

Basisboek data-driven marketing



Noordhoff

Danny Oosterveer

2^e druk

Basisboek data- driven marketing

Danny Oosterveer

Tweede druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStockphoto – vadishzainer

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 23

© 2023 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-07849-2

ISBN 978-90-01-07848-5

NUR 802

Woord vooraf

Het is vier jaar geleden dat ik de laatste woorden schreef voor de eerste druk van dit boek. Sindsdien is er veel gebeurd. Daar waar boeken over data tot op dat moment vooral gericht waren op specialisten, wilde ik met dit boek data en analytics toegankelijk maken voor alle marketeers, communicatiespecialisten en ondernemers. En dat was ook broodnodig. De markt schreeuwt om marketeers en communicatiespecialisten die verstand hebben van data. En ondanks dat de leerdoelen van opleidingen als commerciële economie en communicatie bol staan van analytische vaardigheden, werd er in de praktijk nog maar weinig invulling aan gegeven.

Dat is gelukkig niet meer zo. Het deed mij als 'data-evangelist' deugd dat het boek zo veel aandacht heeft gekregen van docenten, op evenementen en in de media. Op veel Nederlandse en Vlaamse hogescholen verscheen het boek op de boekenlijst. Daarnaast ben ik erg trots dat het boek is genomineerd voor de PIM Marketing Literatuurprijs 2018 en het door NIMA is benoemd tot 'Boek van het kwartaal' in het tweede kwartaal van 2019. Het boek staat bovendien sinds 2022 op de literatuurlijst voor NIMA A.

De adoptie van data-gedreven marketing heeft de afgelopen jaren een vlucht genomen. Steeds meer organisaties omarmen het gedachtegoed van data-gedreven werken en zijn ervan overtuigd dat ze door continu leren en optimaliseren sneller groeien en op lange termijn succesvoller zijn. Een situatie waarin werken met data niet is voorbehouden aan business intelligence- of analytics-experts, maar waarin elke marketeer, communicatiespecialist en ondernemer data-gedreven werkt en zo betere beslissingen neemt en zijn of haar prestaties optimaliseert. Om die kentering ook in de tweede druk van dit boek te belichamen, is de naam van het boek aangepast naar *Basisboek data-driven marketing*.

In grote lijnen zijn dit de wijzigingen ten opzichte van de vorige editie:

- In deze tweede editie is er veel meer aandacht voor een data-gedreven strategie en een data-gedreven werkwijze. Het framework voor data-gedreven marketing maakt de werkwijze nog helderder en praktischer toepasbaar. Dit is nu tevens leidend geworden voor de hoofdstukindeling van dit boek.
- In hoofdstuk 1 Strategie is er bovendien meer aandacht voor de data-gedreven organisatie en wat dit vraagt van de cultuur en mensen.
- Nieuw in deze tweede druk is hoofdstuk 5 Analyse. Hier leer je over analysevaardigheden, statistische vaardigheden en over een goede omgang met data.
- Voor experimentatie is er nu een meer heldere workflow, het experimentatieproces. Deze wordt gevisualiseerd in het data-gedreven marketing-framework en in hoofdstuk 7 Verbeteren wordt deze uitgebreid toegelicht.

- Voor het opstellen van metrics is in hoofdstuk 4 Metrics ook het een en ander verbeterd en toegevoegd om het nog beter praktisch toepasbaar te maken.
- Het hoofdstuk over de rol van data is in deze editie onderdeel van hoofdstuk 1 Strategie en hoofdstuk 5 Consumentengedrag is in de tweede druk samengevoegd met hoofdstuk 2 Dataverzameling.
- Hoofdstuk 2 Redenen voor het vergaren van data is komen te vervallen. De inleiding is volledig vernieuwd.

Dit boek is bedoeld voor alle (toekomstig) professionals die data-gedreven willen worden. Of je nu marketeer, communicatiespecialist of ondernemer bent. Dit boek helpt je om met gebruik van data inzicht te krijgen in de prestaties, die te vertalen naar inzichten zodat je ervan kunt leren en op basis daarvan de marketinginspanningen te verbeteren. Elke keer dat dit gebeurt, levert dat je nieuwe inzichten op. Met als uiteindelijke doel dat leren en optimaliseren integraal onderdeel worden van je werkwijze. Met het boek hoop ik professionals data-gedreven te maken en het hoger beroepsonderwijs *data savvy* studenten te helpen afleveren waar het bedrijfsleven zo'n behoefte aan heeft.

Een relevant boek schrijven is niet mogelijk zonder hulp van experts uit de markt. Daarom ben ik bijzonder dankbaar voor de hulp van Simon Vreeman (Freelance Growth Marketing Consultant), Jorian Damen (Ondernemer & Growth Marketing Consultant), Tom van den Berg (Lead Online Conversion Specialist de Bijenkorf), Michelle Wijnant (Advocaat De Clercq Advocaten), Ronald Voorn (Lecturer HU en UT), Marjolein Visser (Interim Managing Consultant), Marco Derksen (Strategisch adviseur Upstream), Aljo Hartgers (Oprichter De Podcasters & Freelance Marketing Consultant), Paul van Viegen (Docent & ontwikkelaar), Folkert van Oorschot (Digital Analytics Consultant Traffic Builders) en Anne Oosterveer (Online communicatieadviseur NVM-mondhygiënist en mijn vrouw).

Danny Oosterveer
Arnhem, september 2022

Inhoud

Inleiding 7

1 Strategie 15

- 1.1 Een dynamische omgeving 16
- 1.2 De strategieparadox 18
- 1.3 Strategische flexibiliteit 18
- 1.4 Data-gedreven strategie 20
- 1.5 Ingrediënten voor een data-gedreven organisatie 25
- 1.6 Proces 26
- 1.7 Organisatie 37
- 1.8 Data-gedreven organisatiecultuur 42
- 1.9 Mensen 46
- Samenvatting 54**

2 Dataverzameling 57

- 2.1 De verschillende smaken data 58
- 2.2 Associaties 59
- 2.3 Beslissingen 61
- 2.4 Gedrag 70
- 2.5 Kies de juiste data 71
- 2.6 Dataverzamelmethodes 73
- 2.7 Kies de juiste dataverzamelmethode 92
- 2.8 Triangulation 94
- 2.9 Synthese 96
- 2.10 Uitdagingen 100
- Samenvatting 105**

3 Privacy 107

- 3.1 Privacywetgeving 108
- 3.2 Recht en plicht tot het verwerken van persoonsgegevens 110
- 3.3 Andere relevante zaken betreffende privacy 114
- 3.4 Beveiliging van persoonsgegevens 117
- 3.5 Gevolgen als er iets misgaat 118
- 3.6 Kritiek 119
- 3.7 Ethiek 121
- 3.8 Data en privacy: hoe ziet de toekomst eruit? 124
- Samenvatting 127**

- 4 Metrics 129**
- 4.1 Van strategie naar KPI 130
- 4.2 Hoe bepaal je de juiste metrics? 130
- 4.3 Wat is een goede metric? 134
- 4.4 Context: metrics in de fasen van de customer journey 138
- [Samenvatting 168](#)

- 5 Analyse 171**
- 5.1 Analysevaardigheden 172
- 5.2 Statistiek 185
- 5.3 Omgaan met data 206
- [Samenvatting 218](#)

- 6 Data communiceren 221**
- 6.1 Belang van goede communicatie over data 222
- 6.2 Datastorytelling 222
- 6.3 Effectieve datacommunicatie 227
- 6.4 Veelgebruikte datavisualisaties 231
- [Samenvatting 239](#)

- 7 Verbeteren 241**
- 7.1 Toepassen wat je leert 242
- 7.2 Experimenteren 244
- 7.3 A/B-testen 250
- 7.4 Strategieën per groeifase 253
- 7.5 Marketing automation 257
- 7.6 Personalisatie 260
- 7.7 Algoritmes 261
- 7.8 De mens is en blijft onmisbaar 264
- [Samenvatting 267](#)

- 8 Big data 271**
- 8.1 Definitie van big data 272
- 8.2 Voorspellende waarde van big data 272
- 8.3 Verschil met small data 273
- 8.4 Beperkingen en uitdagingen 276
- 8.5 Voorspellen: een reflectie 281
- 8.6 Het evoluerende speelveld van big data 283
- 8.7 Tot slot 285
- [Samenvatting 286](#)

Literatuurlijst 287

Illustratieverantwoording 304

Register 305

Over de auteur 308

Inleiding

Van Mad Men naar Math Men

'Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half' – John Wanamaker

Deze inmiddels beroemde uitspraak, die wordt toegeschreven aan John Wanamaker, een van de grondleggers van de marketing, is inmiddels onderdeel van het marketingmeubilair. In 1890 begon hij als een van de eersten met adverteren voor zijn warenhuis in diverse kranten en bladen. Het effect was merkbaar: meer verkopen en omzet. Maar het was onduidelijk welke advertenties en kanalen verantwoordelijk waren voor het succes.

Het gebrek aan meetbaarheid maakte dat reclamemaken geen wetenschap was maar een kunst, die gedomineerd werd door types als Don Draper, de reclamegoeroe uit de serie *Mad Men*. Als marketeer kocht je advertenties in de krant of op een billboard, maar wat uiteindelijk wel en niet werkte, dat werd niet duidelijk. Wanamakers uitspraak wordt vaak gebruikt als pleister op de wonde, bij het niet kunnen duiden van de vraag 'wat heeft het nu allemaal opgeleverd?'

Met de opkomst van het internet, begin jaren negentig van de vorige eeuw, kwam die tijd ten einde. Met de digitalisering van marketing en reclame zijn marketeers steeds beter in staat om het (klik)gedrag van mensen in kaart te brengen. Tegenwoordig leven we niet meer in het tijdperk van *Mad Men*, maar van *Math Men* (Auletta, 2018).

Kunnen we stellen dat anno nu de uitspraak van Wanamaker niet meer opgaat?

Je bent al snel geneigd deze vraag positief te beantwoorden. Op digitale kanalen beschikken we over veel meer data dan traditionele media. We weten hoeveel mensen onze website bezoeken, waar ze vandaan komen en wat ze er bekijken. We beschikken over uitgebreid inzicht in de 'likes' van mensen. We kunnen ook targeten op basis van waar iemand zich nú bevindt, werkgever, functie, zoekgedrag, interesses, kijkgedrag, in-marktsegment (mensen met een koopintentie) of als iemand een aantal producten op je website heeft bekeken. We zien realtime de interacties op onze Facebookposts, advertenties en e-mailings.

Terug naar de verspilling waar Wanamaker het over had. Anno nu hebben we een veel beter beeld van de verspilling. Wat we verspilling vinden, hangt af van of je advertising inzet voor directe effecten (wat we vaak performance marketing noemen) of voor indirecte effecten (reclame, merkcampagnes).

Directe effecten kunnen we goed meetbaar maken, evenals de verspilling. Een conversie van bijvoorbeeld 3 procent betekent immers een verspilling van 97 procent. Van indirecte effecten (merkcampagnes) weten we exact door hoeveel mensen ze gezien zijn en hebben we ook een aardig beeld van wie (bijvoorbeeld op basis van leeftijd, interesses of gedragingen) ze gezien heeft. Maar wat doet de blootstelling aan de advertentie nu in het hoofd van de consument? Wat doet het met de merkherkenning? En heb je de juiste merkassociaties versterkt? Dat kunnen we nog steeds alleen achteraf meten, met prijzige methoden als brand tracking of neuromarketingtechnieken.

Er gaat nog veel fout

Zijn we er dan? Is die 3 procent conversie dat wat we werkelijk willen weten: het effect dat onze marketing heeft veroorzaakt? Als marketeer wil je weten wat je marketinginspanningen hebben veroorzaakt. Met andere woorden: we zijn op zoek naar oorzaak en gevolg. Dat is echter niet per definitie hetzelfde als de conversies die we meten. Want heeft de blootstelling aan de advertentie nu werkelijk de conversie veroorzaakt?

Stel je de volgende situatie voor. Restaurant HANS uit Arnhem wil meer mensen binnenhalen voor een luncharrangement. Hiertoe zet het drie promotiemedewerkers in om in de stad kortingsbonnen uit te delen. De promotiemedewerkers krijgen per persoon betaald. Na weken flyereren steekt een van de drie er met kop en schouders bovenuit. De ene na de andere klant gebruikt de kortingsbonnen die hij uitdeelde. Eigenaar Hans roept de medewerker bij zich en vraagt hem nieuwsgierig: 'Hoe kreeg je dat voor elkaar?' 'Simpel,' zegt de promotiemedewerker, 'ik ben voor de deur gaan staan om daar te gaan flyereren.' In dit voorbeeld is het voor iedereen duidelijk dat deze manier van promotie totaal zinloos is. Sterker nog, de inkomsten dalen zelfs omdat je door de kortingsbonnen marge afstaat. Maar het is duidelijk dat je geen nieuwe klanten binnenhaalt.

Marketeers lijken zich echter maar weinig te beseffen dat precies ditzelfde ook online gebeurt. Terwijl het voor marketeers van groot belang is om dit 'selectie-effect' (mensen zien jouw advertentie maar wilden toch al klikken, kopen, registreren, downloaden) te kunnen onderscheiden van het advertentie-effect (mensen zien jouw advertentie en gaan *daarom* klikken, kopen, registreren, downloaden) (Frederik & Martijn, 2019). Zo zetten merken online vaak *branded search advertising* in, waarbij er geadverteerd wordt op de eigen merknaam. Die campagnes doen het fantastisch in de cijfers. Bij eBay bijvoorbeeld leverde elke dollar liefst 12,28 dollar op. Op initiatief van enkele wetenschappers stopte eBay enkele maanden met *branded search advertising*. Klikken zoekers op het organische zoekresultaat? En wat doet het met de omzet? Wat bleek? Zowel het aantal kliks als de omzet daalde niet (Blake et al., 2015). De kliks kwamen nu alleen via de organische zoekresultaten binnen in plaats van betaalde zoekresultaten.

Weten we meer?

De voortschrijdende digitalisering betekent een enorme groei in het aantal data (Ismail et al., 2014). In 1975 beschreef Gordon E. Moore, medeoprichter van Intel, dat de rekenkracht van processoren elke twee jaar verdubbelt. Deze 'Wet van Moore' geldt tot op de dag van vandaag (Duivestein, 2014). Die continue groei in computercapaciteit heeft ervoor gezorgd dat digitalisering een enorme vlucht heeft kunnen nemen in de afgelopen de-

cennia. De hoeveelheid data die wereldwijd gecreëerd en gerepliceerd wordt, verdubbelt in het huidige tempo iedere twee jaar (Gantz & Reinsel, 2011). De toename in het aantal digitale *touchpoints* (het aantal contactmomenten met klanten dat gedigitaliseerd is en dus een dataspoor achterlaat) zorgt voor een explosieve groei in de hoeveelheid data van klanten en klantinteracties. Zo worden er elke seconde alleen op Google al 63.000 zoekopdrachten verwerkt (Sullivan, 2016). Op YouTube wordt elke minuut 500 uur aan video geüpload en kijken gebruikers dagelijks samen 1 miljard uur aan videobeelden (Hale, 2019). Smartphones zorgen er samen met andere met internet verbonden apparaten bovendien voor dat ook de fysieke omgeving steeds meer wordt gedigitaliseerd.

De groeiende hoeveelheid data en de mogelijkheden die dat biedt voor organisaties is een verhaal dat niet alleen marketeers bereikt, maar ook het grote publiek. Zo schreven Dimitri Tokmetzis en Maurits Martijn in hun boek *Je hebt wél iets te verbergen* over de grote dataverzamelingen van bedrijven verkregen via onder andere smartphones en social media (Martijn & Tokmetzis, 2016). Tegenlicht en Zembla maakten diverse goede items over dataverzameling online. Ook in kranten als *de Volkskrant* en *Trouw* verschenen goede artikelen over (big) data. Dergelijke stukken wekken de suggestie dat bedrijven – en wij als marketeers – alles van hun doelgroep weten, hun gedrag in kaart kunnen brengen en hen overal volgen. Om hen vervolgens op gepaste wijze te beïnvloeden om hun product te verkopen. Het is een beeld dat ook veel aanbieders van analytics- en (big)datatools ons maar al te graag voorschotelen ('Met onze tool beschikt u over een 360 graden multichannel klantview!').

Ja, we beschikken over veel meer data dan tientallen jaren terug. Ook beschikken we over allerhande tools om die data te analyseren. Op het internet kan het gedrag van gebruikers zonder veel moeite worden vastgelegd. Zodoende beschikken we sinds de opkomst van het internet over een explosie aan gedragsdata. Dankzij al die data over gedragingen kennen we onze doelgroep een stuk beter en hebben we veel meer targetingsmogelijkheden. Zo kan ik op LinkedIn eventmanagers en eventorganisatoren targeten met een advertentie voor een evenementenlocatie en kan ik via Google mensen benaderen die zich aan het oriënteren zijn op wasmachines. De sociale data van Facebook maakt dat ik mensen kan targeten die nu op reis zijn in Arnhem of mensen van wie Facebook weet dat ze van kunst houden (omdat ze vaak content over kunst bekijken).

Bovendien is de snelheid waarmee we beschikken over data enorm toegenomen. Op internet beschikken we vaak vrijwel direct over gegevens. Soms zelfs in realtime. Zo kun je live meekijken met de gebruikers die nu op je website actief zijn en krijg je direct inzicht in hoe er op je advertentie gereageerd wordt. Dat maakt dat we ook direct op basis van die gegevens kunnen bijsturen. Dat biedt veel kansen voor data-gedreven marketeers. Het betekent dat werken met data niet – als vroeger – betekent dat je achteraf gaat analyseren of je het wel of niet goed hebt gedaan, maar dat je zelfs tijdens de uitvoering van je marketinginspanningen al kunt gaan analyseren en optimaliseren. Dat maakt dat we data gedurende de hele cyclus (plannen maken, uitvoeren, analyseren, communiceren, optimaliseren) kunnen inzetten.

Daarnaast zijn we beter in staat om uit te drukken welk deel van onze marketinginspanningen wel heeft geleid tot conversie en welk deel we duidelijk hebben verspild aan een ongeïnteresseerde doelgroep. Er wordt bovendien druk gewerkt aan de mogelijkheden om ook offline conversie te meten. Zo kan Google al, op basis van de geolocatie van smartphones, een beeld vormen van in hoeverre een advertentie heeft geleid tot meer winkelbezoek. Maar het beeld dat we beschikken over een bigdataview van alle interacties met onze klanten is niet erg realistisch. Dat is enerzijds te wijten aan te hoge verwachtingen en anderzijds omdat gedrag van mensen, en daarmee de *customer journey*, enorm complex is.

