

Why do organizations need to increase their strategic intelligence quotient (IQ)?

Kimiz Dalkir

Associate Professor and Director at McGill University's School of Information Studies, PhD in Educational Technology from Concordia University, Canada; orcid.org/0000-0003-3120-6127; kimiz.dalkir@mcgill.ca.

What is strategic intelligence? John R. Wells, in his book *Strategic IQ: Creating Smarter Corporations*, defines strategic intelligence as “the capacity to adapt to changing circumstances, as opposed to blindly continuing on a path when all the signals in your competitive environment suggest you need to change course”. He investigated why companies fail and found that they often recognized a problem but their rigid organizational structure prevented them from solving the problem. The early warning signs of failure are often detected but not acted upon in a timely manner. If we look at successful companies and compare them to unsuccessful ones, we can see that one critical success factor is the capacity to tolerate and learn from failure. Lessons learned are an integral part of organizational learning and therefore organizational improvement. Only by admitting that we can fail, not punishing or even blaming those who fail and instead drawing lessons from the experience can an organization be said to be truly adaptive and competitive.

A second critical success factor is the need to constantly adapt to the changing competitive environment. Competitive or business intelligence refers to the scanning of the environment of a company in order to identify potential threats and opportunities. This means understanding and learning what's happening in your industry and your direct competitors so you can to predict and face challenges head on. Forecasting is a vital part of strategic intelligence, offering policy makers indications about probable future conditions and aiding sound decision-making. At the same time however, you need to be able to analyze what happened in the past as this can help inform forecasting as well as preventing the same errors or reinventing the wheel.

How should you increase your strategic IQ? The best way is to ensure that you have accurate and valid means of assessing your success by evaluating the return on each investment. You can measure the benefits from strategic and business intelligence processes as well as technologies. You need to measure the return on investment for each asset but it is not enough to look at financial measure. By the time there is a decrease in key financial performance indicators, it is usually too late to do anything about it.

The reason for this is that organizations focus on investing in assets, which can be physical assets (tangible assets), people assets (human capital), or relationship assets (social capital). However, all of these assets must be dynamic and easy to change. Otherwise, organizations become less able to adapt. In addition to being able to identify and assess the value of all their different types of assets, organizations must also understand both individual and social behaviors that occur in order to effectively measure how well they adapt, remain competitive, innovate and survive.

Finally, you will also need to assess the value and effectiveness of organizational learning processes. Organizations have the capacity to operate for many years, so the focus should be on the very long run rather than simply on the short term. This means you should conduct regular and frequent reviews of what you are doing. Such reflective exercises will promote organizational learning and ensure that changes are manageable. If you wait too long, the changes will be largescale and may prove to be too overwhelming. Organizations with high strategic IQ are never satisfied nor will they settle for a *status quo* that is “not bad.” Organizations should always be unsatisfied to some degree and sense the need to do better. Not being satisfied means being more creative, more innovative, taking more risks and trying out multiple alternatives before selecting one.

Strategic IQ applies to all organizations – for-profit, public, private – including educational institutions such as universities due to policy, technological, societal and environmental contexts are changing more rapidly and unpredictably than ever. By using scanning and scenario planning techniques from competitive intelligence (CI) and business intelligence (BI), companies can listen to feedback from both within the organization and from outside stakeholders, to get more sense of what the future challenges and opportunities are likely to be. There is also a crucial link to knowledge management (KM) which will help ensure that the most relevant and up-to-date knowledge is provided to all decision makers. KM should distill the essential information from the business and from customers, combined with insights from key personnel and a summary of external trends, so that senior managers can quickly appreciate the important issues and take the appropriate decisions for long-term success.

Por que as organizações precisam aumentar seu quociente de inteligência estratégica (QI)?

Kimiz Dalkir

Professora Associada e Diretora na Escola de Estudos de Informação da Universidade McGill, PhD em Tecnologia Educacional pela Univesidade de Concordia, Canadá; orcid.org/0000-0003-3120-6127; kimiz.dalkir@mcgill.ca.

O que é inteligência estratégica? John R. Wells, em seu livro *QI Estratégico: Criando corporações mais inteligentes*, define a inteligência estratégica como "a capacidade de se adaptar às circunstâncias em mudança, ao contrário de continuar cegamente em um caminho quando todos os sinais em seu ambiente competitivo sugerem que você precisa mudar de curso". Ele investigou por que empresas falham e descobriu que muitas vezes um problema é detectado, mas a estrutura organizacional rígida impede que a questão seja resolvida. Os sinais precoces de alerta de falha são frequentemente detectados, mas nenhuma ação é tomada em tempo hábil. Se olharmos para as empresas de sucesso e compará-las com as malsucedidas, podemos ver que um fator de sucesso crítico é a capacidade de tolerar e aprender com o fracasso. As lições aprendidas são parte integrante da aprendizagem organizacional e, portanto, melhoria organizacional. Somente admitindo que podemos falhar, não punir ou mesmo culpar aqueles que falham e, em vez disso, tirar lições da experiência, uma organização pode ser verdadeiramente adaptativa e competitiva.

