

Ett white paper om: **Kundinsikt**

En effektiv Supply Chain måste alltid baseras på en ingående förståelse för kundens drivkrafter. Genom att utgå från kundinsikter kan man göra trovärdiga prognoser, bygga rätt erbjudande i relevanta kanaler, formulera ett attraktivt kundlöfte och skapa en hållbar logistikvision. Det handlar om att etablera och använda kundinsikt som ett strategiskt verktyg på ledningsnivå.



Läs mer!

PostNord har tagit fram en serie av fem white papers som beskriver den nya verklighet som företag möter i den digitaliserade världen.

Förutom det white paper som du just står i färd med att läsa omfattar denna skriftserie följande ämnen:

Konsumentdriven logistik:

Säkerställer kundupplevelsen

Produktillgänglighet:

Förutsätter en ny syn på Supply Chain

Visibilitet:

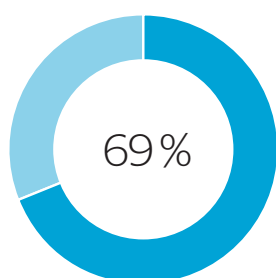
Skapar överblick och kontroll av Supply Chain

Butikslogistik:

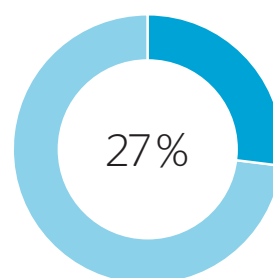
Den snabba förändringstakten ställer nya krav på Supply Chain

Kundinsikt: Drivkraften för en effektiv Supply Chain

Den snabba tillväxten av e-handeln skapar nya möjligheter att adressera slutkunder direkt. Att bygga upp en ingående förståelse för slutkundens drivkrafter och förväntningar är därför en nödvändighet för alla retailers och e-handlare som vill vara front-runners. Det handlar om att etablera och använda kundinsikt som ett strategiskt verktyg på ledningsnivå. Genom rätt insikter kan man skapa rätt prognoser, utveckla rätt erbjudande och optimera kundupplevelsen. Detta är i sin tur en grundläggande drivkraft för att bygga en effektiv och fungerande Supply Chain.



Mer än 2/3 av de företag som anses vara front-runners hanterar frågor om kundinsikt på ledningsnivå.



För slow-starters är förhållandet det omvända: mindre än 1/3 hanterar frågor om kundinsikt på ledningsnivå.

Kundinsikt = framgång

Begreppet kundlojalitet håller snabbt på att omdefinieras. Hittills har det till stor del baserats på kvantitativa historiska fakta. Idag och framöver går vägen mot hög kundlojalitet främst genom att förstå och uppfylla förväntningar. Man måste se framåt, inte bakåt för att tillfredsställa köparna.

Att ingående förstå slutkunden och dennes drivkrafter är därför en utmaning för alla retailers och e-handlare som vill tillhöra framtidens vinnare. Det är inte utan anledning som över 80 procent av konsumentföretagen anser att kundinsikt är en av de viktigaste strategiska frågorna (CapGemini: Consumer Insight Survey, 2016). Flertalet amerikanska och europeiska studier visar också tydligt att företag som konsekvent och målmedvetet arbetar strategiskt med kundinsikt är markant mer framgångsrika än företag som inte gör det. Kundin-

sikt är det nav som verksamheten för retailers och e-handlare kommer att cirkulera runt. Supply Chain måste synkroniseras med detta tänkande.

Den nya kundlogiken ...

Den traditionella affärsmodellen baserades på att kunden själv sökte upp produkten. Idag gäller det omvända: produkten måste hitta sin väg till kunden. Konsumenten har tagit makten över köpprocessen vilket snabbt förändrat spelreglerna för alla konsumentvaruföretag. Framför allt har konsumenternas möjlighet att välja ökat med exponentiell hastighet. De har redan idag, enligt en rapport från World Economic Forum, tillgång till över en miljard olika produkter på den globala marknadsplatsen – och antalet ökar hela tiden. Till detta kommer att konsumenterna ställer allt större krav på snabbare leveranser, ökad transparens och mer bekvämlighet

samtidigt som de vill att köpet ska vara inspirerande och spännande.

Denna förändring skapar nya affärsförutsättningar som måste adresseras på olika nivåer inom företagen. Det krävs att företagen blir mer innovativa och ser till att utnyttja de nya möjligheter som teknologin erbjuder.

