

UNIVERSITEIT TWENTE

Bachelor
opdracht

&

CRV

Ontwikkeling van een methodiek voor competitive intelligence

Berthold Gerrits

02-12-2012

1e begeleider: Ir. B. Kijl

2e begeleider: A.J. Frederiks, MSc

Externe begeleider: Ir. M.L. Horneman (CRV)

Management samenvatting

CRV is van een coöperatie voor rundveeverbetering. De situatie bij CRV is dat er sprake is van een opkomende concurrentie in de markten van CRV en dat CRV geen beeld heeft van deze concurrenten. CRV heeft de wens om meer informatie over deze concurrenten te verzamelen om hier competitief voordeel uit te halen. Vanwege de situatie en op basis van deze wens is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

“Hoe kan er voor CRV een methodiek ontwikkeld worden voor het continu verzamelen van informatie over concurrenten, het verspreiden van deze informatie en het analyseren van deze informatie, op een manier dat de informatie efficiënt wordt gebruikt?”

Competitive intelligence is een methodiek die volgens de bestaande literatuur het best toegepast kan worden om deze vraag te beantwoorden. Competitive intelligence is het dynamische proces waarbij de externe omgeving systematisch gescreend wordt, geanalyseerd en teruggebracht tot op maat gesneden strategische aanbevelingen en inlichtingen met als doel de concurrentiepositie van een bedrijf te verbeteren.

In de literatuur schrijft Prescott over de gewenste mate van competitive intelligence. Bergeron & Hiller beschrijven het proces van competitive intelligence. Het proces van competitive intelligence bestaat uit de volgende processtappen, het organisatieproces, analyseproces, afwegingsproces en beslissingsproces.

Waar CRV op dit moment is en waar CRV heen wil is geconcretiseerd met de huidige en gewenste situatie. Beide uitgedrukt in de mate van competitive intelligence. De resultaten voor de huidige situatie is als volgt; bij CRV is er enkel ad hoc data verzameling waarbij de informatie individueel verzameld wordt en de informatie niet wordt gedeeld. Intern bij CRV is competitive intelligence onbekend, dus de mate van competitive intelligence is nul. De wensen zijn vertaald in gewenste mate van competitie intelligence. Op een schaal van nul tot honderd is de gewenste mate van competitive intelligence 54.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie dient overbrugt te worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze overbrugging is ontwikkeld voor CRV en hiermee zal de gewenste mate van competitive intelligence bereikt worden.

Om de gewenste mate van competitive intelligence te bereiken is een methodiek ontwikkeld en specifiek afgestemd voor CRV. De methodiek bestaat uit het organisatieproces, analyseproces, afwegingsproces en beslissingsproces. Het organisatieproces is specifiek afgestemd voor CRV door bepaald te hebben welke informatie daadwerkelijk gewenst is voor CRV. Het verzamelen van deze informatie is toegewezen worden aan specifieke functies. Het analyseproces is voor CRV voornamelijk gericht op een kwantitatieve analyse. Hiervoor zal een extern iemand aangenomen worden. Hierdoor krijgt het proces van competitive intelligence gelijk iemand die eindverantwoordelijk is. Bij het afwegingsproces is voornamelijk de attentie van het top management belangrijk. Hierdoor krijgt men een betere aansturing van het bedrijf doordat er betere beslissingen worden genomen door aanwezigheid van betere informatie. Het voordeel van betere beslissingen geldt voor alle hiërarchielagen. Het bestaande beslissingsproces behoeft geen wijzigingen. Dit alles leidt tot de gewenste formaliteit betreffende de ontwikkelde methodiek. De gehele methodiek zal uitgevoerd worden op de afdeling marketing op het hoofdkantoor te Arnhem.

Om dit te realiseren zal een extern iemand aangetrokken moeten worden met ervaring in competitive intelligence. De functie omvat het implementeren van competitive intelligence, analyseren van verzamelde informatie en dragen van eindverantwoordelijkheid voor competitive intelligence. In het begin zal de functie voornamelijk het implementeren van competitive intelligence beteken, dit betekent de processtappen organiseren. Beginnende met informatie verzamelen organiseren. Zo zal het model de methodiek van competitive intelligence voor CRV stap voor stap ingevoerd worden. De eerste stap is uitschrijven van een vacature en het aannemen van een geschikt persoon.

Voorwoord

Deze onderzoeksoopdracht is voortgekomen uit mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Met deze opdracht zal ik de eerste jaren van mijn studie afsluiten en de daarbij behorende jaren van zelfontplooiing. Nu zal het proces verder gaan met de laatste twee jaren van zelfontwikkeling in de vorm van educatie, tijd voor de laatste stap.

Het schrijven van deze bacheloropdracht heeft de nodige tijd en energie gevraagd waarbij er momenten waren dat het goed ging en momenten van tegenslag. Gelukkig waren er voor mij in deze fase nog begeleiders die me weer verder hielpen, zodat ik mijn pad kon vervolgen. Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in het complete verslag. Op het moment van schrijven heb ik de top gehaald en het voldane gevoel weten te bemachtigen. Dit is dan ook het moment om de omstanders te bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn begeleiders van de universiteit en mijn begeleider bij CRV, respectievelijk Joris Heuven, Björn Kijl, Mijke Horneman en Arjan Frederiks bedanken. Allen hebben veel tijd gestoken in het nalezen en geven van bruikbare feedback op mijn geschreven stukken en hebben op deze manier een aanzienlijke bijdrage geleverd in het resultaat.

Op de tweede plaats wil ik mijn collega's bij CRV bedanken voor de input die ze geleverd hebben voor mijn onderzoek. De personen die meegewerkt hebben aan interviews en enquêtes wil ik graag expliciet bedanken. Daarnaast wil ik Roel Roelofs nog specifiek vermelden aangezien hij me bij afwezigheid van Mijke tijdelijk begeleid heeft.

Op de derde plaats wil ik alle mensen bedanken die het vertrouwen in mij hadden en mij stimulans hebben geboden op de momenten, dat het nodig was. Hierbij denk ik aan collega's, familie en medestudenten.

Tot slot hoop ik dat het lezen van deze bacheloropdracht als interessant en prettig ervaren wordt.

Met vriendelijke groet,

Berthold Gerrits

MANAGEMENT SAMENVATTING
VOORWOORD.....	III
1. INTRODUCTIE	1
1.1 KORTE BESCHRIJVING VAN CRV	1
1.2 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK.....	1
1.3 DOELSTELLING	2
1.4 CENTRALE VRAAGSTELLING	3
1.5 UITGANGSPUNTEN.....	4
1.6 RELEVANTIE.....	4
2. THEORETISCH KADER	6
2.1 COMPETITIVE INTELLIGENCE (CI)	7
2.2 PROCESS VAN COMPETITIVE INTELLIGENCE	8
2.3 EVOLUTIE VAN COMPETITIVE INTELLIGENCE.....	10
2.4 INTEGRATIE MODELLEN	12
2.5 ONDERZOEKSRAMWERK.....	13
2.6 CONCLUSIE.....	15
3. METHODE	16
3.1 RESEARCH DESIGN.....	16
3.2 ANALYSE.....	19
4.RESULTATEN	21
4.1 HUIDIGE SITUATIE	21
4.2 UITKOMSTEN ENQUÊTE.....	22
4.3 GEWENSTE SITUATIE.....	24
5. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	27
5.1 VERSCHIL HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE	27
5.2 CONCLUSIE.....	32
5.3 DISCUSSIE	33
BIBLIOGRAPHY.....	36

1. Introductie

1.1 Korte beschrijving van CRV

CRV staat voor Coöperatie Rundvee Verbetering, opgericht in 1874. De coöperatie heeft ruim 30.000 leden, dit zijn Nederlandse en Vlaamse rundveehouders. CRV is uitgegroeid tot een internationale onderneming die zich richt op rundveeverbetering. Rundveeverbetering betekent de ontwikkeling, productie en verkoop van genetische producten. Genetische producten zijn onder ander sperma en embryo's van koeien. CRV biedt dienstverlening aan als nevenactiviteit, voorbeelden hiervan zijn fokkerijbegeleiding, melkproductregistratie en kunstmatige inseminatie.

De producten en diensten van CRV worden in veertig landen afgezet, bij vijftigduizend klanten. CRV heeft het hoofdkantoor in Arnhem en het heeft een zestal business units, welke deels zelfstandig opereren. De missie van CRV is:

“CRV is een toonaangevende en klantgerichte veeverbeteringscoöperatie, die gedreven is om toegevoegde waarde te creëren voor veehouders”

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

CRV begon in het verleden als een coöperatie met een vaste klantengroep. CRV was de enige aanbieder op het gebied van rundveeverbetering en dus bestond er geen concurrentie en CRV had een monopoliepositie. Door de jaren heen zijn er aanbieders bij gekomen op het gebied van rundveeverbetering en heeft CRV geen monopolie meer. Regionale bedrijven als Freyr (Freyr, 2012) en internationale bedrijven als Powerfulgenetics (Powerfulgenetics, 2012) bieden ook rundveeverbetering aan. De opkomst van deze aanbieders, concurrenten voor CRV, is lang genegeerd maar CRV is zich bewust van deze concurrentie. CRV kan zich op dit moment niet echt positioneren ten opzichte van deze concurrentie. Als bijvoorbeeld gevraagd wordt naar het marktaandeel van CRV dan verschillen de antwoorden nogal. Ook lopen de inzichten uiteen over wie de grootste concurrent is. Dit omdat CRV geen informatie heeft over concurrenten en dus geen analyse kan maken over de concurrenten en de positie van CRV ten opzichte van concurrenten. Er is behoefte aan deze informatie om betere beslissingen te kunnen maken. Dit betreft beslissingen waarbij concurrenten van invloed zijn, bijvoorbeeld op welke markten gaan ze focussen. Op dit moment is er slechts eenmalig een vooronderzoek uitgevoerd waarin de vijf grootste concurrenten geanalyseerd zijn (CRV, 2011).

1.2.1 Vooronderzoek

Bij CRV is er al een onderzoek uitgevoerd voorafgaand aan dit onderzoek. Bij dat vorige onderzoek is er eenmalig informatie verzameld over de vijf grootste concurrenten. De (vermoedelijk) vijf grootste concurrenten zijn uitgebreid in kaart gebracht en daar is een verslag over geschreven. Deze eenmalige dataset is echter niet relevant voor dit onderzoek, de gevonden informatie is een momentopname en van slechts vijf concurrenten dus onvolledig, het doel van dit onderzoek is niet het eenmalig verwerven van data maar het opstellen van een methodiek. In de aanbevelingen van het vooronderzoek werd competitieve intelligence aanbevolen als mogelijke methodiek. Deze aanbeveling wordt meegenomen in dit onderzoek. Uit het vorige onderzoek blijkt aan welke typen data CRV behoefte heeft, zoals marktaandeel, strategie en de producten van de concurrenten. Deze typen data zijn volgens CRV nog steeds relevant en de lijst volledig. Gedurende dit onderzoek kan deze lijst geverifieerd worden, maar in eerste instantie is dit onderzoek voornamelijk gericht is op bouwen van een methodiek voor deze typen data.

1.2.2 Informatie

CRV wil informatie over concurrenten hebben, voornamelijk om ze te positioneren. CRV wil dus een analyse van de concurrenten maken, een concurrentieanalyse. Om een concurrentieanalyse te maken kan men de volgende stappen uitvoeren: (Nataliya, 2009)

1. Identificatie en keuze van concurrenten
2. Doelstellingen van concurrenten
3. Huidige strategie van concurrenten
4. Resultaten van concurrenten
5. Verwachte strategie van concurrenten (toekomstig gedrag)

De eerste stap is het identificeren van je concurrenten. De overige vier stappen is specifieke informatie die je van een concurrent wilt weten, dit zijn vier typen informatie die verzameld moeten worden. Deze typen informatie uit het model van Nataliya zijn doelstellingen, huidige strategieën, resultaten, verwachte strategieën van concurrenten. Zoals beschreven bij vooronderzoek kan dezelfde informatie als in vooronderzoek verzameld worden, echter is de lijst van het vooronderzoek gecombineerd met het stappenplan van Nataliya. Dit combineren is gedaan door de lijst van Nataliya is aan te vullen met typen informatie uit vooronderzoek, aanvullend zijn nog producten, markt en achtergrondinformatie toegevoegd. Producten is toegevoegd omdat CRV uiteenlopende diensten aanbied en het van belang is om te weten op welk gebied een concurrent concurreert. Markt is toegevoegd omdat CRV concurrenten wil positioneren in de markt en daarbij is informatie over de markt benodigd en achtergrondinformatie is interessant omdat CRV op dit moment bijna niks weet over concurrenten. Achtergrondinformatie is vermoedelijk eenmalig interessant in plaats van continue. Dus de gewenste informatie voor CRV betekent informatie over doelstellingen, huidige strategieën, resultaten, producten, markt, achtergrondinformatie en verwachte strategieën van concurrenten.

Zo krijgt men dus een beeld van de huidige positie en welke richting de concurrent op wil. CRV krijgt zo inzicht in de markt en zal zien waar de kansen liggen voor nieuwe markten of kansen om de concurrenten uit de markt te concurreren. Als informatie constant gemonitord word, dan is de informatie online anders is de informatie offline. De informatie zal deels offline en deels online zijn, achtergrond informatie is bijvoorbeeld offline omdat het weinig veranderd maar marktsegmentatie en marktprijzen zijn bijvoorbeeld online, die fluctueren veel en zullen constant gemonitord worden.

CRV wil een regelmatig overzicht van alle concurrenten zodat men kan reageren op concurrenten indien nodig. Dit onderzoek zal een methodiek ontwikkelen voor het continu verzamelen van deze informatie. De opkomende concurrentie, geen beeld van concurrenten hebben en de aanbevelingen uit het vorige onderzoek vormen de aanleiding voor dit (vervolg)onderzoek.

1.3 Doelstelling

Uit de aanleiding van het onderzoek blijkt dat het probleem voor CRV is, het ontbreken van continu informatie over concurrenten. Dit is een probleem omdat beslissingen hierdoor minder goed genomen worden door het ontbreken van informatie. Om dit probleem op te lossen zal er een methodiek ontwikkeld worden voor het continu verzamelen van deze ontbrekende informatie. Dit betreft dus informatie over concurrenten zodat CRV een analyse kan maken van de concurrenten en zichzelf kan positioneren ten opzichte van de concurrenten. Deze doelstelling bevat twee componenten, namelijk het opzetten van een methodiek voor het verzamelen van informatie en het continu oplossen van het probleem.

Vermoedelijk is er ook al informatie aanwezig en deze hoeft niet opnieuw verzameld te worden, dat is inefficiënt. Om te voorkomen dat men informatie dubbel gaat verzamelen wordt er een extra doelstelling toegevoegd, namelijk het efficiënt verzamelen van data.

De reeds verzamelde informatie wordt pas waardevol op moment dat mensen de informatie daadwerkelijk tot hun beschikking hebben en gebruiken. Er moet dus gezorgd worden dat de informatie aangeleverd wordt bij de mensen zodat ze het kunnen gebruiken, ofwel analyseren. Om dit te realiseren wordt een extra doel toegevoegd, namelijk het verspreiden en analyseren van informatie. Dit doel bevat eigenlijk twee componenten, het verspreiden en het analyseren van informatie. Nu is het discutabel of het voor CRV beter is om eerst data te verspreiden zodat ieder een eigen analyse kan maken of een eerst een analyse en dan de geanalyseerde data verspreiden. Dat is op dit moment onbekend en zal gedurende het onderzoek duidelijk worden.

