kris Barrezele (redacteur van de *Financieel-Economische Tijd*) en professor Luc Maes (EHSAL - UIA - FHS). Ze behandelden onder meer deze kwesties:

Alumni bespreken Employee Benefits

v.l.n.r.: Bart De Smet (bestuurder/directeur van Fortis Employee Benefits), Kris Barrezele (redacteur van de *Financieel-Economische Tijd*) en professor Luc Maes (EHSAL - UIA - FHS)

- ▶ Op welke noden van de werknemers spelen *Employee Benefits* in?
 - ▶ Hoe is de fiscale behandeling van de bekendste *Employee Benefits*?
 - ▶ Welke fiscale opportuniteiten mag een bedrijf niet onbenut laten?
 - ▶ Welke evoluties voor de toekomst zijn er nog te verwachten?
- Een 140-tal geïnteresseerden woonden het colloquium bij.

Philippe Maystadt bekleedt de vijfde editie van de Leerstoel Hubert Detremmerie

Op maandag 5 maart 2001 vindt de vijfde editie plaats van de leerstoel Hubert Detremmerie. Dit jaar zal Philippe Maystadt de leerstoel bekleden.

Hubert Detremmerie speelde een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de Belgische financiële sector sinds de jaren '70 en droeg bij tot de uitbouw van het hoger onderwijs in Vlaanderen en van de Belgische en Vlaamse sociaal-economische politiek. Hij is voormalig voorzitter van het directiecomité van *BACOB Bank* en nog steeds voorzitter van de Raad van Beheer van EHSAL.

In die optiek werd de Leerstoel Hubert Detremmerie opgericht. De leerstoel staat telkens in het teken van de actuele nationale en internationale financiële en sociale politiek.

Sinds het academiejaar 1996-1997 wordt de leerstoel jaarlijks gedurende één dag bekleed, waarbij een deskundige een lezing houdt voor zowel studenten van de hogeschool en andere onderwijsinstellingen als voor de leden van de Raden van Beheer van *Artesia BC* en EHSAL, professoren en prominenten uit het bedrijfsleven en de politiek. In 1996-1997 werd de Leerstoel bekleed door baron Alexandre Lamfalussy, voormalig voorzitter van het *Europees Monetair Instituut*. De daaropvolgende jaren werd deze rol vervuld door Prof. Dr. Mario Monti, voormalig Europees Commissaris bevoegd voor de *Interne markt, Financiële diensten en Financiële integratie, Douane en Belastingen* (1997-1998), Pádraig Flynn, voormalig Europees Commissaris bevoegd voor *Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Betrekkingen met het Economisch Sociaal Comité*

(1998-1999) en Karel Van Miert, voormalig Europees Commissaris bevoegd voor *Concurrentiebeleid* (1999-2000).

Dit jaar is Philippe Maystadt aan de beurt. Het onderwerp dat hij zal aansnijden is de invloed van de nieuwe technologie op de economische groei. Als president van de *Europese Investeringsbank (EIB)* en voormalig Minister van Economische Zaken (1985 tot 1988), voormalig Minister van Financiën (1988 tot 1995) en voormalig Minister van Buitenlandse Handel (1995 tot 1998) heeft Philippe Maystadt zeer ruime ervaring op dit gebied. Voorafgaand aan de lezing vindt een seminarie plaats met prominente sprekers die debatteren over onderwerpen gerelateerd aan het onderwerp "De nieuwe economie" van Philippe Maystadt, met als centrale vraagstelling: is er een nieuwe economie?

Diploma-uitreiking

Op 27 oktober 2000 vond de diploma-uitreiking van academiejaar 1999-2000 plaats. Na de verwelcoming door Dirk De Ceulaer, algemeen directeur van EHSAL, volgde een korte toespraak van Rik Devogelaere, voorzitter van Alumni EHSAL. Voor de eigenlijke diploma-uitreiking overhandigden Marleen Wastiau en Luc Duerloo, beiden hoogleraar op EHSAL, de speciale prijzen. Elk jaar belonen verschillende bedrijven de beste eindverhandelingen namelijk met een som geld. Wie dit jaar de prijsbeesten waren, kunt u hiernaast lezen.

