

# Inhoud

Inleiding	15
<b>1 Datagedreven kennis als basis voor concurrentievermogen</b>	<b>19</b>
Drie bepalende elementen van ‘concurreren op kennis’	20
‘Concurreren op kennis’ in de praktijk	24
<i>Een goede start in een nieuwe markt begint bij data</i>	24
<i>Wat als nieuwe inzichten oude inzichten overbodig maken?</i>	26
<i>Nieuwe data en nieuwe inzichten dankzij e-commerce</i>	27
‘Concurreren op kennis’ als basis voor je bedrijfsreputatie	28
Indeling van dit boek	30
<b>2 De bouwstenen van strategische analyse</b>	<b>33</b>
Prioriteiten stellen met Eisenhower	38
<i>Urgentie en economische relevantie zijn onafhankelijke dimensies</i>	41
<i>De tyranny of current intelligence</i>	44
<i>Pieken op het juiste moment</i>	45
De cyclus als werkproces	46
<b>3 Het stellen van de juiste vragen</b>	<b>51</b>
De vraag doorgronden	53
Schattingen maken met Fermi	54
De vraag uiteenrafelen	55
De bepalende vraag definiëren	60
<i>De weg vinden met Alice</i>	61
<i>De lastigste vraag is ‘waarom’</i>	63
<i>De drie taboes</i>	64
Dynamiek tussen opdrachtgever en analist	67
<i>De klok loopt maar één kant op</i>	68

<b>4 Verzamelen en analyseren</b>	73
Verzamelen is een kunst	74
Werken met vertrouwelijke bronnen	76
Kun je je bronnen vertrouwen	77
De weg vinden naar je bronnen	77
Betaalbaarheid	79
Proactief versus reactief verzamelen	81
Hoe inlichtingendiensten verzamelen	82
Openbare bronnen – OSINT	82
Afbeeldingen – IMINT	83
Objecten – MASINT	85
Menselijke bronnen – HUMINT	86
Analyseren is een wetenschappelijk ambacht	88
Werken met hypotheses	89
Objectiviteit	89
Peer review	90
Transparantie	91
Volledigheid van je data-set	91
De cyclus is rond	93
<b>5 Een complete analyse is nog geen beslissing</b>	95
Acceptatie is alles	96
Managers die gewoon hun eigen gelijk willen horen	99
De analist en de manager: één bedrijf, twee werelden	100
Hoe mensen beslissingen nemen	102
Patroonherkenning: hoe zet je een kat schaakmat?	105
Onzekerheid, pessimisme en de analist	108
Een pleidooi voor optimistische managers	110
Zelfvertrouwen door daadkracht	111
Van optimisme naar overmoed	112
De rol van de analist bij de besluitvorming	116
<b>6 Een systeem faciliteert ‘concurreren op kennis’</b>	119
Waarom data opslaan?	122
Vastleggen is conserveren	123

Mensen delen niet (spontaan)	123
In de leer in Japan	124
Welke data wordt bewaard?	126
Wanneer data beschikbaar maken?	128
Waar staat de database?	131
Goede data, betere beslissingen	134
Koester de beheerder	134
Vertrouwelijkheid: compartimentaliseren	135
<b>7 Het organiseren van strategische analyse in een bedrijf</b>	<b>139</b>
Het fundament leggen	140
Gedeelde verantwoordelijkheid is geen verantwoordelijkheid	141
De analist koestert de kampioenen	142
Neem de tijd om reclame te maken	144
Een realistisch budget	145
Voorzichtig met beloften, royaal met resultaten	146
Klein beginnen, groot denken	147
Integreren en verbinden	147
Een merk bouwen	148
Honderd visjes maken geen haai	149
De RADAR instellen op de juiste frequenties	150
Bronbescherming	151
Het delen van resultaten	152
Structuur volgt strategie	152
Centraliseren of decentraliseren? Of iets ertussenin?	153
Van eenmanszaak naar team	156
Diversiteit versterkt een team	156
Meesterschap moet onderhouden worden	158
Naar een analyseafdeling van wereldklasse	161
Stappenplan naar 'concurreren op kennis' als bedrijfscultuur	164
<b>8 Het profiel van een analist</b>	<b>173</b>
Functionele vaardigheden	174
Intellect vormt de basis	174
Een onderzoekende geest	177

