



# Van data tot resultaat

Wat bedrijven kunnen  
leren van honkbal

# Inhoudsopgave

• Inleiding	3
• Wat bedrijven kunnen leren van honkbal en Moneyball	4
• Inzicht verwerven: hoe data uw bedrijfsvoering beïnvloeden	5
• Een datagedreven onderneming	10
• Conclusie	12
• Over Visma Software	13
• Bronverwijzingen	14

# Inleiding

Dat betrouwbare data leidend zou moeten zijn bij het nemen van zakelijke beslissingen is geen verrassing. Toch zijn er nog altijd zeer veel bedrijven die geen datagedreven - of datadriven - besluitvormingsproces hanteren.

In deze whitepaper leest u hoe dit de bedrijfsprestaties kan ondermijnen, tot slechte beslissingen kan leiden en uiteindelijk ook het bedrijfsresultaat kan beïnvloeden. Aanvullend komt u te weten hoe u uw bedrijfsdata zo kunt interpreteren dat het actionable wordt, oftewel inzichtelijk en vertaalbaar naar concrete zakelijke acties.



'Vroeger werden beslissingen voornamelijk gebaseerd op intuïtie en ervaring. Degene met het beste 'onderbuikgevoel' won. De winnaars van nu zijn degenen die inzicht uit hun data weten te putten.'

Jeff Collins, hoofd Investerings bij KPMG Capital<sup>1</sup>

<sup>1</sup> KPMG Capital, Going beyond the data: Achieving actionable insights with data and analytics, [website], 2015, <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/goingbeyond-data-analytics-v3.pdf>

# Wat bedrijven kunnen leren van honkbal en Moneyball

Michael Lewis beschreef in zijn bestseller Moneyball hoe de Oakland A's, een professioneel Amerikaans honkbalteam, aan de hand van een uitgeknipte selectie van statistieken een bijzonder succesvol honkbalteam wist samen te stellen. In de meer dan tien jaar die sinds de oorspronkelijke publicatie van dit boek zijn verstreken, is er uitgebreid onderzoek gedaan naar de lessen die bedrijven uit deze op data gebaseerde selectiemethode kunnen trekken. Toch hebben veel bedrijven nog altijd weinig oog voor het belang van een datagedreven benadering.

## Creatief en datagedreven

De Oakland A's moesten het doen met het op een na laagste budget van alle teams in de eredivisie. Billy Beane, de directeur van het honkbalteam, zag in dat er creatief denkwerk nodig was om met de andere teams te kunnen wedijveren. De Oakland A's ontdekten dat de traditionele statistieken die door de andere teams werden gebruikt om te bepalen welke spelers ze moesten aankopen, verouderd en gebrekkig waren.

Het team stapte over op andere criteria voor het vinden van ondergewaardeerde spelers.

Daarbij hanteerde men een volledig datagedreven aanpak. De Oakland A's waren zo in staat om het 'onderbuikgevoel' uit het wervingsproces te elimineren. En dit resulteerde in successen op het veld. Het team haalde twee seizoenen achtereen de playoffs (2002 en 2003). Toen was het slechts een kwestie van tijd voor andere teams oog kregen voor het selectiemodel en dit gingen kopiëren<sup>2</sup>. Het selectiemodel van de Oakland A's heeft ook gediend als bron van inspiratie voor andere sportteams. Matthew Benham, de eigenaar van de Britse voetbalclub Brentford F.C. en van het Deense Midtjylland, paste recentelijk een datagedreven benadering toe en verfijnde die ter ondersteuning van de tactische activiteiten voor en tijdens wedstrijden.

## Voorbeeld voor het bedrijfsleven

Waar het op neerkomt, is dat deze sportteams de status quo uitdaagden en data inzetten om voorsprong op de concurrentie te krijgen. Deze aanpak laat zich goed vertalen naar het bedrijfsleven. Bedrijven zouden eveneens meer gebruik moeten maken van relevante data (actionable data) in plaats van alleen te leunen op een handvol standaard key performance indicators (kpi's).

<sup>2</sup> M. Lewis, Moneyball, New York: W.W. Norton, 2011.