Er is nog steeds veel dat we niet weten

Een belangrijke oorzaak van het ontbreken van een compleet plaatje is dat consumenten steeds meer (digitale) media naast en door elkaar gebruiken. Er zijn, met andere woorden, steeds meer klantcontactpunten: van de website, het callcenter en een winkelbezoek tot Facebook, een bannervertoning en webcare via WhatsApp. Dat maakt dat de *customer journey*, de reis die de klant maakt vanaf het eerste contactmoment tot en met de aankoop/het gebruik/de beleving, steeds complexer en dynamischer wordt. De consument van nu is kritisch, neemt zelf het initiatief en gebruikt veel verschillende kanalen en *devices* door elkaar.

Nog geen tien jaar geleden deelden mensen achteloos hun complete levens via social media en gaven consumenten haast zonder erbij na te denken al hun persoonlijke gegevens aan bedrijven en webwinkels. Veel datalekken en privacyschandalen later en het beeld is compleet anders. Consumenten nemen privacy steeds serieuzer en vertrouwen bedrijven en organisaties steeds minder als het gaat om hun persoonlijke gegevens (GfK & DDMA, 2021). Privacy van de gebruiker, dataopslag en ethische dataverwerking zijn de afgelopen jaren een steeds grotere rol gaan spelen. Met de in 2018 ingevoerde General Data Protection Regulation (GDPR, in Nederland geïmplementeerd als de AVG) heeft Europa al de strengste privacywetgeving ter wereld. De *third-party cookies*, die websiteoverstijgend data kunnen verzamelen, zijn vaak erg relevant voor marketeers. Maar dit zijn ook de cookies die het doelwit zijn van nieuwe regelgeving. Bovendien zijn browsers een voor een de *third-party cookies* aan het uitfaseren.

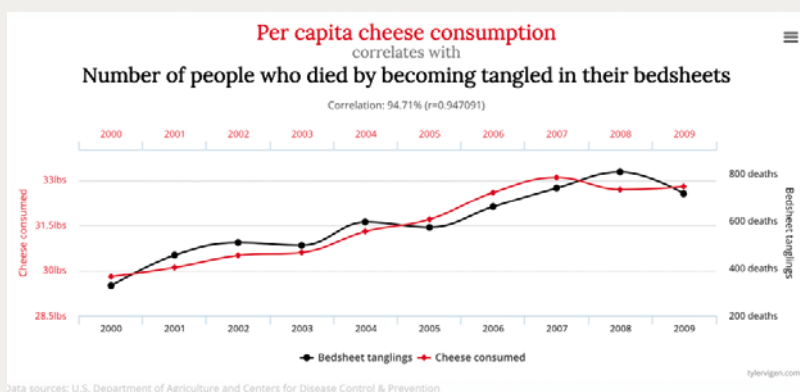
Het moge duidelijk zijn, veel dingen weten we niet. De kwestie van het verschil tussen 'selectie-effect' en 'advertentie-effect' is maar een van de zaken waarover nog steeds veel onduidelijkheid bestaat. Wat is het effect van merkcampagnes op verkopen? Wat is de bijdrage van verschillende kanalen in het realiseren van conversie? Dan heb ik het nog niet over *spill-over* effecten tussen online en offline marketing. En het meten van offline conversies. Bovendien is ons beeld van de *customer journey* van klanten verre van compleet. Klantinteracties die niet op onze eigen platforms plaatsvinden, kennen we niet; die op onze eigen platforms wel. Dankzij een veelvoud aan browsers en apparaten, steeds meer privacybewuste gebruikers en browsers die steeds meer privacymaatregelen nemen, zijn er steeds meer gaten en is het moeilijk om apparaten terug te brengen naar mensen van vlees en bloed.

We zoeken data-driven professionals

Het is belangrijk om nederig te blijven en ons eigen kunnen niet te overschatten. Zo merk ik vaak dat niet-zo-data-gedreven marketeers behoorlijk onzeker zijn omdat ze zo veel data denken te missen, 'terwijl er toch overall data van is?' De halleluja-verhalen over data dragen eraan bij dat veel professionals een hoge drempel ervaren om met analytics aan de slag te gaan. De realiteit is dat we niet over alle antwoorden beschikken. Veel weten we nog niet. Maar juist daarom is het belangrijk om data-gedreven te zijn. Data-gedreven marketeers weten dat er data is die niet beschikbaar is. Door een data-gedreven werkwijze te hanteren, test je continu, in iteraties, je marketinginspanningen. Na elke cyclus leer je wat over wat goed werkt, of niet. Zo wordt het gebruik van data integraal onderdeel van je marketinginspanningen en ontstaat er een leerproces waarbij je als marketeer steeds meer weet over je klant, de klantreis en hoe je effectief je marketingmiddelen inzet, waardoor er steeds meer geheimen voor je verdwijnen.

In een wereld waar de klantreis steeds meer donkere vlekken vertoont, weet de data-gedreven marketeer weer voor verlichting te zorgen. Door nieuwe touchpoints te introduceren of door de juiste dataverzameling toe te passen, herwint hij inzicht in de klant, de klantreis en de eigen performance.

Data-gedreven marketeers kennen de kracht van data, maar ook de beperkingen. Data-gedreven marketeers laten algoritmes graag voor zich werken, maar weten wat er onder de motorkap gebeurt en op welke metrics er geoptimaliseerd wordt. Zo kunnen ze ook ingrijpen en de data overrulen wanneer ze de uitkomsten van het algoritme niet vertrouwen. Ze weten dat je verbanden in de data kunt ontdekken, maar dat het ook belangrijk is om te weten wat oorzaak en gevolg is. Door zelf associaties te begrijpen, kun je zinvolle en minder zinvolle associaties van elkaar onderscheiden – iets wat statistiek niet kan.



Een voorbeeld van een minder zinvolle – maar statistisch significante – relatie

Een data-gedreven marketeer weet bovendien hoe hij moet omgaan met data. En welke gevaren daarbij komen kijken. Zoals het gevaar om overmatig te focussen op data die zeer goed beschikbaar is (het aantal Facebookfans is

hier een schoolvoorbeeld van), en data die niet goed beschikbaar is te negeren (hoewel die best belangrijker kan zijn). Hij weet dat data – hoewel juist verzameld en verwerkt – ook maar één weergave van de werkelijkheid is. Data-gedreven marketeers weten dat metrics effectief zijn om gedrag te sturen, maar dat overmatige focus, bijvoorbeeld omdat de eigen bonus ervan afhangt, ook negatieve gedragseffecten kan hebben, zoals suboptimalisatie of het kunstmatig oppompen van die metric.

De roep om duiding van data klinkt dan ook luider dan ooit (Ros, 2019). Er bestaat momenteel een enorme mismatch tussen de kwaliteiten waar de markt om vraagt en kwaliteiten van afgestudeerde marketeers (Verhoeven, 2018). De markt schreeuwt om dataprofessionals, zo blijkt ook uit onderzoek onder Europese marketingmanagers (European Marketing Confederation, 2019). Het doel van dit boek is om (toekomstig) marketeers, communicatiespecialisten en ondernemers data-gedreven te maken en ervoor te zorgen dat deze professionals zo steeds meer kennis opdoen over de klant, de klantreis en de eigen performance en daardoor betere beslissingen nemen.





1

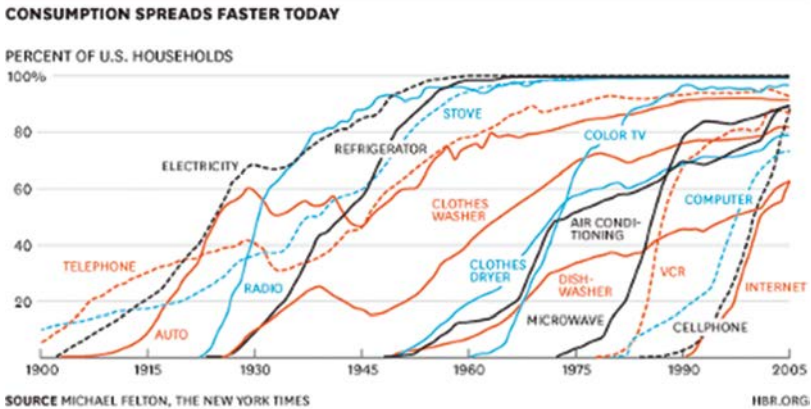
Strategie

- 1.1 Een dynamische omgeving**
- 1.2 De strategieparadox**
- 1.3 Strategische flexibiliteit**
- 1.4 Data-gedreven strategie**
- 1.5 Ingrediënten voor een data-gedreven organisatie**
- 1.6 Proces**
- 1.7 Organisatie**
- 1.8 Data-gedreven organisatiecultuur**
- 1.9 Mensen**
- Samenvatting**

De omgeving waarin organisaties opereren, wordt steeds dynamischer. De ontwikkelingen, zowel in het digitale domein als daarbuiten, volgen elkaar razendsnel op. Het internet heeft hele bedrijfstakken, zoals uitgeverijen en de muziekindustrie, op hun kop gezet. Hoe opereren organisaties succesvol in een dergelijke dynamische omgeving? Dit hoofdstuk zet uiteen wat het voor marketeers en organisaties betekent om data-gedreven te werken en wat dit vraagt van hun werkwijze, de organisatie, de cultuur en de mensen.

1.1 Een dynamische omgeving

De wereld waarin we leven is steeds veranderlijker. Dankzij internationalisering, globalisering en internet verspreiden nieuwe initiatieven, ideeën en producten zich met toenemende snelheid en schaal. We kunnen naar veel cijfers kijken, maar het meest tekenend is wellicht de adoptie van nieuwe technologieën. Deze adoptie verloopt met de jaren steeds sneller.



De snelheid van adoptie van nieuwe technologieën neemt toe (McGrath, 2013)

Niet alleen de snelheid van verandering neemt toe. Ook de onvoorspelbaarheid en complexiteit zorgen voor grote uitdagingen (Derksen & Oosterveer, 2021). Terroristische aanslagen en pandemieën staan al jaren als mogelijke risico's op de internationale veiligheidsagenda. Toch hebben de aanslagen op 11 september 2001 of de recente uitbraak van COVID-19 een impact op de samenleving die vooraf niet was voorzien. Nassim Taleb noemt deze gebeurtenissen *black swans* of zwarte zwanen (Taleb, 2007). Gebeurtenissen die zelden voorkomen, maar wel een enorme impact op de samenleving hebben. Let wel, het gaat niet om de gebeurtenis zelf, maar om de gevolgen van deze gebeurtenis. Volgens deskundigen neemt het aantal zwarte zwanen de komende decennia alleen maar toe omdat we als samenleving steeds meer met elkaar verbonden zijn en daarmee afhankelijker van elkaar zijn geworden. Gebeurtenissen zoals een terroristische aanslag of een pandemie hebben een domino-effect dat niet of nauwelijks is te voorspellen. Dat geldt ook voor ontwikkelingen als klimaatverandering of digitale transformatie die al wel op de radar van overheden en organisaties staan, maar waarvan de impact nog onduidelijk is. We leven in een VUCA-wereld, een snel veranderende wereld die zich kenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en complexiteit (Bennis & Nanus, 1985). VUCA staat voor *volatile* (snel veranderend), *uncertain* (onzeker), *complex* (complex) en *ambiguous* (vaag). VUCA geeft daarmee het belang aan van aanpassingsvermogen van zowel individuen als organisaties nu het steeds lastiger wordt om toekomstplannen in detail uit te werken.

Die toenemende veranderlijkheid heeft grote impact op bedrijven. In het boek *Built to Change* (Lawler & Worley, 2006) hebben de auteurs de lijst van de 1.000 grootste Amerikaanse bedrijven (Fortune 1000) geanalyseerd. Uit

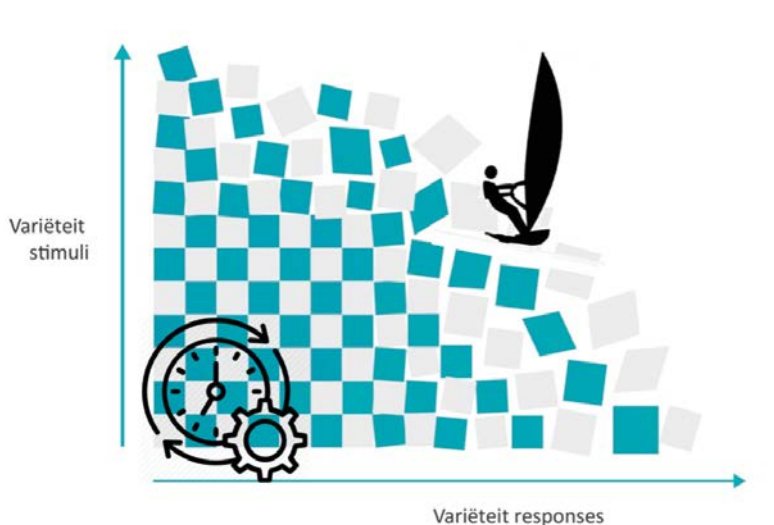
Black swans

VUCA

de analyse blijkt dat in de periode van 1973 tot 1983 in totaal 35 procent van de bedrijven in de top 20 nieuwkomers waren. In de daaropvolgende periode van tien jaar neemt dit aandeel toe tot 45 procent. Van 1993 tot 2003 stijgt dit percentage zelfs tot 60 procent. De wisseling van de wacht is groot en neemt dus steeds sneller toe. Gabriel Weinberg, de oprichter van zoekmachine DuckDuckGo, stelt in zijn blogpost 'Software is eating the Fortune 500' het volgende: 'We should eventually be seeing bigger companies form and rise faster and faster over time. Not only should they pick off huge incumbents, but they should also pick off each other in faster waves' (Weinberg, 2012).

Wat vraagt een dynamische wereld van en organisaties?

De systeemleer vertelt ons dat een levensvatbaar systeem zo georganiseerd moet zijn dat het voldoet aan de eisen van overleven in de veranderende omgeving (Beer, 1994). Een van de belangrijkste kenmerken van systemen die overleven, is dat ze aanpasbaar zijn. En in snel veranderende omgevingen ook snel aanpasbaar zijn. Beer baseerde zich daarbij op 'Ashby's law of requisite variety' oftewel de wet van vereiste verscheidenheid (Ashby, 1956).



Wet van Ashby (Derksen & Oosterveer, 2021)

Neem als voorbeeld de golfsurfer die minimaal evenveel bewegingen moet kunnen maken als er golfbewegingen zijn om te kunnen blijven staan. Daarmee is golfsurfen misschien wel een van de moeilijkste sporten die er bestaat. Het aantal golfbewegingen is immers oneindig. Belangrijke succesfactoren van golfsurfen zijn dan ook het analyseren van de weers- en wateromstandigheden en het kunnen 'lezen' van de golfbewegingen tijdens het surfen om daarop te kunnen anticiperen.

Dit stelt organisaties voor een grote uitdaging. In een VUCA-wereld is het niet meer voldoende om een structuur te hebben die is gebaseerd op kennis uit het verleden. Het is in toenemende mate van belang om snel te kunnen inspelen op de actualiteit. In succesvolle organisaties zoals Amazon, bol.com en Coolblue worden al veel langer géén beslissingen meer genomen op basis

van onderbuikgevoel, maar zijn keuzes en doelstellingen gebaseerd op data. Het zijn voorbeelden van data-gedreven organisaties die snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving. De steeds dynamischer omgeving vraagt dat organisaties zich een structuur en een bijbehorende cultuur aanmeten waarbij versnelde verandering de nieuwe norm is. Trendwatcher Sander Duivesteyn zegt zelfs: 'Het vraagt om een strategie, waarbij proeftuinen en pionieren om te kunnen innoveren de normaalste zaak van de wereld is. [...] Het is digitaal Darwinisme. Adapt or die!' (Duivesteyn, 2013).

1.2 De strategieparadox

Strategie

Strategie is de door een organisatie gekozen koers die is gericht op de verwezenlijking van haar doelstellingen, rekening houdend met de lange-termijnafstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving, en gericht op het creëren van superieure, duurzaam onderscheidende waarde voor afnemers en andere stakeholders. De strategie is de langetermijnkoers van een organisatie en heeft betrekking op een goede afstemming, oftewel 'fit', tussen de organisatie en haar omgeving (Frambach & Nijssen, 2017). Ironisch genoeg zijn het vaak de organisaties met een duidelijke visie en strategie die ook het meest vatbaar zijn voor fouten in de match tussen die strategie en de markt. Dit probleem wordt door strategieconsultant Michael Raynor de strategieparadox genoemd (Raynor, 2007). De belangrijkste oorzaak voor het falen van een strategie is, volgens Raynor, niet dat de strategie slecht is, maar dat het uitgangspunt van een goede strategie soms simpelweg niet het juiste blijkt te zijn. Een slechte strategie wordt gekenmerkt door een gebrek aan visie, afwezigheid van leiderschap en een slechte uitvoering. Een goede strategie wordt gekenmerkt door een duidelijke visie, daadkrachtig leiderschap en een gerichte uitvoering. Slechte strategieën resulteren in een matige uitkomst. Goede strategieën resulteren in een doorslaand succes of in een enorme mislukking. Welk van de twee het wordt, hangt helemaal af van het feit of de initiële visie juist blijkt of niet. Het is van tevoren onmogelijk te voorspellen wat de behoefte van consumenten zal worden of welke technologische ontwikkelingen de markt zullen bepalen.

Strategieparadox

1.3 Strategische flexibiliteit

De oplossing voor de strategieparadox is om te erkennen dat er limieten zijn aan wat voorspeld kan worden. Het is noodzakelijk om bij het maken van strategische plannen rekening te houden met die beperking, in het bijzonder met wat Raynor strategieonzekerheid noemt. Dit is de onzekerheid over de omgeving of markt, over ontwikkelingen in technologie of consumentengedrag.

1.3.1 Porter versus Mintzberg

Als het gaat over marketingstrategie, dan denken de meeste marketeers als eerste aan de naam van Michael Porter. Zijn theorieën over marketingstrategie hebben het vakgebied gevormd tot wat het nu is. Het gedachtegoed van Michael Porter kan worden beschouwd als dat van de meer weloverwogen strategie (Porter, 1996). Deze vorm van strategische planning maakte met name in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw furore, toen het verleden nog een goede indicator was voor de toekomst. In een steeds sneller veranderende wereld is dit type strategie steeds minder goed toepasbaar.

Weloverwogen strategie

Daartegenover staat het gedachtegoed van Henry Mintzberg. Zijn theorieën zijn niet nieuw; ze stammen uit 1985. In tegenstelling tot wat hij noemt de 'intended strategy', beschouwt Mintzberg strategie als iets wat constant in ontwikkeling is: 'emergent strategy' (Mintzberg et al., 1998). Volgens deze visie is strategie iets wat voortdurend moet worden aangepast doordat de voorgenomen strategie botst met de veranderende voorkeuren en gedragingen. Zoals Mintzberg het zelf omschrijft: 'Emergent strategy accepts that a realized strategy emerges over time as the initial intentions collide with, and accommodate to, a changing reality.' De term 'emergent' impliceert dat de organisatie leert wat werkt terwijl zij doet.

