

# ANALYTICS, HOE BEGINNEN WE ERAAN?

*Hoewel analytical intelligence een belangrijk onderdeel aan het worden is van de digitale revolutie, weten maar weinig bedrijfsleiders wat ermee aan te vangen.*

✦ DRIES VAN NIEUWENHUYSE EHSAL MANAGEMENT SCHOOL (ODISEE)

Het lijkt geen twijfel dat data almaar belangrijker wordt, en meer en meer gezien wordt als grondstof. Analytics is dan ook een belangrijk onderdeel aan het worden van de digitale revolutie. Dit betekent echter niet dat alle CXO's daar al zo over denken. Vraag stelt zich hoe we daar nu daadwerkelijk zelf zouden kunnen aan beginnen? Dat het meer om het lijf heeft dan het opstarten van een Business Intelligence & Analytics Competency Centre en het installeren van de nodige hard- en software moge duidelijk zijn.

## STRATEGISCHE FOCUS ROND ANALYTICS

Senior managers focussen zich op vragen, uitzonderingen en afwijkingen. De antwoorden op hun vragen laten hen vervolgens toe om de juiste beslissing te nemen en gepast te reageren. Om de organisatie te overtuigen van Analytics moeten we curiositeit opwekken op het strategische niveau. Organisaties hebben er alle belang bij om zich af te vragen wat data en analytische inzichten voor hun business kunnen betekenen en welke gegevens daarvoor nodig zijn. Deze top-downbenadering vertrekt vanuit de zakelijke uitdagingen, frustraties en dromen. Een goed begrip van de ondernemingsstrategie kan hier een vliegende start betekenen, voor zover die strategie helder is, realistisch en niet "geheim". Dat laatste wil meestal zeggen dat ze niet echt helder is, lees onbestaand.

De truc is om via heel open communicatie advocaat van de duivel te spelen en luidop te dromen. Zijn we stappen aan het zetten om de strategie ten uitvoer te brengen of modderen we maar wat aan? Het is immers vaak te gemakkelijk het overkoepelende zicht te verliezen door de waan van de dag. Top-down focussen we ons op alle verbeterideeën zonder de creativiteit te fnuiken door te rationeel te zijn. Vervolgens gaan we kijken in de bestaande systemen, die liegen nooit... Welke data is beschikbaar en kan dienen om de ideeën te gaan testen, kwantificeren en onderbouwen? Door deze bottom-upbenadering krijgen we dikwijls nog extra ideeën en strategische opties aangereikt. Inzichten op basis van bevestigde hypothesen worden naar boven toe teruggekoppeld en het evenwicht tussen de op- en neergaande beweging wordt cruciaal en bereikt via een aantal iteraties. Deze jobbeweging stimuleert afstemming van het operationele met het strategische. Indien dit werkzaam is, kan dit op zich al voldoende waarde opleveren dat investeringen in Analytics zichzelf terugbetalen. Ideaal toch? Welke voorwaarden moeten nu voldaan zijn voordat een onderneming de voordelen kan plukken van op cijfers-gebaseerde besluitvorming?

## ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAPSCOMMITMENT

Het valt niet te ontkennen dat maar weinigen geobsedeerd zijn door big data en statistiek. Organisatorisch leiderschap

is zelden overtuigd van het vermogen van Analytics om de zakelijke resultaten te verbeteren, en is meestal tevreden met een status quo. In werkelijkheid zijn er veel stakeholders die nog moeten overtuigd worden. Evangelisatie is dus broodnodig. Een van de grootste uitdagingen is dat de verhoopte toegevoegde waarde niet snel komt. Vooral als het analytisch vermogen nog moet opgebouwd worden, is een langetermijninspanning op het gebied van personeel en technologieën nodig. De werkelijke opbrengst komt in de vorm van het toepassen van modellen die inspelen op zakelijke mogelijkheden en ook waarde kunnen creëren. In wezen zijn dit modellen waar iemand in gelooft. Als het bedrijf de modellen toch niet gebruikt, heeft het immers geen zin. Begin dus met het bouwen van modellen voor mensen die er iets aan hebben. Zoek bewust believers en ga daarmee aan de slag. Het is belangrijk om mensen die echt de business begrijpen en genoeg over modellering weten de inzichten te laten vertalen naar begrijpelijke, zakelijke taal en zodoende helpen ze algemeen aanvaard te krijgen. Data scientists die goed zijn in statistiek, programmeren en databases en die er daarenboven nog in slagen begrijpelijk te communiceren en veelzeggende visualisaties te produceren, zijn zo goed als witte raven. Het zal zaak zijn deze talenten via multidisciplinaire teams te bundelen. Empathie, creativiteit en nieuwsgierigheid zijn daarbij voor elk teamlid cruciaal.

### STAPSGEWIJS BEVORDEREN VAN EEN DATABEWUSTE CULTUUR

Het lijkt dus alsof er een inlooperperiode nodig is om te leren omgaan met Analytics. Wachten tot alles perfect zit, veroorzaakt verlamming. In plaats daarvan is het beter om vandaag al te starten en geleidelijk aan te groeien... Gegevens worden best beschikbaar gesteld van iedereen binnen het bedrijf, zodat iedereen er mee kan spelen en er vertrouwd mee raken. Het is zeer krachtig wanneer zakelijke gebruikers in staat zijn om met data te werken. Aan te raden is om eerst te focussen op interne bedrijfsgegevens en niet direct met de moeilijkste vragen te starten maar met concrete en heldere vraagstukken. Vervolgens is het kwestie van niet enkel goede ideeën te hebben maar ook de daadkracht op te brengen om ze in de praktijk om te zetten. Als het analytische proces voortdurend stopgezet wordt omdat een idee zou kunnen

worden verfijnd, zal het nooit van de grond komen.

### WAARDE CREËREN

Een voorname doelstelling van Analytics is om er uiteindelijk geld aan te verdienen, wat ook nogal eens een uitdaging kan zijn. Het is bij verzekeringen bijvoorbeeld moeilijk te verantwoorden als een makelaar je een aantal polissen gunt waarvoor meer dan 10 jaar premie is betaald zonder schadegevallen, maar als gevolg van het nieuwe model plots een tariefverhoging van twintig procent aangesmeerd krijgt. De verzekeraars willen het model natuurlijk niet gebruiken, laat staan het uitleggen. Dit is waar het hebben van een sterke zakelijke leider met veel empathie binnen het team bijzonder nuttig is. Cruciaal is het kunnen kwantificeren en voorspellen van de gedragingen van klanten en het ontrafelen van de factoren die hierin op verschillende manieren en met diverse

intensiteit meespelen. Dit helpt bij het verkoop- en acceptatieproces van de modellen.

### INBEDDEN IN HET DNA VAN DE ORGANISATIE

Tot slot volstaat het niet om de toepassingsmogelijkheden van Analytics aan te tonen als het proces gecompartmenteerd, verzuild en geïsoleerd blijft. Problemen die daarbij worden ervaren (technologisch, data, management) worden dan vaak beschouwd als de problemen van iemand anders, de samenhang is zoek en veel kansen gaan verloren. Er is convergentie noodzakelijk tussen verschillende disciplines en afdelingen, iedereen dient 'mee' te zijn. Te vaak neigen technologie en proces als twee afzonderlijke stromen in tandem te opereren maar niet gesynchroniseerd. De sleutel tot succes is dan integratie en samenwerking. En dat kan de grote baas ondersteunen door er zelf in te geloven en dat ook uit te stralen. ◀