# Inzicht verwerven: hoe data uw bedrijfsvoering beïnvloeden

Om de juiste meetmethoden voor uw bedrijf te kunnen identificeren is een juist begrip van oorzaak en gevolg essentieel. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar er zijn verrassend veel bedrijven waarin de verkeerde oorzaak wordt aangewezen voor bepaalde bedrijfsresultaten. Dat komt doordat men niet in staat is om in alle situaties oorzaak en gevolg op de goede manier van elkaar te onderscheiden. Omdat de mens van nature graag wil dat zaken met elkaar kloppen en dat een verhaal logisch in elkaar steekt, trekt men regelmatig te snel conclusies die bij een datagedreven analyse niet juist blijken te zijn. Een bijkomend probleem is dat bedrijfsprestaties in veel gevallen evenzeer gebaseerd zijn op vaardigheden als op geluk. Dat betekent dat uw strategie geen gegarandeerd succes zal opleveren.

## De winnende strategie

De les is als volgt: als geluk een rol speelt bij de positieve prestaties van uw bedrijf, is het niet mogelijk om de juiste strategie te bepalen door alleen de successen te analyseren.

**Ga een stap terug en analyseer of uw strategie consistent tot succes leidt.** Voorspellende statistieken brengen oorzaak en gevolg op betrouwbare wijze met elkaar in verband en zijn daarom onontbeerlijk tijdens dit proces.

Bij succesvolle ondernemingen weet men dat een bedrijfsproces verbeteren, begint met het meten van dat proces. En belangrijker nog: vervolgens weet men welke actie moet worden

ondernomen naar aanleiding van de gemeten resultaten. U zou een onderneming kunnen zien als een grote machine die output levert. Het management kan het gedrag van deze machine met behulp van een draai aan de knoppen bijsturen.

## Meetcriteria

Eén verschil tussen een slecht managementteam en een uitmuntend managementteam wordt bepaald door de mate van inzicht in de manier waarop hun machine (organisatie) werkt: wanneer moet welke schakelaar worden omgegooid om de prestaties te optimaliseren. Bij het definiëren van prestatie maatstaven moet het management beschikken over diepgaand inzicht in de machinerie. De juiste meetcriteria zullen automatisch input opleveren waarmee het management het gedrag van de machine kan aanpassen en de output kan verbeteren. En dat is wat men noemt datagedreven.

Vragen stellen vormt een belangrijk onderdeel van het proces voor het definiëren van de juiste meetcriteria. Als een maandbudget wordt overschreden of als een prognose niet blijkt te kloppen, moeten de waarom- en wat-vraag worden gesteld:

- Waarom gebeurde dit?
- Wat kan er worden gedaan om de zaken weer op de rails te krijgen?

## Twee voorbeelden

Als de omzet met vijf procent blijkt te zijn gedaald, zal een goed managementteam hiervoor een gedetailleerde verklaring kunnen geven.

### Een voorbeeld:

“De verkoopcijfers daalden het afgelopen kwartaal als gevolg van omzetverlies in het middensegment. Het verkoopteam dat voor dit segment verantwoordelijk is, moest het met een kwart minder leads doen. De verkopers wisten de leads die zij wel ontvingen echter met succes en binnen de beoogde tijd om te zetten in deals, ofwel te converteren. Het probleem is dus niet gerelateerd aan de kwaliteiten van het verkoopteam.”

Een slecht managementteam daarentegen zal slechts een beperkte mate van inzicht bieden.

### Een voorbeeld:

“We hadden te kampen met moeilijke marktomstandigheden. We hoopten een paar goede deals te kunnen sluiten, maar liepen die op de een of andere manier mis in de tweede helft van het kwartaal. De verkoopdoelstellingen van het verkoopteam werden met 5% gemist.”

## Hoe trekt u de juiste conclusies?

Naar aanleiding van de magere analyse en de gebrekkige resultaten van het verkoopteam kan een managementteam besluiten om een extra verkoopmedewerker aan te nemen. Als dan tot ieders verbazing de resultaten het volgende kwartaal nog slechter uitpakken, wordt misschien pas duidelijk dat de reden voor de dalende cijfers was dat de marketingafdeling onvoldoende leads had gegenereerd. En als dan blijkt dat dit komt door een gebrek aan personeelscapaciteit op de marketingafdeling, zal men pas inzien dat men dus beter een extra marketingmedewerker had kunnen aannemen dan een extra verkoopmedewerker. Omdat men er niet in slaagde om de correcte data te analyseren en de juiste conclusies te trekken, daalde de omzet en namen de kosten toe.

