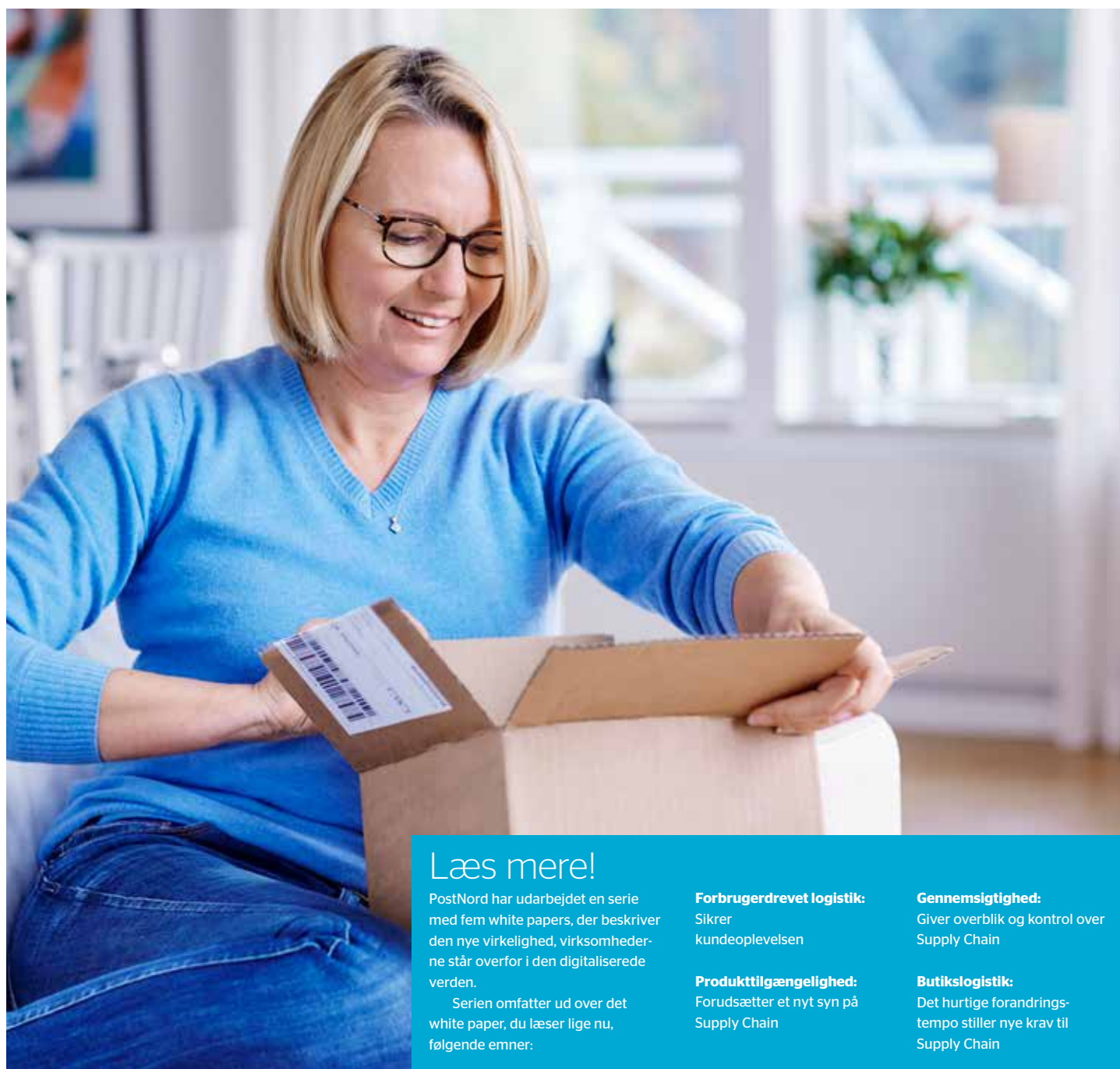


Et white paper om: **Kundeindsigt**

En effektiv Supply Chain skal altid baseres på en indgående forståelse af kundens behov og forventninger. Hvis man tager udgangspunkt i indsigter om kunderne, kan man lave troværdige prognoser, udvikle det rigtige tilbud i relevante kanaler, formulere et attraktivt kundeløfte og skabe en bæredygtig logistikvision. Det handler om at opbygge og bruge kundeindsigt som et strategisk værktøj på ledelsesniveau.