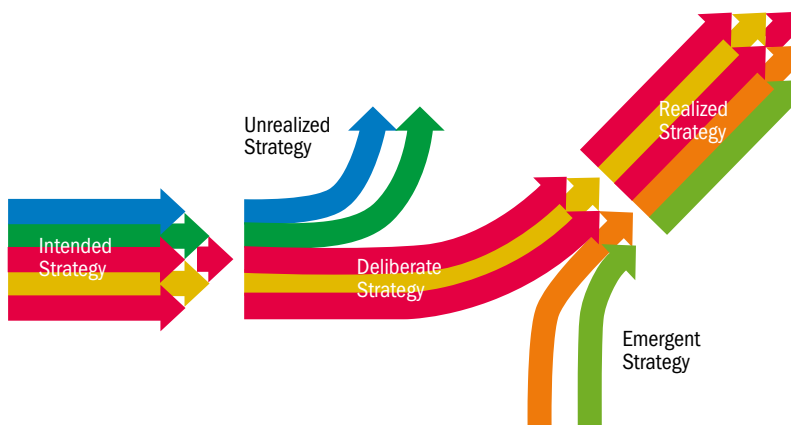
Emergent
strategy

1

1.3.2 Emergent strategy

Net als bij een 'intended strategy' maak je bij een 'emergent strategy' nog steeds plannen voor wat je wilt bereiken en op welke wijze. De 'emergent strategy' erkent echter dat we te maken hebben met strategische onzekerheid die we niet van tevoren kunnen voorspellen. De oplossing is om je strategie aan te passen aan de veranderende omgeving. Strategie is iets wat continu in ontwikkeling is. Door bewust je voelsprietten uit te steken en te scannen wat het effect is van je strategie in de markt, weet je welke delen van je strategie niet zijn gerealiseerd en welke wel. Bovendien onderzoek je welk deel het resultaat is van acties van anderen. Het resultaat van deze bevindingen vormt input voor een nieuwe strategie. Deze nieuwe strategie zal zich ook weer blijven ontwikkelen en zal deels bestaan uit van tevoren bedachte plannen en deels uit plannen die gaandeweg zijn ontstaan. Voor het voeren van een emergente strategie is het nog steeds noodzakelijk dat er een duidelijk strategisch plan wordt opgesteld, maar je onderkent ook dat je niet alles kunnen voorspellen. Een dergelijke strategie vraagt om het constant scannen van de omgeving om er zeker van te zijn dat de strategie nog matcht met de omgeving. Zo ontstaat er een organisatie die duurzaam kan omgaan met een veranderende wereld. Emergente strategie is zodoende veel meer exploratief en dynamisch dan traditionele strategische planning (Moore, 2011).

FIGUUR 1.1 De 'emergent strategy'



Bron: Mintzberg, Ghoshal & Quinn (1998)

1.4 Data-gedreven strategie

Om constant te leren van de dynamische omgeving is een lerende, data-gedreven organisatie nodig. Data-gedreven werken is per definitie een iteratief proces: je doet iets, analyseert en evalueert dit, je leert hiervan en zet het om in verbeteringen. Na elke cyclus ben je een stukje slimmer omdat je meer weet over wat werkt en wat niet. Inherent aan data-gedreven werken is dat je continu aan het leren bent van de omgeving. Op basis van deze feedback optimaliseer je en pas je je strategie dus continu aan. Onderzoek toont aan dat bedrijven die data-gedreven te werk gaan beter presteren dan bedrijven die dat niet doen (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Data-gedreven werken kan gedefinieerd worden als werken op basis van feedback van de omgeving. Die feedback wordt verzameld in de vorm van data, geanalyseerd naar informatie en samen met bestaande kennis op de juiste manier geïnterpreteerd naar bruikbare inzichten. Op basis van deze inzichten wordt een zo geïnformeerd mogelijk besluit genomen dat een hogere waarde heeft voor de omgeving. Het doel van data-gedreven werken is dus om meer doelgerichte en betere beslissingen te nemen op alle niveaus. De kwaliteit van de beslissingen is beter omdat ze gebaseerd worden op data en er continu getoetst wordt op basis van de gewenste uitkomst. Daarnaast resulteert data-gedreven werken in een grotere wendbaarheid. Je kunt sneller en beter inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving doordat analytics sneller inzicht geven in wat er gaat komen en de juiste informatie beschikbaar is op het juiste moment. Het is bovendien effectief omdat benodigde informatie beschikbaar is in de hele keten op het gewenste moment. Je wint ook aan efficiency doordat resultaten lagere kosten en een kortere doorlooptijd kennen, analytics gebruikt worden om bottlenecks in het proces te vinden, stappen te automatiseren en beslissingen te nemen op basis van data. Ten slotte zijn beslissingen transparant omdat herleidbaar is op basis waarvan een beslissing genomen is.

De principes van data-gedreven organisaties worden helder verwoord in *The lean startup* van Eric Ries. Het is geen nieuwe methode, maar vormt een synthese van bestaande concepten (Ries, 2011b). De naam is afgeleid van een van die concepten, namelijk *lean manufacturing*, het gestroomlijnde productieproces dat ontwikkeld is door Taiichi Ohno bij Toyota (Womack et al., 1990). Net als lean manufacturing heeft lean start-up als doel om de toegevoegde waarde te optimaliseren om zo de kans van slagen te vergroten. In deze visie is klantfeedback integraal onderdeel van productontwikkeling en zorgt dit ervoor dat de producent geen tijd investeert in *features* of diensten waar je klant geen behoefte aan heeft (Tam, 2010). Het proces met de klantfeedback vindt plaats aan de hand van 1) de juiste metrics en 2) een continu ontwikkelingsproces.

Omdat start-ups doorgaans niet de luxe hebben om de hele investering te laten afhangen van een productlancering, vereist de methodologie dat een nog niet afgerond product wordt opgeleverd; het zogeheten *minimum viable product*. Je verzamelt klantfeedback aan de hand van dit product en gebruikt de resultaten van de feedback om het product beter te laten aansluiten op de behoeften van de klant (Ries, 2011a). De methodologie verkiest experimenteren boven gedetailleerd plannen, klantfeedback boven intuïtie en iteratief design boven het traditionele 'big design up front'.

Lean start-up

Hoewel de methodologie nog maar een paar jaar oud is, worden concepten als 'minimum viable product' al veelvuldig toegepast in de start-upwereld. Ook wordt de methodologie al gedoceerd in onderwijsprogramma's en de professionele literatuur. Hoewel het van origine een methodologie voor start-ups is, passen inmiddels allerlei teams en bedrijven, van klein tot groot, deze methodologie toe. Door de principes van 'snel falen' en continu leren toe te passen, lukt het om als (grote) organisatie toch snel in te spelen op de markt en zodoende succesvol te zijn (Blank, 2013).

In de lean-methode staan drie belangrijke principes centraal. Een organisatie kan niet alles *plannen*, moet direct de *markt opzoeken* en moet *continu ontwikkelen*.

Er is een limiet aan wat je kunt plannen

Traditioneel is het eerste wat elke oprichter doet het schrijven van een ondernemingsplan: een statisch document dat beschrijft hoe groot de kans van slagen is, wat het probleem is en hoe het bedrijf voor de oplossing zorgt. Het plan beschrijft doorgaans voor de komende vijf jaar wat de inkomsten, winst en cashflow zullen bedragen. Een ondernemingsplan is in essentie het resultaat van onderzoek dat een ondernemer, van de wereld afgesloten achter een bureau, schrijft voordat hij zijn product maakt. De aanname hierbij is dat het mogelijk is om met het schrijven van een plan al goed in te kunnen schatten wat de kansen zijn en de ontwikkelingen die gaan komen. Wanneer een ondernemer een overtuigend bedrijfsplan heeft geschreven, weet hij geld bij investeerders los te peuteren waarmee hij daarna het product kan gaan produceren. Ontwikkelaars steken duizenden uren in het maken van het product, met weinig tot geen input van klanten. Pas nadat het product gelanceerd is en wordt verkocht, komt er feedback van klanten binnen. Bedrijfsplannen overleven vrijwel nooit de eerste contacten met klanten. Behalve potentiële investeerders is niemand geïnteresseerd in vijfjarenplannen om onbekende scenario's te voorspellen.

Ondernemers en marketeers die de lean-methode hanteren, accepteren dat alles wat ze hebben wanneer ze beginnen een set van aannames is, in plaats van dat ze maanden wijden aan plannen. In plaats van een ingewikkeld bedrijfsplan te schrijven, vatten zij hun aannames samen in een 'business model canvas' (Osterwalder, 2008). In de kern is dit canvas een diagram dat vertelt hoe het bedrijf waarde creëert voor zichzelf en zijn klanten. Het canvas licht op een A4'tje de negen belangrijkste bouwblokken uit van een bedrijf. Elk van de onderdelen bevat een serie hypotheses die het bedrijf moet testen.

Business model
canvas

De mode-industrie is een goed voorbeeld van een branche waarin trends en het voorspellen ervan belangrijk zijn. Leidende merken proberen continu de laatste trends voor te zijn. In welke mate hun voorspellingen uitkomen, is maar de vraag; ze worden er niet vaak op gecontroleerd. En achteraf is het altijd gemakkelijk praten. Een uitzondering op deze modebedrijven vormt Zara. Het Spaanse modebedrijf erkent dat het geen idee heeft wat de volgende trend zal zijn. In plaats daarvan hanteert het een - zoals zij het zelf noemen - 'measure & react'-strategie (Ferdows et al., 2004). Zara stuurt vertegenwoordigers naar stad- en winkelcentra om te zien wat mensen op dat moment dragen, om met behulp van die data te brainstormen wat mogelijk zal aanslaan. Op basis daarvan creëren ontwerpers een breed aanbod van stijlen, stoffen en kleuren. Alle kledingstukken worden in kleine *batches* geproduceerd en vervolgens naar de

winkels verstuurd. Bij die winkels wordt gemeten wat goed verkoopt en wat niet. De modeketen heeft een flexibele productie en distributie, zodat ze snel kunnen inspelen op het resultaat van de verkoopdata. Slecht presterende lijnen worden gestopt en van de succesvolle lijnen wordt de productie opgeschaald. De optimalisatie van de productie- en marketingketen heeft ervoor gezorgd dat het Zara lukt om producten binnen twee weken vanaf het ontwerp in de schappen te krijgen.

FIGUUR 1.2 Business model canvas

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	For whom are we most important customers? What are the customer archetypes?
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?		Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which one are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

Dankzij het feit dat er steeds meer en sneller data beschikbaar zijn, kun je ook steeds sneller inzicht krijgen in hoe er op het productaanbod of de

marketinginspanningen wordt gereageerd. Door bijvoorbeeld socialmedia-data te verzamelen, geven socialmediamonitoringstools (zie subparagraaf 2.6.11) realtime inzicht in de interesses, zorgen en intenties van internetgebruikers. Door diensten al vroeg in een bèta, een publieke testversie, uit te brengen, kijken bedrijven als Google wat de reactie is van de gebruikers en bestuderen zij hoe mensen het product gebruiken. De uitkomst helpt hen al in een vroeg stadium vast te stellen hoe groot het animo is. Deze informatie geeft ook sturing aan de richting waarin het product verder ontwikkeld gaat worden (zie ook het voorbeeld van Groupon onder 'Direct de markt opzoeken').

Bèta

Met de toegenomen mogelijkheden om de effecten van de marketingstrategie te meten, kunnen bedrijven hun conventionele benadering van planning loslaten. In plaats van voorspellen hoe mensen zich gaan gedragen en hoe consumenten zullen reageren op een advertentie of product, kun je direct meten hoe consumenten reageren op een groot aantal variaties en kun je daarop inspelen. Met andere woorden: de verschuiving van 'voorspellen en controleren' naar 'meten en reageren' is niet alleen technisch van aard, maar ook psychologisch. Bedrijven zouden niet langer moeten vertrouwen op hun capaciteit om de toekomst te voorspellen, maar moeten openstaan voor een proces dat de toekomst ontdekt (Watts & Hasker, 2006).

Direct de markt opzoeken

Als tweede principe van de lean-methode hanteren start-ups een 'get out of the building'-benadering. Hypotheses worden al vroeg in het proces getest onder de klanten. Ze vragen potentiële gebruikers, kopers en partners naar feedback over alle elementen van het businessmodel, waaronder product, prijs, distributiekanaal en klantacquisitiestrategieën. De nadruk ligt op flexibiliteit en snelheid: start-ups ontwikkelen snel een minimum viable product (MVP) en genereren daarmee onmiddellijk data en klantfeedback over hun idee.

Een MVP is de minimale versie van een product waarmee maximaal geleerd kan worden van klantfeedback. Op basis van de verkregen data wordt het product verbeterd. Dit is een continue cyclus en het ontwikkeltraject bestaat uit meerdere cycli. Bij elke nieuwe cyclus wordt het product met kleine verbeteringen (iteraties) aangescherpt of wordt besloten om een idee te 'pivotten'. Een pivot is een gestructureerde koerswijziging om een nieuwe hypothese over het product of de strategie te testen in het geval dat een kleine aanpassing niet voldoende zal zijn voor succes (Blank & Dorf,

Minimum viable product

Pivot

MVP in de praktijk: Zappos

Het doel van een MVP is om hypothesen te testen en zo vroeg mogelijk te beginnen met het leren van hoe een product of dienst door de markt wordt ontvangen. Zo wilde Nick Swinmurn, de oprichter van Zappos, testen of klanten bereid waren om online schoenen te kopen. In plaats van een website te bouwen en een groot aanbod van schoenen te ontwikkelen, benaderde Swinmurn een

lokale schoenenwinkel, nam foto's van diens aanbod en publiceerde die foto's online. Hij kocht de schoenen voor de winkelprijs en verscheepte ze vervolgens naar de klant. Zo wist hij al in een vroeg stadium dat er inderdaad vraag was vanuit de markt. Zappos zou uiteindelijk uitgroeien tot een online retailer met een miljard dollar omzet.

2012). Een voorbeeld van een bedrijf dat een pivot heeft ondergaan, is Groupon. Toen het bedrijf startte was het een online platform voor activisme, genaamd The Point (Penenberg, 2011). Gebruikers konden er protesten organiseren, maar die gingen pas door bij een minimumaantal aanmeldingen. De oprichters werkten er een jaar aan, zonder significant succes. Daarop startten de oprichters een blog en lanceerde de eerste couponpromotie voor een pizzeria. Hoewel er maar twintig coupons werden ingewisseld, zagen de oprichters de potentie van het concept. Drie jaar later was Groupon honderden miljoenen euro's waard.

Internet als speeltuin voor testen

Het starten van nieuwe ideeën is steeds gemakkelijker geworden voor start-ups en bestaande organisaties. Tijdens de internetzeepbel aan het begin van deze eeuw opereerden veel start-ups nog in 'stealth mode' (onzichtbaarheid) om zich te verbergen voor potentiële concurrentie. Dit zorgde ervoor dat prototypes pas tijdens bètatesten aan klanten werden getoond. Bij de lean-methodologie weegt klantfeedback echter zwaarder dan het geheim blijven van het idee. In het verleden was kennis veel moeilijker toegankelijk, maar dankzij het internet is er een zee aan informatie beschikbaar voor iedereen met een internetverbinding.

Kosten speelden tot voor kort ook een grotere rol. Zo waren de kosten voor het verkrijgen van de eerste klant veel hoger, om nog maar niet te spreken over de kosten bij falen. Ook lange ontwikkelcycli vormden een belangrijke barrière. De lean-methode reduceert de kosten en het aantal ontwikkelcycli, en helpt sneller en goedkoper producten te lanceren die klanten echt willen. Het internet met zijn vele diensten als GitHub en goedkope webhosting, maakt dat de kosten voor het ontwikkelen van softwareproducten sterk zijn gedaald.

Ook fysieke producten konden enkele jaren geleden minder snel ontwikkeld worden. Tegenwoordig hoeven bedrijven niet meer zelf een fabriek te bouwen, omdat buitenlandse fabrieken gemakkelijk in te zetten zijn. Een voorbeeld daarbij is Roominate, een start-up die meisjes wil inspireren en interesseren in een carrière in de wetenschap, technologie, engineering of wiskunde (Blank, 2013); na diverse testen en design-iteraties voor een 'technisch poppenhuis' stuurde Roominate de specificaties naar China en drie weken later was het eerste product er.

Het internet is met zijn lage ontwikkelkosten, grote gebruikersaantallen en korte feedbackcycli dé plek voor het testen van een nieuw idee. Voordat Yahoo in 2009 haar nieuwe homepage uitrolde, had ze maandenlang elk element van het nieuwe ontwerp getest. Met 100 miljoen mensen die Yahoo als homepage hadden ingesteld, was de webpagina een belangrijke verkeersbron voor de diensten van de internetgigant (Helft, 2008). Tijdens de testperiode kreeg telkens een klein, willekeurig deel van de bezoekers een nieuw element te zien. Een combinatie van gebruikersfeedback en analytics (zie subparagraaf 2.6.15) werd gebruikt om de betrokkenheid en interactie te meten en af te zetten tegen die elementen bij de bezoekers van de reguliere website. Aan de hand van de resultaten besloot Yahoo of het nieuwe element een positief effect had en mocht blijven.

Iedereen helpt mee optimaliseren

Het realtime testen van designelementen wordt inmiddels door veel bedrijven toegepast. Vanuit dit perspectief zou je het hele internet kunnen zien als een platform voor 'crowdsourcing' (het consulteren van de massa),

waarbij internetgebruikers via zoekopdrachten, het lezen van nieuws, online winkelen en vele andere internetactiviteiten constant ongemerkt meehelpen om te bepalen wat 'werkt'. Door Facebook te gebruiken, profiteren gebruikers van de werking van het algoritme en tegelijkertijd leveren ze input die Facebook helpt te bepalen welke content wel in de smaak valt en welke niet. Door websites te bezoeken doen gebruikers mee in A/B- en multivariatietesten die de websites helpen om het design te optimaliseren. Crowdfundingplatformen als Kickstarter zijn plekken waar ondernemers investeringen hopen te verzamelen, maar het is voor hen tegelijkertijd een test – vaak nog vóór het ontwikkelen van een product – om te kijken of er vraag is naar het product. Neem Myo, een gadget waarmee apparaten aangestuurd kunnen worden door bewegingen met de arm en hand te maken. Na in eerste instantie met eigen geld en dat van familieleden te hebben gewerkt, maakte het bedrijf het mogelijk om een pre-order te plaatsen voor de gadget via zijn website. Daarmee verzamelde het binnen enkele weken miljoenen dollars (Rakesh, 2013). Hierdoor konden de oprichters het product doorontwikkelen om het uiteindelijk anderhalf jaar later op de markt te kunnen brengen.