Het stimuleren van succesvol gedrag is alleen mogelijk als de strategische beslissingen genomen worden op basis van actionable data. Begin de analyse daarom altijd met het doel en werk van daaruit terug<sup>3</sup>. En houd in gedachten: eerst de oorzaak, dan het gevolg.

Voor organisaties die weinig ervaring hebben met actionable data en key performance indicators (kpi's) is het DuPont-model een goed uitgangspunt. Dit model biedt u inzicht in de manier waarop u uw bedrijfsactiva concreet inzet<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> J. Bladt J. en B. Filbin, Know the Difference between Your Data and Your Metrics, [website], 2013, [hbr.org/2013/03/know-the-difference-between-yo/](http://hbr.org/2013/03/know-the-difference-between-yo/)

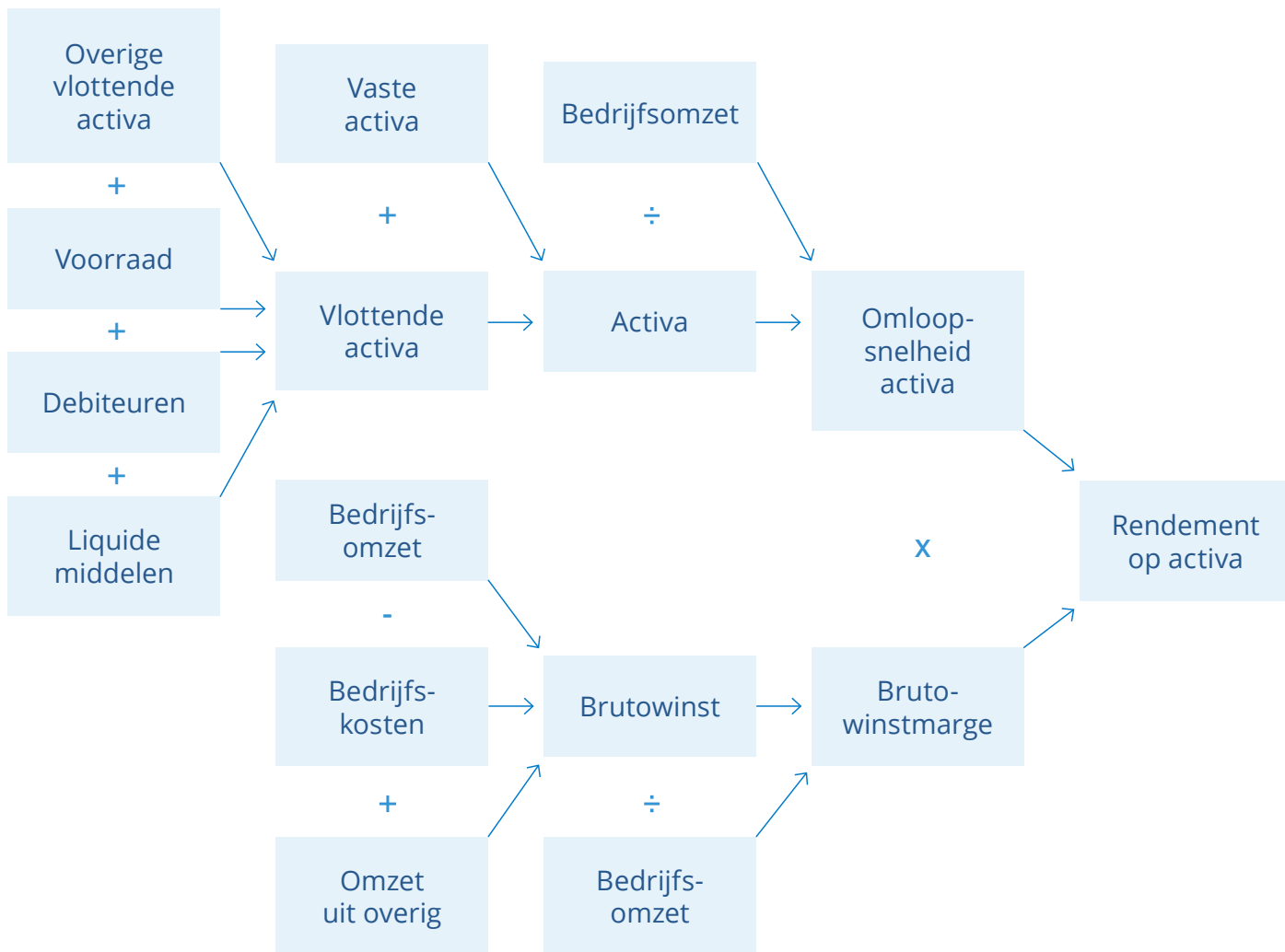
<sup>4</sup> DuPont Analysis Definition | Investopedia, [website], 2003, [www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp](http://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp)