In het bovenstaande komen meerdere doelen naar voren maar het hoofddoel is het opzetten van een methodiek. Deze methodiek zal ervoor zorgen dat er informatie verzameld, verspreid en geanalyseerd wordt. Deze subdoelen vormen de elementen van de methodiek. Het bleek dat continuïteit en efficiëntie van de methodiek belangrijk zijn, deze twee vormen nu de indicatoren voor de methodiek. Hieraan kan men de methodiek testen of die voldoet.

Hoofddoel en subdoelen:

1. Methodiek opzetten
 - a. Het verzamelen van data
 - b. Het verspreiden van informatie
 - c. Het analyseren van informatie

Indicatoren van doelstelling:

- I. Continu oplossen van het gebrek aan informatie over concurrenten
- II. Efficiënt verzamelen, verspreiden en analyseren van data

Deze doelen samenvoegend tot één zin vormt de volledige doelstelling voor dit onderzoek. Een methodiek ontwikkelen voor het continu verzamelen van informatie over concurrenten, het analyseren van deze informatie en verspreiden van de informatie op een manier dat de informatie efficiënt wordt gebruikt.

1.4 Centrale vraagstelling

De aanleiding en de doelstelling zijn bekend en de volgende stap is het formuleren van een vraagstelling. De centrale vraagstelling moet er toe leiden dat de doelstellingen behaald worden. De hoofdvraag is gebaseerd op basis van de doelstelling, de doelen komen terug in de vraagstelling. Voor CRV is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Hoe kan er voor CRV een methodiek ontwikkeld worden voor het continu verzamelen van informatie over concurrenten, het verspreiden van deze informatie en het analyseren van deze informatie, op een manier dat de informatie efficiënt wordt gebruikt?”

Omdat de hoofdvraag te groot is om in één keer te beantwoorden, zijn er onderzoeksvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen zullen gezamenlijk de hoofdvraag beantwoorden.

De onderzoeksvragen zijn bepaald aan de hand van de doelstelling. Vanuit deze doelstelling komen een viertal doelen naar voren, namelijk methodiek, verzamelen, verspreiden en analyseren, deze doelen vormen komen terug in onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen:

- Welke methodieken zijn er voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten?
- Hoe kan de huidige en gewenste situatie betreffende een methodiek voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten bepaald worden?
- Wat is de huidige en gewenste situatie bij CRV betreft het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten?
- Hoe ziet een methodiek voor het continu verzamelen, verspreiden en analyseren van data op bruikbare manier er uit voor CRV?

De structuur van het onderzoek en daarmee de verslaglegging is gebaseerd op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk twee, het theoretische kader, zal de eerste onderzoeksvraag beantwoord worden aan de hand van een literatuurstudie. In hoofdstuk drie zal de tweede onderzoeksvraag beantwoordt worden. Namelijk hoe de huidige en gewenste situatie bepaald kunnen worden. In hoofdstuk vier zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden, hiermee wordt de derde onderzoeksvraag beantwoordt. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk vijf, zal de laatste onderzoeksvraag beantwoordt worden. Namelijk hoe een methodiek er voor CRV uit ziet. In dit hoofdstuk zal gekeken worden of de hoofdvraag daadwerkelijk beantwoord. Dit antwoord zal gepresenteerd worden in dit hoofdstuk.

1.5 Uitgangspunten

Vernieuwingen worden bij CRV getest op het hoofdkantoor, hier wordt het als eerste getest, blijkt de vernieuwing te werken dan wordt dit gekopieerd naar de business units. Op het hoofdkantoor zit de directie, de afdeling research & development (dit betreft het genetisch onderzoek) en de afdeling marketing & innovatie. Dit onderzoek zal afgebakend worden op de afdeling marketing & innovatie. Dit omdat het doel van dit onderzoek is, een methodiek op zetten voor het verzamelen van informatie voor concurrenten. Deze informatie maakt dat CRV zichzelf en concurrenten kan positioneren in de markt. Dit heeft te maken met marketing. Daarnaast is het invoeren van deze methodiek nieuw voor CRV en is er duidelijk sprake van innovatie. Dit onderzoek past dus zowel binnen marketing als binnen innovatie en daarom wordt het onderzoek in eerste instantie afgebakend op de afdeling marketing & innovatie.

1.6 Relevantie

De bijdrage van de bacheloropdracht zal zijn het opzetten van een methodiek/proces voor het generen van informatie over concurrenten, het analyseren van deze informatie en het verspreiden van de informatie op een manier dat deze optimaal wordt benut. Dit is afgeleid uit de doelstelling van dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van theorieën, daarbij zullen innovatieve theorieën bekeken worden. Bij dit onderzoek zal er theoretische kennis verzameld en gebundeld worden en vervolgens enkel toegepast. Het verzamelen en bundelen van theorieën zorgt voor een nieuw raamwerk wat leidt tot theoretische relevantie. Daarnaast is er nog wetenschappelijke relevantie door het feit dat dit onderzoek gericht is op de agrarische sector. Deze sector zal niet heel bekend met dergelijke theorieën omdat het wat conservatiever is en dit onderzoek dat de bekendheid vergroten.

De praktische relevantie is dat CRV informatie over concurrenten gaat verzamelen en dat deze informatie leidt tot betere beslissingen, omdat er minder aannames zijn bij het maken van beslissingen. Daarnaast krijgt CRV inzicht in de concurrentiepositie door de aanwezige informatie. Dit is de praktische relevantie voor CRV.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen we de eerste onderzoeksvraag beantwoorden. Deze luidt als volgt. *Welke methodieken zijn er voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten?*

Om de bovenstaande vraag te beantwoorden is literatuurstudie uitgevoerd. Deze literatuurstudie doorliep vier verschillende fasen. De eerste fase was het bepalen en analyseren van de onderzoeksvraag. Opvallende termen in de onderzoeksvraag zijn methodieken, verzamelen, verspreiden, analyseren, informatie en concurrenten. De tweede fase was het bepalen van informatiebronnen. Voor dit onderzoek zijn verschillende informatiebronnen gebruikt. De twee elektronische bronnen waren Scopus (met universiteit login) en Google Scholar. Daarnaast is de universiteitsbibliotheek gebruikt, dit betrof vooral boeken. De derde fase was het verzamelen van informatie. Dit is gedaan door te zoeken op opvallende termen uit de onderzoeksvraag. Dit waren ‘methodieken’, ‘verzamelen’, ‘verspreiden’, ‘analyseren’, ‘informatie’ en ‘concurrenten’. Deze zoektermen zijn ook gecombineerd met elkaar en er is veel gezocht op de Engelse vertalingen van deze termen. Elk gevonden artikel werd geanalyseerd, de eerste vluchtige analyse werd gemaakt op basis van aantal referenties, titel en abstract. Op basis hiervan werd een inschatting gemaakt of het gevonden artikel een bijdrage kan leveren aan het beantwoorden van onderzoeksvraag. Bij elk gevonden artikel werden de referenties geraadpleegd en gevolgd indien ze nuttig leken. Het zoekproces en de analyse vormden een iteratief proces. In de vierde fase zijn de gevonden artikelen kritisch geanalyseerd door de artikelen te lezen. Hierbij wordt bepaald of een artikel daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan het onderzoek.

Nu zijn er een aantal methodieken gevonden die het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie beschrijven. Om een eerste selectie te maken is gekeken naar output van analyse. Pas na de analyse wordt informatie bruikbaar en waardevol. De kwaliteit van de analyse bepaald de kwaliteit van de methodiek. Het eerste criterium is daarom ‘output van analyse’. Als tweede criterium is gekeken naar de focus van het model om methodieken te vinden die aansluiten bij de focus van CRV. Om te bepalen welke het meest geschikt is voor CRV is er gekeken naar de output van de analyse, de focus van het model. Zie Tabel 1.

Methodie	Output van analyse	focus
<i>Five Forces Model van Porter</i> (Porter, 2008)	Winstpotentieel van markt	Markt
<i>PESTEL</i> (Jackson, Joshi, & Erhard, 2003)	Aantrekkelijkheid markt	Markt
<i>SWOT</i> (Jackson, Joshi, & Erhard, 2003)	strategiebepaling	Interne + externe omgevingsfactoren
<i>Competitive Intelligence</i> (C.S.Fleisher & B.E.Bensoussan, 2007)	Intelligentie betreffende concurrenten	Concurrenten
<i>VCA</i> (Dekker, 2003)	waardeketenanalyse	Intern proces
<i>Market Intelligence</i> (Boudewijn & Rodenberg, 2007)	Intelligentie betreffende de markt	Markt
<i>Concurrentie analyse</i> (Nataliya, 2009)	Kennis concurrenten	Concurrenten
<i>Business intelligence (BI)</i> (C.S.Fleisher & B.E.Bensoussan, 2007)	Intelligentie betreffende totale omgeving	Alle omgevingsfactoren

Tabel 1: Overzicht methodieken.

Nu zal bepaald worden welke methodiek het meest geschikt is voor CRV. Eén van de aanleidingen van het onderzoek bleek een gebrek aan informatie over concurrenten. Deze nadruk op concurrenten kwam in het eerste hoofdstuk terug bij het definiëren van de term informatie, bij de doelstelling en bij de centrale vraagstelling. Op basis van de output en focus van methodiek blijkt dat er twee methodieken zijn die de nadruk hebben liggen op concurrenten, dit zijn competitive intelligence en concurrentieanalyse. Om een keuze te maken tussen competitive intelligence en concurrentie analyse zijn beide modellen verder geanalyseerd. Hierbij bleek dat concurrentieanalyse een moment opname is en competitive intelligence meer het continu verzamelen van data is. (Fleisher & Bensoussan, 2002) Een ander verschil is dat competitive intelligence een extensievere analyse uitvoert dan een concurrentieanalyse. (Fleisher & Bensoussan, 2002) Tot slot wordt een concurrentieanalyse veelvuldig uitgevoerd voor één of enkele concurrenten met een specifieke aanleiding en bij competitive intelligence ligt de nadruk op het monitoren van alle concurrenten. (Fleisher & Bensoussan, 2002) Het continu verzamelen, de uitgebreidere analyse en het monitoren van alle concurrenten leidden tot een keuze voor competitive intelligence in plaats van een concurrentie analyse.

2.1 Competitive Intelligence (CI)

Bij het zoeken naar een methodiek voor CRV is de keuze voor competitive intelligence gemaakt. Allereerst twee definities om uit te leggen wat competitive intelligence is.

“1. An analytical process that transforms disaggregated competitor, industry, and market data into actionable strategic knowledge about the competitor’s capabilities, intentions, performance, and position; and it is 2. the end product or output from that process.” (Bernhardt, 1994)

De eerste definitie van competitive intelligence is van Bernhardt. Een definitie voor competitive intelligence was lastig te vinden aangezien het proces van competitive intelligence per bedrijf verschillend ingevuld kan worden. Door deze verschillende invullingen staan veel definities ook ter discussie omdat het optimale proces per bedrijf verschilt. De keuze viel op deze definitie omdat deze niet bedrijfsspecifiek ingevuld was en is er een definitie gevonden. Deze definitie omschrijft de input en output van het competitive intelligence model en laat daarmee zien wat het competitive intelligence model doet en welke voordelen competitive intelligence heeft. Echter ontbreekt wel een beschrijving van het CI-proces.

“They (Rouach en Santi) believe Competitive Intelligence has the following characteristics: it is an art of collecting, processing and storing information to be made available to people at all levels of the firm to help shape its future and protect it against current competitive threat: it should be legal and respect codes of ethics: it involves a transfer of knowledge from the environment to the organization within established rules.” (Rouach & Santi, 2001)

De tweede definitie is recentere. Er is gezocht naar een aanvullende definitie die het proces omschrijft zonder bedrijfsspecifieke voorkeuren. De definitie van Rouach en Santi voldoet als aanvullende definitie. Deze definieert competitive intelligence specifieker en vooral het proces van competitive intelligence wordt concreter.

De twee gekozen definities komen respectievelijk uit 1994 en 2001. De reden dat er niet gekozen is voor meer recentere definities is omdat die zich richten op het internet. Dan betreft het data verzamelen met behulp van het internet. Denk hierbij aan spider tools, het vertalen van zoek geschiedenissen tot bruikbare data. Deze definities hebben weinig toevoeging voor dit onderzoek in verband met de conservatieve (agrarische) markten van CRV.

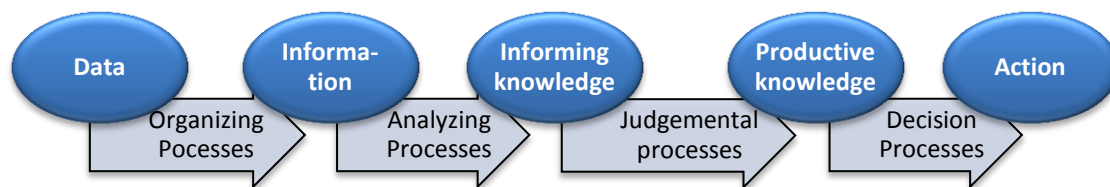
Twee definities definiëren nu gezamenlijk competitive intelligence. Beide definities gaan uit van een proces om de externe omgeving te scannen. De eerste definitie benadrukt vooral de analytische kant van het proces en de input en output van CI. De tweede definitie definieert het proces exact. Dit samen leidt, tot de volgende definitie: Competitive intelligence is het dynamische proces waarbij de externe omgeving systematisch gescreend wordt, geanalyseerd en teruggebracht tot op maat gesneden strategische aanbevelingen en inlichtingen met als doel de concurrentiepositie van een bedrijf te verbeteren.

2.2 Process van competitive intelligence

In de eerste paragraaf is gekeken naar methodieken voor verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten en daaruit bleek dat competitive intelligence het meest geschikt was. Bij de definitie werd helder wat competitive intelligence nu exact is. In deze paragraaf zal het proces van competitive intelligence beschreven worden.

Het optimale CI-proces verschilt per bedrijf zoals eerder omschreven. Bij dit literatuuronderzoek is er gezocht naar een basis ontwerp zonder bedrijfsspecifieke voorkeuren, die voorkeuren zullen gedurende het onderzoek aangebracht worden. Dat is de reden dat er gekozen is voor Bergeron en Hiller (2001). Zij geven een beeld van hoe het competitive intelligence werkt door het te zien als een proces. Als input voor het gehele proces hebben ze gekozen voor data. Dit is een containerbegrip voor welke informatie verzameld moet worden, dus hier blijven ze zonder voorkeuren. Dit kan later bedrijfsspecifiek gedefinieerd worden. Daarnaast bevat dit proces zowel het verzamelproces als het analyseerproces. Met name het analyseer proces werd in andere theorieën buiten beschouwing gelaten. Door de analyse buiten beschouwing te laten wordt de verzamelde informatie niet benut en is de toegevoegde waarde nihil. Vanwege het neutrale model en de aanwezigheid van het analyseer proces is gekozen voor het model van Bergeron en Hiller.

