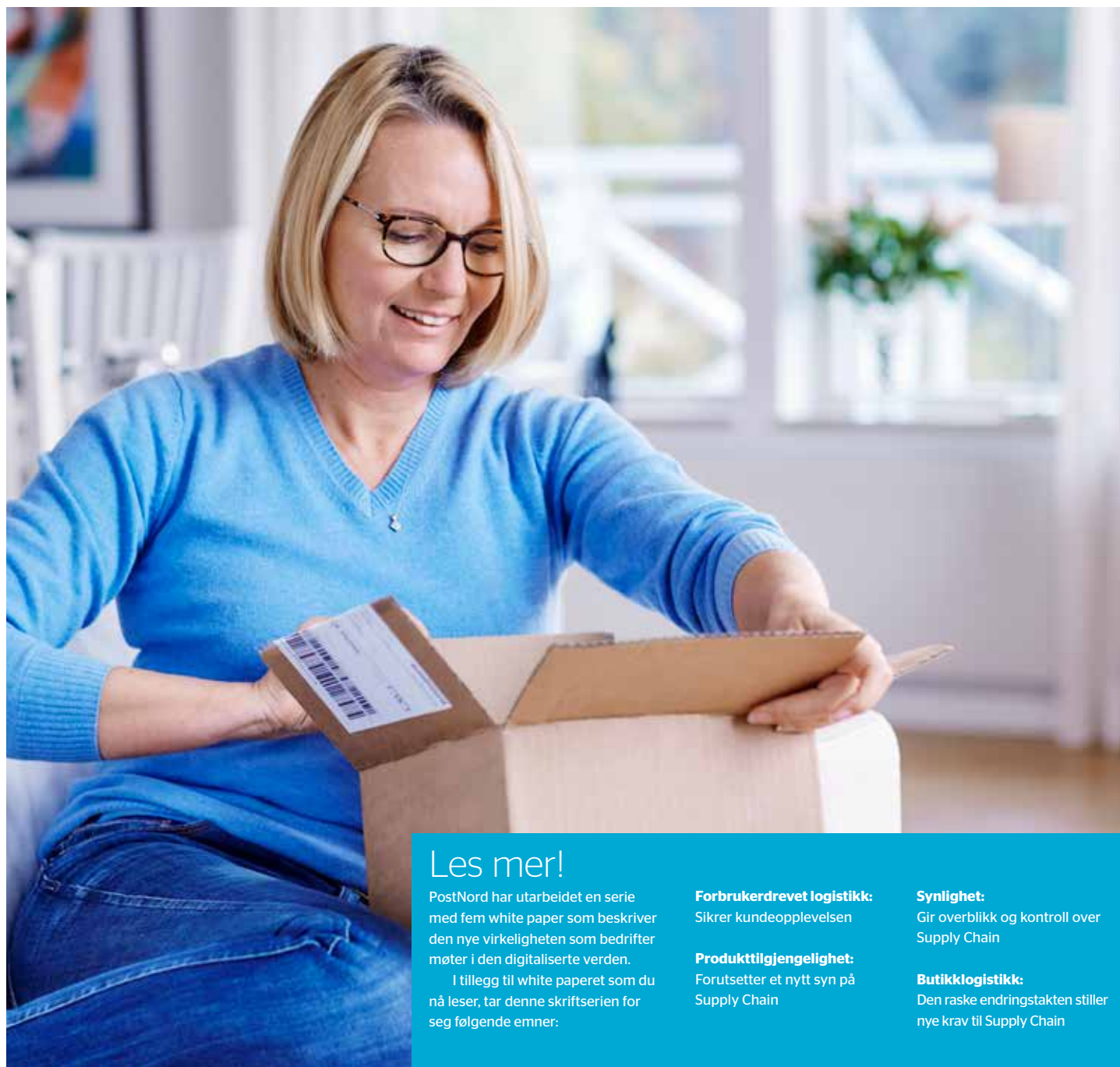


Et white paper om: **Kundeinnsikt**

En effektiv Supply Chain må alltid baseres på en grundig forståelse av hva det er som driver kundene. Ved å ta utgangspunkt i kundeinnsikt kan man utarbeide troverdige prognoser, bygge riktig tilbud i relevante kanaler, formulere et attraktivt kundeløfte og skape en bærekraftig logistikkvisjon. Det handler om å etablere og bruke kundeinnsikt som et strategisk verktøy på ledelsesnivå.