Continue ontwikkeling

Als derde principe werken lean start-ups met continue ontwikkelingscycli. Anders dan een jarenlang productontwikkelingsproces waarbij de onderneming denkt de behoeften en problemen van klanten te kennen, elimineert de lean-methode verspilling van tijd en resources door producten iteratief (herhalend) en incrementeel (toenemend) te ontwikkelen. Het optimaliseren van de effectiviteit van de marketinginspanningen aan de hand van de strategie en doelstellingen op basis van inzichten vanuit analytics, is een continu proces. Na elke cyclus ben je een stukje slimmer omdat je meer weet over wat werkt en wat niet. Dit wordt mooi gevisualiseerd in het PDCA-model (Plan, Do, Check & Act). Het model is ontwikkeld door William Edwards Deming, die wordt beschouwd als de vader van de moderne kwaliteitscontrole. Daarom wordt het ook wel de Deming-cirkel genoemd (Aguayo, 1990). Deming was met zijn gedachtegoed de grondlegger van optimalisatiemethodieken zoals six sigma en lean.

1.5 Ingrediënten voor een data-gedreven organisatie

Het is duidelijk dat de veranderlijke omgeving vraagt om data-gedreven organisaties. In dit hoofdstuk heb ik besproken wat dat betekent voor de strategie van een organisatie. Maar met alleen een strategie ben je er als organisatie nog niet. Om constant te leren van de dynamische omgeving is een lerende, data-gedreven organisatie nodig. Data-gedreven werken is per definitie een iteratief proces: je doet iets, analyseert en evalueert dit, je leert hiervan en zet het om in verbeteringen. Dat vraagt om een andere werkwijze. Het heeft ook grote gevolgen voor de organisatie, met name voor de organisatiecultuur. Als organisatie moet je over een cultuur beschikken die een data-gedreven werkwijze faciliteert en stimuleert. Veel bedrijven die data-gedreven willen worden, investeren veel in technologie. Technologie is erg belangrijk, maar niet afdoende. Het is niet voor iedereen weggelegd om in een data-gedreven organisatie te werken. Daarom is het belangrijk om erbij stil te staan dat data-gedreven marketing om een nieuwe mindset en vaardigheden vraagt. Tot slot is er uiteraard kennis nodig over data en data-gedreven marketing.

TABEL 1.1 De ingrediënten voor een data-gedreven organisatie

Data-gedreven marketing		
1	Strategie	Een data-gedreven strategie
2	Proces	Continu leren en optimaliseren
3	Organisatie	Op weg naar een data-gedreven organisatie
4	Cultuur	Een data-gedreven organisatiecultuur
5	Mensen	De juiste mindset en skills
6	Kennis	Strategie, dataverzameling, privacy, metrics, analyse, communicatie, optimalisatie, big data

De noodzakelijke ingrediënten voor een data-gedreven organisatie zijn in tabel 1.1 samengevat. In de hiernavolgende paragrafen worden deze onderwerpen behandeld.

1.6 Proces

Data-gedreven werken heeft in het bijzonder grote gevolgen voor het marketingproces. Om constant te leren van de dynamische omgeving is een lerende, data-gedreven werkwijze nodig. Data-gedreven werken is per definitie een iteratief proces: je doet iets, analyseert en evalueert dit, je leert hiervan en zet het om in verbeteringen. Dit wordt gevisualiseerd in de PEACO-cirkel, een op marketing toegepast model voor data-gedreven werken dat zijn oorsprong vindt in de Deming-cirkel.

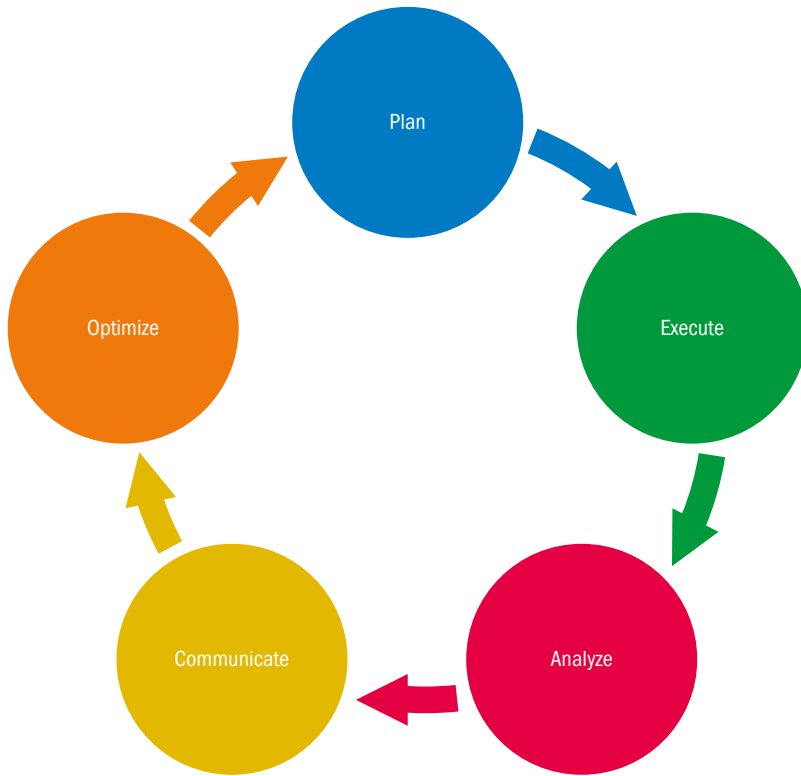
1.6.1 De PEACO-cirkel

PEACO-cirkel

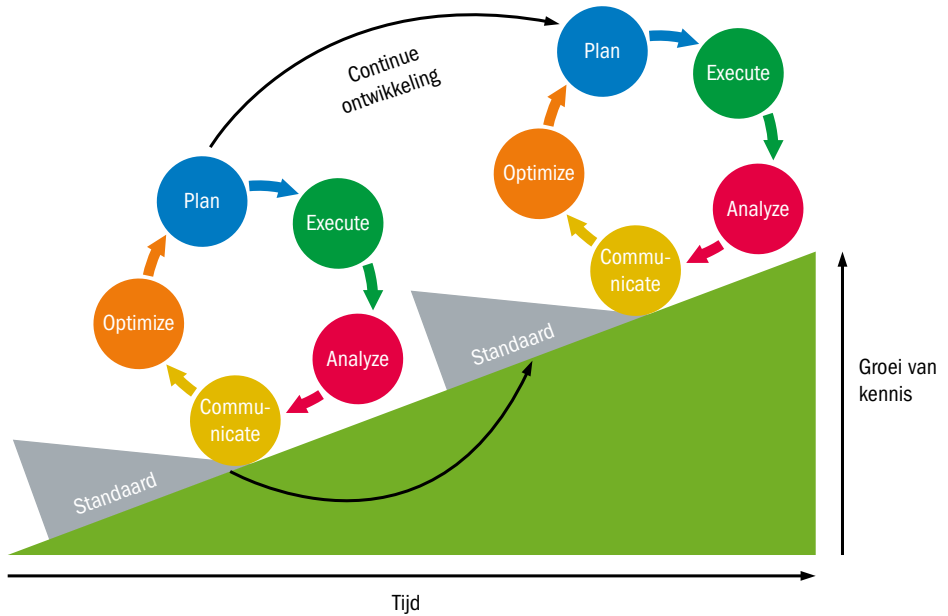
De PEACO-cirkel is een krachtige methode om de prestaties van een organisatie data-gedreven te verbeteren. Door de cirkel regelmatig te doorlopen met de juiste data en metrics, en de resultaten toe te passen, ontstaat een lerende organisatie. Bij continue optimalisatie werk je voortdurend aan het verkrijgen van meer kennis over klantgedrag en aan toepassing hiervan in de organisatie. Niet de onderbuik of de waan van de dag regeert, maar de kennis over de gebruiker. Wanneer je werkt met deze cyclus is het direct duidelijk hoe belangrijk data en de juiste metrics zijn. Data is integraal onderdeel van het ontwikkelproces. Daarbij is het heel belangrijk dat je weet wát je wilt meten (beslissingen of gedrag), hoe je dat gaat meten (dataverzamelmethode) en op basis waarvan je het resultaat beoordeelt (de juiste metric). Alleen relevante metrics leiden tot geïnformeerde beslissingen.

Iteraties (herhalingen) vormen een belangrijk concept in het model. Elke keer wanneer je het model doorloopt – dat wil zeggen: elke keer dat je plannen maakt, het resultaat meet en dat vertaalt naar inzichten en vervolgens naar optimalisaties – ben je een stukje wijzer dan je was voordat je eraan begon. Daarna begin je weer aan een nieuwe cyclus van het model. Je leert, zorgt dat er een nieuwe standaard wordt gecreëerd en gaat weer verder met leren. Zo zorg je voor continue optimalisatie. Nieuwe ‘learnings’ worden mogelijk gemaakt door datgene wat je eerder hebt verbeterd en geoptimaliseerd. Zo is wat je leert steeds bepalender.

FIGUUR 1.3 De PEACO-cirkel



FIGUUR 1.4 De groei van kennis



De benadering met de continue optimalisatie is gebaseerd op de overtuiging dat kennis en vaardigheden gelimiteerd zijn, maar steeds beter worden. Vooral aan het begin van een project is veel informatie nog niet beschikbaar. De PEACO-methode zorgt voor data om de hypotheses te bekrachtigen of ontcrachten en de kennis te vergroten. De methode zet zich af tegen het principe dat iets in één keer perfect neergezet kan worden; dat kost waardevolle tijd en bovendien loopt de organisatie het risico op 'analysis paralysis' (Silver & Hecker, 1970). Deze term wordt gebruikt om aan te geven dat als je wacht tot het moment dat je een probleem volledig juist kunt oplossen, je nooit tot een oplossing zult komen. In plaats daarvan is het beter om voor 'redelijk goed' te gaan en vanuit daar te experimenteren om kennis te vergaren.

De PEACO-cirkel bestaat uit de volgende vijf stappen:

- 1 *Plan*. Je bepaalt wat het doel is van je marketingstrategie/marketingplannen en welke invulling je geeft aan je marketingmiddelen.
- 2 *Execute*. Je voert je marketingstrategie/marketingplannen uit.
- 3 *Analyze*. Je meet het resultaat en toetst dat aan de vastgestelde doelen.
- 4 *Communicate*. Je communiceert de inzichten van de analyse met anderen.
- 5 *Optimize*. Je optimaliseert aan de hand van de opgedane inzichten.

1 Plan

Strategie geeft een organisatie richting en vertelt 'hoe' de organisatie haar doelen gaat bereiken. De marketingstrategie is afgeleid van de bedrijfsstrategie en beschrijft hoe marketing bijdraagt aan het realiseren van de bedrijfsstrategie. Je bepaalt welke marketingmiddelen je gaat inzetten en met welk doel.

Naast dat je je marketinginzet bepaalt, bepaal je ook hoe je meetbaar maakt of je marketinginzet succesvol is of niet. Het lijkt misschien 'plain obvious', maar deze stap wordt vaak maar half gedaan of zelfs overgeslagen. En dat terwijl het succes van je strategie juist afhangt van hoe je dat succes definieert en hoe (of waaraan) je dit succes kunt aflezen. Metrics hebben hierbij een centrale rol; dat zijn immers de criteria op basis waarvan je de inspanningen gaat beoordelen en bijsturen. Dit dwingt je om het precieze doel van een campagne scherp te krijgen. Op welke fase in de klantreis richt een campagne zich? Hoe kan en mag het succes van deze campagne worden beoordeeld?

Analytics draait om het vinden van antwoorden: over het effect van je marketing en over de bedrijfsprestaties. Goede analytics en goede data beginnen met het stellen van de goede vragen. Daarbij is het belangrijk om te beginnen bij de vragen waar je echt een antwoord op wilt. Begin vooral niet bij vragen vanuit je data, zoals: wat is de ratio van x of hoe vaak komt y voor. Begin liever bij vragen die écht belangrijk zijn: wat willen we dit jaar bereiken? Wat is het doel van deze campagne? Wat moet deze campagne opbrengen voor het bedrijf?

Goede metrics brengen zodoende ook focus aan op datgene wat je uiteindelijk nastreeft met de inzet van je marketingmiddelen. Daarom is het belangrijk dat je geen waslijst aan metrics opstelt, maar dat je een klein aantal

écht belangrijke metrics hanteert: de key performance indicators (KPI's). Je wilt dat iedereen in het bedrijf deze kerncijfers kan onthouden. Ze moeten bij iedereen 'top of mind' zijn. Deze paar metrics, die er echt toe doen, worden ook wel de 'critical few' genoemd. Het focussen op een beperkt aantal KPI's is ook logisch uit strategisch oogpunt, want een organisatie kan niet meer dan een paar KPI's echt beïnvloeden.

Het focussen op een beperkte set KPI's betekent overigens niet dat er in de organisatie geen andere metrics gemonitord worden. Per kanaal of campagne kunnen er allerlei operationele metrics worden gebruikt die nodig zijn om op te sturen. Meer over het opstellen van metrics lees je in hoofdstuk 3.

Het PEACO-model is behalve op strategisch niveau ook op meer praktisch niveau inzetbaar. Je kunt het ook toepassen op bijvoorbeeld campagne- of kanaalniveau. Als je een data-gedreven werkwijze wilt introduceren, dan is het inzetten op strategisch niveau vaak een grote stap en is het haalbaarder om het eerst toe te passen op een praktischer niveau. Pas de data-gedreven werkwijze toe om bijvoorbeeld het engagement van je Facebookpagina te vergroten, of om de vindbaarheid van je website te verbeteren. Wanneer je het model helemaal doorloopt, leer je steeds meer, pas je verbeteringen toe en zorg je voor een betere performance. Hiermee doe je voor jezelf ervaring op en creëer je richting je collega's en manager draagkracht, zodat je daarna je data-gedreven werkwijze kunt opschalen.

2 Execute

De volgende stap in het PEACO-model is de execute-fase. Hier wordt de marketingstrategie of campagne daadwerkelijk uitgevoerd. Om te zorgen dat we straks beschikken over de juiste data, begint deze fase met het implementeren van de metingen. Hieronder valt het opzetten van alle benodigde metingen en dataverzameling, ongeacht de methode van analyse. De execute-fase begint idealiter dus voordat een campagne (of bedrijfsproces) zelf van start gaat en loopt door tot het einde van de campagne of het proces. Het einddoel van de execute-fase is om zo kort mogelijk na het einde van de campagne alle bij de planningsfase geformuleerde, gewenste data beschikbaar te hebben.

3 Analyze

De verworven data vormt de input voor de analysefase. In deze fase is het doel de strategie of campagne objectief te beoordelen aan de hand van de vastgelegde metrics en vragen. Deze rapportage is altijd het eerste onderdeel van de analysefase. De opgeleverde rapportages vormen vaak ook een beginpunt voor verdere analyses.

De analysefase is bij uitstek het moment om op zoek te gaan naar verklaringen van de gerapporteerde uitkomsten. Waarom presteert een campagne beter of minder dan verwacht? Welk verschil zat er tussen de verzonden en de ontvangen boodschap? En hoe kwam dit? Idealiter is de analysefase het moment waarop kwalitatieve en kwantitatieve data samenkomen.

Naast de eerdergenoemde rapportage- en verklaringsfunctie is er in de analysefase ook ruimte voor het ontdekken van extra inzichten die niet

vooraf zijn vastgelegd. Soms lijkt er zich tijdens een campagne al een patroon af te tekenen. Dergelijke patronen kunnen in de analysefase definitief worden blootgelegd. Het beoogde resultaat van de analysefase is een concrete conclusie, die kan worden vertaald naar acties in de actiefase.

De uitkomst van deze fase is daarmee een rapportage van de resultaten, aangevuld met verklaringen. Deze zet je vervolgens om naar concrete 'learnings' of 'insights', datgene wat je geleerd hebt van de resultaten. Deze learnings zijn input voor het toepassen van verbeteringen.

4 Communicate

Digital analytics eindigt niet met het verzamelen van de data. Het vinden van inzichten uit data leidt niet noodzakelijk tot verbetering. De mate van succes hangt af van het vermogen om de resultaten over te brengen aan degene die de beslissingen neemt. Neem het verhaal van Gregor Mendel. Hoewel hij het concept van genetische erfelijkheid ontdekte, werden zijn ideeën tijdens zijn leven niet toegepast omdat hij zijn bevindingen alleen publiceerde in een obscuur wetenschappelijk tijdschrift en een aantal kopieën stuurde aan andere wetenschappers, waaronder Darwin. Hoewel hij zijn baanbrekende experimenten al in de negentiende eeuw uitvoerde, werd het belang van die experimenten pas in de twintigste eeuw ingezien. De les is hier: als je een decennium besteedt aan een onderzoeksproject, stop dan ook tijd en moeite in het verspreiden van de resultaten.

In de communicate-fase is het zaak om de uitkomsten en learnings van de analyse om te zetten in concrete acties en deze kenbaar te maken. Als bekend is dat een campagne wel of niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd en hoe dat kwam, dan kan (lees: moet) hier iets mee worden gedaan.

Als er bijvoorbeeld te weinig exposure is geweest om nieuwe klanten binnen te halen, kun je ervoor kiezen om de campagneduur te verlengen, door bijvoorbeeld het budget anders in te zetten of het gebruik van kanalen in de mediamix anders te verdelen. Dit werkt natuurlijk ook andersom: als een campagne beter presteert dan verwacht, kan er misschien wel extra budget vrijgemaakt worden om het succes nog verder te vergroten. Of misschien gaat de campagne ten onder aan zijn eigen succes: als het gepromote product is uitverkocht, moet de campagne misschien wel eerder stopgezet worden.

De communicate-fase is misschien wel de belangrijkste fase als het erom gaat de meerwaarde van analytics voor een bedrijf of campagne te bewijzen. In deze fase zorg je ervoor dat analytics output oplevert die aanzet tot actie. Niemand zit op gewoon wat cijfertjes te wachten. Je wilt horen wat deze cijfers betekenen, wat je ermee kunt en ermee moet. Als het analytics-proces goed staat, neemt deze fase het grootste deel van de tijd in beslag. Dit is waar optimalisatie van een campagne (en een bedrijf) begint.

5 Optimize

Leren is alleen zinvol als je de kennis ook in de praktijk kunt brengen. Dat is waar het in dit stadium om gaat. De optimize-fase is de fase waarin de opgeleverde lijst met mogelijkheden uiteindelijk wordt gewogen, vastgesteld en

doorgevoerd. Soms betekent dit kleine wijzigingen in de campagne, soms betekent dit dat er rigoureuze besluiten worden genomen. Ofwel: kan er worden bijgestuurd of moet de campagne worden stopgezet?

