

BI nog slimmer met trendwatching

# BUITENWERELD

# BINNENBRENGEN

Business Intelligence is erop gericht bedrijven slimmer te maken, om zo de bedrijfsprestaties te verbeteren. Tot nu toe was het echter vooral gericht op interne controle, op interne cijfers, op behaalde resultaten, op dingen goed doen.

Door Raymond Kollau en Fons Pommée

**M**aar dit is te eenzijdig. Een dergelijke naar binnen gerichte blik maakt blind voor de vraag of men eigenlijk wel de goede dingen doet. Bovendien leidt de focus op alleen cijfers tot te weinig aandacht voor het verhaal achter de cijfers. Hierdoor missen bedrijven onnodig kansen, met ongunstig gevolg voor de bedrijfsprestaties.

Een van de middelen om de buitenwereld binnen te halen is door Business Intelligence (BI) te verrijken met *trendwatching*. Een koppeling tussen deze twee kan een enorm gewin betekenen voor de stuurinformatie waarop een bedrijf strategische beslissingen baseert. Het autisme van de klassieke BI wordt dan vervangen door een blik die twee horizons kent; die van de binnen- en die van de buitenwereld, die van huidige en toekomstige verdiensten. BI biedt organisaties het noodzakelijke inzicht in data en gebeurtenissen die van invloed zijn op de prestaties. Zij die actief deze data en gebeurtenissen koppelen aan bedrijfsdoelstellingen mogen intelligent worden genoemd.

## Informatiebehoefte

Echter, nog te veel is het gebruik van Business Intelligence gericht op het verkrijgen van een beeld van de prestaties van de eigen organisatie in het verleden (en soms het heden). De toekomst en de buitenwereld spelen nog een veel te kleine rol. Dit komt doordat BI groot is geworden op financiële afdelingen. Door toenemende aandacht voor niet-financiële

meetwaarden en automatisering van processen zijn BI-projecten met name ingezet om bronnen te ontsluiten. Een volgende stap is het binnenbrengen van de buitenwereld. De scope van BI beperkt zich namelijk niet alleen tot informatievoorziening over interne processen, maar richt zich in het ideale geval ook op de besturing en wat er in de omgeving gebeurt, nu en in de toekomst.

Voorbeelden van gebrek aan informatie uit de buitenwereld zijn vaak te vinden bij Balanced Scorecard-implementaties in het klantperspectief. Ook al is de Balanced Scorecard gemeengoed geworden, te vaak eindigt deze rapportage ongezien in de la. Een reden is dat deze rapportages niet genoeg aansluiten bij de informatiebehoefte van de manager; de informatie over de buitenwereld gaat meestal niet verder dan klanttevredenheidscijfers of een enkele benchmark. Het is duidelijk dat ook de buitenwereld binnengehaald moet worden om de kwaliteit van (stuur)informatie te verbeteren. Een van de belangrijkste problemen bij de toepassing van BI-gereedschap op de buitenwereld en externe informatie is dat deze veel minder gestructureerd is dan de interne wereld en interne informatie. Omdat de inzet van BI een structurele manier van dataverzameling, -opslag en -transformatie vereist, is het dan ook aantrekkelijk om bij BI-implementaties alleen de interne wereld mee te nemen. "In the business world, the rearview mirror is always clearer than the windshield".<sup>1</sup> Dat is onterecht omdat het geld in de buitenwereld – daar waar de klanten zijn – wordt verdiend.

De Intelligent Enterprise richt zich niet alleen op de dingen goed doen maar veel meer op de goede dingen. Het meenemen van gegevens uit alleen het CRM-systeem is daartoe niet voldoende. Ook deze systemen geven vooral informatie over het verleden. Trendwatching daarentegen kan wel relevante informatie bieden over de omgeving én de toekomst. Trendinformatie gaat over het gedrag van de klant.