Læs mere!

PostNord har udarbejdet en serie med fem white papers, der beskriver den nye virkelighed, virksomhederne står overfor i den digitaliserede verden.

Serien omfatter ud over det white paper, du læser lige nu, følgende emner:

Forbrugerdrevet logistik:

Sikrer kundeoplevelsen

Produkttilgængelighed:

Forudsætter et nyt syn på Supply Chain

Gennemsigtighed:

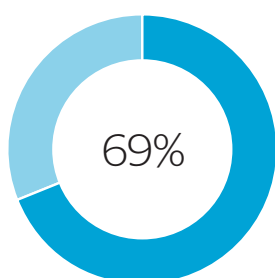
Giver overblik og kontrol over Supply Chain

Butiksløstik:

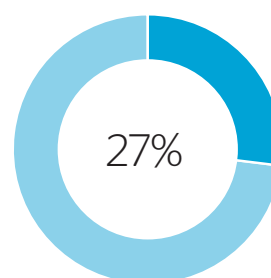
Det hurtige forandrings-tempo stiller nye krav til Supply Chain

Kundeindsigt: Drivkraften i en effektiv Supply Chain

E-handlens hurtige vækst skaber nye muligheder for at henvende sig direkte til slutkunder. Det er derfor nødvendigt for alle detailhandlere og netbutikker, der vil være frontrunners, at opnå en indgående forståelse af slutkunders behov og forventninger. Det handler om at opbygge og bruge kundeindsigt som et strategisk værktøj på ledelsesniveau. Med den rigtige viden kan man lave de rigtige prognoser, udvikle det rigtige tilbud og optimere kundeoplevelsen. Det er en grundlæggende drivkraft i opbygningen af en effektiv og velfungerende Supply Chain.



Over 2/3 af de virksomheder, der betragtes som frontrunners, håndterer kundeindsigt på ledelsesniveau.



Det forholder sig omvendt med slow starters: mindre end 1/3 håndterer kundeindsigt på ledelsesniveau.

Kundeindsigt = succes

Begrebet kundeloyalitet omdefineres nu hastigt. Det har hidtil for en stor del været baseret på kvantitative historiske fakta. I dag og i fremtiden er vejen til stor kundeloyalitet primært at forstå og opfylde forventninger. Man skal se fremad, ikke tilbage, for at gøre køberne tilfredse.

Alle detailhandlere og netbutikker, som ønsker at være blandt fremtidens vindere, er nødt til indgående at forstå slutkunderne og deres drivkræfter. Det er ikke uden grund, at over 80% af detailhandelsvirksomhederne mener, at kundeindsigt er en af de vigtigste strategiske parametre (CapGemini: Consumer Insight Survey, 2016). De fleste amerikanske og europæiske undersøgelser viser også tydeligt, at virksomheder, der konsekvent og målbevidst arbejder strategisk med kundeindsigt, har markant større succes end virksomheder, der

ikke gør det. Kundeindsigt er den krumtap, som detailhandlernes og netbutikkernes aktiviteter kommer til at dreje om. Supply Chain skal synkroniseres med denne tankegang.

Den nye kundelogik ...

Den traditionelle forretningsmodel var baseret på, at kunden selv skulle finde produktet. I dag er det omvendt: Produktet skal finde vej til kunden. Forbrugeren har taget magten i købsprocessen, og det har hurtigt ændret spillereglerne for alle detailhandelsvirksomheder. Især er forbrugernes valgmuligheder vokset med eksponentiel hast. Forbrugerne har ifølge en rapport fra World Economic Forum allerede i dag adgang til over 1 mia. forskellige produkter på det globale marked - og antallet stiger hele tiden. Dertil kommer, at forbrugerne stiller stadig større krav om hurtigere levering, større transparens og

mere bekvemmelighed, og samtidig ønsker de, at købet skal være inspirerende og spændende.