Als die keuze is gemaakt, wordt daarmee direct een nieuwe plan-fase gestart. De genomen actie zal namelijk een bepaald resultaat hebben en dus moeten de doelstellingen, de metingen en de meetmethoden opnieuw worden bekeken. Dit is waarom het PEACO-model een iteratief model is.

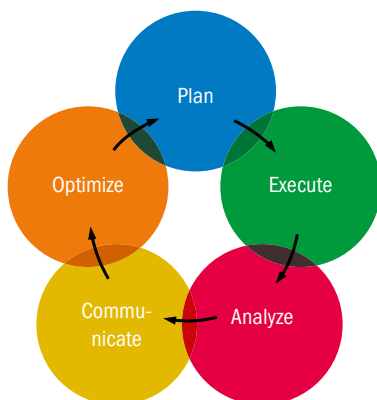
Vervlechting

In theorie laten de verschillende fasen zich gemakkelijk scheiden. In de praktijk is dit vaak minder gemakkelijk. De duur van de fasen is soms maar erg kort en vooral de analysefase loopt vaak gemakkelijk over in de communicate- en optimize-fase. Ook is het soms verleidelijk om vanuit de analysefase al direct door te pakken naar de optimize-fase vanuit campagne-monitoring. Een mogelijke oplossing om dit soort verwarring te voorkomen is door extra focus te leggen op de plan-fase. Denk bijvoorbeeld na over de waarde en betrouwbaarheid van de gebruikte metrics.

Bij sommige methodes zijn de fasen van zichzelf vervlochten. Zo is het bij A/B-testen (experimenten waarbij je gelijktijdig de helft van de deelnemers in het experiment de (normale) A-ervaring geeft en de andere helft van de bezoekers de (nieuwe) B-ervaring) in e-mailmarketing gebruikelijk dat een bepaald percentage (bijvoorbeeld 40 procent) van de doelgroep de testgroep is. De variant die onder die doelgroep de A/B-test wint, wordt vervolgens aan de rest van de doelgroep verzonden. De analyse wordt hier dus direct, automatisch, opgevolgd door optimalisatie op basis van vooraf vastgestelde criteria.

De toenemende snelheid van data maakt eveneens dat fasen in toenemende mate in elkaar overvloeien – helemaal wanneer je kunt beschikken over realtime data. Op het moment dat je Facebookadvertentie live gaat, stroomt er data binnen over hoe je advertentie presteert. Je kunt deze informatie vrijwel direct gebruiken om van te leren en op basis daarvan je advertentiecampagne te optimaliseren.

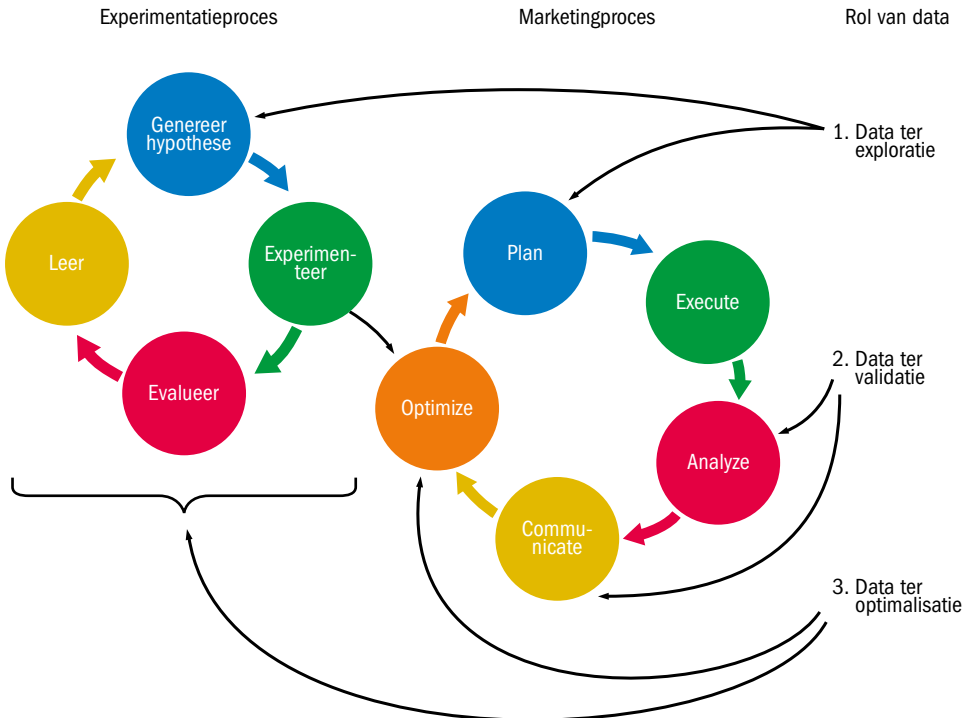
FIGUUR 1.5 Vervlechting



1.6.2 Framework voor data-gedreven marketing

Wat betekent dit nu praktisch voor hoe je als data-gedreven marketeer te werk gaat? Het framework voor data-gedreven marketing vat in één visualisatie samen hoe je als marketeer te werk gaat als je data-gedreven bent. Het framework is gevisualiseerd in figuur 1.6. Het framework toont twee processen: een marketing- en een experimentatieproces. Daarnaast laat het in deze processen zien wat de rol van data is. Hierbij maken we onderscheid tussen data ter exploratie, validatie en optimalisatie.

FIGUUR 1.6 Framework voor data-gedreven marketing



In het framework wordt onderscheid gemaakt tussen twee processen:

- 1 het marketingproces
- 2 het experimentatieproces

1 Het marketingproces

Het op een data-gedreven werkwijze vormgeven en uitvoeren van de marketinginspanningen volgens het PEACO-model begint met het opstellen van een marketingplan dat gevoed wordt door inzichten uit data zoals (markt)onderzoek en analytics. De rol van data is exploratie en onderzoek. Het krijgen van inzicht in de klant en de klantreis, waar je vervolgens het marketingplan op baseert. Wanneer het marketingplan 'goed genoeg' is, ga je over tot uitvoeren ervan. Wanneer de eerste resultaten binnendruppelen, ga je over tot het analyseren van de resultaten. De rol van data is hierbij validatie: het valideren van de resultaten van de marketinginspanningen. Die

resultaten geven je inzichten en die moet je kunnen communiceren met collega's of managers om te zorgen voor verandering. De nieuwe inzichten geven input om het marketingplan te verbeteren. Net als bij het experimentatieproces is de rol van data hier dat het wordt ingezet ter optimalisatie.

2 Het experimentatieproces

Naast het marketingproces kent de data-gedreven marketeer een tweede proces dat gericht is op het toepassen van experimenten. Een doorsnee data-gedreven organisatie neemt voor een cyclus van dit proces vaak een kwartaal de tijd. Deze experimenten vragen om een eigen proces buiten het marketingproces om succesvol te worden uitgevoerd. Het proces start met het genereren van hypothesen. Dit wordt gevoed door de data over de klant en klantreis. Een voorbeeld van een hypothese is 'de conversie van de oproep tot het verlengen van het abonnement kan worden verhoogd door in te spelen op "loss aversion"'. Dit wordt vervolgens omgezet naar een concreet experiment. In dit geval wordt een A/B-test opgezet met een 'uitdager' van de bestaande e-mail waarin een beroep wordt gedaan op de voordelen die je verliest als je niet verlengt. Vervolgens wordt het experiment uitgevoerd en worden de resultaten geëvalueerd. Is er een significante verbetering gevonden, dan kan deze worden doorgevoerd.

1.6.3 De rol van data in marketing

De rol van data binnen marketing heeft zich het afgelopen decennium enorm ontwikkeld. Het deelgebied dat zich binnen marketing bezighield met data werd 'web analytics' genoemd. Zo omschreef ik tien jaar geleden web-analytics als: 'het meten, verzamelen, analyseren en rapporteren van internet-data om je online activiteiten te optimaliseren' (Oosterveer, 2012b). Het veld heeft zich sindsdien enorm ontwikkeld, zowel qua rol als qua scope. Data is geen specialisatie voor webanalisten meer, elke marketeer heeft inherent te maken met data. Daar waar de webanalist nog voornamelijk gericht was op de eigen website (vandaar webanalytics), kun je als marketeer nu voor elk marketingmiddel dat je inzet leren en optimaliseren op basis van data.

Daarnaast is data geëvolueerd van 'meten van' naar een onmisbare en inherent vervlochten rol in het marketingproces. We kunnen drie rollen van data voor marketeers onderscheiden:

- 1 data ter exploratie
- 2 data ter validatie
- 3 data ter optimalisatie

1 Data ter exploratie

Elk marketingplan, of het nu een online marketingplan of een operationeel marketingplan is, start na het strategisch kader met een analyse van de eigen performance en de klant en klantreis (NIMA, 2022). Logisch, want voordat je bedenkt wat je gaat doen, is het eerst noodzakelijk dat je de klant tot op het bot begrijpt. Door onderzoek te doen, breng je in kaart wie de klant is en hoe hij zich oriënteert en analyseer je hoe de organisatie nu presteert. Daarvoor heb je een palet aan dataverzamelmethode tot je beschikking, van klantinterviews tot webanalytics-pakketten en eyetracking. Welke methode je gebruikt, hangt af van wat je wilt weten. In hoofdstuk 2 komt dit uitgebreid aan bod. Wanneer je data verzamelt, opslaat en toepast, is het van belang dat je van tevoren goed nadenkt hoe je dat op een verantwoorde en veilige wijze doet, zodat het de privacy van mensen van wie je data verzamelt niet schaadt. Daarom gaat het boek in hoofdstuk 3 in op privacy.

2 Data ter validatie

De tweede rol van data die we kunnen onderscheiden is die van het valideren van de prestaties. Dit is de hoeksteen van data-gedreven marketing. Met een data-gedreven werkwijze valideer je continu hoe je marketing-inspanningen presteren. De learnings die je daarbij opdoet, zet je om in verbeteringen. Zodoende ontwikkel je kennis over wat goed werkt en verbeter je continu je marketingperformance. Een centrale rol hierbij is weggelegd voor metrics; dat zijn de indicatoren aan de hand waarvan je bepaalt hoe het ervoor staat. Goede metrics, die een afspiegeling zijn van wat je wilt bereiken, zijn dus van essentieel belang. In hoofdstuk 4 gaat het boek uitgebreid in op de rol van metrics en hoe je goede metrics kiest. Het analyseren van die metrics vraagt om analysevaardigheden. Met enige kennis van statistiek ben je bovendien beter in staat om goede beoordelingen te doen. Deze onderwerpen komen aan bod in hoofdstuk 5. Naast analysevaardigheden gaat dat hoofdstuk ook in op 'zachte' vaardigheden. In de praktijk zijn deze vaardigheden minstens zo belangrijk om succesvol beslissingen te maken op basis van data. Al heb je goede analyses gedaan en deze omgezet naar learnings, wanneer je inzichten niet kunt overbrengen aan anderen kunnen je goedbedoelde inspanningen alsnog stranden. Vandaar dat het belangrijk is om kennis te hebben van hoe je data goed kunt communiceren. Dit staat centraal in hoofdstuk 6.

3 Data ter optimalisatie

Bij data ter validatie richten we ons voornamelijk op het beoordelen en analyseren van data ter lering en verbetering van het marketingplan. Bij data ter optimalisatie richten we ons op het direct toepassen van data om onze marketingperformance te verbeteren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om A/B-testen waarmee we experimenten opzetten om onze hypothesen te testen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de kennis van de klant en de klantreis die we hebben opgedaan of die is ontstaan naar aanleiding van ontwikkeling van de metrics. Experimentatie vraagt bovendien om een eigen werkwijze, waarover meer in de volgende paragraaf. De 'next step' is het gebruik van data om te automatiseren of efficiënter te worden (marketing automation) en door het toepassen van data relevanter te kunnen communiceren met (potentiële) klanten, met personalisatie als vergrotende trap. Al deze topics komen aan bod in hoofdstuk 7. De belofte van big data is de hoogste trede, waarmee we met geavanceerde software verbanden kunnen ontdekken en voorspellingen doen. In hoofdstuk 8 sta ik daarbij stil.

1.6.4 Starten met data-gedreven marketing

Dankzij het framework voor data-gedreven marketing weten we wat er allemaal komt kijken bij een data-gedreven werkwijze. Maar hoe begin je? Dat is een van de meestgestelde vragen. Begin je vanuit het marketingplan of ga je eerst door de data grasduinen? Om data-gedreven marketeers op weg te helpen volgt hier een startersgids.

1 Plan

De eerste stap in het PEACO-model is plan. Om tot een marketingplan te komen, begin je altijd met het opdoen van kennis. Als data-gedreven marketeer ben je nieuwsgierig naar wie de klant is en hoe de klantreis eruit ziet. Je gebruikt hier data ter exploratie. Je raadpleegt hiervoor interne data (onder andere CRM, klantdata), analytics (onder andere webanalytics, social analytics, SEO (search engine optimization) en klant(reis)onderzoek

(onder andere interviews). Daarnaast zorg je dat je met iedereen in de organisatie gaat praten om hun kennis in te winnen. Het resultaat van het onderzoek is dat je weet 1) wie je klant is, 2) hoe de klantreis eruitziet en 3) hoe je organisatie nu presteert.

Als voorbeeld kijken we naar een vermogensbeheerder. Om inzicht te krijgen in wie de klant is, kijkt de marketeer naar de klantdata. Om een beter beeld te vormen bij de verschillende soorten klantgroepen spreekt hij met de relatiemanagers. Om meer inzicht te krijgen in onder andere behoeften, angsten en de klantreis organiseert hij diepte-interviews met een kleine groep klanten. Op basis van alle opgedane kennis kan hij twee groepen klanten onderscheiden. Deze werkt hij uit in een 'empathy map'. De klantreis werkt hij uit in TheyDo.io. Vervolgens analyseert hij zoekdata en vult hij de empathy map aan met zoekopdrachten die aansluiten bij iedere doelgroep. Tevens bestudeert hij websitebezoek om gedragspatronen te ontdekken die aansluiten bij de doelgroepen.

Op basis van de opgedane inzichten stel je vervolgens het marketingplan op. Door je onderzoek weet je nu welke kanalen van belang zijn en waar je op moet inspelen bij je doelgroep. Je kunt daardoor bepalen welke middelen je inzet en met welke intensiteit. Die baseer je onder andere op wat de meeste prioriteit heeft. Je stelt doelen op die weerspiegelen wat je wilt bereiken. Deze maak je meetbaar zodat je de performance kunt beoordelen en monitoren. Daartoe bepaal je welke metrics het belangrijkste zijn (KPI's).

De vermogensbeheerder in dit voorbeeld is een start-up die al direct serieus geïnvesteerd heeft in naamsbekendheid met een grote merkcampagne en in de eigen website. Er is echter nog nauwelijks aandacht besteed aan vindbaarheid. Uit de klantdata blijkt dat de meeste klanten via bestaande klanten binnenkomen. De data-gedreven marketeer concludeert dat hij de fase loyalty (uitbouwen van ambassadeurs) en de fase think (investeren in vindbaarheid) de meeste prioriteit geeft. Het doel is om de domeinautoriteit binnen een half jaar van 16 te vergroten naar 60. Om dat te bereiken zet hij een combinatie in van SEO en linkbuilding. Daarnaast wil hij door een ambassadeursprogramma de referral-ratio vergroten van 0,2 naar 0,3. Om dat te kunnen meten, wil de data-gedreven marketeer onder andere gebruikmaken van persoonlijke kortingscodes.

2 Execute

Het uitvoeren van het marketingplan.

3 Analyze

Nadat het marketingplan is opgesteld en je bent begonnen met de uitrol ervan, ga je periodiek beoordelen hoe het ervoor staat met de performance van de marketinginzet op basis van de metrics die je hebt opgesteld. In de praktijk gebeurt dit vaak op maandelijkse basis. Vervolgens analyseer je of de performance van de metrics in lijn is met de progressie die je voor ogen had. Is het resultaat anders dan je doelwaarde? Door de onderliggende prestatie-indicatoren te analyseren, onderzoek je waardoor dit komt. Dit kun je vervolgens vertalen naar learnings.

In het dashboard van de vermogensbeheerder uit het voorbeeld zie je dat, hoewel de eerste twee maanden de domeinautoriteit groeide naar 23, hij

de afgelopen maand terugzakte naar 21. In Ahrefs ga je uit op onderzoek en ontdek je dat de hyperlinks van FD.nl zijn weggefallen omdat daar de bannercampagne is geëindigd. Daar hoef je dus geen actie op te ondernemen. Om een nieuwe dienst in de markt te zetten, heeft de marketeer ook geadverteerd via Instagram. Omdat in het verleden al is gebleken dat het moeilijk is om de waarde van Instagram te beoordelen, is in een aantal provincies niet geadverteerd. Dankzij dit geo-experiment kan de marketeer nu het verschil beoordelen. Uit het geo-experiment is na drie maanden te zien dat naast het verkeer van Instagram ook het directe en zoekverkeer lager uitvallen dan in de provincies waar wél geadverteerd wordt. Uit een statistische analyse blijkt het verschil relevant. Er is helaas te weinig data om te kunnen beoordelen wat het effect is op klantregistraties. Uit een analyse van de kortingscodes blijkt dat een groot aantal klanten niemand werft, maar dat een klein aantal ambassadeurs relatief veel klanten aanbrengt.

4 Communicate

Om goed te kunnen focussen op de KPI's bouw je een dashboard.

5 Optimize

Op basis van de inzichten die je hebt opgedaan bij het analyseren van de data, pas je verbeteringen toe. Sommige inzichten kun en wil je direct toepassen. Bij andere analyses beoordeel je op basis van een statistische test of je ze gaat doorvoeren. In sommige gevallen beschik je nog niet over genoeg bevestiging om een definitieve conclusie te trekken; dan is er wellicht eerst meer onderzoek nodig. De opgedane inzichten en conclusies die je daaraan verbindt, leg je vast in een leerdokument, bijvoorbeeld in AirTable.

De inzet van SEO en linkbuilding bij de vermogensbeheerder draait naar behoren en behoeft voor nu geen actie. Bij de inzet van persoonlijke kortingscodes blijft sprake van het Pareto-principe: een klein aantal klanten zorgt voor het leeuwendeel van de aangebrachte klanten. Daartoe besluit de marketeer een ambassadeursprogramma op te zetten om deze kleine groep 'superusers' te faciliteren en te stimuleren. Op basis van het geo-experiment presteert het adverteren via Instagram boven verwachting in het aanbrengen van verkeer. De marketeer beslist zodoende om de huidige inzet te continueren en in een vervolgonderzoek wil hij onderzoeken in hoeverre Instagram voor kwalitatief bezoek zorgt (bezoek dat daadwerkelijk converteert naar klanten).