... kräver en ny logik för Supply Chain

Som en direkt konsekvens av förändringen på marknaden ställs det helt nya krav på hur företagen ska arbeta med sin Supply Chain. Den måste steg för steg och i snabb takt rekonstrueras så att den svarar upp mot den nya omvärlden. Det traditionella interna silotänkandet inom företagen fungerar inte i den digitala världen. Allt arbete inom Supply Chain bör baseras på ett utifrån-in-perspektiv enligt devisen att "kunden alltid har rätt".

Det handlar om att arrangera sin logistik så att den är konsumentdriven. Viktiga områden att fokusera på är produkternas tillgänglighet, möjligheten till visibilitet under hela leveransprocessen, hur butikslogistiken arrangeras samt förmågan att dra nytta av och att agera på kundinsikter. Detta white paper behandlar specifikt konceptet kundinsikt. Problematiken och möjligheterna inom övriga områden utvecklas i separata white papers.

Från en kanal till helhetsperspektiv

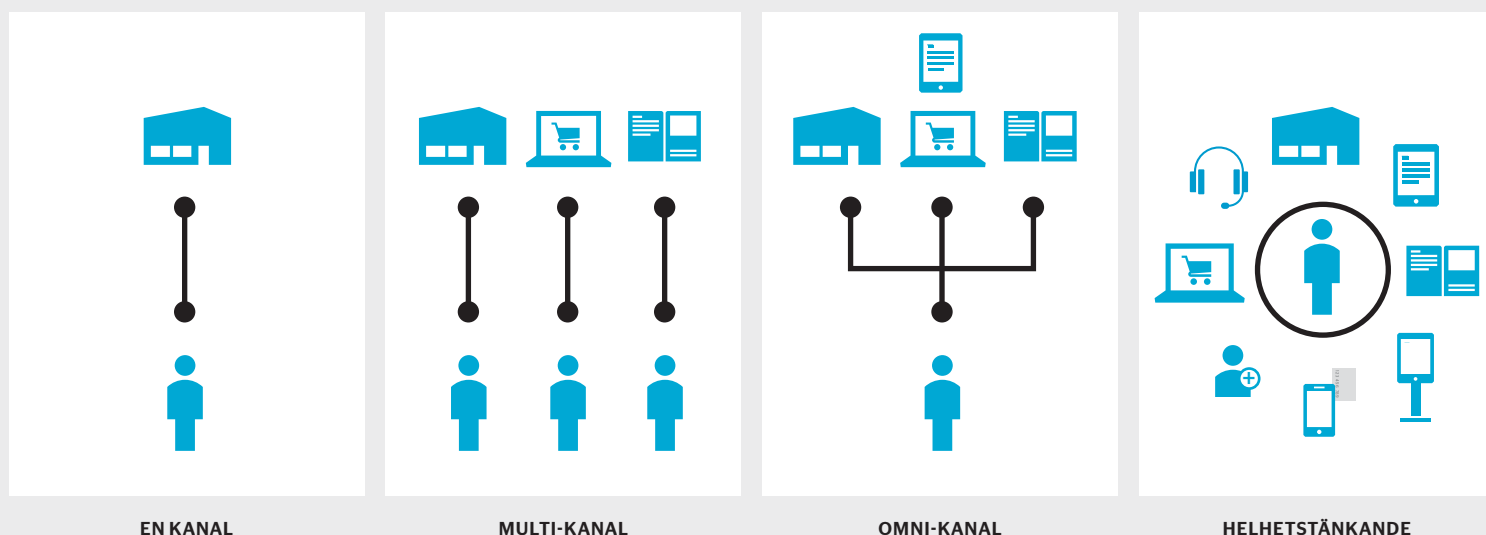
Kundinsikten är det verktyg som många e-handelsföretag och retailers ser som den kanske viktigaste strategiska drivkraften för framgång.

Vad är kundinsikt? Enligt The Institute of Direct and Digital Marketing är det ett företags förmåga att samla in och analysera konsumentdata som skapar förutsättningar för bättre beslut inom försäljning, marknadsföring och Supply Chain.

Genom att utgå från en ingående förståelse av kundens drivkrafter kan man upprätta trovärdiga prognoser, bygga rätt erbjudande, formulera ett attraktivt kundlöfte och skapa en hållbar logistikvision. Kundinsikten är med andra ord den katalysator som varje retailer och e-handelsföretag behöver för att nå framgång. Rätt insikter triggar rätt beslut i alla led.

