

Expertgroep

analytics & big data

*Hoe kunnen data de customer
journey verbeteren?*

Gastheer



Voorzitter

VODW

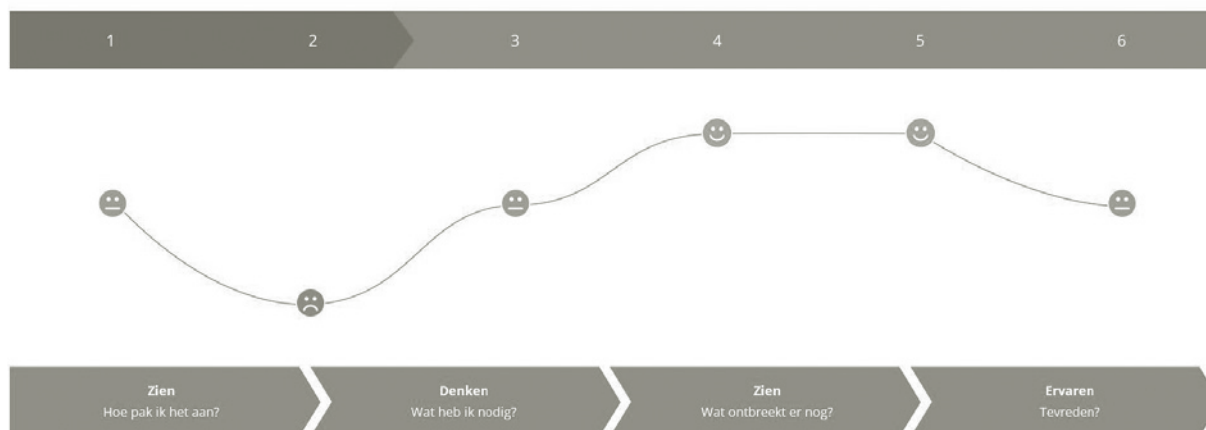
Hoe kunnen data de customer journey verbeteren?

Analytics en big data: een breed onderwerp waarover steeds meer wordt gesproken. Dagelijks lezen we over de waarde die data kunnen bieden aan organisaties, over datalekken, over het moeilijk kunnen vinden van experts en meer. Binnen onze expertgroep hebben we de scope voor dit hoofdstuk gebaseerd op de volgende vraag: Hoe kunnen data de customer journey verbeteren?

Hiermee willen we jou handvatten geven om te bepalen op welke manier data daadwerkelijk waarde kunnen creëren, zodat je data in kunt zetten om de beleving van de klant positief te beïnvloeden. Online en offline, op alle touchpoints en op elk moment.

We beogen niet om een gedetailleerd theoretisch model uit te werken, maar vooral om concreet te worden aan de hand van drie vragen die we ons gesteld hebben:

1. Wat kan een bedrijf doen om data in te zetten voor het verbeteren van de customer journey?
2. Hoe kunnen data de customer journey veranderen? (data als disruptor in de customer journey)
3. Hoe zorg je voor een succesvolle executie in de organisatie?



Customer Journey

1. Hoe kan een bedrijf data inzetten in het verbeteren van de customer journey?

Het denken in customer journeys – het proces dat (potentiële) klanten doorlopen vanaf het moment dat ze voor het eerst in contact komen met jouw merk tot aan het gebruik en hopelijk zelfs een herhaalaankoop – heeft de afgelopen jaren duidelijk aan kracht gewonnen. Een betere klantervaring levert immers tevredener klanten op en in een steeds transparantere wereld is dit een van de mogelijkheden waarop een bedrijf zich nog kan onderscheiden. Zo ook binnen de retailmarkt. Bij zowel online als offline gaat het om de ervaring die ervoor zorgt dat klanten terugkomen. Zonder in de valkuil van definities te vervallen, kun je stellen dat het totaal aan customer journeys die een consument bij een onderneming doorloopt, de customer experience is. Data spelen een belangrijke rol in het waar mogelijk verbeteren van de customer journey. In deze paragraaf staan we stil bij de (on)mogelijkheden om dit te realiseren.