1.6.5 Experimentatieproces

Parallel aan het marketingproces loopt het experimentatieproces. Dit proces kent een ander tijdsinterval, veelal op kwartaalbasis. De frequentie hangt ook af van de hoeveelheid data waarover je kunt beschikken. Bij weinig data is het wellicht nog niet mogelijk om statistisch te kunnen testen. In het testproces gebruiken we data ter experimentatie.

1 Genereer

In de eerste stap draait het om het genereren van ideeën om te gaan valideren. Deze ideeën vloeien voort uit de kennis van de klant, klantreis en de eigen performance, waar je in stap 1 van het marketingproces onderzoek naar hebt gedaan.

2 Prioriteer

Als data-gedreven marketeer optimaliseer je voor impact. Daarom maak je in deze stap een inschatting van de impact, de moeite en het vertrouwen in de oplossing. Het resultaat hiervan is een score. Vervolgens stel je een lijst op waarop de ideeën gerangschikt worden op basis van de score. Ideeën met de hoogste score pak je als eerst op.

3 Experimenteer

Voordat we daadwerkelijk kunnen gaan testen, zul je eerst moeten bepalen op basis van welke metric je de test gaat beoordelen. Vervolgens kun je de test gaan uitvoeren. Veelal zul je A/B-testen gebruiken, maar dat zal niet voor alle experimenten kunnen. In sommige gevallen zul je bijvoorbeeld potentiële klanten moeten vragen, mogelijk door gebruikersfeedback of interviews.

4 Evalueer & leer

In deze stap evalueren we de resultaten van de test. Je beoordeelt of het resultaat significant is. Wanneer je tevreden bent met het positieve resultaat van de A/B-test, kun je de winnende variant doorvoeren. Wanneer je niet overtuigd bent door de uitslag van de test, kun je besluiten om een aanvullende test te doen. Is het resultaat niet significant? Ook dit is een leermoment. Zowel van significante als niet-significante testen leer je. Het is heel belangrijk om het resultaat van je testen te borgen in een leerdokument. Een voorbeeld hiervan is AirTable. Hier kun je zowel testideeën, uitkomsten als learnings vastleggen. Deze kun je categoriseren zodat learnings makkelijker vindbaar zijn.

In paragraaf 7.2 gaat het boek uitgebreider in op het experimentatieproces.

1.7 Organisatie

Hoe zorg je er nu voor dat een organisatie is ingericht om data-gedreven te kunnen werken? Om continu te kunnen leren en optimaliseren, moet er bij organisaties structureel anders worden gedacht. Niet alleen in tools of mensen, maar ook op strategisch niveau en in hoe er wordt aangekeken tegen omgaan met falen en de organisatiestructuur.

Data-gedreven organisatie versus traditionele organisatie

Om het verschil tussen data-gedreven organisaties en traditionele organisaties te laten zien zijn in tabel 1.2 de twee tegen elkaar afgezet. Per onderdeel beschrijf ik hierna waar een data-gedreven organisatie om vraagt om optimaal te kunnen functioneren.

Data-gedreven
organisaties

TABEL 1.2 Data-gedreven organisatie versus traditionele organisatie

	Data-gedreven organisatie	Traditionele organisatie
Strategie	Businessmodel Hypothese-gedreven	Businessplan Implementatie-gedreven
Productontwikkeling	Klantontwikkeling Ideeën in de echte wereld testen	Productmanagement Stap-voor-stap-productintroductieplan

TABEL 1.2 Data-gedreven organisatie versus traditionele organisatie (vervolg)

	Data-gedreven organisatie	Traditionele organisatie
Proces	Iteratieve en incrementele ontwikkeling Experimentatie	Volledig uitgedacht plan voordat de ontwikkeling begint Onderzoek
Organisatie	Multidisciplinaire teams Leren en snelheid als belangrijke vaardigheden Commitment op directieniveau	Functiegebaseerde afdelingen Ervaring en kwaliteiten om uit te voeren als belangrijke vaardigheden Data wordt gebruikt in de operatie
Omgaan met falen	In de lijn der verwachting Oplossen door een andere oplossing te testen	Uitzondering Oplossen door bestuurders te ontslaan
Snelheid	Snel Opereert op basis van 'goed genoeg'-data	Gemeten Opereert op basis van complete data
Werken met data	Datademocratie: iedereen heeft toegang tot data Data is structureel onderdeel van ieders werkzaamheden	De toegang tot data is afhankelijk van je positie in de organisatie Data is belegd bij een specifieke afdeling of bij specialisten

Strategie

Omdat de omgeving dynamisch is, hanteer je als organisatie geen vijfjarenplan, maar ga je uit van strategische flexibiliteit. Dat staat in schril contrast met de traditionele methode, waarbij je als kersverse ondernemer maandenlang onderzoek doet en een businessplan schrijft: een statisch document dat de kansen, problemen en oplossingen beschrijft. Data-gedreven ondernemers weten als geen ander dat alles waar je dan over beschikt een set aannames is die je moet gaan testen. In plaats van met een businessplan werken ze met hypothesen die ze gaan testen. Data-gedreven marketeers gaan er in de basis van uit dat ze geen kennis hebben over wat het beste werkt; zij vormen strategieën en gaan deze vervolgens valideren.

Productontwikkeling

In een data-gedreven organisatie is klantfeedback integraal onderdeel van productontwikkeling en dit zorgt ervoor dat de producent geen tijd investeert in *features* of diensten waar de klant geen behoefte aan heeft (Tam, 2010). In tegenstelling tot traditionele productontwikkeling, die in een ordelijk lineair proces verloopt, worden er door data-gedreven organisaties producten ontwikkeld in korte herhalende cycli. Er wordt een 'minimum viable product' met alleen de meest belangrijke features ontwikkeld en aan de hand daarvan wordt al in een vroeg stadium in de 'echte wereld' feedback onder de (potentiële) klanten verzameld.

Proces

De data-gedreven organisatie verkiest experimenteren boven gedetailleerd plannen. Het optimale resultaat wordt niet bereikt door research te doen en dat uit te werken tot een uitgebreid plan. Data-gedreven organisaties testen hun aannames door experimentatie. Van het resultaat leren

ze wat wel werkt en wat niet en gebaseerd op die kennis worden weer nieuwe hypotheses getest. Zo ontstaat een iteratief en incrementeel ontwikkelproces.

Organisatie

Bij data-gedreven werken is je basisaanname dat je geen kennis hebt van wat (het beste) werkt. Je leert dat door te experimenteren en daarvan te leren. Zodoende zijn leren en snelheid belangrijke vaardigheden, meer dan ervaring. Om snel te kunnen schakelen, is het prettig om met multidisciplinaire teams te werken. Dan heeft het team direct de beschikking over vaardigheden om zelf ontwikkelingen en experimenten op te zetten en uit te voeren. Het is belangrijk om commitment op directieniveau te hebben zodat er een stabiele basis is voor data-gedreven werken. Wanneer de directie 'onboard' is en de verwachtingen bepaalt, voorkom je dat er alleen in één organisatieafdeling een data-gedreven cultuur is, terwijl er bij andere afdelingen een tweede waarheid bestaat.

Omgaan met falen

Experimentatie is onlosmakelijk verbonden met de data-gedreven organisatie. Het is immers de manier waarop de aannames worden getest en gevalideerd. Inherent aan experimentatie is dat er dingen mislukken. Zodoende is het in een data-gedreven cultuur oké om te falen. Bij een mislukt experiment is er dus geen man over boord en is er de volgende dag weer ruimte om een nieuwe hypothese te testen.

Snelheid

Data-gedreven werken prefereert snelheid boven precisie. Data-gedreven organisaties streven naar 'goed genoeg' en gaan dat vervolgens testen. Door de aannames te testen en daarvan te leren, wordt de beste oplossing gevonden. Data-gedreven marketeers blijven niet achter hun bureau zitten, maar gaan hun plannen al in een vroeg stadium testen onder klanten. Ze vragen potentiële gebruikers, kopers en partners naar feedback over alle elementen van het businessmodel waaronder product, prijs, distributiekanalen en klantacquisitiestrategieën. De nadruk ligt op flexibiliteit en snelheid.

Werken met data

Van oudsher wordt er vrij beschermend omgegaan met de toegang tot gegevens. Bij data-gedreven organisaties is dat niet het geval. Hoe toegankelijker en gemakkelijker het is om extra resultaat te bereiken en learnings op te doen, hoe beter. Medewerkers zijn beter uitgerust om data-gedreven beslissingen te nemen. Doordat testen, leren en optimaliseren op basis van data de 'way of working' is, ontstaat een data-gedreven organisatie die continu leert en slimmer wordt.

De rol van data in de organisatie

De ontwikkeling die organisaties doorlopen van 'analytics-pasgeborene' tot volgroeiende data-gedreven organisatie wordt weergegeven in het Analytics Maturity Model (tabel 1.3). Aan de hand van dit model kun je zien waar je organisatie nu staat in de toepassing van data.

TABEL 1.3 Analytics Maturity Model

	Geïnitieerd/ad hoc	Gedefinieerd	Geïntegreerd	Data-gedreven organisatie
Visie	Geen bewustzijn van businesskansen Experiment	Adoptie in navolging van andere organisaties Ontwikkelen businesscase	Data levert bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen	Data levert structureel bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen en vormt businessmodel
Organisatie	Iemand van marketing of IT doet het erbij	Data belegd bij marketingafdeling	Data is belegd bij verschillende afdelingen	Data is vast onderdeel van alle teams en nauwelijks meer als losse discipline te onderscheiden
Management	Management niet betrokken	Management enigszins betrokken	Management betrokken	Op strategisch niveau geïntegreerd
Processen	Geen onderdeel van processen	Standaardisatie van methodes. Inzet om marketinginspanningen te evalueren	Onderdeel van processen op managementniveau	Integraal onderdeel van processen
Metrics	Operationele en 'vanity' metrics	Metrics weerspiegelen performance marketinginspanningen	KPI's weerspiegelen businessdoelen	KPI's weerspiegelen businessdoelen
Inzichten	Leren over de metrics en het beïnvloeden van operationele metrics	Inzicht in de performance van de marketingmiddelen	Inzicht in de performance van verschillende afdelingen en de bijdrage aan de bedrijfsdoelen	Door data verkregen inzichten optimaliseren performance en zorgen voor businessmodelinnovatie
Communicatie	Standaard-rapportage	Rapportage op maat, die periodiek wordt gedeeld	Rapportages op maat voor operationeel en strategisch niveau	Rapportage integraal onderdeel van processen. KPI's via (realtime) dashboards op narrowcasting-schermen altijd zichtbaar

Bron: gebaseerd op Mobile Maturity Model (Van Beekum, 2015)

In eerste instantie is er binnen de organisatie niemand echt bezig met data, zeker in kleine organisaties of organisaties die nauwelijks budget hebben voor marketing. Het gaat in die organisaties om maar één ding: doen! Totdat iemand in de organisatie Google Analytics ontdekt en dat je daarmee kunt meten wat er op je website gebeurt. Of er wordt gepraat over het ontwikkelen van de nieuwe website. Wegen de kosten wel op tegen de baten? Iemand in de organisatie neemt het initiatief om daar wat aan te doen: het bedrijf komt in de initiatiefase.

De eerste stap die normaliter wordt gezet bij het bepalen of een nieuwe ontwikkeling waardevol is voor een bedrijf, is aan een externe specialist of bureau vragen analytics te komen opzetten. Bij datamarketing wordt dat in de praktijk vaak vanuit de interne organisatie opgepakt. Dat komt vooral omdat de resultaten van analytics een steeds beter, met feiten onderbouwd beeld geven van wat de klant wil en hoe je daar als bedrijf op in kunt spelen. Dit is voor het bedrijf essentiële kennis, de motor van groei. Het uitgangspunt moet altijd zijn dat het bedrijf zelf de klantkennis opbouwt en dat het management zelf snapt hoe het bedrijf sneller kan groeien dan de concurrent. De fasen in het Analytics Maturity Model zijn achtereenvolgens: geïnitieerd, gedefinieerd, geïntegreerd en geoptimaliseerd. Deze fasen worden hierna verder uitgelegd.

Ad 1 Geïnitieerde fase

Er ontstaat in de eerste fase in de organisatie een bewustzijn dat het nuttig is als ze bepaalde zaken kan doormeten. Het ontbreekt echter aan personeel met kennis van analytics. Van een businesskans is de organisatie zich nog niet bewust. Vaak neemt iemand van marketing het initiatief om met een analytics-tool te meten wat de website of een campagne nu eigenlijk oplevert. Soms gaat dat min of meer toevallig, omdat de website vernieuwd wordt en marketing wil analyseren welke content nu eigenlijk veel wordt bekeken en in welke er nauwelijks interesse is. Het management is vrijwel niet betrokken. Van doelstellingen en KPI's is nauwelijks sprake. Als er data gebruikt wordt, gaat het vaak om relatief operationele data, zoals bezoekers en paginaweergaven. Middels 'learning by doing' wordt de kennis vergroot van wat er mogelijk is.

Ad 2 Gedefinieerde fase

Doordat meer mensen in de organisatie doorkrijgen wat er speelt, groeit het draagvlak voor analytics. Ook het management begint zich ervoor te interesseren. Een businesscase is er nog niet, maar het bedrijf ziet dat het bij andere bedrijven vruchten afwerpt en zet daarom de volgende stap. Er wordt een verantwoordelijke aangewezen, meestal iemand van het marketingteam, die analytics als taak naast de huidige taken krijgt. De inzet van analytics krijgt meer vorm en wordt duidelijker afgebakend, gedefinieerd. Er wordt bepaald welke kanalen en inspanning worden gemeten. Ook wordt er nagedacht over hoe die inspanning het beste meetbaar kan worden gemaakt en wat de bijdrage is aan de marketingstrategie. De eerste resultaten worden gedeeld met andere mensen op de afdeling en met de marketingmanager. Er komt een onderscheid tussen metrics voor bepaalde fasen in de customer journey. De learnings, de feedback en de data worden gebruikt om een businesscase te bouwen voor de volgende stap.

Ad 3 Geïntegreerde fase

Analytics begint in de derde fase bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Daardoor groeit de aandacht voor analytics in de organisatie. Het management is nu structureel betrokken en belegt analytics bij meerdere functionarissen. Hierdoor wordt analytics geïntegreerd in alle betrokken afdelingen. Afhankelijk van de organisatiestructuur zijn dat bijvoorbeeld Marketing, Branding, IT, Communicatie en Business intelligence. Analytics is daarmee officieel onderdeel van de organisatie en is op meerdere niveaus onderdeel van de processen. Er zijn in deze fase inmiddels vaste metrics op basis waarvan de performance wordt gemeten. Dat gebeurt niet meer alleen op afdelingsniveau maar ook op organisatieniveau. Omdat er nu veel meer soorten tools en onderzoeken worden ingezet, ontstaan er veel inzichten over de performance van het bedrijf. Al die data vraagt ook om meer aandacht voor het communiceren van die data. Er ontstaan rapportages op afdelings- en strategisch niveau. Bovendien wordt er onderscheid gemaakt tussen reguliere metrics en KPI's.

Ad 4 Geoptimaliseerde fase

Analytics is in de vierde fase volwassen geworden en levert een wezenlijke bijdrage aan de bedrijfsdoelstelling. Bij alle betrokken teams is analytics structureel een deel van de werkzaamheden. Bij het managementteam is analytics een vast onderdeel van de strategische besluitvorming. De inzichten worden door hen niet alleen gebruikt om de performance te

meten, ze vormen ook input voor het aanpassen van de strategie en – wanneer relevant – het inslaan van een nieuwe richting. Analytics is uitgegroeid tot meer dan een set tools. De heersende gedachte is dat het een manier van werken is waarbij er structureel gemeten wordt of de organisatie nog ‘on track’ is en er veel wordt geëxperimenteerd om te kijken of nieuwe ideeën vruchten afwerpen. Er wordt gestuurd op KPI’s die de bedrijfsdoelstellingen weerspiegelen. Zolang het resultaat gezond is, is er geld voor. Er is een data-gedreven werkwijze op basis van PEACO, waardoor er al vroeg in trajecten wordt getest of iets ‘in de echte wereld werkt’. Bovendien wordt er gewerkt met (big)datamodellen om bijvoorbeeld te voorspellen wat de toekomstige vraag zal zijn. Omdat het kennisniveau inmiddels erg hoog is, zijn er data-analisten die de limitaties voorspellen en big data kennen. Analytics is nauwelijks meer als een losse bedrijfsactiviteit te onderscheiden. De organisatie stapt daarmee steeds meer af van strategische planning en kiest in toenemende mate de methodiek van de ‘emergent organisatie’.

1.8 Data-gedreven organisatiecultuur

Veel bedrijven die data-gedreven willen worden, investeren veel in technologie. Technologie is erg belangrijk, maar niet afdoende. Bedrijven moeten ook serieus werk maken van de menselijke kant van data als ze echt waardevolle inzichten uit data willen halen (Bean & Davenport, 2019). Te vaak wordt bij het neerzetten van een data-gedreven organisatie het belang van de juiste mensen en organisatiecultuur onderschat. De organisatiecultuur is lastig in één definitie te vatten. Het gaat om hoe je met doelen omgaat, hoe je problemen oplost, om gedeelde waarden en gebruiken. Organisationscultuur laat zich wellicht het best vatten als: ‘the way we do things around here’ (Martin, 2006).

Waarom is die cultuur zo belangrijk? Op operationeel vlak komen we een heel eind met onze data-gedreven werkwijze door PEACO toe te passen en met tools, metrics en experimenten aan de slag te gaan. Echter, als van bovenaf besloten wordt dat er een ‘onderbuikgevoeltest’ moet worden gedaan, dan is het politiek gezien niet altijd gemakkelijk dit te verwerpen. Dan heb je aan je data-gedreven gereedschapskist niet genoeg. Waar je dan mee te maken krijgt – en misschien zelfs tegenaan schopt – zit verankerd in de bedrijfscultuur.

Jaarlijks wordt de staat van data-gedreven marketing in Nederland onderzocht. In dit onderzoek vragen ze onder andere naar de grootste uitdagingen. Bovenaan die lijst staat, na het vinden van de juiste mensen (41 procent), ‘het realiseren van een data-driven cultuur’, genoemd door 37 procent van de ondervraagden (DDMA, 2021). Managementgoeroe Peter Drucker benadrukte al hoe belangrijk cultuur is met zijn beroemde uitspraak: ‘culture eats everything for breakfast’ (Drucker, 2011).