Denne ændring skaber nye forretningsmæssige forudsætninger, som skal håndteres på forskellige niveauer i virksomhederne. Virksomhederne er nødt til at blive mere innovative og sørge for at udnytte de nye muligheder, teknologien giver.

... kræver ny logik i Supply Chain

Som en direkte følge af markedsforandringerne stilles der helt nye krav til, hvordan virksomhederne arbejder med deres Supply Chain. Den skal rekonstrueres trin for trin og i hastigt tempo, så den matcher den nye omverden. Virksomhedernes traditionelle, interne silotankegang fungerer ikke i den digitale verden. Alt arbejde med Supply Chain bør baseres på et udefra-og-ind-perspektiv efter devisen: "Kunden har altid ret".

Det handler om at organisere sin logistik, så den bliver forbrugerdrevet. Det er vigtigt at fokusere på områder som produkttilgængelighed, mulighederne for gennemsigtighed i hele leveringsprocessen, hvordan butikslagistikken organiseres samt evnen til at udnytte og agere på kundeindsigt. Dette white paper handler specifikt om konceptet kundeindsigt. Problematikken og mulighederne på de øvrige områder behandles i separate white papers.

Fra én kanal til et helhedsperspektiv

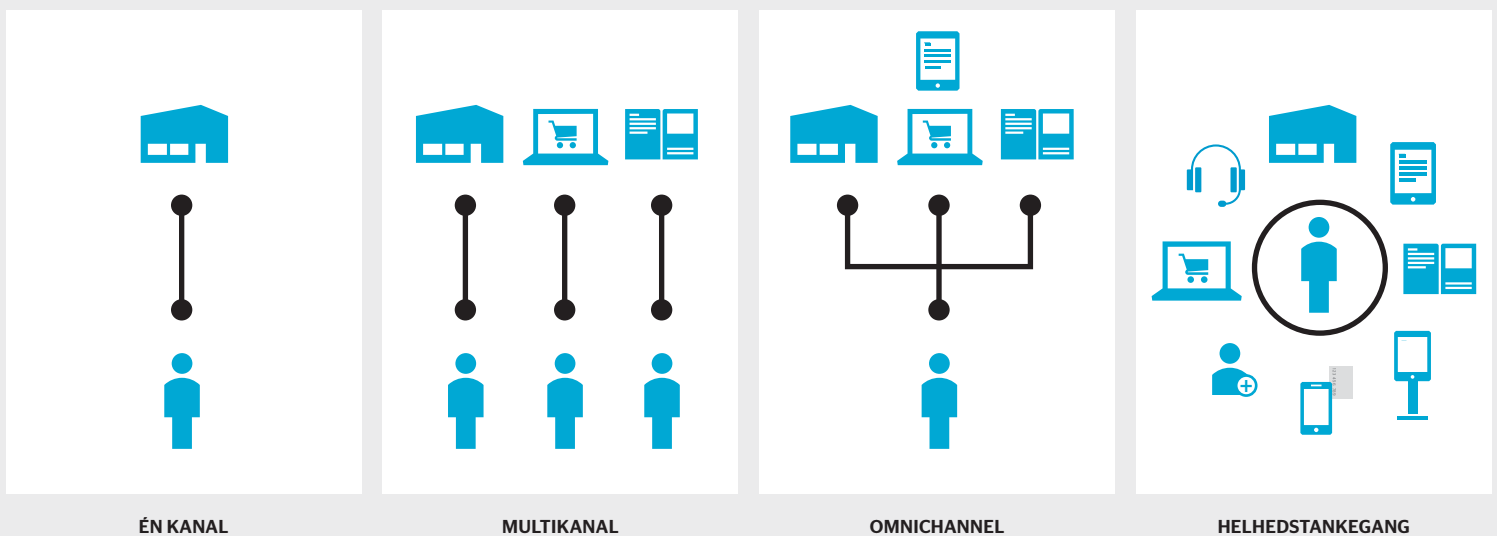
Kundeindsigt er det værktøj, som mange e-handelsvirksomheder og detailhandelsvirksomheder betragter som den måske vigtigste strategiske succesparameter.