Bij het model van Bergeron en Hiller (2001) wordt de data wordt gedurende het gehele proces verwerkt tot het eindproduct, ofwel een beslissing of actie. Gedurende dit proces worden een aantal tussenproducten, gevormd. Bergeron en Hiller (2001) hebben de volgende tussenproducten geformuleerd: Information, informing knowledge en productive knowledge. De naamgeving van deze tussenproducten geeft met name aan dat de gevonden data verandert in kennis. Het definiëren van het proces van CI is het relevante deel van deze theorie. In het proces is duidelijk te zien dat data eerst wordt georganiseerd en dan omgezet naar informatie en vervolgens naar kennis waaruit een beslissing volgt. Dit gehele proces en de (tussen)producten staan hieronder schematisch weergegeven, Figuur 1:



Figuur 1: CI-proces (Bergeron & Hiller, 2001)

Naast tussenproducten, kent het proces ook processtappen die doorlopen worden. Bergeron en Hiller hebben het gehele competitive intelligence proces opgedeeld in een viertal subprocessen. De pijltjes tussen de tussenproducten in Figuur 1 geven een subprocessen weer. Deze processen hebben ieder specifieke handelingen. Elk proces zal hieronder kort toegelicht worden.

-Organizing processes (organisatieproces)

Dit is het proces van het verzamelen van data, waarbij een eerste selectie wordt gemaakt.

-Analyzing processes (analyseproces)

Bij deze stap wordt er verder geselecteerd, per onderwerp wordt de specifieke data beoordeeld op relevantie. Vervolgens wordt deze data vergeleken met de reeds aanwezige data om eventuele veranderingen waar te nemen.

- Judgmental processes (afwegingsproces)

Nu gaat men die informatie beoordelen. Er wordt bekeken of er gereageerd moet worden en zo ja, hoe er gereageerd kan worden. Daarbij wordt ook in kaart gebracht wat de voor- en nadelen zijn van de alternatieven.

- Decision processes (beslissingsproces)

Indien er gereageerd moet worden, dan wordt in deze fase de beslissing genomen hoe men gaat reageren. Er wordt een keuze gemaakt uit de alternatieven.

Naast onderscheid in de tussenproducten en processen maken Bergeron en Hiller (2001) ook onderscheid in het type persoon dat het proces moet uitvoeren. Ze omschrijven twee verschillende type personen, een informatiespecialist en een analist. Een informatiespecialist is gespecialiseerd in het verzamelen en bundelen van data. Een analist gebruikt de informatie en analyseert wat men er mee kan of moet. De eerste twee processen, organizing en analyzing proces, kunnen dus het beste uitgevoerd worden door een informatiespecialist en de laatste twee processen, judgmental en decision proces, door een analist. De stappen die per proces uitgevoerd kunnen worden staan kort beschreven in Tabel 2.

Organizing processes	Toelichting (organisatieproces)
grouping	Groeperen van de aanwezige data
classifying	Data sorteren, indelen op typen/klassen
relating	De relevantie van data bepalen
formatting	Niet relevante data weggooien
signaling	Opmerken van veranderingen
displaying	Data weergeven
Analyzing processes	(analyseproces)
separating	De data werkelijk scheiden
evaluating	Data wederom evalueren op relevantie
validating	Data waarderen, hoe belangrijk/nuttig het is
comparing	Data vergelijken met reeds bestaande data
interpreting	Conclusies trekken uit voorgaande fase
synthesizing	Data en conclusies samenvoegen
Judgmental processes	(afwegingsproces)
presenting options	Mogelijke acties op data vaststellen
presenting advantages	Voordelen per alternatief zoeken en noemen
presenting disadvantages	Nadelen per alternatief zoeken en noemen

Decision processes	(<i>beslissingsproces</i>)
matching goals	Opties afzetten tegenover de doelen
compromising	Vaststellen of een handeling nodig is
bargaining	Bij geen oplossing de restricties bijstellen
choosing	Kiezen van optie

Tabel 2: Taken per subproces voor competitive intelligence

2.3 Evolutie van competitive intelligence

Bij het literatuuronderzoek bleek al snel dat competitive intelligence zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Dat bleek onder ander al bij het zoeken van definities van CI, er is niet één perfecte en exacte definitie voor CI. De vorige paragrafen definieerden competitive intelligence en omschreven het proces, dat willen we in deze paragraaf uitbreiden met de ontwikkeling van competitive intelligence.

Een theorie om de ontwikkeling van competitive intelligence te beschrijven is ‘the evolution of competitive intelligence’ (Prescott, 1999) Prescott heeft dit model ook geschreven om de ontwikkeling van het competitive intelligence model in beeld te brengen. Uiteindelijk blijkt het model geschikt als indeling van de verschillende fasen van competitive intelligence. Bedrijven die het model invoeren doorlopen nog altijd dezelfde fasen.

De theorie van Prescott helpt een bedrijf bij het invoeren van het model, doordat het in beeld brengt in welke fase het bedrijf zit en waar het heen wil, de gewenste situatie. De efficiëntie komt voort uit het kiezen van een fase die bij het bedrijf past. Of een bepaalde fase past is afhankelijk van de eigenschappen die Prescott beschrijft.

De fasen die het model beschrijft zijn:

1. “Competitive data gathering” (*data verzamelen*)
In deze fase wil men dat het bedrijf kwaliteiten ontwikkeld in het verzamelen van data. Dit kan bijvoorbeeld door het bijhouden van databases voor zoektermen.
2. “Industry and competitor analysis” (*analyse*)
Het verzamelen van informatie over concurrenten is nu gestructureerd en de volgende stap is het ontwikkelen van analytische kwaliteiten. Een voorbeeld is dat de verzamelde data gebruikt wordt bij een bouwen van een business case. Hierdoor kan men adequater reageren op wat de concurrenten vermoedelijk doen.
3. “Competitive intelligence” (*intelligentie*)
In deze fase speelt technologie al een belangrijke rol. De kwaliteiten in data verzamelen en analyseren zijn nu aanwezig, echter met behulp van ICT-technologie worden deze kwaliteiten nu verscherpt. ICT zorgt voor een versnelling in het competitive intelligence proces.
4. “Competitive intelligence as a core capability” (*kerncapabiliteit*)
In deze fase is competitive intelligence niet langer een tool voor het verzamelen van data. Competitive intelligence wordt mee genomen in de strategie en heeft directe input in de strategie. Het bedrijf wordt afgestemd op competitive intelligence. Dit is voornamelijk van toepassing voor bedrijven die in zeer competitieve omgeving zitten.

De fasen vormen duidelijk een oplopende trap van activiteit rondom competitive intelligence. Aan de hand van zes eigenschappen is elke fase gedefinieerd. De zes eigenschappen zijn:

1. Graad van formaliteit
2. Oriëntatie
3. Analyse

4. Attentie van top management
5. Link met beslissingsproces
6. Locatie van personeel voor competitive intelligence

Voor elke fase heeft elke eigenschap een waarde. Op deze manier is een duidelijke indeling gemaakt voor vier verschillende fasen van competitive intelligence. Alle eigenschappen per fase zijn gedefinieerd door Prescott en weergegeven in de onderstaande tabel, zie Tabel 3.

	<i>Data verzamelen</i>	<i>Analyse</i>	<i>Intelligentie</i>	<i>Kern capaciteit</i>
1. Graad van formaliteit	Informeel	Formele groepen vormen	formeel	Integratie van formeel en informeel
2. Oriëntatie	Geen oriëntatie	Tactisch	Integratie van tactisch en strategisch	Strategisch
3. Analyse	Weinig tot geen	Beperkt kwantitatief	kwantitatief en kwalitatief	Nadruk op kwalitatief
4. Attentie van top management	Weinig	beperkt	gemiddeld	Hoog
5. Link met beslissingsproces	Weinig	zwak	sterk	Directe input
6. locatie van personeel voor CI	Library / Marketing	Planning / Marketing	Marketing / planning / CI unit	CI units/Marketing / planning

Tabel 3: Evolutie van CI (Prescott, 1999)

In Tabel 3 is de theorie van Prescott overzichtelijk weergegeven. Aan de hand van deze theorie zal de gewenste situatie voor bedrijven bepaald worden. Of zoals Prescott zelf letterlijk omschreef.

“De waarde van deze indeling voor managers is dat ze zich kunnen identificeren aan het niveau van verfijning die het best aansluit bij hun behoeften” (Prescott, 1999, p. 38)

Aan de hand van de zes eigenschappen genoemd door Prescott kan dus de gewenste situatie voor een bedrijf bepaald worden, deze eigenschappen zijn dus de beslissingscriteria.

De beslissingscriteria zijn nu dus als volgt:

1. Graad van formaliteit
2. Oriëntatie
3. Analyse
4. Attentie van top management
5. Link met beslissingsproces
6. Locatie van personeel voor competitive intelligence

2.4 Integratie modellen

In de voorgaande paragrafen worden de definities van competitive intelligence gegeven, het proces van competitive intelligence en de evolutie van competitive intelligence. De definitie en het proces geven een helder beeld van competitive intelligence en de evolutie laat de ontwikkeling van competitive intelligence zien.

Het proces van competitive intelligence en evolutie van competitive intelligence hebben duidelijk invloed op elkaar. Allereerst zal het verschil benadrukt worden. Het proces van Bergeron en Hiller beschrijft hoe competitive intelligence in zijn werkt gaat, echter is dit model beperkt vanwege het feit dat geen specifieke voorkeuren kan vertalen. Prescott daarentegen beschrijft met zijn model de ontwikkeling van competitive intelligence en kan specifieke voorkeuren vertalen. Echter ontbreekt bij het model van Prescott het proces zelf en is hierdoor lastig naar praktijk te vertalen. Echter, beide modellen samen heffen elkaars beperking op, daarom worden beide modellen geïntegreerd tot één model in deze paragraaf.

De theorie van Prescott definieert een viertal specifieke fasen waarmee de mate van competitive intelligence weergegeven wordt. De gewenste mate van competitive intelligence is een afstemming van de wensen van CRV en competitive intelligence. Deze afstemming begint met het bepalen van de gewenste fase in het evolutiemodel. Dit gebeurt aan de hand van de beslissingscriteria van Prescott. Door de gewenste waarden voor elk beslissingscriterium te bepalen wordt de gewenste fase bepaald.

Indien er sprake is van een verschil tussen de huidige en gewenste fase, dient dit verschil overbrugt te worden om de doelstelling te behalen. Dit verschil zal per beslissingscriterium overbrugd worden, deze overbrugging zal per beslissingscriterium verschillen. De overbruggingen zullen veelal praktisch van aard zijn, bijvoorbeeld als meer oriëntatie gewenst is, kan iemand formeel verantwoordelijk gemaakt worden. Om deze zes verschillende overbruggingen samen te voegen in één model wordt gebruikt gemaakt van het proces van Bergeron & Hiller (2001). Bergeron & Hiller (2001) geven de processtappen van competitive intelligence weer, deze processtappen zullen beïnvloed worden door de overbruggingen van de beslissingscriteria. Dit samenvoegen van het proces van competitive intelligence en overbruggingen leidt gezamenlijk een methodiek van competitive intelligence voor CRV. Elke proces stap van Bergeron & Hiller wordt beïnvloed door één of meerdere beslissingscriteria van Prescott. Deze invloed zal per processtap toegelicht worden.

Organisatieproces; het organisatieproces zal beïnvloed worden door de overbrugging voor de gewenste oriëntatie. Het proces van organiseren is het verzamelen van aanwezige en niet aanwezige data. De gewenste oriëntatie geeft aan welk type data men verzamelen moet. Op deze manier wordt het organisatie proces beïnvloed.

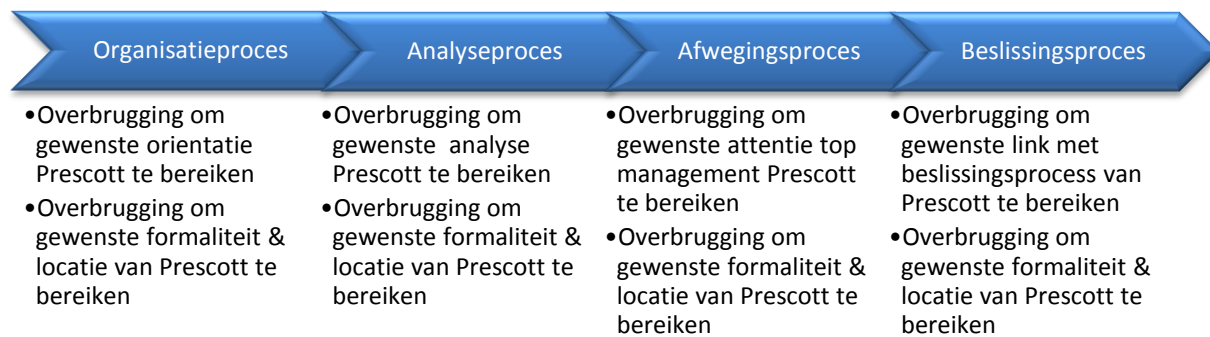
Analyseproces; het analyseproces wordt beïnvloed door de gewenste analyse. De gewenste fase zal aangeven wat voor analyse gewenst is. Daaruit zal blijken of de analyse kwalitatief of kwantitatief uitgevoerd zal worden. Het analyseproces zal gevormd worden aan de hand van de overbrugging voor het bereiken van de gewenste analyse.

Afwegingsproces; Het afwegingsproces wordt beïnvloed door de attentie van topmanagement. De attentie van het top management stimuleert innovatief denken. De attentie leidt er namelijk toe dat innovatieve ideeën een serieuze kans hebben. Zonder attentie van het top management heeft innovatief denken minder potentie omdat er vaak niemand is die ideeën door kan voeren, niemand die toestemming kan geven.

Doordat innovatief denken geremd is, zijn er bij het afwegingsproces ook minder opties beschikbaar. Aangezien innovatieve ideeën ontbreken. Hierdoor is het afwegingsproces beperkt.

Beslissingsproces; de link met beslissingsproces beïnvloedt het beslissingsproces. De gewenste fase zal aantonen in hoeverre een koppeling tussen competitive intelligence en het beslissingsproces gewenst is. De gewenste koppeling zal gerealiseerd worden in het proces.

Tot slot zijn er nog twee beslissingscriteria die het gehele proces beïnvloeden. Dit zijn formaliteit en locatie van competitive intelligence personeel. De formaliteit van het proces beïnvloedt alle processtappen. De gehele methodiek zal de gewenste formaliteit krijgen. De gewenste locatie beïnvloedt alle processtappen, het bepaalt waar elke processtap plaats vindt. Alle invloeden op alle processtappen zijn visueel gemaakt in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** Figuur 2.