1.1 Data zijn nooit allesomvattend, maar onderschat niet hoever je kunt komen

De volledige customer experience is complex en nog complexer om vast te leggen in data. Zo spelen het oriëntatie- en beslissingsproces zich af gedurende een langere periode en vinden deze zowel in de winkel als via internet plaats. Daarnaast gebruikt de klant op het web vaak meerdere apparaten (zoals een mobiele telefoon, tablet en laptop) in verschillende stadia van het proces. Dergelijke contactpunten worden touchpoints genoemd. De constructie van een volledig beeld van de customer experience is dan ook een illusie, maar met de huidig beschikbare tools kun je al een heel eind komen.

Data zijn een noodzakelijk ingrediënt bij de optimalisatie van elk aspect van de customer experience. Via *tagging* en *logging* wordt vastgelegd welke content aan de gebruiker wordt gepresenteerd en hoe de gebruiker op deze interacties heeft gereageerd. Deze tagging en logging gebeuren niet alleen in de online wereld maar vinden ook steeds vaker plaats in de fysieke wereld. Met technieken als de Eddystone (iBeacon van Google) of Google Store Visits wordt het voor organisaties steeds toegankelijker om ook zonder grote investeringen de interacties van klanten in winkels te volgen.

Steeds meer onderdelen van het klantinteractieproces presenteren dynamische content aan een gebruiker, bijvoorbeeld in de vorm van de volgorde van zoek- of navigatieresultaten, *merchandising slots*, productprijzen en gesegmenteerde of gepersonaliseerde content. De marketeer staat in deze dynamische context voor de taak zowel de logica voor selectie (wat presenteer je aan de gebruiker) als de logica van presentatie (hoe toon je de geselecteerde informatie) te optimaliseren.

De dataset die zo ontstaat, beschrijft de context waarin de transactie of interactie plaatsvindt. Analyse van deze dataset wint sterk aan diepgang wanneer beschrijvende (meta)data van de objecten die in de transactie of interactie een rol spelen in deze analyse worden betrokken. Denk aan klantprofieldata of het specifiek volgen van interacties die

gekoppeld zijn aan producten of content. Verder is er ook organisatiegerichte informatie zoals contributiemarge op een bestelling, retouren en voorraadbeheer. Daarnaast is het uiteraard mogelijk om het ook aan andersoortige data te koppelen, zoals NPS-metingen die in toenemende mate uitgevoerd worden. De diepgang aan inzichten kan hiermee sterk worden verhoogd doordat in de analyses een opdeling naar klantkenmerken, bestellingkenmerken, productkenmerken of contentkenmerken kan worden aangebracht.

1.2 Integratie van datapunten is cruciaal

Een hindernis bij het identificeren van de volledige journey ontstaat omdat de tools die organisaties inzetten bij de klantinteractie te specifiek zijn gericht op een kanaal. Data van interactiepunten en interactiemomenten zitten vaak opgesloten in afgesloten applicaties. Gevolg hiervan is dat voor de meeste organisaties integratie van data vanuit alle beschikbare bronnen de eerste te nemen horde is.

In recente jaren propageren softwareleveranciers in toenemende mate hun geïntegreerde oplossingen die de mogelijkheid bieden om content, data, interactiologica en kanaalaansturing over kanalen heen te centraliseren. Deze *suites* bieden een antwoord op het integratievraagstuk. Daarnaast maken zij een belangrijke transformatie van het businessproces mogelijk: alle onderdelen van een omnichannel customer journey kunnen worden aangestuurd vanuit één geïntegreerde workflow. Dat biedt de mogelijkheid om de marketingorganisatie te kantelen van kanaaloriëntatie naar journey-oriëntatie.

Geïntegreerde oplossingen bieden mogelijkheden voor geavanceerde attributie-analyse waarmee budgetallocatie over marketingkanalen kan worden geoptimaliseerd. Klantdata wordt centraal beschikbaar gesteld. Segmenten en doelgroepen kunnen worden gedefinieerd over kanalen heen. De klantprofieldata zijn op elk mogelijk moment van interactie beschikbaar voor aansturing van gesegmenteerde of gepersonaliseerde ervaringen. Zo kan een organisatie veel beter de customer experience faciliteren en is ook beter te berekenen bij welke klant je beter wel en niet kunt investeren in het opbouwen van een duurzame relatie. Door elke verandering te testen in een experimentele setting maken we het mogelijk om stapsgewijs elk onderdeel van de customer experience met feiten te optimaliseren.

