



Bol.com & fact-based werken

Iedereen aan de DATA



Hoe zorg je ervoor dat je commerciële teams een uniforme, datagedreven aanpak gebruiken, waarbij je meer waarde wordt creëert en iedereen steeds de juiste vragen stelt? Bol.com doet dat met een opleidingsprogramma, zodat de hele organisatie leert goed met data om te gaan. Een uitgebreide case.

Bol.com werkt sinds enkele jaren met een data & analytics-team, opgezet door Jens Waaijers en ontwikkeld met Mlcompany. Door de grote stijging in het aantal categorieën waarin Bol.com actief is, is de online winkel sterk gegroeid en daarmee ook de behoefte naar (categorie-specifieke) analyses. Daarom is het Bol.com Analytical Masterclass (BAM) opleidingsprogramma opgezet voor alle categorieerteams om meer impact te realiseren met data & analytics.

VIER UITDAGINGEN

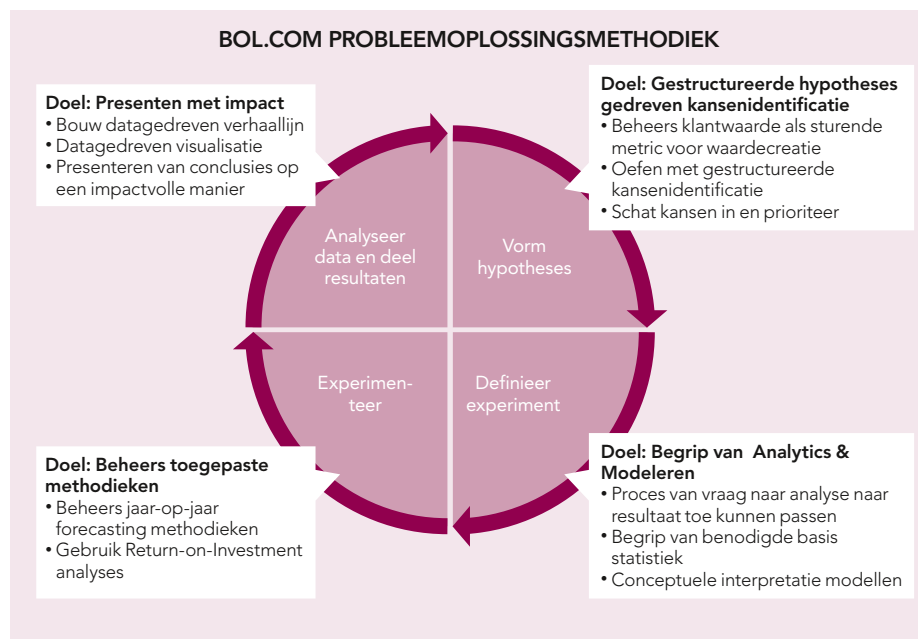
Wil het bedrijf in 2018 op een schaalbare manier 100 procent fact-based werken, dan moet de hele organisatie zich data & analytics beter eigen maken. De commerciële teams hebben vier uitdagingen:

- *Gezamenlijke probleemoplossingsmethodiek.* Hoe kan in de diverse groepen een standaard werkwijze worden gebruikt, zodat bij initiatieven de benodigde onderbouwing plaatsvindt?
- *Juiste prioriteitstelling.* De groei van Bol.com's productaanbod creëert veel commerciële kansen voor de teams. Er zijn meer initiatieven voor iedereen dan uren in de dag. Welke activiteiten brengen Bol.com het meeste op, zowel op de korte als lange termijn?
- *Fact-based businessplannen maken.* Hoe kunnen de belangrijkste KPI's van een categorie het beste worden voorspeld om tot goed onderbouwde businessplannen te komen?
- *Datagedreven communiceren.* In het voorbereiden van presentaties wordt de meeste tijd besteed aan visualisatie in plaats van presentatiestructuur en boodschap. Hoe kan de kwaliteit van de presentaties verbeteren en teams een gezamenlijke visualisatiestandaard gaan gebruiken?

Kortom, hoe adopteren de commerciële teams een uniforme, effectieve datagedreven aanpak om stap voor stap meer waarde te creëren?

DE AANPAK

Bol.com ontwikkelde hiervoor met Mlcompany een trainingsprogramma. De focus op impact door een gestructureerde probleemoplossingsmethodiek staat centraal. De teams leren hypothese-gedreven te werken door te observeren, inzichten te creëren, hypothesen te ontwikkelen en deze te testen en verbeteren. In al deze stappen in het proces zijn data en inzichten nodig om besluiten te nemen. Hiervoor moeten de teams verschillende analysemethodieken kennen en in voldoende mate beheersen.