Voorstellingsvermogen	177
Businesskennis	178
Taalvaardigheid is een groot voordeel	178
Concentratievermogen	179
Adviesvaardigheden	179
Gedragvaardigheden	180
Veelzijdigheid	180
Openheid voor de omgeving	181
Nieuwsgierigheid	183
Frustratietolerantie	183
Overtuigingskracht	185
Nederigheid	186
Doorzettingsvermogen	187
Toewijding	187
Flexibiliteit van denken	189
Moed	189
Respect voor compliance en ethiek	191
Systematisch werken	191
Prioriteits- en kwaliteitsgericht zijn	191
Netwerk-georiënteerd zijn	192
Discretie	193
Neutraliteit	194
Een leven lang blijven leren	195
<b>9 Binnen de kaders werken</b>	<b>197</b>
Wat zijn de risico's?	198
Privacy en auteursrecht	198
Mededingingsrecht	199
Compliant en ethisch verzamelen	200
Bescherming van bedrijfsgeheimen	201
Wat ethisch gebeurt, haalt de krant niet	202
Ethiek en compliance geldt voor iedereen	203
Hoe het niet moet	204
Adverteren voor een niet-bestaande baan	204
Een niet zo onschuldige stagiair laten infiltreren	205

<i>Infiltreren in een actiegroep</i>	206
<i>Druk op medewerkers zetten die vroeger bij de concurrent zaten</i>	207
<i>Emoties misbruiken</i>	208
<i>Informatie-memoranda oneigenlijk gebruiken</i>	209
<i>Verkeerd geadresseerde post openen</i>	210
<i>Zelf vuilnisman worden</i>	211
<i>Gewoon even (laten) bellen</i>	212
<i>Geheimen tot handelswaar maken</i>	212
<i>Via een onbewaakte deur naar binnen</i>	214
<i>Bijlage: de verschillende karakters van kwantitatieve en kwalitatieve data</i>	217
<i>Dankwoord</i>	241
<i>Noten</i>	243

# Inleiding

Soms heb je maar één woord nodig om een heel verhaal te vertellen.<sup>1</sup> In dit geval zat in dat ene woord een wereld van teleurstelling en emotie opgesloten. Degene die het woord zei, was een succesvolle manager. Aan het begin van onze loopbanen waren we collega's geweest. Nu, decennia later, was zij commercieel directeur en zocht ze advies.

Ze was joviaal, scherp, slim, charmant zonder flirterig te zijn en altijd optimistisch. Ze beschikte over die zeldzame gave die je alleen bij de beste leidinggevenden vindt. Met wat voor onderwerp en humeur je ook bij haar aankwam, je ging altijd gemotiveerd en enthousiast weer weg. Ze wist je perspectief altijd zo te veranderen dat je accu zich als vanzelf weer oplaadde.

Nog niet zo lang geleden had ze de overstap gemaakt naar haar huidige topbaan. Het bedrijf waar ze werkte, was eigendom van private equity en de investeringsmaatschappij had haar aangeboden om te participeren in het bedrijf met eigen aandelen. Dit aanbod om eigen geld in het bedrijf te stoppen had ze met beide handen aangegrepen. Ze had het toegestane maximale aantal aandelen gekocht, wetend dat aandelen ook in waarde kunnen dalen. Maar als je twee decennia lang succesvol bent geweest, weet je dat succes begint bij optimisme. De potentiële waardestijging van haar aandelen was zodanig dat wanneer de investeerder over een jaar of wat zou willen verkopen, zij vanaf dat moment financieel onafhankelijk zou zijn, ruim voor haar vijftigste. Dan zou ze misschien tijd hebben voor wat commissariaten, maar vooral voor een andere passie: kunst en cultuur. Wellicht kon ze dan toetreden tot het bestuur van een prestigieus museum? Maar dan moest ze nu nog wel even die klapper maken.