1.3 Tooling helpt om data te integreren

Het kopen van een geïntegreerde data-oplossing is op dit moment de trend binnen de grotere organisaties in Nederland. Zo bieden bijvoorbeeld IBM, Adobe en Google een volledige suite om de customer experience vast te leggen. Daarnaast zijn er altijd nog hiaten in de datasets die de grote datasystemen bieden omdat ze simpelweg niet voor elke data-silo een oplossing bieden of niet makkelijk kunnen integreren met bestaande systemen. De kunst van het koppelen van verschillende databronnen blijft door de diversiteit van organisaties en de systemen die zij gebruiken een belangrijk middel om met data de ultieme customer experience te kunnen bieden. Dit is echter vaak niet weggelegd voor kleine organisaties die veel kleinere budgetten hebben voor dit soort data-initiatieven. Zij

kunnen enerzijds de mooie geïntegreerde systemen niet betalen en hebben anderzijds niet de mankracht om veel verschillende systemen aan elkaar te koppelen.

Voor deze partijen biedt een tool als Google Analytics een waardevolle oplossing, want conversie-attributie is hier bijvoorbeeld in verwerkt. Er valt op de kwaliteit van de achterliggende modellen nog wel wat af te dingen. Ter illustratie: attributie bevoordeelt vaak de best meetbare kanalen kort op de eindconversie en onderwaardeert acties die vooral via andere tools (zoals social media of e-mail) of browsers plaatsvinden, en die mogelijk startpunten zijn van nieuwe journeys. Maar ondanks deze beperking is het met een beetje gezond verstand wel mogelijk om waardevolle interpretaties te maken.

De echte toegevoegde waarde kan pas gerealiseerd worden als een retailer erin slaagt om verschillende databronnen aan elkaar te koppelen en dit te vertalen naar concrete verbeteracties. Een mooi voorbeeld in retail is Walmart, een bedrijf dat de interacties van klanten in de winkel en op de website aan elkaar kan verbinden. Daarnaast worden de inzichten die medewerkers hebben tijdens klantinteracties ook centraal met elkaar gedeeld. Hierdoor ontstaat er een gebalanceerde dataset die een diepgaand inzicht geeft in de hele customer experience maar ook op zeer specifieke details van individuele interacties.

De experts in onze groep moedigen aan om in ieder geval de eerste stappen te zetten. Nog niet met complexe, dure *tooling*, maar vooral door urgentie te creëren en te starten met bijvoorbeeld het gedetailleerd inrichten van Google Analytics en die data met de bijbehorende inzichten toe te passen in een eerste kanaal. Daarmee wordt de customer journey stap voor stap verbeterd. In de volgende paragraaf gaan we een stap verder.

2. Hoe kunnen data de customer journey veranderen?

Big data spelen een belangrijke rol als het gaat om het verbeteren van de customer experience. Daar waar het voorheen vooral ging om het goed kunnen meten van de customer journey, zie je tegenwoordig steeds vaker zogenaamde datatoepassingen. Toepassingen die gericht zijn om de klant een radicaal betere ervaring te geven of zelfs innovatieve, nieuwe journeys opleveren. Veel van deze toepassingen gebruiken we elke dag en worden steeds meer gemeengoed. In deze trend wordt de klant meegenomen en dit verandert ook het verwachtingspatroon van de klant zelf. Zaken als personalisatie zijn niet langer manieren om meer omzet te genereren, maar eerder een *license to operate* geworden. Hoe kun je anders in het woud van producten nog het juiste vinden?

2.1 Data als disruptieve innovatie

Om een disruptieve innovatie door te voeren moet een organisatie een volledig geïntegreerde customer experience op basis van data kunnen bieden. Slechts enkele bedrijven beheersen deze techniek tot in de puntjes. Een mooi voorbeeld is Uber, de wereldwijd bekende taxidienst. Uber biedt een zeer simpel proces om een taxi te bestellen; met een druk op de knop komt er een auto aan. Op de achtergrond gaat er wel een enorm datasysteem aan het werk om de customer experience op allerlei punten te verbeteren. Zo gebruikt Uber realtime analytics om de juiste prijs te bepalen op basis van vraag en aanbod. Uber geeft zowel aan chauffeurs als aan klanten een veilige en prettige omgeving door van beiden de ervaringen te meten. Daarnaast worden chauffeurs via 'hotspots' op een landkaart bewust gemaakt zodra zich een groot aantal potentiële klanten in een bepaald gebied bevinden. Op deze manier hoeven klanten maar zo kort mogelijk te wachten op hun taxi. Kortom, het beschikbaar maken van data en het gebruik daarvan bij alle mogelijke klantinteracties vormen de sleutel voor het succes van Uber.