Hvad er kundeindsigt? Ifølge The Institute of Direct and Digital Marketing er det en virksomheds evne til at indsamle og analysere forbrugerdata, der skaber forudsætninger for bedre beslutninger inden for salg, markedsføring og Supply Chain.

Hvis man tager udgangspunkt i en indgående forståelse af kundens behov og forventninger, kan man lave troværdige prognoser, opbygge det rigtige tilbud, formulere et attraktivt kundeløfte og skabe en bæredygtig logistikvision. Kundeindsigt er med andre ord den katalysator, som alle detailhandlere og e-handelsvirksomheder skal bruge for at få succes. Den rigtige indsigt giver den rigtige beslutning i alle led.

Dette er blevet endnu vigtigere i lyset af, at vores måde at handle på har udviklet sig. Den har udviklet sig fra én kanal, via multikanaler og omnichannel, til et helhedsperspektiv, der stiller radikalt ændrede krav til virksomhederne. De er nødt til at ændre deres organisationer, forretningsprocesser og teknologier, så de harmonerer med kundernes forventninger. Udgangspunktet for dette helhedssyn er, at virksomhederne har evner og ressourcer til at integrere alle aktuelle platforme og de data, platformene genererer, for på den måde at kunne drage de relevante konklusioner.

Denne tilgang forudsætter en sammenhængende kommunikation i forhold til slutkunderne - uanset kanal. Virksomheden kan ved løbende at analysere kundernes lønsomhed optimere og styre sine indsatser til de kanaler, som giver det bedste afkast pr. kun-



Vores måde at handle på udvikler sig hurtigt. Det, som længe kun drejede sig om én kanal, udviklede sig efterhånden til en multikanaltankegang, og i dag er omnichannel-konceptet det fremherskende. I fremtiden bevæger vi os i retning af et helhedskoncept, hvor kunden helt klart er i centrum.

de. Samtidig skal der arbejdes aktivt med at etablere nye kunderelationer. Ifølge en aktuell rapport fra Gartner (2017-2018 CMO Spend Survey Highlights Demands for Results) bruger virksomheder i dag dobbelt så mange ressourcer på at fastholde kunder som på at rekruttere nye. Dette forhold bør imidlertid hele tiden revurderes og sættes i forhold til både kort- og langsigtede mål.

Syv vigtige skridt til kundeindsigt

Dybtgående, detaljerede og regelmæssige undersøgelser og målinger af kundebehov – både aktuelle og fremtidige – er en grundlæggende forudsætning for at holde gang i en løbende udvikling af alle parametre i værdikæden, herunder produktudvikling, salg, kundeservice, eftermarked og ikke mindst Supply Chain. Digitalisering og ny teknologi giver i dag virksomhederne helt nye muligheder for at samle og analysere data, men alligevel sker det ikke i det omfang, det burde. Nordiske virksomheder har med deres lange tradition for effektiv udnyttelse af digitaliseringens muligheder gode forudsætninger for at gå forrest.

I det følgende beskrives nogle af de vigtigste skridt til at skabe en Supply Chain, der er baseret på relevant kundeindsigt.

1. TRIN:

Tag udgangspunkt i den "nye" kunde

E-handlens hurtige vækst har grundlæggende ændret spillereglerne især for detailhandelsvirksomheder. Forhandlerne begynder at blive overhalet. Nye EMV (egne mærkevarer) dukker hele tiden op. Og innovative startups introducerer løbende nye forretningskoncepter.