Detta är desto viktigare med tanke på hur sättet att handla har utvecklats. Det har gått från en kanal, via multikanaler och omni-kanaler, till ett helhetsperspektiv vilket ställer radikalt förändrade krav på företagen. De måste förändra sina organisationer, affärsprocesser och sina teknologier så att de harmonierar med kundens förväntningar. Utgångspunkten för denna helhetssyn är att företagen har förmågan och resurserna att integrera alla aktuella plattformar och de data dessa genererar för att därigenom kunna dra de relevanta slutsatserna.

Synsättet förutsätter en sammanhållen kommunikation till slutkund, oavsett kanal. Genom att löpande analysera kundernas grad av lönsamhet kan företaget optimera och styra insatserna till de kanaler som ger bäst avkastning per kund. Sam-



Sättet att handla är under snabb evolution. Det som under lång tid bara handlade om en kanal utvecklades efter hand till ett multi-kanaltänkande och idag är det omni-kanalkonceptet som är det rådande. I förlängningen går vi mot ett helhetskoncept där kunden står tydligt i centrum.

tidigt måste ett aktivt arbete ske med att etablera nya kundrelationer. Enligt en aktuell rapport från Gartner (2017-2018 CMO Spend Survey Highlights Demands for Results) spenderar företag idag dubbelt så mycket på att behålla kunder som att rekrytera nya. Denna relation bör dock hela tiden omvärderas och ställas i relation till såväl kort- som långsiktiga mål.

Sju viktiga steg mot kundinsikt

Djupgående, detaljerade och regelbundna undersökningar och mätningar av kundbehov, såväl aktuella som framtida, är grundläggande för att hålla igång en löpande utveckling av alla parametrar i värdekedjan, bl a produktutveckling, försäljning, kundtjänst, eftermarknad och inte minst Supply Chain. Digitalisering och ny teknik ger idag företaget helt nya möjligheter att aggregera och analysera data men det sker ändå inte i den utsträckning det borde. Nordiska företag har goda förutsättningar att gå i täten med sin långa tradition av att skickligt utnyttja digitaliseringens möjligheter.

I det följande av denna rapport beskrivs några av de viktigaste stegen att ta för att skapa en Supply Chain som baseras på relevanta kundinsikter.

STEG 1:

Utgå från den "nya" kunden

Den snabba tillväxten inom e-handel har i grunden förändrat spelreglerna för i synnerhet konsumentvaruföretag. Återförsäljare håller på att bli förbispungna. Nya EMV (egna märkesvaror) ser hela tiden dagens ljus. Och innovativa startups introducerar kontinuerligt nya affärskoncept.

Nystartade företag har fördelen av att deras affärsmodell tar direkt avstamp i den nya verkligheten. De kan oftast utgå från ett tomt ark och etablera verksamheten från grunden, utan att snegla på en given organisation eller en existerande intern agenda.

För etablerade företag är processen svårare eftersom den kräver ett tänkande och att gamla strukturer och processer sannolikt bör ses över och byggas om. Genom att se på kunderna och marknaden med fräscha ögon kan en nystart initieras. Denna kan i sin tur leda till att man måste tänka bort hur man agerat tidigare och hur organisationen ser ut. Man kan lära sig en hel del genom att analysera framgångsrika konkurrenter, men främst krävs en djupare och mer ingående förståelse för den "nya" kundens drivkrafter. Gamla fakta gäller inte längre.

STEG 2:

Skapa bättre förståelse för kundens drivkrafter

Företagets förmåga att identifiera relevanta datakällor, att systematisera inhämtning och integrera källorna samt att göra relevanta analyser är grunden för kundinsikt.

Traditionella kundnöjdhetsundersökningar ger i sig intressant information. Men de speglar ofta ett historiskt perspektiv, vad som hänt. Kundlojalitet kan bara skapas genom att uppfylla förväntningar och leva upp till kundernas framtida krav. Därför bör de kvantitativa undersökningarna kompletteras med kvalitativa djupintervjuer - egna eller från tredjepart - som ger mer nyanserade och framåtriktade insikter. Det handlar ofta om att via kartläggning av kundresor, genomförande av fokusgrupper eller andra typer av personlig kommunikation få del av kundernas beteenden och förväntningar. Prediktiva analyser kommer också att bli vanligare. Dessa baseras på stora mängder data om beteenden, preferenser, andra yttre faktorer (insikter från sociala medier men även väderprognoser och liknande) och utgör en grund för att förutse kommande behov och vilka implikationer detta får på Supply Chain.