2.2 Retail en ontwikkeling

Binnen de online retail zien we ook een dergelijke trend ontstaan. Een klant die op zoek is naar een product, wordt geholpen deze te vinden, zonder een bijna oneindige lijst aan producten te hoeven bekijken. Dit wordt deels opgelost door de zoekfunctie te personaliseren en te optimaliseren, maar ook op andere plaatsen. Zo kun je een overzichtspagina per categorie personaliseren door de meest relevante producten in die categorie voor de klant bovenaan te zetten. Met behulp van open-source databanken, zoals Iccat, zijn er meer productdata beschikbaar, wat ervoor zorgt dat producten beter gevonden kunnen worden. Opeens hoeft de klant niet meer vele pagina's te bekijken of eindeloos te swipen, maar staan de juiste producten al bovenaan. Dit is zeer belangrijk voor de klant, omdat een verkeerde eerste indruk al de reactie op kan opleveren: 'Deze winkel heeft niet de artikelen die ik zoek'.

Binnen de customer journey zie je ook steeds vaker dat de moeilijkheden van de klant via slimme data-oplossingen worden weggenomen. Denk hier bijvoorbeeld aan het vinden van de juiste maat. Sommige artikelen vallen groot of klein en hoe weet je de juiste maat zonder te passen? Hiervoor zijn tools voor maatadvies ontstaan die op grond van het retourgedrag en allerlei productkenmerken voor het product de juiste maat adviseren op individueel niveau. Naarmate de tijd vordert, wordt dit advies steeds beter.

Het herdefiniëren van een customer journey is gebaseerd op de mogelijkheden die data bieden. Maar in essentie zijn deze vrijwel ongelimiteerd. Het is dan ook veel meer een vraagstuk over verbeelding: wat kun je met de nieuwste technieken doen? Het goede nieuws is dat de technologie om deze zogenaamde datatoepassingen te leveren zich in sneltreinvaart ontwikkelt. Vooral in de open-source community gaat de ontwikkeling snel en technologiebedrijven spelen hierop in. Ook veel startups zijn in staat nieuwe innovatieve oplossingen te bieden. Niet alleen de grote retailers kunnen hier gebruik van maken, ook voor de kleinere retailers zijn oplossingen mogelijk.

2.3 Ontwikkelingen gaan snel en bieden ongekennde mogelijkheden

De grote tech-bedrijven vormen de motor achter de potentiële disruptie van de customer journey. Met name ontwikkelingen rondom *machine learning*, *deep learning* en *artificial intelligence* zorgen voor een enorme verruiming van de mogelijkheden. 'Deep learning' is een verzameling neurale netwerken die, door deze op de juiste wijze te combineren, zeer krachtige modellen oplevert. Hiermee is de computer in staat beelden te herkennen, oplossingen voor nieuwe vragen te geven en nieuwe patronen te herkennen. Een mooi voorbeeld is Google's Cloud Vision (Microsoft en IBM's Watson hebben vergelijkbare toepassingen), te zien in onderstaande afbeelding.

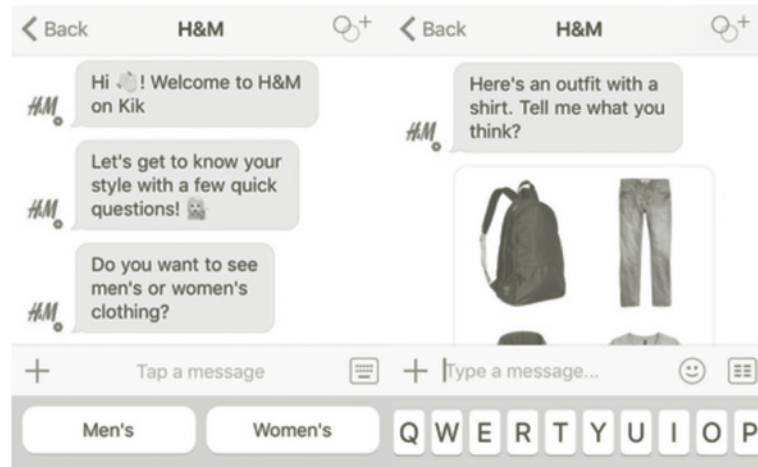


Foto's worden razendsnel herkend en geclassificeerd. Dit illustreert de kracht van *machine learning* en *deep learning*. Met deze technologie is het mogelijk om bijvoorbeeld op grond van de visuele kenmerken van een product een stijl te identificeren en deze te gebruiken om klanten beter te adviseren.