De volgende twee figuren geven u respectievelijk inzicht in wat het Dupont-model globaal inhoudt en hoe dit model gebruikt kan worden om datagedreven beslissingen te nemen.

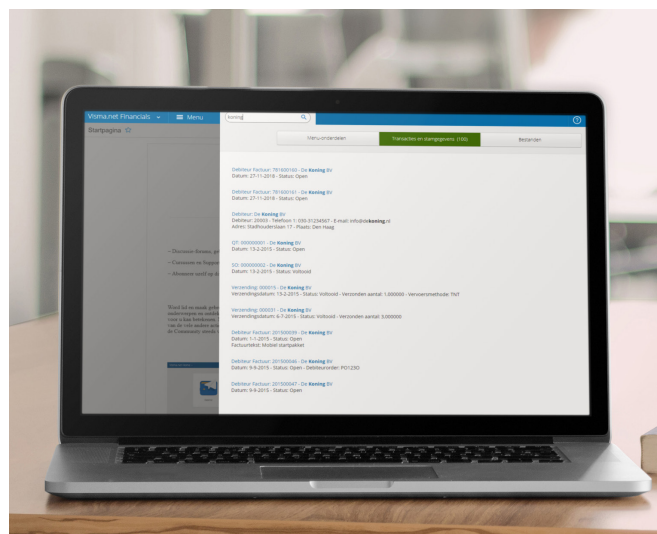
Let op de **brutowinst**. Deze wordt als volgt berekend:

$$\text{Winst (EBITDA)} = \text{omzet} - \text{kostprijs verkochte goederen} - \text{onkosten}$$

