

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

ALEX VAN
GRONINGEN

speciaal
**BEWAAR-
NUMMER**

Big Data & Analytics





Monitor, benchmark en analyseer uw incassopartners.

De IncassoMonitor van Assensia verbetert direct uw incassorendement. U krijgt online 24/7 inzicht in de prestaties, de voortgang en de kwaliteit van uw incassopartners. Daardoor kunt u objectief benchmarken en heeft u de mogelijkheid om bij te sturen op KPI's.

Deze bedrijfsapplicatie beschikt over de meest gebruikte en doeltreffendste KPI's uit de incassobranche.

- KPI's en normen zijn direct beschikbaar
- Gegevens worden vergelijkbaar gemaakt en de bedrijfsapplicatie bevat overzichtelijke dashboards.

Met de IncassoMonitor kunt u incassopartners objectief monitoren en benchmarken. KPI's zijn direct beschikbaar. Doordat gegevens automatisch ingelezen en gekoppeld worden, heeft u direct inzicht.

Assensia is op het gebied van reporting, dashboarding en analytics marktleider binnen de incassobranche. Onze klanten in deze branche, uw incassopartners, bedienen meer dan zeventig procent van de markt.

De IncassoMonitor is onder meer waardevol voor creditmanagers die hun rendement op uitstaande vorderingen willen verhogen en risico's - die het uitbesteden van incasso met zich meebrengt - willen verlagen.

"Het is niet altijd wenselijk dat incassopartners onze dossiers standaard behandelen.

De gekozen aanpak moet aansluiten bij wat wij belangrijk vinden, zoals een balans tussen de gemaakte kosten en het rendement. Hierop willen we proactief en direct kunnen bijsturen."

Kijk ook op www.incassomonitor.nl



Operationele Data Analyse

11. Datamining volgens Diana Horsmeier (Menzis)

Nederland staat bekend om het zorgstelsel. Maar de kosten per hoofd van de bevolking blijven stijgen, onder meer door steeds betere en duurdere zorg. Onjuiste declaraties door zorgverleners beïnvloeden ook de betaalbaarheid van de zorg. Door middel van datamining wil Menzis daar verandering in brengen.



Management Informatie

16. Dezső Rácz: Sturen bij Ritual Cosmetics

Dezső Rácz is Director Control & Analytics bij Ritual Cosmetics. De van origine Nederlandse retailer heeft laatste jaren in Europa en daarbuiten veel nieuwe winkels geopend. De toekomstvisie is omni-channel. De beschikbaarheid van data speelt daarin een centrale rol.



Analyse

38. David de Jong (Achmea) over de mogelijkheden van big data

Inzicht verkrijgen. Betere voorspellingen maken. En zo het aantal schades voor haar klanten, de maatschappij en de organisatie zelf verkleinen. Achmea heeft hiertoe een aantal jaren geleden een big-datateam opgezet. Wat is er nodig om het maximale uit de aanwezige data te halen?



Network Intelligence

45. Network intelligence door kruisbestuiving bij Mediq Apotheken

Ketendenken is nog erg jong in de farmacie. Lange tijd draaide het vooral om de apotheker, zijn winkel en de klant. Inmiddels draait alles om het verbeteren van zorg en het verlagen van kosten (operational excellence).

- 4. Voorwoord
- 8. Big Data & Analytics: What's in it for you?
- 10. Power BI als kwaliteitsimpuls aan Excel
- 14. Beter plannen met Big Data!
- 20. Is het bedrijfsleven klaar voor de 'selfie BI-scientist'?
- 22. Data-obesitas: less is more?
- 43. De kracht van data-analyse
- 48. Nieuwe realiteit vraagt om nieuw ecosysteem
- 51. De ver van mijn bed show
- 52. Tips om te beginnen met Big Data & Analytics
- 54. Toolselectie
Geen one size fits all oplossing

Experts & Dienstverleners

- 24. Agium
- 26. CxO Cockpit
- 28. DAS
- 30. TriFinance
- 32. Curvature
- 34. IBM
- 36. Crystalloids-Assensia

Big Data & Analytics

Onbegrensde mogelijkheden - maar waar te beginnen?

Een thema relevanter en actueler dan 'Big Data & Analytics' valt nauwelijks te bedenken voor deze speciale uitgave van FM Magazine. Organisaties - van groot tot klein - zitten op een goudmijn aan data. De meesten weten dit en willen die data maar al te graag omzetten in inzichten die bijdragen aan slimmere beslissingen en een betere performance. Velen worstelen echter nog vaak met de vraag hoe ze dat kunnen doen.

Het doel van deze special is finance professionals - die zonder twijfel een grote rol te vervullen hebben in de uitdaging om optimaal te profiteren van big data & analytics - concrete handvatten mee te geven om meer uit hun data te halen. Zo nemen we aan de hand van interviews ook een kijkje in de keuken bij verschillende bedrijven die momenteel al grote stappen zetten op dit gebied. Wat valt er van hen te leren?

We hebben deze special ingedeeld volgens de toepassingsgebieden van data analyse, van groot naar klein. Eerst de operationele beslisinformatie, gevolgd door de managementinformatie en dan de analyse. Daarnaast besteden we aandacht aan network intelligence: hoe data ingezet kan worden om de hele keten waar een organisatie deel van uitmaakt te verbeteren.

1. OPERATIONELE DATA ANALYSE

Bij operationele beslisondersteuning denken de meeste mensen al snel in termen van grote strategische beslissingen, zoals waar de nieuwe fabriek neergezet moet worden. Maar data analyse kan voor allerlei doeleinden worden ingezet, zowel op grote als kleine schaal. Denk aan het automatiseren van de juiste werkstromen,

het bepalen van prioriteit in de procesvolgorde, capaciteitsplanning, enzovoorts. Bij al dit soort zaken heb je profijt van inzicht in de feitelijke situatie, iets dat verder gaat dan het fingerspitzengefühl van een afdeling.

Inzichten in data-verbanden uit managementinformatie en analyse kunnen weer worden gebruikt voor het aansturen en monitoren van werkprocessen. Online retailers gebruiken deze techniek bijvoorbeeld om klanten, op basis van slimme wiskundige modellen, te verleiden tot een aankoop. Stel je eens voor dat er op basis van een netwerk van proces-sensoren een operatie helemaal gemonitord - en waar nodig onderbouwd met feiten - bijgestuurd kan worden. Veel analyse experts in traditionele organisaties benaderen de operationele laag puur vanuit het oogpunt van dataleverantie. Het is echter bij uitstek de laag die op data gerund en gemonitord kan worden. Daar liggen grote kansen.

2. MANAGEMENTINFORMATIE

Bij managementinformatie is een duidelijke trend zichtbaar die steeds meer richting 'self service' gaat. Mensen in organisaties gaan veel meer zelf aan de slag met de beschikbare data en moeten keuzes maken. Dat houdt in dat ze zelf dwarsdoorsnedes kunnen bedenken en bepaalde variabelen tegen elkaar kunnen uitzetten om zo tot eigen analyses te komen. De voorbereiding van de databron is hierbij het grootste werk. Wanneer die is goedgekeurd, kunnen ze zelf de bewerkingen uitvoeren waarmee ze de inzichten genereren die voor hen het bruikbaarst zijn. Dit kan dus naast de standaard KPI's die ze al volgen.

Financials die een rol vervullen als business partner kunnen hierin helpen door bijvoorbeeld al een vooranalyse te doen om de trends

te duiden. De uitdaging daarbij is om een goede mix te vinden tussen bottom-up en top-down. KPI's ontstaan vaak door een top-down benadering: je bedenkt wat je wilt weten en zorgt dat deze indicatoren volgens de juiste definities en kwaliteitseisen periodiek worden gerapporteerd. Bij een bottom-up benadering ga je vanuit de data denken: wat hebben we en wat kunnen we daarmee? En je kunt dan dus besluiten om minder strak voor te selecteren en meer data mee te geven de organisatie in. Iets wat wel de nodige druk op de datawarehousing architectuur kan zetten.

Hiermee stel je echter de mensen wel in staat meer onderzoek te doen naar de wat-vraag. Gebruikers zien aan hun dashboard dat er bepaalde trends zijn of dat bepaalde KPI's goed of slecht scoren. Door de interactieve mogelijkheden in de tools te benutten, kunnen ze nu zelf verder zoeken naar de samenhang.

3. ANALYSE

Bij analyse werkt het in tegenstelling tot managementinformatie 100% bottom-up. Je data vormt het uitgangspunt en dan gaat het om zowel gestructureerde als ongestructureerde data en koppelingen met externe data. Hier staat de waarom-vraag centraal. Dus niet: 'wat is de trend?' maar: 'waarom is er eigenlijk een trend? Wat zijn de drivers achter de trend en hoe kunnen we die objectiveren en hanteerbaar maken?'

Dit is ook een echte onderzoeksfase: de volledige waarom-vraag is vaak nog niet bekend. Door gericht te werken met onderzoeksvragen, kun je de analyse beheersbaar houden. Je kunt dan vragen beetpakken als: Hoe goed werkt mijn inkoopproces? Hoe zit het met de effectiviteit en inzet van onze medewerkers? Waarom lopen de kosten de laatste maanden op? Door combinaties te maken, andere invalshoeken te gebruiken en creatief naar de data te kijken, kunnen verrassende relaties naar voren komen. Ook dan zijn het de inzichten op basis van feitelijke gegevens die de beslissingen sturen.

4. NETWORK INTELLIGENCE (INZICHT IN DE KETEN)

Het laatste subthema is network intelligence en draait om de inzet van data om de eigen plek in de keten te begrijpen. Hoe kunnen organisaties vanuit hun gezichtspunt, samen met ketenpartners die totale keten optimaliseren? Neem nou een zorgverzekeraar. Zij hebben als financier een duidelijke rol in de zorg-keten. Andere spelers daarin zijn onder andere ziekenhuizen, apotheken, medisch specialisten en huisartsen. Stel dat ze zouden kijken naar het

medicijngebruik en het optimaliseren van behandelmethoden door de keten heen. Dan heb je een heel mooi voorbeeld van network intelligence. Vanuit hun overkoepelende perspectief zien ze bijvoorbeeld dat er bij het ene ziekenhuis veel minder terugval is dan bij het andere. Wat doen ze daar anders? En hoe kunnen ze als keten de kans op genezing verbeteren zodat het proces als geheel weer goedkoper wordt? Voor finance is dit een erg interessant gebied, want als je weet wat de klanten van jouw klanten en leveranciers beweegt, kun je effectiever opereren in je markten.

BEGINNEN

Er is nog veel te doen voordat de meeste ondernemingen in staat zijn echt te profiteren van big data en analytics. Het gros van de organisaties is al blij dat ze op een goede manier kunnen rapporteren en analyseren. Voor financials zijn er nogal wat beperkingen in het doen van 'vrij' onderzoek. Wanneer je wilt dat alles voor 100 procent klopt, kom je in de analyse-laag nog niet aan je trekken. Voor financials ligt, denk ik, de grootste uitdaging in het andersom leren denken.

Wat ik wil overdragen is dat Big Data heel erg wordt gedreven vanuit Business Intelligence, de toepassing van allerlei tools en de eindeloze combinaties die gemaakt kunnen worden. Maar ik denk dat het belangrijk is de vier toepassingsgebieden als kader helder uiteen te zetten. Veel bedrijven moeten nog aan het experiment beginnen, iets waarbij ze mogelijk over hun koudwatervrees heen moeten stappen. Als financial kun je hier al pionierend het voortouw in nemen.

Het gaat om een keuze; of je laat toe dat bedrijven die het fundamenteel anders doen - zoals Amazon, Google, Facebook en Twitter - branches gaan overnemen. Of je zorgt dat je zelf veel breder dit soort technieken gaat inzetten, dus ook accepteren dat data een geïntegreerd onderdeel wordt van je overlevingsstrategie. Het is een uitdaging, maar één die we allemaal aan kunnen gaan.

We danken alle betrokkenen en experts voor het delen van hun verhalen. We zijn zelf heel trots op het eindresultaat en hopen dat het jullie weet te inspireren, en ook - we kunnen niet ontkennen dat er urgency is om te beginnen - tot actie weet aan te zetten. ■

Gasthoofdredacteur

Marco de Jong, Experience Data



Marco de Jong en data zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als accountant bij EY, en daarna als SAP consultant en adviseur risk management bij EY, heeft hij de waarde van data altijd onschatbaar geacht. Tot het in 2012 niet langer uit kon blijven! Hij begon single handedly 'Data To Insight' binnen het Consultancy bureau Trifinance, een high end data science team dat voor diverse grootte opdrachtgevers waarde uit data weet te halen. En vanaf heden is het dan zover: een droom, een passie, een visie! 2015! Marco start samen met Jan de Roos Experience Data. 'Samen waarde creëren'. Door middel van inspireren, creëren en realiseren brengen zij klanten van data naar het land van de onbegrensde mogelijkheden.

Portret van een Master in Finance

‘Masters in Finance geeft u graag meer inzicht in het projectresultaat van haar mensen, het portret van Steven is de tweede in rij.’ Maak kennis met Steven, Master in Finance

‘Door scherpe controles heb ik het dervingspercentage helpen terugdringen van 5% naar 2%.’

Sinds februari 2015 werkt Steven Sonneveld als controller bij een bekend internationaal entertainmentbedrijf. Hij is daar verantwoordelijk voor de maandafsluiting en rapportage en stelt de geconsolideerde maandcijfers op van de landen waar het bedrijf opereert. “Het is belangrijk dat je snel een gevoel bij de cijfers krijgt: kloppen ze wel of niet?” Maak kennis met Steven, Master in Finance.

De vinger op de zere plek leggen

‘Het is belangrijk dat je snel een gevoel bij de cijfers krijgt: kloppen ze wel of niet? Zo niet, dan ga je onderzoeken waar er mogelijke knelpunten zitten. Je signaleert dat, maakt een analyse en draagt een oplossing aan. Zo was ik in een eerdere opdracht verantwoordelijk voor de interne controle van de organisatie. Het ziekteverzuim was hoog en schommelde al jarenlang rond de 5% à 6%. Door goed de procedures te volgen, scherpe controles uit te voeren en de omgeving mee te nemen in het belang van financieel toezicht hierop, heb ik dat terug weten te brengen tot 2%; een historisch laagterecord. Dat was echt een kwestie van de vinger op de zere plek.’

Gaten in het budget dichten

‘Bij een opdrachtgever werden bepaalde kosten onterecht gebudgetteerd. Dat was historisch zo gegroeid. Ik heb dat benoemd en aangegeven dat

we dat beter anders konden budgetteren en kosten door moesten belasten richting andere afdelingen. Niet zozeer om euro's van de ene balans naar de andere balans louter en alleen te verschuiven en zo 'het eigen straatje schoon' te vegen. Wel om de financiële pijn daar te leggen waar deze ook veroorzaakt wordt. Ook hier had ik het doel om bewustwording en besturing van deze kostenpost te bewerkstelligen. Daar kwam mijn kennis goed van pas: wat mag je wel en wat mag je niet doorbelasten? Vragen waar de organisatie eigenlijk geen tijd voor had en daar ook niet de noodzaak van inzag. Uiteindelijk heb ik door discipline aan te brengen in het proces de gaten in het budget kunnen dichten. Dat heeft enorm veel opgeleverd. Het kan dus heilzaam zijn om iemand van buiten met een frisse blik naar binnen te halen!’

Initiatief tonen

‘Voor een andere opdrachtgever heb ik zelf een Excel-tool voor de maandafsluiting gemaakt. Daardoor was de maandafsluiting anderhalve dag eerder klaar dan voorheen en was er tijd over voor analyse en voor het eventueel doorvoeren van correcties. Ik zag dat het proces moeizaam verliep en hebt toen met de opdrachtgever gesproken en gevraagd of ik dat mocht optimaliseren. Daar stond hij positief tegenover en vervolgens ben ik aan de slag gegaan, eerst met een try-out versie die ik vervolgens heb bijgeschaafd. Die tijdwinst is mooi, maar even belangrijk is het om toegevoeg-

de waarde te bieden. Dus initiatief tonen, meedenken en gevraagd en ongevraagd advies geven.’

Capaciteitsprobleem verholpen

‘Weer een andere opdrachtgever kampte met capaciteitsproblemen. Als één van de werknemers zou uitvallen, liep de continuïteit van het bedrijf gevaar. Bovendien werd de aanwezige kennis niet gedeeld. Ik heb toen alle medewerkers bij elkaar geroepen, mijn idee gepresenteerd en iedereen om input gevraagd. Vervolgens heb ik een stappenplan gemaakt met werkbeschrijving en screenshots en dat gedeeld met iedereen. Uitkomst: men was op de hoogte van elkaars werkzaamheden en kon elkaar vervangen bij ziekte of afwezigheid. Capaciteitsprobleem opgelost.’

Meer feedback vanuit MT nodig

‘Het mooie van mijn MBA-studie is: de kennis die ik heb opgedaan neem ik mee naar mijn opdrachtgevers. Mijn afstudeerrichting was projecten en programmamanagement. Ik kwam erachter dat projecten binnen organisaties vaak niet op tijd klaar zijn, over het budget heen gaan, te veel geld kosten of andere problemen kennen. Een van de conclusies was: er wordt vanuit MT of directie vaak te weinig feedback gegeven. Voor projectmanagement is het cruciaal om vooraf de scope, kwaliteit, budget, bemsing en het te verwachten resultaat vast te stellen. Dat klinkt als een open deur, maar op dat punt valt bij organisaties nog veel te verbeteren!’

BIOGRAFIE

Steven is een finance consultant met een brede ervaring in de planning & controlcyclus. Zijn achtergrond: HEAO Bedrijfseconomie met een post-HBO Bedrijfskunde en MBA-studie. Opvallend is zijn werkervaring bij Amerikaanse bedrijven waar hij kennis heeft opgedaan van US GAAP/Dutch GAAP en onder druk en intercontinentale tijdverschillen heeft leren werken. Hij ziet zichzelf als een analytisch ingestelde teamspeler met affiniteit voor cijfers en mensen. Discipline en uithoudingsvermogen zijn goed ontwikkeld: Steven houdt van tennis, hardlopen, fietsen en fitness. Hij is getrouwd en heeft samen met zijn vrouw drie kinderen. Zijn ambitie: invulling geven aan financieel leiderschap middels het zelf bekleden van een leidinggevende positie of een uitstap naar de business-strategie.

Maak kennis met Masters in Finance

Wij streven ernaar om het beste en meest transparante financiële detachings- en interimbureau van Nederland te zijn. De meeste interimposities vullen wij met 'eigen' Masters in Finance in. We zijn in staat om zeer snel – vaak binnen 24 uur – een geschikte kandidaat voor te dragen. U krijgt altijd de juiste interim-finance professional voor een eerlijke prijs. Transparantie is één van onze merkbeloften en dit vindt u onder andere terug in ons open calculatiemodel. Nieuwsgiering hiernaar of naar het profiel van één van mijn collega's? Kijk op: www.mif.nl



Big Data & Analytics: What's in it for you?

Big data en analytics, je hoort en leest er zoveel over dat ze bijna zijn gedegradeerd tot **buzzwords**. Waarom staan deze begrippen zo in de belangstelling en worden ze de laatste tijd door een **brede variëteit** aan branches, organisaties en functiegroepen gebruikt? Hoe kun je er als organisatie mee aan de slag zodat data **optimaal wordt benut** en wat kun je er als financieel professional zelf eigenlijk mee? DOOR EDWIN VAN UNEN

De belangstelling voor big data en de behoefte aan analytics voor dit soort data wordt onder meer ingegeven door (maatschappelijke) trends waarvan ik er enkele zal bespreken. Ten eerste is er een sterke behoefte aan real-time inzicht. Ik zie in de praktijk dat niet alleen IT-managers, maar ook marketing-, operationeel- en zeker ook financieel managers steeds meer beseffen dat de kwaliteit van hun werk afhankelijk is van de kwaliteit van hun data en de mogelijkheid daar snel inzetbare inzichten uit te halen. Er bestaat een sterke behoefte om real-time analytics op big (klant)data los te laten om direct een passende aanbieding te kunnen doen zoals bij online kredietverlening of 'next best offers'. Als controller zou je dan willen weten welke financiële impact zo'n werkwijze heeft op de organisatie.

Daarnaast wil het management sneller diepere inzichten om met betere (stuur)informatie direct in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt. Door analytics toe te passen op big data kan de financieel manager nauwkeuriger en sneller inzicht verkrijgen, scenario's vergelijken en risico's inschatten. Het verhoogt het voorspellend vermogen bij besluitvorming om

te kunnen anticiperen op toekomstige gebeurtenissen. Dit is een wezenlijk verschil met de situatie waarin managers genoeg namen met rapportages over hoe de situatie gisteren was.

Een andere trend is personalisatie. De klant laat op verschillende plaatsen bewust of onbewust data achter en verwacht onder meer op basis hiervan ook beter te worden bediend. Analytics maakt dit mogelijk, maar hier zie je ook dat de schoen wringt omdat privacy en security in het geding kunnen komen. Het is als organisatie cruciaal transparant te zijn in hoe je de data gebruikt, de klant hierover te informeren en hem hierover de controle te geven. Daarmee win je echt vertrouwen.

ZELF DATA ONDERZOEKEN

Ook technologische ontwikkelingen, zoals in-memory en parallel processing, bieden mogelijkheden om meer te doen met de beschikbare data. De hardware is goedkoper geworden en slimme software zorgt ervoor dat we grote hoeveelheden data in heel korte tijd kunnen verwerken. Met 'event stream processing' zelfs nog voordat deze wordt opgeslagen, om bijvoorbeeld financiële transacties direct op fraude te controleren. Daarnaast zijn

er nieuwe 'self service' analytics-toepassingen waarmee je als financieel professional, zonder hulp van de IT-afdeling, zelf data kunt onderzoeken en nieuwe verbanden kunt ontdekken. Big data kan daarbij op een interactieve en visuele manier tot op detailniveau worden onderzocht. Deze mogelijkheden gaan vele malen verder dan de statische spreadsheets waarmee doorgaans wordt gewerkt. De mogelijkheden om met analytics inzichten en daarmee waarde te halen uit die big data zijn er volop. Dit verklaart ook de 'sense of urgency' die je bemerkt bij organisaties: 'We moeten er iets mee'.

STRUIKELBLOK

Je hebt analytics dus nodig om waarde uit big data te halen. Het grootste struikelblok om hiermee aan de slag te gaan is echter dat veel organisaties niet weten waar ze moeten beginnen. Er wordt al heel lang gesproken over data als een 'asset' of data als 'het nieuwe goud', maar in de praktijk gaat men op een heel ongestructureerde manier met data om, waardoor die asset nooit ten gelde wordt gemaakt. Ik hoor bijvoorbeeld mensen binnen organisaties zeggen: 'Nu moet ik social media gaan uitlezen', terwijl er intern vaak al zoveel data beschikbaar is die nog niet eens wordt gebruikt. En 'hoe gaan we al die bronnen koppelen zodat we bedrijfsbrede inzichten krijgen?'

EERSTE STAP

Een eerste stap is te bepalen wat het volwassenheidsniveau van jouw organisatie is op het gebied van data en analytics. Zet vervolgens op een rijtje welke data beschikbaar is en welke

BIG DATA

De meningen zijn verdeeld over wat big data nou precies is. Gartner definieert big data vanuit de drie V's Volume, Velocity en Variety. Het gaat dus om de hoeveelheid data, de snelheid waarmee de data verwerkt kan worden en de diversiteit van de data. Met dit laatste wordt bedoeld dat de data naast gestructureerde bronnen ook uit allerlei ongestructureerde bronnen zoals internet en social media kan komen, inclusief tekst, spraak en beeldmateriaal.

data wordt gebruikt in de bedrijfsprocessen. Bepaal welke informatievoorziening je structureel zou willen inrichten en welke mogelijkheden je wilt hebben voor ad-hoc analyses die kunnen ondersteunen bij eenmalige investeringsbeslissingen of afwegingen bij reorganisaties. Maak ook iemand verantwoordelijk voor de data. Een goede datastrategie vormt de basis om succes te behalen met big data en analytics. Het denkkader volgens het Datakwaldrantenmodel van data-expert Ronald Damhof kan hierbij helpen (dit model staat onder meer toegelicht in de publicatie 'Future Bright - A Driven Reality'.

ANALYTICS VERSUS BUSINESS INTELLIGENCE

Waarin verschilt analytics nu van business intelligence (BI)? In feite is analytics op data gebaseerde ondersteuning van de besluitvorming. BI toont wat er gebeurd is op basis van historische gegevens die gepresenteerd worden in vooraf bepaalde rapporten. Waar BI inzicht geeft in het verleden, focust analytics zich op de toekomst. Analytics vertelt wat er kan gaan gebeuren door op basis van de dagelijks veranderende datastroom met 'wat als'-scenario's inschattingen te maken en risico's en trends te voorspellen.



AMBITIES

Verder is belangrijk de vraag te stellen welke ambitie de organisatie nastreeft met analytics. Waar er met Business Intelligence vooral achteruit wordt gekeken, kijkt analytics vooruit om te anticiperen op toekomstige gebeurtenissen. Onderstaand model kan helpen om te bekijken welke groei hierin mogelijk is. Voor het optimaal inzetten van 'Advanced Analytics' is het aan te bevelen samen te werken met gespecialiseerde

CASE: DIRECTPAY VERBETERT INCASSORESULTATEN EN RISICOMANAGEMENT MET ANALYTICS

DirectPay richt zich op het efficiënt beheren en innen van vorderingen op debiteuren. De onderneming beschikt over een enorme hoeveelheid gegevens met betrekking tot betalingsgedrag, maar kon deze tot op heden onvoldoende effectief inzetten. 'Onze cijfers zijn gebaseerd op een groot aantal debiteuren en je kunt die gegevens op veel manieren bekijken. Omdat weinig mensen trends kunnen lezen van een Excel-spreadsheet, hadden we software nodig om de beschikbare informatie te analyseren en vervolgens uitgebreide voorspellingen te kunnen doen', vertelt Colin Nugteren, Chief Analytics Officer bij DirectPay.

'We bedienen met onze analytics en rapportages drie groepen mensen. Operationele mensen bij ons eigen bedrijf, die vooral informatie willen hebben over onze eigen productie, de kansrijke en kansarme dossiers en de resultaten per klant. Onze klantmanagers die onze klanten kunnen vertellen wat de status is van hun debiteuren, wat de kwaliteit is van een portefeuille, of zij wel de juiste debiteuren hebben en wat de relevante trends zijn. De derde groep betreft het management. Bij hen gaat het om gegevens met betrekking tot betaalgedrag, omzet, risico's en scores van portefeuilles. Sinds kort zijn we ook in staat om gevonden optimalisatiemogelijkheden snel en flexibel te realiseren. Bijvoorbeeld bij het bepalen van de prioriteit en succeskans bij de behandeling van vorderingen en het beïnvloeden van het betaalgedrag met gerichte communicatie.'