Um segundo fator crítico de sucesso é a necessidade de se adaptar constantemente ao ambiente competitivo em mudança. A inteligência competitiva ou de negócios refere-se à análise do ambiente de uma empresa, a fim de identificar potenciais ameaças e oportunidades. Isso significa entender e aprender o que está acontecendo em sua indústria e seus concorrentes diretos para que você possa prever e enfrentar os desafios em frente. A previsão é uma parte vital da inteligência estratégica, oferecendo aos formuladores de políticas as indicadores sobre prováveis condições futuras e ajudando a tomada de decisões sólidas. Ao mesmo tempo, no entanto, é preciso ser capaz de analisar o que aconteceu no passado, pois isso pode ajudar a informar a previsão, bem como prevenir os mesmos erros ou reinventar a roda.

Como se deve aumentar o QI estratégico? A melhor maneira é garantir que possuir meios precisos e válidos para aferir seu sucesso avaliando o retorno de cada investimento. Pode-se medir os benefícios dos processos estratégicos e de inteligência de negócios, bem como as tecnologias. É necessário medir o retorno do investimento para cada ativo, mas não basta apenas analisar a medida financeira. Quando há uma diminuição nos principais indicadores de desempenho financeiro, geralmente é tarde demais para se resolver o problema.

A razão é que as organizações se concentram em investir em ativos, que podem ser ativos físicos (ativos tangíveis), ativos de pessoas (capital humano) ou ativos de relacionamento (capital social). No entanto, todos esses ativos devem ser dinâmicos e fáceis de mudar. Caso contrário, as organizações perdem a capacidade de adaptação. Além de poder identificar e avaliar o valor de todos os seus diferentes tipos de ativos, as organizações também devem entender os comportamentos individuais e sociais que ocorrem para efetivamente medir o quão bem se adaptam, permanecem competitivos, inovam e sobrevivem.

Concluindo, também é preciso avaliar o valor e a eficácia dos processos de aprendizagem organizacional. As organizações têm a capacidade de operar por muitos anos, então o foco deve ser no longo prazo em vez de simplesmente no curto prazo. Isso significa que devem ser realizadas revisões regulares e frequentes do negócio. Esses exercícios reflexivos promoverão a aprendizagem organizacional e garantirão que as mudanças sejam gerenciáveis. Não se deve esperar muito tempo, pois as mudanças serão em larga escala e podem revelar-se avassaladoras. As organizações com alto QI estratégico nunca estão satisfeitas nem se conformarão com um *status quo* que "não é ruim". As organizações sempre devem estar insatisfeitas até certo ponto e sentir a necessidade de melhorar. Não estar satisfeito significa ser mais criativo, mais inovador, assumir mais riscos e tentar várias alternativas antes de uma escolha definitiva.

O QI estratégico aplica-se a todas as organizações – com fins lucrativos, públicos e privados –, incluindo instituições educacionais, como universidades, devido a mudanças mais rápidas e imprevisíveis do que nunca em contextos políticos, tecnológicos, sociais e ambientais. Ao usar técnicas de digitalização e planejamento de cenários de inteligência competitiva (CI) e *business intelligence* (BI), as empresas podem ouvir comentários tanto da organização como de terceiros, para ter mais sentido do que os futuros desafios e oportunidades provavelmente serão. Existe também um vínculo crucial com a gestão do conhecimento que ajudará a garantir que o conhecimento mais relevante e atualizado seja fornecido a todos os tomadores de decisão. A GC deve destilar as informações essenciais do negócio e dos clientes, combinadas com *insights* do pessoal-chave e um resumo das tendências externas, para que os gestores possam verificar rapidamente as questões importantes e tomar as decisões apropriadas para o sucesso de longo prazo.

¿Por qué las organizaciones necesitan aumentar su cociente de inteligencia estratégica (CI)?

Kimiz Dalkir

Profesora Asociada y Directora en la Escola de Estudios de Información de la Universidad McGill, PhD en Tecnología Educativa por la Universidad de Concordia, Canadá; orcid.org/0000-0003-3120-6127; kimiz.dalkir@mcgill.ca.