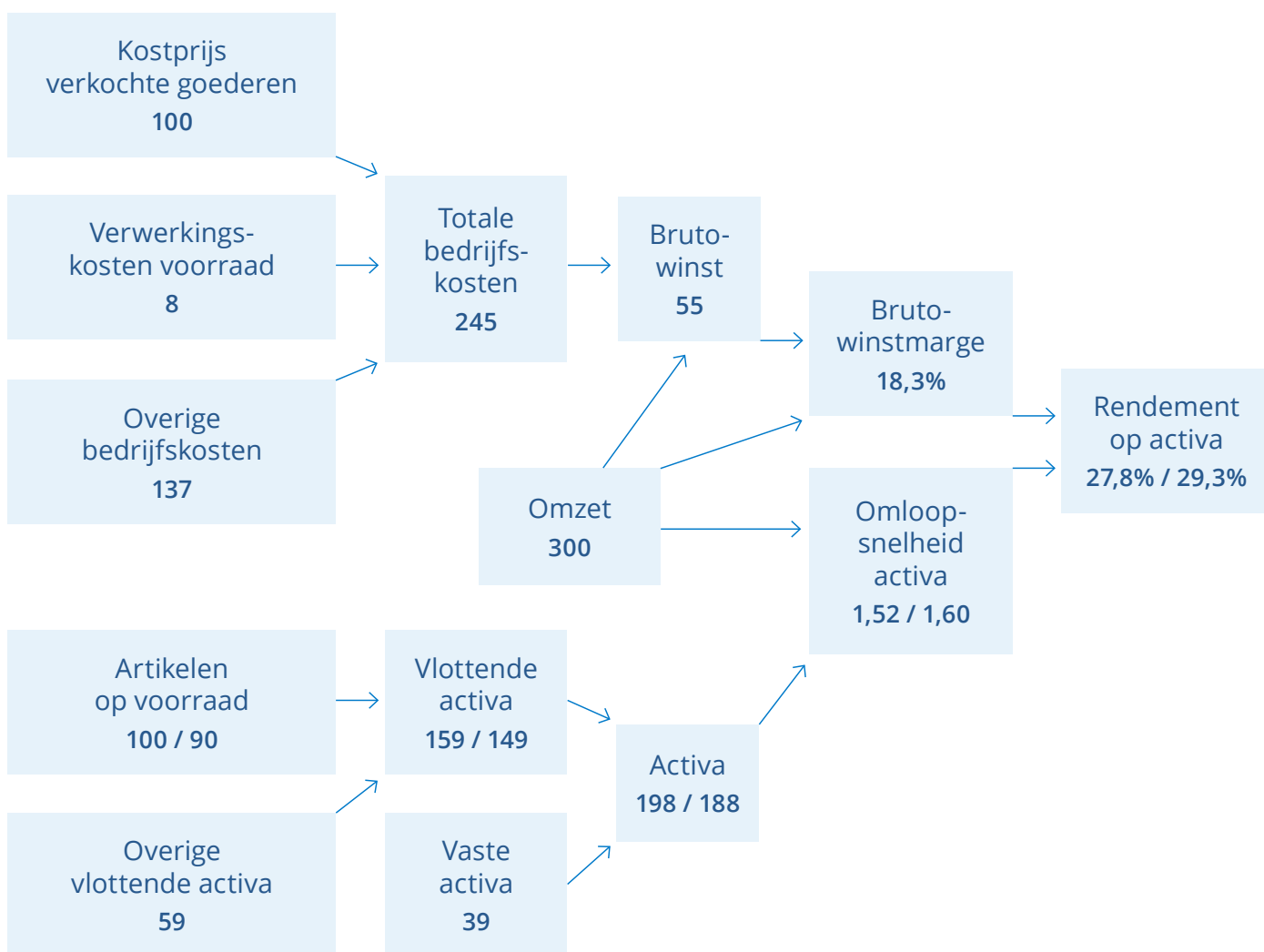
### DuPont-model



Uitgaande van het DuPont-model volgt hieronder een voorbeeld waarin de oorzaak en het gevolg van voorraadverbeteringen worden verklaard.



Voorbeeld - Oorzaak en gevolg van voorraadverbeteringen verklaard op basis van de DuPont-piramide





In dit voorbeeld wordt bij een lagere voorraadwaarde (90 i.p.v. 100 waarde-eenheden) het rendement op activa 1,5 % hoger (is een verhoging van ruim 5 %). De omloopsnelheid activa wordt 0,08 hoger (is een verhoging van ruim 5 %).

Bij het analyseren van categorieën zoals onkosten, moet u zich richten op de variabiliteit en omkeerbaarheid ervan.

- **Variabiliteit** – In welke mate kunnen kosten uit een bepaalde categorie verschillen? Voorbeeld: marketingkosten kenmerken zich doorgaans door een hoge mate van variabiliteit omdat deze bijvoorbeeld per product of campagne kunnen verschillen.
- **Omkeerbaarheid** – Hoe snel kunt u kosten elimineren? In het geval van huurkosten is er bijvoorbeeld sprake van een geringe mate van omkeerbaarheid omdat huurcontracten meestal voor de lange termijn worden afgesloten.

De gemakkelijkste posten om op te sturen zijn in veel organisaties de kostenposten met een hoge mate van variabiliteit en omkeerbaarheid.

### Houd de organisatie op koers

Het definiëren van kpi's en het uitstippelen van een zakelijke koers is vaak niet het moeilijkste gedeelte van een strategie. De praktische toepassing en de nazorg ervan zijn ingrijpender. Als u de kpi's eenmaal hebt gedefinieerd, zijn de relevante kengetallen ervoor veelal geautomatiseerd en op regelmatige basis te verkrijgen. Stel uzelf bij het formuleren van de rapportages en het analyseren van rapporten altijd de vraag waarom een bepaalde kpi van belang is voor uw onderneming. Alleen dan levert dit inzicht op. Als er binnen uw organisatie wordt gewerkt met nauwkeurig geselecteerde, heldere en betrouwbare kpi's, zullen het managementteam en de werknemers hun gedrag langzaam maar zeker aanpassen om bij te dragen aan verbeterde resultaten voor deze kpi's.