Les mer!

PostNord har utarbeidet en serie med fem white paper som beskriver den nye virkeligheten som bedrifter møter i den digitaliserte verden.

I tillegg til white paperet som du nå leser, tar denne skriftserien for seg følgende emner:

Forbrukerdrevet logistikk:

Sikrer kundeopplevelsen

Produkttilgjengelighet:

Forutsetter et nytt syn på Supply Chain

Synlighet:

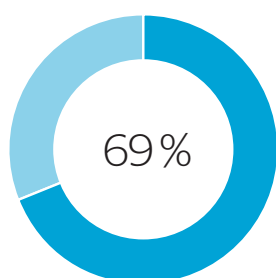
Gir overblikk og kontroll over Supply Chain

Butikklogistikk:

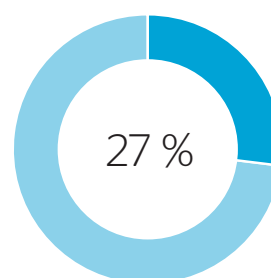
Den raske endringstakten stiller nye krav til Supply Chain

Kundeinnsikt: Drivkraften bak en effektiv Supply Chain

Den raske veksten innen netthandelen skaper nye muligheter til å adressere slutt kunder direkte. Det å få en grundig forståelse for slutt kundens drivkrefter og forventninger er derfor en nødvendighet for alle detaljhandlere og netthandelsaktører som ønsker å være *front-runners*. Det handler om å etablere og bruke kundeinnsikt som et strategisk verktøy på ledelsesnivå. Med riktig innsikt kan man skape riktige prosesser, utarbeide riktige tilbud og optimalisere kundeopplevelsen. Dette er også en grunnleggende drivkraft for å bygge en effektiv og fungerende Supply Chain.



Flere enn 2/3 av de bedriftene som anses for å være front-runners, håndterer spørsmål om kundeinnsikt på ledelsesnivå.



For slow-starters er forholdet det omvendte: færre enn 1/3 håndterer spørsmål om kundeinnsikt på ledelsesnivå.

Kundeinnsikt = suksess

Begrepet kundeloyalitet er i ferd med å bli omdefinert. Hittil har det i stor grad vært basert på kvantitative historiske fakta. I dag og fremover handler høy kundeloyalitet først og fremst om å forstå og å oppfylle forventninger. Man må se fremover, ikke bakover, for å tilfredsstillte kjøperne.

En grundig forståelse av sluttkunden og dennes drivkrefter er derfor en utfordring for alle detaljhandlere og netthandelsaktører som ønsker å tilhøre fremtidens vinnere. Det er ikke uten grunn at over 80 prosent av alle forbrukerbedrifter mener at kundeinnsikt er ett av de viktigste strategiske spørsmålene (CapGemini: *Consumer Insight Survey*, 2016). Flertallet av amerikanske og europeiske studier viser også tydelig at bedrifter som konsekvent og bevisst arbeider strategisk med kundeinnsikt, er markant mer fremgangsrike enn

bedrifter som ikke gjør det. Kundeinnsikt er navet som detaljhandlers og netthandelsaktørers virksomhet kommer til å sirkulere rundt. Supply Chain må synkroniseres med denne tenkemåten.

Den nye kundelogikken ...

Den tradisjonelle forretningsmodellen var basert på at kunden selv søkte opp produktet. I dag er det det omvendte som gjelder: det er produktet som må finne sin vei til kunden. Forbrukeren har tatt makten over kjøpsprosessen, noe som har ført til en rask endring i spillereglene for alle forbruksvarebedrifter. Fremfor alt har forbrukernes valgmuligheter økt med eksponensiell hastighet. Ifølge en rapport fra World Economic Forum har de allerede i dag tilgang til over en milliard forskjellige produkter på den globale markedsplassen - og antallet øker hele tiden. I tillegg stiller forbrukerne stadig større krav

til raskere levering, økt transparens og mer praktiske og smidige løsninger, samtidig som de ønsker at kjøpet skal være inspirerende og spennende.

Denne endringen skaper nye forretningsforutsetninger som må håndteres på forskjellige nivåer i bedriften. Det krever at bedriftene blir mer innovative og sørger for å utnytte de mulighetene som teknologien gir.

