

Grootschalige gegevensanalyse: de basisregels

David Meer is senior executive advisor by Booz & Company in New York.¹

Met 'big data' kan concurrentievoordeel worden opgebouwd, maar dan moet wel worden vastgehouden aan enkele tijdloze basisregels.

Iedereen – zowel het bedrijfsleven als de wetenschap en de media – heeft het tegenwoordig over 'big data', de explosie aan kwantificeerbare informatie die vooral voortvloeit uit activiteiten van mensen op internet en in de sociale media. Topmanagers worden terecht geprikkeld door de gedachte dat er conclusies over de aankoopbereidheid van de klant zouden kunnen worden getrokken uit details over de activiteiten van die klant – degenen met wie hij of zij in verbinding staat en zijn/haar voorkeuren. Deze belofte vloeit deels voort uit het feit dat de gegevens ('data') voor analyses van gedrag op internet al worden vastgelegd op computers; ze liggen dus als het ware 'voor het grijpen' om te worden gesorteerd, gefilterd en in modellen ondergebracht.

Big data wordt ongetwijfeld de volgende baanbrekende verandering in de marketing, maar niet iedereen zal er evenzeer van weten te profiteren. Omdat er tegenwoordig technologie beschikbaar is waarmee gegevens geautomatiseerd kunnen worden doorzocht ('data mining'), denken veel managers dat voorheen verborgen trends nu opeens gemakkelijk bloot te leggen zijn. Grootschalige gegevensanalyse ('analytics') vereist echter meer dan enkel kennis van de feiten. Nodig zijn de juiste analisten die de juiste vragen stellen, zodat de juiste beslissingen kunnen worden genomen. Gegevensanalyse die beperkt blijft tot de vraag naar het 'wat?' – op zich al een hele opgave – is geen echte analyse. Het gaat erom, ook naar het 'waarom?' en 'wat nu?' te vragen.

Om die vragen te kunnen beantwoorden, en het potentieel dat big data biedt optimaal te kunnen benutten, moet worden teruggevallen op basisprincipes. Ik heb in de afgelopen 25 jaar de ont-

wikkeling, die de analytische kant van de marketing heeft doorgemaakt, van nabij meegemaakt. Die ervaring heeft mij geleerd dat een sterk analytisch programma steeds opnieuw is gebaseerd op drie praktische inzichten. Dat geldt ook voor de initiatieven waar ondernemingen nu voor staan. Wat zijn dan die cruciale inzichten? Ten eerste: de gekozen aanpak moet gebaseerd zijn op een theorie en mag niet bestaan uit lukraak grote volumes aan gegevens doorploegen. Ten tweede: probeer een compleet beeld te ontwikkelen van de klanten en markten van de onderneming. En ten derde: bouw al doende, in de praktijk, kennis op.

Het begint met een theorie

Zonder een theorie over de manier waarop de consument voorkeuren ontwikkelt en er naar handelt, weet een analist geen raad met de overstelpende hoeveelheid gegevens die er zijn. Daar is de beschikbare automatisering geen oplossing voor. Er moet om te beginnen een expliciete hypothese zijn over de behoeften van de klanten van de onderneming, en hoe de onderneming waarde creëert voor die klanten. Dat kan een nieuw product zijn dat u in ontwikkeling hebt, en dat volgens u een groot succes belooft te worden in de markt. Of misschien zijn er klanten in uw markt die geen enkele aanbieder trouw zijn; die 'zwevende kiezers' zou u kunnen aantrekken met een enigszins aangepaste propositie. Vervolgens moeten de gegevens worden verzameld die nodig zijn om de geformuleerde hypothese te toetsen. Is dat eenmaal gebeurd, dan zal de analyse van deze gegevens u meestal op specifieke ideeën brengen om winnende waardeproposities te ontwikkelen en op de markt te brengen. Met behulp van een superieure segmente-

1. Correspondentie via david.meer@booz.com.

ring – het clusteren van uw bestaande en potentiële klanten aan de hand van vergelijkbare vormen van gedrag en voorkeuren – kunnen veel doeltreffender strategieën worden ontwikkeld om de doelgroep(en) in de markt te benaderen.