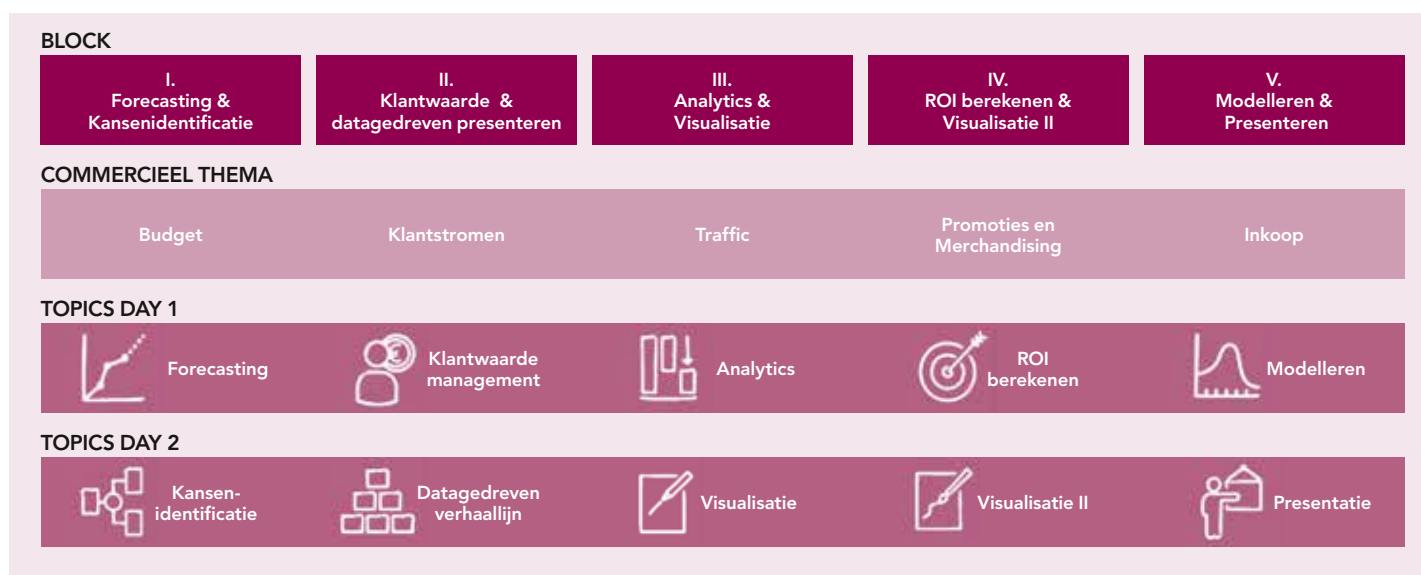


Figuur 1: Programma opzet rond de Bol.com-probleemoplossingsmethodiek

Er zijn meer initiatieven voor iedereen dan uren in de dag

Het programma is gebaseerd op de oplossingsmethodiek en bestaat uit vier delen (zie figuur 1).

1. *Hypothese-gedreven werken door gestructureerde kansenidentificatie.* Welke groeidrijvers zijn de belangrijkste en wat is grootte van de kans? In een gestructureerd proces worden de hypothesen bepaald en geprioriteerd. Specifiek wordt gekeken naar hoe klantwaarde wordt berekend en kan worden verhoogd.
2. *Begrip van benodigde analyses en modellen.* De hypothesen met de meeste potentie kunnen worden getest door data-analyse. Met behulp van benodigde statistiek en modellen worden de stappen doorlopen om resultaten te kunnen interpreteren. De resulterende inzichten worden gebruikt door de commerciële teams om initiatieven te testen en verbeteren.
3. *Toepassen van voorspellingstechnieken en ROI.* Deze worden gebruikt voor budgettering en voor het voorspellen van verkopen op productniveau. Daarnaast wordt een methodiek aangeleerd om integraal een return-on-investment (ROI) te kunnen berekenen van verschillende activiteiten.



Figuur 2: programma opzet van de Bol.com Analytical Masterclass (BAM)

4. *Presenteren met impact.* De commerciële teams worden intensief getraind in het maken van een gestructureerde verhaallijn waarin de hoofdboodschap en ondersteunende argumenten centraal staan. Best practices en richtlijnen voor visualisatie worden bijgebracht en gebruikt voor presentaties van de teams met datagedreven inzichten, hypothesen, resultaten en conclusies.