# Een datagedreven onderneming worden



Het belang van inzicht in oorzaak en gevolg ten aanzien van de kpi's voor uw onderneming is duidelijk. De resulterende kennis zou terug moeten vloeien in de organisatie, zodat werknemers de data kunnen inzetten voor het nemen van zakelijke beslissingen. De data is dan actionable.

Mogelijk kent u de term *data-driven enterprise*. Dit laat zich het beste vertalen als datagedreven onderneming. Deze term verwijst naar bedrijven waar beslissingen worden genomen op basis van harde data in plaats van op basis van bijvoorbeeld emoties of ego's.

## Het belang van de juiste mindset

Een datagedreven onderneming krijg je niet alleen door handige tools te gebruiken. Het is vooral een mindset, een manier van denken.

Het analyseren van data moet een tweede natuur worden voor het management en personeel. Het is belangrijk dat de toegang tot data niet beperkt blijft tot de directie, maar wordt geïntegreerd met het dagelijkse besluitvormingsproces van elke manager op operationeel niveau.

Datagedreven ondernemingen onderscheiden zichzelf door hun vermogen en vastberadenheid om relevante data te verzamelen over alle aspecten van hun organisatie. Dit stelt hen in staat om de werkelijke oorzaak van bedrijfsomstandigheden te achterhalen, zoals veranderingen in het consumentengedrag, marktontwikkelingen enzovoorts.

Naarmate een bedrijf een meer datagedreven karakter krijgt, zullen managementteams en

werknemers op een andere manier beginnen te denken. Ze zullen diepgaandere vragen stellen over de problemen waarmee ze elke dag, iedere maand en per kwartaal worden geconfronteerd, zoals:

- Wie zijn onze meest en minst winstgevende klanten?
- Wat zijn onze meest en minst winstgevende producten?
- Welke klanten vertegenwoordigen de grootste potentiële waarde?
- Welke campagnes leveren de grootste omzetwaarde op ten opzichte van het geïnvesteerde bedrag?
- Wat onderscheidt het succes van die ene campagne van de prestaties van andere campagnes?

*Pervasive Business Intelligence* (afgekort als *pervasive bi*) is een term die veel in de softwarewereld wordt gebruikt. De term verwijst naar een datagedreven onderneming waarin actionable data de besluitvormers op alle niveaus van de organisatie bereikt.

### **Vergeet de werkvloer niet**

De focus van Business Intelligence (bi) lag oorspronkelijk op het leveren van data aan de directie, omdat deze de doelstellingen en kpi's bepaalt. Daar is niets mis mee, maar de realiteit is dat resultaat veelal op de werkvloer wordt bepaald. Pervasive bi draait om het leveren van informatie aan medewerkers in deze frontlinie. Zij moeten worden voorzien van actionable data die de basis vormt voor hun dagelijkse beslissingen.

### **Inzicht op basis van actionable data**

Bedrijven hebben toegang tot steeds meer data en al deze data kan bijdragen aan verbetering van de bedrijfsresultaten. Helaas houden veel managers nog altijd vast aan hun monopolie voor het beheren van deze data en focust men soms op de verkeerde kpi's. Als de relevante informatie de werknemers op de werkvloer niet bereikt, hoe kunnen zij dan hun werk verbeteren? Gebrekkige beschikbaarheid van informatie voor het personeel verkleint de kans dat bedrijfsdoelstellingen worden gerealiseerd. Als werknemers tools krijgen aangereikt waarmee ze data gemakkelijk kunnen analyseren, kennis uit kunnen wisselen en zich effectiever kunnen informeren over aspecten van de bedrijfsvoering op de voor hen relevante terreinen, zal dit al snel resulteren in betere beslissingen.

Er was een tijd waarin bedrijven en sportteams het zich konden veroorloven om voorbij te gaan aan relevante data, simpelweg omdat iedereen dat deed. Vandaag de dag is actionable data echter van cruciaal belang om staande te blijven in een sterk concurrerende markt. Juiste beslissingen nemen en handelen op basis van actionable data is de sleutel tot zakelijk succes.