'Door het toepassen van analytics op onze data hebben we onze eigen inschattingen, de realisaties ten aanzien van de risico's en het terugbetaalpotentieel van vorderingen flink verbeterd. Veel acties zijn inmiddels geautomatiseerd, maar de ingewikkelde dossiers blijven mensenwerk. Wij zijn namelijk altijd op zoek naar de balans tussen automatisering en een persoonlijke benadering.' Volgens Nugteren was het benutten van data een topprioriteit. 'Het helpt ons onze inspanningen te optimaliseren en risico's beter te beheersen dan onze concurrenten. Dit scheelt enorm in tijd, efficiëntie en uiteindelijk in de resultaten en tevredenheid van onze klanten.'

professionals zoals een data scientist. Dit is iemand die de business begrijpt én in staat is dit te vertalen naar geavanceerde analytische modellen zodat de financieel manager zijn adviesfunctie richting management optimaal kan invullen.

DENK GROOT, START KLEIN

Zoals je merkt is het geen kwestie van grote slagen snel thuis als het gaat om big data en analytics. Daarom is het raadzaam groot te denken, maar klein te starten. Vraag jezelf eerst eens af wat je zou willen bereiken? Kosten verlagen, je klanten beter bedienen, processen stroomlijnen? Of wellicht alledrie? Bepaal dan waar je staat met je datastrategie en het volwassenheidsniveau van je organisatie op het gebied van analytics. Kijk vervolgens naar de organisatie van het geheel om tot een optimale structuur te komen. De kern is dat business, het management en IT

samenwerken om tot een krachtig geheel te komen. Want buzzwords of niet; de organisaties die big data analytics het slimst weten in te zetten, realiseren een voorsprong die lastig zal zijn in te lopen. ■



Edwin van Unen is Senior Business Solution Consultant bij SAS

Power BI als kwaliteitsimpuls aan Excel

De kracht van Excel is tegelijk de zwakte: flexibiliteit. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat het gebruik van Excel gemakkelijk kan ontsporen en leiden tot grote aantallen ondoorgrondelijke Excel-modellen. Onderdelen van Microsoft Power BI kunnen helpen om meer structuur aan te brengen in zowel Excel-modellen als het gebruik daarvan.

Je kunt hele applicaties bouwen in Excel, maar in het algemeen wordt Excel vooral gebruikt voor het analyseren van gegevens en rapporteren daarover. Dat analyseren kun je ruim interpreteren: ook een simpele aggregatie is in feite al een analyse die een bepaald inzicht kan verschaffen. In de praktijk zijn Excel-modellen echter een stuk complexer.

Ik onderscheid vijf generieke onderdelen van een Excel-oplossing, weergegeven in onderstaande afbeelding.



Allereerst moeten er natuurlijk gegevens in Excel worden ingevoerd. Dit gebeurt vaak handmatig of door het inlezen van externe databestanden. Deze gegevens zijn in de meeste gevallen niet direct geschikt om te analyseren. Daarom moet er eerst voorbereidend werk gedaan worden, zoals het op elkaar laten aansluiten van gegevens uit verschillende bronnen, het veranderen van datatypes of het verrijken van gegevens.

Als er nette datasets zijn gevormd, kan er worden nagedacht over de berekeningen die over de gegevens worden uitgevoerd. Gegevens worden geaggregeerd, worden met elkaar vergeleken, of er worden extrapolaties gedaan om verwachtingen voor de toekomst op te stellen. Die berekeningen, samen ook wel het analysemodel genoemd, is waar het echt om gaat. De uitvoer van de resultaten in de vorm van bijvoorbeeld draaitabellen of grafieken is een eenvoudig uitvloeisel van het analysemodel.

Een laatste stap, waar vaak nauwelijks over nagedacht wordt, is het delen van het model met anderen binnen of buiten de organisatie. Dit valt strikt genomen buiten Excel, maar is wel de plek waar het mis gaat. Als dit niet goed ingeregeld wordt, bestaan binnen de kortste keren meerdere versies van het Excel-model die allemaal net even anders zijn.

Om een goed Excel-model te maken

dat ook na langere tijd nog bruikbaar en begrijpelijk is, moeten deze vijf onderdelen goed onderscheiden worden. In Excel is dit met een flinke dosis discipline nog wel te doen. Maar met Power BI wordt het een stuk gemakkelijker om een goede structuur aan te brengen in je model.

De belangrijkste onderdelen van Power BI in dit verband zijn Power Query en Power Pivot. Power Query gebruik je om gegevens in te laden, maar ook om transformaties op die gegevens uit te voeren om tot een geschikte gegevens-tabel te komen. Power Pivot vormt het hart van Power BI, hierin maak je namelijk het analysemodel. De uitvoer van een model in Power Pivot kan van alles zijn, van tabellen en grafieken in Excel, via interactieve dashboards in Power View tot driedimensionale geografische presentaties in Power Map.

Een goede structuur met Power BI ontstaat doordat elke tool alleen gebruikt wordt voor een specifiek onderdeel van de totale oplossing. Bijvoorbeeld, Power Query creëert wel gegevenstabellen, maar voert geen berekeningen uit over die gegevens. En Power Pivot voegt wel berekeningen toe, maar je kunt in Power Pivot geen gegevens aanpassen. Dit betekent dat het altijd mogelijk is om precies te achterhalen hoe een bepaald resultaat tot stand is gekomen.

Met Power BI kun je betere Excel-modellen maken. Uiteraard is alleen een tool niet de oplossing, daarom is het verstandig om goede begeleiding te zoeken, een training te doen en te rade te gaan bij anderen die hier ervaring mee hebben. ■



Michiel Rozema, Principal Business Analytics Consultant bij Rubicon

Datamining volgens Diana Horsmeier (Menzis)

Fraudebestrijding in het declaratieproces

Nederland staat bekend om het zorgstelsel. Maar de kosten per hoofd van de bevolking blijven stijgen, onder meer door steeds betere en duurdere zorg. Onjuiste declaraties door zorgverleners beïnvloeden ook de betaalbaarheid van de zorg. Door middel van datamining wil Menzis daar verandering in brengen. De zorgverzekeraar wil meer inzicht en meer preventief controleren.

INTERVIEW: MARCO DE JONG | TEKST: SUZANNE WIJERS



Jaarlijks heeft zorgverzekeraar Menzis te maken met een stroom van 5,5 miljard euro aan declaraties van ruim twee miljoen verzekerden. Daarmee behoort de verzekeraar tot de top 4 in Nederland. Enkele jaren geleden is de organisatie gestart met het inrichten van een dataminingprogramma om de beheersing van de zorgkosten te versterken. Diana Horsmeier, van huis uit actuaire en bij Menzis werkzaam als business programmamanager Big Data en portfolio-manager BI, stond aan de wieg van de uitrol van

dit programma. 'We wilden het zorgkostenbeheersingsproces versterken met de inzet van datamining. Daartoe waren we op zoek naar een dataminingmodel waarmee je het hele declaratiebehandelproces objectificeert en het patroonoverzicht centraliseert. De technieken zijn er. Als verzekeraar zijn we maatschappelijk verplicht om die effectief in te zetten. Ook de toezichthouder verwacht dat van ons. Maar meer nog: we wilden zelf graag de controleketen versterken met datamining.'

Die keten begint bij het ontvangen van een declaratie, waarbij de verzekeraar de primaire formele controles uitvoert. Daarna volgt uitbetaling. 'Pas na uitbetaling voer je de materiële fraude- en doelmatigheidsdetectie en triagemanagement uit. Met de toepassing van datamining willen we ook de beheersing van de zorgkosten meer proactief insteken. Oftewel, de controle op de uitbetaling wordt vaker naar voren gehaald.' Een verschuiving van reactief naar proactief.

DUBIEUZE DECLARATIES

Dat zorgdeclaraties een heikel punt vormen in de sector, blijkt wel uit de aandacht die de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) eraan besteedt. Eind vorig jaar publiceerde de waakhond een rapport op basis van onderzoek naar opvallende declaraties die afwijken van het gemiddelde. Onregelmatigheden hoeven overigens niet per se op fraude te duiden. Een hoog aantal declaraties van een bepaald type behandeling kan komen doordat de betreffende zorgverlener in die behandeling is gespecialiseerd. Het kan ook op ondoelmatigheid duiden. Heeft de



FOTOGRAFIE: GEERT SNOEIJER

‘Het is natuurlijk niet zo dat je het dataminingframework neerzet en dat alles met één druk op de knop up and running is’

zorgverlener wel het meest effectieve behandelpad gekozen? En dan is er natuurlijk nog onrechtmatigheid, oftewel het al dan niet met opzet upcoden van behandelpaden om zo een hoger bedrag te kunnen declareren.

DE TECHNIEK

Voor de invoering van het nieuwe dataminingmodel is drie jaar uitgetrokken; in 2017 moet het voor alle ‘zorgsoorten’ zoals fysiotherapie en medisch specialistische zorg worden toegepast. ‘Het is natuurlijk niet zo dat je het dataminingframework neerzet en dat alles met één klap op de knop up and running is. Met welk platform ga je überhaupt wer-

ken? Hoe ga je de centralisatie en standaardisatie van het proces rond datamining aanpakken? Hoe kom je tot de borging van het beleid en de wijze van uitvoering van de analyse van big data? Wat komt daar allemaal bij kijken? En welke training verzorgen we voor onze mensen? Dat zijn allemaal vragen die dan spelen.'

Allereerst heeft Menzis gewerkt met een pilot met FICO. 'Dat werkte prima, maar we wilden liever niet met een out-house platform werken. Op basis van analistenrapporten en een vendor screening zijn we uiteindelijk met SAS gaan werken. Doordat het platform over meerdere modules beschikt, kun je op verschillende manieren met de data aan de slag, krijg je meer inzicht en uiteindelijk betere patronen. Dat is hier wel erg prettig aan', zegt de actuaris in Horsmeier.

Op korte termijn krijgt de organisatie nieuwe tooling van SAS en worden de eerste analysemodellen gebruikt. 'Met de nieuwe tooling worden de uitkomsten heel overzichtelijk op het scherm getoond. Dat maakt het voor ons makkelijker om de resultaten te communiceren.'

DE MENSEN

Horsmeier benadrukt dat niet alleen de keuze van het platform van belang is, maar ook de teamsamenstelling en het creëren van draagvlak. 'Samen met het platform vormen de mensen immers de succesfactor. Het is dus essentieel dat zij de veranderingen dragen. Geduld is key; het is immers niet iets wat er morgen staat. Het is een nieuwe tak van sport die de nodige aandacht vraagt, ook aan de menskant. Uiteindelijk is het iets wat verschillende lagen in de organisatie zal raken en wat steeds meer de business gaat raken. Dan mag je er ook de nodige tijd en energie in steken.'

Horsmeier onderscheidt grofweg twee type groepen in het team dat verantwoordelijk is voor datamining: de IT-analyse- en de businesskant. Voor de IT-analyses zijn onder meer architecten, analisten en het BI Competence Center verantwoordelijk. 'Het belang van datamining neemt hand over hand toe en krijgt steeds meer een centrale rol. Voor de opslag, techniek en randvoorwaarden is het van groot belang dat je daarvoor een passende architectuur neerzet. Daar zijn logischerwijs onze architecten verantwoordelijk voor. Dat moet zodanig gebeuren dat het platform goede dimensies heeft en later ook elders in de organisatie gebruikt kan worden.'

De IT-analisten fungeren als schakel tussen IT en de business. Ze zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de koppeling en kwaliteitsbewaking van de data. Maar zorgen ook voor een vertaalslag naar de business. 'Voor het maken van goede financiële analyses in het nieuwe

model hebben we nieuwe algoritmes nodig. Je wilt de verwachte kosten van zorgverleners in kaart brengen. Dat doen we op basis van geautomatiseerde regels en voorspellende modellen. Maar dat gaan we meer en meer ook exploratief doen; op zoek naar unknown unknowns. Daarvoor werken we onder meer in partnership met externen voor het opstellen van de benodigde algoritmes. De uitkomsten van het SAS-model op basis van de algoritmes worden geanalyseerd door de financiële business-analisten van de afdeling materiële controle. Hierin wordt samengewerkt met de afdeling Zorginkoop. De IT-analisten en architecten zien erop toe dat de opgestelde algoritmes op juiste wijze in de IT ingevoerd worden.'

GEDROOMDE UITKOMST

Qua tijdsplanning voor de invoering van het SAS Fraud Framework staat de organisatie thans aan de start. Wanneer Horsmeier durft te spreken van een succesvolle business-case? 'De gedroomde uitkomst is natuurlijk dat onze data en financiële stromen op een geborgen, geautomatiseerde en integere wijze door het bedrijf gaan. Dat er een goede koppeling is met de financiële structuur zodat we gezamenlijk met de zorgverlener altijd tot een goede uitkomst kunnen komen.' De rol van de unknown unknowns gaat daarin een steeds grotere rol spelen. 'We gaan steeds meer verschillende modellen aan elkaar koppelen en meerdere databronnen toevoegen om zo onze data te verrijken. Door bijvoorbeeld informatie uit ongestructureerde data in onder andere behandelnotities en websites te halen. Door regels te automatiseren. Door abnormale patronen in de data te identificeren. En door gebeurtenissen uit het verleden te vertalen naar de toekomst. Uiteindelijk willen we immers onze forecasting versterken en de foutmarge, de delta, verkleinen in onze zorgkostenbeheersing en de doelmatigheid van de zorgkosten vergroten.'

Maar dat is een langdurig traject, erkent ook Horsmeier. 'Het zijn iteratieve processen. De exploraties brengen bepaalde afwijkingen aan het licht, die ons in staat stellen rules te definiëren. Op basis daarvan kunnen we declaraties in toenemende mate vooraf goed- dan wel afkeuren. Met de patronen op basis van de algoritmen in het SAS Fraud Framework kunnen we ook – gezamenlijk met de zorgverleners – de doelmatigheid van de zorgkosten vergroten. Maar dat gaat in kleine stappen. Wil je tot verandering komen, is een lange adem nodig.' ■

Diana Horsmeier werkte op persoonlijke titel mee aan dit interview en niet vanuit Menzis.

Beter plannen met Big Data!

Big data is 'hot': er wordt veel over gepraat, velen claimen er verstand van te hebben. De toepassingsmogelijkheden en toegevoegde waarde voor bedrijven lijken oneindig. Software-vendors grijpen de gelegenheid aan om hernieuwd verbeterde Business Intelligence oplossingen te verkopen. Oude wijn in nieuwe zakken? Of kan Big Data daadwerkelijk helpen om de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsplanning te verbeteren? DOOR JOOST RONGEN & IEKE LE BLANC

GROEIENDE PRODUCT PORTFOLIO, GROEIENDE COMPLEXITEIT....

Onze 21e eeuw wordt steeds vaker het tijdperk van individualisering genoemd. Het huidige productaanbod van bedrijven sluit hier naadloos bij aan; was de keuze in de jaren 80-90 nog beperkt, sinds de jaren '00 is de productdiversiteit exponentieel gegroeid. Daarnaast zijn consumenten door de opkomst van sociale media veel mondiger geworden en eisen ze continue goede service. Een slechte recensie op websites als Yelp, Lens of TripAdvisor voor een restaurant, kan het einde betekenen.

Voor veel bedrijven is dit een enorme uitdaging: de kostendruk blijft, eisen aan service stijgen, terwijl complexiteit is toegenomen. Gelukkig maakt de technologie het steeds meer mogelijk om hiermee om te gaan en bedrijfsplanning op basis van relevante drivers en data te sturen en te verbeteren. Bewust en onbewust genereren we veel data door sensoren om ons heen die verbonden zijn met het internet ('the internet of things') en door ons actief gebruik van sociale media. Deze data wordt populair 'Big Data' genoemd en zou door bedrijven gebruikt kunnen worden om gedetailleerd inzicht te krijgen in voorkeuren, gedragingen en trends in de wereld om hen heen.

Big Data is een ware hype, waarvan de praktische toepasbaarheid en toegevoegde waarde in bedrijfsprocessen zich nog moet bewijzen. Gerenommeerde instituten zoals Gartner ver-

wachten dat het nog zeker vijf tot tien jaar duurt voordat daadwerkelijk productiviteitsverbeteringen op grote schaal zichtbaar zullen zijn. Dat betekent echter niet dat we daar op moeten wachten. Twee concrete cases geven goed zicht op hoe ook nu al Big Data succesvol wordt ingezet in planningsprocessen.

CASE 1 – DESIGN & KLEUREN VOORSPELLEN

Design en kleuren worden steeds vaker gebruikt om producten te differentiëren. Zo ook, bij een fabrikant van smartphones. Naast zwart en wit, kwamen er kleuren als blauw, rood en geel bij. 'Late-stage customization' door gebruik te maken van verwisselbare covers, zoals in de jaren '00 bij de Nokia 3310, bleek niet realiseerbaar. Het zogenaamde 'unibody design', zorgt voor een 'premium-look & feel'; en staat niet toe dat er met verwisselbare covers wordt gewerkt. De uitdaging voor deze fabrikant is dan ook om een juiste inschatting van een toekomstige kleurenmix te maken.

Historische data is er genoeg, bijvoorbeeld uit de eerste activatie van een smartphone. Kleuren zijn echter nieuw en historische data maakt het alleen mogelijk om het verleden te extrapoleren, met weinig kleur. De echte consumentenvoorkeur bleek te achterhalen door een slimme Facebook campagne op te zetten. Hiertoe is een app gebouwd binnen Facebook waarin deelnemers wordt gevraagd naar de

favoriete eerste en tweede kleur en om gegevens over te nemen uit het Facebook profiel. Onder de deelnemers wordt een nieuw te introduceren smartphone in de voorkeurskleur verloten. De marketing afdeling kan precies specificeren hoe de doelgroep eruit ziet met profielen als '70% is man, woonachtig in de steden, bovenmodaal inkomen, interesse in gadgets, ...'. Om alleen de juiste demografie voor het onderzoek te werven, werd gekozen voor de targetting in Facebook advertising. Hierdoor ontstond een betrouwbare panel dataset van potentiële kopers en hun kleurenvoorkeuren.

De uitkomst: consumenten willen eigenlijk meer kleuren kopen, maar worden beperkt door beschikbaarheid in de verkoopkanalen. Kleuren werden simpelweg niet opgenomen in het assortiment om incurante voorraden te voorkomen; ten onrechte en ook jammer omdat gebruikers van gekleurde toestellen tevredener zijn en meer data benutten en dus omzet genereren. Consumentenpanels zijn niets nieuws. Al jaren worden deze door marketeers gebruikt om nieuwe producten te testen. Er is echter wel iets unieks aan hand. Sociale media maakt het eenvoudiger, beter te richten op de juiste doelgroep en breder bruikbaar.

CASE 2 – BUSINESS PLANNING OP BASIS VAN EXTERNE DRIVERS

Veel organisaties hebben moeite om een goede planning van hun afzet en omzet op de middellange termijn te

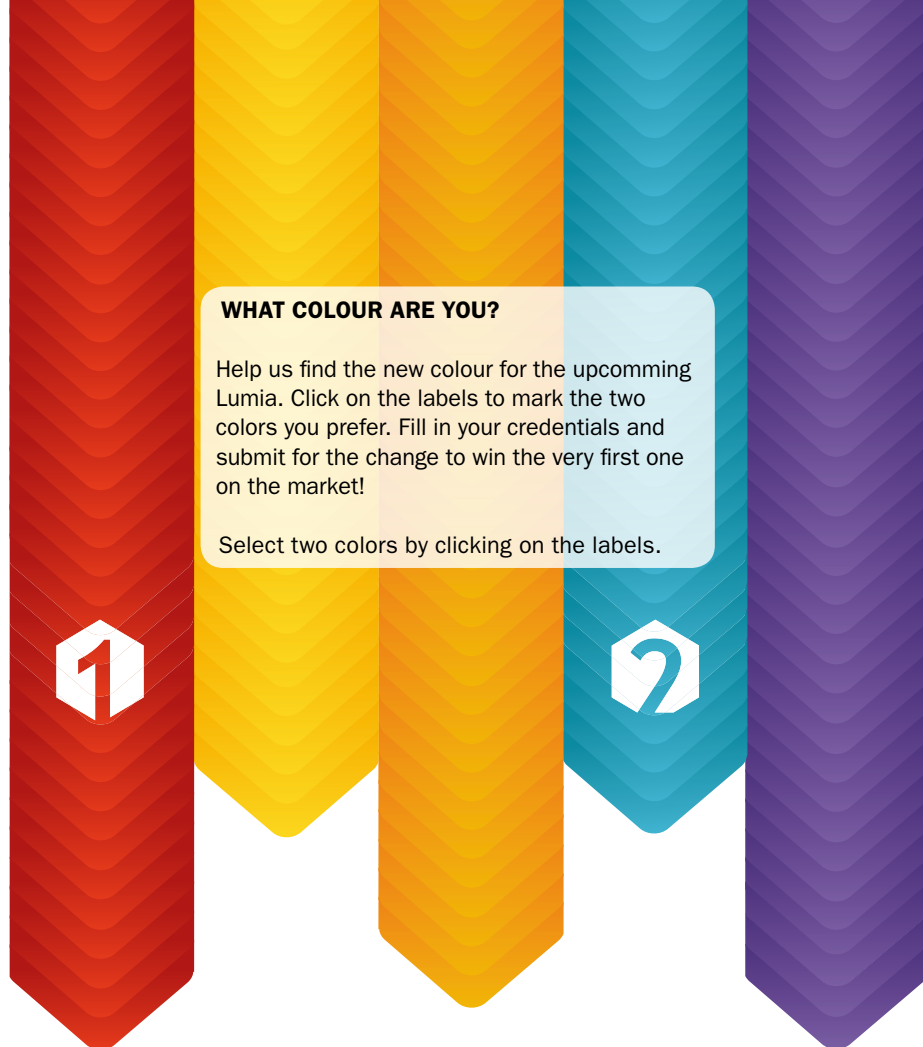
maken. De korte termijn is vaak al een uitdaging, maar kan nog worden afgeleid van de status van bijvoorbeeld een orderportefeuille en de verkopen van de laatste maanden. Op langere termijn zijn het vaak externe factoren die het bedrijfsresultaat flink kunnen beïnvloeden. In dat geval is het niet voldoende om alleen eigen (interne) data als referentie voor planning te gebruiken.

Steeds vaker proberen organisaties deze externe factoren (drivers) in kaart te brengen en mee te nemen als input voor hun interne planning en besluitvorming. De opkomst van Big Data biedt daarbij nieuwe mogelijkheden. Statistische (regressie) modellen kunnen externe databronnen meenemen om toekomstige vraag naar producten te voorspellen. Voorwaarde daarbij is echter wel dat er een sterke, consistente correlatie is tussen deze externe drivers en de afzet van producten. Daarnaast moeten de externe data betrouwbaar en altijd ruim van tevoren beschikbaar zijn. De kunst is om in de hooiberg van Big Data de juiste 'leading' externe drivers te identificeren. Geavanceerde analyse technieken, zoals datamining, kunnen helpen om de relevante relaties tussen data elementen te vinden.

Er zijn al diverse voorbeelden bekend van organisaties die succesvol hun planning en besluitvorming hebben verbeterd door structureel gebruik te maken van externe data. Een producent van isolatiemateriaal, bijvoorbeeld, heeft op basis van statistisch onderzoek vastgesteld dat de vraag naar zijn producten sterk gecorreleerd is met de afgifte van bouwvergunningen en de algemene prijsontwikkeling in de markt vijf kwartalen eerder. Sindsdien gebruikt hij deze publieke kengetallen actief om afzet en omzet om middellange termijn te voorspellen.

DE POTENTIE VAN BIG DATA

Hoe Big Data kan worden ingezet om de kwaliteit en effectiviteit van het planningsproces te verbeteren, laten beide voorbeelden zien. De voordelen voor de organisatie zijn tastbaar: Een hogere plan betrouwbaarheid leidt tot een betere financiële forecast met minder verrassingen en 'last minute' correctieve acties. Daarnaast biedt het



WHAT COLOUR ARE YOU?

Help us find the new colour for the upcoming Lumia. Click on the labels to mark the two colors you prefer. Fill in your credentials and submit for the change to win the very first one on the market!

Select two colors by clicking on the labels.

organisaties de mogelijkheid om proactief inzicht te krijgen in kansen en risico's in de markt en hier tijdig op in te spelen en winstgevendheid te verhogen. Ook op het terrein van werkkapitaalbeheersing en het voorkomen van incurante voorraad is een significante verbetering te verwachten.

ALLEEN WAARDE IN BIG DATA?

Het gebruik van social media en grote data sets zal voor veel organisaties in de komende jaren interessante mogelijkheden gaan bieden. Big Data is echter geen doel op zich. Er zijn tenminste drie voorwaarden om het gebruik ervan tot een succes te maken:

1. Doelgericht inzetten. Alleen als de conventionele methoden en databronnen niet meer voldoen, kan een uitstapje naar Big Data lonend zijn.
2. Weet welke data je gebruikt. Niet alle data is betrouwbaar. Zeker in het geval van internet is ook een toets op juistheid, compleetheid en waarheid van databronnen relevant.
3. Juiste kennis en expertise. Statistieken kunnen misleidend zijn. Zelfs in random gegenereerde data kunnen ogenschijnlijke correlaties worden gevonden. Een verkeerde con-

clusie is snel getrokken; daarom is het gebruik van experts op het gebied van statistiek aan te raden.

Ook zonder Big Data kan bedrijfsvoering en planning vaak al worden verbeterd. Gewoon, door meer en effectiever gebruik te maken van de 'Little Data' die al beschikbaar is. Data betrouwbaarheid en de juiste kennis en expertise, zijn ook dan essentieel. ■

Joost Rongen is Lead Senior Consultant bij EyeOn consultancy en trainer Effectief Forecasten bij Alex van Groningen.

Ieke le Blanc is Senior Consultant bij EyeOn consultancy en specialist op het terrein van demand forecasting en supply chain planning.