... krever en ny logikk for Supply Chain

Som en direkte konsekvens av endringen på markedet stilles det helt nye krav til hvordan bedriften skal arbeide med egen Supply Chain. Den må trinn for trinn og i rask takt rekonstrueres slik at den tilpasses den nye omverdenen. Den tradisjonelle interne "silotankegangen" i bedriftene fungerer ikke i den digitale verdenen. Alt arbeid innen Supply Chain bør baseres på et utenfra-og-inn-perspektiv etter mottoet "kunden har alltid rett".

Logistikken må organiseres slik at den er forbrukerdrevet. Områder det er viktig å fokusere på, er produktenes tilgjengelighet, at det er mulighet for synlighet i hele leveringsprosessen, hvordan butikklogistikken organiseres, samt evnen til å dra nytte av kundeinnsikt og handle basert på dette. Dette white paperet tar spesifikt for seg konseptet kundeinnsikt. Problematikken og mulighetene på andre områder behandles i separate white paper.

Fra én kanal til et helhetsperspektiv

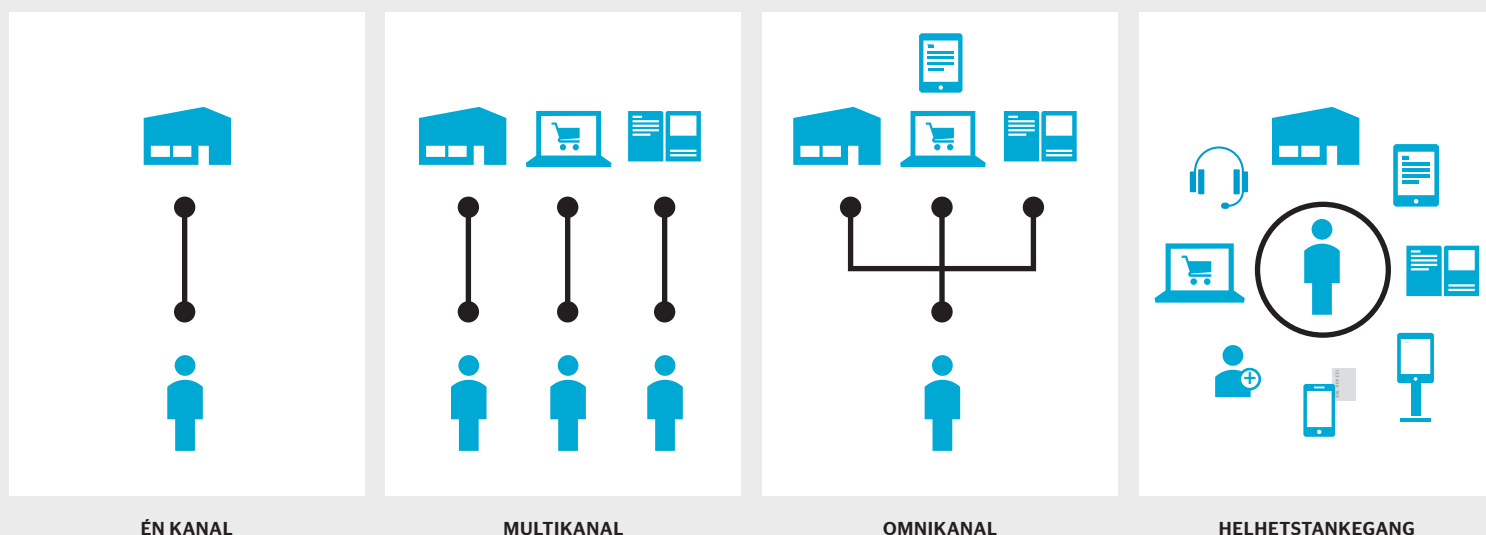
Kundeinnsikt er det verktøyet mange netthandelsbedrifter og detaljhandlere anser som den kanskje viktigste strategiske drivkraften for suksess.

Hva er kundeinnsikt? Ifølge The Institute of Direct and Digital Marketing er det en bedrifts evne til å samle inn og analysere forbrukerdata som skaper forutsetninger for bedre beslutninger innen salg, markedsføring og Supply Chain.

Ved å ta utgangspunkt i en grundig forståelse av hva som driver kunden, kan man utarbeide troverdige prognoser, bygge riktig tilbud, formulere et attraktivt kundeløfte og skape en bærekraftig logistikkvisjon. Kundeinnsikten er med andre ord den katalysatoren som hver detaljhandler og netthandelsbedrift trenger for å oppnå suksess. Riktig innsikt trigger riktige beslutninger i alle ledd.