Det finns utmaningar för B2B-företag också - särskilt när de behöver transformera sin affär för att passa i en digital kontext. Det handlar om att bygga kundresor och förenkla sina erbjudanden mot olika typer av kunder. Oavsett var företaget står idag är relevanta data och kundinsikt kritiska faktorer för att bygga en konkurrenskraftig och lönsam verksamhet för framtiden. Vägen till framgång kan bara gå via att man är maximalt relevant mot sin kund.

STEG 3:

Stärk logistikchefens roll i företaget

Genom att ha kundinsikt som startpunkt för hur verksamheten ska bedrivas, skapar man en ny plattform för sitt agerande. Hur detta ska ske rent praktiskt är en ledningsfråga. Det interna laget behöver kanske i sig inte göras om, men spelplanen är ny, spelsättet förändrat och rollerna blir därmed omdefinierade. Alla i ledningen ska vara överens om vägen framåt och företaget måste organisera sig i enlighet med denna.

Avgörande är också att logistikfrågorna, tillsammans med försäljnings- och marknadsföringsfrågor, lyfts upp på ledningsnivå. Genom att inkludera logistikchefen i ledningsgruppen integreras logistikfrågorna på ett naturligt och sömlöst sätt i affärsbesluten. Kopplingen mellan kundinsikt och hur Supply Chain fungerar är drivande för affärsbesluten.

PostNord har intervjuat 657 logistikansvariga på de största detaljhandelsföretagen i Norden om hur de arbetar med logistik, hur de ser på utvecklingen och vilka som är de största utmaningarna. En central fråga var hur logistiken prioriterades hos företag som är experter på logistik gentemot andra aktörer och vilken vikt de gavs i den interna organisationen. Undersökningen visar att i 68procent av logistikexperterna har logistik i ledningsgruppen, jämfört med bara 49procent hos övriga. Detta visar på en tydlig trend.

STEG 4: Riv alla silos!

Det interna silo-tänkandet tillhör det förgångna. Framgång kan bara nås om alla inom företaget agerar som ett lag och följer den utstakade spelplanen. Detta ställer krav på nära samverkan och gränsöverskridande tänkande. Olika enheter och avdelningar inom företaget behöver samspeja och tala samma språk för att Supply Chain ska fungera. Alla aktiviteter bör så långt möjligt koordineras och planeras så att varuförsörjning och varustyrning fungerar sömlöst. Traditionella sätt att mäta gäller inte längre. Nya relevanta metoder att mäta det förändrade arbetssättet behöver tas fram. (Läs mer om detta under Steg 7).

Marknadsaktiviteter och försäljningserbjudanden ska självklart synkroniseras med varuförsörjningen samt med finans- och ekonomiansvariga. Varuförsörjningen måste in sin tur koordineras och planeras så att produkter alltid finns på plats när kunden beställer och relevanta leveransalternativ erbjuds. Detta kan i många fall också kräva att partners och leverantörer involveras vilket ytterligare ökar kraven på planering och samverkan.

STEG 5: Testa olika hypoteser

Att skapa kundinsikter är en start på en process, men ingen lösning i sig. Med insikterna som bas måste företagsledningen ställa sig ett antal viktiga och avgörande frågor:

- ”Vilka kunder ska vi ha?”
- ”Vad ställer de för krav?”
- ”Vilka upplevelser är viktiga för dem?”
- ”I vilka kanaler vill de ha sin kommunikation?”
- ”I vilka kanaler vill de handla?”
- ”Vilka kanaler kan vi erbjuda?”
- ”Vilka regioner ska vi täcka in?”

Utifrån svaren kan ett antal olika hypotetiska affärskoncept skapas och dessa måste i sin tur länkas till prognoser:

” Vilken effekt får de olika alternativen på vår affär?”

” Hur påverkar de våra kostnader och vår kapitalbindning?”

Först därefter kan ett kundlöfte formuleras. Detta måste i sin tur manifesteras i en logistikvision. Ledtiden i logistikerbjudandet avgör vilken strategi företaget ska ha för produkttillgänglighet. Denna ska relatera till samtliga kanaler och oavsett hur kunderna vill köpa sina vara. Konsumenterna bryr sig inte om kanaler eller olika typer av logistiklösningar. De vill ha valmöjligheter, leveranser som fungerar och positiva upplevelser. Häri ligger den stora utmaningen för företagsledningarna som vill nå framgång i affärerna.