Figuur 2: Methodiek voor CRV, bedrijfsspecifieke invloeden per processtap van competitive intelligence

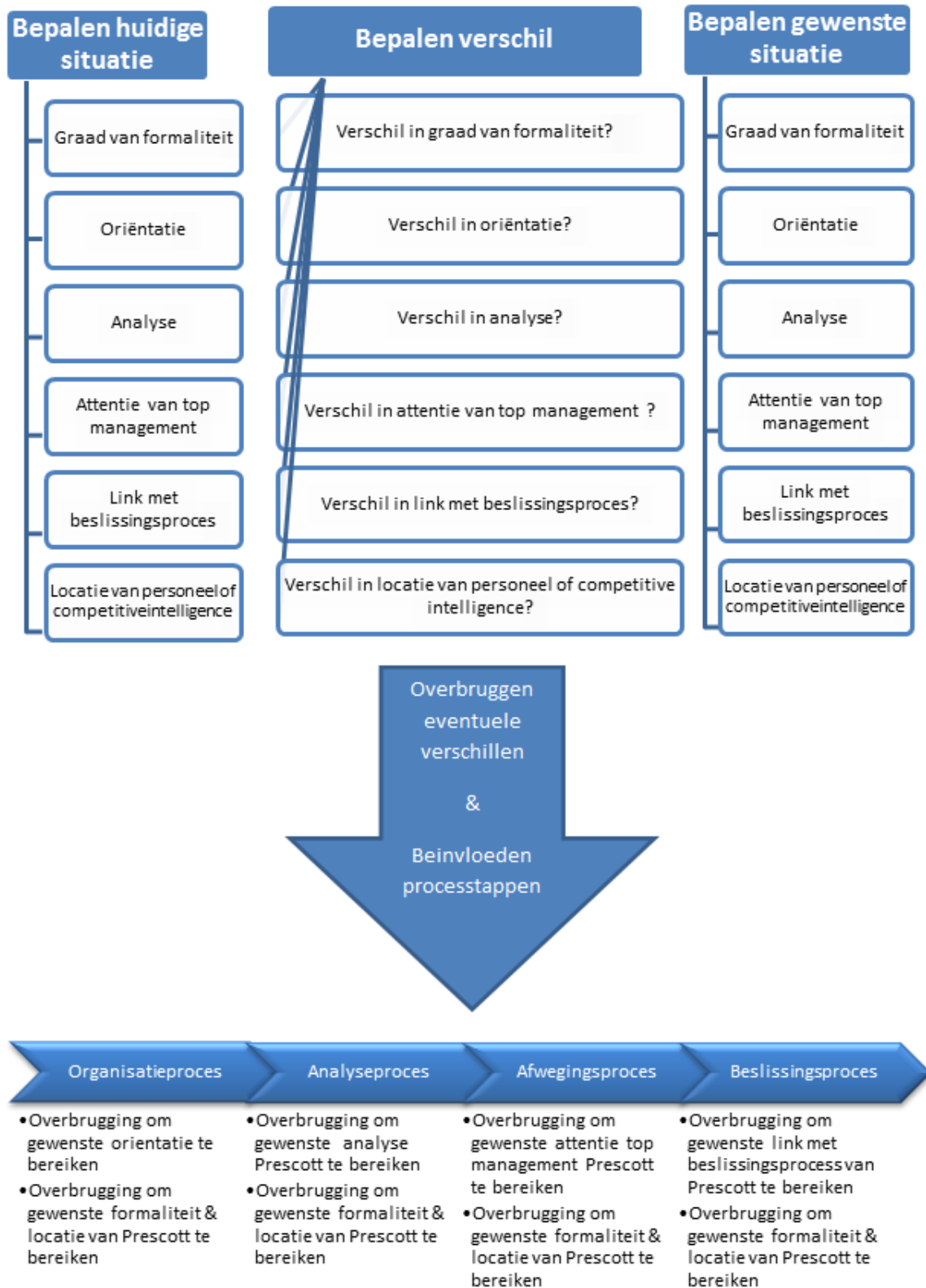
2.5 Onderzoeksraamwerk

In deze paragraaf zal het onderzoeksraamwerk beschreven worden. In dit onderzoek zal de huidige en gewenste fase van competitive intelligence bepaald worden, ofwel de huidige en gewenste situatie. De huidige en gewenste situatie zal bepaald worden aan de hand van de beslissingscriteria van Prescott.

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie vormt het daadwerkelijke probleem. Het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie is te bepalen door alle beslissingscriteria tegen elkaar af te wegen. Indien er een verschil is, dan moet deze overbrugd worden om te doelstelling te behalen.

Met behulp van de beslissingscriteria van Prescott zullen een aantal overbruggingen gevonden worden. Deze losse overbruggingen vormen geen methodiek en zullen samengevoegd worden tot één gehele methodiek. Deze individuele overbruggingen komen samen in de methodiek voor CRV, het geïntegreerde model. De bepaalde overbruggingen zullen de bestaande processtappen beïnvloeden volgens de methodiek voor CRV, zoals Figuur 2 laat zien. Op deze manier worden de gevonden overbruggingen samengevoegd in de methodiek. Het samenvoegen van de overbruggingen leidt uiteindelijk tot de methodiek van competitive intelligence voor CRV.

Het onderzoeksraamwerk voor CRV begint met het bepalen van huidige en gewenste situatie en de verschillen daartussen. Vervolgens het bepalen van overbruggingen en tot slot het samenvoegen van overbruggingen in één methodiek. Zo ontstaat er een methodiek van competitive intelligence voor CRV. Dit alles vormt gezamenlijk dan ook het onderzoeksraamwerk, zie Figuur 3.



Figuur 3; Onderzoeksraamwerk CRV

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is gezocht naar een methodiek voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie. Het bleek dat competitive intelligence een dergelijke methodiek is. Competitive intelligence is een tool die bedrijfsspecifiek afgestemd dient te worden. Deze afstemming moet voor CRV nog gedaan worden. In dit hoofdstuk zijn de handvatten voor deze afstemming gegeven door het basisproces van competitive intelligence en een theorie die de wensen van het bedrijf vertaalt naar een mate van competitive intelligence. Beide modellen waren beperkt door de afwezigheid van het proces of door geen bedrijfsspecifieke invloed. Deze beperkingen zijn opgelost door beide modellen te integreren en hiermee is een methodiek van competitive intelligence voor CRV ontwikkeld. Het onderzoeksraamwerk laat zien dat eerst de huidige en gewenste situatie bepaald worden aan de hand de beslissingscriteria. Dan worden de verschillen bepaald en overbrugd. Tot slot dienen deze overbruggingen samengevoegd te worden. Hoe de huidige en gewenste situaties bepaald worden, wordt beschreven in hoofdstuk 3.

3. Methode

In dit hoofdstuk zal de tweede onderzoeksvraag beantwoord worden. Deze luidt als volgt. *Hoe kan de huidige en gewenste situatie betreffende een methodiek voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten bepaald worden?*

3.1 Research Design

In dit hoofdstuk zal beantwoord worden hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden maar ook waarom het op de gekozen manier wordt uitgevoerd. Het onderzoekontwerp in deze paragraaf wordt beschreven aan de hand van het onderzoeksinstrument, beslissingscriteria en betrouwbaarheid & validatie.

3.1.1 Onderzoeksinstrument

Om te bepalen welke onderzoeksinstrumenten er zijn is gebruik gemaakt van de beschrijving van het “research proces” van Babbie. (Babbie, 2007). Dit type onderzoek, een survey, limiteert het aantal keuzes voor onderzoeksinstrumenten (Babbie, 2007). In de categorie survey onderzoek zijn er twee onderzoeksinstrumenten, enquêtes en interviews. (Babbie, 2007).

Bij het begin van dit onderzoek was er weinig bekend betreffende de huidige en gewenste situatie. Daarom zijn er verkennende interviews uitgevoerd. Deze interviews leverden een eerste indruk op van de huidige en gewenste situatie bij CRV. Echter inzicht aan de hand van de beslissingscriteria werd niet behaald. Dit omdat gedurende de verkennende interviews de vraagstelling niet gericht was op het bepalen van de beslissingscriteria maar op een eerste indruk. Aangezien het verkennende interviews zijn voor dit onderzoek, is de research design van het interview te vinden in bijlage 1.

Bij CRV is er voor gekozen om de waarden van de beslissingscriteria te achterhalen met behulp van een enquête. Voornamelijk omdat gerichte antwoorden gezocht worden, namelijk antwoorden op de beslissingscriteria. Een enquête levert antwoorden op dit direct geschikt zijn voor analyse. Daarnaast is een enquête gebruiksvriendelijker voor de respondent. Daarnaast hebben de respondenten de tijd om een weloverwogen keuze te maken in plaats van vluchtig antwoord te geven. De zes beslissingscriteria hebben grote invloed op het bedrijfsspecifieke proces van competitive intelligence en daarom zijn weloverwogen antwoorden nodig. Tot slot blijkt dat een enquête eerlijkere antwoorden oplevert, aangezien men geen sociaal wenselijke antwoorden hoeft te geven. (Miller & Panjikaran, 2001). De gerichte antwoorden, het directe analyseren, gebruiksvriendelijkheid, weloverwogen keuzes en eerlijke antwoorden leiden tot de keuze voor een enquête als onderzoeksinstrument voor CRV.

Gekozen wordt voor een enquête met zes gesloten vragen voor elk beslissingscriterium en daarbij zes open vragen met de vraag een toelichting te geven van de gemaakte keuzes. Hoe de enquête vorm krijgt, bespreken we aan de hand van de te bepalen beslissingscriteria.

3.1.2 Beslissingscriteria

In deze paragraaf zullen de beslissingscriteria uiteengezet worden. Deze zes beslissingscriteria bepalen gezamenlijk de gewenste situatie voor CRV voor competitive intelligence. Sommige opties vormen een schaal voor de intensiviteit van competitive intelligence, dit zal per beslissingscriterium besproken worden. De zes beslissingscriteria zullen namelijk individueel uiteengezet worden, telkens beginnend met de vier opties die de respondent kan kiezen. Vervolgens zal elk beslissingscriterium kort toegelicht worden. Tot slot wordt bij een tweetal beslissingscriteria geschreven over een wegingsfactor, dan wordt

uitgelegd waarom deze optie meer of minder belangrijk zijn. Het eerste beslissingscriterium dat besproken wordt is de mate van formaliteit.

I. Mate van formaliteit

1. Informeel
2. Formele groepen vormen
3. Formeel
4. Integratie van formeel en informeel

Formaliteit; “afstemming tussen formele en informele competitive intelligence netwerk” (Prescott, 1999) In hoeverre men officieel bezig gaat met het competitive intelligence model. Worden er specifiek mensen aan gewezen en krijgen mensen officiële competitive intelligence taken toegewezen of blijft het allemaal wat vrijblijvender. Formaliteit betreft ook de samenwerking, gaan mensen officieel samen werken op geplande tijdstippen of blijft de samenwerking informeel. De opties vormen hier een schaal van formaliteit.

II. Oriëntatie

1. Geen oriëntatie
2. Tactisch
3. Integratie van tactisch en strategisch
4. strategisch

Oriëntatie; “de balans tussen intelligentie gericht op strategische versus tactische beslissingen” (Prescott, 1999). Met intelligentie bedoelt Prescott de verzamelde informatie die gedurende het competitive intelligence proces verwerkt is tot intelligentie. Dus bij dit criterium wordt bepaald of de verzamelde informatie tactisch of strategisch van aard moet zijn.

III. Analyse

1. Weinig tot geen analyse
2. Beperkt kwantitatief
3. kwantitatief en kwalitatief
4. Nadruk op kwalitatief

Analyse; “aard en omgang van de analyse van de gegevens” (Prescott, 1999). Dit is een indeling voor de mate van analyse.. Meer analyse leidt tot meer rendement van de verzamelde informatie maar is tijdrovender. De gekozen schaal is kwantitatief en kwalitatief. Het idee is dat een vluchtige analyse, een kwantitatieve analyse, de verzamelde informatie omzet naar getallen en hierdoor gemakkelijk te interpreteren is voor ontvangers. Voor een betere analyse komt de nadruk op kwaliteit.

Bij de doelstelling kwam naar voren dat er een methodiek gezocht werd voor het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten. Informatie verzamelen zonder het te analyseren zou weinig rendement hebben. Dan is de informatie aanwezig maar worden er geen of weinig voordelen mee behaald. Om deze reden krijgt dit beslissingscriterium een zwaardere wegingsfactor, de wegingsfactor wordt twee.

IV. Mate van attentie van top management

1. Weinig
2. Beperkt
3. Gemiddeld
4. Hoog

Attentie van top management; Prescott schrijft over de graad van attentie van top management en dit komt neer op de betrokkenheid van top management bij competitive intelligence. De opties vormen hier een toenemende schaal van attentie van top management.

V. Mate van de link met beslissingsproces

1. Weinig
2. Zwak
3. Sterk
4. Directe input

Link met beslissingsproces; ‘de input van competitive intelligence in het beslissingsproces’ (Prescott, 1999). Dit komt neer op de mate van invloed van competitive intelligence op het beslissingsproces. Het kan zijn dat mensen informatie krijgen en deze informatie onbewust mee nemen in beslissingen. Maar competitive intelligence kan bijdragen aan beslissingen door informatie over het betreffende onderwerp bewust aan te leveren, eventueel op een geanalyseerde manier. De opties vormen een toenemende mate van link met het beslissingsproces.

VI. locatie van personeel voor CI

1. Library / Marketing
2. Planning / Marketing
3. Marketing / planning / CI unit
4. CI units / planning

De locatie van personeel van competitive intelligence. Prescott schrijft in zijn artikel dat de ontwikkelingen in de ICT-sector de komende jaren interessant zijn en wellicht het beslissingscriterium van locatie van competitive intelligence personeel devalueren. Aangezien het artikel geschreven is in 1999 en de communicatiemogelijkheden dusdanig ontwikkeld zijn dat communicatie geen probleem meer is, concludeer ik dat dit beslissingscriterium inderdaad gedevalueerd is. Daarnaast zit er veel overlap in de opties die Prescott aandraagt, dit is ook een zwakte van dit beslissingscriterium. Dit leidt ertoe dat dit beslissingscriterium een wegingsfactor van een half krijgt.

Aan de hand van de beslissingscriteria zijn de wensen van de CRV vertaald. Welke informatie gewenst is, dat was al bepaald maar is nog niet geverifieerd.

3.1.3 Informatie

Het vooronderzoek heeft eenmalig data verzameld over concurrenten. Voor de vijf grootste concurrenten is dezelfde data verzameld. Echter is nooit gekeken of deze data ook daadwerkelijk gewenst is. Bij het begin van dit onderzoek is de gewenste informatie gedefinieerd aan de hand van Nataliya (2009) en het vooronderzoek.

Deze nieuw gedefinieerde lijst wordt toegevoegd aan de enquête. Gevraagd wordt aan de respondenten of deze data gewenst was. De wenselijkheid van deze informatie wordt geëvalueerd met de volgende schaal: no need, nice to have of must have. Daarbij is gevraagd naar de gewenste verzamelrequentie, dit aan de hand van de volgende schaal: ad hoc, jaarlijks, maandelijks en continu. Het bepalen van de gewenste informatie wordt dus gedaan door de lijst van het vorige onderzoek te combineren met Nataliya en de gecombineerde lijst te verifiëren. Deze verificatie is niet het hoofddoel van dit onderzoek en wordt daarom verder toegelicht in bijlage 2. De enquête bestaat dus uit de beslissingscriteria en de te verifiëren lijst. Nu kan bepaalde worden welke respondenten de enquête invullen.

3.1.4 Steekproefgrootte

CRV is een internationaal bedrijf met alleen in Nederland al 1300 medewerkers. Er moet een selectie voor steekproef gemaakt worden omdat iedereen vragen teveel werk is. De respondenten die gekozen zullen worden dienen een link te hebben met dit onderzoek. Dus de eerste eis is dat de respondent betrekking heeft of zal hebben in de toekomst met het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten. Hierdoor vallen medewerkers af de praktische werkzaamheden verrichten of onderzoek uitvoeren. Bij CRV wordt de marketing en innovatie vanaf het hoofdkantoor in Arnhem geregeld en de business units worden aangestuurd vanuit het hoofdkantoor. Daarom is de tweede eis dat de respondenten werken op de afdeling marketing en innovatie op het hoofdkantoor en niet bij een business unit. Deze twee restricties beperken het aantal respondenten tot zeven.