Teams leren de juiste vragen te stellen en de antwoorden helder te presenteren. Goed begrip van data & analytics is hierbij belangrijk, het verkleint de afstand tussen de commerciële teams en analisten. Maar hoe verander je gedrag binnen commerciële teams die zo verschillen in ervaring, achtergrond en aanpak in probleemoplossing?

Bol.com en Mlcompany ontwikkelden vier richtlijnen voor de analytical masterclassprogramma.

1. *Test eerst en rol dan uit.* In 2015 is het programma succesvol getest bij een categorieteam, voordat het in 2016 werd uitgerold naar alle categorieteams en ondersteunende specialisten. De pilot leerde dat toevoeging van specialisten aan de commerciële teams helpt bij het creëren van onderling begrip.
2. *Relateer leerdoelen aan tastbare resultaten.* Het programma werd gevormd door vijf modules van anderhalve dag (zie figuur 2), waarin de teams de probleemoplossingsmethode volgden. De uitkomsten vormden de basis voor de verschillende categorieplannen die zijn gepresenteerd.
3. *Behandel commerciële prioriteiten.* Impact wordt vergroot door met de behandelde methodieken cases op te lossen waarin de grootste commerciële focus ligt. Belangrijke onderwerpen als budgetplanning, klantstromen, traffic, promoties en merchandising zijn opgenomen in de

toepassing van de methodieken. Hiervoor zijn per categorie eigen cases gemaakt waarin de eigen data en dynamiek van de categorie als basis diende.

4. *Integreer Bol.com-methodieken en -tools.* Bol.com-methodieken en -tools zijn integraal gebruikt in de trainingen om intern gebruik en begrip te verhogen. Vooral het gebruik van analytische dashboards waarin men zelf datagedreven analyses kan maken is door de training sterk toegenomen.

HET RESULTAAT

Op basis van de pilot en uitrol zijn vier veranderingen te zien.

Allereerst adopteerden de commerciële teams een meer datagedreven manier van werken. De betrokken analisten en specialisten ontvangen andere (en betere) vragen die vaak zijn gerelateerd aan klantgedrag door de tijd op een granular niveau. Of vragen die zijn gericht op het beter begrijpen van onderliggende drijfveren van getoond klantgedrag. De dit jaar geïntroduceerde Bol.com probleemoplossingsmethode is in het BAM-programma gebruikt en helpt om de datagedreven manier van werken verder te verankeren.

Ten tweede kregen de commerciële teams een beter begrip van hun eigen business. Dit betekent een scherper inzicht in wie hun klanten zijn en welke klanten voor groei zorgen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een heroriëntatie om klanten die al elders bij Bol.com kopen te verleiden in plaats van nieuwe klanten aantrekken voor je (nieuwe) categorie. Zo kunnen aanbevelingen op de verschillende productpagina's worden gerelateerd aan kooppatronen van specifieke waardevolle klantgroepen.

Ten derde zijn de teams effectiever in prioriteitstelling en kunnen meer analyses zelf worden gedaan. Een aantal teams gebruikt de methode voor de prioriteitstelling voor het scrumproces en in de selectie van promoties.

Het gebruik van KPI-dashboards is sterk toegenomen

Andere teams gebruiken de methodiek voor toevoegen van de verschillende content in de volgorde van hoogste impact, gebaseerd op de BAM-cases. Verder is het gebruik van de KPI-dashboards sterk toegenomen en gebruikt om eigen inzichten te creëren. De hoeveelheid verzoeken aan de centrale analistentteams is weliswaar flink toegenomen, maar dit betreffen verdiepende vragen om de eigen business beter te begrijpen en te vertalen naar initiatieven.

Tot slot is de communicatie van de teams sterk verbeterd. De kern van de boodschap wordt naar eigen oordeel een stuk beter overgebracht, zowel intern als extern naar bijvoorbeeld leveranciers. Dit uit zich verder in categorieplannen met een verbeterde structuur en visualisatie. Het maken van een datagedreven verhaallijn en visualisatie is hoog gewaardeerd en wordt dagelijks gebruikt door de teams.

DE CONCLUSIES

We kunnen concluderen dat een grootschalig opgezet trainingsprogramma voor commerciële teams een effectieve manier is om een datagedreven probleemoplossingsmethodiek te adopteren in de organisatie.