Ook in de klantinteractie bieden data een nieuwe set aan mogelijkheden. Allereerst is er de mogelijkheid om bijvoorbeeld emoties in het klantcontact door sentimentsanalyse te herkennen op geschreven tekst, maar ook door emotieherkenning in het visuele contact, zoals de volgende afbeelding weergeeft.



Daarnaast is er een relatief nieuw fenomeen als chatbots. Dit zijn feitelijk geautomatiseerde klantenservices die 24 uur per dag beschikbaar zijn. In onderstaande afbeelding is de chatbot van H&M te zien. De chatbots zijn nauwelijks van een echte persoon te onderscheiden, zijn in toenemende mate zelflerend en bieden dus mogelijkheden om een consument tegen zeer lage kosten verder te helpen.



De intelligentie die hiermee gepaard gaat, wordt breed ingezet. Als je googelt op 'Java' én je een tech-savvy persoon bent, dan weet Google dat je de programmeertaal Java bedoelt en niet het eiland Java. Of als je bijvoorbeeld zoekt op 'tijger' bij je eigen afbeeldingen op Google Photos, dan krijg je foto's van tijgers uit je fotoalbums te zien zonder dat je iets hoeft te labelen.

Ben je ten slotte een fervent Netflix-kijker, dan wil je waarschijnlijk je kinderen een eigen account geven om ervoor te zorgen dat je aanbevelingen goed blijven. Ook Apple gebruikt dit soort technologie bij de nieuwste iPad Pro om onderscheid te kunnen maken tussen het pennetje en je hand die over het scherm veegt. Het illustreert de ongekende mogelijkheden die data bieden om processen fundamenteel te veranderen.

Everything is a Recommendation



De voorbeelden in deze paragraaf laten zien dat er vanuit technische mogelijkheden en ontwikkelingen ook kansen ontstaan om de customer journeys positief te beïnvloeden. Ook hier geldt: groot denken en met kleine stapjes beginnen. Werk toe naar een succes in bijvoorbeeld een deel van je webwinkel en begin dan aan het volgende onderdeel. Meet doorlopend het effect van de veranderingen en zorg voor een continue verbetering van de journey.

In de volgende paragraaf beschrijven we hoe het denken en doen rondom data een plek kan krijgen binnen je organisatie. Dat is minstens zo belangrijk als de technische tooling.

3. Hoe zorg je voor een succesvolle executie in de organisatie?

Het voorhanden hebben van data is voor veel bedrijven tegenwoordig een gegeven. Om vanuit deze data waarde voor het bedrijf te creëren, blijft vaak een hele uitdaging. Zodra bedrijven hier dan toch mee starten, gaat er vaak een team van data-analisten aan de slag dat losstaat van de rest van de organisatie. Omdat de inzichten die worden verkregen uit de data een belangrijke bron zijn voor de commerciële teams, en data dus het fundament van de commerciële strategie vormen, is dit niet effectief en zodoende niet wenselijk. De samenwerking tussen marketingdisciplines en datateams verloopt in de praktijk niet altijd even makkelijk. Ze spreken vaak een andere taal en zo ontstaat bijvoorbeeld miscommunicatie, waarbij marketingdisciplines denken vanuit de business case en datateams denken vanuit de analyses. In deze paragraaf bespreken wij hoe je toch kunt zorgen voor een succesvolle executie van dataprojecten in je organisatie.