De betrokken personen op de afdeling marketing en innovatie hebben een diversiteit aan taken. De mensen sturen de business units aan en hebben daar vaak allen een eigen vakgebied. De vakgebieden die voorkomen zijn “branding, marketing, finance en product control”. Voor deze taken is dus informatie van de markt nodig en deze mensen zijn op dit moment individuele verzamelaars en gebruikers van informatie over concurrenten. De enquête is ontwikkeld en de respondenten zijn bepaald. De betrouwbaarheid en validatie van dit onderzoek kan nu bepaald worden.

3.1.5 Betrouwbaarheid & validatie

“Betrouwbaarheid en validatie worden gezien als de fundamentele voorwaarden om tot een gefundeerd sociaalwetenschappelijke analyse te komen” (Babbie, 2007, p. 146). Om betrouwbaarheid te realiseren kiest men vaak een hoog aantal respondenten. Hierdoor kunnen antwoorden gegeneraliseerd worden en kan er een patroon in de antwoorden ontstaan. (Babbie, 2007). Bij CRV is er sprake van een laag aantal respondenten, omdat merendeel van personeel geen betrekking heeft tot competitive intelligence. Omdat toch betrouwbaarheid en validatie te realiseren is er bij de enquêtes een uitleg gevraagd. De toelichting van de gemaakte keuze wordt gebruikt om de antwoorden te valideren. Door te vragen naar een toelichting, kan men kijken of de vraag verkeerd begrepen is. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid verhoogd. Dit aangezien een verkeerd begrepen vraag in het geval van CRV een grote afwijking zou geven. Deze afwijking wordt nu gecorrigeerd door de validatie aan de hand van de toelichting.

3.2 Analyse

Nu is bekend welke informatie men wil en hoe deze verzameld wordt. Uiteindelijk dient dit onderzoek geanalyseerd te worden om tot resultaten te komen. Hoe deze analyse eruit ziet wordt hier beschreven aan de hand van data verwerking en de bepaling van de gewenste situatie.

3.2.1 Data verwerking

Voor elk beslissingscriterium zullen er zeven antwoorden komen vanwege de zeven respondenten. Elke enquête zal gevalideerd worden door de keuze en uitleg naast elkaar te leggen. Heeft de betreffende persoon de vraag goed begrepen en een weloverwogen keus gemaakt of heeft deze de vraag verkeerd geïnterpreteerd. Bij een verkeerde interpretatie zal de betreffende respondent opnieuw benaderd worden. Dit valideren zal niet gebeuren aan de hand van de keuze maar op basis van de uitleg. Een afwijkende mening zal niet worden afgewezen.

Voor elk beslissingscriterium zijn er een aantal opties. Die waarden zijn bepaald aan de hand van de fasen. Aangezien de fasen een oplopende trap van competitive intelligence vormen is hier gekozen voor een oplopende puntenindeling. Er is gekozen voor een lineaire puntenverdeling om de evolutie van fasen

ook lineair gegaan is. Elke fase duurde globaal 10 jaar. (Prescott, 1999). Dit heeft geleid tot de volgende puntenverdeling.

- Optie fase 1; Data verzamelen = 1 punt
- Optie fase 2; Analyse = 2 punten
- Optie fase 3; Intelligentie = 3 punten
- Optie fase 4; kern capabiliteit = 4 punten

Iedere respondent heeft geeft antwoord en uiteindelijk hebben we zeven antwoorden. Indien nu 3 respondenten kiezen voor de optie fase 2 en 4 respondenten kiezen voor de optie van fase 3 dan zal de kwantitatieve uitkomst zijn: $2*2 + 5*3 = 19$ punten. Dit aantal delen door de zeven respondenten leidt tot $19/7 = 2,71$. In dit geval ronden we af naar boven en is de gewenste optie fase 3.

3.2.2. Bepaling gewenste situatie Prescott

In de vorige paragraaf is beschreven hoe de waarden van elk beslissingscriterium bepaald worden. Zo kunnen we voor elk beslissingscriterium een waarde bepalen. Maar niet alle beslissingscriteria wegen even zwaar. Bij de uiteenzetting van de beslissingscriteria is er een toelichting gegeven waarom sommige criteria toch een lichtere of zwaardere wegingsfactor krijgen. Echter, zullen de meeste beslissingscriteria een wegingsfactor van één krijgen. De beslissingscriteria die voor CRV lichter of zwaarder wegen, die zullen een andere wegingsfactor krijgen. Zie de resultaten daarvan in Tabel 4.

Beslissingscriteria	Wegingsfactor
1. Graad van formaliteit	1
2. Oriëntatie	1
3. Analyse	2
4. Attentie van top management	1
5. Link met beslissingsproces	1
6. locatie van personeel voor CI	0.5

Tabel 4: Wegingsfactoren van beslissingscriteria.

Nu kan de totale waarde voor competitive intelligence berekend worden. De tabel geeft al weer dat er een kwantitatieve beslissing genomen moet worden met verschillende wegingsfactoren. Er zal gebruik gemaakt worden van een “Multi-criteria decision analyse” (MCDA). De meest bekende MDCA zijn AHP. “Analytic hierarchy process” (Saaty, 1990) (Zanakis, Solomont, Wishart, & Dublish, 1998) en WSM “weighted sum model”

Uiteindelijk is er gekozen om WSM toe te passen. Dit model is wordt vaak omgeschreven als het simpelste MCDA model met gewichten maar dat komt voort uit het feit dat alle criteria uit dezelfde eenheid moeten bestaan. In het geval van CRV zijn de wegingsfactoren en de uitkomsten allemaal in dezelfde eenheid en mag WSM toegepast worden. Overige methodieken zijn geschikt voor ingewikkeldere vraagstukken en kunnen hier ook toegepast worden en dat zal leiden tot een goed antwoord. Echter wordt een simpel probleem dan ingewikkeld opgelost, dat heeft verder geen toevoegde waarde. De uiteindelijke score kan dus bepaald worden met de volgende wiskundige formule Vergelijking 1.

$$A_i^{\text{WSM-score}} = \sum_{j=1}^n w_j a_{ij}, \text{ for } i = 1, 2, 3, \dots, m.$$

Vergelijking 1: Weighted sum model

4.Resultaten

In het vorige hoofdstuk is de methodologie van dit onderzoek beschreven en de resultaten van dat onderzoek zullen in dit hoofdstuk gepresenteerd worden. In dit hoofdstuk wordt de derde onderzoeksvraag beantwoord, dat was: *Wat is de huidige en gewenste situatie bij CRV betreft het verzamelen, verspreiden en analyseren van informatie over concurrenten?*

4.1 Huidige situatie

In research design is uitgelegd dat er verkennende interviews zijn gehouden. Deze hadden als doel om de huidige situatie en gewenste situatie in beeld te brengen. Met alle zeven respondenten is een uur gesproken. Allereerst de resultaten voor de huidige situatie. Bij de interviews bleek dat geen van de zeven respondenten competitive intelligence kende.

De conclusie van de interviews was dat CRV nog niet bezig is met competitive intelligence en de respondenten het niet eens kennen laat staan doen. Het bleek dat er binnen CRV geen gestructureerde wijze is van data verzamelen. Zoals de respondenten omschreven, sporadisch werd er individueel informatie verzameld indien deze benodigd was. De huidige wijze van data verzamelen is ad hoc, individueel en de verzamelde informatie is binnen CRV versnipperd aanwezig. Er is dus geen sprake van competitive intelligence.

Om deze conclusie te kunnen vergelijken met de gewenste situatie, gebruiken we het model van Prescott. Daarom concretiseren we de huidige situatie ook met behulp van de zes beslissingscriteria. Gedurende de verkennende interviews is voldoende informatie verzameld om de beslissingscriteria te bepalen. Allereerst zal per beslissingscriterium beschreven worden wat de uitkomst van de interviews was. Dit wordt niet per respondent gedaan omdat de antwoorden bij de huidige situatie zo dicht bij elkaar liggen het een herhaling van argumenten wordt, dus zijn antwoorden gebundeld tot één antwoord.

4.1.1 Graad van formaliteit

Het bleek dat men competitive intelligence niet kende en dus is men niet bewust bezig competitive intelligence, bepaalde handelingen uit het model kunnen bij toeval uitgevoerd worden maar zijn dan informeel. Echter is men zich niet bewust van competitive intelligence en dus is er niemand formeel mee bezig. Ad hoc wordt er wel data verzameld maar ook dat is informeel.

4.1.2 Oriëntatie

Het niet bewust bezig zijn met competitive intelligence maakt dat de volgende eigenschap, oriëntatie, nog beperkt is. Gegeven dat er enkel ad hoc informatie gezocht wordt die noodzakelijk is voor een beslissing, concluderen we dat de oriëntatie tactisch is.

4.1.3 Analyse

De ad hoc data wordt gezocht voor eigen gebruik en niet daadwerkelijk geanalyseerd, het wordt eenmalig gebruikt in een beslissingsproces. Bij deze eenmalige beslissing kan een analyse zitten echter wordt deze analyse dan vluchtig uitgevoerd in het hoofd en niet uitgewerkt en gedeeld. Dit is enkel een interpretatie van de gevonden informatie. Een kwantitatieve of kwalitatieve analyse ontbreekt.

4.1.4 Top management attentie

Binnen CRV bleek competitive intelligence niet bekend en dit betekent ook dat er geen aandacht is van top management. Deze bemoeien zich niet met de ad hoc data verzameling.

4.1.5 Link met beslissingsproces

De link met het beslissingsproces is sterk aangezien er enkel data wordt verzameld voor een specifieke beslissing.

4.1.6 Locatie van personeel voor competitive intelligence

Er is geen competitive intelligence personeel binnen CRV aanwezig en dus is er geen sprake van een locatie.

De huidige situatie is hierboven uitgewerkt per beslissingscriterium. De uitkomsten zijn samen gevat in Tabel 5. Nu deze beslissingscriteria bepaald zijn blijkt dat CRV eigenlijk nog in de fase van 'data verzamelen' zit. Enkel het beslissingscriterium 'link met beslissingsproces' is al in de fase van intelligentie.

Beslissingscriteria	Huidige situatie
1. Graad van formaliteit	<i>Informeel</i>
2. Oriëntatie	<i>Geen oriëntatie</i>
3. Analyse	<i>Geen analyse</i>
4. Attentie van top management	<i>niet</i>
5. Link met beslissingsproces	<i>sterk</i>
6. locatie van personeel voor CI	<i>Geen CI personeel aanwezig</i>

Tabel 5: Huidige situatie per beslissingscriteria

Gedurende de interviews is er gevraagd naar de gewenste situatie. Echter leidde dat tot uiteenlopende wensen rondom de gewenste situatie. Dit komt doordat niet bekend is met competitive intelligence. De verkennende interviews zorgden voor voldoende inzicht in de huidige situatie maar weinig concreets rondom de gewenste situatie, daarom is er voor de gewenste situatie een enquête uitgevoerd.

4.2 Uitkomsten enquête

De uitkomsten van de enquête zullen in deze paragraaf gepresenteerd worden. Dit gebeurt per beslissingscriterium. Voor elk beslissingscriterium is een tabel te zien waarin elke respondent vertegenwoordigd is. De respondenten worden weer gegeven met nummers in plaats van namen, uit vertrouwelijk oogpunt.

4.2.1 Graad van formaliteit

De keuzes betreffende graad van formaliteit zijn weergegeven in Tabel 6. Het blijkt dat er binnen CRV wel behoefte is aan een bepaalde mate van formaliteit. Echter is er nog geen behoefte aan een volledig formeel netwerk

Graad van formaliteit	
	Keuze respondent
Informeel	2
Formele groepen vormen	1,3,5,6,7
Formeel	4
Integratie	<i>geen</i>

Tabel 6: Keuzes respondenten bij graad van formaliteit

4.2.2 Oriëntatie

De uitkomsten van oriëntatie zijn weer gegeven in Tabel 7. Het blijkt dat het merendeel van de respondenten een duidelijke oriëntatie wil, hierbij gaat de voorkeur uit naar een tactische oriëntatie. Ofwel informatie voor tactische beslissingen is gewenst.

Oriëntatie	
	Keuze respondent
Geen oriëntatie	3
Tactisch	1,2,6,7
Integratie van tactisch en strategisch	4,5
Strategisch	<i>geen</i>

Tabel 7: Keuze respondenten bij orientatie

4.2.3 Analyse

Wat analyse betreft zijn de volgende keuzes gemaakt, zie Tabel 8. Opvallend bij analyse is dat alle respondenten het nut van analyse inzien. Al blijft de nadruk liggen op een kwantitatieve analyse boven een kwalitatieve.

Analyse	
	Keuze respondent
Weinig tot geen analyse	<i>geen</i>
Beperkt kwantitatief	1,3,5,7
Kwantitatief en kwalitatief	4,2
Nadruk op kwalitatief	6

Tabel 8: Keuze respondenten bij analyse

4.2.4 Attentie van top management

De keuzes betreffende attentie van top management zijn weergegeven in Tabel 9. De attentie van het top management is niet bijzonder gewenst. Het merendeel van de respondenten kiest voor weinig of een beperkte attentie.

Attentie van top management	
	Keuze respondent
Weinig	2,6
Beperkt	1,3,5,7
Gemiddeld	4
Hoog	<i>geen</i>

Tabel 9: Keuze respondenten bij attentie van top management

4.2.5 Link met beslissingsproces

Wat de link met het beslissingsproces betreft zijn de volgende keuzes gemaakt, zie Tabel 10. De behoefte om competitive intelligence als input voor het beslissingsproces te gebruiken is beperkt. Indien er informatie benodigd is bij beslissingsproces dan koppelt men dit liever zelf.

Link met beslissingsproces	
	Keuze respondent
Weinig	2,5,7
Zwak	1,3,4
Sterk	6
Directe input	<i>geen</i>

Tabel 10: Keuze respondenten bij link met beslissingscriteria

4.2.6 Locatie van personeel voor competitive intelligence

De uitkomsten van de locatie van het personeel voor competitive intelligence zijn weergegeven in Tabel 11. De meningen zijn hier verdeeld maar er blijkt wel een voorkeur voor planning of marketing.

Locatie van personeel voor CI	
	Keuze respondent
Library / marketing	6
Planning / marketing	1,2,3
Marketing / planning / CI unit	4,5,7
CI units / planning	<i>geen</i>

Tabel 11: Keuze respondenten bij locatie van personeel of CI

De uitkomsten van de gewenste situatie betreffende de gewenste informatie is te vinden in bijlage 3.

4.2.7 Validatie

De enquêtes zijn hard copy ingevuld en gevalideerd door de toelichtingen van de mensen te lezen en te kijken of dit overeen komt met het gekozen antwoord. Indien de redenering in tegenstrijd was met het gekozen antwoord dan werd dit besproken met de betreffende persoon. Dit kwam slechts tweemaal voor. In beide gevallen was het betreffende beslissingscriterium analyse. In de uitleg bleek dat men een kwantitatieve en kwalitatieve analyse verwarde met een keuze tussen een cijfermatige analyse of niet cijfermatig. Dit terwijl de vraag is of men een vluchtige analyse wil of een hele uitgebreide analyse, kwantitatief of kwalitatief. Dit kort toegelicht te hebben is de vraag opnieuw beantwoord door beide respondenten.