Nystartede virksomheder har den fordel, at deres forretningsmodel tager direkte afsæt i den nye virkelighed. De kan som regel begynde med et tomt stykke papir på tegnebrættet og etablere virksomheden fra bunden uden at skulle tage hensyn til en eksisterende organisation eller en intern agenda.

Processen er vanskeligere for etablerede virksomheder, fordi den kræver nytænkning, og fordi gamle strukturer og processer sandsynligvis bør revurderes og ændres. Man kan skabe en ny start ved at se på kunderne og markedet med friske øjne. En ny start kan samtidig føre til, at man bliver nødt til at se bort fra, hvordan man tidligere har ageret, og hvordan organisationen ser ud. Man kan lære en hel del ved at analysere succesrige konkurrenter, men der er først og fremmest brug for en dybere og mere indgående forståelse af det, der driver den "nye" kunde. Gammel viden er ikke længere relevant.

2. TRIN:

Skab bedre forståelse af det, der driver kunden

Virksomhedens evne til at identificere relevante datakilder, systematisere dataindsamling, integrere kilderne og foretage relevante analyser er grundlaget for kundeindsigt.

Traditionelle kundetilfredshedsundersøgelser giver i sig selv interessante oplysninger. Men de afspejler ofte et historisk perspektiv – det, der allerede er sket. Kundeloyalitet kan kun skabes ved at opfylde forventninger og leve op til kundernes fremtidige krav. Derfor bør de kvantitative undersøgelser suppleres med kvalitative dybdeinterview – egne eller fra tredjepart – som giver mere nuanceret og fremadrettet indsigt. Det handler ofte om at få indblik i kundernes adfærd og forventninger via kortlægning af kunderejser, etablering af fokusgrupper eller andre former for personlig kommunikation. Prædiktive analyser bliver også mere almindelige. De baseres på store datamængder om adfærd, præferencer, andre ydre faktorer (indsigt fra de sociale medier, men også vejrudsigter og lignende) og danner grundlag for, at man kan forudse kommende behov, og hvad dette betyder for Supply Chain.

B2B-virksomheder har også udfordringer – især når de bliver nødt til at transformere deres forretning, så den passer ind i en digital kontekst. Det handler om at opbygge kunderejser og forenkle sine tilbud til forskellige kundetyper. Uanset hvor virksomheden befinder sig i dag, er relevante data og kundeindsigt kritiske faktorer for opbygning af en virksomhed, der er konkurrencedygtig og lønsom i fremtiden. Man får kun succes ved at være maksimalt relevant for sine kunder.

3. TRIN:

Styrk logistikchefens rolle i virksomheden

Hvis man har kundeindsigt som udgangspunkt for, hvordan virksomheden skal drives, skaber man en ny platform at agere på. Hvordan det rent praktisk skal foregå, er et ledelsesanliggende. Man behøver måske ikke ændre det interne team, men spillereglerne er nye, spillet er ændret, og rollerne bliver dermed omdefinert. Alle i ledelsen skal være enige om den fremtidige kurs, og virksomheden skal organiseres derefter.

Det er også afgørende, at logistik – sammen med salg og markedsføring – placeres på ledelsesniveau. Når logistikchefen er medlem af ledelsesgruppen, integreres logistikken på en naturlig og sømløs måde i forretningsbeslutningerne. Koblingen mellem kundeindsigt og Supply Chain er drivende for forretningsbeslutningerne.

PostNord har interviewet 657 logistikansvarlige i Nordens største detailhandelsvirksomheder om, hvordan de arbejder med logistik, hvordan de ser på udviklingen, og hvor de største udfordringer er. Et centralt spørgsmål var, hvordan logistikken blev prioriteret i virksomheder, som er logistikeksperter, i forhold til andre aktører, og hvor stor vægt der blev lagt på logistik i den interne organisation. Undersøgelsen viser, at 68% af logistikeksperterne har logistik placeret i ledelsesgruppen i forhold til kun 49% blandt de øvrige. Det er udtryk for en tydelig tendens.

4. TRIN:

Riv alle siloerne ned!