Hoe scherp ze haar verkopers echter ook op pad stuurde, orders bleven achter bij de verwachting. De fabriek draaide niet op volle kracht

terwijl er vorig jaar wél flink was geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding en ook in de omvang van het productieteam. In een krappe arbeidsmarkt waren flink wat vaste arbeidscontracten uitgedeeld vanuit het idee dat de mooie marktgroei van de laatste paar jaar wel door zou zetten. Die kosten liepen nu door. Als ze al wilden bezuinigen, dan konden die contracten alleen maar heel kostbaar en met grote reputatieschade voor het bedrijf ongedaan gemaakt worden.

Vanuit een onzekerheid die ze eigenlijk nooit eerder in haar loopbaan had ervaren, was ze zich gaan afvragen wat er nu eigenlijk speelde. Haar product, een lijn van dierproefvrije, uit 100 procent veganistische grondstoffen bestaande cosmetica in glazen (dus plasticvrije) verpakkingen, was hip genoeg. Alles wat ze erover kon vinden, suggereerde dat de marktvaartgroei hard doorzette, al was de groei in het laatste halfjaar wellicht iets afgezwakt. De vorige generatie managers had de markttrends goed gezien en ernaar gehandeld. Toen ze instapte, leek het kat in het bakkie. Er waren maar een paar andere aanbieders die in glas konden verpakken én die toegang hadden tot leveranciers die de speciale ingrediënten maakten. Waar bleef die omzet dan? Er moest toch data over haar competitieve omgeving te vinden zijn?

Het moment waarop ze aan de woordcombinatie ‘data en competitie’ dacht, kwam het idee bij haar op om eens een adviseur te bellen. Zoals veel mensen Volvo in hun hoofd koppelen aan veiligheid, zo bleek in haar hoofd mijn naam te zijn gekoppeld aan ‘data en competitie’. Die connectie was ontstaan in de tijd dat we nog collega’s waren. Ook toen werkte zij in de commercie en liet ze zich adviseren. In die periode had het bedrijf waar we beiden voor werkten ook net een forse investering achter de rug, maar het rendeerde net zomin volgens het geschreven businessplan. Twintig jaar geleden hadden we dat samen ervaren.

Ze vroeg mij om op zoek te gaan naar verklaringen en uiteindelijk inzichten op basis waarvan haar bedrijf betere beslissingen kon nemen. Na een grondig onderzoek kon ik haar een complete analyse leveren. Niet alleen háár bedrijf was in veganistische, plasticvrije, dierproefvrije cosmetica gestapt, maar veel andere, haar veelal onbekende partijen óók. Eigenlijk niet zo verwonderlijk gezien het feit dat gerenommeerde marktonderzoeksbureaus hadden gesuggereerd dat

bijvoorbeeld in de periode 2016-2019 in Engeland het aantal veganisten verzevenvoudigd(!) was. Hoe onwaarschijnlijk het een jaar geleden ook had geleken, de capaciteitsgroei van haar product had de vraaggroei meer dan ingehaald. Terwijl ze de resultaten van mijn analyse tot zich door liet dringen, viel plotseling dan ook dat ene woord: 'Pivot', Engels voor omwenteling. Het was de projectnaam waarmee de bouw van de fabriek bij onze vroegere gezamenlijke werkgever destijds was aangeduid. Ook de bezettingsgraad van die fabriek had het resultaat moeten worden van een snelle draai van de markt van een verouderd naar een nieuw product. En ook die fabriek had ver onder de beschikbare capaciteit gedraaid.

Want net zoals een markt plotseling kan draaien van een product naar een substituuat, kan een markt ook plotseling draaien van verkopers- naar kopersmarkt. Bij Project Pivot had onze werkgever de spil in de eerste draai willen zijn. Helaas bleek de markt als geheel, hoe gezond groeiend ook, ondertussen de draai van onder- naar overcapaciteit te maken.

'Pivot,' zei ze geërgerd. Ze realiseerde zich ineens dat ze in haar optimisme om met haar bedrijf de vegan-cosmetica-kampioen-in-glas te willen worden even was vergeten dat ook andere bedrijven niet stil zouden zitten wanneer ze dezelfde trend hadden gezien. Dat ze dezelfde machines hadden gekocht. En dat deze concurrenten op haar markt dus ook vrij makkelijk konden toetreden. Hoe had ze dit over het hoofd kunnen zien?