4.3 Gewenste situatie

In de vorige paragraaf koos men voor per beslissingscriterium voor één optie. Deze opties waren gekoppeld aan fasen van Prescott en kunnen daarom direct vertaald worden naar de fasen van Prescott. Deze transformatie van opties naar fasen van Prescott is uitgevoerd. Deze resultaten zijn nu gezamenlijk gebundeld in Tabel 12. Hier valt af te lezen, het aantal respondenten dat voor één bepaald beslissingscriterium voor een bepaalde fase hebben gekozen.

	<i>Fasen van Prescott</i>			
	<i>Data verzamelen</i>	<i>Analyse</i>	<i>Intelligentie</i>	<i>Kern capaciteit</i>
1. Graad van formaliteit	1	5	1	0
2. Oriëntatie	1	4	2	0
3. Analyse	0	1	4	2
4. Attentie van top management	2	4	1	0
5. Link met beslissingsproces	3	3	1	0
6. locatie van personeel voor CI	1	3	3	0

Tabel 12: Uitkomsten enquête.

4.3.1 Dataverwerking

Zoals in hoofdstuk drie toegelicht heeft elk beslissingscriterium een viertal opties en daaraan gekoppeld zijn bepaalde waarden, een aantal punten. Het aantal punten was 1,2,3,4 voor respectievelijk optie 1,2,3,4. Nu begint de data verwerking met het bepalen van de score per beslissingscriterium, zie Tabel 13.

	<i>Data verzamelen</i>	<i>Analyse</i>	<i>Intelligentie</i>	<i>Kern capaciteit</i>	<i>Score</i>
<i>Aantal punten</i>	1	2	3	4	
1. Graad van formaliteit	1	5	1	0	14
2. Oriëntatie	1	4	2	0	15
3. Analyse	0	1	4	2	20
4. Attentie van top management	2	4	1	0	13
5. Link met beslissingsproces	3	3	1	0	12
6. locatie van personeel voor CI	1	3	3	0	16

Tabel 13: Uitkomsten enquête inclusief score per beslissingscriteria

4.3.2 Multi criteria analyse

Nu is voor elk beslissingscriterium een score berekend. De wegingsfactor van elk beslissingscriterium was al bepaald. Nu kan de WSM methode toegepast worden om de uitkomst te berekenen. Deze waarde, zal nu berekend worden voor CRV. Zie uitkomst in Tabel 14.

Beslissingscriteria	Wegingsfactor	Score	WSM- score
1. Graad van formaliteit	1	14	14
2. Oriëntatie	1	15	15
3. Analyse	2	20	40
4. Attentie van top management	1	13	13
5. Link met beslissingsproces	1	12	12
6. locatie van personeel voor CI	0.5	16	8
Totale WSM score			102

Tabel 14: Input voor WSM-methode

De score op de WSM-methode is 102. Dit getal moet nog vertaald worden naar een mate van competitive intelligence. Indien alle mensen telkens voor optie één zouden kiezen, dit betekent dat ze competitive tot het minimum willen houden, zou dit leiden tot een WSM-score van 6,5 punt. Indien iedereen voor optie 4 zou kiezen en competitive intelligence wil maximaliseren zou dat leiden tot 182 punten. Zie Tabel 15: Nu kan deze schaalverdeling behouden echter is een schaalverdeling van nul tot honderd veel overzichtelijk en daarom wordt de gewenste situatie van competitive intelligence omgerekend naar een schaal van 0-100. Dit wordt gedaan met de volgende berekening:

$$\frac{102 - 6.5}{182 - 6.5} * 100 = 54,416$$

	Score
Minimum CI	6,5
Gewenst CI	102
Maximum	182

Tabel 15: Schaal van competitive intelligence

Op een schaal van nul tot honderd is de gewenste situatie voor CRV 54,42. Om de betekenis van dit getal te bepalen, heeft het model van Prescott ook een schaal van nul tot honderd nodig. Deze schaal is te zien in Tabel 16. Aan de hand van deze tabel kunnen we de betekenis van de score van CRV bepalen. Een score van 54,42 had CRV. Dit betekent dat men net de overgang tussen fase 2 en 3 gehad heeft. De fase van intelligentie is dus gewenst. Deze gewenste situatie, zal de input vormen bij het vormgeven van het bedrijfsspecifieke proces van CRV.

0-25 punten	Data verzamelen
25-50 punten	Analyse
50-75 punten	Intelligentie
75-100 punten	Kern capaciteit

Tabel 16: Schaalverdeling fasen Prescott

4.3.3 Gewenste situatie

Uit de resultaten is gebleken dat voor CRV net fase 3 gewenst is, ofwel intelligentie. Intelligentie stond voor: ‘In deze fase speelt technologie al een belangrijke rol. De kwaliteiten in data verzamelen en analyseren zijn nu aanwezig, echter met behulp van ICT-technologie worden deze kwaliteiten nu verscherpt. ICT zorgt voor een versnelling in het competitive intelligence proces.’

De kwaliteiten voor verzamelen en analyseren moeten dus aanwezig zijn en dat dit alles versneld dient te worden met ICT. Omdat de gewenste situatie voor CRV het begin van fase 3 is, een score 54, is de versnelling door ICT nog niet volledig gewenst.

De gewenste situatie per beslissingscriteria is wederom het begin van fase 3. De nadruk bij de beslissingscriteria oriëntatie en analyse ligt op fase 2. De reden dat deze twee beslissingscriteria aangepast worden is dat dit overgangscriteria zijn. De overgang van tactisch (fase 2) naar strategisch (fase 4) voor oriëntatie en voor het beslissingscriterium analyse betreft het de overgang van en kwantitatief (fase 2) naar kwalitatief (fase 4). De nadrukken zullen dus liggen op tactisch en kwantitatief. Aan de hand van de gewenste fase intelligentie en de nadrukken kunnen we concluderen dat de volgende situatie gewenst is per beslissingscriterium, zie Tabel 17.

<i>Beslissingscriteria</i>	<i>Gewenste fase Intelligentie voor CRV</i>
<i>1. Graad van formaliteit</i>	formeel
<i>2. Oriëntatie</i>	Integratie van tactisch en strategisch, nadruk op tactisch.
<i>3. Analyse</i>	kwantitatief en kwalitatief, nadruk op kwantitatief
<i>4. Attentie van top management</i>	gemiddeld
<i>5. Link met beslissingsproces</i>	sterk
<i>6. locatie van personeel voor CI</i>	Marketing / planning / CI unit

Tabel 17: Gewenste situatie CRV per beslissingscriterium

In dit hoofdstuk is de huidige en gewenste situatie beschreven. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is het op te lossen probleem. In het komende hoofdstuk zal beschreven worden hoe dit probleem opgelost kan worden en hoe de gewenste situatie bereikt kan worden.

5. Conclusies & aanbevelingen

De huidige en gewenste situatie zijn bekend. In dit hoofdstuk zullen we de verschillen tussen beide situaties concluderen en deze oplossen door een methodiek van competitive intelligence voor CRV te ontwikkelen. Hiermee zal de laatste onderzoeksvraag beantwoordt worden. De vijfde onderzoeksvraag luidt: *Hoe ziet een methodiek voor het continu verzamelen, verspreiden en analyseren van data op bruikbare manier er uit voor CRV?*

5.1 Verschil huidige en gewenste situatie

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie zal besproken worden per beslissingscriterium en per beslissingscriterium zal een overbrugging ontwikkeld worden.

5.1.1. Graad van formaliteit

De huidige situatie van formaliteit is informeel en de gewenste situatie is formeel. Een toename in formaliteit is gewenst. Deze toename in formaliteit kan gerealiseerd worden door mensen bewuster te maken van competitive intelligence. Dit kan in eerste instantie door mensen bekend te maken met het model van competitive intelligence. De eerste stap in het bekender maken van competitive intelligence is mijn eindpresentatie binnen CRV. Hierdoor maken mensen kennis met competitive intelligence en zal er in de wandelgangen over gesproken worden. De tweede stap is een artikel in de interne nieuwsbrief over competitive intelligence. Hierbij zal ook de uitkomst van dit onderzoek herhaalt worden en de gewenste situatie gepresenteerd. Ten tweede zullen taken van competitive intelligence toegevoegd worden aan bepaalde functies. Dit betreft voornamelijk het verzamelen van informatie. Door dit te koppelen aan functies zoekt iedereen informatie in eigen specialisme. Bij het beslissingscriterium oriëntatie wordt dit verder toegelicht.

5.1.2. Oriëntatie

Op dit moment is er geen oriëntatie betreffende het verzamelen van informatie. De gewenste situatie bij CRV komt neer op het verzamelen tactische en strategische informatie met de nadruk op tactische informatie. Dit betekend dus informatie die benodigd is voor tactische beslissingen.

Om dit te concretiseren was er bij de enquête een lijst met informatie toegevoegd en daar moest men aangegeven hoe vaak men bepaalde informatie wou verzamelen en hoe graag men de informatie wou. Daarnaast mochten mensen wensen door geven, deze wensen werden toegevoegd aan de lijst. Uiteindelijk is een lijst ontstaan met de gewenste informatie. Deze lijst is te vinden in bijlage 4. Door informatie van deze lijst te verzamelen zorgt men ervoor dat de gewenste informatie wordt verzameld. Deze informatie zal verzameld worden door aan bepaalde functies bepaalde taken toe te wijzen, voornamelijk de taak dataverzameling. De gewenste informatie zal verzameld worden de bepaalde functies. De gewenste lijst van informatie wordt dus gekoppeld aan functies, zie koppeling wederom in bijlage 4. De gewenste oriëntatie was tactisch en dit is geconcretiseerd met de lijst met gewenste informatie

5.1.3. Analyse

Bij CRV wordt geen analyse uitgevoerd over de verzamelde informatie, toch blijkt zowel een kwantitatieve als kwalitatieve analyse gewenst. In de gewenste situatie wordt informatie dus of kwantitatief of kwalitatief geanalyseerd met de nadruk op kwantitatief. De verzamelde informatie moet in ieder geval geanalyseerd worden, of kwantitatief of kwalitatief. Om deze gewenste situatie te bereiken is ervoor gekozen om een nieuwe functie te creëren, namelijk de functie van informatieanalist. Deze specifieke competitive intelligence functie zal het gehele analyse proces uitvoeren. Aan deze functie

wordt gelijk de eindverantwoordelijkheid van competitive intelligence gekoppeld. Het is gewenst dat de persoon die de functie gaat uitvoeren ervaring heeft met competitive intelligence, daarom zal dit een extern iemand worden. De eisen voor dergelijke functie zijn onder ander een hbo/wo denkniveau, ervaring met competitive intelligence, analytische kwaliteiten en rapporterend vermogen. Deze functie zal alle verzamelde data analyseren op kwantitatieve of kwalitatieve manier en dan verspreiden binnen CRV. Het creëren van een functie draagt gelijk bij aan de formaliteit van competitive intelligence.

5.1.4. Attentie van top management

Aangezien CRV niet met competitive intelligence werkt is er geen attentie van het top management, de gewenste situatie is dat er attentie van het top management is. Gedurende het schrijven van het jaarverslag merkt de directie van CRV altijd aan dat er geen informatie aanwezig is. Door de invoering van competitive intelligence zal dit probleem verholpen worden en is deze informatie direct beschikbaar. Hier zal het top management bewust worden van competitive intelligence. Echter is dit maar sporadisch, namelijk één keer per jaar. Om attentie van het top management te behalen zal er met enige regelmaat gerapporteerd worden aan het topmanagement. Dit zal gecombineerd worden met de analyse, op moment dat de geanalyseerde informatie gedeeld wordt, zal deze informatie ook gedeeld worden met het top management. Ten eerste om hen bewust te maken en attentie te generen, ten tweede omdat het voor het top management ook bruikbare informatie bevat en kan helpen bij het maken van beslissingen.

5.1.5. Link met beslissingsproces

De link met het beslissingsproces bleek in de huidige situatie al sterk te zijn en de gewenste situatie is ook sterk dus voor dit beslissingscriterium is geen verschil en daarmee geen probleem en geen overbrugging nodig.

5.1.6. Locatie van personeel voor CI

Op dit moment was er binnen CRV geen competitive intelligence personeel aanwezig en dus geen locatie voor competitive intelligence personeel. De gewenste situatie bleek een drietal opties voor locatie over te laten, namelijk marketing, planning of een competitive intelligence unit. Er moet dus een keuze gemaakt worden uit deze drie. Er is gekozen voor marketing. Dit omdat marketing op het hoofdkantoor in Arnhem zit. Vanuit het hoofdkantoor worden de business units aangestuurd en deze zullen betrokken worden bij competitive intelligence, ze zijn onder ander benodigd bij het verzamelen van informatie. Het contact met business units is het gemakkelijkst vanuit het hoofdkantoor. Dus het contact dat competitive intelligence met de business units heeft zal hierdoor het gemakkelijkst verlopen. Daarnaast wordt het onderzoek hier uitgevoerd en ten slotte is de attentie van het top management hier het grootst omdat die ook in Arnhem zitten.

5.1.7 Conclusie

Hierboven is beschreven hoe de gewenste situatie per beslissingscriterium bereikt kan worden. Echter, hebben we nu een vijftal overbruggingen. Voor het beslissingscriterium link met beslissingscriterium was geen overbrugging nodig daarom vijf overbruggingen voor de zes beslissingscriteria. Deze overbruggingen zullen één of meerdere processtappen beïnvloeden. In de vorige paragrafen zijn de overbruggingen expliciet toegelicht, hieronder een samenvatting van de overbruggingen.

1. Overbrugging voor gewenste formaliteit
 - a. Formaliteit door introductie competitieve intelligence
 - b. Formaliteit door het toevoegen competitieve intelligence aan bestaande functies
 - c. Formaliteit door het creëren van nieuwe functies
 - d. Formaliteit door toewijzen van eindverantwoordelijkheid.
2. Overbrugging voor gewenste oriëntatie
 - a. Tactische informatie verzamelen
 - b. Informatie verzamelen aan de hand van bepaalde lijst
 - c. Informatie verzamelen door aangewezen functies
3. Overbrugging voor gewenste analyse
 - a. Voornamelijk kwantitatieve analyse, anders kwalitatief
 - b. Nieuwe functie creëren, persoon die alle analyses voor competitieve intelligence uitvoert
 - c. Toevoeging aan nieuwe functie, eindverantwoordelijkheid voor competitieve intelligence
4. Overbrugging voor gewenste attentie top management
 - a. Attentie top management door introductie van competitieve intelligence, nieuwe functie en rapportages
 - b. Beter afwegingsproces door aanwezigheid van geanalyseerde informatie (op alle niveaus)
5. Overbrugging voor gewenste locatie voor competitieve intelligence
 - a. Locatie is afdeling marketing op hoofdkantoor in Arnhem

De overbruggingen komen samen in het geïntegreerde model, ofwel de methodiek van competitieve intelligence voor CRV. Nu de overbruggingen bepaald zijn kunnen deze ingevuld worden in de methodiek van competitieve intelligence voor CRV. Elke overbrugging beïnvloed één of meerdere processtappen. Dit beïnvloeden betekent dat de overbrugging gerealiseerd worden binnen die processtap.

