

Business analytics: van speeltje naar stuurinstrument

ONTDEK KANSEN

We schrijven in dit blad ons de vingers blauw over het feit dat de wereld steeds sneller verandert. Bedrijven hebben flexibele processen nodig om snel op de veranderingen in te spelen. Maar een flexibel proces alleen is niet genoeg. Minstens zo belangrijk is het om veranderingen tijdig te zien aankomen en om tijdelijke hypes te onderscheiden van trends die wezenlijke veranderingen in gang zetten. Daarin kan business analytics helpen.

Door Mirjam Hulsebos

Nog niet zo heel lang geleden was Nokia marktleider in mobiele telefonie, BlackBerry op het gebied van toestellen voor mobiele datacommunicatie en Microsoft beheerste de applicaties voor vaste datacommunicatie. Zij hebben alle drie fors marktaandeel moeten inleveren aan Apple met zijn iPhone en Google met Android. Wat zagen deze drie partijen over het hoofd? Voor Jim Davis, CMO van SAS is één ding zeker: een juist gebruik van business analytics helpt om sneller dergelijke veranderingen te zien aankomen. BPM was daarom onlangs te gast op het SAS Global Forum 2011, het jaarlijkse congres waar gebruikers van deze analytische software worden bijgepraat over nieuwe functionaliteit in de software, en waar CxO's op hoog niveau inzicht krijgen

in ontwikkelingen in de markt. En dat zijn er nogal wat. Business analytics is een *verzamelnaam* voor het proces, de technologie en de oplossingen die mogelijkheden voor verbetering zichtbaar maken. Daarbij maken de voorspellende analyses het verschil vergeleken met de ouderwetse terugblikkende rapporten. Kritisch aspect is het combineren van allerlei bronnen, of dat nu interne systemen zijn of externe, of het gaat om gestructureerde of ongestructureerde vormen van informatie.

Een keur aan verschillende methoden en technieken speelt hierbij een rol: forecasting (voorspellen van bijvoorbeeld de afzet en omzet in de komende periode), simulatie (verschillende scenario's tegen elkaar afzetten), predictive modelling (bijvoorbeeld op basis van klantdata voorspellen hoe groot de kans is dat een specifieke klant een bepaalde aankoop doet),

risicoanalyse (bijvoorbeeld het inschatten van kredietrisico's of de kans op verzekeringsfraude) en alle min of meer 'gewone' rapportages die we onder de noemer BI kunnen scharen. Afhankelijk van de toepassing worden ook namen gebruikt als customer intelligence, risk assessment en wat dies meer zij.

Fit for task

Business analytics is een breed vakgebied dat zich razend-snel ontwikkelt. Waar BI-tools tot voor kort het domein waren van managers, daalt het gebruik van stuurinformatie nu af naar de werkvloer. Niet in de vorm van onleesbare rapportages, maar als *to the point* informatie afgestemd op de taak waar de werknemer op dat moment mee bezig is. SAS noemt dit 'fit for task'. Een voorbeeld van een fit for task-applicatie die SAS heeft ontwikkeld is Space Management: een interface op de smartphone waarmee retailers het schappenplan kunnen bekijken. Waar de visuele indeling van het schap vroeger vaak niet verder kwam dan het computerscherm van een manager op het hoofdkantoor, kan dit nu naar de smartphone van de winkelmanager worden doorgezonden. Die kan voor het schap gaan staan en ziet meteen waar de verbeterpunten liggen.

Een andere doelgroep waar fit for task zijn nut bewijst bestaat uit sales managers. Zij krijgen vaak rapporten te over, maar ze lezen deze niet omdat de data niet relevant zijn op het juiste moment en ook de vorm vaak te wensen overlaat. Geef je verkopers echter relevante data op het juiste moment op hun smartphone, dan zien ze plotseling de meerwaarde. Een voorbeeld is credit management: als een verkoper vlak voor een bezoek aan een klant inzicht heeft in de hoogte en duur van de openstaande facturen, kan dat reden zijn om deze klant net wat meer of minder korting te geven of de order zelfs helemaal niet af te sluiten.