STEG 6: Se till att bli en front-runner!

I sin rapport Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove presenterar CapGemini undersökningsresultat som visar att det finns en tydlig skillnad mellan företag som aktivt använder kundinsikter för att skapa sig en konkurrensfördel (front-runners) och de som fortfarande inte kommit till skott (slow-starters).

Front-runners investerar betydligt mer i att skaffa sig kundinsikter. Man har byggt upp egna interna professionella resurser inom området och ser det som ett viktigt verktyg för att behålla sitt ledarskap. Detta utgår från att man ser kundinsikt som en strategiskt fråga som förbättrar beslutsprocessen. Enligt rapporten hanterar mer än 2/3 av företagen som anses vara front-runners frågor om kundinsikt på ledningsnivå. För slow-starters ligger samma andel på mindre än 1/3.

Utmärkande för front-runners är också att man använder kundinsikter för att bygga broar mellan olika interna specialistfunktioner - försäljning, finans, marknadsföring, kundservice och Supply Chain. Detta brobyggande inkluderar också olika typer av partners som utgör kompletterande länkar inom logistikkedjan. Att alla agerar på samma kun-

De fyra största hindren för omni-kanaltänkande

67%

Brist på
kanalöverskridande
kundanalyser

48%

Silos i
organisationen

45%

Dålig kvalitet
på data

45%

Oförmåga att
följa kunderna genom
de olika kanalerna

dinsikter är det kitt som håller samman framgångsrika front-runners.

STEG 7:

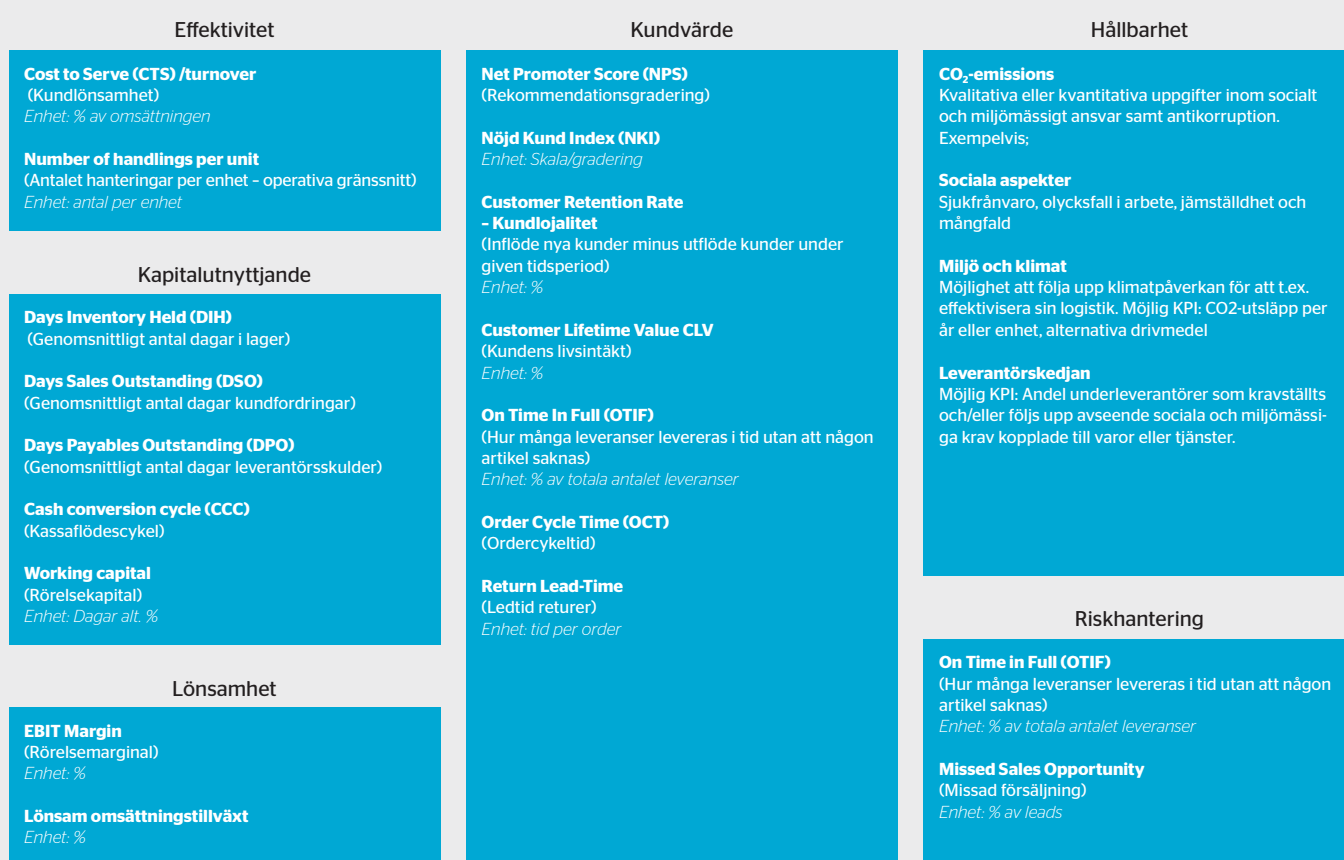
Använd KPIer som styrinstrument

Genom att introducera och aktivt använda KPIer (Key Performance Indicators) skapas förutsättningar för att tydliggöra hur Supply Chain fungerar i förhållande till målsättningarna. KPIer ger dessutom tidiga signaler om när förändringar måste ske och företaget kan därmed agera proaktivt och utveckla sin Supply Chain så att den svarar upp mot kundernas förväntningar.

Grundläggande är en insikt om logistikens övergripande betydelse för produkttillgängligheten och kundupplevelsen. Utifrån denna plattform formuleras relevanta KPIer som ger möjlighet att följa utvecklingen inom de viktigaste områdena.

Detta är inte bara en fråga för logistikmedarbetarna utan en ledningsfråga som kräver en samsyn på högsta företagsnivå. På så sätt undviker man suboptimering och att felaktiga slutsatser dras på funktionsnivå.

Vilka KPIer ska då ett företag använda? Denna fråga har naturligtvis inget generellt svar utan måste besvaras individuellt. Nedan finns en sammanställning över vilka olika mått som kan introduceras för att mäta prestationen inom olika discipliner. Det viktiga är att KPIer verkligen utnyttjas på ett professionellt sätt. Introduktionen av dem bör ske i en takt som är anpassad till den utveckling av Supply Chain som sker. Agerande och mätningar måste gå hand i hand.



Genom att aktivt använda KPIer inom olika områden kan företag proaktivt utveckla sin Supply Chain. Sammanställningen visar de viktigaste måtten inom olika discipliner.

Sammanfattning:

En effektiv Supply Chain måste alltid baseras på en ingående förståelse av kundens drivkrafter. Genom att utgå från kundinsikter kan man upprätta trovärdiga prognoser, bygga rätt erbjudande i relevanta kanaler, formulera ett attraktivt kundlöfte och skapa en hållbar logistikvision.

Verkliga kundinsikter kan bara skapas genom att systematiskt inhämta och analysera tillgängliga data. I många fall måste dessa kompletteras med egna undersökningar. Kvalitativa data är viktigare än kvantitativa. Kundlojalitet kan bara skapas genom att uppfylla förväntningar och leva upp till kundernas krav. Därför måste de kvantitativa undersökningarna, som ofta speglar ett historiskt perspektiv, ofta kompletteras med kvalitativa djupintervjuer eller andra former av analyser som ger mer framåtriktade kundinsikter.

Startups ser med öppna ögon och sinnen på sin verksamhet och kan ofta direkt bygga sitt företag utifrån kundinsikter. För etablerade företag är processen svårare eftersom gamla,

inrotade processer och strukturer måste ses över och byggas om. Alla interna silos måste rivas. Framgång kan bara nås om alla inom företaget agerar som ett lag och följer den utstakade spelplanen. Detta ställer krav på nära samverkan och gränsöverskridande tänkande. Direkt avgörande är att logistikfrågorna lyfts upp på ledningsnivå. Kopplingen mellan kundinsikt och Supply Chain är affärskritisk.

Undersökningar visar att företag som aktivt baserar sin verksamhet på kundinsikter är mer framgångsrika än andra företag. Kundinsikten är det kitt som håller samman aktiviteterna i olika interna specialistfunktioner och också bygger broar till externa partners inom Supply Chain.

Med KPIer kan man hela tiden hålla koll på att företagets Supply Chain fungerar som den ska. KPIerna ger också indikationer om när förändringar måste ske och skapar ett incitament till proaktivt agerande.

Källor

Förutom de i texten angivna källorna har följande specialister bidragit med input:

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

Mats Lindgren,
Director Management Consulting PostNord Insight

Rekommenderad ytterligare läsning:

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