Bijvoorbeeld het analyseproces wordt beïnvloed door de overbrugging voor gewenste analyse. Zie hierboven de samengevatte overbrugging voor analyseproces. Dit betekent dus dat de analyse voornamelijk kwantitatief zal zijn, maar dat er in ieder geval een analyse plaats zal vinden. Ten tweede zal er nieuwe functie gecreëerd worden voor het analyseproces, deze nieuwe functie zal alle analyses uitvoeren en eindverantwoordelijk voor competitieve intelligence draaien. Op deze manier zal het analyseproces beïnvloed worden door de overbruggingen. De overbruggingen vormen nu eigenschappen van het analyseproces. De overige processen worden op dezelfde wijze beïnvloed door te gevonden overbruggingen. Uiteindelijk wordt elke processtap geconcretiseerd aan de hand van de gevonden overbruggingen. Op deze manier krijgt het proces van competitieve intelligence bedrijfsspecifieke kenmerken. Dit leidt tot de methodiek van competitieve intelligence voor CRV, zie resultaat Figuur 4.



Figuur 4: Methodiek voor CRV

De methodiek voor CRV is bepaald en weergegeven in Figuur 4. De methodiek bestaat uit vier processtappen, beginnend met het organisatieproces. Het organisatieproces is specifiek afgestemd voor CRV. Dit door bepaald te hebben welke informatie daadwerkelijk gewenst is voor CRV. Het verzamelen van deze informatie zal toegewezen worden aan specifieke functies. Het analyseproces is voor CRV voornamelijk gericht op een kwantitatieve analyse. Hiervoor zal een extern iemand aangenomen worden. Hierdoor krijgt het proces van competitive intelligence gelijk iemand die eindverantwoordelijk is. Bij het afwegingsproces is voornamelijk de attentie van het top management belangrijk. Hierdoor krijgt men een betere aansturing van het bedrijf doordat er betere beslissingen worden genomen door aanwezigheid van betere informatie. Het voordeel van betere beslissingen geldt voor alle hiërarchielagen. Het bestaande beslissingsproces behoeft geen wijzigingen. Dit alles leidt tot de gewenste formaliteit betreffende de ontwikkelde methodiek. De gehele methodiek zal uitgevoerd worden op de afdeling marketing op het hoofdkantoor te Arnhem.

5.1.8 Implementatieplan

Het implementeren van de ontwikkelde methodiek van competitive intelligence voor CRV heeft tijd nodig. Het is namelijk onmogelijk om alle processtappen in een keer in te voeren. Dit omdat bijvoorbeeld een analyse zonder verzamelde informatie niet mogelijk is. Het implementatietraject heeft dus voor langere termijn begeleiding nodig. Voor de analysefase zou een nieuwe functie gecreëerd worden voor CRV. De eerste implementatiestap zal zijn dat deze functie opgericht wordt. Deze functie wordt uitgebreid met de taak van het begeleiden van het implementatieproces. Het implementeren zal in het begin veel tijd kosten, echter er is dan nog geen verzamelde informatie om te analyseren dus is deze tijd beschikbaar binnen de functie informatieanalist. Gewenst is iemand met kennis van competitive intelligence en intern zijn die niet beschikbaar dus zal er een extern iemand aangetrokken. Dit is dus de eerste stap in het implementatieplan.

Indien er een extern iemand is aangetrokken, kan deze de methodiek verder implementeren. Dit komt neer op het organiseren van organisatieproces, beginnend met het zorgen dat mensen daadwerkelijk data verzamelen. Eventueel bijsturen welke data verzameld wordt en door wie. Vervolgens zelf de analyse uitvoeren. Daarna moet de betreffende persoon de laatste twee processen opstarten en in goede banen leiden waarbij het voornamelijk van belang is dat het top management bewust gemaakt wordt van de voordelen van competitive intelligence.

5.2 Conclusie

In dit onderzoek is een specifieke methodiek van competitive intelligence voor CRV ontwikkeld. Dit is gedaan door de wensen van CRV te vertalen met behulp van het model van Prescott. Deze wensen hebben het proces van competitive intelligence beïnvloed. Uiteindelijk is er een specifiek proces voor CRV ontwikkeld, bestaande uit de volgende processtappen; organisatieproces, analyseproces, afwegingsproces en beslissingsproces.

Het organisatieproces is specifiek afgestemd voor CRV. Dit door bepaald te hebben welke informatie daadwerkelijk gewenst is voor CRV. Het verzamelen van deze informatie zal toegewezen worden aan specifieke functies. Het analyseproces is voor CRV voornamelijk gericht op een kwantitatieve analyse. Hiervoor zal een extern iemand aangenomen worden. Hierdoor krijgt het proces van competitive intelligence gelijk iemand die eindverantwoordelijk is. Bij het afwegingsproces is voornamelijk de attentie van het top management belangrijk. Hierdoor krijgt men een betere aansturing van het bedrijf doordat er betere beslissingen worden genomen door aanwezigheid van betere informatie. Het voordeel van betere beslissingen geldt voor alle hiërarchielagen. Het bestaande beslissingsproces behoeft geen wijzigingen. Dit alles leidt tot de gewenste formaliteit betreffende de ontwikkelde methodiek. De gehele methodiek zal uitgevoerd worden op de afdeling marketing op het hoofdkantoor te Arnhem.

Er is een methodiek van competitive intelligence voor CRV ontwikkeld. Kunnen we concluderen dat hiermee de hoofdvraag beantwoord is? Allereerst een herhaling van de hoofdvraag, de hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

“Hoe kan er voor CRV een methodiek ontwikkeld worden voor het continu verzamelen van informatie over concurrenten, het verspreiden van deze informatie en het analyseren van deze informatie, op een manier dat de informatie efficiënt wordt gebruikt?”

Met de ontwikkeling van de methodiek is ervoor gezorgd dat er gewenste informatie over concurrenten verzameld wordt. De informatie wordt vervolgens geanalyseerd door een informatieanalist. Na de analyse wordt deze informatie gedeeld door de informatieanalist. Het afwegingsproces en beslissingsproces zorgen dat de informatie daadwerkelijk gebruikt wordt. Men kan dus concluderen dat de informatie verzameld, verspreid en geanalyseerd wordt op een manier dat de informatie uiteindelijk efficiënt gebruikt wordt. De ontwikkelde methodiek van competitive intelligence voor CRV beantwoordt daadwerkelijk de hoofdvraag van dit onderzoek.

5.3 Discussie

Nu de conclusie van dit onderzoek is bepaald zullen afsluitend nog een aantal limitaties, praktische aanbevelingen en theoretische aanbevelingen van dit onderzoek gepresenteerd worden.

5.3.1 Limitaties

Een limitatie van het huidige onderzoek is dat het enkel gericht is op informatie over concurrenten. Informatie over externe omgevingsfactoren en interne informatie worden niet meegenomen in dit model. De focus van dit onderzoek lag op concurrenten. Deze limitatie komt voort uit de definiëring van informatie in het eerste hoofdstuk. Hier is de afbakening ontstaan.

Een andere limitatie is het tijdsbestek van tien weken wat voor dit onderzoek staat. Verder bleken maar zeven respondenten een relevante bijdrage te kunnen leveren aan dit onderzoek en dit aantal was dus ook gelimiteerd. Dit komt de validiteit van het onderzoek niet ten goede.

De huidige situatie is in beeld gebracht met behulp van verkennende interviews en de gewenste situatie aan de hand van enquêtes. Door de verschillende surveytechnieken zou een verschil kunnen ontstaan in de kwaliteit van de resultaten, er zou een responsvertekening op kunnen treden. Het verschil tussen de huidige en gewenste situaties zou hierdoor veranderen en er zou dus een vertekend beeld kunnen ontstaan.

Het onderzoek is ook gelimiteerd tot het hoofdkantoor, doordat de business units deels zelfstandig opereren. Het onderzoek is uitgevoerd op deze afdeling en conclusies worden ook op het hoofdkantoor geïmplementeerd. De business units zijn niet direct betrokken, dat is op dit moment nog een limitatie.

Een andere limitatie van dit onderzoek is de conservatieve agrarische sector. Veel methodieken ontwikkelen een internetmethodiek. Echter is de agrarische sector op dit moment nog niet zover.

5.3.2 Praktische aanbevelingen

De eerste praktische aanbeveling is het aannemen van een medewerker die de analyse gaat uitvoeren en het implementatieproces gaat begeleiden. Er moet dus een vacature opgesteld worden met de wensen, er dient goedkeuring voor de vacature geregeld te worden en de vacature dient uitgegeven te worden.

De eisen voor dergelijke functie zijn onder ander een hbo/wo denkniveau, ervaring met competitive intelligence, analytische kwaliteiten en rapporterend vermogen. De functie bevat het implementeren van competitive intelligence, analyseren van verzamelde informatie en het dragen van eindverantwoordelijkheid van competitive intelligence. Hierop volgend dient het sollicitatieproces doorlopen te worden om een geschikte kandidaat te vinden.

Een tweede aanbeveling is het creëren van een algemene opslagmethodiek. Bij CRV zijn er wel een aantal opslagmethodieken ontwikkeld, maar deze werken matig. Het merendeel van het personeel gebruikt het niet of zelden. Dus of de huidige methoden stimuleren en eventueel verbeteren of een andere (praktische) opslagmethodiek zoeken. Want verzamelde informatie zou te allen tijde beschikbaar moeten zijn, dit verhoogt het rendement van de gevonden data.

Een derde aanbeveling is het organiseren van informatiedoorstroming. Deze taak is op dit moment onderverdeeld bij de functie informatieanalist. Echter kan de gehele informatiedoorstroming binnen CRV beter geregeld worden en de interne informatiedoorstroming kan duidelijk verbeterd worden.

Een volgende praktische aanbeveling is het verder doorvoeren van het competitive intelligence model. Op dit moment is er een begin gemaakt met de invoering van het model bij CRV. Maar degene met de beste informatie zal het meeste competitief zijn. Het verder doorvoeren van competitive intelligence zal leiden tot een snellere verwerking van informatie tot intelligence. De laatste stap dan zal competitive intelligence een leidraad voor het bedrijf worden. Deze beide stappen zal de competitiviteit ten goede komen maar zou op dit moment een te grote stap zijn. Daarvoor is het een aanbeveling voor CRV om door te gaan met het invoeren van het competitive intelligence model.

Het huidige model kan nog verder doorgevoerd worden maar kan ook verbreed worden met omgevingsfactoren. Ofwel niet enkel naar concurrenten kijken maar ook zaken als nieuwe technologieën, economische omstandigheden, overheidsinvloeden en sociale factoren. Door een bredere oriëntatie wordt er meer data verzameld en meer data verwerkt tot intelligentie. Door betere aanwezige informatie zal nog beter ingespeeld kunnen worden op de omgeving en voordelen behaald worden.

Als laatste aanbeveling wordt het business intelligence model aangedragen. Dit is een soortgelijk model als competitive intelligence maar dan intern gericht. Net als vorige aanbeveling is dit ook verbreding van het model. Echter niet verbreding betreft verzamelen van externe informatie maar verbreding intern. Door te kijken naar interne kwaliteit en zwaktes kunnen deze beter afgestemd worden op omgeving. Het huidige onderzoek betreft enkel externe informatie over concurrenten. Het doel van business intelligence is om interne data te gebruiken en hier zowel competitief voordeel uit te halen en het effectiever laten functioneren van een organisatie. Dit voordeel kan behaald worden met business intelligence en daarom wordt business intelligence aanbevolen voor CRV.

5.3.3 Theoretische aanbevelingen

Er kan theoretisch onderzoek gedaan worden naar opslagmethodieken. Er is in de literatuur nu geen koppeling tussen competitive intelligence en opslagmethodieken. Echter indien de verzamelde informatie verwerkt is tot intelligentie is het wenselijk dat deze intelligentie te allen tijde voor iedereen beschikbaar is. Hierdoor is alle verzamelde intelligentie constant beschikbaar. Op dit moment kan zoiets geregeld worden via bestaande opslagmethodieken. Echter het model van competitive intelligence uitbreiden met een opslagmethodiek zou van toegevoegde waarde zijn.

Het delen van de verzamelde informatie wordt niet behandeld in het model van competitive intelligence. Veelal wordt er geschreven over het delen van informatie maar nooit hoe men dat concreet kan regelen. In het boek schrijven Joseph en Rodenberg zelfs dat iedereen de informatie moet krijgen die gewenst is en niet alles. (Joséph & Rodenberg, 2007) Er wordt dus niet collectief data gedeeld maar specifieke data voor specifieke personen. Echter hoe dit mogelijk gemaakt kan worden ontbreekt in elke literatuur. Het delen van data is de globale term die vaak voorkomt maar nooit gedefinieerd of geconcretiseerd wordt in verband met competitive intelligence. Dus een aanbeveling is literatuur over het delen van informatie met behulp van competitive intelligence.

In de literatuur is weinig bekend over wat wenselijk is voor een bedrijf betreffende competitive intelligence. De evolutietheorie van Prescott is hiervoor gebruikt. Deze theorie gebruikt onder ander nog locatie van competitive intelligence als criterium. Met de moderne technologieën is locatie niet langer een directe bottleneck voor communicatie. Er zou literatuur geschreven kunnen worden over het afstemmen tussen competitive intelligence en het bedrijf. Factoren die dit beïnvloeden zijn onder ander de intensiteit van concurrentie en informatiebehoefte. Eventueel aanvullend met oriëntatie, analyse uit het model van

Prescott. Hierdoor zou je een actueler model krijgen voor het bepalen van de gewenste mate van competitive intelligence.

Een laatste aanbeveling is het schrijven van een complete methodiek van competitive intelligence. Een complete methodiek betekent dus een beschrijving van het proces van competitive intelligence, bij voorkeur uitgebreid met opslagmethodiek en technieken voor het delen van informatie. Deze literatuur zou aangevuld kunnen worden met het bepalen van de gewenste mate van competitive intelligence en hoe deze gewenste mate gerealiseerd kan worden. Dan zou een bedrijf een duidelijk handvat krijgen voor het bepalen van de gewenste mate en het realiseren van de gewenste mate van competitive intelligence binnen het bedrijf.

Bibliography

- Babbie, E. (2007). In *The Practice of Social Research* (p. 146). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Bergeron, P., & Hiller, C. A. (2001). Competitive Intelligence. *Annual review of information science and technology*, 353-390.
- Bernhardt, D. C. (1994). I want it fast, factual,actionable'- Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs. *Long Range Planning*, 12-24.
- Boddy, D. (2008). *Management An Introduction*. Harlow: Pearson education limited.
- Boudewijn, M. v., & Rodenberg, J. H. (2007). Marketing intelligence as a strategic capability for outperforming competition.
- C.S.Fleisher, & B.E.Bensoussan. (2007). *Business and competitieve analysis*. New Jersey: Pearson education.
- Chen, H., Chau, M., & Zeng, D. (2002). CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web. *Elsevier*.
- CRV. (2011). *De vijf grootste concurrenten in beeld*. Arnhem: CRV.
- Daft, R. L. (2008). New era of management. In R. L. Daft, *New era of management* (pp. 247-249). Mason: Thomson.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizations information requirements, media richness and structural determinants. *Management science*, 32-44.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in the interfirm relationships. *Elsevier*, 1-23.
- Fahey, Liam, & King, W. R. (1977). Environmental scanning for corporate planning. *Business horizons*, 61-77.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2006). Delivering the message. In F. press, *Business and competitive analysis* (pp. 59-61). Washington: Pearson.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2002). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New York: Upper Saddle River.
- Freyr. (2012). *Freyr*. Retrieved from Freyr: <http://www.freyr.nl/>
- Horneman, M. (2011, april 15). Omtrent CRV en competitieve intelligence. (L.J.H.Gerrits, Interviewer)
- Jackson, S., Joshi, A., & Erhard, N. (2003). Recent research on team and organization diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 801-830.
- Joséph, H., & Rodenberg, R. (2004). *Enterprise Intelligence*. Delft: Eburon Publishers.
- Joséph, H., & Rodenberg, R. (2007). *Competitive intelligence and senior management*. Delft: Eburon Acedemic Publishers.