Wat een data-gedreven cultuur vraagt van een organisatie – commitment, durven falen en een continue en open proces – wordt hierna verder toegelicht.

Commitment van de directie

Grote organisaties zijn vaak onderhevig aan reorganisaties en fusies die grote invloed hebben op de organisatiecultuur. Het is daarom belangrijk om commitment op directieniveau te hebben zodat er een stabiele basis is voor data-gedreven werken (Djoemai, 2017). Hiermee voorkom je dat er bij een wisseling van de wacht, zoals bij grote ontslagen, een reorganisatie of fusie, de steun voor data-gedreven werken wegvalt. Wanneer de directie onboard is en de verwachtingen bepaalt, voorkom je bovendien dat alleen één organisatieafdeling een data-gedreven cultuur ontwikkelt, terwijl er bij andere afdelingen een tweede waarheid bestaat, wat de besluitvoering sterk verstoort.

De cultuur in de organisatie wordt voor een groot deel vormgegeven of gestimuleerd vanuit de bestuurskamer. Daar wordt bepaald of er ruimte is voor verandering in de manier van werken, door bijvoorbeeld meer te investeren in de juiste talenten, opleiding, aanschaf van systemen en de manier waarop besluiten worden genomen.

De ervaring leert dat het gebrek aan een data-gedreven visie op directieniveau vaak te wijten is aan een gebrek aan kennis over data-gedreven marketing, analyse, experimenteren en begrippen als big data en machine learning. Om de transformatie naar een data-gedreven organisatie te bewerkstelligen, is het belangrijk om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelen van de organisatie. Daarnaast kun je door het opzetten van kennissessies voor de directie en het MT continu managers bijscholen over belangrijke thema's op het gebied van data-gedreven marketing (Díaz et al., 2018).

Directieleden moeten ook beseffen dat inzichten uit data analytics soms vragen om beslissingen die een koerswijziging kunnen betekenen. Als directie zul je daadwerkelijk open moeten staan voor het maken van beslissingen op basis van data (Carande et al., 2017).

Omarm falen

We hebben allemaal de neiging om ons uiterste best te doen en zo min mogelijk fouten te maken. Deze drang om te slagen, en daarmee niet te falen, vormt echter een belangrijke barrière om te leren, zo stelt ook Carol Dweck, professor van Stanford University, die meer dan twintig jaar wetenschappelijk onderzoek deed naar dit fenomeen (Dweck, 2006).

Volgens haar hebben we een 'mindset-probleem'. Als je gelooft dat je talenten aangeboren of onveranderlijk zijn ('fixed mindset'), dan zul je te allen tijde willen voorkomen dat je faalt. Want falen is het bewijs dat je beperkingen hebt. Mensen met zo'n mindset lossen graag dezelfde problemen op: het bevestigt hen in hun competenties. CEO's met zo'n mindset verzamelen mensen om zich heen die hen bevestigen in hun denken; ze voelen zich slim als ze gelijk krijgen.

Maar als je gelooft dat je talent groeit door volharding en moeite, dan zie je falen als een kans om jezelf te verbeteren. Mensen met een 'growth mindset' voelen zich slim als ze leren, niet wanneer ze foutloos zijn (Bregman, 2009). Zij zien fouten als een kans om zichzelf te verbeteren. Het goede nieuws is dat je deze mindset kunt aanleren.

In een leercultuur is het belangrijk dat het oké is om te falen. Daarom ligt er een belangrijke taak voor de manager, die moet zorgen voor een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om te experimenteren en struikelen. Doe je dat niet en zet je een 'straf' op mislukking, dan heb je een garantie: medewerkers tonen geen initiatief meer en ze gaan repetitief werk doen.

Experimenteren en leren zijn dus noodzakelijk voor optimale prestaties. Dan is het ook noodzakelijk dat er 'leerbudget' is, zowel in de vorm van geld als tijd. Geld in de vorm van budget om nieuwe dingen uit te proberen en experimenten op te zetten. Tijd in de zin dat medewerkers vrij moeten zijn om nieuwe dingen te proberen. Dat kan lastig zijn, zeker wanneer het niet direct duidelijk is wat het gaat opleveren. Maar volgens psycholoog en Harvard-wetenschapper David McClelland zijn hoge doelen, waar je een 50 tot 70 procent van kans op succes hebt, de 'sweet spot' voor mensen die hoog presteren (McClelland, 1988).

Denk als een softwareontwikkelaar: bouw en itereer

Traditioneel lanceerden bedrijven nieuwe producten of concepten als een internationale bioscoopfilm. Geen marketingmiddel werd gespaard, alles voor één lancering. Als de lancering faalt, neemt het alles met zich mee. Als data-gedreven marketeer wil je geen dingen overlaten aan het toeval en denk je als een 'agile' softwareontwikkelaar. Dan werk je iteratief, bouw je een minimum viable product en laat je dat testen door gebruikers. De ontwikkelaar weet waar hij staat: vervult dit product echt een behoefte? Leent het zich om gedeeld te worden? Welke features zijn belangrijk en wat kan er wachten tot een volgende release? Als je deze vragen kunt beantwoorden, dan weet je als ontwikkelaar dat je snel weer een nieuwe iteratie kunt uitbrengen op basis van wat je geleerd hebt van je klanten. Deze iteratieve ontwikkeling is kenmerkend voor een data-gedreven werkwijze.

Democratisering van data

Van oudsher wordt er vrij beschermend omgegaan met de toegang tot gegevens, maar tegenwoordig is dat minder. Het vrijelijk beschikbaar stellen van de data wordt ook wel datademocratisering genoemd. Organisaties zien daar in toenemende mate de voordelen van in en kiezen voor software die is ontworpen voor opendatagebruik. Hoe toegankelijker en gemakkelijker het is om extra resultaat te bereiken en learnings op te doen, hoe beter. Werknemers hebben zelf directe toegang tot de data, waar en wanneer dit nodig is in de organisatie. Toegang tot de gegevens betekent dat alle medewerkers de mogelijkheid hebben om met gegevens te werken. Ze zijn beter uitgerust om data-gedreven beslissingen te nemen.

Een voorbeeld: tegenwoordig kunnen marketeers van retailers in hun 'tooling' doelgroepselecties maken. De tool produceert dan een score die de waarschijnlijkheid van aankopen weergeeft. Als marketeer kun je de selectie zelf met een 'slider' aanpassen. Je selecteert een kleinere gerichte groep met een hogere score, of een grotere groep die minder gericht is. De grote winst is niet zozeer de optimalisatie van de targeting, maar vooral dat je nu bewust bezig bent met de data. Dat komt omdat je de werking van het voorspellende datamodel dagelijks ziet. Met als gevolg dat je nu zelf over bijvoorbeeld aankoopwaarschijnlijkheidsscores praat en suggesties doet voor nieuwe initiatieven op basis van data.

Mensen zelf met data aan de slag laten gaan, dat is het sleutelwoord. Onderzoek toont aan dat bedrijven die hoog scoren op data-gedrevenheid veel vaker 'self-serve insights' en 'data made easy' benoemen als succesfactoren dan bedrijven die laag scoren (Clark, 2018). Toegang staat gelijk aan adoptie. Onderzoek onder directieleden bevestigt dit. Organisaties die moeite hebben met waarde halen uit analytics blijken vaak de analytics-kennis te centreren in een aparte afdeling. Experimenten en tools van bovenaf opdragen is niet voldoende. Om echt het verschil te maken, moet je de vraag naar data van onderaf laten komen.

Transitie naar een data-gedreven organisatie

Een ander belangrijk terugkerend thema is de lage snelheid waarmee gevestigde organisaties de switch maken naar een data-gedreven organisatie. In een onderzoek onder directieleden van grote organisaties geven vrijwel alle respondenten aan dat de organisaties meer data-gedreven willen worden, maar dat slechts een derde hierin is geslaagd. In zes op de tien gevallen mislukt deze transitie (Gartner, 2015). Waarom? Het blijkt dat ze vaak niet worden ondersteund door de juiste organisatiestructuur. Startups hebben vanaf de start vaak een data-gedreven cultuur en kunnen zich daardoor snel ontwikkelen. Grote organisaties zijn niet zo wendbaar, zo'n transitie kost tijd (Davenport & Bean, 2018).

Het is belangrijk dat duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het leiden van dataprojecten en het bewerkstelligen van cultuurverandering. Om aan de ene kant de transformatie naar een data-gedreven cultuur te bevorderen en aan de andere kant de noodzakelijke technologie en trainingen in huis te halen, hebben sommige grote organisaties een 'change agent' aangesteld in de vorm van een 'chief data officer' (CDO). De belangrijkste verantwoordelijkheid van de CDO is het ontwikkelen van een datavisie en een datastrategie. Het benoemen van een CDO is weliswaar niet dé oplossing voor een data-gedreven organisatie, maar zorgt er wel voor dat data de aandacht krijgt die het verdient (Verhagen, 2018).

Voor veel grote organisaties is de transitie naar een data-gedreven organisatie een weg met veel hobbels. Omdat de weerstand tegen verandering soms zo groot is, kiezen sommige organisaties ervoor om een losse organisatiecel op te zetten, vrij van de bestaande structuur, bestaande uit bijvoorbeeld data-gedreven marketeers, data-analisten, de CDO of een ander directielid en een IT-manager. Dit team is vrijgemaakt om zich te focussen op data en kan zo snel voor resultaat zorgen. Andere organisaties kiezen ervoor om te beginnen met data-gedreven marketing bij specifieke projecten of businessunits, om zo op kleinere schaal het succes aan te tonen en het vervolgens mogelijk te maken om op te schalen.

Hoewel de structuur per organisatie kan verschillen, is het wel altijd van belang dat data-gedreven inspanningen worden gedaan met data-gedreven werknemers én collega's die dagelijks met de business bezig zijn, zoals medewerkers productontwikkeling, logistiek en IT. Hiermee waarborg je dat de inspanningen aansluiten bij de strategie van de organisatie.

1.9 Mensen

In tegenstelling tot de meeste functies in de digitale sector, is data-gedreven marketing meer een mindset dan een toolset. Data-gedreven marketing is wat je leert door te *doen* in plaats van door te denken. Op school wordt ons geleerd *wat* we moeten weten. Dat is ook hoe we gewend zijn te leren: 'Vertel me wat ik moet doen, zodat ik het zelf kan.' Bij data-gedreven marketing is het anders, het gaat niet om het *wat* maar om het *hoe*. Het gaat om het proces om tot die kennis te komen. Het is een mindset om te leren en om beter te worden!

Data-gedreven marketing is een mindset

Daardoor zul je ook zelf op zoek moeten gaan naar de antwoorden. Marketeers die verwachten dat data-gedreven marketing een panklaar antwoord is, komen bedrogen uit. Dat kan ook niet, want er is geen gouden formule die voor het oprapen ligt. Bovendien is succes voor iedereen iets anders. Data-gedreven marketing helpt je echter wel om die gouden formule te vinden.

Dat doe je door continu te leren op basis van wat je doet. Data-gedreven marketing is per definitie een iteratief proces: je doet iets, analyseert en evalueert dit, je leert hiervan en zet het om in verbeteringen. Dit is een continu proces en elke keer dat je het doorloopt, word je slimmer.

De charme van deze werkwijze is dat het niet uitmaakt hoe groot of klein je organisatie is, je kunt er direct mee aan de slag. Begin met een kanaal of campagne. Stel een hypothese op, verzamel data om het antwoord te vinden, analyseer de resultaten en verbeter. Door te verbeteren en succes te boeken, leg je een businesscase aan. Daarmee kun je ook aan anderen in je omgeving laten zien dat het werkt en zo creëer je stapje voor stapje een data-gedreven organisatie. Nail it, then scale it.

Mensen zijn belangrijker dan tools

Als het over investeringen in analytics gaat, dan lees je op blogs vooral over de investeringen in technologie. Maar tools alleen geven vrijwel nooit een volledig antwoord op een vraag. Uiteindelijk zijn er slimme mensen nodig; niet alleen in organisaties die al ver zijn met analytics, maar ook in organisaties die nog in een van de eerste fasen zitten. Effectief gebruik en verklaring van data zijn onmogelijk zonder goede mensen. Analytics-expert Avinash Kaushik schreef na vele ervaringen bij grote organisaties de 90/10-regel (Kaushik, 2006b). Hij constateerde dat bedrijven de oplossing vaak in technologie zoeken in plaats van in mensen. En als die dure technologie er dan eenmaal is, dan worden er soms maar bebroevend weinig inzichten uit gehaald. Kaushik stelt dat de belangen zouden moeten worden omgedraaid. Zijn 90/10-regel stelt dat als een organisatie 100 euro investeert in analytics, zij 10 euro moet investeren in technologie en 90 in mensen. Daarbij gaat het om zowel specialisten als data-gedreven generalisten.

Specialisten

Eenzijds is er behoefte aan specialisten. Dat zijn op dit moment de webanalisten, data-analisten en in toenemende mate data-scientists. Er bestaat wereldwijd een gat van 50 procent tussen de vraag en het aanbod

van deze specialisten (McKinsey Global Institute, 2011), met als gevolg stijgende (starters)salarissen (Orihuela & Bass, 2015). Het artikel 'Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century' is exemplarisch voor de grote behoefte die er aan dataspecialisten is (Davenport & Patil, 2012). Het tekort is te wijten aan een mismatch tussen het onderwijs en de markt. Er zijn in Nederland nog maar weinig universiteiten en hbo's die dataspecialisten opleiden. Gelukkig zijn er wel serieuze initiatieven op touw gezet om het tekort van 8.000 dataspecialisten in Nederland op te vangen: de Utrecht Data School, de Jheronimus Academy of Data Science en de Amsterdam School of Data Science zijn mooie voorbeelden (Woudt, 2017).

Data-gedreven strategen, marketeers, communicatiespecialisten

Aan de andere kant zijn er marketeers, communicatiespecialisten, ondernemers, strategen en veel andere functionarissen die data gebruiken bij het nemen van beslissingen. Opleidingen die vakken aanbieden op gebied van datastrategie, analyse, datacommunicatie en -optimalisatie om deze mensen te scholen zijn er nauwelijks (Gershkoff, 2015). De behoefte is groter dan het aanbod. 'Medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden' vinden is de belangrijkste uitdaging voor het implementeren van data-gedreven marketing (DDMA, 2021). Het is van belang dat data en analytics binnen bestaande beroepsopleidingen in vakgebieden als marketing, operatie, productontwikkeling en de supplychain worden geïntegreerd. Gelukkig zijn er positieve signalen. Er zijn steeds meer hbo-minoren op het gebied van data en er zijn, mede met behulp van dit boek, steeds meer hogeronderwijsinstellingen die vakken als data-driven decision making of data-driven marketing introduceren.

Het ideale profiel van een data-gedreven marketeer

Ondanks de aandacht voor data en het feit dat er steeds meer geld in omgaat, is het belang van data-gedreven marketeers nog te vaak onbekend. In dit boek benadrukken we het belang van data-gedreven strategen, marketeers en communicatiespecialisten. Maar welke kwaliteiten moet een goede data-gedreven marketeer hebben? Data-gedreven werken vraagt natuurlijk om specifieke kennis en vaardigheden. In het volgende vind je daarom een profielschets van de ideale data-gedreven marketeer: zowel de persoonlijkheid als de gewenste kennis en vaardigheden.

Persoonlijkheid

Dat data-gedreven marketing veel meer een mindset is dan een toolset, betekent ook dat de persoonlijkheid van iemand heel bepalend is voor of hij of zij een goede data-gedreven marketeer is. Zo is een data-gedreven marketeer zowel creatief als analytisch, vindt hij technologische ontwikkelingen interessant, is hij nieuwsgierig, kritisch, ziet hij falen als een kans om te leren en heeft hij de gave om problemen met de mindset van een beginneling te benaderen (Davenport & Patil, 2012). Al deze eigenschappen worden hierna nader beschreven.

Analytisch en creatief

Een data-gedreven marketeer is in de eerste plaats analytisch. Deze belangrijkste karaktertrek maakt dat hij data juist begrijpt en interpreteert. Een data-gedreven marketeer is niet onder de indruk van 'vanity metrics',

1

hij of zij gebruikt zinvolle, relevante en doelgerichte metrics die werkelijk weerspiegelen hoe het ervoor staat met de marketingstrategie. Data en metrics zijn doorslaggevend voor de wetenschappelijke manier waarop een data-gedreven marketeer zijn werk doet. Metrics zijn niet alleen een manier van rapporteren en data zijn niet alleen om door te grasduinen: data-gedreven marketeers beschouwen beide als inspiratie om betere producten en diensten te ontwikkelen. Zij gebruiken hiervoor een iteratief (zichzelf herhalend) proces van bedenken, uitvoeren, resultaten analyseren en optimaliseren, zowel om de resultaten te verbeteren als om vast te leggen wat ze geleerd hebben. Data-gedreven marketeers weten bovendien alles van dataverzameling en technieken als attributie.

Maar een data-gedreven marketeer is ook creatief, hij of zij weet nieuwe wegen te bewandelen om dingen te bereiken. Een mooi voorbeeld hiervan is de 'frustratiemetric', bedacht door Arnout Hellemans (Hellemans, 2019). Hij kwam op het idee om de 'instant' foutmeldingen die ontstaan bij het invullen van formulieren (bijvoorbeeld wanneer je een veld niet of onjuist invult) te loggen en op te tellen. Zo was hij in staat de meest frustrerende formulieren inzichtelijk te maken.

Een goede data-gedreven marketeer is een mix van creativiteit en analytisch vermogen. Dit benadrukt ook Matt Humphrey, co-founder van HomeRun: 'The true unicorns are those who can go end-to-end designing, building, measuring, analyzing, and iterating with a combination of user intuition and deep analytics' (Ginn, 2012).

(Een beetje) nerd

Naast analytisch en creatief zijn, is het kenmerkend voor goede data-gedreven marketeers dat ze ook een beetje 'nerd' zijn. Met andere woorden: dat ze interesse hebben in techniek en het leuk vinden om daarmee te spelen. Zo hebben ze vaak enige programmeerervaring (HTML en CSS), waardoor ze meteen over een zee aan mogelijkheden beschikken om websites aan te passen, A/B-testen op te zetten of de user experience te verbeteren. Bovendien zijn ze beter in staat de websitebouwer aan te sturen of met Photoshop of InVision zelf wireframes uit te tekenen. Ze werken veel met databases, zoals een CRM-systeem, een database achter een website of marketingautomationsystemen die database- en query-kennis vragen.