TRAINING EFFECTIEF FORECASTEN

Zoekt u naar manieren om in onzekere tijden budgetten en forecasting sneller, lichter en betrouwbaarder te maken? Na de tweedaagse cursus Effectief Forecasten verbetert u direct uw planningsprocessen. Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

Dezső Rácz, Director Control & Analytics bij Ritual Cosmetics

‘Onderbuikgevoel niet elimineren, maar wel voeden met kennis’

Dezső Rácz is Director Control & Analytics bij Ritual Cosmetics. De van origine Nederlandse retailer heeft laatste jaren in Europa en daarbuiten veel nieuwe winkels geopend. De toekomstvisie is omni-channel. De beschikbaarheid van data speelt daarin een centrale rol. INTERVIEW: MARCO DE JONG | TEKST: KOOS PLEGT

Rácz begon zijn carrière bij TNT. In 2010 maakte hij de overstap naar Rituals. ‘De focus op snelle expansie is er altijd al geweest, in ieder geval sinds ik binnen kwam’, begint Rácz. ‘In 2020 wilde Rituals 1000 winkels en 1000 shop-in-shops hebben. Deze strategie is onlangs bijgesteld. Gezien de ontwikkelingen in de retail zijn we nu bezig een nieuw business-model te ontwikkelen, waarbij omni-channel centraal staat. Hierbij draait het meer dan ooit om klantervaring en merkbeleving. We hebben daarom onze strategie herijkt rondom een gebalanceerde portfolio van fysieke winkels, online, wholesale en travel. We zijn nu sterk in Europa en zijn hard op weg om van Rituals een wereldmerk te bouwen.’

BESCHIKBAARHEID VAN INFORMATIE

De control & analytics afdeling binnen Rituals is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van business intelligence (BI), dat van essentieel belang is voor omni-channel. ‘De omni-channel strategie zal een enorme impact hebben op de manier hoe systemen zullen gaan communiceren om (real-time) data en informatie beschikbaar te krijgen. Business intelligence zal hierin een centrale rol gaan spelen.’ Rácz en zijn team wonnen tijdens het Jaarcon-

gres Controlling 2015 de special achievement award voor Business Information. De jury prees de resultaatgerichte aanpak en toonde zich onder de indruk van het aanwezige enthousiasme en pragmatisme. ‘Hij (Rácz, red.) stelt smart doelen en gaat ervoor. Een verademing in de wereld van corporates’, aldus de het juryrapport.

De afdeling van Rácz bestaat uit een team van vijf ‘business navigators’ en is verantwoordelijk voor het leveren van management information en decision support. Door slim gebruik te maken van IT, creëerde hij met zijn team een BI-wereld met daarin ruimte voor volledig geautomatiseerde rapportages, dagelijkse updates en managementinformatie (QlikView) en een mobiele ‘sales in your pocket’-app (RoamBI) voor near real-time informatie. ‘Deze app zorgt ervoor dat alle KPI’s van iedere winkel altijd beschikbaar zijn en ieder uur wordt geüpdatet. We zijn op dit moment een bedrijf breed BI-programma aan het uitrollen: marketing promoties, supply chain, wholesales en human resources.’

Het BI-project geldt inmiddels als blauwdruk in de organisatie. Vóór 2010 werd in het bedrijf vooral gestuurd op onderbuikgevoel. ‘Het management vond dat we daar geen wereldmerk op kunnen bouwen en daar hebben ze helemaal gelijk in’, vindt Rácz. Zijn team

heeft volop de steun van CFO Maartje Bouvy. ‘Zij is trots op wat het BI-team heeft neergezet. Dat is belangrijk. Wij delen samen de visie dat motivatie, inspiratie en vertrouwen leiden tot empowerment. Dit leidt tot meer en snellere innovatie en een hogere productiviteit. Deze visie past bij een bedrijf als Rituals. Ook hier kunnen we nog stappen maken. We groeien zo hard; op alle fronten is nog genoeg te doen.’

‘Een risico voor realtime BI is dat het datamodel veel te zwaar wordt’

De grootste valkuil bij uitvoeren van een BI-project is volgens Rácz dat het als een IT-project wordt gezien, terwijl het vanuit de business gedragen moet worden. Om een brede acceptatie te krijgen liet hij alles aan het MT zien. ‘Draagvlak van het managementteam is cruciaal om te zorgen dat men de toolset gaat gebruiken. De analistenrol gaat uiteindelijk naar de eindgebruiker, dat moeten wij inmasseren. Een



risico voor bijvoorbeeld realtime BI is dat het datamodel veel te zwaar wordt. Je moet dus eerst heel goed weten waar je naar op zoek bent en dan pas gaan ontwerpen. Daarvoor moet je het business model heel goed begrijpen.'

'Big Data gebruiken is als het zoeken naar een speld in een hooiberg, terwijl er steeds meer hooi blijkt'

ZOEKEN NAAR SPELD IN HOOIBERG

De kern van het BI-project bij Rituals is het systematisch vergaren en omzetten van gestructureerde data naar informatie die de besluitvorming ondersteunt. Het zit echter in de aard van de analist om verder naar mogelijkheden te zoeken. Big data, dat veel meer een extern karakter heeft, is waar retailers in de toekomst veel waarde kunnen ontsluiten. Dit brengt echter wel een uitdaging met zich mee. 'Big data gebruiken is als het zoeken naar een speld in een hooiberg, terwijl er steeds meer hooi blijkt. Je moet weten wat je doet voordat je gaat spitten.'

De zoektocht naar het vinden van de speld moet altijd samen met de business worden ondernomen, vindt Rácz. 'De business is vaak gekaderd door de beschikbare informatie, terwijl de huidige technologie veel meer mogelijkheden biedt. Onze taak is om dat proces te managen. Wij hanteren hiervoor de scrum-methode. Dit zorgt voor snel resultaat en tastbare successen. Zo krijg je betrokkenheid bij het project en krijg je de organisatie mee. Kritiek is er altijd; het is dus beter om deze feedback zo snel mogelijk te ontvangen zodat je kan bijsturen. Dit noemen wij 'fail faster' en hiermee creëer je buy-in en kun je bouwen aan succes.'

RED MONKEY MANAGEMENT

Rácz haalt het 'Red Monkey Innovation Management' verhaal van TEDx-spreker Jeff Staes aan. De 'Red Monkey'

leeft aan de rand van het oerwoud en komt daar constant in contact met andere dieren en culturen. 'In het midden van het oerwoud leven de settlers. Wat je nooit moet doen is een nieuw idee onbeschermd bij de settlers introduceren, want die maken het meteen af. Dat is de groep die zegt 'eerst zien, dan geloven'. Je moet het dus eerst met de pioniers en early adapters bewijzen, die dicht bij de rand van het oerwoud leven. Met hen zorg je voor draagvlak waarmee je de rest kan overtuigen; land and expand. Deze metafoor geldt overigens ook voor bedrijven onderling. Neem de technologiesector in Silicon Valley. Doordat zij onderling met elkaar verbonden zijn en kennis delen, is exponentiele innovatie op gang gekomen.'

Het integreren van allerlei tools waar medewerkers dagelijks gebruik van maken, zoals BOX (cloud storage) en Asana (taakmanagementsysteem) is een enorm voordeel bij het bouwen van een BI-platform. 'Naast QlikView hebben we een reporting generator aangeschaft, waarmee we volledig geautomatiseerd rapportages op BOX kunnen zetten. Door deze route weer te koppelen aan onze mobile app hebben we een tool waarmee medewerkers real-time kunnen interfacen. Het is heel intuïtief in gebruik; je kunt gewoon als in een kaartenbak door de winkelresultaten scrollen. Het mooie is dat je er ook mee kunt communiceren. Bij de resultaten van pakweg onze winkel in Almere zie je meteen wie daar verantwoordelijk is, met alle contactinformatie. Kortom, altijd toegang tot mobile BI, overal toegang tot je rapporten in de cloud en op je iPhone real-time BI via onze app.' Het project is daardoor veel meer geweest dan alleen het integreren van BI-tools waar het hele bedrijf gebruik van maakt. 'Het is een blauwdruk geweest voor een andere manier van werken. Het is mooi daar aan bij te dragen.'

VAN WINKEL NAAR KLANT

De big data-uitdaging wordt het verzamelen van ongestructureerde data en daarbinnen patronen herkennen over klantgedrag. 'We willen de voorkeuren van de klant kennen en dat kunnen matchen met peers middels diagnostic & predictive analytics. De stip op de horizon is omni-channel. We hebben onze IT, CRM en supply



Dezso Racz krijgt Special Achievement Award voor Business Information van Lennard Bloch van Oracle

chain strategie hierop aangepast. Vanuit control & analytics zorgen wij voor state-of-the-art BI om dit in de nabije toekomst te realiseren.'

'Omni-channel zien wij als visie die een superieure klantervaring kan bieden. Dat sluit aan op Rituals' filosofie: 'It's our passion to transform your everyday routines into more meaningful rituals...' Je koopt bij ons niet een product, maar een moment voor jezelf, een beleving. Neem bijvoorbeeld ons nieuwe ritueel voor mannen; de Urban Samurai. Dat vertelt het verhaal van de moderne krijger. Big data zal meer inzicht geven hoe onze mannelijke fans dit ritueel ervaren. Dit leidt tot innovatie en verbetering van de klantbeleving.'

Ondanks de opkomst van online shopping, zullen fysieke winkels belangrijk blijven. 'Bij omni-channel draait het erom dat de klant centraal komt te staan, waardoor de scheiding tussen online en offline vervaagt. De winkel zal er altijd zijn voor de fysieke beleving van het merk Rituals. Ons shop-personeel is heel servicegericht. Zij weten vrijwel direct wat de klant wil. In principe heb je daar big data niet voor nodig. Big data gaat ons wel helpen om deze klant altijd persoonlijk te kunnen blijven benaderen. Wij willen de klant het merk laten beleven en niet een kanaal met een merk. Elk onderdeel van de klantervaring moet consistent en complementair zijn, zodat je de klant op reis neemt. Op een avontuur.' ■

PERFECT INZICHT IN SAP

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

SAP

TWEEDAAGSE TRAINING VOOR FINANCIALS

VOOR FINANCIALS

11 en 12 november 2015, Den Bosch

De training SAP voor Financials geeft u als financial een geweldig inzicht in SAP. In de training ontdekt u tal van slimme handige trucs en shortcuts om snel door te dringen tot de kern van de zaak. Met de opgedane kennis presenteert u rapportages waarmee u en uw bedrijf kunnen scoren.

CFO FM.NL AW
FINANCIEEL MANAGEMENT AccountantWeek

14 PE UREN



Is het bedrijfsleven klaar voor de 'selfie BI-scientist'?

In de maatschappij is een aantal opvallende trends waarneembaar die ook kunnen worden doorvertaald naar het domein van **Business Intelligence (BI)**; toepassingen van bestaande devices veranderen, de focus op 'zelf doen' en het delen van eigen inzichten en/of meningen lijkt gemeengoed geworden. Wat betekent dit voor het BI-domein? Is bijvoorbeeld **het einde** van het datawarehouse in zicht? DOOR RAMOND LEENDERS

DE MULTIFUNCTIONELE SELFIE MAATSCHAPPIJ

In het Nokia-tijdperk was het spelletje Snake vaak de enige vorm van vertier op de telefoon, momenteel is het aanbod spelletjes-apps voor je smartphone ongekend in aantal. De mobiele telefoon is verworden tot een multifunctioneel apparaat waarbij bellen bijzaak is geworden. Naast bellen, spelletjes en sms-en wordt deze nu gebruikt om bijvoorbeeld de thermo-

staat op afstand te bedienen, de parkeermeter bij te vullen, een rekening te betalen, de voorverwarming van de auto te activeren, als boarding pass voor je vlucht en je sportprestaties op te nemen.

Voorheen ging je naar de dokter om te horen welke diagnose werd gesteld aan de hand van je klachten. Nu wordt zelf thuis via Google-zoekopdrachten een aantal websites geraadpleegd en

eigenhandig een eerste diagnose gesteld. De afspraak bij de dokter is ter bevestiging of juist voor discussie. De ontwikkelingen worden deels ook gestimuleerd door patiënten op afstand te meten en/of zelf te laten registreren.

Het ultieme voorbeeld is de 'selfie-stick'. Waarom zou je überhaupt iemand anders willen vragen om een foto van jou te maken met die prachtige achtergrond? Zelf doen dus.

De stap van de ene trend om alles zelf te doen naar de andere om te pas en te onpas meningen te delen, is niet zo groot. Voorheen kwam de eigen mening over de outfit van de Nederlandse Songfestival-artiest op het moment van optreden niet verder dan de eigen huiskamer. Nu is het een trending topic op Twitter en gaan bewerkte foto's viral op diverse (social) media.

BI-PLATFORM VOOR DE DATA SCIENTIST

Jarenlang is gewerkt aan de opzet en finetuning van het BI-platform; ontsluiten van de bronsystemen in het bedrijf, formuleren en aanpassen van KPI-definitie en verbetering van weergaven in dashboards en rapportages. De ontwikkelingen zoals geschetst in de maatschappij zijn ook zichtbaar in het BI-domein.

Meer en meer flexibiliteit is vereist ten aanzien van het datawarehouse. Het



lijkt zelfs door alle aandacht voor 'self service BI' en analytics dat het datawarehouse zijn langste tijd heeft gehad. De BI-tooling is namelijk ook verder doorontwikkeld en biedt de business users verregaande mogelijkheden om zelf analyses uit te voeren en/of rapportages en dashboards te ontwikkelen. Enerzijds een goede ontwikkeling want tot voor kort was IT nog vaak in de lead, terwijl het domein business intelligence wordt genoemd. IT-intelligence is een andere tak van sport.

Betekent dit nu het einde van het datawarehouse? Vooralsnog niet is de verwachting. Immers met de mobiele telefoon wordt ook nog steeds gebeld. Weliswaar minder dan voorheen, maar toch. Het datawarehouse groeit parallel aan de smartphone waarschijnlijk uit tot een BI-platform met enerzijds de mogelijkheid om structurele KPI-rapportages en dashboards te ontsluiten en anderzijds self service BI te ondersteunen. De investering in het neerzetten van de datastructuren in een datawarehouse is daarmee nog steeds waardevol. Ook voor de nabije toekomst. De ondersteuning van self service BI vereist wel een additionele datastructuur waarbij de focus ligt op het beschikbaar maken van gedetailleerde dataverzamelingen zodat de business users en/of data scientists aan de slag kunnen met analyses. Het meeste werk zit dan wel nog steeds in het aanbieden van kwalitatief goede datastructuren.

Het zal duidelijk zijn dat volledige afhankelijkheid van self service BI binnen een organisatie niet wenselijk is. Voor KPI's die structureel en frequent gerapporteerd moeten worden, is het efficiënter om een datastructuur met toepassing van business rules te ontwikkelen. Waarbij bovendien eigenaarschap van deze KPI in de organisatie is belegd om te voorkomen dat de eenduidigheid verloren gaat. Self service BI is daarmee met name gericht om adequaat, flexibel en snel te kunnen analyseren.

Het meer zelf willen analyseren is wel degelijk een goede ontwikkeling. De business users kunnen uiteindelijk het beste ontwikkelingen in de markt interpreteren en analyseren met de combinatie van business expertise en BI-competenties. Het vraagt wel om

discipline in de organisatie. Structurele KPI-rapportages en dashboards moeten worden gebruikt om doelstellingen en risico's te managen die vooraf zijn gesteld en geïdentificeerd. Het advies is om de KPI's (en KRI's) vooraf overzichtelijk in kaart te brengen en te relateren aan de doelstellingen en/of risico's. Mede om wildgroei te voorkomen, maar ook de eenduidigheid in rapportage te waarborgen. Aan de hand van (self service BI-)analyses kunnen nieuwe inzichten worden verkregen en eventueel doelstellingen en/of risico's worden aangepast, hetgeen dan mogelijk leidt tot een nieuwe KPI die via de structurele rapportages of dashboards wordt opgenomen.

WAARHEID

Het risico zit, ondanks de business expertise en BI-competenties, in het rapporteren van onjuistheden. Rapportages van KPI's uit analyses zijn niet door een uitvoering testtraject gegaan. Het gaat echter ook om de indicatie van een bepaalde score, dus uitvoerig testen is niet zinvol. De snelheid waarmee een antwoord moet worden gegeven gaat anders verloren. Daarmee is ook de brug te slaan naar de laatste trend; volume van data. Even terug naar de meningen over de outfit van de artiest. Wat is de hierbij nu de exacte waarheid? Die is er niet. Het betreft in dit geval meningen van kijkers en uit al die meningen is wel een sentiment af te leiden. Geen exacte score maar een indicatie.

Met betrekking tot het laatste spreken we van Big Data. Meer en meer zullen externe gegevens moeten worden ontsloten via het BI-platform om te kunnen anticiperen in de markt. Overigens is een definitie van Big Data niet voorhanden, vandaar dat de kenmerken worden beschreven: Volume, Variety, Veracity & Velocity. En dat zijn ook precies de uitdagingen waarmee moet worden gehandeld. Het volume neemt alsmaar toe, de databronnen groeien exponentieel. Niet alleen door social media, maar juist ook doordat producten en diensten data genereren die kan worden gebruikt.

Het aantal bronnen (variety) neemt ook nog alsmaar toe als gevolg daarvan. Nieuwe producten, nieuwe apps genereren weer data die mogelijk bruikbaar is voor analyses. De snelheid (velocity) waarmee de data wordt gegenereerd, be-

tekent dat analyses waarschijnlijk naar real-time moeten groeien om adequaat te kunnen reageren. En tot slot nog de betrouwbaarheid (veracity) van de data. Voor het meten van leverbetrouwbaarheid als performance indicator telt elk record even zwaar mee voor een precieze score, nauwkeurig tot 1 decimaal. Bij het meten van sentimenten of analyses voor het verkrijgen van een indicatie is dit niet het geval. Nog steeds blijft de kwaliteit van data wel een succesfactor. En daarmee dus de betrouwbaarheid.

WAARDE

Met de enorme groei aan data en de bijbehorende uitdagingen, wordt ook de waarde een factor om rekening mee te houden. De waarde is enerzijds afhankelijk van de relevantie van de informatie en anderzijds de benodigde tijd die nodig is om de informatie te interpreteren, de 'consumptietijd'. Wiskundig is dit als volgt:

Waarde van informatie = relevantie / consumptietijd

De consumptietijd van de informatie neemt toe als de visualisatie van de data niet optimaal is (bekijk de aanwijzingen van Stephen Few). Maar ook als de data niet geaggregeerd of bewerkt is en alle details moeten worden doorgegespt.

SELFIE BI-SCIENTIST

Kortom, de ontwikkelingen in het BI-domein zijn door onder meer de exponentiele groei van nieuwe bronnen nog voldoende uitdagend. En het einde van het datawarehouse lijkt nog niet in zicht. Deze architectuur zal eerder uitgroeien tot een breder BI-platform waarin andere toepassingen worden ondersteund, waaronder de 'selfie BI-scientist'.

De groei in data leidt ook tot een groei in het aantal analyses en hierbij wordt de rol van de data scientist alsmaar belangrijker om snel en pro-actief te kunnen handelen als organisatie. En aangezien niet iedereen een goede dokter is, zal de achtergrond van deze expert-rol bepalend zijn voor het succes.

Bent u klaar voor het faciliteren van de 'selfie BI-scientist'? ■

Ramond Leenders is als BI thought leader verbonden aan Ctac

Data-obesitas: less is more?

Het jachtseizoen is geopend: bedrijven, nutsbedrijven, semipublieke dienstverleners en overheden zijn massaal in de ban van de jacht op 'vette' data (big data, cool data). Hoe meer hoe beter? Of vragen we ons binnen vijf jaar af hoe we in godsnaam van al die data afkomen? Data opslaan kost expertise, energie, beveiliging en huur of koop van opslagruimte.

Als het internet of things, dat allerlei apparaten en spullen op onzichtbare wijze met elkaar laat communiceren, doorzet, zal de hoeveelheid gedragsgegevens van producten, personen en toestanden binnen zeer korte tijd exponentieel toenemen. De vraag wordt dan niet hoe we nog meer data kunnen maken, opslaan, linken en vermarkten, maar precies omgekeerd. Wie het voor elkaar krijgt om slim te selecteren en geen oplossingen in data zoekt die in de 'harde' werkelijkheid sneller en beter kunnen, die heeft een competitief voordeel.

Big data analytics biedt soms fantastische mogelijkheden. Maar blind verzamelen en overhaaste inzet van die analytics zullen eerder verlies en gevaar opleveren dan winst. Een van die gevaren is het aantasten van allerlei grondrechten: privacy, maar vooral ook non-discriminatie en de onschuldpresumptie. Gedragsgegevens van consumenten worden massaal ingezet om hun toekomstig gedrag te voorspellen en te beïnvloeden.

Ook overheden hebben ontdekt hoe ze hun burgers op basis van gedragsgegevens in kaart kunnen brengen en bij de les kunnen houden. Daarbij lijkt het consentmodel voor het delen van persoonsgegevens volkomen uit de tijd. Mensen zijn zich niet bewust van de gedragsgegevens die ze volautomatisch delen en kunnen al helemaal niet meer voorzien wat daaruit wordt afgeleid en hoe dat hun leven gaat beïnvloeden.

Het wordt tijd dat we de cowboys in big data-land gaan temmen, en hen tegelijk helpen de wilde galop van rondrazende datakuddes te stuiten. Het grondbeginsel van gegevensbescherming is dan ook niet consent maar doel-

binding. Wat ook de juridische grond is voor de gegevensverwerking, het doel van die verwerking moet duidelijk zijn en de verwerking moet nodig zijn voor dat doel. Anders is sprake van onnodige verwerking van persoonsgegevens en dat is gewoon verboden.

Doelbinding slaat aldus drie vliegen in één klap: het perkt de mateloze verwerkingsdrift in, het maakt de zaken weer overzichtelijk voor de eindgebruiker en het stelt degene die het doel bepaalt, en dus het verdienmodel of overheidsbeleid, verantwoordelijk voor de verwerking. De komende Verordening Gegevensbescherming zal, als die er komt, dit grondbeginsel van verantwoordelijke en narekenbare gegevensverwerking eindelijk afdwingbaar maken.

Wie zich er niet aan houden kunnen een maximale boete van 5 procent van hun wereldomzet tegemoet zien. Dat betekent dat gegevensbescherming een zakelijk belang wordt en eindelijk steun zal krijgen vanuit de top van ondernemingen. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan en de soep zal niet zo heet gegeten worden als die wordt opgediend, maar het zal wel een verdere uitverkoop van grondrechten voorkomen, de datagekte indammen en nieuwe betekenis geven aan het aloude inzicht 'less is more'. ■



Mireille Hildebrandt, hoogleraar Smart Environments, Data Protection and the Rule of Law Institute of Computing and Information Sciences (iCIS) aan de Radboud Universiteit Nijmegen

Deze column verscheen eerder in *Computable* en bouwt voort op de bevindingen uit het nieuwe boek van Hildebrandt. Daarin ontvouwt zij de contouren van de onlife wereld waarin wij al grotendeels wonen en werken, waar het onderscheid tussen online en offline steeds kunstmatiger wordt.

Zie: <http://www.elgaronline.com/view/9781849808767.xml>

The background of the slide features a grid of test tubes, some containing clear liquid and others with a colorful, abstract pattern of red, orange, and yellow. A semi-transparent blue overlay covers the entire image. The text is positioned in the upper left quadrant.

Experts & Dienstverleners

Over het belang van Big Data & Analytics en de juiste tooling

Pascal Walk (Agium EPM)

‘TCO te vaak onderbelicht bij keuze EPM-software’

Welk **EPM-pakket** kunt u het beste kunt aanschaffen? Een keuze voor Oracle, SAP of IBM ligt voor de hand. Maar is niet altijd aan te raden, zegt **Pascal Walk**, partner bij adviesbureau Agium EPM. ‘Maak in elk geval een weloverwogen keuze. En let goed op de **Total Cost of Ownership**.’ DOOR JAN BLETZ

W elk bedrijf wil het niet? Beter inzicht in financiële resultaten, betere financiële plannings- en rapportageprocessen en betere oplossingen voor de financiële governance en risk- & compliancevraagstukken. Het zijn voorwaarden om tot betere financiële prestaties te komen - en welk bedrijf wil er nu niet beter presteren? Dus schaft menig bedrijf Enterprise Performance Management (EPM)-software aan, om te komen tot standaardisatie, compliance en efficiency van budgetterings-, forecast- en consolidatieprocessen en om meer inzicht te krijgen in het eigen financiële reilen en zeilen. Sneller, nauwkeuriger, informatiever en transparanter dan wanneer ze gebruiken van Excel of een eigen gemaakt ‘legacy systeem’ - en meestal ook goedkoper, want het onderhoud van deze zelfgebouwde tools is vaak erg specialistisch en een hele opgave.

Er zijn pakketten van aanbieders met een achtergrond in Enterprise Resource Planning (ERP). Zij hebben hun succes op het gebied van deze transactiesystemen uitgebreid door volledige performancemanagement

functionaliteit aan te bieden - functionaliteit die vaak afkomstig is van aangekochte Business Information-suites. De bekendste voorbeelden zijn SAP en Oracle, die in hun pakketten managementinformatietools hebben ingebouwd die afkomstig zijn van BI-siteleveranciers zoals Business Objects en Outlooksoft (beide overgenomen door SAP), Hyperion Solutions (gekocht door Oracle). SAP en Oracle hebben gezelschap gekregen van IBM, dat mede via overnames van Ascential, Cognos, Ilog en SPSS een vooraanstaande positie in deze markt heeft verworven.

Naast deze grote drie partijen met hun bedrijfsbrede pakketten, zijn er talrijke specialistische leveranciers actief, die zich richten op enkele EPM-componenten. Wil je als bedrijf die functionaliteit uitbreiden, moet je waarschijnlijk bij een op een ander terrein gespecialiseerde aanbieder aankloppen, en zo een ‘best of breed’-suite samenstellen.

INTEGRATIE

Een keuze voor een van de drie grote aanbieders ligt misschien voor de hand, maar is toch niet altijd aan te raden, zegt Pascal Walk, partner bij adviesbureau Agium EPM, gespecialiseerd in Oracle en OneStream. ‘SAP, Oracle en IBM bieden alle drie zeer complete pakketten aan, met een rijk scala van mogelijkheden en uitgekristalliseerde functionaliteiten.’ Maar niet elk bedrijf heeft de volledige EPM-functionaliteit nodig die zij bieden. De complexiteit van je processen is een belangrijke factor voor de keuze van het pakket. Een ander punt is dat sommige EPM-pakketten niet volledig geïntegreerd zijn, maar met verschillende software componenten uit verschillende databases hun informatie halen. Je zit dus met een lappendeken van gekoppelde software en databases.