Den interne silotankegang hører fortiden til. Man får kun succes, hvis alle i virksomheden agerer som et team og følger de aftalte spilleregler. Det stiller krav om tæt samarbejde og grænseoverskridende tankegang. Forskellige enheder og afdelinger i virksomheden er nødt til at samarbejde og tale samme sprog, hvis Supply Chain skal fungere. Alle aktiviteter bør så vidt muligt koordineres og planlægges, så vareforsyning og varestyring fungerer sømløst. Traditionelle målemetoder kan ikke længere bruges. Der skal udvikles nye relevante metoder til at måle den ændrede arbejdsform. (Læs mere om dette i 7. trin).

Markedsaktiviteter og salgstilbud skal naturligvis synkroniseres med vareforsyningen og med de finans- og økonomiansvarlige. Vareforsyningen skal koordineres og planlægges, så produkterne altid er på plads, når kunderne bestiller, og der skal tilbydes relevante leveringsalternativer. Det kan i mange tilfælde også kræve, at partnere og leverandører involveres, hvilket øger kravene til planlægning og samarbejde endnu mere.

5. TRIN:

Test forskellige hypoteser

At skabe kundeindsigt er begyndelsen på en proces, men ingen løsning i sig selv. Virksomhedsledelsen skal på grundlag af indsigten stille sig selv en række vigtige og afgørende spørgsmål:

"Hvilke kunder ønsker vi?"
"Hvilke krav stiller de?"
"Hvilke oplevelser er vigtige for dem?"
"Hvilke kanaler ønsker de at få deres kommunikation i?"
"Hvilke kanaler ønsker de at handle i?"
"Hvilke kanaler kan vi tilbyde?"
"Hvilke regioner skal vi dække?"

Ud fra svarene kan der udvikles en række forskellige hypotetiske forretningskoncepter, som derefter skal kobles til prognoser:

"Hvilken effekt får de forskellige alternativer på vores forretning?"
"Hvordan påvirker de vores omkostninger og kapitalbinding?"

Først derefter kan der formuleres et kundeløfte. Dette skal derefter udmøntes i en logistikvision. Leadtiden i logistiktilbuddet afgør, hvilken strategi virksomheden skal have for produkttilgængelighed. Den skal gælde alle kanaler og uanset, hvordan kunderne ønsker at købe deres varer. Forbrugere er ikke interesserede i kanaler og forskellige typer logistikløsninger. De ønsker valgmuligheder, levering der fungerer, og positive oplevelser. Det er den store udfordring for virksomhedsledelser, der vil have forretningsmæssig succes.

6. TRIN:

Sørg for at blive en frontrunner!

I rapporten Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove præsenterer CapGemini undersøgelsesresultater, som viser, at der er en tydelig forskel på virksomheder, som aktivt bruger kundeindsigt til at opnå en konkurrencefordel (frontrunners), og dem, der stadig ikke er kommet i gang (slow starters).

Frontrunners investerer væsentlig mere i at skaffe kundeindsigt. De har opbygget interne professionelle ressourcer på området og betragter det som et vigtigt værktøj til at fastholde deres førerposition. Det skyldes, at de opfatter kundeindsigt som en strategisk parameter, der forbedrer beslutningsprocessen. Ifølge rapporten håndterer over 2/3 af de virksomheder, der betragtes som frontrunners, kundeindsigt på ledelsesniveau. For slow starters er samme andel mindre end 1/3.

Det kendetegner også frontrunners, at de bruger kundeindsigt til at bygge bro mellem forskellige interne specialistfunktioner – salg, økonomi, markedsføring, kundeservice og Supply Chain. Der bygges også bro til forskellige former for partnere, som udgør supplerende led i logistikkæden. At alle handler ud fra samme kundeindsigt, er den lim, der holder sammen på succesrige frontrunners.