De data-gedreven marketeer is constant bezig met dingen slimmer doen. Deels komt dat neer op slimme optimalisaties met behulp van automatisering. Gesegmenteerde mailings bijvoorbeeld zijn heel effectief omdat ze zijn afgestemd op de interesses van de ontvanger. Die mails opzetten kost wel heel veel tijd: een data-gedreven marketeer zoekt daar een oplossing voor. Zoals een XML-feed ontwikkelen die de e-mailmarketingtool kan inlezen, zodat de mailings automatisch naar de juiste doelgroep gestuurd worden. Ook het ontwikkelen van dashboards, waarin data uit verschillende systemen (Google Analytics, social media, e-mailmarketing, advertising) worden samengebracht is een mooi voorbeeld. Zo ontstaat één rapportage met een totaaloverzicht van de effectiviteit van de marketing-inspanningen. De voorliefde voor techniek en automatiseren is een typische karaktertrek van een data-gedreven marketeer.

Nieuwsgierig

De wereld ontwikkelt zich snel en ook technologieën veranderen sneller dan ooit tevoren. We leven in een dynamisch en constant evoluerende wereld vol met innovaties en nieuwe digitale kanalen die opduiken. En niet alleen technologieën, ook mensen veranderen continu. Wat vorige week werkte, werkt mogelijk deze week niet meer. Als effectieve data-gedreven marketeer ben je vooral bezig met nog onbekende terreinen.

Deze constante verandering maakt dat een data-gedreven marketeer zich voortdurend moet aanpassen aan de omgeving. Hij onderzoekt de mogelijkheden van nieuwe kanalen en kijkt naar nieuwe manieren om de doelgroep aan te spreken. Hij heeft constant nieuwe ideeën en een drive om die ideeën uit te proberen. Misschien is het nog nooit gedaan omdat het een slecht idee is. Maar misschien is het wel zo dat het nog nooit is uitgeprobeerd omdat er nog nooit iemand nieuwsgierig genoeg is geweest om het uit te proberen. Data-gedreven marketing is een continu proces, dus data-gedreven marketeers hebben een constante behoefte om bij te leren over het veranderende mediagedrag, evoluerende mediaplatforms en hoe hun organisatie daarvan kan profiteren (Patel, 2016). Dit onderstreept het karakter van de data-gedreven marketeer.

Die nieuwsgierigheid maakt ook dat een data-gedreven marketeer echt wil weten hoe dingen in elkaar zitten. Het gaat er niet alleen om dát een bepaald product een succes is. Nee, wát heeft het product tot een succes gemaakt? Jesse Farmer, co-founder van Everlane: 'Growth hackers look deeply into user behavior and explore the edges of behavioral economics. They have a deep understanding and curiosity of the how internet works' (Ginn, 2012). Wanneer je het succes begrijpt, dan kun je het kopiëren en herhalen.

Kritisch

Een data-gedreven marketeer is kritisch en vertrouwt vooral op wat hij zelf heeft aangetoond. Dat 'we dit al jaren zo doen,' wil niet zeggen dat het ook effectief is om te doen. Aannames zijn geen waarheid, maar hypothesen om te testen. Data is een middel om in te gaan tegen de HiPPO (highest paid person's opinion), of tegen leidinggevendenden die toch meer intuïtiegedreven blijken te werken. Data-gedreven marketing is geen antwoord op wát je moet doen, maar hów je het moet doen. Het is een proces.

De data-gedreven marketeer is niet alleen kritisch op de organisatie, maar ook op zijn omgeving. Wat Facebook aanbeveelt bijvoorbeeld, is waarschijnlijk niet de meest effectieve manier van adverteren. Het belang van Facebook is namelijk niet gelijk aan dat van de organisatie. Ook op het gebied van metrics en de wijze waarop data is verzameld is hij kritisch. Hij weet hoe selectiebias en bevestigingsbias ervoor kunnen zorgen dat de resultaten in een gewenste richting worden gestuurd. De data-gedreven marketeer wil het échte effect blootleggen, zodat hij dit effect kan kopiëren en herhalen.

Falen zien als leermoment

Data-gedreven marketeers zien falen als een kans om zichzelf te verbeteren. Josh Fechter, Head of Growth bij GrowthX Academy, benadrukt het

vermogen om van falen te leren. 'The most common trait I've seen is their ability to move on from failure fast. Growth hackers don't think about failure. They just keep testing because their success depends on how fast they validate their hypotheses.' Goede data-gedreven marketeers kennen veel ideeën en experimenten die mislukt zijn. Maar, omdat ze volhardend waren in het vinden van verbetering, hebben ze uiteindelijk grote successen geboekt (Fechter et al., 2016).

Jezelf weer hervinden na een reeks mislukte inspanningen en toch doorzetten is van groot belang. Zo blijf je leren en experimenteren, en zul je de gebruiker, markt en kanalen steeds beter begrijpen.

De mindset van een beginneling

Niemand weet wat er aan zal slaan; daarom moeten we experimenteren. Wat voor de ene organisatie werkt, biedt geen enkele garantie dat het bij de ander ook werkt (Patel, 2017).

Er is geen universele template voor hoge conversies. Geen 'beste homepage design'. Er zijn geen dingen die altijd werken. Het is niet voor niets dat doorgewinterde experts ook maar in 60 tot 70 procent van de A/B-testen de juiste winnaar kunnen aanwijzen (ConversionXL, 2018). In plaats van denken in tactieken, denk je als datamarketeer in processen.

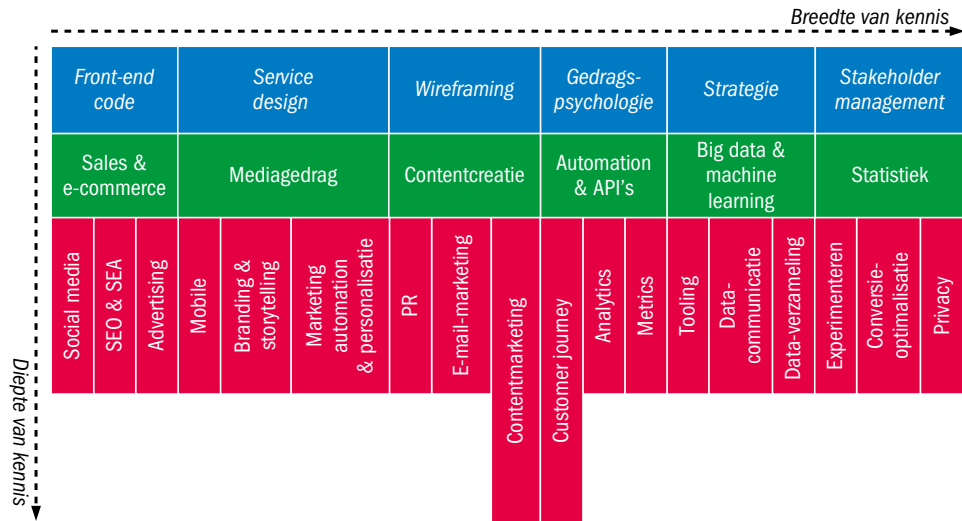
Goede data-gedreven marketeers zijn vaak specialisten in zoekmachinemarketing, zoekmachineadvertising of socialmediamarketing. Zij hebben gemeen dat zij hun marketinginspanningen moeten optimaliseren naar een algoritme. Om succes te hebben op bijvoorbeeld Google, Facebook, Instagram of YouTube zijn ze continu bezig om te achterhalen welke optimalisaties zij kunnen doen om beter gevonden te worden of meer bereik te halen. Die 'regels' van de algoritmes worden continu aangepast door de Googles en Facebooks van deze wereld om de zoekresultatenpagina of timeline effectiever te maken. Deze marketeers zijn gewend dat er niet één waarheid bestaat van wat goed is, maar dat 'goed' continu verandert. Zij blijven continu experimenteren om te testen wat werkt.

Kennis en vaardigheden

Uiteraard draait het niet alleen om persoonlijkheidskenmerken. Kennis, zowel breed als specifiek, bepaalt of iemand een doorsnee of echt goede marketeer is. Marketeers hebben kennis over analytics, marketing automation, personalisatie, experimenten opzetten, metrics, datacommunicatie, privacy, front-end codes enzovoort. De noodzakelijke vaardigheden, die al op hogeschole en universiteiten onderwezen zouden moeten worden, kun je samenvatten in de 'T-Shaped' data-gedreven marketeer.

De T-shaped professional (zie figuur 1.7) werd voor het eerst geopperd door David Guest als 'someone who specialises in being a generalist but who also has one or 2 areas of expertise' (Guest, 1991). Het werd vervolgens populair door Brian Balfour die de T-shape voor het eerst toepaste op marketing (Hansen, 2010; Balfour, 2013). David Arnoux ontwikkelde de T-shaped Marketeer vanuit het perspectief van growth marketing (Arnoux, 2017a).

FIGUUR 1.7 De T-shaped professional



Level 1

Het eerste niveau betreft de vaardigheden waar je enige kennis van moet hebben.

- **Front-end coding.** Hiermee wordt de visuele interface gecreëerd die de gebruikers zien. Enige kennis van HTML, CSS en JavaScript is sterk aan te bevelen.
- **Service design.** Te midden van de opties en uitingen waar consumenten dagelijks mee geconfronteerd worden, leert servicedesign om diensten en producten te ontwikkelen die gebruikers werkelijk nodig hebben en willen. Het draait hier om kennis van de klantreis, user experience en gedragspsychologie.
- **Wireframing.** De website als 'owned' kanaal heeft vaak de centrale plek in de marketingstrategie. Vandaar dat webontwikkeling, en het uittekenen van belangrijke klantflows zoals on-boarding flows of afrekenflows, noodzakelijke kennis zijn voor data-gedreven marketeers.
- **Gedragspsychologie.** Als data-gedreven marketeer móet je de klanten begrijpen. Welke pijnpunten ervaren ze? Hoe gedragen ze zich en waarom? Verliesaversie, reciprociteit, sociale bewijskracht en andere 'persuasion'-technieken zijn bekende termen voor de data-gedreven marketeer en hij kent het gedachtegoed van mensen als Dan Ariely, Duncan Watts en Daniel Kahneman.
- **Strategie.** Een goede data-gedreven marketeer werkt doelgericht: de marketingstrategie sluit daarbij naadloos aan op de bedrijfsstrategie. Kennis van strategie en het LEAN-framework zijn noodzakelijk om effectief data-gedreven te kunnen werken. Alleen met dat op zak ben je bijvoorbeeld in staat om effectieve metrics op te stellen die weerspiegelen wat er écht toe doet.
- **Stakeholdermanagement.** Naarmate de organisatie groeit, zul je als marketeer met steeds meer mensen en afdelingen te maken krijgen. Eerst het productteam, dan sales, customer service ... Bij stakeholdermanagement draait het om 'zachte' vaardigheden waarmee je door de complexe jungle van de organisatie navigeert en draagvlak creëert voor jouw initiatieven.

Level 2

Het volgende niveau zijn vaardigheden waar je veel kennis van moet hebben én waar je in de praktijk ervaring mee hebt opgedaan. Het blijft wel goed om te beseffen dat een data-gedreven marketeer geen data-analist of datawetenschapper is (en dus niet dé expert is op het gebied van bijvoorbeeld statistiek of big data).

- *Sales & e-commerce.* Verkopers zijn goed in het wegnemen van blokkades bij leads, waardoor die tot aankoop overgaan. De focus van verkopers op het sluiten van een deal en het omgaan met bezwaren en koude acquisitie, zijn begrippen waar een T-shaped marketeer verstand van moet hebben. Ook heeft hij kennis van hoe verkopen, transacties en betalingen verlopen in een webshop en hoe cross- en upselling werken.
- *Mediagedrag.* Een goede data-gedreven marketeer onderzoekt hoe het mediagebruik van zijn doelgroep eruitziet. Alleen dan weet hij hoe de klantreis eruitziet en weet hij op welke plekken hij aanwezig moet zijn en hoe hij de doelgroep aanspreekt.
- *Contentcreatie.* Of een datamarketeer nu bezig is met het aanscherpen van de landingspagina's, het bereiken van de doelgroep op social media of mensen met bovengemiddelde interesse naar de website wil trekken: overal zet hij of zij content in. De data-gedreven marketeer heeft kennis van en enige ervaring met het creëren van allerhande content (teksten, blogs, video's, podcasts, whitepapers enzovoort).
- *Automatisering & API's.* Vrijwel alles wat de data-gedreven marketeer doet is digitaal. Bovendien wil hij zo efficiënt mogelijk te werk gaan. De data-gedreven marketeer is zich zodoende bewust van welke van zijn taken hij zou kunnen automatiseren. Denk hierbij aan het ontwikkelen van een datadashboard dat automatisch data via API's uitleest of content die via RSS of XML-feeds automatisch in e-mails kan worden geladen.
- *Big data & machine learning.* Een data-gedreven marketeer kent de mogelijkheden en beperkingen van big data en machine learning. Hij weet op welke wijze het waardevol is om deze in te zetten. Zo is hij in staat om met experts op deze gebieden te werken en kritisch te zijn op hoe big data en machine learning worden ingezet (Arnoux, 2017b).
- *Statistiek.* Wanneer je dingen gaat testen, moet dat wat de data aangeeft ook werkelijk kloppen. Significantie, maar ook representativiteit, controlegroepen, het opstellen van hypothesen en correlatie versus causaliteit zijn zaken waar de data-gedreven marketeer verstand van heeft.

Level 3 'links'

Deze spreken voor zich: de marketingkanalen die we als marketeer inzetten. Een T-shaped marketeer heeft zowel kennis van als praktijkervaring met deze kanalen. In enkele van deze is hij of zij een expert.

Level 3 'rechts'

- Naast dat een data-gedreven marketeer kennis heeft van het arsenaal aan marketingkanalen, beschikt hij tevens over vaardigheden om te werken met data. Data is immers onderdeel van elke stap in de data-gedreven werkwijze.
- *Customer journey marketing.* Marketeers zijn er voor de hele klantreis. Niet alleen om gebruikers naar de website te trekken, maar om te zorgen voor merkbekendheid. Dat betekent gebruikers met koopintentie naar de website trekken, hen activeren, converteren, vasthouden, positieve productbeleving stimuleren en klanten hun ervaring laten delen.

Kennis van de klantreis van je doelgroep en het op de juiste wijze inrichten van je marketinginspanningen om hierop in te spelen, zijn essentiële vaardigheden.

- *Analytics*. Data-gedreven marketeers kunnen niet zonder analysevaardigheden in combinatie met een nieuwsgierige en kritische houding. Inzoomen, segmenteren, uitsplitsen en het op andere wijze uitpluizen van data om antwoord te vinden op de vraag is dagelijkse kost. Niet alleen beschikt de data-gedreven marketeer over de juiste vaardigheden en tools, ook weet hij wanneer je data wel of niet effectief inzet.
- *Metrics*. Metrics zijn van groot belang voor data-gedreven marketeers: ze zijn immers de basis waarop hij al zijn marketinginspanningen beoordeelt. Het opstellen van metrics die relevant en doelgericht zijn voor de werkzaamheden is dan ook een essentiële vaardigheid van data-gedreven marketeers.
- *Tooling*. Of het nu gaat om het verzamelen, analyseren, opschonen, scrapen of koppelen van data: er zijn legio tools die de data-gedreven marketeer moet kennen en waar hij ervaring mee moet hebben.
- *Datacommunicatie*. Het opdoen van inzichten uit data leidt niet noodzakelijk tot verbetering. Dat hangt ook af van het vermogen om de resultaten over te brengen naar degene die de beslissingen neemt. Een datamarketeer hoeft geen dataspecialist te zijn, maar moet wel in staat zijn om de resultaten te kunnen communiceren. Je mag er nooit van uitgaan dat de cijfers wel voor zichzelf spreken.
- *Dataverzameling*. Harde statistieken vertellen ons wat er is gebeurd met een campagne of een experiment. Softe gegevens (kwalitatieve gegevens) vertellen ons *waarom* het gebeurde. Het verzamelen van nauwkeurige kwalitatieve gegevens is eigenlijk een wetenschap. Of het nu online of offline is, we groeperen deze technieken en best practices onder de naam van klantinterviews.
- *Experimenteren*. Binnen een data-gedreven werkwijze is experimenteren onontbeerlijk om te testen wat werkt of om associaties en onbewuste beslissingen meetbaar te maken. Kennis over het opzetten en uitvoeren van experimenten, alsmede de statistiek ervan, is dan ook logisch voor de data-gedreven marketeer.
- *Conversie-optimalisatie*. Conversie-optimalisatie is de kunst van het converteren van gebruikers naar kopers. Het raakt aan user experience (het ontdekken van knelpunten die een bezoeker ervan weerhouden om actie te ondernemen), psychologie (de juiste stimulans geven) en experimenteren (om vervolgens oplossingen te bedenken en deze te testen).
- *Privacy*. Data is de nieuwe liefde. Voor een marketeer heel waardevol, maar ook de klant moet de waarde ervan ervaren. De waarde-uitwisseling is tweerichtingsverkeer. Het is belangrijk dat de datamarketeer daarom op een nette manier (volgens de wetgeving, maar ook ethisch) omgaat met persoonsgegevens.

Samenvatting

1

De wereld waarin we leven is steeds dynamischer. Dat heeft effect op elke organisatie. Het maakt dat organisaties hun strategie niet langer in beton kunnen gieten, maar moeten erkennen dat ze in een veranderlijke omgeving opereren waar ze zich continu aan moeten aanpassen. Dat is waarom data-gedreven organisaties succesvol zijn. Met een data-gedreven werkwijze valideer je op continue basis of dat wat je doet zorgt voor goede prestaties. Door te experimenteren, ontdek je nieuwe kansen waarop je kunt inspelen.

Een centrale rol is daarbij weggelegd voor de data-gedreven werkwijze. Het optimaliseren van de effectiviteit door het continu experimenteren en valideren van de marketinginspanningen is een doorgaand proces. Na elke cyclus ben je als data-gedreven marketeer een stukje slimmer omdat je meer weet over wat werkt en wat niet. Voor een data-gedreven marketeer heeft data drie verschillende rollen. Allereerst data ter exploratie, waarbij je data over je klant, klantreis en eigen performance kunt gebruiken als input voor het marketingplan en experimentatieproces. Daarnaast gebruik je data om de eigen performance te valideren middels metrics. Ten derde gebruik je data direct ter optimalisatie, bijvoorbeeld bij A/B-testen, marketing automation en personalisatie.

Een data-gedreven organisatie word je niet zomaar. Een cultuur die data-gedreven werken faciliteert, is van groot belang. Zo is het belangrijk dat falen omarmd wordt, dat je hypothese-gedreven werkt en dat snelheid belangrijker is dan volledigheid. Commitment van de directie en democratisering van data zijn eveneens van belang. Een data-gedreven werkwijze vraagt bovendien om een data-gedreven mindset, waarbij je aanneemt dat je niets weet en gaat onderzoeken hoe het werkt. Data-gedreven marketeers zijn nieuwsgierig, kritisch, zowel creatief als analytics en ze zien falen als een leermoment.