Het voordeel van nieuwere EPM-tools, zoals OneStream XF, is dat ze van scratch af ontwikkeld zijn vanuit de EPM problematiek, en niet ontstaan zijn uit de overname van andere bedrijven. Het resultaat is volgens Walk een werkelijk volledig geïntegreerde oplossing met alle gewenste functionaliteit die vergelijkbaar is met de traditionele grote drie. Het stelt de financial in staat om data te verzamelen, te consolideren, analyseren, plannen en rapporteren en dekt zo het hele financiële proces af. ‘De voordelen zijn evident: één database, één applicatie, één licentie, wat de noodzaak tot datareconciliatie en afstemming verkleint of zelfs elimineert met behoud van alle functionaliteit.’



Een complicerende factor is ook dat er een trend ontstaat dat EPM-software via de cloud wordt aangeboden en de software dus niet meer wordt gekocht maar 'gehuurd'. Oracle heeft deze weg al duidelijk ingeslagen. Alhoewel deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen staat, kan dit resulteren in het aanbieden van meer generieke oplossingen vergeleken met de huidige tailor made 'on premises' oplossingen. Dit is een voordeel voor minder grote bedrijven. Kant-en-klare, 'out-of-the-box' cloud-oplossingen van de 'Big Three' komen voor veel meer bedrijven binnen bereik. 'De toekomst zal dit moeten bewijzen en het is een ontwikkeling die mogelijk tot veranderingen in de EPM-markt kan resulteren. Het is een interessante ontwikkeling die wij als implementatie partner nauwlettend zullen volgen', stelt Walk. Wat de precieze impact zal zijn op de TCO is nog onduidelijk en sterk afhankelijk van de aangeboden oplossing, maar dat er schaalvoordelen behaald kunnen worden is evident.'

Grotere organisaties hebben daarentegen vaak 'eigen' eisen, die moeilijker met standaardapplicaties zijn op te lossen. Natuurlijk kunnen ook zij gebruik maken van cloud hosting, maar zijn dan wel vaak duurder uit omdat ze aanvullend maatwerk nodig hebben.

DOORDACHTKEUZE

Welk EPM-pakket u het beste kunt aanschaffen is al met al moeilijk te zeggen. 'Maak in elk geval een weloverwogen keuze', zegt Walk. Met andere woorden: kies uw leverancier zorgvuldig uit: is het een betrouwbaar en deskundig bedrijf, dat de komende jaren onderhoud en support kan bieden? Dat is een onmiskenbaar voordeel van de 'Big Three'. Maar ook: beoordeel de pakketten goed op kwaliteit en prijs. Dat lijkt wellicht voor zich te spreken, maar in de praktijk blijkt dat de keuze toch lang niet altijd even doordacht plaatsvindt. De meest gemaakte fout? Dat bedrijven voor hun financiële business case alleen kijken naar de initiële kosten: focus leggen op aanschaf van licenties en zich verkijken op de werkelijke prijs van de software, constateert Walk. 'Terwijl dat juist een doorslaggevend onderscheidend criterium kan zijn.' Veel bedrijven kijken bij de aanschaf van software uitsluitend naar de kosten van aanschaf (licenties) en van implementatie. 'Terwijl je naar de

'Als bedrijven een TCO berekening proberen te maken, dan kijken ze vaak niet verder dan twee tot drie jaar vooruit'

'Total Cost of Ownership' zou moeten kijken als je een zuivere kostprijsberekening wilt maken en tot een goede business case wilt komen. Je moet dan niet alleen naar die initiële kosten kijken, maar ook naar de kosten van onderhoud en support en de kosten die upgrades met zich meebrengen - of het nu gaat om nieuwe releases van de software of om applicatie-aanpassingen om tegemoet te komen aan de veranderde eisen van het afnemende bedrijf. Je moet dus kijken naar de totale kosten van de gehele life-cycle van de gekozen EPM-tool. Een belangrijk voordeel dat volledig geïntegreerde oplossingen zoals OneStream hebben, is volgens Walk een lagere TCO doordat deze terugkerende kosten lager zijn.

Daarmee is de lijst van kosten nog niet compleet. Bij lokaal geïnstalleerde systemen betaalt u ook voor IT-staf, meer dan wanneer je software in de cloud staat. En dan zijn er ook nog kosten van hardware, het netwerk en andere infrastructurele kosten. Zeker de grote pakketten stellen nogal wat eisen aan de hardware van een bedrijf, aldus Walk. 'Als je je software vanuit de cloud betreft, vervallen veel van de directe kosten voor hardware en infrastructuur. Maar een deel van die kosten zullen de software leveranciers ook gaan doorberekenen aan hun klanten. De hostingkosten worden onderdeel van je licentie-prijs in plaats van kosten voor afschrijvingen en salariskosten.' Allemaal zaken waarmee rekening dient te worden gehouden bij een goede TCO-berekening.

VERTEKEND BEELD

Goed inzicht in de Total Cost of Ownership (TCO) is verder alleen mogelijk wanneer de kosten gedurende hele levensduur van de software in ogenschouw worden genomen. Ook dat gebeurt vaak niet. 'Als bedrijven een TCO berekening proberen te maken, dan kijken ze vaak niet verder dan twee tot drie jaar vooruit. Een business case zou echter gebaseerd moeten worden op

alle kosten over een periode van zeven tot tien jaar.' Vaak worden licentiekosten van aangeschafte software dan niet goed over de hele levensduur verdeeld: de investeringen in die software worden dan veel te snel afgeschreven, zodat de business case ongunstiger wordt voorgespiegeld dan deze in werkelijkheid is.

Die vertekening in de TCO is minder groot wanneer de software uit de cloud wordt betrokken, aangezien er dan kan worden gerekend met een vast bedrag per jaar ten laste van de resultatenrekening. Alhoewel: het is goed denkbaar dat het bedrijf in de loop van de tijd vanwege organische groei, expansie door fusies en overnames of door een andere transitie andere eisen gaat stellen aan de EPM-software. Dus ook dan verandert de Total Cost of Ownership, cloud of geen cloud - en die veranderingen in de kosten zouden eigenlijk bij het opstellen van de business case moeten worden ingecalculeerd.

Je kunt je afvragen of een goede business case, waarin niet alleen rekening wordt gehouden met de kwaliteit van de leverancier en de software maar ook de werkelijke TCO in kaart wordt gebracht, niet vrijwel altijd zal leiden tot een keuze voor EPM-software in de cloud. Van MKB tot grote organisatie, zeker wanneer het om standaardtoepassingen gaat. Ga maar na. Soft- en hardware worden gedeeld over meerdere klanten. En er hoeft minder beheer plaats te vinden, omdat er nu met standaardsoftware wordt gewerkt en er niet meer allerlei verouderde IT-omgevingen van klanten in stand hoeven te worden gehouden. Lagere TCO? Kies voor de cloud, zou je zeggen.

Zo ver wil Walk nog net niet gaan. 'Maar je mag aannemen dat de cloud wel steeds aantrekkelijker wordt, zeker als de functionaliteit van de EPM-pakketten op afstand toeneemt. De schaalvoordelen kunnen enorm zijn en de Total Cost of Ownership een fractie van wat ze vroeger was.' ■

Q2 Geïntegreerde Verslaglegging

Verbreed uw horizon en haal het maximale uit uw bedrijfsinformatie!

Een van de grote mysteries in Finance-land is waarom we nog steeds genoeg nemen met een volledig op financiële cijfers gebaseerde rapportage, ondanks de exponentiele groei van de beschikbare informatie en gerelateerde technologieën. Alles begint natuurlijk met 'de financiële cijfers', maar dit is geenszins voldoende om de basisdoelstellingen van rapportages te realiseren: Optimale besluitvorming en verantwoording. DOOR HUGO EHRNREICH

Sterker nog, door uitsluitend te focussen op cijfers wordt het bijna onmogelijk om de kwaliteit van de verslaglegging te garanderen. Die kwaliteit definiëren we aan de hand van een vereenvoudigde vergelijking: $Q = D \times I \times S$. Hierbij is de kwaliteit van verslaglegging Q gelijk aan het product van de Data D (Juistheid, Eenduidigheid en Traceerbaarheid) de Interpretatie I (Consistentie, Structuur en Onderbouwing) en de Snelheid S (Cyclustijd). Veel bedrijven slagen er niet in deze vergelijking te optimaliseren en het maximale uit de bedrijfsinformatie te halen, door drie vormen van disbalans:

- Disbalans tussen Historische en Voorspellende data (D)
- Disbalans tussen Kwalitatieve en Kwantitatieve informatie (I)
- Gefragmenteerde, niet geïntegreerde processen. (S)

Alleen door deze drie elementen weer in evenwicht te brengen kunnen de doelstellingen van financiële verslaglegging volledig worden behaald.

MATERIAL MULTISOURCE

De balans tussen Historische en Voorspellende Data (D)

De eerste disbalans is een te dominante focus op historische financiële data. Deze 'lag' indicatoren, hoewel cruciaal voor het leggen van formele verant-

woording, zijn van beperkte waarde voor managementbesluitvorming. Er wordt vaak een vergelijking gemaakt met een automobilist die alleen in de achteruitkijkspiegel kijkt. Weinig bedrijven benutten het potentieel van niet-financiële data om te komen tot betere stuurinformatie met grotere vooruitziende, voorspellende waarde.

Dit concept werd in 1992 al verwoord door Kaplan en Norton in hun artikel in de Harvard Business Review met hun introductie van de Balanced Scorecard (BSC). Het belang van de financiële data was voor hen evident, maar ze pleitten vanuit een strategisch management-perspectief voor evenwichtigere rapportages waarin het financieel perspectief wordt gecompleteerd met drie perspectieven die cruciaal zijn voor het berekenen van de bedrijfsresultaten: Klant, Interne Processen en Ontwikkeling.

De kracht van deze theorie is het intuïtieve conceptuele raamwerk. BSC legt de lat wel heel hoog voor de strategische integratie en de bedrijfsbrede uitrol. Die is voor veel organisaties te complex of te intensief. Daarnaast benadert de BSC theorie het concept van rapportage uit een puur management strategisch perspectief en besteedt het weinig aandacht aan de vraag hoe dit aansluit op de bestaande boekhoudkundige regelgeving en rapportageprocessen.

Het concept van de Geïntegreerde Verslaglegging of Integrated Reporting (IR), vormt daar een nuttige toevoeging, gedreven door organisaties als de International Integrated Reporting Council (IIRC), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) en Global Reporting Initiative (GRI).

Ten opzichte van BSC ontbreekt het IR aan conceptuele eenvoud en een eenduidige standaard en met een



aanpak die meer heeft van de wereld van accounting en wetgeving dan van strategie worden op IR gebaseerde modellen al snel te complex. De focus op duurzaamheid en niet-financiële stakeholders gaat bedrijven vaak ook snel te ver. BSC is meer gericht op de optimalisatie van het financiële resultaat en de aandeelhouderswaarde en is daardoor herkenbaarder en vertrouwd. Toch is IR een goede stap naar een evenwichtige verslaglegging doordat het de vertaalslag maakt naar de wereld van formele verslaglegging en wet- en regelgeving.

IR herinnert ons ook met het centrale concept van Materialiteit waar de 'K' in KPI voor staat. Naar hoeveel 'key' performance indicators kijkt uw organisatie? BSC stelt maximaal 20, maar vaak zien wij dat dit er honderden zijn. IR daagt ons expliciet uit om de verslaglegging te concentreren op indicatoren die er werkelijk toe doen, ofwel materieel zijn. Zoals het IIRC het definieert: 'Geïntegreerde Verslaglegging moet bondige informatie bieden die materieel is voor de beoordeling van het vermogen van de organisatie om op korte én lange termijn waarde te creëren.'

Een pragmatische benadering combineert het beste van beide theorieën in één concept, dat wij Material MultiSource hebben gedoopt:

1. Neem de BSC als intuïtief raamwerk om te komen tot een eerst beperkte set KPI's die binnen en buiten de eigen organisatie breed gedragen worden.
2. Verreik de eerste set KPI's met materiele indicatoren die voortvloeien uit wet- en regelgeving en bijvoorbeeld duurzaamheids- en stakeholderrichtlijnen die gelden voor uw organisatie, regio of bedrijfstak.
3. Zoek naar synergie en uniformiteit. Een in perfectie geïntegreerd rapport is een utopie, maar overeenkomsten binnen de processen en doelstellingen van financiële én niet-financiële rapportages geven wel mogelijkheden voor het delen van bijvoorbeeld de processen voor periodieke afsluitingen, de overkoepelende strategische visie en commentaren, de weergave van rapporten etc.

4. Maak gebruik van gespecialiseerde financiële rapportageoplossingen met sterke MultiSource capaciteiten in plaats van generieke Business Intelligence (BI) oplossingen. Behoud de effectiviteit van de centrale financiële rapportage en breid deze uit. Systemen als CXO-Cockpit® integreren naadloos in uw bestaande financiële verslagleggingsprocessen en onderliggende, eventueel meervoudige, bronsystemen zoals Oracle Hyperion, SAP BPC en Tagetik, zonder deze aan te passen of te verstoren.

Q2 EXPONENTIEEL INZICHT

De balans tussen Kwalitatieve en Kwantitatieve Informatie (I)

De tweede disbalans ligt in het menselijk vermogen om de cijfers te interpreteren. Bij het automatiseren, centraliseren en controleren van de processen voor de financiële verslaglegging, worden kosten nog moeite gespaard. Maar de kwalitatieve informatie zoals het commentaar wordt nog altijd beheerd met versnipperde, handmatige, inefficiënte processen op basis van e-mails, documenten en persoonlijke krabbels die aan maar weinig beheersing of richtlijnen onderhevig zijn. Toch zijn ze onlosmakelijk verbonden met de kwantitatieve data en juist bepalend voor de correct interpretatie, het maken van onderbouwde beslissingen en de verantwoording. Financiële verslaglegging wordt ook vaak nog uitgevoerd met generieke BI tools of Excel toepassingen, die weinig aandacht geven aan het commentaar bij de cijfers.

Een onbetwiste en algemeen gedragen versie van de cijfers voorkomt de discussie die veel tijd- en energiever-spilling veroorzaakt en een dekmantel vormt voor verantwoordelijkheidsontvluchting: 'Is dit wel de juiste data?' Maar zelfs met eenduidige data blijft het risico van foutieve interpretatie van de cijfers en dus suboptimale beslissingen, op de loer liggen; er blijven vele interpretaties mogelijk voor iedere trend of dataset. Het blijft voor managers ook verleidelijk interpretaties aan te nemen die voor hun carrière wenselijk zijn. Dit fenomeen is helaas nog sterker bij achterblijvende bedrijfsresultaten, als snelle en accurate analyses en beslissingen juist cruciaal zijn. Hoewel dit soort manipulatie van kwalitatieve verklaringen zeldzaam is, is de potentiële schade voor de organisatie onevenredig groot.

Commentaren moeten met dezelfde aandacht, daadkracht, rigoureuze processen en kwaliteitscontrole behandeld worden als de cijfers, om tot een objectief beeld van de werkelijkheid en optimale beslissingen te kunnen komen. Wij noemen dit Q2 Exponential Insight, wat staat voor de volledige samensmelting van kwantitatieve data en kwalitatieve commentaren, binnen een optimaal geïntegreerd financieel verslagleggingsproces, tot een eenduidige beeld van de waarheid (en niet alleen 'de cijfers').

Q2 GEÏNTEGREERDE VERSLAGLEGGING

Een gebalanceerd en geïntegreerd proces (S)

Door de verschuivende verantwoordelijkheden van Finance, van boekhouder naar business partner en adviseur, wordt het nog belangrijker dat Finance haar focus verlegt van het rapporteren van historische data naar het interpreteren van sturende en voorspellende managementinformatie. Dus een transitie van uitsluitend financiële verslaglegging naar volledige Q2 Geïntegreerde Verslaglegging door het combineren van financiële en niet-financiële data als basis voor juiste beslissingen en verantwoording. Finance bevindt zich in de juiste positie om deze transitie te maken en haar kennis en ervaring met beheersing en verslagleggingsprocessen toe te passen op een breder informatie-domein. Bestaande, snel te implementeren rapportage- en communicatieplatformen zoals CXO-Cockpit bieden de middelen om concreet tot Q2 Geïntegreerde Verslaglegging te komen.

Om met de woorden van Bruce Lee te spreken: 'Kennis is niet voldoende, we moeten toepassen. Willen is niet voldoende, we moeten doen.' Dus geen smoesjes meer: Verbreed uw horizon en haal het maximale uit uw bedrijfsinformatie!

Hugo Ehrreich is CEO bij CXO-Cockpit. Met een MSc Economics van de London School of Economics, een MBA van INSEAD, zet Hugo samen met het team van CXO-Cockpit zijn brede internationale bedrijfservaring in om de effectiviteit en impact van finance teams te optimaliseren met financieel-intelligente rapportage, analyse en communicatie software voor Enterprise Performance Management (EPM) systemen zoals Oracle Hyperion, SAP BPC/BW, Tagetik, TM1 etc.

CXO-Cockpit 2015 ©

Slim inzetten data voor beter creditmanagement

Verschillende betalingstrajecten voor verschillende klanten

Grote organisaties kunnen veel meer sturen op het behoud van klanten door een brug te slaan tussen de voorkant van het bedrijf, waar alles is gericht op het binnenhalen van de klant, en het debiteurenbeheer. Terwijl **marketing en sales** veel tijd en geld besteden om de klant goed te leren kennen, ontbreekt bij de **afdeling creditmanagement** deze kennis vaak, zodat iedere klant, goed of slecht, dezelfde behandeling krijgt. Door een betere kennis van debiteuren kan **maatwerk** worden geboden, waardoor het betaalgedrag verbetert en klanten worden behouden. Een gesprek met **Charles Staats**, lid van de directie van DAS, en **Paul Nugteren**, directeur DAS Incasso Rotterdam.

INTELLIGENTE SYSTEMEN

Paul Nugteren, vooral gespecialiseerd in creditmanagement voor grote organisaties met veel klanten, zoals energiemaatschappijen, uitgevers en verzekeringsmaatschappijen, ziet dat traditionele bedrijven grote moeite hebben om de data waarover ze beschikken in één systeem te verzamelen en te gebruiken. Nieuwe internetbedrijven zijn volgens hem al een aantal stappen verder en weten precies wat ze willen weten van de klant en wat ze met die kennis gaan doen. Ze verzamelen niet alleen financiële data, maar ook data van gedrag. Als voorbeeld noemt hij Apple, dat rechtstreeks gegevens van de klant verzamelt. 'Daar stellen ze de klant vragen, maar ze vertellen erbij waarom ze het vragen en opslaan en wat daarvan het voordeel voor de klant is. Hiermee houden ze zich volledig aan de regels rondom privacy, de klant geeft immers toestemming. De jongere generatie, of klanten die vaak met internet in aanraking komen, hebben hier geen moeite mee.'

'Op het moment dat je debiteur bent, worden de data beperkt tot financiële data', zegt Charles Staats. 'Er is geen

sprake meer van een custom made proces. De factuur is een contactmoment met de klant, maar veel facturen zijn erg onduidelijk of ingewikkeld. Er wordt verzuimd de klant het gevoel te geven dat hij klant is. Internetbedrijven doen dit wel.'

'Op het gebied van creditmanagement kunnen nog heel veel stappen worden gemaakt door slim gebruik te maken van klantdata'

Staats vraagt zich af waarom het voor iemand die al heel lang klant is en al tijd netjes betaalt, niet mogelijk is om bij een energiebedrijf iets langer de tijd te krijgen om te betalen. Er zouden volgens hem voor verschillende soorten klanten verschillende trajecten moeten zijn. 'Dat gebeurt volstrekt

niet, en ik denk dat er op het gebied van creditmanagement nog heel veel stappen kunnen worden gemaakt door slim gebruik te maken van klantdata.'

KOPPELING FRONT OFFICE EN DEBITEURENBEHEER

Door een koppeling te maken tussen de voorkant van de onderneming en het debiteurenbeheer valt volgens Nugteren winst te behalen. Het geld dat nodig is voor goed credit management kunnen bedrijven halen uit het marketingbudget. Dat blijkt vaak lastig te zijn. 'Werk dat wordt gedaan op de debiteurenafdeling, wordt niet als marketing of sales gezien, maar als beperking van de financiële risico's. Maar wanneer een debiteurenafdeling als een soort service klanten op een positieve manier nabelt of aanschrijft, dan blijkt in de praktijk van energiemaatschappijen of verzekeringsmaatschappijen dat ze niet hoeven af te sluiten of te royeren. De klant blijft en dat is ook investeren in marketing.'

Bij een verzekeringsmaatschappij die Nugteren adviseerde waren er aanvankelijk twijfels en werd er gezegd: 'Klanten die niet betalen zijn we liever kwijt.' Nugteren: 'Toen zijn we gaan



Paul Nugteren, directeur DAS Incasso vestiging Rotterdam

meten hoe lang iemand klant bleef, nadat wij hem op de rails hadden gekregen als klant. Het bleek dat 96 procent gewoon binnenboord bleef. De verzekeringsmaatschappij incasseerde niet alleen de achterstallige betaling, maar kon ook voor het komende jaar op omzet rekenen.' Grote business-to-consumer-organisaties moeten volgens Staats op een andere manier gaan kijken naar hun omgang met de klant. Debiteurenbeheer gaat niet alleen om financiële risicobeheersing, maar net zo goed om klantbehoud. 'Een belangrijk deel van de consumenten die een rekening niet betalen en bij ons belanden, komt hier vanwege non-chalant gedrag. Als je mensen die jarenlang klant zijn geweest en een keer een foutje maken, meteen een strenge brief stuurt, gaan ze weg. De wereld is veranderd, mensen shoppen veel gemakkelijker. We denken dat onze klanten een enorme merkbeleving bij ons hebben, maar dat is niet zo.' Volgens Nugteren moeten organisaties direct actie ondernemen als klanten niet betalen en niet drie maanden afwachten, waardoor het probleem alleen maar groter wordt.

MAATWERK FINANCIËLE INFORMATIE

Alles draait om het leveren van maatwerk en zorgen dat je in een vroeg stadium weet wie je klanten zijn. Daar is meer voor nodig dan pure financiële informatie. 'Als je niemand wilt hebben met een uitkering, kun je meteen een paar honderdduizend klanten schrappen', aldus Nugteren. 'Dat kun je vanuit maatschappelijk oogpunt niet doen, maar zo verlies je ook potentiële klanten. Je moet accepteren dat je klanten hebt die minder solide zijn, maar die wel gewoon hun

rekening betalen. De betalingsmoraliteit is bij hen niet veel anders dan bij iemand met een modaal inkomen. Als je ze aan de voorkant al een andere behandeling geeft, omdat ze een lager inkomen hebben, kun je wel eens heel goede klanten verliezen.'

Het is voor veel bedrijven een moeilijke puzzel om uit alle data de juiste informatie te halen. 'Vaak hebben ze alleen kennis van hun eigen proces en is het te kostbaar om alle consumentgegevens te verzamelen. Bij DAS hebben we deze kennis wel, omdat het ons vak is', aldus Staats. 'Wij kunnen zien wat die klant nog meer bij jou doet en hoe lang hij al klant is. We kijken hoe zijn betaalgedrag is en of er in het verleden problemen zijn geweest. Uiteraard altijd conform de privacyregelgeving en de wensen van de klant. De geanalyseerde informatie kun je vertalen naar risico en toekomstig gedrag. Belangrijk is ook dat je contact legt met de klant om zo snel mogelijk boven water te krijgen wat de betalingsmoraliteit is. Het kan heel goed zijn dat iemand tijdelijk krap bij kas zit, maar erg gedreven is om achterstanden in te lopen. Uiteindelijk betaalt 98 procent de rekening, waarvan 48 procent binnen de betalingstermijn. Ook die 98 procent wordt, hoewel ze hun rekening betalen, nog steeds behandeld als debiteur, terwijl je ze ook als klant kunt benaderen. In het debiteurenbeheer zitten contactmomenten met de klant die servicegericht kunnen worden uitgevoerd door bijvoorbeeld in te zetten op cross-selling. Bol.com en Cool Blue zijn daar heel goed in.'

'Er wordt gekeken naar de DSO. Het zijn geen klanten meer, maar financiële cijfers'

Tot nu toe is het volgens Nugteren zo dat marketing en sales het meest te vertellen hebben in de boardroom. 'Die gaan over groei en omzet, terwijl creditmanagement de nadruk legt op het beperken van

het financiële risico. Dat is niet erg sexy. Maar bedrijven zouden het debiteurenproces moeten insteken op klantbehoud. Dan gaat het om verhoging van de omzet en is het opeens wel sexy.'

Staats: 'Er wordt gekeken naar de DSO. Hoeveel van onze omzet is 30, 60 of 90 dagen oud? Het zijn geen klanten meer, maar financiële cijfers. Niemand die zich afvraagt hoe je uit de groep die 60 dagen oud is, de klantwaarde kunt verhogen. Doe je dat wel, dan denk je aan de voorkant al hoe je met een factuur omgaat. Je moet je klant als klant blijven zien en vanuit je serviceorganisatie meer ondernemen om rekeningen betaald te krijgen. Hier kun je ook je klantwaardeverhogende activiteiten in onderbrengen. De kennis en ervaring die je hier op doet, kun je aan de voorkant weer gebruiken.'

Veel bedrijven zijn de afgelopen tijd bezig geweest hun ICT-systemen aan elkaar te koppelen om big data mogelijk te maken, maar Nugteren ziet in de praktijk nog vaak het probleem dat er een klantendatabase is en een database voor debiteuren. Telefoonnummers of e-mailadressen zitten vaak wel in de klantendatabase, maar niet in de financiële database. Als de mindset bij deze organisaties niet verandert, blijft deze schutting naar zijn idee bestaan. Organisaties laten hiermee volgens hem enorme bedragen liggen. 'Als je de twee procent die nooit betaald wordt, loslaat op de Nederlandse economie, praat je over een enorm bedrag. Iedere onderneming kan berekenen wat het betekent als je DSO wordt verkort.' ■



Charles Staats, directielid DAS

Succes in data analyse trajecten

‘Bedrijven slaan belangrijkste fase vaak over’

Big, Smart, Small, Good, Usable, en zelfs Dark data: allemaal buzzwords die ons de laatste jaren om de oren vlogen. Het lijkt wel alsof iedereen onmiddellijk aan de slag moet met de in de diepste kerkers verborgen data en hier met zekerheid ongelooflijke voordelen uit zal halen. De realiteit? Die ligt toch nét iets anders. DOOR TOON BORRÉ

Zoals altijd gaat men bij falen op zoek naar die ene reden die als boosdoener kan worden aangeduid. Logisch, maar laat ons eerst een stap terugzetten en kijken naar hoe we de wereld van data analyse kunnen opdelen en daarmee transparanter maken.