- L. Cartwright, D., Boughthon, P. D., & Miller, S. W. (1995). Competitive intelligence systems: relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of managerial issues*, 1-9.
- Miller, T., & Panjikaran, K. (2001). *Studies in comparability: the propensity scoring Approach*. Madison: Nielsen center for marketing research.
- Nataliya. (2009). *Concurrentieanalyse maken*. Retrieved 09 11, 2012, from LeerWiki:
http://www.leerwiki.nl/Concurrentieanalyse_maken
- Pohekar, S., & Ramachandran, M. (2004). Application of multi-criteria decision making to sustainable energy planning - a review. *Renewable and sustainable energy reviews*, 365-381.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that strategy. *Harvard business review*, 79-93.
- Powerfulgenetics. (2012). *Powerfulgenetics*. Retrieved from Powerfulgenetics:
<http://www.powerfulgenetics.com/>
- Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence; designing a process for action. *APIVP*, 37-52.
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European school of management*, 552-559.
- Roy, B. (1991). The outranking approach and the foundations of electre methods. *Theory and decision*, 49-73.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierachy process. *European journal of operational research*, 9-26.
- vanDale. (n.d.). woordenboek Nederlands. 2012.
- Zanakis, S. H., Solomont, A., Wishart, N., & Dublish, S. (1998). Multi-atribute decision making: A simulation comparision of select methods. *European journal of operations research*, 507-529.
- Zanasi, A. (2001). *Competitive intelligence through data mining public sources*. Italy: IBM corporation.

Bijlage 1: Verkennende interviews voorbereiding

1) Welke onderzoeksvragen wil ik beantwoorden?

- a. Onderzoeksvraag 1: *Wat is de huidige situatie bij CRV betreffende het verzamelen van data?*
- b. Onderzoeksvraag 2: *Welke factoren en criteria zijn voor CRV belangrijk rondom het verzamelen van data over concurrenten?*
- c. Onderzoeksvraag 3: *Welke data heeft CRV daadwerkelijk nodig?*

Wat het onderzoek betreft mag de respondent wel het doel van het onderzoek weten, dit zal geen invloed hebben op de antwoorden die men geeft bij het interview. De bovenstaande vragen wil ik voornamelijk in de diepte beantwoord zien, ik wil daadwerkelijk te weten komen wat de huidige situatie is, welke factoren en data belangrijk zijn en wat gewenst is

2) systematiek van vragen

Allereerst zal de vraag rondom de benodigde data gevraagd worden, dan nemen we in acht welke informatie aanwezig is en wat er verzameld moet worden. Hierbij krijg ik een idee van huidige en gewenste situatie. Vervolgens verifieer ik de huidige methodiek van data verzamelen met de vraag naar de huidige situatie van data verzameling. Tot slot zal de betreffende persoon gevraagd worden naar zijn of haar wensen rondom data verzameling. Ik zal de vragen stellen als open vragen stellen zodat men bewust met eigen inbreng moet komen, hierdoor zal men niet in de gevraagde richting antwoorden.

3) structuur interview

Het interview is meer dan enkel het stellen van een paar vragen dus ik beschrijf hieronder kort de structuur die ik bij het interview zal houden. Ik zal de volgende onderwerpen bespreken in de onderstaande volgorde.

- a. *doel van het onderzoek*; Hier leg ik uit wat het doel van het onderzoek is, dit doe ik door te vertellen aan de hand van mijn onderzoek. Aanleiding tot onderzoek, doelstelling.
- b. *reden van de interviews*; Dit loop samen met punt a, hierbij vertel ik dat ik bepaalde informatie nodig heb voor mijn onderzoek en deze hoop te verzamelen met behulp van interview.
- c. *reden om juist de betreffende personen te vragen*; zie toelichting bij bepaling steekproef in hoofdstuk 3, deze uitleg vertel ik de betreffende personen ook.
- d. *Tijdsduur*; Even de persoon kort vertellen dat het interview waarschijnlijk een uur duurt.
- e. *de vragen zelf*; hier worden de vragen besproken en is het interview gaande.
- f. *Vragen respondent*; Vragen of de respondent nog vragen heeft.
- g. *Afsluiting*; Waar kan men terecht met vragen? Meedelen dat mensen mij dus altijd kunnen mailen als er later vragen ontstaan en uiteindelijk bedanken voor de medewerking aan interview.

4) Doel interview

Het interview heeft als algemene doel het verzamelen van informatie over CRV. Dus wat voor zaken zijn belangrijk in de ogen het bedrijf. De voornaamste informatie die ik wil verzamelen betreft de bovenstaande vragen, deze wil ik beantwoord krijgen. Als ik een persoon ga interviewen wil ik te weten komen welke data de betreffende persoon heeft, welke data deze persoon wenst en ook doorvragen welke informatie mensen ook daadwerkelijk nodig heeft. Zodat er gericht gezocht kan worden naar informatie en deze later ook daadwerkelijk gebruikt kan worden.

Vervolgens wil ik weten komen hoe personen denken over het verzamelen van data. Vinden ze de huidige situatie al optimaal of zijn ze van mening dat er ruimte is voor verbetering en welke factoren kunnen dan beter en wat functioneert wel juist. Wat is belangrijk in de ogen van de respondent rondom het verzamelen van data.

Tot slot is het handig om een beeld te schetsen over hoe mensen de informatie graag krijgen aangeleverd, kwalitatief, kwantitatief of toepast aan de hand van methodieken en dus direct uit leesbaar. En zo ja, welke methodieken zouden dan de voorkeur hebben.

Bijlage 2: De enquête

Goedemorgen,

Enige tijd geleden hebben wij al eens een gesprek gevoerd in verband met mijn stage opdracht over competitive intelligence. De focus van mijn opdracht lag op concurrenten en heb dan ook gesproken over welke informatie over concurrenten u nodig hebt en heeft.

Nu heb ik wederom uw hulp nodig. Gedurende mijn onderzoek heb ik een hele lijst gemaakt met informatie die eventueel de output van het model kan vormen, echter om het model concreter te maken voer ik een tweede selectie uit.

Nu is mijn vraag dus of u in wilt vullen welke informatie voor u **persoonlijk** bruikbaar zou zijn over concurrenten. Als schaal voor bruikbaarheid heb ik gekozen voor: no need, nice to have of must have. Bij de categorieën nice to have en must have heb ik nog een frequentie-indeling gemaakt, hoe vaak zou u de betreffende informatie willen weten. De opties hier zijn: ad hoc, jaarlijks, maandelijks en continu. Daarnaast heb ik nog een tweede tabel. Dit betreft een aantal beslissingscriteria om de gewenste situatie te bepalen. Ik wil ook vragen of u de gewenste waarden voor elk criteria wilt invullen en kort toelichten.

Bij deze alvast dank voor het invullen van de onderstaande tabellen.

Met vriendelijke groet,

Berthold Gerrits

Gathering information	No need	Nice to have				Must have			
		Ad hoc	Yearly	Monthly	continue	Ad hoc	Yearly	Monthly	Continue
Global level									
Local level (per BU)									
<u>Background information</u>									
General description									
Location/geography									
History									
Key events									
Major transactions									
Ownership structure									
Mission/vision									
Price, product, place and promotion									
<u>Strategy</u>									
Developments last years									
Positioning									
Future plans									
Goals, objectives									
Corporate portfolio									

Core competences									
Strengths and weaknesses									
Position grids (value for money ; portfolio)									
Gathering information	No need	Nice to have				Must have			
		<i>Ad hoc</i>	<i>Yearly</i>	<i>Monthly</i>	<i>continue</i>	<i>Ad hoc</i>	<i>Yearly</i>	<i>Monthly</i>	<i>Continue</i>
<u>Financial</u>									
Financial statements									
Revenues									
Profit									
Ratio analysis									
Cash flow analysis									
<u>Marketing</u>									
Marketing expenditures									
Target customers/markets									
Market segmentation									
Marketing strategies(s)									
Branding and image									
- Communication, internet-magazines-social media									
- Advertising / promotions									
- Quality, embedded customer value									
- Pay off									
Customer service emphasis									
- added value, price, customer relation, service level									
Tone of voice									
Brand values									
<u>Technology</u>									
R&D expenditures									
Technology in-house									
R&D expertise									
Actual developments									
Proprietary technology/patents									
Access to outside, alliances,									
- Joint ventures									
<u>Products/services</u>									
Type of products/services									
Product portfolio									
Projected new products/services									
Current market shares by product group									
- Genetics, service, info or combined									

Geographical markets-product combinations									
Customer satisfaction									
Sperm offer									
Waiting bulls									

Overige opmerkingen of ontbrekende ‘must have’s’ in uw ogen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Voor enquête deel 2;

Z.o.z.

Deel 2 van de enquête.

Verder vraag ik u om in de onderstaande tabel telkens een van de opties te kiezen. Dit is bedoeld om een beter beeld te krijgen van de gewenste situatie voor CRV. Tevens wil ik u vragen om uitleg te geven voor de gemaakte keuzes.

Factor	Eigenschap factor	Opties
Efficiëntie	Degree of formality	Informal / Emerging formal units / formal / Integration of formal en informal
	Orientation	Tactical / Tactical / Mixed /strategic
	Analysis	Little or none / Limited quantitative / Quantitative and qualitative / Qualitative emphasis
	Top management attention	Low / Limited / Moderate / High
	Link to decision process	Little / Weak / strong / Direct input
	Location of CI	Library / Marketing / Planning / CI unit

Toelichting keuze Degree of formality

.....

.....

.....

.....

Toelichting keuze Orientation

.....

.....

.....

.....

Toelichting keuze Analysis

.....

.....

.....

.....

Toelichting keuze Top management attention

.....

.....

.....

.....

Toelichting keuze link to decision process

.....

.....

.....

.....

Toelichting keuze location of CI

.....

.....

.....

.....

Bijlage 3: Uitgewerkte enquête

Gathering information	No need	Nice to have				Must have			
		Ad hoc	Yearly	Monthly	continue	Ad hoc	Yearly	Monthly	Continue
Global level	M,E					I,R,B,T	S		
Local level (per BU)	M,E					I,R,B,T	S		
<u>Background information</u>									
General description		I,T	M,E			R,B,S			
Location/geography		I,T	M,E			R,B,S			
History		I,T	M,E			B R,S			
Key events		I	T,E	B		R,M,S			
Major transactions		I	M,T,E			R,S			B
Ownership structure		T	M,E			I R,B,S			
Mission/vision		T,E				I R,B,M,S			
Price, product, place and promotion			B,T,E			I R,S	M		
<u>Strategy</u>									
Developments last years		I,B,M ,E	T			R,S			
Positioning		E				I,R,B,T, S	M		
Future plans		I,E				R,B,M,T ,S			
Goals, objectives			E			I,R,B,M, T,S			
Corporate portfolio		I	M,E			R,B,T,S			
Core competences		I,E				B R,M,T,S			
Strengths and weaknesses		I,E				B R,M,T,S			
Position grids (value for money ; portfolio)		I	M,E			B R,S			T
<u>Financial</u>						I			
Financial statements	I,B,M, E		R,T,S						
Revenues	I,B,M, E		R,T,S						
Profit	I,M,E		R,B,T,S						
Ratio analysis	I,B,M, E		R,T,S						
Cash flow analysis	I,B,M, E		R,T,S						
<u>Marketing</u>									
Marketing expenditures			I,R,B,M, E,S						

Gathering information	No need	Nice to have				Must have			
		Ad hoc	Yearly	Monthly	continue	Ad hoc	Yearly	Monthly	Continue
Target customers/markets			B,M,T,E				I,R,S		
Market segmentation		I	B,M,T,E				R,S		
Marketing strategies(s)			B,M,T,E				I,R,S		
Branding and image	I		T,E				R,B,S	M	
- Communication, internet-magazines-social media	I,R,E						B	M,T,S	
- Advertising / promotions	I,R,E		B			T		M,S	
- Quality, embedded customer value	I,R,E		B,M				T,S		
- Pay off	I,R,E					T	B,S	M	
Customer service emphasis			M,E			I	R,B,T,S		
- added value, price, customer relation, service level	R		M,E			I	B,T,S		
Tone of voice	I,E					T	R,B,S	M	
Brand values	I,E					T	R,B,S	M	
<u>Technology</u>									
R&D expenditures	B,M	E	I,R,T,S						
Technology in-house	B,M	I,E	R,T,S						
R&D expertise	B,M	E	R,T,S			I			
Actual developments	M	E	T,S			I	R	B	
Proprietary technology/patents	B,M	I,T,E	S				R		
Access to outside, alliances,	B,M	T,E				I	R,S		
- Joint ventures	R,M	T,E				I	S	B	
<u>Products/services</u>									
Type of products/services	M,E						R,T,S	I,B	
Product portfolio	B,M,E						R,T,S	I	
Projected new products/services	M,E						R	I,B,T,S	
Current market shares by product group	B,M	E					R,T,S	I	
- Genetics, service, info or combined	B,M	E					R,S	I,T	
Geographical markets-product combinations	M	I,E	B				R,T,S		
Customer satisfaction	I,M	E	B			T	R,S		
Sperm offer	I,R,B,M,E						T,S		
Waiting bulls	I,R,B,M,E					T	S		

Legenda:

I= Ilse; R= Roel; B= Bertil; S=Sijne; T= Theo; E=Evelyn; M= Marjolein

(de uitwerking van 2e deel van enquête is besproken in het verslag in hoofdstuk 4)

Bijlage 4; Must have information

Aan de hand van de uitgewerkte enquête is bepaald wat de must have information is. Dit is informatie die door minimaal drie personen als must have betiteld word.

Must have informatie per concurrent	Continuïteit	Functie
Global level	Regular focused	Global manager
Local level (per BU)	Ad hoc	all
Ownership structure	Ad hoc	Communicatie specialist
Mission/vision	Regular focused	Brand manager
Price, product, place and promotion	Regular focused	Marketing manager
Positioning	Continue focused	Marketing manager
Future plans	Regular focused	Strategie bepaler
Goals, objectives	Regular focused	Strategie bepaler
Corporate portfolio	Regular focused	Strategie bepaler
Core competences	Regular focused	Strategie bepaler
Strengths and weaknesses	Regular focused	Marketing manager
Position grids (value for money ; portfolio)	Regular focused	Marketing manager
Branding and image	Continue focused	Brand manager
- Communication, internet-magazines-social media	Regular focused	Communicatie specialist
- Pay off	Continue focused	Brand manager
Customer service emphasis	Regular focused	Communicatie specialist
- added value, price, customer relation, service level	Ad hoc	Communicatie specialist
Tone of voice	Regular focused	Brand manager
Brand values	Regular focused	Brand manager
Actual developments	Ad hoc	Marketing manager
Type of products/services	Continue focused	Mark specialist
Product portfolio	Regular focused	Mark specialist
Projected new products/services	Continue focused	Marketing manager
Current market shares by product group	Regular focused	Marketing manager
- Genetics, service, info or combined	Continue focused	Marketing manager

Tabel 18: Data voor CRV met de frequentie en verzamelaars