3.1 Hoe zorg je dat data door de hele organisatie benut worden?

De inzichten die worden verkregen uit de data, zijn essentieel voor de commerciële strategie. Het is daarom belangrijk dat deze inzichten en de mogelijkheden van data door de hele organisatie worden benut. Om dit te bereiken, kun je de volgende tips in acht nemen:



1. Denk groot, begin klein en lever tussentijds resultaat

Zodra bedrijven met data aan de slag gaan, willen zij maar al te graag een volledig geautomatiseerd beslisproces op basis waarvan zij de juiste boodschap voor de juiste klant op het juiste moment kunnen tonen. Echter, wat velen hierin vergeten, is dat dit een einddoel is. Het is goed om deze stip op de horizon te zetten en in de gaten te houden. Het is daarbij belangrijk om dit niet als je *minimum viable product* (MVP) te zien. Om met data te beginnen en waarde te creëren vanuit data, hoef je niet meteen een volledig *data lake* te bouwen en voorspellende algoritmes te ontwikkelen. Juist om te zorgen dat data door de hele organisatie worden benut, is het van belang om klein te beginnen, met behapbare en begrijpelijke analyses. Het lijkt misschien een goed idee om eerst het perfecte platform te creëren, maar in de praktijk is het veel prettiger om

met kleine projecten te starten. Door klein te beginnen, kun je als datateam telkens (groter of kleiner) resultaat leveren en de business voeden. Hierdoor blijven de verschillende marketingdisciplines ook de toegevoegde waarde van data zien, en niet als een ver-van-hun-bed-show, om zodoende de (uitkomsten van) data-analyse ook daadwerkelijk te benutten. Een bijkomend voordeel van klein beginnen is dat je snel leert: over wat werkt, maar ook over wat niet werkt op het gebied van data, dataplatforms en software.



2. Inventariseer de wensen van interne stakeholders en bepaal je doelstelling

Om te zorgen dat data door de hele organisatie gebruikt worden, is het van belang om allereerst te weten welke wensen de verschillende interne stakeholders binnen een organisatie hebben. Wat willen zij op basis van de data doen? Waarschijnlijk is er in de organisatie veel data beschikbaar. Denk bijvoorbeeld aan productmasterdata, verkoopdata, klantdata, online data, pricing-data en shopper-data. Welke inzichten mis je en hoe kunnen de beschikbare databronnen daarbij van nut zijn? Welke databronnen mis je en hoe kun je daaraan komen? Op basis van je doelstelling worden data geïntegreerd en geanalyseerd. Een goede opzet hiervoor kan zijn om iedere marketingdiscipline verschillende *use cases* op basis van data te laten opstellen. In de praktijk zie je nog te vaak dat de analyses die gedaan worden door datateams niet aansluiten bij de wensen en verwachtingen van de specialisten die zij voeden.



3. Ontwikkel een sterk dashboard en zorg voor datatoegang

Vanuit de wensen van de interne stakeholders kun je een dashboard opstellen, zodat binnen de organisatie de gewenste informatie en inzichten vanuit data altijd beschikbaar zijn. Een dashboard geeft een visuele weergave van de voortgang van jouw *key performance indicators* (KPI's). Om ervoor te zorgen dat de inzichten voor iedereen toegankelijk en begrijpelijk zijn, is een goede datavisualisatie essentieel. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden beschikbaar, sommige statisch, andere dynamisch. Tevens is het van belang dat de gewenste informatie altijd en acuut beschikbaar is voor de gehele organisatie en niet via een gesloten toegangspoort beheerd wordt door een datateam. Om het gebruik van dashboards te stimuleren, is het essentieel om directe toegang te faciliteren tot zowel de dashboards als de inzichten die aansluiten bij de behoeften van de gebruiker.



4. Werk samen in multidisciplinaire teams

Om te borgen dat de hele organisatie de mogelijkheden van data gaat zien, kun je multidisciplinaire teams inzetten. In plaats van te werken vanuit een los data-analyticsteam en verschillende commerciële teams (bijvoorbeeld voor SEO, SEA of e-mail) kun je kiezen voor een meer scrum en agile aanpak. Door te werken in teams van mensen met verschillende achtergronden en specialismes, wordt het gebruik van data en inzichten en het ontwikkelen van de juiste dashboards geïntegreerd in de werkwijze. Door multidisciplinair te werken wordt miscommunicatie beperkt tot een minimum en worden wederzijdse wensen, verwachtingen en beperkingen duidelijk. Tevens zorgt deze manier van werken, met korte iteraties, ervoor dat je met kleinere projecten sneller leert en resultaat levert. Dit fungeert weer als voeding voor de volgende projecten en draagt sneller bij aan betere en objectievere bedrijfsbeslissingen op basis van data. Een bezwaar tegen deze werkwijze zou kunnen zijn dat er op deze manier nooit grotere