Het boek ‘Competing on Analytics’ geeft een goede basis waarop we verschillende organisaties kunnen verdelen in vijf groepen. Deze groepen zijn gebaseerd op de fase waarin ze zich bevinden met betrekking tot het gebruik van data.

VIJF FASES VAN ‘BIG DATA’ VOORTGANG

In fase 1 zien we organisaties die nog gebruik maken van de standaard rapportage en veelal handmatig de zin van de onzin proberen te scheiden.

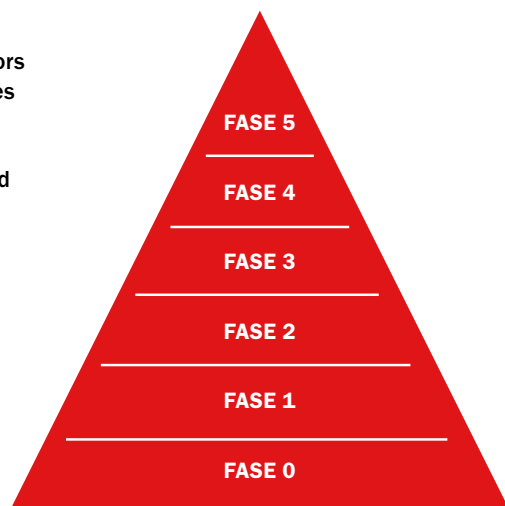
In fase 2 stelt men zich vragen waarom bepaalde voorvallen hebben plaatsgevonden. Er wordt geprobeerd inzichten te creëren op basis van het verleden en de beschikbare data.

De overstap naar fase 3 is een grote stap. Er wordt op dat moment namelijk overgestapt van ‘wat kan het verleden mij vertellen’ naar ‘wat kan het heden mij vertellen’. Live rapportage vervangt de traditionele financiële rapporten en het geheel wint aan dynamiek. De een na laatste fase (4) gaat nog één stap verder en gebruikt heden en verleden om een voorspelling te maken van de toekomst. Dit zorgt ervoor dat ook budgettering en risico analyses een veel accurater middel worden.

De laatste fase is de ultieme droom: een organisatie die gestuurd wordt door de data die de verschillende systemen produceren en rapporten die op strategisch niveau de voorsprong op de competitie waarborgen. Men kan dan als het ware zeggen dat data deelneemt aan de strategische meetings in de boardroom en er zelfs de hoofdrol speelt.

Het huidige wereldwijde landschap laat een duidelijk beeld zien: het merendeel van de organisaties zit momenteel in fase 2.

FASE 5: Analytical competitors
FASE 4: Analytical companies
FASE 3: Analytic aspirations
FASE 2: Localized analytics
FASE 1: Analytically impaired
FASE 0: Bedrock



Gebaseerd op:
Competing on Analytics: The New Science of Winning
 Door Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, 2007

Slechts vijf procent kun je terug vinden in fase 5. En de organisaties in de vijfde fase zijn in de meeste gevallen vergroeid met data sinds de oprichting. Google, Amazon en Facebook zijn hier slechts enkele voorbeelden maar scheppen wel een kader.

Er zijn de laatste jaren heel wat organisaties gestart met trajecten om een stap vooruit te zetten. Ze dromen allemaal van die zo begeerde fase 5 – alsof het de gouden medaille op de olympische spelen is of een garantie op succes.

Vele organisaties starten dan ook vol goede moed met een sprong van de ene naar de andere fase. Soms zelfs vol overmoed en met bijhorende enorme budgetten. De 'yes we can' uitspraak lijkt dan ook een way of life te worden in de wereld van data analyse. Spijtig genoeg bleef succes bij velen uit. Langzaam maar zeker komen er dus signalen uit de markt die de kracht van 'big data' in twijfel trekken. Uitspraken als 'is dit niet alleen een marketing term?' winnen langzamerhand aan terrein.

En dat beeld is fout, deels ingegeven door de onderkenning van wat ik 'fase 0' noem.

FASE 0: DE CRUCIALE FASE DIE STEEDS MAAR WORDT VERGETEN

Het is opmerkelijk dat vele organisaties bij de overgang tussen de verschillende fases elke keer op hetzelfde probleem lijken te stoten: de kwaliteit van de beschikbare data.

Fase 0 gaat over de basis (het meest belangrijke van alles!) en dat is de data en de kwaliteit ervan. Goede data zorgt voor de nodige fundering van ieder project. En goed duidt op meerdere vereisten. Niet alleen relevant maar ook volledig, accuraat, betrouwbaar en consistent. Bij de meerderheid van de data projecten blijkt uit de praktijk dat de kwaliteit van de gebruikte data gebrekkig is. En dan druk ik mij nog zwak uit.

In 15 jaar tijd is er bijna geen enkel project geweest waarbij ik niet in het eindrapport moest opnemen dat de kwaliteit van de gebruikte data een risico inhield. Van grootbank tot retail, data verzamelen blijkt nog steeds een eenmalig iets te zijn in plaats van een constant proces met review momenten. Zonder regelmatige revisie neemt de vervuiling langzaam toe tot de data zijn uiteindelijke doel van sturingsinformatie verliest. Net als dat het eerste vuile bord in een studentenhuys het andere lijkt aan te trekken, zo zorgt elke vorm van vervuiling in de data voor een sneeuwbaaleffect.

AAN DE SLAG MET DATA GOVERNANCE

Je hoort weinig organisaties praten over Data Governance in de praktijk. Het lijkt wel een pos-

ter op de bovenste verdieping die alleen leeft door de verbleking van de zon. En als er nu iets is dat echt aandacht nodig heeft in deze competitieve wereld van data analyse is het wel Data Governance. Fase 0 hoort voor organisaties de aanzet te zijn tot een Data Governance 2.0, waar de 'waarom' vraag duidelijk de aspiratie laat zien naar een data gedreven organisatie.

Het opzetten van een Data Governance programma en de bijhorende data kwaliteitsprojecten is naar mijn ervaring een broodnodige keuze om daarna optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die de generatie van big data tools te bieden heeft.

Toch zie je dat vele bedrijven deze fase, waarschijnlijk onbewust, overslaan. En dat is vreemd. Iedereen spreekt nadrukkelijk de wens uit voor duidelijke en correcte rapportering. Maar in de praktijk is er weinig aandacht voor de start van elk data gedreven project: de kwaliteit van de data.

De oprechte vraag stelt zich dan: 'Wat als we fase 0 blijven ontkennen?' Zeker als we al denken dat we in fase 1 of 2 zitten. Wel, dan blijven wij steeds geconfronteerd worden met de oude, maar toch nog steeds zeer toepasselijke uitspraak: 'Garbage In, Garbage Out'. ■



Toon Borré,
Business Unit Leader Data to Insight
E: toon.borre@trifinance.be



Maarten van Leeuwen,
Business Unit Leader Data to Insight
E: maarten.vanleeuwen@trifinance.nl

DATA TO INSIGHT

TriFinance
BEYOND ADVISORY

TriFinance is met 600 professionals actief vanuit zeven kantoren in België, Nederland en Duitsland. Onze dienstverlening binnen de financiële functie bestaat uit adviesverlening, Project Implementatie, tijdelijke ondersteuning, vaste aanwerving en Interim Management. Business Unit Data to Insight is expert op het gebied van Advanced Analytics. Met een mix van datawetenschap & consultancy worden waardevolle inzichten gecreëerd, ongeacht branche of grootte van uw organisatie.

www.trifinance.nl/datatoinsight

Curvature doorbreekt traditionele upgrade-cyclus voor netwerkapparatuur

‘IT-uitgaven zijn gebaseerd op een model waarop het nodige valt af te dingen’

De **five year myth** voor netwerkapparatuur is een hardnekkige. Zelfs jaren na de end of life-datum die fabrikanten voorschrijven, blijft hardware fit for purpose. Toch blijven bedrijven nog steeds een **investeringscyclus** van drie tot vijf jaar aanhouden. Deze benadering staat daarom steeds vaker ter discussie, zeker nu **CIO's** en **CFO's** de digitale transitie van hun organisatie moeten bekostigen.

DOOR KOOS PLEGT

Curvature is 's werelds grootste onafhankelijke leverancier van netwerkapparatuur en services. Met bijna drie decennia aan ervaring, meer dan 10.000 klanten wereldwijd en zeshonderd medewerkers biedt het bedrijf een alternatief voor de dienstverlening van fabrikanten van netwerkapparatuur. Juist in deze tijd, waarin IT-transformatie zo belangrijk is, staat de traditionele benadering van IT-spend ter discussie. Analisten van IDC, Forrester en Gartner zien dat bedrijven hun uitgaven heroverwegen. 'IT-uitgaven zijn traditioneel gebaseerd op een model dat weinig onderhandelingsruimte biedt en dat men vaak ook niet verder onderzoekt', vertelt Glenn Fassett, General Manager International van Curvature. 'Ik doel dan op de five year myth, waardoor bedrijven uitgaan van een upgrade-cyclus van drie tot vijf jaar voor hun netwerkapparatuur. Terwijl de functionele levensduur daarvan veel langer is, in ieder geval zeven tot tien jaar.'

‘IT-uitgaven zijn traditioneel gebaseerd op een model dat weinig onderhandelingsruimte biedt en dat men vaak ook niet verder onderzoekt’

Volgens onderzoeksbureau Forrester heeft 80 procent van de bedrijven die uitgaven doen voor netwerkapparatuur, geen alternatief voor de support van hun Original Equipment Manufacturer (OEM). Zij schrijven hun apparatuur keurig af in drie tot vijf jaar. Van de fabrikant zullen zij niet horen dat het anders kan. 'Vijftig procent van de omzet van fabrikanten is afkomstig uit deze upgrade-cyclus. Het gaat om tientallen miljarden euro's omzet uit hardware en support. Fabrikanten zijn extreem succesvol geweest in het creëren van een marktplaats. Hun strategie is om nieuwe apparatuur te verkopen en zij bundelen hun hardware-verkopen met standaard servicecontracten. Het gevolg is dat je als klant investeert in een oplossing die na drie tot vijf jaar al niet meer ondersteund wordt door de fabrikant.'

VERSPILLING IN CYCLUS

Voor een organisatie die hardware aanschaft die een jaar na het aan-

schafmoment end of sale is, heeft dit een ingrijpend effect op de dynamiek van hun IT-kosten. Een jaar na de end of sale brengt de fabrikant geen nieuwe software-updates meer uit en nadert al snel de end of support en daarmee ook de end of life. Al die tijd blijft het contract hetzelfde. 'Er zit veel verspilling in deze cyclus. De laatste paar jaar van een OEM-contract betaal je bijvoorbeeld voor software-updates die je niet meer krijgt. En wanneer de end of support nadert, is het aanschaffen van nieuwe hardware voor veel klanten de enige manier om verzekerd te blijven van ondersteuning.'

De boodschap van de Amerikaan Fassett, sinds 2002 afwisselend woonachtig in Europa en Zuidoost-Azië en verantwoordelijk voor Curvature's activiteiten buiten Noord-Amerika, is helder: 'Don't throw away what's working.' Je zou apparatuur alleen moeten vervangen wanneer deze niet meer rendabel is, vindt hij. Zijn boodschap is vooral gericht aan CFO's en CIO's, die zoeken naar het verminderen van CAPEX ten gunste van OPEX. 'Zij moeten actie ondernemen om hun business zo te positioneren dat deze de vruchten kan plukken van het digitale transformatieproces dat momenteel overal plaatsvindt. Zij zoeken naar meer kostenefficiëntie, om niet achter-

op te raken en te kunnen investeren in nieuwe mogelijkheden, zoals big data.'

NIEUWE BENADERING

Juist in het veranderende landschap waarin bedrijven nu opereren komt Curvature in het spel als enabler. 'Wij helpen CFO's en CTO's met het vormgeven van een nieuwe benadering om hun netwerkomgeving te onderhouden, zodat zij hun middelen kunnen repositioneren.' Het is belangrijker dan ooit om tegelijkertijd innovatief en kostenefficiënt te zijn, stelt Fassett. 'Wanneer je alleen je apparatuur vervangt omdat de OEM zegt dat dit moet, ben je niet aan het optimaliseren. En dat terwijl het herpositioneren of uitstellen van onnodige CapEx op dit moment juist een van de belangrijkste businessstrends is.'

Bedrijven moeten zich bewust zijn dat er een andere manier is dan de 'standaard'-benadering van IT-uitgaven. 'Hier ligt een rol voor ons; wij helpen bedrijven anders te kijken naar hun gedrag, op basis van gedegen onderzoek. Met ons NetSure-programma besparen organisaties 50 tot 90 pro-

cent op hun onderhoudskosten, terwijl zij de levensduur van hun hardware verdubbelen. We hebben het over tientallen miljoenen euro's die vrijkomen voor grotere bedrijven.' Vooral CFO's spelen een belangrijke rol in de omslag die organisaties maken door het loslaten van traditionele spend-cycli in IT-kosten. 'Zij zijn steeds vaker actief betrokken bij beslissingen over de digitale business van hun bedrijf. Juist doordat zij moeten opereren in een voor hen vreemde omgeving is het voor hen logisch om vragen te stellen en uitgaven ter discussie te stellen.'

INFRASTRUCTUUR EN EXPERTISE

Een van de grootste zorgen van klanten bij de overgang van servicecontracten naar Curvature is dat deze soepel verloopt, aldus Fassett. 'Wij werken met een hybride aanpak. Klanten vragen ons hoe zij contracten met Curvature kunnen combineren met nog lopende servicecontracten met bijvoorbeeld Cisco. In ons NetSure-portaal kunnen zij hun producten en contracten uploaden. Met een druk op de knop zien zij welke apparatuur onder ons beheer valt en welke onder lopende contracten bij fabrikanten.' Met name grote klanten hebben daarnaast behoefte aan een leverancier die een wereldwijde onderhoudspartner kan zijn. 'Wij investeren al twintig jaar in onze infrastructuur en logistieke expertise. Met meer dan vijfhonderd voorraadlocaties kunnen wij binnen twee tot vier uur of voor de volgende werkdag onderdelen vervangen, afhankelijk van de vraag. Wij leveren een single point of contact, waarbij het ons niet uitmaakt waar een klant gevestigd is.'

Het beschikken over een capabele infrastructuur is een extra eis die klanten stellen aan een leverancier als Curvature. 'Wij hebben onze eigen technische staf, verspreid over de wereld, met mensen die Cisco, Juniper- of HP-, Dell en Arista-gecertificeerd zijn. Belangrijk om te weten is dat wij al onze reserveonderdelen in het onderhoudsprogramma testen. OEM's leveren deze onderdelen boxed af. Wij hebben geïnvesteerd in testfaciliteiten en -procedures van wereldklasse en testen onderdelen over een korte tijdsperiode op de maximale capaciteit. Door deze burn-in periode faalt slechts 0,5 procent van onze producten, wat vijf keer beter is dan splinternieuwe onderdelen.'

'Organisaties kunnen 50 tot 90 procent besparen op hun onderhoudskosten, terwijl zij de levensduur van hun hardware verdubbelen'

UITSTELLEN VAN INVESTERINGEN

In het licht van digital business transformation is het misschien nog wel het allerbelangrijkst voor organisaties om hun netwerk niet als een enkele, uniforme entiteit te beschouwen. 'Er is behoefte om extra te investeren in datacentermogelijkheden en veiligheidsmaatregelen. Maar veel netwerkapparatuur, vaak wel 60 tot 65 procent bij grote organisaties, staat niet in het datacenter. Dit is het deel van het netwerk dat gebruikt wordt voor dagelijkse werkzaamheden van een groot deel van de organisatie, zoals printen en mailen. Dit deel van het netwerk heeft geen extra investeringen, maar moet wel fit for purpose zijn.'

De end of life policy van fabrikanten van netwerkapparatuur staat ter discussie. 'Een groot deel van OEM-omzet is gebaseerd op deze strategie. Een verandering hierin valt op dit moment nog niet te verwachten, gezien het financiële verlies dat zij dan zullen ervaren. Maar zij vallen daardoor wel in hun eigen zwaard.' Trends als Software Defined Networking (SDN), waarin hardware en software ontkoppeld worden, zetten bedrijven aan tot nadenken en dat leidt tot het doorprikken van de vijfjarenmythe. 'SDN wordt nu nog erg gehypet, maar binnen drie tot vier jaar zal deze nieuwe technologie tot wasdom komen. Een bedrijf dat een grote netwerkupgrade overweegt zal zich daarom afvragen of het nu wel het juiste moment is om een grote investering in hardware te doen, met SDN aan de horizon. De CTO zal dit vraagstuk pragmatisch willen benaderen en ook voor CFO's is het verlengen van de levensduur van apparatuur interessant met het oog op toekomstige mogelijkheden. Eén ding is zeker: als zij alleen het advies vragen van de OEM's, zullen zij nooit het hele verhaal horen.' ■



Finance professionals worden met Big Data tools meer strategen

In de markt zijn in de afgelopen jaren grote ontwikkelingen doorgemaakt op het gebied van Big Data. Het onderwerp staat inmiddels op de agenda's van de CEO's en CFO's van ieder bedrijf. 'Maar we staan nog steeds aan het begin van de ontwikkelingen op het gebied van Big Data. Zelfs met de enorme voorspellende kracht waar wij bij IBM over beschikken kunnen wij het einde van deze ontwikkeling niet zien', zegt Frans Bentlage, Vice President Big Data and Digital Transformation IBM Benelux. DOOR TIM JANSEN

INTEGRATIE OP DATAGEBIED

De gesprekken die IBM met financials voert zijn vaak gericht op vraagstukken als budgetting, planning en forecasting. Veel van deze partijen werken nog met Excel. Daar vallen nog grote stappen te zetten. 'Dankzij het gebruik van Big Data-tools kun je gestructureerde en ongestructureerde data snel ombouwen in nuttige inzichten over de ontwikkeling van het bedrijf', zegt Bentlage. Bovendien kan met Big Data niet alleen de financiële forecasting geoptimaliseerd worden, maar bijvoorbeeld ook de personeelsplanning of het voorraadbeheer. Nu zijn HR, sales en operational supply chain nog vaak organisaties op zichzelf. Door deze eilanden op datagebied te integreren komt er enorm veel informatie beschikbaar om betere beslissingen te nemen, legt Bentlage uit.

'Zo had de finance analyst bij een klant in de energiemarkt ooit de winstgevendheid per klant berekend. Tegelijkertijd had de marketingafdeling onderzocht welke klanten een overstap naar een andere provider overwogen. Misschien blijkt uit het samenbrengen van deze informatie dat een deel van de potentiële overstappers verlieslatende klanten zijn. Dankzij deze informatie kun je als bedrijf je richten op het behouden van de winstgevende klanten', vult Robert Everts van het Analytics Team van IBM aan.

VAN DATA CRUNCHING NAAR BIG DATA TOOLING

In de optiek van IBM is Big Data de grootste transformatie die de wereld en economie doormaakt. Big Data is dan ook het speerpunt in de strategie van het technologiebedrijf. In de afgelopen vijf jaar investeerde IBM 20 miljard euro in het samenstellen van een portfolio van producten en adviesdiensten op het gebied van Big Data. 'Data is de nieuwe natuurlijke grondstof. Iedereen gaat aan de slag met Big Data. In de huidige tijd is sprake van een ware data-explosie. Denk aan telefoons, onderling verbonden apparaten en de vele sensoren die in apparaten zijn verwerkt. Deze data heeft een enorm waardepotentieel. De vraag is hoe je deze waarde ontsluit en omzet in relevante acties voor een bedrijf of je persoonlijk leven', zegt Bentlage.

Een belangrijke stap in het ontsluiten van deze data zit volgens Bentlage in het gebruiken van de juiste tools. 'We zien een verschuiving van het tijdrovende data crunching, waarbij datasets uit systemen worden gehaald en geanalyseerd, naar Big Data tooling waarbij gehandeld wordt op een grote set aan beschikbare actuele gegevens. Op deze manier krijg je snellere en kwalitatief betere inzichten', aldus Bentlage. Met tooling krijg je ondersteuning voor je bedrijfsmodellen en het maken van bedrijfsbeslissingen.



‘De cyclus van het implementeren van beslissingen wordt korter en beter. Beslissingen worden minder op basis van gut feeling genomen’

ANDERE ROL FINANCIALS

De toenemende importantie van Big Data sluit volgens Bentlage aan bij de ontwikkeling dat CFO's niet louter meer financiële mensen zijn, maar zich hebben ontwikkeld tot een gesprekspartner voor de gehele organisatie. Dankzij Big Data kunnen financials op steeds kortere termijn de business bijsturen. 'Financials zitten steeds dichterbij bedrijfsbeslissingen, niet alleen meer bij de financiële jaarplanning of langetermijnplanning', schetst Bentlage. Bij IBM worden op wekelijkse basis analyses gemaakt van de verschillende units. 'Zo zien we direct of we wel of niet op target zitten en waarop we kunnen bijsturen. De cyclus van het implementeren van beslissingen wordt korter en beter. Beslissingen worden minder op basis van gut feeling genomen.'

Zodra je de juiste modellen en tooling en een coherent beeld van de voorspellende variabelen hebt kun je real time de ontwikkelde planning monitoren en optimaliseren. 'Zo kun je beter sturen op kosten en marges, maar ook verliesposten sneller ontdekken', zegt Bentlage. De hard- en softwareproducten van IBM zijn er dan ook op gericht om zoveel mogelijk real time te opereren. Big Data stelt financials in staat om minder tijd aan handwerk te besteden en meer als strategie te opereren.

Bovendien kunnen zij met Big Data andere delen van de organisatie in staat stellen om klanten beter te bedienen. 'Stel je een callcentermedewerker voor die direct actiepunten voorgeschoteld krijgt op basis van onderliggende informatie. Hoe tevreden is de klant op basis van eerdere gesprekken? Is de beller al lang klant? Betaalt de klant altijd op tijd? Zijn familieleden ook klant? Wat is de impact van de klant

in termen van winst? Wat is het risico dat iemand overstapt? Dit voorbeeld klinkt simpel, maar er zit veel Big Data onder', houdt Bentlage voor. De callcentermedewerker hoeft de onderliggende mechanismen en patronen in klantgedrag niet te kunnen doorgronden om tot actie over te gaan. 'Op deze manier kun je het weglopen van klanten met tientallen procenten terugbrengen, terwijl je ook op basis van klantprofiel suggesties voor meerverkoop kunt doen. Zo verhoog je de omzet, terwijl het servicelevel toeneemt', betoogt Bentlage.

MOBIELE DEVICES

Een andere ontwikkeling die Bentlage waarneemt is de verschuiving van pc naar mobiele devices. IBM werkt samen met Apple aan apps die analytics op een toegankelijke manier beschikbaar stellen aan professionals in allerlei rollen, waaronder de Trusted Advice App. Via deze applicatie kunnen bijvoorbeeld investeringsadviseurs of persoonlijk financieel planners altijd en overal relevante informatie met betrekking tot hun portfolio invoeren. Op basis van deze informatie krijgen zij direct suggesties die zij met hun klanten kunnen delen.

Bentlage voorziet hierna een ontwikkeling richting cognitieve computing waarmee computers via spraakherkenning communiceren met de gebruiker. 'Nu moet je vaak nog data invoeren op een formulier via een (mobiele) device. De volgende stap is dat je een vraag kunt stellen op een niveau dat je direct inzicht geeft. Bijvoorbeeld: welke acties moet ik ondernemen mijn resultaten dit kwartaal met 10 procent te laten stijgen? De computer stelt dan vervolgvragen en uiteindelijk rollen hier enkele acties uit waarmee de resultaten verbeterd kunnen worden.'

SAMENWERKINGEN

Veel bedrijfsresultaten worden bijvoorbeeld beïnvloed door de weersomstandigheden en (klant)sentiment. IBM werkt dan ook samen met The Weather Company en Twitter. Met het analyseren van tweets en de weersomstandigheden kan klantgedrag beter ingeschat worden. Zo helpt IBM een retailorganisatie met 84 winkels die aan de hand van weersvoorspellingen hun orderintake en personeelsbezettingen wil optimaliseren. Aan de hand van het analyseren van social media posts kan het klantgedrag beter ingeschat worden.

Bentlage erkent dat de uitkomsten die uit een data-analyse rollen hypotheses zijn. 'Maar het zijn wel hypotheses op allerlei inzichten. Veel meer inzichten dan het menselijk brein zou kunnen verwerken. Je kunt scenario's simuleren met tooling en op feiten gebaseerde beslissingen maken. Laat ik het verschil tussen mens en computer verder kracht bijzetten. We hebben de cloudtoepassing Watson Analytics. Deze toepassing is ooit begonnen in de medische wereld, maar kent inmiddels 6000 applicaties. Deze geven met de snelheid van het licht antwoord op de vraag die jij stelt. Watson kan 200 miljoen pagina's per seconde doorspitten. Zo hoef je voor analytische vragen als: bij welke klant is het meest verkocht geen formules en data meer in te voeren, terwijl het antwoord sneller wordt gegeven', zegt Bentlage.

Desalniettemin voorziet de IBM-man nog een lange reis voor veel organisaties. 'Als IBM willen we een stip op de horizon zetten op het gebied van de mogelijkheden van Big Data, maar veranderingen zullen nooit gemakkelijk zijn. Veel bedrijven denken dat de overstap naar Big Data ingewikkeld is. Wij willen die drempel zo laag mogelijk maken.' ■

Heeft u interesse? Upload uw huidige Excel planningsmodel op onze site en ervaar de ongekennde mogelijkheden op het gebied van financial-, hr-, sales operation- en supplychain planning.

Voor meer informatie bezoek www.analyticszone.com

Predictive Analytics & Credit Management

Presenteer de CFO een keer niet de rekening!

Predictive Analytics genereert inzichten waarmee klantgedrag kan worden voorspeld. Marketing & Sales passen deze inzichten toe om verkoop te stimuleren en de klantwaarde te verhogen. De customer journey eindigt echter niet na verkoop en levering. Bij een aankoop hoort ook een betaling en voor de inning daarvan is Credit Management verantwoordelijk. Predictive Analytics maakt een kruisbestuiving mogelijk tussen Marketing, Sales en Credit Management, want de klantinzichten die Marketing & Sales genereren kunnen ook worden benut in het credit management proces. Uiteindelijk eindigt de customer journey pas als de klant naar tevredenheid gebruik heeft gemaakt van de aankoop en de rekening betaald heeft.