De fire største hindringer for omnichannel-konceptet

67%

Manglende kundeanalyser på tværs af kanaler

48%

Siloer i organisationen

45%

Dårlig datakvalitet

45%

Manglende evne til at følge kunderne gennem de forskellige kanaler

7. TRIN:

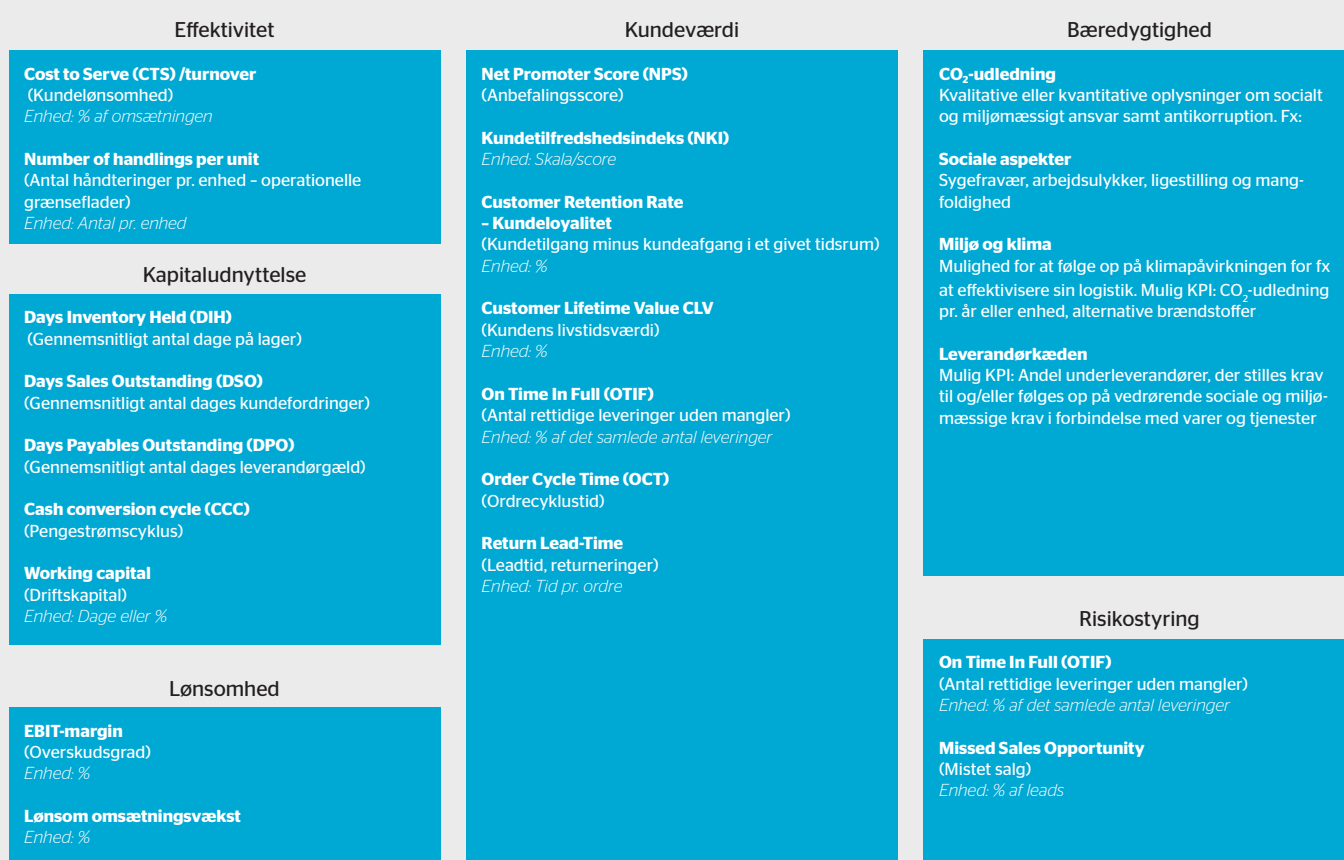
Brug KPI'er som styringsværktøj

Hvis man indfører og aktivt bruger KPI'er (Key Performance Indicators), skabes der forudsætninger for at tydeliggøre, hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. KPI'er giver desuden tidlige signaler om, hvornår der skal gennemføres ændringer, og virksomheden kan dermed agere proaktivt og udvikle sin Supply Chain, så den lever op til kundernes forventninger.