## Trendinformatie gaat over het gedrag van de klant

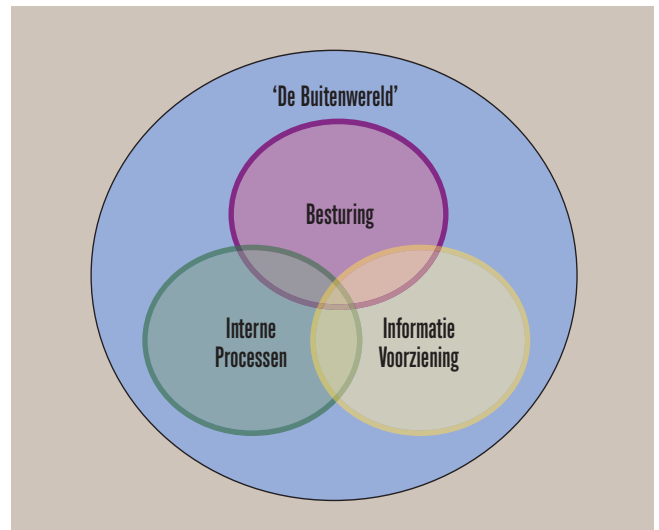
Hierdoor wordt duidelijker waarom een klant wel bij het ene bedrijf komt en niet bij de concurrent. Trendinformatie geeft ook aan of en onder welke voorwaarden die klant bij een bedrijf blijft komen. Niets is immers veranderlijker dan een klant.

### Toegevoegde waarde van trendwatching

Wat is trendwatching? Een trend is de richting waarin iets zich ontwikkelt. Trendwachen is het volgen en begrijpen van die ontwikkeling. Het gaat dus om het identificeren van een beweging die al gaande is, zowel op macro- als microniveau. Trendwatching gaat dus over het zien gebeuren, niet het voorspellen met een glazen bol. Trends zijn belangrijk omdat ze potentiële cash flow helpen identificeren. Het observeren en analyseren van trends helpt de innovatiekracht in het algemeen, maar is ook concreet startpunt bij de ontwikkeling

### Digital natives

Een voorbeeld van een branche die al gebruik maakt van informatie verkregen uit trendwatching is de telecomsector. De gigantische investeringen in UMTS waren vooral gebaseerd op trendinformatie. Dat de investeringen ook weer in rap tempo moesten worden afgeschreven lag niet aan de trend, maar aan de veronderstellingen die ondernemingen vervolgens in hun business cases aannamen. Daarom is trendinformatie nog steeds een belangrijke bron voor de sector. Men gebruikt de trends in het gedrag van de groep 15-24 jarigen om *leading indicators* te identificeren. Het gedrag van deze 'digital natives' biedt aanknopingspunten voor toekomstige klantverhoudingen. Deze groep is bijvoorbeeld altijd online en in control van eigen tijd en content hetgeen iets zegt over het gewenste serviceaanbod.



Afbeelding 1: De scope van Business Intelligence.

van producten en diensten voor toekomstige vraag. Dit is nodig om in de behoefte van klanten te kunnen (blijven) voorzien. Het uitgangspunt hierbij is dat de behoefte van klanten niet veel veranderd, maar wel de manier waarop deze zich uit of zichtbaar wordt. Een behoefte kan op de meest uiteenlopende manieren worden opgeroepen, door veranderende waarden en normen, via nieuwe technologieën of door een stijging van de welvaart in het algemeen.