PREDICTIVE ANALYTICS EN MARKETING & SALES

Grote organisaties maken al veelvuldig gebruik van Predictive Analytics binnen Marketing & Sales. Het voorspellen en optimaliseren van klantgedrag en klantwaarde is daar 'common practice'. De consument wordt namelijk steeds kritischer en is niet meer gediend van ongewenste communicatie. Door middel van Predictive Analytics worden klantprofielen bepaald die specifieke informatie bevatten over hun wensen. Deze worden vervolgens ingezet voor zowel inbound als outbound communicatie. Voorspellende modellen bepalen bijvoorbeeld de meest effectieve boodschap voor een specifieke doelgroep en de tone of voice in een outbound marketing campagne. Op inbound kanalen, zoals het call center, stimuleren modellen, die realtime een next-best offer berekenen tijdens het gesprek, de cross, deep- en upsell mogelijkheden. Servicegesprekken veranderen dan in verkoopgesprekken.

De zorgvuldig opgebouwde competenties, analyse ervaringen en verrijkte klantdata, of beter gezegd de middelen Predictive Analytics verkregen inzichten in klanten die binnen Marketing & Sales al veelvuldig worden benut, zijn voor Credit Management ook zeer interessant. Klanten die producten of diensten

hebben aangeschaft worden immers (ook) debiteuren. En om er voor te zorgen dat ze daadwerkelijk betalen voor hun aankopen, is het van belang om te weten hoe het beste ingespeeld kan worden op hun betalingsgedrag. Omgekeerd geldt hetzelfde: Marketing & Sales kunnen profiteren van klantkennis over betalingsgedrag van debiteuren zodat ze de communicatie tijdens het aankoopproces al kunnen aanpassen. Een kruisbestuiving tussen Marketing & Sales en Credit Management ligt hiermee dan ook zeer voor de hand.

CREDIT MANAGEMENT EN SCORES

De meest toegepaste en tevens meest eenvoudige vorm van Predictive Analytics ten behoeve van Credit Management is de externe score. Deze score geeft de kredietwaardigheid en/of de waarschijnlijkheid op een succesvolle betaling door de debiteur aan. Deze score wordt berekend door een externe partij aan de hand van algemene data zoals betalingsgedrag (primair in doorlooptijd), omvang van huidige schulden, verschillende soorten en historie van kredieten en recente opvragingen van de kredietstatus. Als deze data ook in de eigen systemen terug te vinden zijn, is deze externe score relatief duur.

Veel interessanter is dan ook om Predictive Analytics toe te passen op de



reeds aanwezige, eigen financiële data over bijvoorbeeld historisch betalingsgedrag van debiteuren; eventueel verrijkt met extern ingekochte algemene data zodat een zo goed mogelijk profiel van de debiteur kan worden gecreëerd om het betalingsgedrag te voorspellen en te kunnen beïnvloeden. Deze interne scores kunnen veel beter gericht worden op een specifieke stap in het credit management proces. Daardoor zullen

deze scores een hogere voorspellende waarde hebben dan de externe score.

Deze voorspellende waarde kan nog verder worden verbeterd wanneer de financiële data over de debiteuren verrijkt wordt met het klantbeeld dat ontwikkeld is tijdens Marketing & Sales. Zij hebben al vanaf het eerste contact kennis vastgelegd over de (potentiële) klant, over onder andere zijn of haar klikgedrag, zoekgedrag en productbezit aangevuld met betaalvoorkeuren en historisch betalingsgedrag. Door het ontwikkelen van een 360-graden klantbeeld en deze actief in te zetten bij Credit Management kunnen zeer gedetailleerde scores worden toegepast op bijna alle stappen in het credit management proces met als uiteindelijke doel het debiteurenrisico te verkleinen en de voorspelbaarheid van de cashflow te verhogen. Een score bijvoorbeeld om vast te stellen op welke wijze het beste contact kan worden gezocht met een debiteur. Stuur bijvoorbeeld geen brieven naar een debiteur die alleen maar via een smartphone communiceert, maar biedt gelijk een betaallink aan.

CREDIT MANAGEMENT EN CUSTOMER JOURNEY

Predictive Analytics kan ook ingezet worden om de 'Next Best Action' vast te stellen binnen credit management. In het credit management proces zijn namelijk diverse fasen en paden te onderscheiden die gevolgd kunnen worden. In de fase van debiteurenbeheer gaat het om het herinneren, aanmanen en pré-notificeren van een mogelijk incassoproces. Bij de minnelijke fase, naast het aanmanen en sommeren, gaat het om het al dan niet opvolgen van klachten of, minder specifiek, verzoeken om extra informatie, uitstel van betaling of aanvraag voor een betalingsregeling. Tot slot de soms onvermijdelijke en kostbare inzet van het gerechtelijke incassotraject met dagvaardingen, vonnissen en het tenuitvoerleggen daarvan. Ook hierbij speelt niet alleen de keuze voor de stap in het proces een belangrijke rol, maar ook met wie die stap wordt gezet: minnelijke incasso uitbesteden of zelf doen; welke deurwaarder wordt ingeschakeld of loopt alles via de advocaat?

Bij ieder van deze stappen - van de initiële factuur tot aan uiteindelijk

het deurwaardertraject - moet de wens zijn te willen weten wat het effect is op het betalingsgedrag van de debiteur. Daarmee wordt bijvoorbeeld achterhaald welke middelen meer of minder effect hebben. Verdwijnt de envelop met acceptgiro ongeopend op de fruitschaal of werkt een e-mail met iDeal link juist stimulerend en voor welke segmenten dan? Ogenscheinlijk open deuren, maar de effecten van de communicatie met de debiteur moeten gemeten worden om de meest optimale acties uit te voeren om het gedrag van de debiteur te beïnvloeden om zo snel mogelijk de vordering te betalen met een zo prettig mogelijke klantbeleving. Next Best Action zal hierdoor het credit management proces verbeteren en helpt daardoor bij het verder optimaliseren van de Customer Journey. Welke stappen komen allemaal voor in de reis van inspiratie opdoen en bestellen naar daadwerkelijk kopen EN betalen? Sterker nog, spelen betaalmogelijkheden al een rol in het besluit om echt tot aanschaf over te gaan? Zo komen de belangen van de CFO en de CMO wel erg dicht bij elkaar. De één zijn centen, de ander zijn cross-, deep- en upsells.

EEN KEER NIET DE REKENING

De grote vraag rijst waarom organisaties nog bepaalde klantsegmenten actief werven terwijl op voorhand goed te voorspellen is dat sommige van deze klantsegmenten een onverantwoord hoog debiteurenrisico met zich meebrengen? Moet de CFO een keer NIET deze rekening gepresenteerd krijgen?

De vraag stellen is deze beantwoorden. Door het optimaal integreren van de reeds beschikbare klantdata uit Marketing & Sales met de beschikbare financiële data over debiteuren ontstaat een 360-graden klantbeeld. Met het toepassen van Predictive Analytics op dit klantbeeld, is het debiteurenrisico significant te reduceren. Vandaar dat Assensia en Crystalloids de handen in één hebben geslagen om de werelden van Marketing & Sales en van Credit Management nog dichter bij elkaar te brengen.

Assensia is specialist op het gebied van Reporting, Dashboarding en Predictive Analytics voor Credit Management. Assensia ontwikkelt oplossingen die bijdragen aan het verlagen

van het debiteurenrisico en het verbeteren van de cashflow.

Crystalloids is het toonaangevende adviesbureau voor de Predictive Enterprise. Crystalloids helpt haar klanten bij het voorspellen en optimaliseren van klantgedrag en klantwaarde.

Door onze samenwerking kunnen we onze klanten beter helpen bij het opzetten van een 360-graden klantbeeld en het toepassen van Predictive Analytics voor Credit Management waarmee we gezamenlijk het debiteurenrisico voor onze klanten significant kunnen verlagen. ■

CRYSTALLOIDS

Crystalloids is het toonaangevende adviesbureau op het gebied van de Predictive Enterprise. Op basis van de beschikbare interne en externe databronnen worden geavanceerde analyses uitgevoerd en modellen gebouwd om voorspellingen te doen over de toekomst. Hiermee wordt Big Data omgezet in Big Insight. Deze inzichten worden vervolgens geïntegreerd in de onderliggende systemen waardoor op zowel de inbound als outbound kanalen en zelfs real-time klanten op een passende wijze worden benaderd. Het uiteindelijke doel is het verbeteren van de relatie met de klant waardoor het rendement wordt verhoogd en risico's worden beperkt. www.crystalloids.com

ASSENSIA

Assensia is specialist op het gebied van Reporting, Dashboarding en Predictive Analytics voor Credit Management. Assensia ontwikkelt oplossingen, zoals de IncassoMonitor, die bijdragen aan het verlagen van het debiteurenrisico en het verbeteren van de cashflow. Hiervoor heeft Assensia ervaren data-experts in huis met veel Credit Management ervaring welke zich met name richten op incassobureaus, gerechtshandelaars, (semi-)overheidsinstellingen, financiële instellingen, retail-organisaties en energiemaatschappijen. www.assensia.com

David de Jong (Achmea) over de mogelijkheden van big data

‘Datamining staat in onze sector echt nog in de kinderschoenen’

Inzicht verkrijgen. Betere voorspellingen maken. En zo **het aantal schades** voor haar klanten, de maatschappij en de organisatie zelf verkleinen. Achmea heeft hiertoe een aantal jaren geleden een **big-datateam** opgezet. Wat is er nodig om het maximale uit de aanwezige data te halen? ‘Veel data is al beschikbaar. Nu is het zaak die te **combineren**, te **onderzoeken** en te **vertalen** naar inzichten waar we de klant en onszelf echt mee kunnen helpen.’ INTERVIEW: MARCO DE JONG | TEKST: SUZANNE WIJERS

FOTOGRAFIE: GEERT SNOEIER



Welke relatie hebben het bezit van huisdieren en aansprakelijkheidsclaims met elkaar? Is er een verband tussen de hoeveelheid straatverlichting en het aantal ongelukken? Achmea timmert hard aan de weg om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op schade om zo het aantal schades te beperken. Voor de klant, maar natuurlijk ook om de schadelast voor de verzekeraar én voor de maatschappij te beperken. Daartoe is een aantal jaren geleden een big-datateam opgezet. David de Jong is als Hoofd Strategie en Ontwikkeling binnen de afdeling Schade en Inkomsten verantwoordelijk voor dit team. Eerder werkte hij als business analist en als manager Finance bij de organisatie. Door de jaren heen heeft hij een verschuiving waargenomen in de behoefte aan bepaalde functies en taken. 'Als ik nu een afdeling Finance zou opzetten, zou ik daar minder business controllers neerzetten en meer data-analisten of data scientists. De data-analist is steeds meer in staat taken van een business controller uit te voeren én hij is er meer bedreven in om slim met data om te gaan.'

Als verantwoordelijke voor business control voerde De Jong zelf ook analyses uit, maar die waren met name gebaseerd op interne bronnen. 'Dat combineerden we dan wel met wat externe data, maar dat kwam niet in de buurt bij de hoeveelheid data en inzichten waarover we nu beschikken. Met de informatie die we nu kunnen ontsluiten, zijn we in staat om op een totaal ander niveau te analyseren. Dat vind ik echt de taak van business control. Dat zouden ze zich echt meer moeten toe-eigenen.'

STEEKPROEVEN

Zoveel mogelijk informatie boven tafel krijgen. Zoveel mogelijk verbanden ontdekken. Om uiteindelijk met die inzichten de schades te verlagen. Bijvoorbeeld door het gedrag van mensen die meer dan gemiddeld een claim indienen, beter te doorgronden. De doelstellingen zijn ambitieus. 'De toepassingen van big-datatechnieken en mogelijkheden zijn verstrekkend. Neem bijvoorbeeld Risk & Compliance. Daar werken we tegenwoordig anders; niet meer op basis van steekproeven. Steekproeven zijn eigenlijk een achterhaald begrip geworden nu we alle data hebben.' Maar om bijvoorbeeld het claimedrag van mensen te doorzien en uiteindelijk ook te voorspellen, moet je soms op zoek naar relaties waarvan nog niet bekend was dat ze bestonden. 'De mogelijkheden die we nu hebben om bijvoorbeeld alle tekstvelden te kunnen analyseren, voegt een belangrijke laag toe aan de inzichten.'

PREVENTIEVE FUNCTIE

De analyses komen op verschillende manieren tot stand. 'Uiteraard werken we onder meer hypothesegebaseerd: op basis van vooronderstel-

'Als ik nu een afdeling Finance zou opzetten, zou ik daar minder business controllers neerzetten en meer data-analisten of data scientists'

lingen. Heel simpel gezegd zetten we dan de meerdere sets data waarvan we veronderstellen dat ze aan elkaar gelieerd zijn, tegenover elkaar. Maar we gaan ook exploratief te werk door allerlei data van externe bronnen toe te voegen. Zo ontdek je ook correlaties waarvan je het bestaan niet wist of kon weten.' De Jong doelt op data van onder meer het RIVD, KNMI en Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG). Door data aan elkaar te koppelen, ontstaan bijzondere inzichten. Bijvoorbeeld dat bij regen op bepaalde afritten meer ongelukken plaatsvinden dan op andere afritten. En dan is het zaak om daar iets aan te doen. 'Door dergelijke analyses kunnen we het onderhoudsbudget van de overheid effectiever inzetten. Want ik vind oprecht dat het onze maatschappelijke taak is om schades zoveel mogelijk te voorkomen. Verkeersongevallen, waterschades, de infrastructuur: ik zie dat allemaal als onze verantwoordelijkheid. We gebruiken datamining



‘... dus ook om preventieve maatregelen te nemen en zo het aantal schades te verlagen.’ Het exploratieve onderzoek moet ook leiden tot voorspellende waarden. Want als er personen zijn gedetecteerd die meer dan gemiddeld schade melden, wil je als organisatie weten of je hen beter kan helpen. En indien het neigt naar frauduleus gedrag, onderzoek je welk gedrag hen typeert zodat je in de toekomst dit gedrag kunt voorkomen of anders gaat prisen.

Om de efficiëntie en doelmatigheid van het acceptatieproces te vergroten, maakt het big-datateam gebruik van process mining. Immers, niet alle handelingen zijn altijd nodig; sommige stappen in het proces kunnen wellicht overgeslagen worden. Maar wat is daarvoor nodig? Met process mining komen bovendien ook fouten in het proces boven tafel. ‘Op zich is dit niks nieuws; dat we het nu veel beter kunnen detecteren wel.’

Process mining, datamining en visualisaties vormen dus de kern van het big-datateam. Voor die technieken maakt de nieuwe afdeling gebruik van onder meer SAP HANA, open source software als R voor het modelleren, SAS voor fraudedetectie en Synerscope voor visualisaties. ‘Een mooie set aan tooling. Maar we houden altijd onze ogen open voor nieuwe tools om op de hoogte te blijven van nieuwe technieken die ons kunnen helpen de grote hoeveelheid data inzichtelijk te maken.’

MATURATIEPROCES

Ondanks de oneindige hoeveelheid mogelijkheden die datamining biedt, onderkent De Jong ook een mogelijk maatschappelijk nadeel van de datatoepassingen die nu wereldwijd worden toegepast: digital predestination. Want hoewel de analyses zich voor een aanzienlijk deel richten op generieke verbanden, is het uiteraard ook mogelijk om dat op individueel niveau te doen. Zover is het nu wellicht nog niet overall, maar De Jong voorziet wel mogelijke problemen met mensen die ooit een keer te laat hebben betaald. ‘Dat soort gegevens kunnen mensen hun hele leven achtervolgen. Ze krijgen een rood vlaggetje dat nooit meer uit gaat.’ Maar, zo erkent hij ook, dit soort doemscenario's zijn inherent aan nieuwe ontwikkelingen. ‘Het wordt nu allemaal nog te simpel gemaakt. Uiteindelijk biedt juist de breedte van de inzichten de benodigde nuance. Datamining staat in onze sector echt nog in de kinderschoenen. Naarmate het meer gemeengoed wordt, verandert het gedrag van mensen ook. Ik verwacht dat we steeds meer een maatschappij krijgen waarbij mensen alleen nog informatie over zichzelf willen delen indien daar iets tegenover staat. En organisaties moeten duidelijk laten zien wat ze wel



‘Organisaties moeten duidelijk laten zien wat ze met de verzamelde data doen en aantoonbaar kunnen maken dat jij er ook beter van wordt’

en niet met de verzamelde data doen en aantoonbaar kunnen maken dat jij er ook beter van wordt.’

KENNISVERRIJKING

Het team uit het datalab dat met de tooling moet werken, bestaat volgens De Jong idealiter uit mensen met technische skills die snappen hoe ze het maximale uit de techniek kunnen halen. Daarnaast zijn er mensen nodig voor de datapreparatie; die weten hoe ze met de data om moeten gaan en hoe ze die data moeten interpreteren. ‘En dan heb je natuurlijk nog mensen nodig met wat ik dan noem ‘business consulting skills’. Het liefst heb je al die kwaliteiten in één persoon, maar dat is helaas een zeldzaamheid. Hoe dan ook heb je alle drie deze kwaliteiten nodig in het team.’

Om de kennis in de organisatie te borgen en up-to-date te houden, is de Achmea Analytical Academy in het leven geroepen. Aan deze academie kunnen medewerkers bootcamps van zes weken volgen tot volwaardige leergangen van drie jaar. ‘Zo willen we analytisch vakmanschap binnen Achmea vergroten. We maken gebruik van echte data en modellen uit onze organisatie, waardoor het direct toepasbaar is. Daarnaast trekken we ook vaak jonge honden van partners aan voor een bepaalde periode, in het kader van informatieuitwisseling. Laat een talent van bijvoorbeeld een kleine datadienstverlener een half jaar bij ons werken. Daar profiteren we allemaal van.’ ■



MEER KENNIS GROTER NETWERK SNELLERE CARRIÈRE

WORD LID VAN DE FM CLUB EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:

- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
 - Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne finance professional
 - Verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
 - Bezoek interessante bedrijven

Meld u vandaag nog aan via [FMClub.nl](https://www.fmclub.nl)

De kracht van data-analyse

Wat je niet weet, had je wel kunnen weten

Data-analyse, big data, analytics, data-mining, predictive analysis – zo maar wat **begrippen** waar het internet nu van ontploft. Wat houdt het in en wat kan het voor ‘financials’ betekenen? Gaat het jouw organisatie echt helpen om beter te worden? Hoe dan wel (of niet)? Dit artikel gaat in op **basale principes** van **data-analyse** en leidt tot de **hamvraag** die je jezelf moet stellen. DOOR STEPHEN VAN DEN BERG

DE WERELD VERANDERT

Business wordt meer en meer digitaal. De digitale revolutie is een digitale evolutie geworden die constant vernieuwt. Trend watchers voor business & IT als Forrester en Gartner spelen daar handig op in en hebben de ‘digital business’ als trend omarmd. Een trend die niets meer en minder duidt dan een verschuiving naar bedrijfsmodellen waarin informatie centraal staat. Dit is voor veel primaire processen wellicht nieuw. Voor de financiële processen daarentegen niet. Sterker nog, lange tijd is de financiële bedrijfsvoering de bakermat voor Business Intelligence (BI) geweest. In veel organisaties is dat nog steeds zo en zie je mede daarom dat de BI eenheid aan de financieel manager of directeur rapporteert.

Wat is er dan veranderd? De verandering is dat de digitalisering buiten het financiële domein sneller is gegaan dan daarbinnen. En dat er steeds meer behoefte ontstaat om verschillende

data in samenhang te bestuderen, onder meer de financiële data met data uit verschillende bedrijfsdomeinen. Dit heeft te maken met de positie en rol van de financiële functie in een organisatie. Deze is klassiek gericht op het monitoren van en rapporteren over de financiële prestatie aan de hand van KPI's. Dit is dan ook veelal de basisverwachting die bij financials wordt neergelegd. Zorg dat je goede rapportages hebt, cijfers die kloppen en dat inzichtelijk is hoe we er voor staan met onze doelstellingen op de KPI's. Verwachtingen die in lijn zijn met ‘klassieke’ BI. Verwachtingen die (nog) geen recht doen aan het moderne BI.

KLASSIEKE EN MODERNE BI

Klassieke BI houdt zich bezig met het beschrijven van de huidige situatie: monitoren op KPI's (monitoring) en rapporteren over het verleden (reporting). Moderne BI richt zich op analytics: Waarom gebeurt er wat (analysis) en wat kan er gaan gebeuren (prediction)? Klassieke



BI is het fundament. Door data vast te leggen en op een logische en gewenste wijze te presenteren in een rapportage, score card of dashboard komt veel zeer zinvolle informatie beschikbaar om te kunnen sturen en besluiten te kunnen nemen. Sneller en met hogere kwaliteit. Echter, in een wereld die steeds sneller en wendbaarder wordt volstaat dit niet. Dan is analyse nodig waarin je nieuwe dingen ontdekt in bestaande data en leert van het verleden, zowel om verbeteringen door te voeren als om toekomstgericht te kunnen handelen.



ANALYSE

Rapportages, dashboards en scorecards zijn gemeengoed. Wil je meer met je data, dan zul je de data moeten gaan analyseren door te spelen met dimensies, de data die waarde geven aan de feiten die je wilt weten. Dit kan aan de hand van een gerichte vraag, waarin je op zoek gaat naar een specifiek antwoord: datamining. Door gericht op zoek te gaan naar oorzaak-gevolg verbanden om bepaalde gebeurtenissen te kunnen verklaren of om toekomstig gedrag te voorspellen: trend analyse en prediction. Of door data te onderzoeken op onverwachte verbanden of andere opvallende zaken: data discovery. De analyse kan worden gedaan met behulp van specifieke tools en vereist vaak specifieke kennis en vaardigheden van de gebruiker, een data analyst of een data scientist. De mogelijkheden voor analyse zijn eindeloos. Vooral bij forecasting en het afwegen van portfoliokeuzes kan een analyse het verschil maken tussen een goede keuze en een gok. Of bij processen waarbij grote hoeveelheden data snel doorzocht moeten worden op trends, zoals bij fraudedetectie. Dit speelt voor de financiële functies zelf, als voor functies waarbij finance de business ondersteunt.

DE HAMVRAAG

Vaak staren mensen zich blind op wat er technisch mogelijk is, niet in de laatste plaats gehinderd door vendors die allen het ei van Columbus aanbieden. Maar wat heb je aan een sportauto zonder rijbewijs, of een sportauto die in de file staat? Inderdaad: helemaal niets. Eerst moet je jezelf de hamvraag stellen: Wat is er in mijn organisatie nodig vanuit de financiële functie? Volstaat reporting, of zien we kansen door met behulp van

analyses ons voordeel te doen? Wat wil ik weten wat ik nu nog niet weet? Welke voordelen biedt dat? Met een concrete vraag kunnen afwegingen over het gebruik van analytics onderzocht en onderbouwd worden. En weet je ook wat je tegen vendors moet zeggen over wat je wilt.

STAPPENPLAN VOOR ANALYTICS

Een klassiek stappenplan gaat uit van de hamvraag: kan / wil / moet ik meer met mijn financiële data? Is het antwoord 'ja', dan zul je moeten benoemen wat je wilt. Bepaal waar je nu staat en wat je nodig hebt om binnen jouw ambitie de perfectie te bereiken (of een stap daarnaartoe). Vervolgens zul je moeten bepalen wat de kosten en de baten zijn. Wat heb je nodig en wat levert het op? Pas dan kun je een stap naar experts binnen of buiten je eigen organisatie maken en gaan werken aan de invulling. Ben je minder gehinderd door kostoverwegingen, dan is er ruimte om te experimenteren.

PERFECTION GAME

Een hulpmiddel hierbij is geënt op de Perfection Game. Vraag jezelf af welk rapportcijfer je nu aan de financiële functie geeft. Geef aan welke goede dingen bijdragen aan dit cijfer. Is het lager dan een 10? Stel jezelf dan de vraag wat er nodig is om er een 10 van te maken. Dit werkt helemaal goed als je het met een groep doet. De concrete vragen komen dan vanzelf bovendrijven vanuit een besef van wat er nu al aan goede zaken is, en waar de ruimte voor verbetering ligt.

Zet een aantal pilots op en laat wat partijen zien hoe ze jou verder kunnen brengen. Maar ook hier zul je eerst zelf de kaders moeten hebben uitgezet.

SLOTWOORD

Ik ben er van overtuigd dat iedere organisatie zijn voordeel kan doen met analytics. Zeker daar waar business en finance elkaar raken is veel winst te behalen. Organisaties die analytics links laten liggen zullen daar op termijn op terugkomen, als het dan nog niet te laat is... ■



Stephen van den Berg is trainer, coach, consultant en delivery manager bij inspearit / cibit academy. Hij is tevens gastdocent bij Alex van Groningen in de training BI for financials. Stephen is een brede management consultant die onder meer adviseert over IT strategie, agile werken, business intelligence en requirements engineering. Binnen de cibit academy is hij eindverantwoordelijk voor de opleidingen op het gebied van BI.

FEITEN EN DIMENSIES

De data die je helpen om inzichten te verkrijgen of besluiten te nemen zijn feiten. Bijvoorbeeld EBITDA, omzet of aantal klanten. Deze feiten krijgen waarde door dimensies. De omzet over het jaar 2014 voor de productlijn babyvoeding in de Regio Oost. Door met dimensies te gaan analyseren kun je verbanden ontdekken, trends benoemen en voorspellingen doen voor de toekomst.

**ONTDEK DE POWER VAN BI IN 1 DAG**

Bent u betrokken bij informatievoorziening voor strategische besluitvorming? Speelt u een actieve rol in Business Intelligence (BI) en Analytics projecten? Volg dan de training BI voor Financials. Analyseer uw bedrijfsinformatie en vergroot direct de toegevoegde waarde van Finance aan de Business.

Ga naar alexvangroningen.nl voor meer informatie en inschrijven.

Network intelligence door kruisbestuiving bij Mediq Apotheken

Werken aan de apotheek van de toekomst

Ketendenken is nog erg jong in de farmacie. Lange tijd draaide het vooral om de apotheker, zijn winkel en de klant. Inmiddels draait alles om het **verbeteren van zorg en het verlagen van kosten** (operational excellence). Bij **Mediq Apotheken** zoekt men doorlopend naar verbeteringen in de keten, die steeds meer een datagedreven karakter hebben. INTERVIEW: MARCO DE JONG | TEKST: KOOS PLEGT



Ton Spaapen & Wim Boer

De farmacie heeft turbulente jaren achter de rug. Lange tijd ging het goed, maar door veranderingen in de markt vanaf 2008 waren veel bedrijven in deze sector plotseling niet meer kostendekkend. 'In één jaar tijd gingen veel bedrijven naar nul of zelfs naar verlies. Dat heeft iedereen in de keten wel aan het denken gezet', zegt Wim Boer, Manager Financial Shared Services bij Mediq Apotheken. 'Ingegeven door veranderingen in de markt, onder meer het preferentiebeleid van verzekeraars, werden we gedwongen een andere richting in te slaan.'