Succesvol gebruik van big data vergt niet alleen goede analisten en krachtige tools, maar ook empowerment van de commerciële teams. Een maximaal resultaat uit beschikbare data wordt gerealiseerd door voor alle belangrijke spelers een gezamenlijke manier van werken te adopteren. Deze samenwerking staat schematisch weergegeven in figuur 3. Senior management bepaalt datagedreven waar het verschil kan worden gemaakt door als bedrijf op te focussen. De commerciële teams bepalen met welke drijfveren deze groei gerealiseerd kan worden door een hypothesegedreven aanpak die getest wordt. En analisten kunnen de teams ondersteunen met het testen van hypothesen met data. Eigen gedrag is moeilijk te veranderen en verandering heeft tijd nodig. Daarom zijn vier dingen belangrijk geweest in het realiseren van een nieuwe manier van werken.

Ten eerste, door in het BAM-programma de categorie en senior managers intensief te betrekken in de opzet van het programma en

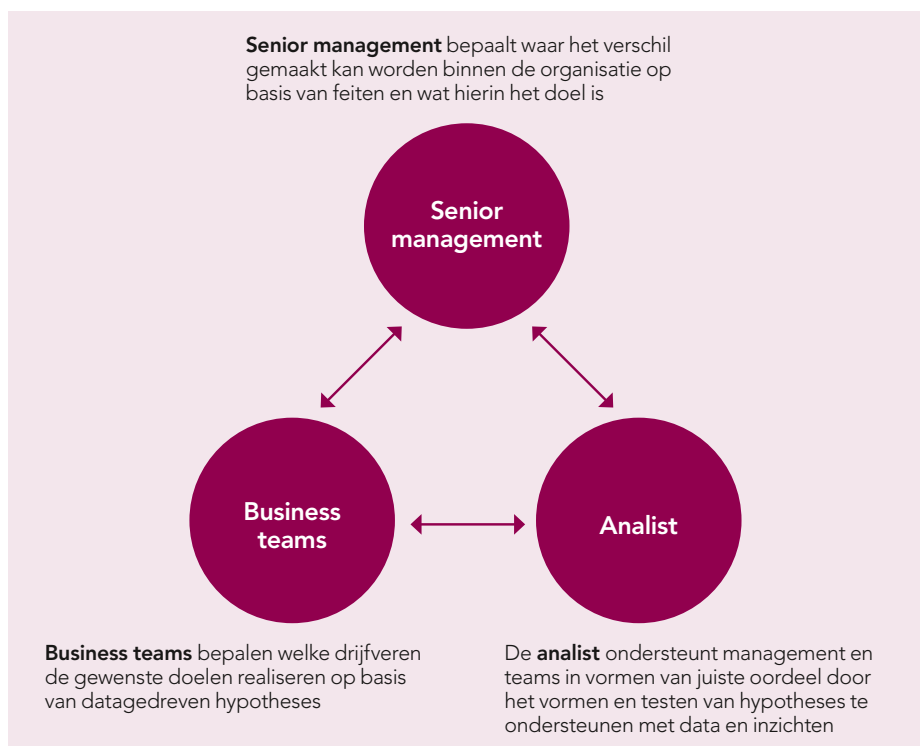
aan te passen als dat nodig bleek, is een goede balans gemaakt tussen het leren van nieuwe methodieken en het direct dagelijks kunnen toepassen van wat ze hebben geleerd.

Ten tweede, door het inbouwen van perioden tussen de modules waarin de teams zelf aan de slag gaan en de resultaten kunnen terugkoppelen, kunnen de teams stap voor stap hun manier van werken aanpassen.

Als derde, door het toepassen van eigen data in de cases en de beschikbare Bol.com-tools te integreren hebben de teams diverse commerciële vraagstukken kunnen doorlopen met de nieuwe methodiek, ondersteund door de analisten.

Ten slotte laat het BAM-programma zien dat verdere standaardisatie en ondersteunende tools de commerciële teams effectief kunnen helpen om zelf datagedreven te werken. Samen met de analisten kunnen de teams nu een drijfveer zijn voor verdere innovatie. ■

Jens Leendert Waaijers is *director shopping experience Bol.com*, **Oscar Hundman** is *unit manager lifestyle Bol.com* en **Roland Tabor** is *partner bij Mlcompany*



Figuur 3: betrokken spelers en rol voor big-datasucces