Bij fit for task gaat het er dus om analytics te integreren in de bestaande workflows. Dit gebeurt ook vaak in de vorm van controles, bijvoorbeeld een check op de financiële situatie van een klant als die bij een bank aanklopt voor een persoonlijke lening, of een controle of de stand die een meteropnemer op zijn PDA intikt wel klopt met de vorige meterstand en het verbruik in het verleden. SAS komt later dit jaar met een eigen workflow engine, die kan worden geïntegreerd in BPM-tools.

Social media analysis

Een tweede belangrijke ontwikkeling in business analytics is de mogelijkheid om niet alleen gestructureerde, maar ook ongestructureerde data te analyseren. Tijdens SAS Global Forum gingen niet voor niets veel sessies over social media, maar je kunt ook gesprekken in het callcenter analyseren, of teksten in vrije velden. De analytische kant daarvan is eigenlijk niet eens zo ingewikkeld: ontwikkel een taxonomie afgestemd op het taalgebruik, de woordkeus en de leeftijd van de doelgroep, meet hoe vaak er iets over je bedrijf of merk wordt gezegd en vooral wát er wordt gezegd.

De software hiervoor is ruimschoots beschikbaar, maar dat is kennelijk niet genoeg om bedrijven te overtuigen van het belang van social media analysis. Davis: "Bijna alle bedrijven denken dat het belangrijk wordt, maar nog vrijwel niemand weet hoe ze ermee moeten omgaan. Ze snappen de essentie van tweeweg-communicatie nog steeds niet helemaal, terwijl die ontwikkeling toch al jaren aan de gang is. Want klanten spuien al jaren hun mening op fora en blogs, vullen reviews in op vergelijkingssites en wat dies meer zij. Daar ligt een enorm kapitaal. Dat ligt er al jaren, maar het wordt nog maar mondjesmaat gebruikt. Een voorbeeld van een bedrijf dat dit wél goed doet is het kledingmerk GAP. Zij werkten al maanden aan een nieuw logo. Marktonderzoek, urenlange sessies met het reclamebureau, tests in consumentenpanels, alles werd uit de kast gehaald. Vlak voor de daadwerkelijke rebranding lieten ze het via social media aan hun klanten zien. Die reageerden geschokt en vonden het nieuwe logo niet passen bij het merk. Daarmee was de rebranding van de baan."

Centre of excellence

Deze nieuwe ontwikkelingen maken dat het vakgebied steeds complexer wordt. De hoeveelheid te analyseren informatie

Business analytics: essentiële punten

Jim Davis, CMO van SAS, noemt acht aandachtspunten om het maximale uit business analytics te halen:

1. Verbeter de flexibiliteit en de flow van data. Zorg dat je data uit verschillende bronnen eenvoudig kunt samenvoegen of splitsen;
2. Investeer in de juiste technologie en let daarbij niet alleen op de analytische software maar ook op het platform waarop dat moet draaien;
3. Trek het juiste talent aan of ontwikkel het talent dat al in je organisatie rondloopt;
4. Eis van alle beslissers in de organisatie dat zij op feiten gebaseerde beslissingen nemen en niet afgaan op hun buikgevoel;
5. Houd het proces transparant. Zorg dat iedereen weet hoe de informatie tot stand komt, zodat ze de informatie ook vertrouwen;
6. Installeer een Analytics Centre of Excellence. Als dat teveel van het goede is, zorg dan in ieder geval dat je leert van successen en fouten;
7. Omarm verandering. Dat lukt vaak alleen als je de cultuur transformeert. Houd niet vast aan oude successen en formules die gisteren werkten, maar kijk naar wat klanten morgen willen. Business analytics kan daarin inzicht geven;
8. Pas je strategie voortdurend aan.