Kijk bijvoorbeeld eens hoe een farmaceutisch bedrijf dit aanpakte. Daar liep de verkoopomzet van een bepaald geneesmiddel terug, en het bedrijf had het aantal verkopers voor dit geneesmiddel al sterk verminderd. Het management meende nu, dat er misschien betere resultaten zouden kunnen worden behaald als de overblijvende verkopers strategisch doordachter werden ingezet. Om deze mogelijkheid te onderzoeken, werd de volgende hypothese geformuleerd: de verkoop was onvoldoende afgestemd op de artsen van wie bij uitstek kon worden verwacht dat ze het middel zouden voorschrijven. Om deze hypothese te toetsen, werd een groot volume aan gegevens verzameld over alle artsen die de medische kwaal, waarvoor het geneesmiddel was bedoeld, behandelden. Verzameld werden gegevens over het aantal recepten dat de artsen uitschreven, of ze jaarlijks meer of minder recepten uitschreven, en welk merk ze voorschreven (dat van de onderneming zelf of van hun belangrijkste concurrent). Hierdoor kon een kans in de markt worden geïdentificeerd: artsen die om te beginnen veel recepten uitschreven; die bovendien elk jaar meer recepten uitschreven; en die niet steevast exclusief een van de twee merken voorschreven, maar beide merken in min of meer gelijke mate. Het verkoopteam ontwikkelde een aanpak om deze groep heel gericht te benaderen, en de resultaten waren boven verwachting.

Een dag uit het leven

Een van de belangrijkste lessen die kunnen worden getrokken uit de geschiedenis van de marketingwetenschap is dat iedereen geneigd is om als een blok te vallen voor iedere nieuwe bron van gegevens die beschikbaar komt. Een slimme onderneming neemt echter wat afstand en probeert een compleet beeld te ontwikkelen van de klant en de markt waar men zich op richt. Natuurlijk wordt de nieuwe bron van gegevens enthousiast doorzocht, maar men blijft ook alert op andere informatie die belangrijke ontbrekende stukjes kan opleveren voor de analyse.

Dit is immers niet de eerste keer dat een revolutie op het gebied van gegevens voor een enorme verandering zorgt in de marketing. Die eerdere veranderingen zijn niet altijd soepel verlopen. Medio jaren tachtig beleefden we de introductie van de

streepjescode waarmee ondernemingen informatie konden verzamelen bij de kassa. Tot dan toe waren er niet zoveel gegevens te krijgen: je wist als bedrijf wat er bij jou de deur uit-

ging, en je kon de consument vragen wat die kocht. De introductie van de kassa-scanners maakte het echter mogelijk om waar te nemen wat er daadwerkelijk op het verkooppunt gebeurde. In de eerste jaren van deze nieuwe technologie leidde het besef van die

nieuwe mogelijkheid tot een aantal verkeerde stappen. Topmanagers gingen zich blind staren op het effect van prijskortingen op de verkoopomzet. Fundamentele inzichten van de marketing werden uit het oog verloren: merkwaarde ('brand equity') en merkontwikkeling ('brand building'). Gaandeweg werden er echter meer geavanceerde statistische modellen ontwikkeld en leerden ondernemingen hun energie beter af te stemmen. Zo groeiden de kassa-scanners uit tot het belangrijkste nieuwe hulpmiddel in de consumentenmarketing en detailhandel van de afgelopen dertig jaar. (Tegenwoordig wordt de kennis die wordt opgedaan op het verkooppunt aangevuld met de gegevens ontleend aan de vaste-klantenkaart, waar de detailhandelaar aan kan zien wat het individuele huishouden in zijn winkelmandje legt. Een andere aanvullende bron is het winkelgedrag online.)

De nieuwe analyses van big data kunnen net zo misleidend zijn als de gemankeerde ROI-modellen uit de beginjaren van de streepjescode. Veel detailhandelaren zeggen: 'Ik weet precies wat er bij ons uit het schap wordt gehaald. Ik weet veel over mijn klanten die een vaste-klantenkaart hebben. Maar als we meer producten in het schap leggen die lijken op de producten die ze al kopen, zien we niet de groei die we hadden verwacht.'

Wat ontbreekt er? Misschien leidt alle aandacht voor de allernieuwste bron van gegevens ertoe dat de detaillist onbewust een te eenzijdig beeld van zijn klanten ontwikkelt. Nodig is een zo breed mogelijke kijk op het pad dat de klant volgt tot aan de aankoop. We noemen zo'n breed perspectief ook wel eens 'een dag uit het leven'. Het betekent dat je vollediger begrijpt hoe de interactie tussen jouw onderneming en de klant past bij alle andere interacties die diezelfde klant heeft met andere winkeliers of andere bedrijven, winkelkanalen of

Ondernemingen verliezen zich vaak in het analyseren van nieuwe soorten gegevens – een slimme onderneming vormt zich eerst een compleet beeld van de klant en de markt

activiteiten. Zonder dat inzicht in het motief voor de klant om ergens anders aan te kloppen dan bij jou, is een nieuw groei-initiatief misschien enkel een gok.