Dette er desto viktigere med tanke på hvordan måten å handle på har utviklet seg. Den har gått fra én kanal via multikanaler og omnikanaler til et helhetsperspektiv, noe som stiller helt andre krav til bedriftene. De må endre sine organisasjoner, forretningsprosesser og teknologier, slik at de harmoniserer med kundens forventninger. Utgangspunktet for dette helhetssynet er at bedriftene har evnen og ressursene som er nødvendig for å integrere alle aktuelle plattformer og de dataene disse genererer, for på den måten å kunne trekke de relevante konklusjonene.

Synsmåten forutsetter en sammenhengende kommunikasjon til sluttkunden, uansett kanal. Ved å foreta løpende analyser av kundenes lønnsomhetsgrad kan bedriften optimalisere og styre innsatsen



Måten å handle på er i rask utvikling. Det som lenge bare handlet om én kanal, utviklet seg etter hvert til en multikanal-tankegang, og i dag er det omnikanal-konseptet som er det rådende. I forlengelsen går vi mot et helhetssyn der kunden står tydelig i sentrum.

til de kanalene som gir best avkastning per kunde. Samtidig må det arbeides aktivt med å etablere nye kunderelasjoner. Ifølge en aktuell rapport fra Gartner (*2017-2018 CMO Spend Survey Highlights Demands for Results*) bruker bedrifter i dag dobbelt så mye på å beholde kunder som å rekruttere nye. Denne relasjonen bør imidlertid hele tiden revurderes og ses i forhold til både korte og langsiktige mål.

Sju viktige trinn for kundeinnsikt

Dyptgående, detaljerte og regelmessige undersøkelser og målinger av kundebehov, både nåværende og fremtidige, er grunnleggende for å sikre en løpende utvikling av alle parametere i verdikjeden, bl.a. produktutvikling, salg, kundetjeneste, ettermarked og ikke minst Supply Chain. Digitalisering og ny teknologi gir i dag bedrifter helt nye muligheter til å aggregere og analysere data, men dette skjer foreløpig ikke i den utstrekningen det burde. Nordiske bedrifter har gode forutsetninger for å innta tetposisjonen med sin lange tradisjon innen det å utnytte mulighetene forbundet med digitalisering.

I det følgende av denne rapporten beskrives noen av de viktigste trinnene for å skape en Supply Chain basert på relevant kundeinnsikt.

TRINN 1:

Ta utgangspunkt i den "nye" kunden

Den raske veksten innen netthandelen har endret spillereglene for særlig forbruksvarebedrifter fullstendig. Forhandlere er i ferd med å bli forbigått. Nye EMV (egne merkevarer) ser hele tiden dagens lys. Og innovative oppstartsbedrifter presenterer nye forretningskonsepter kontinuerlig.

Nystartede bedrifter har den fordelene at deres forretningsmodell tar direkte utgangspunkt i den nye virkeligheten. De kan ofte starte med et tomt ark og etablere virksomheten fra bunnen av uten å måtte ta hensyn til en gitt organisasjon eller en eksisterende intern agenda.

For etablerte bedrifter er prosessen vanskeligere, siden den krever nytenkning og at gamle strukturer og prosesser trolig bør gjennomgås og endres. Ved å se på kundene og markedet med friske øyne kan en nystart initieres. Dette kan i neste omgang føre til at man må se bort fra måten man gjorde tingene på før, og hvordan organisasjonen ser ut. Man kan lære en hel del ved å analysere fremgangsrike konkurrenter, men først og fremst kreves det en dypere og mer inngående forståelse av hva som driver den "nye" kunden. Gamle fakta gjelder ikke lenger.

TRINN 2:

Få en bedre forståelse av hva som driver kunden

Bedriftens evne til å identifisere relevante datakilder, systematisere innhenting av og integrere kildene samt å foreta relevante analyser er grunnlaget for kundeinnsikt.

Tradisjonelle kundetilfredshetsundersøkelser gir interessant informasjon, men de har ofte et historisk perspektiv, de tar altså for seg noe som har skjedd. Kundelojalitet kan bare skapes ved å oppfylle forventninger og leve opp til kundenes fremtidige krav. De kvantitative undersøkelsene bør derfor kompletteres med kvalitative dybdeintervjuer – egne eller fra en tredjepart – som gir en mer nyansert og fremtidsrettet innsikt. Ofte kan man via kartlegging av kundereiser, gjennomføring av fokusgrupper eller andre typer personlig kommunikasjon få informasjon om kundenes atferd og forventninger. Prediktive analyser vil også bli mer og mer vanlig. Disse baseres på store mengder data om atferd, preferanser og andre ytre faktorer (f.eks. informasjon fra sosiale medier, men også værprognoser o.l.) og utgjør et grunnlag for å forutse kommende behov og hvilke konsekvenser dette får for Supply Chain.