Welkom in de wereld van datagedreven strategische analyse. Adviseurs op dit gebied worden meestal aangeduid als analisten. Net als scheikundig of biologisch analisten zijn ze gericht op onderzoek. Ze werken meestal als ondersteuner en als ze genoeg vertrouwen van de top genieten zelfs als sparringpartner van managementteams. Ze brengen markten, klanten, concurrenten en consumenten in beeld. Hun werk is gebaseerd op data. Het bestaat uit het slim verzamelen ervan, het verichten van de juiste analyses en vervolgens het actie-gereed rapporteren daarvan aan besluitnemers, zodat zij hun organisaties verder kunnen brengen en vooral concurrerender kunnen maken – op basis van kennis.

Het ultieme doel van strategische analyse voor bedrijven is vergelijkbaar met dat van een militaire inlichtingendienst: het te allen tijde en waar mogelijk voorkomen van verrassingen. Dit geldt ongeacht de vraag of de verrassing nu mooi is (bijvoorbeeld een grote vraag in een markt met weinig aanbieders en dus bijna per definitie goede marges) of lelijk (bijvoorbeeld een plotselinge boycot op de export van je product naar een belangrijke markt om een geopolitieke reden waar je geen enkele schuld aan of invloed op hebt).

In de afgelopen 25 jaar heb ik in dit vak – soms met vallen en opstaan – wel een beetje ontdekt wat wel en niet werkt. Mijn lessen bleken toepasbaar in grote en kleine organisaties. Strategische analyse was met hooguit kleine cultuurgerelateerde aanpassingen verrassend toepasbaar in verschillende delen van de wereld. Die lessen komen in dit boek samen in een concept dat ik ‘concurreren op kennis’ noem. Kort samengevat concurreert een bedrijf op kennis wanneer het zo’n effectief beeld creëert en onderhoudt van alle interne en marktfactoren die zijn concurrentievermogen bepalen dat het bedrijf een maximale kans voor zichzelf creëert om zijn competitie structureel te verslaan. In het cosmeticavoorbeeld was de uitbreidingsinvestering waarschijnlijk nog steeds verstandig geweest, maar het bedrijf had er met de kennis van nu – die het eerder had kunnen hebben als het ‘concurreren op kennis’ als cultuur zou hebben gehad – beter voor kunnen kiezen om de ‘flexibele schil’ van medewerkers groot te houden. In dat geval zouden medewerkers alleen geld kosten als er omzet tegenover zou staan. Dit voorbeeld toont aan dat een bescheiden investering in ‘concurreren op kennis’ grote waarde kan genereren. Reden genoeg om er in dit boek dieper op in te gaan.

## Datagedreven kennis als basis voor concurrentievermogen

‘Concurreren op kennis’ is op zichzelf geen strategie, maar vrijwel elke bedrijfsstrategie kan verrijkt worden door ‘concurreren op kennis’ te integreren in zowel het ontwerp als de uitvoering ervan. Waarom zou je dit als bedrijf moeten doen?

Voor het geval het Pivot-voorbeeld uit de inleiding je nog niet heeft kunnen overtuigen van het belang van strategische analyse, maak ik nog even een uitstapje naar onderzoek naar de factoren die bepalen wat bedrijven succesvol maakt. In dat onderzoek wordt kennis op een voetstuk gezet – naast mijn persoonlijke ervaring precies de reden waarom ik datagedreven ‘concurreren op kennis’ als leidraad voor dit boek heb gekozen!

In vrije markten is concurrentie een gegeven. Het is niet de vraag óf je moet concurreren, maar hóé je dat doet. In een wat ouder onderzoek van Jim Collins naar concurrentievermogen zijn kenmerken gevonden die de best presterende bedrijven (gemeten naar winstgroei) gemeen hadden over een periode van dertig jaar.<sup>1</sup> Ze hadden naast bekwame leiders:

- een passie om de beste ter wereld te zijn in hun product-markt-combinaties;
- een helder beeld van de product-marktcombinaties waarin ze de beste ter wereld konden zijn; ze richtten zich consequent en consistent op het winnen in die combinaties;
- een heldere kwantitatieve maatstaf (winstgevendheid per activiteit) die hen permanent ondersteunde bij het inzetten van hun activa op de meest waarde-creërende manier.