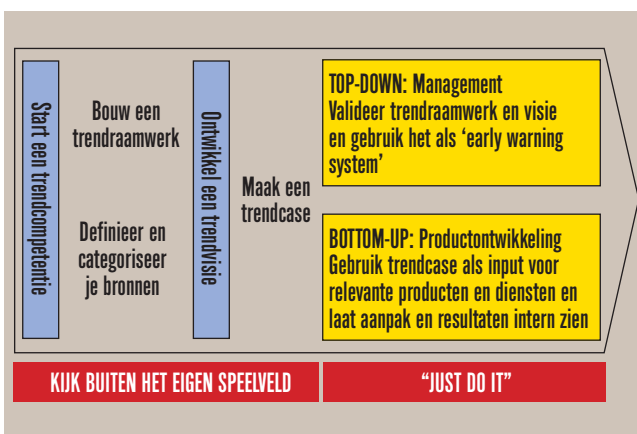
Trendwatching is daarom nuttig BI-gereedschap. Sterker nog, de combinatie van trendwaching en geavanceerde statistiek is een belangrijke peiler onder de toekomstige Business Intelligence, omdat hiermee het verhaal achter de cijfers duidelijk wordt. Een daling van de omzet is een kant van de medaille, de reden achter deze daling de andere. Als beide kanten met behulp van BI inzichtelijk gemaakt kunnen worden, transformeren omzetcijfers tot echte informatie. Daarbij geeft trendinformatie ook hints voor actierichtingen. Dankzij BI-technologie kan trendwatching gekoppeld worden aan factoren die de business beïnvloeden. Belangrijke business drivers zijn: nieuwe concurrentie door cross-border offerings, customization, slimmere en kritischer klanten, customer intimacy/centricity en audience driven business models. Dankzij de combinatie van BI-gereedschap met een trendwatching-competentie is een business niet alleen in staat om zomaar een prestatie-model (KPI-model) te implementeren, maar vooral een zinvol prestatie-model, gerelateerd aan de buitenwereld.

### Systematische trendwatching

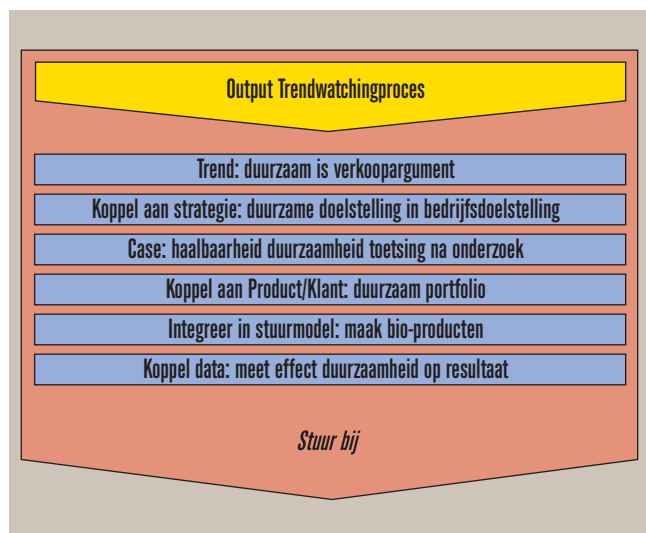
Het belangrijkste nadeel van informatie van buiten is dat deze niet gestructureerd is zoals de interne informatiehuishouding. We zullen een manier moeten vinden om data en informatie uit de buitenwereld te structureren. Voor dit betoog is het met name van belang hoe dit met trends te

doen. Het proces van systematische trendwatching is in te delen in zeven stappen (zie afbeelding 2).

1. Start een trendcompetentie. Alloceer geld en mensen en maak 'trendwatching' onderdeel van de organisatie en processen. Zorg voor senior support, maar wacht niet te lang, begin gewoon, bijvoorbeeld met een interne trend-nieuwsbrief.
2. Bouw een trendraamwerk. Zorg voor een raamwerk waarmee je trends kunt beoordelen. Deel trends bijvoorbeeld in drie categorieën in: macrotrends, branchetrends en consumententrends. Een trend zelf is te groeperen naar de kernbehoefte die wordt geraakt of zichtbaar wordt, zoals bijvoorbeeld zelfontplooiing & creativiteit of erkenning & status. Een snelle manier om een trendraamwerk te ontwikkelen is de trends van een aantal trendwatching bureaus (zoals trendwatching.com, Faith Popcorn's Brainreserve, Iconoculture en Marian Salzman van JWT en Euro RSCG) op een rij te zetten.
3. Kijk buiten het eigen speelveld. Misschien wel de belangrijkste 'les' bij trendwatchen is de bereidheid om over de eigen branche heen te kijken en ontwikkelingen niet te snel als hype of niet-relevant af te doen. Kijk ook wat niet-concurrenten doen, zij kunnen de concurrenten van morgen zijn, maar leveren ook de inspiratie voor out-of-the-box denken. Zo is de agrarische sector wellicht de grote energieleverancier van de toekomst dankzij bio-brandstof en windenergie. Bovendien worden de verwachtingen en behoeften van consumenten ook gevormd door ervaringen die zij hebben met bedrijven in andere branches.
4. Definieer en categoriseer je bronnen. Weef een web van informatiebronnen om trends te 'spotten', en deel je bronnen in naar aard en betrouwbaarheid. Er is een schat aan informatie beschikbaar op internet. De (engelstalige) Chosun Ilbo in Zuid Korea is online even makkelijk te vinden als de laatste India Today. Houd niet alleen officiële publicaties bij, maar selecteer ook goede blogs, interessante Flickr accounts of YouTube streams. Een technologie