Mediq Apotheken, dat geneesmiddelen levert via apotheken, instellingen en direct aan huis, ging als reactie op de veranderingen in de markt integraal naar (keten)processen kijken en maakte verschillende optimalisatieslagen. Veel verbeteringen hebben een datagedreven karakter, waarbij ook de IT-functie nauw wordt betrokken. In een datawarehouse wordt data bijeengebracht, met als doel analyse en controle. 'Die laatste functie is minstens zo belangrijk als de eerste', zegt Ton Spaapen, manager ICT. 'Je moet data ook controleren op afwijkingen, bijna real-time. Als iemand bijvoorbeeld per ongeluk duizend doosjes bestelt in plaats van duizend tabletten, moet je dit signaleren nog voordat de vrachtwagen met leveringen gaat rijden. Zo voorkom je onnodige kosten.'

GEÏNTEGREERDE FARMACEUTISCHE ZORG

Behalve het beter inrichten van bestaande processen startte Mediq Apotheken ook nieuwe diensten, zoals het interventieprogramma Geïntegreerde Farmaceutische Zorg. Network Intelligence, oftewel het samen met ketenpartners de totale keten optimaliseren, speelt hierin een belangrijke rol. Het zorgprogramma stimuleert optimaal medicijngebruik, waarmee kan worden voorkomen dat patiënten in het ziekenhuis belanden. 'Het programma maakt analyses op basis van persoonskenmerken en medicijngebruik. Dat doen wij gedepersonaliseerd in verband met de privacy. Onze apothekers maken rekenmodules op basis van empirische gegevens en wij bouwen een set van rules rondom een bepaalde interventie.'

Tot nu toe heeft Mediq Apotheken meer dan drie miljoen medicijn gebruikende patiënten door de eigen database gehaald, waarna de informatie terug wordt gekoppeld naar apotheker en huisarts. Bijna 1 miljoen patiënten hebben op basis van dit programma één of meerdere interventievoorstellen gehad. Ton Spaapen: 'Deze hebben mogelijk geleid tot het voorkomen van veel ziekenhuisopnames. Daarmee is kostbare tweedelijns zorg voorkomen.' Het GFZ programma wordt gesteund door zorgverzekeraars. 'Ons zorgprogramma wordt continu getoetst aan de meest actuele inzichten en de interventies die daaruit voortkomen laten wij beoordelen door een onafhankelijke wetenschappelijke raad.'

'Essentieel is dat je ruimte creëert waar mensen allerlei dingen kunnen ontwikkelen zonder dat zij bang hoeven zijn om fouten te maken en zonder dat daarvoor allerlei formaliteiten nodig zijn'

BOTTOM-UP INNOVEREN

Op allerlei manieren zoekt Mediq Apotheken naar innovatieve (datagedreven) oplossingen die waarde toevoegen aan de keten. Het is een van de eerste organisaties in Nederland die gebruik maakt van de IBM-oplossing Watson, een zelflerend systeem dat vragen kan interpreteren en daar betrouwbare antwoorden op geeft. Het apotheekbedrijf gebruikt het als 'interne Google' voor het doorzoeken van miljoenen bestanden, waaronder alle informatie over medicijnen zoals bijsluiters, declaratieformulieren en procedures. 'We zijn een informatiegevoelig bedrijf met grote informatiestromen', zegt Spaapen. 'En zijn telkens op zoek naar de juiste antwoorden, bijvoorbeeld over een actuele medische procedure. Met Watson kunnen we ervoor zorgen dat het efficiënt gebeurt en voorkomen we dat het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden. De Watson-applicatie geeft relevante antwoorden, laat bron- en versiebeheer van interne en externe documenten zien en je kunt filteren binnen de taxonomie van de vragensteller.'

Het Watson-project is maar een voorbeeld van de innovatiedrang die er bij Mediq Apotheken bij het streven naar operational excellence is ontstaan. 'Het klinkt misschien heel raar, maar Watson noem ik een 'tentenkamp' in onze aanpak van vernieuwing. Om op zoek te gaan naar approval vanuit de rest van de organisatie - het kasteel - richten we buiten het kasteel een tentenkampje in waar we met een paar mensen gaan experimenteren om te bewijzen dat iets werkt. Het is een voorbeeld van bottom-up innoveren, want juist vanaf de werkvloer komen vaak de beste ideeën. De ideeën-buzz vanuit de eigen organisatie moet je niet doodslaan. Essentieel is dat je ruimte creëert waar mensen allerlei dingen kunnen ontwikkelen zonder dat zij bang hoeven zijn om fouten te maken en zonder dat daarvoor allerlei formaliteiten nodig zijn.'

COLLECTIEVE INNOVATIEDRANG

De innovatiedrive binnen Mediq Apotheken is niet zomaar ontstaan. Mensen met allerlei achtergronden werden binnengehaald vanwege hun expertise in andere sectoren. Zo kwam Boer uit de retailwereld (o.a. Laurus) en was Spaapen ondernemer met een adviesbedrijf voor innovatietrajecten. 'Hier zit ik in een IT-rol en ben ik vooral afhankelijk van de innovatiedrive van anderen', zegt Spaapen. 'Wim komt uit een branche die al veel verder was met operational excellence dan de farmacie.' Boer ziet dat Mediq Apotheken de achterstand in Network Intelligence en andere datagedreven vernieuwingen op andere branches snel inloopt. 'We liepen achter op de retailwereld, maar vooral de laatste jaren is het heel hard gegaan. Kruisbestuiving geeft misschien wel het beste weer wat hier gebeurt. Het belangrijkste is





‘We liepen achter op de retailwereld, maar vooral de laatste jaren is het heel hard gegaan. Het belangrijkste is toch wel een soort collectief bewustzijn dat het anders moet’

toch wel een soort collectief bewustzijn dat het anders moet. We beseffen dat we als grote organisatie een radertje in het geheel zijn. Wij hebben te maken met huisartsen, ziekenhuizen, verzekeraars, et cetera. We zijn afhankelijk van veel partijen.’

Die afhankelijkheid komt bijvoorbeeld naar voren in de overdrachtdossiers voor patiënten. ‘Als iemand patiënt bij ons is, gebeurt het vaak dat hij door de ziekenhuisapothek op andere medicatie wordt gezet. Je zou de processen zo op elkaar af kunnen stemmen dat dit niet nodig is.’ Een ander voorbeeld is het preferentiebeleid. Patiënten

krijgen verschillende doosjes medicijnen, afhankelijk van de verzekeraar waar ze bij zijn aangesloten. Daardoor moet de apotheker allerlei voorraden aanhouden. ‘Wanneer je dat beter afstemt, kunnen voorraden omlaag. Maar dan moet je de hele sector gaan harmoniseren.’

APOTHEEK VAN DE TOEKOMST

Spaapen noemt nog een paar voorbeelden waar een ‘tentenkamp’ uitgroeide tot een zeer waardevolle optimalisatieslag. Een webportal die de therapietrouw van de patiënt ondersteunt. ‘Daaraan ziet de apotheker wat de patiënt bestelt en wanneer. Mensen die te snel bestellen, raken óf medicijnen kwijt óf gebruiken te veel. En mensen die te laat bestellen, gebruiken te weinig. We spreken in deze gevallen van onder- en overgebruik en daarop kunnen interventies worden uitgevoerd.’

Op allerlei manieren is Mediq Apotheken bezig met de apotheek van de toekomst. ‘Vroeger was de apotheker een ondernemer met een winkel, maar de apothekersfunctie komt steeds meer in het teken te staan van zorg en minder op het ‘managen van de winkel’. Bij Mediq Apotheken dromen we ervan om alle voor zorg relevante en benodigde data op een toegankelijke wijze beschikbaar te maken. De meeste tools hebben we al maar het kan nog mooier en nog intuïtiever. Door slim gebruik te maken van big data is zo veel mogelijk. Dit is nog maar het topje van de ijsberg.’ ■

Nieuwe realiteit vraagt om nieuw ecosysteem

We leven in een tijd waarin grenzen tussen organisaties vervagen. **Een tijd** waarin delen gelijk staat aan **vermenigvuldigen**. Een tijd waarin open source het nieuwe alternatief is voor een patentaanvraag. En een tijd waarin de inzet van Big Data geweldige **nieuwe vormen van toegevoegde waarde** biedt. Dat vraagt om andere vormen van samenwerken en organiseren tussen (keten)partners. Wat we nodig hebben is een ecosysteem met waarborgen voor verantwoord gebruik van data (analyse) en **prikkels voor kwaliteit en innovatie**. Zodat partijen heel eenvoudig kunnen inpluggen. DOOR SANDER KLOUS EN NART WIELAARD

Het goede nieuws: Big Data gaat steeds meer van tekentafel naar praktische toepassing. Voorbeelden van toepassingen zijn er te over: We kunnen beter inzicht krijgen in klantgedrag en dat gedrag ook voorspellen, we kunnen onderhoudsbehoeften van installaties of auto's voorspellen en we kunnen radicaal persoonlijk maatwerk in de medische zorg realiseren. Steeds meer organisaties zien het potentieel en zetten hoog in op het ontdekken van de mogelijkheden van Big Data.

Het slechte nieuws: Dat levert soms behoorlijk wat hoofdbreken op, onder meer omdat de echte waarde van Big Data vaak zit in de combinatie van (inzichten uit) databronnen en analyses van binnen en buiten de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de sprong voorwaarts die er gemaakt kan worden in het verbeteren van medische diagnoses en behandelingen. Die sprong is alleen maar mogelijk als we inzichten in data (geanonimiseerd) uit verschillende bronnen combineren. Uitzonderingen daargelaten bestaan er nog geen goed werkbare afspraken over hoe we inzichten uit die bronnen op een verantwoorde, gecontroleerde en snelle manier bij elkaar kunnen brengen.

Het gevolg is dat partijen steeds opnieuw een gelegenheidscoalitie moeten smeden met een (of meerdere) an-

dere partij(en) en dus eigenlijk het wiel opnieuw uitvinden ten aanzien van onder meer de technologie om data en inzichten te delen, de te gebruiken analysesoftware en algoritmen, de waarborgen voor persoonlijke privacy en de afspraken over de condities voor het gebruik van de data. Het gevolg is dat er nogal eens 'ongevallen' plaatsvinden doordat één of meer van deze aspecten niet goed geregeld zijn. Organisaties zijn niet altijd transparant over wat ze met data doen, nemen de privacy van de burger niet serieus of maken gebruik van slecht doordachte toepassingen voor data-analyse. Dat heeft niet alleen de nodige reputatieschade tot gevolg maar zet helaas ook met enige regelmaat een rem op de ontwikkeling van Big Data.

ECOSYSTEEM

Dat moet anders kunnen, zeker nu de informatiemaatschappij volwassen lijkt te worden. In de ideale wereld zou er een ecosysteem moeten zijn waarin organisaties (gecontroleerd) data – of inzichten uit die data – met elkaar kunnen delen. Een ecosysteem waarin verschillende opties bestaan over de voorwaarden en de wijze waarop data wordt gedeeld. In die ideale omgeving krijgt iedereen bovendien de ruimte om toepassingen te bouwen met behulp van beschikbare data. De een zal bijvoorbeeld moge-

lijkheden zien voor een app die de files beter voorspelt op basis van locatie-data in combinatie met meteorologische data, een ander zal zich richten op modellen om op basis van data te komen tot beter onderbouwde investeringsbeslissingen. De deelnemers aan het ecosysteem bieden de data die daarvoor nodig zijn aan en stellen de voorwaarden aan het gebruik ervan. Hierbij zijn verschillende vormen mogelijk, variërend van ongelimiteerd kosteloos gebruik tot en met betaalde abonnementsstructuren of een beperking tot geanonimiseerde data.

Zodra zo'n ecosysteem vorm krijgt ontstaan er ook prikkels om het steeds beter te maken. Het prikkelt immers de innovatie: als zowel idee als uitvoering goed is, dan zal de gemeenschap de toepassing omarmen. Is dat niet het geval, dan zal de toepassing vanzelf een stille dood sterven. Het effect: Nuttige of leuke applicaties komen 'vanzelf' boven drijven en andere verdwijnen naar de achtergrond. Een reviewmodel waarbij gebruikers ratings en recensies geven om hun ervaringen te delen kan daarbij helpen. Het mechanisme van de wisdom of the crowds scheidt het kaf van het koren.

COMMUNITY

Dat mechanisme kan niet alleen van-

uit de gebruikers een rol spelen, maar ook vanuit de community van ontwikkelaars. Data-analyse is immers veel meer dan number crunching door krachtige computers. Het succes ervan staat of valt met data-scientists die met verstand van zaken toepassingen bouwen en daarmee voorkomen dat er onzinnige verbanden worden gelegd. Immers, zoals de Amerikanen treffend zeggen: 'A fool with a tool is still a fool'. De moeilijkheid zit bij data-analyse vooral in het onbevooroordeeld kunnen begrijpen of interpreteren van de resultaten. Juist daarom is het zo belangrijk dat data-scientists elkaars werk in het ecosysteem gaan beoordelen en (onderdelen ervan) gebruiken. Organisaties kunnen zich zelfs gaan specialiseren op het beoordelen van de kwaliteit van analyses en daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan verantwoord hergebruik. Zo kan een toepassing voor voorspellend onderhoud bij auto's wellicht worden hergebruikt in andere sectoren, omdat algoritmes gelijksoortig zijn. En een toepassing die bij de ene energiemaatschappij goed werkt voor het monitoren en controleren van de facturering van het verbruik, zal wellicht ook bruikbaar zijn voor een andere energiemaatschappij, waardoor de kosten van ontwikkeling kunnen worden verdeeld over meerdere afnemers. Zo'n ecosysteem zorgt dus dat populaire en kwalitatief goede toepassingen komen bovendrijven en in andere domeinen omarmd.

Kortom, we hebben dus een nieuw fundament nodig om (keten)partners veel intensiever en gemakkelijker te laten samenwerken. Wat we nodig hebben is een ecosysteem waarin partijen – overheden, bedrijven, programmeurs, data scientists, belangengroepen, juristen, gebruikers – eenvoudig kunnen samenwerken aan goede Big Data toepassingen. Een ecosysteem waarin de partijen die data bezitten – variërend van telecombedrijven, banken, overheden tot internetbedrijven – op een verantwoorde manier tot inzichten kunnen komen en die inzichten ook op de juiste manier beschikbaar kunnen stellen.

De ontwikkeling van dit ecosysteem is niet alleen nodig – en/of onvermijdelijk? – omdat Big Data een steeds grotere rol speelt in de samenleving, maar ook omdat ondernemen zich

WIJ ZIJN BIG DATA

Alles is meetbaar, van onze hartslag tijdens een rondje joggen tot de looppatronen in winkels. Door die data te gebruiken, kunnen we indrukwekkende analyses maken om bijvoorbeeld filevorming te voorkomen, epidemieën voortijdig te onderdrukken en medicijnen op maat aan te bieden. Zo ontstaat een nieuwe samenleving, waarin technologie en maatschappij met elkaar zijn verweven. Toch is er ook veel weerstand. Mensen zijn bang dat hun privacy in het geding is en willen een slot op hun gegevens. Sander Klous en Nart Wielaard zetten Big Data opnieuw op de kaart. Ze laten zien dat het onvermijdelijk is dat data een steeds grotere rol gaan spelen in de maatschappij en dat dat geen bedreiging hoeft te vormen. Als we een goede basis leggen voor een verantwoorde toepassing van data-analyse, ligt er een toekomst vol kansen voor ons open.



steeds meer in platforms afspeelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de haast eindeloze hoeveelheid nieuwe business modellen die in de deeleconomie ontstaan, variërend van de bekende bedrijven Uber en Airbnb tot kleinere initiatieven als Peerby – een Nederlandse startup die het mogelijk maakt dat mensen in elkaars buurt spullen als boormachines of fietsdragers lenen in plaats van kopen. Stuk voor stuk gaan deze initiatieven uit van een nieuwe netwerksamenleving waar technologie en sociale media nieuwe mogelijkheden voor communicatie en samenwerking bieden. Die ontwikkeling speelt in veel breder verband. Als we de goederenlogistiek in Nederland bijvoorbeeld beter willen organiseren op basis van data-analyse, zullen we een ecosysteem nodig hebben waarin havenbedrijven, luchthavens en logistieke partners aansluiten en (inzichten uit) data delen.

OPEN PLATFORM

Zo'n ecosysteem is voor een deel nog een wensdroom. Toch is het bepaald geen ondenkbaar scenario en op diverse terreinen wordt er op dit moment aan gewerkt. KPMG investeert in KAVE, een open source platform dat een aantal elementen van het ge-

noemde ecosysteem al biedt. Op de website algorithmia.com wordt een open marktplaats gebouwd voor algoritmen. En ook de strategie van Tesla topman Elon Musk is veelzeggend. Hij kondigde in een blog aan dat Tesla niet langer patenten op technologie voor elektrische auto's te vuur en te zwaard gaat beschermen maar iedereen vrijelijk – onder bepaalde voorwaarden – toestaat de patenten te gebruiken. Musk begrijpt als geen ander – zeker gezien zijn eerdere ervaringen bij het opzetten van het platform van PayPal – dat hij in het huidige economische tijdperk eerst moet zorgen dat er een omvangrijk en goed werkend platform ontstaat voordat er sprake kan zijn van een serieuze en lucratieve business. Zijn eerste zorg is dus dat er een goed platform komt waaraan iedereen een bijdrage kan leveren. Alleen dan kan de gewenste schaal-grootte ontstaan. Stuk voor stuk zijn het signalen dat het ecosysteem eraan komt en dat organisaties daarin op andere manieren met elkaar samenwerken dan ze nu gewend zijn. ■

Sander Klous en Nart Wielaard zijn auteurs van de bestseller 'Wij zijn Big Data'.

CONTROLLERS NETWERK

ALEX VAN
GRONINGEN



PERSOONLIJKE & PROFESSIONELE GROEI VOOR CONTROLLERS

WORD OOK LID VAN HET CONTROLLERS NETWERK EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:

- Bouw een band op met vakgenoten
- Deel ervaringen in een vertrouwde omgeving
- Word effectiever in uw werk en voeg meer waarde toe
 - Bespaar op adviezen van consultants
 - Behaal 18 PE Uren

Meld u vandaag nog aan via Controlling.nl*

AGENDA

16 september 2015
Corporate Growth Summit

september 2015
Q3 Peer Groups

12 november 2015
Jaarcongres Finance Transformation

november 2015
Q4 Peer Groups

13 januari 2016
Controllers Netwerk Nieuwjaarsborrel

21 april 2016
Jaarcongres Controlling

*Het Controllers Netwerk is voorbehouden aan Business Controllers, Financial Controllers, Corporate Controllers en Directors Control van top 500 ondernemingen. Na aanmelding volgt een intake gesprek.

De ver van mijn bed show

KRO presentator **Han van der Meer** probeerde in de jaren '70 het thema **ontwikkelingssamenwerking** dichterbij de mensen thuis te brengen met zijn televisie programma 'De ver van mijn bed show'. **Onderwerpen van ver weg** werden zo heel concreet door de verhalen van de mensen in de studio.

In een andere tijd en in een ander tempo en met het onderwerp Big Data voel ik me de laatste tijd net zoals Han. Big Data is namelijk niet ver weg meer, maar we brengen het onderwerp dichtbij de mensen. Dichterbij dan dat je denkt.

We zijn de fase voorbij waarin we elkaar op seminars grote verhalen vertellen hoe grote Amerikaanse bedrijven met grote hoeveelheden aan data grote dingen doen. Dat we veel data verzamelen is waar, maar de data bij onze klanten is vooral heel divers. Veel organisaties hebben geen weet van wat je daar allemaal mee kunt doen.

Er bestaat echter nog geen standaard Big Data, de brug tussen de techniek en de toepassing is het op maat gesneden idee. Veel ideeën uit onze praktijk hebben te maken met het combineren van data. Data die niet zoals vroeger altijd netjes in een gestructureerde vorm aangeleverd hoeft te worden, maar die in allerlei vormen en formaten overal vandaan kan komen. Zowel van binnen- als van buiten de organisatie.

Ons data-laboratorium is al aardig gevuld met allerlei leuke ideeën. Als je praat over marketing intelligence en klanten, is in veel van de gevallen de rode draad als volgt: Als je weet wie op wie lijkt (1) en als je daardoor je klant beter begrijpt (2), kun je hem of haar daarna beter bedienen (3).

Vervang het woord 'klant' door bijvoorbeeld een dossier, een patiënt, een bezoeker, een product of een dienst en je zult zien dat veel van de ideeën uit de praktijk van vandaag grote raakvlakken hebben met jouw eigen omgeving.

Sommige van onze klanten willen efficiënter gaan werken, anderen proberen hun klanten op maat te bedienen. Maar ook het proberen te begrijpen waarom de ene promotie of campagne succesvol is, behoren tot een categorie van vragen die we vandaag met behulp van data aan het beantwoorden zijn.

Het antwoord op al deze vragen is niet te achterhalen met één simpele druk op de knop. Het is vaak een kwestie van de juiste vragen stellen om het goede antwoord te kunnen vinden.



Tijdens deze projecten denk ik dan vaak aan het spelletje 'Wie is het?' van vroeger, waarbij je door het stellen van gerichte vragen de juiste persoon moest vinden. Is het een man? Heeft hij een bril? Heeft hij een snor? Het is niet Bill of Alfred, maar het is die Han van de 'Ver van mijn bed' show! Het antwoord is dichterbij dan je denkt. ■



Leander van Dongen (42) is directeur van Aorta Business Intelligence uit Waalwijk en gepassioneerd over het toepassen van Big Data toepassingen bij de klanten van Aorta. Zijn blogs zijn gebaseerd op verhalen en ervaringen uit de praktijk.

10 tips om te beginnen met Big Data & Analytics

Iedereen heeft de boodschap inmiddels begrepen; data biedt bedrijven fantastische mogelijkheden. Maar **welke stappen** moet je zetten om de vruchten ervan te kunnen plukken? Hoe moet je **beginnen**? En welke **valkuilen** moet je vooral vermijden? DOOR MARCO DE JONG

1. BEGIN!

Als je erover blijft nadenken, begint iemand anders er wel mee. Ik zou zeggen: 'begint eer ge bezint' in plaats van andersom. We hebben er genoeg over nagedacht, laten we nu eens wat gaan doen. Niet in het wilde weg, zonder enig plan, maar wel gewoon theorie om gaan zetten naar praktijk.

2. HOUD HET KLEIN

Droom gerust groot, maar zet kleine stappen. Accepteer dat 10 procent beter ook beter is. Als je eerst gaat nadenken over hoe je 100 procent beter kunt worden, heb je over twee jaar nog niks bereikt. Er zijn geweldige nieuwe mogelijkheden, maar je kunt niet van 0 naar 100. Ga op kleine schaal eens proberen om wat bescheiden verbeteringen met data te realiseren. Richt je op zichtbare en meetbare (tussen)resultaten.

Financials kunnen hier goed bij helpen, want dat zijn nu juist professionals met een overkoepelend beeld, analytische vaardigheden én een onafhankelijke positie binnen de organisatie. Dat zijn drie belangrijke aspecten die van waarde kunnen zijn bij het benutten van big data binnen organisaties. Financials moeten dan wel bereid zijn de control-kant los te laten en de neiging onderdrukken om alles 100 procent perfect te willen hebben voor ze ergens aan beginnen.

3. DENK HOLISTISCH

De grootste winst van de nieuwe mogelijkheden van big data is dat je alles aan elkaar kunt verbinden; silo's, systemen, producten, klanten, enzovoorts. Binnen de telecom hebben ze bijvoorbeeld het cost-to-serve-concept geïntroduceerd. Daarmee kunnen zij vanuit de daadwerkelijke operatie kijken wat voor touch points ze met de klant hebben; hoe vaak hij belt met de klantenservice; wat zijn betaalgedrag is; hoe hij zijn abonnement gebruikt; hoe hij is binnengekomen; hoe lang hij klant is; waar hij woont en werkt; welke telefoon hij gebruikt; et cetera. Wanneer je de data van al die invalshoeken bij elkaar

brengt, krijg je opeens een hele andere kijk op de kosten en omzet van die klant.

In die veelheid van gezichtspunten liggen mogelijkheden. Alleen al door data te integreren en in context te bekijken, krijg je gegarandeerd verrassende nieuwe inzichten. Waar bedrijven nu typisch naar kijken is de top 10 klanten die het meeste en minste bijdragen aan de omzet. Daar trekken ze dan een streep tussen. Dat is een zeer beperkte toepassing van de beschikbare data. Door de context te schetsen kun je wellicht acties bedenken waarmee je die onderste 10 kunt enthousiasmeren iets meer te doen. Of er alsnog afscheid van nemen, maar dan weloverwogen.

4. HOUD EEN OPEN BLIK

Bijna iedereen begint een rapportage-fase met de vraag: 'Wat wil je weten?' Alleen, als we goed zouden zijn in het bepalen van wat we willen weten, hadden we deze discussie niet gehad. Dat gaat bij voorbaat al fout. De echt interessante inzichten bedenk je niet van tevoren, die worden opeens duidelijk uit de verzamelde informatie.

Iedereen lijkt bang voor een wereld waarin niets meer veilig is en iedereen gaat laten zien wat ze allemaal te weten kunnen komen. Dat angstbeeld lijkt me onterecht, want je bent er toch zelf bij? Je kunt toch bijsturen? Je moet nieuwsgierig zijn bij dit soort trajecten, anders moet je er überhaupt niet aan beginnen.

5. WERK ITERATIEF

Durf fouten te maken, zorg alleen dat je snel van je fouten leert. Kies dus voor flexibiliteit, zowel in mensen als in tooling. Alhoewel deze tip misschien het simpelst klinkt is ie in de praktijk het lastigst vorm te geven. Bestaande structuren binnen organisaties, rondom projecten, budgetten, IT-aankopen, etc. werken in de praktijk recht tegen dit principe in. Een research en development cultuur binnen de organisatie, maar op zijn minst binnen het team dat met Big Data aan de slag gaat is noodzakelijk.