De uitdagingen bij customer intelligence

Al jarenlang verzamelen bedrijven in de B-to-C zoveel mogelijk klantdata – vaak via een loyaltyprogramma – maar nog altijd weten velen niet goed hoe ze die data moeten omzetten naar bruikbare stuurinformatie. Hoe ingewikkeld dat is vertelt Rom Handler, de chief marketing officer van Las Vegas Sands, een bedrijf dat acht hotels, casino's en conferentiecentra in Las Vegas exploiteert. "Onze locaties zijn breed van opzet: het zijn hotels met een casino, maar we hebben ook sauna's waar we relaxprogramma's aanbieden, we bedienen zakelijke gasten met onze conferentiecentra en we exploiteren vele verschillende restaurants. Iedere klant verwacht van al die verschillende onderdelen iets anders. In het verleden focusten wij vooral op klantwaarde, maar zo'n getal zegt weinig over hoe je een klant kunt converteren naar nieuwe diensten. Je moet snappen wat klanten beweegt. Als iemand dineert en een gokje waagt, gaat het hem dan vooral om het gokken of om het eten? Waarmee haal je zo'n klant een volgende keer opnieuw binnen? Daarvoor heb je niet alleen harde data nodig over zijn gedrag in het verleden, maar moet je ook zachte informatie analyseren, bijvoorbeeld uit social media."

Een tweede uitdaging is datamanagement: hoe voeg je alle klantdata samen van acht locaties, vele verschillende lines of business en diverse partners waaraan diensten zijn geoutsourced? Hoe ontdeb- bel je die data en hoe weet je bij verschillen welk record klopt? Consultant Charline Li van de Altime- ter Group geeft alvast een belangrijk advies: "Zorg dat je strategie helder is en dat je weet waar je onderscheidend vermogen ligt. Van daaruit kun je bepalen waar je je tijd en geld in wilt investeren, want het is nu eenmaal onmogelijk om alle data te verzamelen en analyseren. Ik kom in mijn praktijk nog altijd teveel bedrijven tegen die fors investeren in methoden en technologie om data te verzame- len, maar die vervolgens niet weten op welke manier ze die informatie kunnen inzetten. Dan is het weggegooid geld."

En een laatste aandachtspunt is privacy. Handler: "Veel van onze klanten willen niet herkend worden, zeker niet degenen die veel gokken. Maar ook in branches waar dat minder gevoelig ligt willen klanten niet continu geconfronteerd worden met het feit dat je informatie over ze verzamelt. Zorg dus dat je hiermee heel integer omgaat. Don't intrude, only enhance."

Ga direct naar:
www.mavim.nl/rules

mavim

De juiste informatie op het juiste moment bij de juiste mensen voor het nemen van de juiste beslissingen met de nieuwe rapportagefunctionaliteit van Rules



Inzicht en overzicht 2.0 wordt met Rules realiteit!

www.mavim.nl/rules

Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

Het gevoel van lekker werken!

groeit, evenals het aantal toepassingen en het aantal gebruikers. Waar vroeger de markt werd gedomineerd door enkele softwareleveranciers, zijn het nu in toenemende mate de integrators en consultants die een goed belegde boterham verdienen. Zij maken de vertaalslag van een dashboard op de PC van de manager naar fit for task-informatie op mobiele apparaten van medewerkers.

Steeds meer bedrijven richten ook eigen analytische teams op, die de rol van interne consultant op zich nemen en zich opstellen als strategische partner van de business. Tom Davenport, spreker tijdens SAS Global Forum 2011 en bekend van zijn boeken 'Competing on analytics' en 'Analytics at work', is hier een voorstander van. "Ik was laatst bij Marriott en daar hebben alle CxO's een eigen data-analist die bij belangrijke vergaderingen altijd aan tafel zit en zorgt dat zijn CxO over de juiste informatie beschikt. Alle beslissingen worden genomen op basis van feiten. Dat maakt dat ze ontwikkelingen veel sneller zien aankomen dan concurrenten." Het succes van analytics valt of staat met de driehoeksverhouding business, IT en analytisch team. Als deze drie goed samenwerken, dan fungeert het analytische team als haarlemmerolie tussen IT en de business.