Afbeelding 2: Het trendwatchingproces.

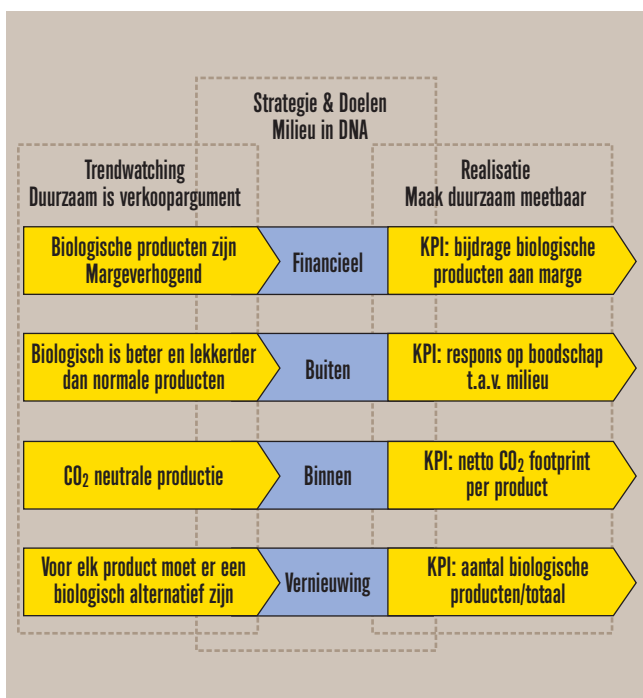


Afbeelding 3: Koppel trendwatching aan BI.

als RSS stelt iedereen in staat zijn/haar persoonlijke trendresearch 'dashboard' te ontwerpen en de 'information overload' een beetje te beheersen. Destilleer vervolgens de relevante informatie uit al deze bronnen en maak de informatie uit die bronnen zo vergelijkbaar mogelijk, door vooraf definities van informatie en metadata te bepalen.

5. Ontwikkel inzicht en visie. Destilleer uit het trendraamwerk en de wirwar van observaties een visie op de wereld om je heen. Zet bijvoorbeeld de trends in het raamwerk tegen elkaar af in een matrix en trek de verbanden, want 'een trend komt zelden alleen'. Dat wil zeggen dat in een goed trendraamwerk enkele overheersende thema's te herkennen zullen zijn, waarin een aantal trends samen komt. Geef deze trends een herkenbare naam zodat ze intern de aandacht trekken en herinnerd worden. Deze trendvisie moet vervolgens uitgelijnd worden met de strategische visie.
6. Van inzicht naar innovatie: maak een trendcase. Selecteer een trend 'thema' en maak een presentatie en indien nodig een globale business case. Concretiseer de voor- en nadelen, identificeer de baten en lasten en stel de urgentie van een trend vast.
7. Doe. Presenteer het trendraamwerk en de onderlinge verbanden, aangevuld met een aantal concrete observaties aan het senior management. Deze trendvisie kan vervolgens aan de strategische visie worden getoetst en vice versa. Doel is om tot een gemeenschappelijk trendraamwerk te komen, dat vervolgens up-to-date wordt gehouden en dient als 'early warning system'.