6. AUTOMATISEER

Door meer context in je analyses mee te nemen, ben je in staat veel beter het verhaal achter de cijfers te vertellen. Door analyses op basis van wiskundige modellen en algoritmes geautomatiseerd tot stand te laten komen, hoeft dat niet zo veel tijd te kosten als vroeger. Dit biedt financials de kans om hun analytische vaardigheden beter in te zetten. Als je dan vervolgens op basis van die inzichten operationele zaken beter kunt inregelen, blijft er veel meer tijd over om je informatiehuishouding goed op poten te zetten.

7. KIES DE JUISTE TOOLS

Als je een tijdje aan het pionieren bent geweest, heb je een beter beeld van wat je voor jouw organisatie nodig hebt. Wees je ervan bewust dat wanneer je kiest voor een specifieke software-oplossing je voor een aantal mogelijkheden kiest en andere mogelijkheden juist uitsluit. Je kunt bijvoorbeeld een onderscheid maken tussen exploratieve analyses en concluderende analyses. Voor dat eerste type analyse wil je een datamining oplossing hebben waarmee je iedere vraag die je ter plekke bedenkt, kunt beantwoorden. Liefst op een visuele manier en in een bepaalde context. Als je concluderende analyses wilt, heb je juist een statistisch onderbouwende tool nodig. Denk er dus heel goed over na wat je wel en wat je niet wilt, en schaf dan pas een tool aan.

8. KIES DE JUISTE MENSEN

Verzamel talent om je heen. Vind de mensen die over de kennis en kunde beschikken om je verder te helpen. Kijk goed wat je al in huis hebt en onderzoek wat je nog mist. Wees niet bang om met mensen samen te werken die heel anders kijken en denken. Al die verschillende gezichtspunten helpen juist bij het samenstellen van data en bij het bedenken van mogelijke invalshoeken voor de analyses.

9. KIJK NIET ALLEEN NAAR BINNEN

Staar je niet blind op je eigen organisatie, kijk ook eens verder. Vraag aan anderen met welke

vragen zij zitten en wat voor oplossingen zij gevonden hebben. Doe inspiratie op bij andere organisaties en wees creatief. Mogelijk bestaat er een kant-en-klare oplossing. Je hoeft niet alles zelf te ontdekken. Wees niet alleen maar bang dat anderen er met je idee vandoor willen, maar deel inzichten en probeer juist als onderdeel van het netwerk te groeien. Met co-creatie en symbiose kun je een heel eind komen.

10. NEEM DE TIJD OM INZICHTEN TE ABSORBEREN

Wanneer je in de onderzoekende fase genoeg te weten bent gekomen kun je ook even stoppen. Er is niks zo vervelend als allerlei nieuwe inzichten hebben, maar niks kunnen aanpassen. Een voorbeeld hoorde ik laatst van een bedrijf gespecialiseerd in winkelvloerexecutie. Zij leveren onder andere stellingen voor specifieke producten aan supermarkten. Dit bedrijf had een analyse gedaan waarmee ze veel beter inzicht hadden gekregen in het assortiment dat ze bij verschillende supermarkten zouden moeten voeren om de omzet te optimaliseren. Toen kwamen ze erachter dat ze dat logistiek niet konden waarmaken.

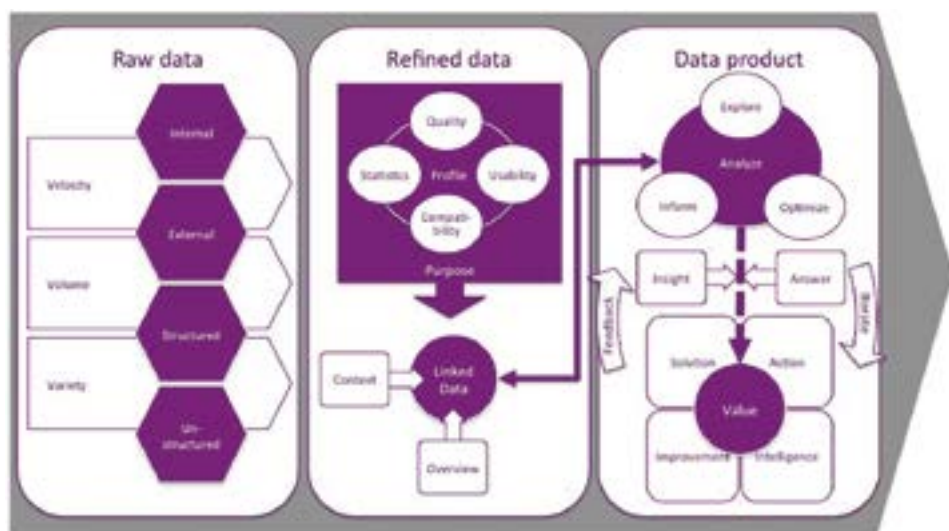
Dit is een typisch voorbeeld van een analyse-traject dat door analisten alleen is gedaan. Voeg altijd iemand van logistiek en/of operatie aan het team toe, om de consequenties van de nieuwe inzichten in te kunnen schatten. Hier zie je dat agility ook een belangrijke rol speelt bij analyse-trajecten. Je moet je organisatie wel aan kunnen passen op basis van de ontdekkingen die je doet en wanneer je iets al honderd jaar op dezelfde manier doet is dat vaak niet eenvoudig. Daar moet je bij zulke trajecten heel goed over nadenken. Stel dat je alles te weten kunt komen, wat kun je dan aanpassen en hoe snel? Je hoort vaak dat real-time analytics nodig is, maar bij de meeste bedrijven is dat niet zo. Die hebben moeite zich binnen een jaar aan te passen, laat staan in een dag of sneller. ■

Marco de Jong is oprichter van Experience Data

Toolselectie

Geen one size fits all oplossing

Niet zozeer big data, maar 'mixed data' blijkt bij veel projecten de uitdaging te zijn. Hoe combineer je succesvol data uit verschillende bronnen om te komen tot verbluffende nieuwe inzichten? Nieuwe technologie maakt dit mogelijk. DOOR MARCO DE JONG



In het volgende stadium ga je kijken hoe de data eruit ziet. Dit is een stap die niet tot de verbeelding spreekt en vaak wordt overgeslagen. Het is de zure appel waar bij ieder startend big data project doorheen gebeten moet worden. Zonder dat je al een specifiek doel hebt ga je kijken wat je allemaal hebt. Hoe vaak komt klantnummer voor in deze data en is dat elke keer dezelfde? Of hebben we vijf definities van klantnummer? Hoe goed zijn alle velden gevuld? Hoe makkelijk zijn verschillende bronnen te koppelen? En wat is de kwaliteit van de verschillende databronnen? Nu ken je de data. Dit is een reality check: Je kunt wel van alles willen, maar heb je daarvoor de juiste data beschikbaar?

Figuur 1 - Van data naar waarde

Voor de keuze van de juiste tooling is het allereerst van belang antwoord te hebben op de vraag: Hoe kom je van data als grondstof naar waarde? Om succesvol waarde te creëren met Big Data & Analytics doorloopt data drie opeenvolgende stadia. Dit is in bovenstaande figuur geïllustreerd.

Het begint links bij ruwe data die uit verschillende bronnen afkomstig is: intern, extern. Het is gestructureerd of ongestructureerd en je hebt te maken met de drie V's van Big Data: Velocity (snelheid), Volume (hoeveelheid) en Variety (variëteit).

Hoe kom je van data naar waarde? Welke data heb je al? Denk niet alleen aan interne data, maar ook aan externe data. Probeer niet alleen aan gestructureerde data te denken (bijvoorbeeld ERP-data), maar ook aan ongestructureerde data (bijvoorbeeld tekst). Wees je bewust van welke data je nodig hebt, en denk na over de data van klanten, partners en toeleveranciers. Iedereen heeft een stuk van de puzzel en hoe meer stukjes je hebt hoe beter je kunt puzzelen.

Het product van het tweede stadium is Linked Data – Door de data te koppelen en verbanden te leggen is de data al meer waard geworden.

Vervolgens ga je het doel vaststellen op basis van de context en de overview die je nu van de data hebt. Met welk doel ga je nu met die data aan de slag, dus welke analyse wil je doen? Is dat informeren, optimaliseren of heb je een onderzoeksvraag?

Uit de analysefase komen sowieso een groot aantal inzichten en antwoorden op business vragen. Daarna volgt de laatste stap waarin je de data om gaat zetten in waarde. Hoe kom je van data naar waarde? Door er dataproducten van te maken. Er zijn vier 'dataproducten' op te leveren:

1. Solution

Combinatie van kennis, inzichten en techniek voor een bepaald toepassingsgebied (bijvoorbeeld procurement monitoring)

2. Action

Kant en klare actielijsten op basis van modellen (bijvoorbeeld concrete acties t.b.v. sales optimalisatie)

3. Improvement

Inzichten in effectiviteit en efficiency van de organisatie, inclusief interpretatie (via context) die direct om te zetten zijn in verbeteringen (bijvoorbeeld proces improvement)

4. Intelligence

Bundeling van inzichten en antwoorden die de collectieve intelligentie binnen een organisatie naar een hoger plan brengen (bijvoorbeeld dashboards)

Voor iedere organisatie zal de waarde anders zijn, maar ik denk dat deze vierdeling een concreet handvat biedt om die waarde in een business case uit te werken.

TOOLSELECTIE

Hoe kom je van zo'n abstract model tot een keuze voor tooling? Is er een tool of platform dat je in alle stadia ondersteunt? Het opdelen in stadia helpt je omdat elk van deze stappen verschillende implicaties heeft op het gebied van tools en het type mensen dat je nodig hebt om het uit te voeren. We zullen niet te veel in detail treden, maar vonden het wel belangrijk om in ieder geval opslag en bewerking van data en analyse tools apart te behandelen. De reden is dat de keuzes die je in opslag maakt (eerste twee stadia) bepalend is voor de waarde die je via analyses uit de data kunt halen.

Voor verschillende doeleinden heb je verschillende tooling beschikbaar. Zie voor inspiratie de 'Magic Quadrant' figuren van Gartner voor Data Warehouse en Data Management oplossingen (figuur 2), en oplossingen voor Business Intelligence and Analytics (figuur 3). Daarbij moet opgemerkt worden dat er geen 'one size fits all' oplossing bestaat. Ieder doel heeft een tool, en het is dus cruciaal om met dat doel te beginnen.



Figuur 2 - Magic Quadrant for Data Warehouse and Data Management Solutions for Analytics



Figuur 3 - Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms

Er zijn grofweg twee toolvragen te beantwoorden: hoe sla je data op en hoe analyseer je? Als je je data niet adequaat opslaat is het onmogelijk om vervolgens bepaalde verbanden te leggen. Dat is dus een onderdeel dat niet vergeten mag worden. En als je geen krachtige analysetool hebt dat past bij de vragen die je wilt stellen en de manier waarop je wilt werken kun je prachtig opgeslagen data hebben, maar doe je er niks mee.

Van data naar waarde is een proces vergelijkbaar met een bedrijfsproces. Nieuwe tools en technieken maken het mogelijk dit proces iteratief aan te pakken. Ik ben ervan overtuigd dat het meerdere malen doorlopen van dit proces om uit te proberen wat werkt binnen uw organisatie de beste garantie is voor uiteindelijk succes. Een R&D aanpak is bewezen effectief binnen Big Data & Analytics en biedt heel veel kansen om tot de juiste keuze voor zowel mensen als tools te komen. Wees hierbij bewust van de zure appel van het tweede stadium en sla dit niet over, want zoals altijd komt na het zuur het zoet van de nieuwe inzichten en praktisch toepasbare waarde uit data. ■

Marco de Jong is oprichter van Experience Data

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Surf dan naar Finance.nl of neem contact op met Product Manager Rienke Vingerling (rvingerling@alexvangroningen.nl / 06-46352657).

Financial accountant

Voor een klant van Brainfish in Rotterdam

Our client is the leading provider of marine services to offshore terminals and minerals export. For the Regional Finance Department Africa & RESA (Russia, Europe, South-east Asia and Australia) they are looking for a driven financial accountant. The Accountant is responsible for managing the financial day to day administration of several entities. He or she performs timely monthly closing procedures, and provides timely and accurate management information and analysis on actuals, budgets and forecasts. The activities will be performed at the Rotterdam office, The Netherlands

Zie: Finance.nl/vacature/137589/

Business Controller

Voor een klant van Kasparov in Utrecht

Our client is an international organization with an office in the region of Utrecht. A dynamic company with more than a few thousand employees globally. Within this challenging position as a Business Controller you are responsible for optimizing personnel costs to achieve the company goals. Your main task and responsibilities are:

- Managing a team of 3 employees;
- Analyzing, planning and forecasting personnel expenditures;
- Identify and pursue improvements to optimize personnel costs
- Participate in several internal projects;
- Discuss results with the finance organization and the business;
- Initiate process improvements.

Zie: Finance.nl/vacature/137581/

Finance Manager

ScopeFinance in Rosmalen

Onze opdrachtgever, in de directe omgeving van Rosmalen, is een vooruitstrevend, innovatief, dynamisch en groeiende organisatie, actief in de bouw/installatie branche. Er werken ongeveer 200 medewerkers bij dit mooie bedrijf. Vanwege interne doorgroei zijn wij voor hen op zoek naar een nieuwe Finance Manager. In deze rol heb je de dagelijkse leiding over en ben je verantwoordelijk voor de gehele financiële projectadministratie. Je rapporteert rechtstreeks aan de Financieel Directeur.

Zie: Finance.nl/vacature/137560/

Assistent Controller

Zoover en Weeronline.nl in Zeist

In deze groeifunctie ga je een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van onze afdelingsmissie: 'We willen de controle hebben over alle financiële stromen binnen onze organisatie, zodat onze klanten (ofwel collega's en onze

aandeelhouder) het beste uit zichzelf en onze producten kunnen halen.' Concreet betekent dit dat je verantwoordelijk bent voor het ophoesten van allerlei cijfers, maar ook dat je het verhaal achter deze cijfers begrijpt én kunt overbrengen aan anderen.

Zie: Finance.nl/vacature/137556/

Investment Operations Analyst

Mars Nederland B.V. in Veghel

A job at Mars is never just a job. It's an adventure. You can develop your ideas and create new successes. In fact, in a culture that's all about freedom, personal responsibility and entrepreneurship – and with brands active in 180 countries and sales of \$33 billion – you can make it mean more no matter where you join us. This position entails a substantial number of individual duties and assignments, which requires a solid understanding of the investment structure of the Plans and our stakeholder objectives. Investments is your passion; you have a Master's degree or equivalent work experience, preferably have worked for a number of years in banking or retirement funds, and can handle specific annual investment reporting for all plans to Mars Inc. You combine strong analytical skills with a high level of accuracy and attention to detail. We expect you to have strong MS Excel skills, be fluent in English and preferably also have knowledge of Dutch. This is a full-time position.

Zie: Finance.nl/vacature/137537/

Controleleider

Baker Tilly Berk in Velsen-Zuid

Baker Tilly Berk is een ambitieuze organisatie die hard aan de weg timmert. Wij zijn de ondernemer naast de ondernemer. Als controleleider bij Baker Tilly Berk in Velsen ben je altijd betrokken bij je klanten en je spreekt ze vaak persoonlijk. Als controleleider begeleidt en coach je de assistent accountants. Ook verricht je in samenwerking met je manager uitdagende werkzaamheden:

- je adviseert klanten over uiteenlopende aspecten van de bedrijfsvoering
- je zorgt voor de planning van jouw klanten en team
- je controleert jaarrekeningen, tussentijdse rapportages en allerhande verantwoordingen
- je stelt rapportages op ten behoeve van klanten naar aanleiding van uitgevoerde controles
- je geeft leiding aan (gevoerd) assistenten op jouw teams
- in je contacten met klanten signaleer je behoeften en trends, waar je snel en adequaat op in weet te spelen.

Zie: Finance.nl/vacature/137518/

Financial Analyst

Wilmar Europe in Rotterdam

Wilmar Europe is a Dutch branch of Wilmar International Limited. Wilmar is Asia's leading agribusiness group and is the largest processor and merchandiser of palm and lauric oils. Wilmar Europe became the first venture in Europe, located at the heart of the Port of Rotterdam. For our Finance department we are looking for a fulltime hands-on and proactive Financial Analyst. In this job you will assist the Management of Wilmar Europe in their decision making process by supplying various financial and non-financial analysis, forecasting and budgeting as well as financial modelling. The function formally reports to the Senior Financial Accountant.

Zie: Finance.nl/vacature/137502/

Assistant Audit & Assurance

Mazars in Rotterdam

Bezig met afstuderen en per september op zoek naar een starterspositie? Dan is deze functie, waarbij je werkzaam zult zijn op één van onze 10 kantoren in Nederland, wat voor jou! In deze functie houd je je met name bezig met de controle van jaarrekeningposten en controleren van processen binnen organisaties. Als lid van het controleteam bespreek jij jouw bevindingen met collega's

en direct contact met klanten hoort bij het dagelijkse werkproces. Je komt bij verschillende bedrijven en kunt je hierdoor zeer breed en veelzijdig ontwikkelen. De theoretische kennis die je daarnaast opdoet in de vervolgstudie tot registeraccountant, kun je direct toepassen in de praktijk.

Zie: Finance.nl/vacature/137485/

Business Controller

Jij & Zij Finance in Amsterdam

Voor een goede relatie van ons in Amsterdam zijn we op zoek naar een ervaren business controller. De organisatie is continu in beweging en dit biedt veel mogelijkheden voor ontwikkeling. Dit vraagt ook aanpassingsvermogen en de flexibiliteit mee te kunnen veren met de organisatie.

- Je bent als business controller verantwoordelijk voor meerdere bedrijfsonderdelen en bent betrokken bij verschillende projecten;
- Je bent de financiële sparringpartner voor collega's, management, directie, daarnaast ben je ook aanspreekpunt voor de business;
- Je levert tevens een belangrijke bijdrage aan het beleid door het analyseren van trends en ontwikkelingen;
- Je bent volledig verantwoordelijk voor het risicomanagement;
- Je genereert managementinformatie en analyses. Je analyseert, gevraagd en ongevraagd, de financiële prestaties, stelt rapportages hierover samen, bespreekt deze en verstrekt adviezen.

Zie: Finance.nl/vacature/137476/

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele toprecruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Meld u aan voor FM Club en ontvang FM Magazine

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied.

Maak een Search Agent aan.

testimonials

Conclusion Financiële Professionals: 'Er wordt echt pro actief met me meegedacht'



'Voor de werving van financials en de branding van ons werkgeversmerk werken wij graag samen met Finance.nl. Niet alleen heeft het een groot bereik op diverse social media en heeft Finance.nl één van de grootste netwerken onder financiële toppers, maar ook is het bijzonder prettig met ze schakelen. Er wordt echt pro actief met me meegedacht als het gaat om de invulling van onze wervingsbehoefte en branding vraagstukken binnen deze niche doelgroep. Ook in kennisdeling is Finance.nl een goede partner. Ik zie uit naar een duurzame samenwerking en kan Finance.nl warm aanbevelen.'

Marinda Visser, Recruitmentmanager Conclusion Financiële Professionals

Over Conclusion Financiële Professionals. Conclusion Financiële Professionals voorziet in specifieke kennis en lost capaciteitsvraagstukken op binnen de financiële en bancaire tak. Al ruim 10 jaar detacheren wij financiële professionals en voeren wij projecten uit.

Proud People, 'Solide businesspartner die ons meehelpt ondernemen'

'Vijf jaar geleden is Proud People gestart. Op dat moment zijn we op zoek gegaan naar een solide businesspartner die ons helpt om de best beschikbare financials te vinden voor de vacatures die ons zijn toevertrouwd door onze opdrachtgevers. Gedurende de afgelopen jaren heeft Finance.nl deze verwachting meer dan waargemaakt. Vanwege het grote netwerk en de enthousiaste, proactieve en meedenkende contactpersonen. Daarnaast hebben ze goed nagedacht over hun propositie: met hun diverse producten kun je altijd maatwerk maken voor iedere unieke situatie. Finance.nl is daarmee voor ons een waardevolle partner om onze sterke groei te blijven realiseren.'

Marc Schram, directeur Proud People

Over Proud People. Proud People is expert in de bemiddeling van financials om trots op te zijn, zowel vast als tijdelijk. We pakken dit op onderscheidende wijze aan: fris, enthousiast en gedreven. Op proudpeople.nl ontdek je hoe onze toegevoegde waarde jou of jouw organisatie helpt doelen realiseren.



OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken.*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank

- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: 'Finance Carrière Special'

TIP: De topwergevers positie heeft een bruto bereik van meer dan 150.000 financials. Plaats snel uw vacature op Finance.nl.

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Rienke Vingerling via 06-46352657 of rvingerling@alexvangroningen.nl



Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. FM Magazine verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

Redactie: Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen
E-mail: redactie@alexvangroningen.nl
Website: FM.nl

Hoofdredacteur:
Jeppe Kleynveld
(jkleynveld@alexvangroningen.nl)
Tel: 06 50602289

Gasthoofdredacteur
Marco de Jong
(marcodejong@experiencedata.nl)
Tel: 06 34385852

Aan deze editie werkten mee:
Stephen van den Berg, Ieke le Blanc, Jan Bletz, Wim Boer, Leander van Dongen, Mireille Hildebrandt, Diana Horsmeier, David de Jong, Sander Klous, Ramond Leenders, Francien Malecki, Koos Plegt, Dezső Rác, Joost Rongen, Michiel Rozema, Ton Spaapen, Edwin van Unen, Rienke Vingerling, Nart Wielaard, Suzanne Wijers

Uitgever: Alex van Groningen B.V.
Burgemeester Haspelslaan 63,
1181 NB Amstelveen

Marketing: Paul van Beckum
(pvanbeckum@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788919

Karin Buskermolen
(kbuskermolen@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788903

Sales & Traffic: Tim Bosman
(tbosman@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788909.

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine? Neem dan contact op met Tim Bosman.

Lidmaatschappen: FM Magazine is onderdeel van een lidmaatschap van de FM Club. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financieel managers en zzp-ers in finance elkaar ontmoeten. Word nu lid en ontmoet vakgenoten tijdens exclusieve masterclasses, netwerkbijeenkomsten en topcongressen, bezoek interessante bedrijven en ontvang vier keer per jaar FM Magazine. Meld u aan via FMClub.nl.

Drukker: Bal Media
Vormgeving: Cor Lesterhuis (Alex van Groningen), Anouk Bommer
Fotografie: Geert Snoeier en Eric Fecken

© Alex van Groningen B.V.
Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verspreiden in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en in-

leiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

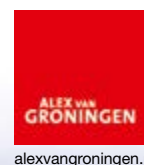
Aanlevering van artikelen

Inzending van een artikel naar de redactie ter publicatie houdt tevens in dat de auteur akkoord gaat met de volgende voorwaarden voor plaatsing:

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- de auteur zal niet zonder schriftelijk toestemming van de uitgever het artikel elders publiceren;
- de uitgever behoudt zich te allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

ONMISBARE OPLEIDINGEN VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

PERMANENTE EDUCATIE



alexvangroningen.nl

**BEOORDEELD ALS BESTE
FINANCIËLE OPLEIDER**
Bron: Springest.nl (120+ ervaringen)

8,4

Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Vindt u het cruciaal dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn?

Vergroot nu uw kennis met opleidingen van topniveau. Schrijf vandaag nog in en verzeker u van een plaats via alexvangroningen.nl



BEL VOOR MEER INFORMATIE 020 6390008
OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL/PE

September 2015	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
2, 3 en 4 september	Summer Course voor Accountants	€ 2.475	20	3 dagen
9 en 10 september	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
9, 10 en 11 september	Onderhandelen	€ 2.395	25	3 dagen
10, 17, 24 september, 1 en 8 oktober	Controller in een Week	€ 4.295	35	5 dagen
14 september, 12 en 13 oktober	Overtuigend Presenteren	€ 2.495	21	3 dagen
Start 15 september	Project Control	€ 3.100	35	9 dagen
Start 23 september	Certified Business Controller	€ 9.500	60	16 dagen
24 september	Actualiteiten Loonheffing	€ 695	5	1 dag
29 en 30 september	Effectief Forecasts	€ 1.895	14	2 dagen
Oktober 2015				
6 en 7 oktober	Enterprise Risk Management	€ 1.895	14	2 dagen
8 oktober	Credit Manager in één Dag	€ 595	7	1 dag
15 oktober	US GAAP Essentials	€ 995	7	1 dag
29 oktober	Succesvolle Strategierealisatie	€ 895	7	1 dag
29 oktober, 5, 12, 19 en 26 november	De nieuwe CFO, Strategisch Financieel Management	€ 3.995	35	5 dagen
November 2015				
4 november	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
5 november	Betere M&A Deals	€ 895	7	1 dag
5 en 6 november	De Controller als Business Partner	€ 1.895	14	2 dagen
5 en 19 november	Project Support	€ 995	14	2 dagen
5, 12, 19, 26 november en 3 december	Risicomanagement	€ 2.995	35	5 dagen
6 november	Fiscaal Conflictmanagement	€ 795	5	1 dag
9, 10, 11 en 27 november	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 2.995	36	4 dagen
10 november	Business Case schrijven	€ 895	7	1 dag
11 november	BTW Actualiteiten	€ 795	5	1 dag
11 november	Investeringsanalyses met Excel	€ 895	7	1 dag
11 en 12 november	SAP voor Financials	€ 1.695	14	2 dagen
11 en 18 november	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 1.895	14	2 dagen
11, 12 en 13 november	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2.295	21	3 dagen
11, 12 en 13 november	Financiële Analyse	€ 2.295	19	3 dagen
11, 18 en 25 november	Vastgoedrekenen	€ 2.795	19	3 dagen
12 november	Turnaround Management	€ 895	7	1 dag
12, 19, 26 november, 3 en 10 december	Public Controller in een Week	€ 3.995	35	5 dagen

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar alexvangroningen.nl/pe. Alle programma's worden ook incompany aangeboden.

BEL VOOR MEER INFORMATIE 020 6390008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL/PE



CFO





INFINITE WITHIN THE REALM OF YOUR CHOICE

Wij geloven er heilig in dat Big Data inzichten kan geven die een organisatie verder helpen. Inzichten die leiden tot heldere keuzes die een organisatie laten groeien, en daarmee ook het netwerk waarin zij functioneert. In onze projecten creëren we op basis van Big Data waarde. Zodat jij in wat misschien aanvoelt als onontgonnen gebied niet alleen de lamp vasthoudt, maar ook de schatkaart.

WWW.EXPERIENCEDATA.NL