Det grundlæggende er viden om logistikens overordnede betydning for produkttilgængeligheden og kundeoplevelsen. Ud fra denne platform formuleres relevante KPI'er, der giver mulighed for at følge udviklingen på de vigtigste områder. Dette

angår ikke kun logistikmedarbejderne, men er et ledelsesanliggende, som kræver en fælles holdning i virksomhedens top. På den måde undgår man suboptimering, og at der drages forkerte konklusioner på funktionsniveau.

Hvilke KPI'er bør en virksomhed bruge? Det spørgsmål kan der naturligvis ikke gives noget generelt svar på. Det må besvares individuelt. Herunder er en oversigt over forskellige indikatorer, der kan indføres for at måle præstationen på forskellige områder. Det vigtige er, at KPI'erne virkelig udnyttes på en professionel måde. De bør indføres i et tempo, der er tilpasset til udviklingen af virksomhedens Supply Chain. Handlinger og målinger skal følges ad.



Virksomheder, der aktivt bruger KPI'er på forskellige områder, kan proaktivt udvikle deres Supply Chain. Oversigten viser de vigtigste indikatorer på forskellige områder.

Resumé:

En effektiv Supply Chain skal altid baseres på en indgående forståelse af kundens behov og forventninger. Hvis man tager udgangspunkt i kundeindsigt, kan man lave troværdige prognoser, udvikle det rigtige tilbud i relevante kanaler, formulere et attraktivt kundeløfte og skabe en bæredygtig logistikvision.

Egentlig kundeindsigt opnås kun ved systematisk at indsamle og analysere tilgængelige data. I mange tilfælde skal disse suppleres med egne undersøgelser. Kvalitative data er vigtigere end kvantitative. Kundeloyalitet kan kun skabes ved at opfylde forventninger og leve op til kundernes krav. Derfor skal de kvantitative undersøgelser, som ofte afspejler et historisk perspektiv, som regel suppleres med kvalitative dybdeinterview eller andre former for analyser, der giver mere fremadrettet kundeindsigt.

Startups ser med åbne øjne og et åbent sind på deres virksomhed og kan ofte uden videre opbygge den på grundlag af kundeindsigt. Processen er vanskeligere for etablerede virksomheder,

fordi gamle, indgroede processer og strukturer skal revurderes og ændres. Alle interne siloer skal rives ned. Man får kun succes, hvis alle i virksomheden agerer som et team og følger de aftalte spilleregler. Det stiller krav om tæt samarbejde og grænseoverskridende tankegang. Det er helt afgørende, at logistikken placeres på ledelsesniveau. Koblingen mellem kundeindsigt og Supply Chain er forretningskritisk.

Undersøgelser viser, at virksomheder, som aktivt baserer deres aktiviteter på kundeindsigt, har større succes end andre virksomheder. Kundeindsigt er den lim, der holder sammen på aktiviteterne i forskellige interne specialistfunktioner og samtidig bygger bro til eksterne partnere i Supply Chain.

Med KPI'er kan man hele tiden kontrollere, at virksomhedens Supply Chain fungerer, som den skal. KPI'erne kan også fortælle, hvornår der skal gennemføres ændringer, og skaber et incitament til at agere proaktivt.

Kilder

Ud over de kilder, der er nævnt i teksten, har følgende specialister bidraget med input:

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

Mats Lindgren,
Director Management Consulting, PostNord Insight

Anbefalet supplerende læsning:

Digital Trends, 2017, Econsultancy, in association with Adobe

Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove, Cap Gemini, 2016

Unified Commerce is the Goal, "Faux" Omni-channel is the Reality!, Boston Retail Partner, 2016

Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum in collaboration with Accenture

Solving the online logistics dilemma, PwC, Strategy&, 2017