en complexere dataprojecten worden opgepakt, omdat deze zich niet laten dwingen in korte iteraties en het onrealistisch is om concrete uitkomsten te verwachten binnen enkele weken. Om dit op te lossen, kun je werken met twee teams: een scrumteam dat zorgt voor korte deelprojecten, analyses en inzichten en dat resultaten van complexere analyses interpreteert. Hier zit dan typisch een data-analist of data-engineer in. Het andere team richt zich op innovatie en neemt grotere en complexere analyses op zich en krijgt ruimte om te experimenteren. Hier zitten typisch datascientists in.



5. Masterdata en data-integratie op orde hebben

Hoe groter en complexer de data-omgeving, hoe belangrijker het is dat er beleid is met betrekking tot het vastleggen van data. Het is belangrijk dat dit eenduidig en volgens vaste richtlijnen gebeurt, zodat alle gegevens volgens dezelfde systematiek zijn vastgelegd. Om dit te waarborgen, moeten deze richtlijnen worden vastgelegd; niet alleen lokaal, maar ook voor verschillende bedrijfsonderdelen en locaties. Speciale uitdaging hierbij is dat data zowel gestructureerd als ongestructureerd kunnen zijn. Masterdata zijn bijvoorbeeld gestructureerd, maar surfgedrag op internet, teksten of voice- of videomateriaal kunnen ook ongestructureerd zijn. Om hier orde in te brengen en de juiste data eruit te filteren, zijn steeds meer tools beschikbaar.



6. Goede datascience-specialisten

Software voor data-analyse wordt steeds intuïtiever, maar het is handig om datascience-specialisten in huis te hebben. Zij zijn de specialisten op het gebied van analytics en *predictive modeling* en kunnen tools ontwikkelen om de kwaliteit van managementbeslissingen te helpen verhogen. Daarnaast blijkt dat de ontwikkeling en effectiviteit van het gebruik van big data sneller verloopt in organisaties die de juiste skills in huis hebben.

3.2 Hoe komen we van plan en theorie tot actie?

Hoe kun je concreet aan de slag gaan met data (mede op basis van bovenstaande tips)? Allereerst moet de top of het managementteam van een onderneming overtuigd zijn van het nut van investeren in (big) data. Zonder support van het MT heeft een big-dataproject geen kans van slagen. Het MT moet een visie en strategie op big data hebben: wat willen zij met het analyseren van big data bereiken? Het is belangrijk dat de organisatie hierin meegenomen wordt, zodat mensen begrijpen wat de bedoeling is en waarom. *Pilots* zijn bij uitstek geschikt om de waarde van *big data analytics* te laten zien. Hierbij is het essentieel om de doelstelling van de pilot vooraf helder te hebben. Ten tweede dien je te bepalen wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor big data. Ook moet er worden geïnvesteerd in de juiste technische mensen en datascientists om hiermee aan de slag te gaan. In eerste instantie kan dit ook externe hulp zijn. De niet-datamensen gaan te maken krijgen met een andere manier van kijken naar en omgaan met data en met een meer datagestuurde manier van beslissingen nemen. Hierin moeten zij begeleid worden, bijvoorbeeld bij het leren begrijpen van de output, het bepalen van de commerciële consequenties en het stellen van de juiste vragen aan de datascientists.

Maar bovenal: begin!

GASTHEER



Jurriën Kerstholt
Directeur en Mede-oprichter
De Nieuwe Zaak

VOORZITTER



Marcel van Brenk
Partner
VODW

Leden expertgroep



Michael Christianen
Director Marketing Intelligence
adidas Group



Linda van Rijn
Managing Consultant Advanced
Business Solutions
GfK



Marijn Janssen
Sr. Customer Intelligence Analyst
Aegon Nederland



Michel Spalburg
Senior Web Analyst
Nextail



Fabian Pieterse
Information Analyst
BVA Auctions



Remco Wilting
Manager Data Science
wehkamp.nl



Sander Beckers
Business Intelligence Specialist
De Nieuwe Zaak