¿Qué es inteligencia estratégica? John R. Wells, en su libro *CI Estratégico: Creando corporaciones más inteligentes*, define la inteligencia estratégica como "la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes, a diferencia de seguir ciegamente en un camino cuando todas las señales en su entorno competitivo sugieren que usted necesita cambiar de curso". Investigó por qué las empresas fallan y descubrió que a menudo se detecta un problema, pero la estructura organizacional rígida impide que la cuestión sea resuelta. Las señales precoces de alerta de fallo se detectan frecuentemente, pero no se toma ninguna acción en tiempo hábil. Si miramos a las empresas exitosas y comparamos con las fracasadas, podemos ver que un factor de éxito crítico es la capacidad de tolerar y aprender con el fracaso. Las lecciones aprendidas son parte integrante del aprendizaje organizacional y, por lo tanto, mejora organizacional. Sólo admitiendo que podemos fallar, no castigar o incluso culpar a aquellos que fallan y, en su lugar, sacar lecciones de la experiencia, una organización puede ser verdaderamente adaptativa y competitiva.

Un segundo factor crítico de éxito es la necesidad de adaptarse constantemente al entorno competitivo en cambio. La inteligencia competitiva o de negocios se refiere al análisis del ambiente de una empresa, a fin de identificar potenciales amenazas y oportunidades. Esto significa entender y aprender lo que está sucediendo en su industria y sus competidores directos para que pueda predecir y afrontar los retos. La previsión es una parte vital de la inteligencia estratégica, ofreciendo a los formuladores de políticas los indicadores sobre probables condiciones futuras y ayudando a tomar decisiones sólidas. Al mismo tiempo, sin embargo, es necesario ser capaz de analizar lo que ocurrió en el pasado, ya que esto puede ayudar a informar la previsión, así como prevenir los mismos errores o reinventar la rueda.

¿Cómo se debe aumentar el CI estratégico? La mejor manera es asegurarse de que posee medios precisos y válidos para evaluar su éxito evaluando el retorno de cada inversión. Se pueden medir los beneficios de los procesos estratégicos y de inteligencia de negocios, así como las tecnologías. Es necesario medir el retorno de la inversión para cada activo, pero no basta con analizar la medida financiera. Cuando hay una disminución en los principales indicadores de rendimiento financiero, por lo general es demasiado tarde para resolver el problema.

La razón es que las organizaciones se concentran en invertir en activos, que pueden ser activos físicos (activos tangibles), activos de personas (capital humano) o activos de relación (capital social). Sin embargo, todos estos activos deben ser dinámicos y fáciles de cambiar. De lo contrario, las organizaciones pierden la capacidad de adaptación. Además de poder identificar y evaluar el valor de todos sus diferentes tipos de activos, las organizaciones también deben entender los comportamientos individuales y sociales que ocurren para medir efectivamente lo bien que se adaptan, permanecen competitivos, innovan y sobreviven.

Concluyendo, también es necesario evaluar el valor y la eficacia de los procesos de aprendizaje organizacional. Las organizaciones tienen la capacidad de operar por muchos años, entonces el foco debe ser a largo plazo en lugar de simplemente a corto plazo. Esto significa que se deben realizar revisiones regulares y frecuentes del negocio. Estos ejercicios reflexivos promover el aprendizaje organizacional y garantizar que los cambios sean manejables. No se debe esperar mucho tiempo, pues los cambios serán a gran escala y pueden resultar avasalladoras. Las organizaciones con alto CI estratégico nunca están satisfechas ni se conformarán con un *status quo* que "no es malo". Las organizaciones siempre deben estar insatisfechas hasta cierto punto y sentir la necesidad de mejorar. No estar satisfecho significa ser más creativo, más innovador, asumir más riesgos e intentar varias alternativas antes de una elección definitiva.

El CI estratégico se aplica a todas las organizaciones – con fines lucrativos, públicos y privados –, incluyendo instituciones educativas, como universidades, debido a cambios más rápidos e imprevisibles que nunca en contextos políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Al utilizar técnicas de escaneo y planificación de escenarios de inteligencia competitiva (CI) y *business intelligence* (BI), las empresas pueden oír comentarios tanto de la organización como de terceros para tener más sentido de lo que probablemente serán los futuros desafíos y oportunidades. También existe un vínculo crucial para la gestión del conocimiento que ayudará a garantizar que el conocimiento más relevante y actualizado se proporcione a todos los tomadores de decisión. KM debe destilar las informaciones esenciales del negocio y de los clientes, combinadas con las ideas del personal clave y un resumen de las tendencias externas, para que los gerentes senior puedan apreciar rápidamente las cuestiones importantes y tomar las decisiones apropiadas para el éxito a largo plazo.