Det finnes utfordringer for B2B-bedrifter også – spesielt når de må omstille virksomheten for å tilpasse seg en digital kontekst. Det handler om å bygge kundereiser og forenkle tilbudene mot forskjellige typer kunder. Uansett hvor bedriften står i dag, er relevante data og kundeinnsikt kritiske faktorer for å bygge en konkurransedyktig og lønnsom virksomhet for fremtiden. For å lykkes må man være maksimalt relevant for kunden.

TRINN 3:

Styrk logistikksjefens rolle i bedriften

Med kundeinnsikt som utgangspunkt for hvordan virksomheten skal drives, skaper man en ny plattform for handling. Hvordan dette skal skje rent praktisk, er et ledelsesspørsmål. Det er ikke sikkert at man trenger å gjøre endringer i det interne laget, men spilleplanen er ny og spillemåten endret, noe som fører til omdefinerte roller. Alle i ledelsen må være enige om veien fremover, og bedriften må organisere seg ut fra denne.

Det er også avgjørende at logistikkspørsmålene, sammen med salgs- og markedsføringsspørsmål, løftes opp på ledelsesnivå. Ved å inkludere logistikksjefen i ledelsesgruppen integreres logistikkspørsmålene på en naturlig og sømløs måte i forretningsbeslutningene. Koblingen mellom kundeinnsikt og måten Supply Chain fungerer på, er drivende for forretningsbeslutningene.

PostNord har intervjuet 657 logistikkansvarlige i de største detaljhandelsbedriftene i Norden om hvordan de arbeider med logistikk, hvordan de ser på utviklingen, og hva som er de største utfordringene. Et sentralt spørsmål var hvordan logistikken prioriteres hos bedrifter som er eksperter på logistikk overfor andre aktører, og hvilken viktighet de ble gitt i den interne organisasjonen. Undersøkelsen viser at 68 % av logistikkspesertene har logistikk i ledelsesgruppen sammenlignet med bare 49 % hos de øvrige. Dette viser en tydelig trend.

TRINN 4: Riv alle siloer!

Den interne silotankegangen hører fortiden til. For å lykkes er det avgjørende at alle i bedriften opptrer som et lag og følger den fastsatte spilleplanen. Dette krever et nært samarbeid og at man tenker grenseoverskridende. For at Supply Chain skal fungere, må forskjellige enheter og avdelinger i bedriften samspille og snakke samme språk. Alle aktiviteter bør så langt som mulig koordineres og planlegges slik at vareforsyning og varestyring fungerer sømløst. Tradisjonelle måter å måle på gjelder ikke lenger. Det må utarbeides nye og relevante metoder for å måle den endrede arbeidsmåten. (Les mer om dette i trinn 7.)

Markedsaktiviteter og salgstilbud må selvfølgelig synkroniseres med vareforsyningen og med de finans- og økonomiansvarlige. Vareforsyningen må også koordineres og planlegges slik at det alltid er produkter tilgjengelig når kunden bestiller og relevante leveringsalternativer tilbys. Dette kan i mange tilfeller også kreve at partnere og leverandører involveres, noe som krever ytterligere planlegging og samarbeid.

TRINN 5: Test forskjellige hypoteser

Det å innhente kundeinnsikt er begynnelsen på en prosess, men ingen løsning i seg selv. Basert på denne innsikten må bedriftsledelsen stille seg en rekke viktige og avgjørende spørsmål:

- "Hvilke kunder skal vi ha?"
- "Hvilke krav stiller de?"
- "Hvilke opplevelser er viktige for dem?"
- "I hvilke kanaler ønsker de å kommunisere?"
- "I hvilke kanaler ønsker de å handle?"
- "Hvilke kanaler kan vi tilby?"
- "Hvilke regioner skal vi dekke?"

Basert på svarene kan det skapes en rekke forskjellige hypotetiske forretningskonsepter, som i neste omgang må kobles til prognoser:

- "Hvilken effekt får de forskjellige alternativene i vår virksomhet?"
- "Hvordan påvirker de våre kostnader og vår kapitalbinding?"