# Conclusie



De sportwereld en het bedrijfsleven hebben misschien niet veel met elkaar gemeen, maar we kunnen in ieder geval één ding leren van sportteams die de Moneyball-methode hantieren: door de juiste kpi's en meetmethoden te hanteren kan iedere onderneming beslissingen nemen op basis van feiten in plaats van intuïtie. Een datagedreven benadering en op feiten gebaseerde beslissingen zullen bijdragen aan verbeterde bedrijfsresultaten, net als bij de Oakland A's, Brentford en Midtjylland.

Om uit te kunnen groeien tot een datagedreven onderneming dient actionable data op alle niveaus van uw onderneming gemeengoed te worden.

# Over Visma Software

Visma Software levert open, flexibel in te richten software aan meer dan 40.000 klanten in het mkb en de semipublieke sector. Ons portfolio bevat onder meer AccountView, Visma.net ERP, Visma eAccounting, Visma Severa, Visma Teleboekhouden, Mamut One en Davilex.

Visma Software BV is een dochteronderneming van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behorend tot de top-10 van Europese businesssoftwarehuizen. Visma heeft meer dan 900.000 klanten en ruim 8.500 medewerkers.

## Over Visma.net ERP

Visma.net ERP is het paradepaardje onder de clouddiensten van Visma. Deze online bedrijfsoplossing verbindt uw team en bedrijfsgegevens met behulp van online tools. Zo ondersteunt Visma.net ERP de automatisering en integratie van bedrijfsprocessen. Daardoor kunt u slimmer werken en de concurrentie voor blijven.

Visma.net ERP bevat functionaliteit en services voor diverse bedrijfsprocessen: financieel, logistiek, projectmanagement, accountancy-praktijk en hrm & payroll.

## Voor wie is Visma.net ERP?

Visma.net ERP is de oplossing voor de zakelijke gebruiker die snelheid, functionaliteit, flexibiliteit en betrouwbaarheid wenst. Visma.net ERP komt tegemoet aan deze behoeften. De oplossing heeft een overzichtelijk design en is gebruiksvriendelijk. Daardoor kan iedere gebruiker zijn of haar taken snel en efficiënt uitvoeren. Of uw bedrijf nu vijf of vijfhonderd werknemers heeft, Visma.net ERP kan in al uw behoeften voorzien. Zodat uw onderneming op alle fronten efficiënt kan werken.

## Meer weten?

Omdat iedere organisatie anders is en zijn eigen aandachtsgebieden heeft, is ook ieder vraagstuk anders. We gebruiken onze kennis en ervaring graag om u op weg te helpen en waar mogelijk uw processen te optimaliseren en uw administratie te automatiseren. Neem gerust contact op voor een afspraak met een van onze specialisten.

Kijk voor meer informatie op [visma.net/nl](http://visma.net/nl).



Visma Software BV  
HJE Wenckebachweg 200  
1096 AS AMSTERDAM  
+31 (0)20 355 2910  
[contact@visma.com](mailto:contact@visma.com)  
[visma.net/nl](http://visma.net/nl)

# Bronvermelding

1. KPMG Capital, Going beyond the data: Achieving actionable insights with data and analytics, [website], 2015, <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/going-beyond-data-analytics-v3.pdf>
2. Lewis, M., Moneyball, New York: W.W. Norton, 2011.
3. Bladt J., and B. Filbin, Know the Difference between Your Data and Your Metrics, [website], 2013, [hbr.org/2013/03/know-the-difference-between-yo/](http://hbr.org/2013/03/know-the-difference-between-yo/)
4. DuPont Analysis Definition | Investopedia, [website], 2003, [www.investopedia.com/terms/d/duPontanalysis.asp](http://www.investopedia.com/terms/d/duPontanalysis.asp)
5. Alation, S., 5 Habits of Effective Data-driven Organisations, [website], 2015, [venturebeat.com/2015/04/12/5-habits-of-effective-data-driven-organizations](http://venturebeat.com/2015/04/12/5-habits-of-effective-data-driven-organizations)
6. Olavsrud, T., Data-Driven Companies Outperform Competitors Financially, [website], 2013, [www.cio.com/article/2387460/business-intelligence](http://www.cio.com/article/2387460/business-intelligence)