GELAUWERDE EINDVERHANDELINGEN

EHSAL	beste totaalresultaat
Elke Op de Beeck	Beleggen is een Kunst. Is kunst ook een goede belegging?
Alumni EHSAL	beste projecteindwerk in de informaticasector
Christophe De Loof	Elektronische uitgifte van de fiscale wetboeken via cd-rom
Arthur Andersen	beste eindwerk in het segment auditing
Ingrid Huysmans	Forensic accounting
BACOB Bank	beste eindwerk in de sector bank en beurs
Niko De Groot	Het dividendenbeleid van Small Caps op de Brusselse beurs Cap Gemini
Ernst & Young	beste eindwerk in de richting bedrijfsmanagement
Karl Van Biervliet	Economische analyse van de emissiegrenswaarden voor luchtverontreiniging
CED Samsom	beste eindwerk in de richting accountancy
Ria-Anna Demeulemeester	Proximus & Mobistar: de mobiele telecommunicatiemarkt in België. Grondige financiële analyse en vergelijking tussen de 2 ondernemingen
CED Samsom	beste eindwerk in de richting fiscaliteit
Caroline Goemaere	De handgift
Creyf's Interim	beste eindwerk in het HRM-segment
Didier De Coster en Gijbert Van Lammeren	Bedrijfs groei op het gebied van Human Resources. Project bij Alcatel Cabling Solutions
Fiscalc	beste eindverhandeling in de richting fiscaliteit
Sandy Rogge	Het ontstaan en het einde van de hoedanigheid van btw-belastingplichtige
Fiscalc	beste projecteindwerk in de richting fiscaliteit
Sofie Michiels en Ann Van den brande	Fiscale Kliniek. Studie van fiscale problemen voorgelegd door de advocatenkantoren Hamels & Partners en Beelen te Leuven
4C Consulting	beste eindverhandeling in de informatica
Ellen Vermoesen	Algemene aspecten van het ontwikkelen van een e-commerce-website. Ontwikkelen van een website voor de BVBA Info Navigator
Fortis Bank	beste eindwerk in de sector bank en beurs
Filip Corten	Het gebruik van credit derivatives binnen het actief beheer van een bancaire krediet- en investeringsportefeuille
Fortis Bank	beste eindwerk in de richting verzekeringsmanagement
Filip Verheyden	Verzekeringen in de wereld van de KMO. Vangnet voor werknemer en werkgever. Bescherming van het patrimonium
INSTIMA/Stichting Marketing	beste eindwerk in de richting marketing
Frederik Claeys	Concurrentiële intelligentie
J.J. Hillen	beste projecteindwerk in de richting accountancy
Sabrina Van Strijthem	Implementatie van activity based costing bij Oudegem Papier
KBC Bank	beste eindwerk in de richting internationale betrekkingen
Geert Minten	De effectiviteit van economische sancties. Case study: Irak
VKW	beste eindwerk van de richting handelsingenieur
Rudi De Ruyter	Fotomaskerproductie voor de halfgeleiderindustrie. Ontwaken na een zevenjarige winterslaap



Directeur Dirk De Ceulaer overhandigt de Superprijs aan Elke Op de Beeck.

Aantal eerstejaars in stijgende lijn

Niet zoals vorig jaar blijft het aantal inschrijvingen ook dit jaar stijgen. In 1998-1999 kwamen we op het einde van de inschrijvingstijd (31 januari 1999) uit op een totaal van 917 eerstejaars. In 1999-2000 waren dat er 89 meer, dus 1006 in totaal. Hoewel dit jaar de inschrijvingen later op gang kwamen dan anders, haal-

den we deze achterstand al ruimschoots in. In totaal telden we op 5 december 2000 al 1051 eerstejaars, terwijl de inschrijvingstijd nog niet eens was afgelopen. Hier volgt de onderverdeling:

Studierichting	Aantal eerstejaars
1e kandidatuur Handelswetenschappen	822
1e proef Handelswetenschappen	95
1e kandidatuur Handelsingenieur	134
Totaal	1051