Først deretter kan et kundeløfte formuleres. Dette må deretter uttrykkes i en logistikkvisjon. Ledetiden i logistikktilbudet avgjør hvilken strategi for produkttilgjengelighet bedriften skal ha. Denne skal være relatert til alle kanaler og uansett hvordan kundene ønsker å kjøpe varene sine. Forbrukerne bryr seg ikke om kanaler eller forskjellige typer logistikk-løsninger. De ønsker valgmuligheter, leveringer som fungerer, og positive opplevelser. Dette er den store utfordringen for bedriftsledere som ønsker å oppnå fremgang i virksomheten.

TRINN 6: Sørg for å bli en front-runner!

I sin rapport *Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove* presenterer CapGemini undersøkelsesresultater som viser at det er en tydelig forskjell mellom bedrifter som bruker kundeinnsikt aktivt for å få et konkurransefortrinn (*front-runners*), og de som fremdeles ikke har kommet i gang (*slow-starters*).

Front-runners investerer betydelig mer i å skaffe seg kundeinnsikt. De har bygget opp egne interne og profesjonelle ressurser på området og ser på dette som et viktig verktøy for å beholde lederskapet. Dette er basert på at man ser på kundeinnsikt som et strategisk spørsmål som forbedrer beslutningsprosessen. Ifølge rapporten håndterer mer enn 2/3 av bedriftene som regnes som *front-runners*, spørsmål om kundeinnsikt på ledelsesnivå. For *slow-starters* ligger den samme andelen på under 1/3.

De fire største hindrene for en omnikanal-tankegang

67 %

Mangel på kanaloverskridende kundeanalyser

48 %

Siloer i organisasjonen

45 %

Dårlig kvalitet på dataene

45 %

Manglende evne til å følge kundene gjennom de forskjellige kanalene

Det som også kjennetegner *front-runners*, er at de bruker kundeinnsikt for å bygge bro mellom forskjellige interne spesialistfunksjoner – salg, finans, markedsføring, kundeservice og Supply Chain. Denne brobyggingen inkluderer også forskjellige typer partnere som utgjør kompletterende ledd innen logistikkjeden. Det at alle agerer på samme kundeinnsikt, er det limet som holder fremgangsrike *front-runners* sammen.

TRINN 7: Bruk KPI-er som styringsinstrument

Ved å innføre og aktivt bruke KPI-er (Key Performance Indicators) skapes det forutsetninger for å tydeliggjøre hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. KPI-er gir dessuten tidlige signaler om når endringer må skje, og bedriften kan dermed handle proaktivt og utvikle sin egen Supply Chain slik at den kan oppfylle kundenes forventninger.

Innsikt om logistikkenes overordnede betydning for produkttilgjengeligheten og kundeopplevelsen er grunnleggende. Basert på denne plattformen formuleres det relevante KPI-er som gjør det mulig å følge utviklingen på de viktigste områdene. Det er ikke bare et spørsmål for logistikkmedarbeiderne, men et ledelsesspørsmål som krever enighet på høyeste nivå i bedriften. På den måten unngår man suboptimalisering og at det trekkes feil konklusjoner på funksjonsnivå.

Men hvilke KPI-er skal en bedrift bruke? Det finnes selvfølgelig ikke noe generelt svar på dette spørsmålet, det må besvares individuelt. Nedenfor er en sammenstilling av hvilke forskjellige mål som kan innføres for å måle ytelsen innen forskjellige disipliner. Det viktige er at KPI-er virkelig brukes på en profesjonell måte. De bør innføres i en takt som er tilpasset utviklingen i Supply Chain. Tiltak og målinger må gå hånd i hånd.