De analytische teams opereren vaak als Centre of Excellence. Deze gecentraliseerde rol is prima, zo lang dat maar niet ook een decentrale aanpak in de weg staat. "Power to the people", zo vat Jim Foreman van retailketen Staples het samen. "Geef medewerkers op de werkvloer toegang tot analytics zodat zij het terugkerende werk zelf kunnen doen. Dan houden de

specialisten in het Centre of Excellence de handen vrij voor complexere vraagstukken."

Daarbij is het wel essentieel dat je de business leert wat ze met analytics kunnen. "De vraag is altijd: geef je iemand een vis of een hengel. Ik zou zeggen: geef de business een hengel, maar leer ze wel hoe ze moeten vissen. Als de business vraagt: 'de omzet daalt, waar ligt dat aan?', leer ze dan dat ze de vraag moeten opdelen: de omzet van bijvoorbeeld een retailer is het resultaat van frequentie maal de omzet per winkelbezoek. De gemiddelde omzet per winkelbezoek op zijn beurt is weer het resultaat van het aantal artikelen maal de prijs. Er zijn dus drie mogelijke oorzaken voor het omzetverlies. Zo ingewikkeld is het niet, maar je moet mensen wel meenemen in deze denkwijze."

Conclusie

Business analytics is niet langer het speeltje van de directie, het wordt een stuurinstrument voor alle medewerkers. Want in vrijwel ieder proces kun je analytics gebruiken om de toekomst te voorspellen of om te signaleren dat iets niet naar wens verloopt. Het zijn dan ook de proceseigenaren die deze kansen om hun proces te verbeteren het gemakkelijkst kunnen ontdekken. Aan IT of het analytische team de taak om proceseigenaren te laten inzien wat de mogelijkheden zijn. Zoek actief de samenwerking op en ontdek waar de kansen liggen in uw bedrijf.

Minjam Hulsebos is freelance journalist.

Customer intelligence — de terminologie

Het is goed opletten tijdens de presentaties op SAS Global Forum waar de spreker het nu precies over heeft. Competitive intelligence, social media analysis en social network analysis, termen die allemaal op elkaar lijken, maar wel degelijk iets anders betekenen.

Customer intelligence is een brede verzamelnaam voor alle vormen van analytics die te maken hebben met klanten. Een 360 graden klantbeeld is daarbij de basis. Voor veel organisaties nog steeds een uitdaging, omdat zoveel afdelingen hun eigen interactie en dynamiek met de klant hebben. Een bedrijfsbreed, gedeeld beeld is de eerste stap. Pas dan is een bedrijf in staat om klantinteracties naadloos op elkaar af te stemmen om zodoende marketingresultaten structureel te verhogen.

Eén van de aspecten van customer intelligence is competitive intelligence, waarbij je een vergelijking maakt van je eigen prestaties in vergelijking tot die van je concurrenten. Zo kun je bijvoorbeeld analy-

seren wat klanten zeggen over jou en over je concurrent op fora, blogs, vergelijkingssites en social media. Op deze manier kun je testen of het onderscheidend vermogen dat je probeert te creëren ook door klanten zo wordt beleefd. Al die ongestructureerde data kun je verzamelen en analyseren met social media analysis. Deze tool maakt het mogelijk om trends te ontdekken in geschreven of gesproken teksten. Niet te verwarren met social network analysis, wat je in staat stelt om het sociale netwerk van klanten in kaart te brengen. Het sociale netwerk van mensen is een belangrijke voorspeller van klantgedrag. Waar het tot voor kort ondoenlijk was om dit in kaart te brengen, verrichten consumenten tegenwoordig zelf het voorwerk via Facebook, Hyves en LinkedIn. Met de veelheid aan bronnen en mogelijkheden overstijgt het de menselijke vermogens om deze analyse zonder software te doen.