Eerst leren lopen

De eerste stappen die je zet om nieuwe bronnen van gegevens te verwerven, te harmoniseren en te 'delven', leiden bijna altijd tot spannende nieuwe

inzichten. Naarmate je deze inzichten opdoet, wordt het belangrijk om open te staan voor nieuwe manieren van werken. De bestaande 'heilige huisjes' in de onderneming mogen niet worden ontzien. Het kan zijn dat je dingen leert

over je klanten die aanleiding geven om bepaalde producten, diensten of strategieën ter discussie te stellen. Er kan heel veel op je afkomen. Mijn advies aan ondernemingen is om niet meteen met volle kracht in te zetten op 'analytics'. Het is veel verstandiger om met een paar proefprojecten te beginnen; leer als het ware eerst maar lopen voordat je probeert te gaan rennen. Pak een bepaald product, een bepaalde geografische markt of een specifiek probleem bij de kop. Overtuig jezelf dat het ruimschoots de moeite en kosten loont om dit ene vraagstuk te onderzoeken.

Een voorbeeld biedt een van de grote spelers in de mondiale energiesector. Deze onderneming wilde met behulp van meer geavanceerde gegevensanalyse het rendement op haar investering in marketing kwantificeren en verbeteren. Het topmanagement gaf twee business-units in drie landen, zowel ontwikkelde als ontwikkelingslanden, de opdracht om proefprojecten uit te voeren. Het conceptuele raamwerk voor de beide projecten was hetzelfde; maar voor een onderzoek naar de exploitatie van benzinestations in Europa zijn heel andere gegevens en analytische instrumenten nodig dan

voor een onderzoek naar de verkoop van motorolie in Azië. Dankzij deze diversiteit kon dit concern ervaring opdoen met een breder scala van mogelijke benaderingen. Zo kon men bepalen welke aanpak het beste paste in verschillende situaties. De succesverhalen werden bovendien gedeeld met andere business-units en landen om enthousiasme te kweken voor het initiatief. Dit leidde uiteindelijk tot een verfijnd maar tegelijkertijd pragmatisch programma dat werd doorgevoerd, aanvaard en wereldwijd toegepast.

Terug naar de basis

Veel topmanagers willen met big data aan de slag maar hebben betrekkelijk weinig ervaring met de nieuwste analytische instrumenten en methoden. Hun allereerste vraag is vaak wat het gaat kosten. Ik ben dan altijd geneigd om te antwoorden: 'Hoeveel kost een verkeerde beslissing? Welke prijs heeft Kodak betaald voor zijn te trage reactie op de opkomst van de digitale fotografie?' Mijn minder gevatte antwoord is echter dat grootschalige gegevensanalyse vermoedelijk een grote investering vereist, alleen al om de benodigde gegevens te verzamelen en op elkaar te laten aansluiten. Bovendien moeten er specialisten worden aange trokken die zijn opgeleid voor het meer geavanceerde werk: verborgen patronen vinden, deze interpreteren en ze vervolgens vertalen in inzichten waar de onderneming haar voordeel mee kan doen in de markt.

De drie basisprincipes die ik hier heb beschreven, maken echter duidelijk dat dit een beheersbaar en potentieel veelbelovend proces kan zijn. Sterker nog, mijn ervaring is dat bijna geen enkele onderneming die eenmaal is gaan investeren in grootschalige gegevensanalyse daar weer mee ophoudt. Met de inzichten die hiermee worden verkregen, kunnen verbeteringen worden doorgevoerd in de bedrijfsvoering die alle kosten en moeite ruimschoots de moeite waard maken. Grootschalige gegevensanalyse wordt een zichzelf bedruipende manier om de marktpositie te verbeteren. ■

Veel topmanagers hebben niet veel ervaring met big data en vragen meteen naar de kosten – ik ben dan altijd geneigd om te antwoorden: 'Hoeveel kost een verkeerde beslissing?'

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company Inc., www.strategy-business.com. The original article, by David Meer, entitled "The ABCs of Analytics", appeared in **strategy+business**, issue 70, Spring 2013, pp. 6-8. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.