Effektivitet	Kundeverdi	Bærekraft
<p>Cost to Serve (CTS) / turnover (Kundelønnsomhet) Enhet: % av omsetningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antall håndteringer per enhet – operative grensesnitt) Enhet: antall per enhet</p>	<p>Net Promoter Score (NPS) (Anbefalingsgradering)</p> <p>NKI (Norsk Kundebarometer) Enhet: Skala/gradering</p> <p>Customer Retention Rate – Kundelojalitet (Innflyt nye kunder minus utflyt kunder i gitt tidsperiode) Enhet: %</p> <p>Customer Lifetime Value (CLV) (Kundens levetidsverdi) Enhet: %</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Order Cycle Time (OCT) (Ordresyklustid)</p> <p>Return Lead-Time (Ledetid returer) Enhet: Tid per ordre</p>	<p>CO₂-utslipp Kvalitative eller kvantitative opplysninger innen sosialt ansvar, miljøansvar og antikorrupsjon. Eksempler:</p> <p>Sosiale aspekter Sykefravær, arbeidsulykker, likestilling og mangfold.</p> <p>Miljø og klima Mulighet til å følge opp klimapåvirkningen for f.eks. å effektivisere logistikken. Mulig KPI: CO₂-utslipp per år eller enhet, alternativt drivstoff.</p> <p>Leverandørkjeden Mulig KPI: Andel underleverandører det er stilt krav til, og/eller som følges opp med tanke på sosiale og miljømessige krav knyttet til varer eller tjenester.</p>
<p>Kapitalutnyttelse</p> <p>Days Inventory Held (DIH) (Gjennomsnittlig antall dager på lager)</p> <p>Days Sales Outstanding (DSO) (Gjennomsnittlig antall dager kundefordringer)</p> <p>Days Payables Outstanding (DPO) (Gjennomsnittlig antall dager leverandørgjeld)</p> <p>Cash conversion cycle (CCC) (Kontantstrømsyklus)</p> <p>Working capital (Driftskapital) Enhet: Dager alt. %</p>		<p>Risikohåndtering</p> <p>On Time in Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Missed Sales Opportunity (Mistet mulighet for salg) Enhet: % av leads</p>
<p>Lønnsomhet</p> <p>EBIT Margin (Driftsmargin) Enhet: %</p> <p>Lønnsom omsetningsvekst Enhet: %</p>		

Ved å bruke KPI-er aktivt på forskjellige områder kan bedrifter utvikle sin Supply Chain proaktivt. Sammenstillingen viser de viktigste målene innen forskjellige disipliner.

Oppsummering:

En effektiv Supply Chain må alltid baseres på en grundig forståelse for hva det er som driver kunden. Ved å ta utgangspunkt i kundeinnsikt kan man utarbeide troverdige prognoser, bygge riktig tilbud i relevante kanaler, formulere et attraktivt kundeløfte og skape en bærekraftig logistikkvisjon.

En virkelig kundeinnsikt oppnås bare ved systematisk innhenting og analysering av tilgjengelige data. I mange tilfeller må disse kompletteres med egne undersøkelser. Kvalitative data er viktigere enn kvantitative. Kundelojalitet kan bare skapes ved å oppfylle forventninger og leve opp til kundenes krav. De kvantitative undersøkelsene, som ofte gjenspeiler et historisk perspektiv, må derfor ofte kompletteres med kvalitative dybdeintervjuer eller andre former for analyser som gir en mer fremtidsrettet kundeinnsikt.

Oppstartsbedrifter ser med åpne øyne og et åpent sinn på sin virksomhet og kan ofte bygge bedriften direkte ut fra kundeinnsikt. For etablerte bedrifter er prosessen vanskeligere fordi

gamle og inngrodde prosesser og strukturer må gjennomgås og endres. Alle interne siloer må rives. For å lykkes er det avgjørende at alle i bedriften opptrer som et lag og følger den fastsatte spilleplanen. Dette krever et nært samarbeid og at man tenker grenseoverskridende. Det er helt avgjørende at logistikkspørsmålene løftes opp på ledelsesnivå. Koblingen mellom kundeinnsikt og Supply Chain er virksomhetskritisk.

Undersøkelser viser at bedrifter som aktivt baserer virksomheten på kundeinnsikt, er mer fremgangsrike enn andre bedrifter. Kundeinnsikten er det limet som holder sammen aktivitetene i forskjellige interne spesialistfunksjoner, og som også bygger broer til eksterne partnere innen Supply Chain.

Med KPI-er har man hele tiden oversikt over om bedriftens Supply Chain fungerer som den skal. KPI-ene gir også indikasjoner på når endringer må skje, og skaper et incitament til å opptre proaktivt.

Kilder

I tillegg til kildene som er angitt i teksten, har følgende spesialister bidratt med innspill:

Petra Björkeson
Director Business Development, PostNord Insight

Mats Lindgren
Director Management Consulting PostNord Insight

Annen anbefalt lesning:

Digital Trends, 2017, Econsultancy, i samarbeid med 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 i samarbeid med Accenture

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