Als dit nog te vroeg is, begin dan lager in de organisatie en presenteer een trendcase tijdens een brainstorm of *kick-off* sessie voor productontwikkelaars, designers en marketeers. Betrek er eventueel ook een aantal klanten bij. Deze kunnen



Afbeelding 4: Koppel trendwatching aan Balanced Scorecard.

dan met de trendcase aan de slag als beginpunt voor het ontwikkelen van een voor klanten relevant nieuw business concept of product. Communiceer vervolgens de resultaten en 'trendsgewijze' aanpak naar het hoger management.

## Integratie

Trendwatching kan worden geïntegreerd met BI door het te koppelen aan de productenportfolio.

1. Identificeer de trend. Uit de gestructureerde manier van trendwatching komt een relevante trend naar voren. Ga deze verder uitwerken.
2. Koppel aan strategie en doelstellingen. Zorg dat de trend en strategie en doelstellingen elkaar raken.
3. Bouw een business case. Om te bepalen of een trend voldoende toegevoegde waarde zal kunnen leveren moet een business case worden opgesteld. Zet een trend tegenover de kansen voor extra omzet of kostenbesparingen. Positieve toekomstige cashflow moet geïntensiveerd kunnen worden.
4. Koppel aan product/dienst. Uit de business case komt naar voren met welke producten op de trend kan worden ingespeeld of dat nieuwe producten moeten worden ontwikkeld.
5. Integreer in performanceraamwerk. Neem de trendinformatie op in het besturingsmodel. Zorg dat de dashboards en *Strategy Maps* in trendinformatie voorzien.
6. Koppel trenddata aan productdata. Koppel op dataniveau productinformatie aan trendinformatie door degelijk masterdata management. Stem definities af en bepaal de leidende bronnen.

Stap vijf en zes van het trendwatch-proces worden hier nader uitgewerkt, voor wat betreft de integratie van trendwatching-informatie met de Balanced Scorecard, zie afbeelding 4. Dit kan heel goed door elke trend naar een trend-KPI te vertalen. Neem bijvoorbeeld de duurzaamheidstrend als verkoopargument. Door deze op een Balanced Scorecard aan strategie te koppelen wordt het verkoopargument duurzaamheid meetbaar.

## Betekenis

Informatie bestaat uit data die iets zeggen; data met inhoud, met argumenten voor besluiten. Feiten in combinatie met het verhaal achter de feiten vormen informatie. Goede informatie helpt bij het nemen van beslissingen omdat niet alleen de 'wat'-vraag wordt beantwoord maar ook de 'waarom'- en 'hoe nu verder'-vragen. Daarom zegt goede informatie ook iets over de omgeving en de toekomst. Hiervoor is het nodig patronen te herkennen en de data in een bredere context te plaatsen. Gebruik van systematische trendwatching bij BI geeft informatie betekenis. Dat kan het verschil maken, informatie wordt stuurinformatie.

## Trendwatching kan gekoppeld worden aan factoren die de business beïnvloeden

Dat de koppeling tussen trendwatching en BI een serieuze beweging is bewijzen marktpartijen overigens al langer. Zo heeft Oracle in korte tijd Stellant (content management systemen) en Hyperion (Business Intelligence en consolidatie) overgenomen. Een zich onderscheidende BI-omgeving heeft naast een sterke database ook inzicht in het verhaal achter de data.

Koppeling tussen BI en trendwatching biedt inzicht in het verhaal achter de feiten. Dat betekent een enorme verrijking van de stuurinformatie waarop een bedrijf strategische beslissingen baseert. Het autisme van de klassieke BI wordt vervangen door een blik die twee horizons kent; die van de binnen- en die van de buitenwereld.

## Noot

1. Warren Buffett, Founder & Chairman of Berkshire Hathaway Inc.

### Raymond Kollau en Fons Pommée

Raymond Kollau ([raymond@trendwatching.com](mailto:raymond@trendwatching.com)) is eigenaar van Markt In Zicht, een bureau dat 'industry en consumer trends' analyseert.

Fons Pommée ([fons.pommee@capgemini.com](mailto:fons.pommee@capgemini.com)) is managing consultant bij Capgemini op het gebied van BI en CPM.