

THOMAS RITTER & HENRIK ANDERSEN

FRA KUNDEDATA TIL DATAKUNDE

DIGITALISERING KRÆVER NY KUNDEINDSIGT

NOVEMBER 2017

PRAKSISGUIDE

INTRODUKTION

BAGGRUND

Denne praksisguide er udviklet som et led i forskningsprojektet "Fra Big Data til Big Business: Kommercialisering af Big Data gennem udvikling af profitable forretningsmodeller".

Formålet med projektet er at styrke danske virksomheders konkurrenceevne ved at adressere centrale barrierer, der forhindrer eller begrænser realisering af datadrevne vækstmuligheder. Blandt de største barrierer er manglende indsigt i kundebehov og manglende struktur af al den kundeinformation, som virksomheden allerede har. For at overvinde disse barrierer har vi udviklet et nyt værktøj - DataKunde-værktøj - der præsenteres i denne guide. Forskningsprojektet er støttet af Industriens Fond.

FORMÅL

Guiden har til formål at give dig anvisninger på, hvordan du på struktureret vis kan arbejde med at udbygge kundeindsigten i din virksomhed i en tid, hvor kundeuniverset grundet den omsiggribende digitalisering er under konstant forandring. Guiden har herved også til formål at give dig mulighed for

at evaluere dybden af jeres nuværende kundeindsigt og dennes relevans i forhold til det digitale kundeunivers.

Endelig er formålet med guiden, at den kan tjene som et værktøj til strategiseminarer og til workshops om den kommercielle udvikling af virksomheden. Vi håber, at guiden inspirerer og hjælper jer på jeres rejse mod datadreven vækst ved yderligere at målrette jeres indsats og styrke jeres virksomheds top- og bundlinjevækst.

INTRODUKTION

Digitaliseringen sætter sine spor ikke kun i teknologiens verden med internet-of-things og industri 4.0, men også på kundesiden. Da forskellige kunder reagerer forskelligt på de mange muligheder, som digitaliseringen byder på, er kundeuniverset under markant forandring. Omtanke, indsigt og nytænkning fra virksomhedernes side er derfor nødvendig for målrettet og effektivt at kunne udnytte de forretningsmuligheder, digitaliseringens indtog i kundeuniverset byder på.

I vores samarbejde med virksomheder om at kortlægge sådanne forandringer

er det et gennemgående træk, at kunderne må segmenteres på ny ud fra de karakteristika, der er relevante for kundefærdigheden efter digitaliseringens indtog i kundeuniverset. Her indgår data som en del af leverancen til kunder, så ud over som hidtidigt at arbejde med data om kunder med henblik på at optimere virksomhedens arbejde med kunder, så handler det således i stigende grad om sideløbende at afdække forretningsmulighederne i at tilbyde data og data-baserede ydelser til kunder.

I denne praksisguide præsenteres DataKunde-værktøjet, som vi har udviklet med henblik på at støtte virksomhedernes arbejde med kundeforståelse i digitaliseringens tid. DataKunde-værktøjet tager afsæt i vores CUBEical segmenteringsmetode (Andersen & Ritter, 2008). Guiden giver et anvendelsesorienteret indblik i, hvordan data og digitalisering udfordrer den eksisterende kundeforståelse. Herunder hvordan man kan bygge et nyt solidt fundament for det videre arbejde med strategi og eksekvering, således at de forandringer, digitalisering potentielt kan skabe i kundeuniverset, direkte kan omsættes til ny forretningsmuligheder.

INDHOLDSFORTEGNELSE

2-3	Baggrund, formål, introduktion og indholdsfortegnelse
4-5	DataKunder: Datadreven kundeudvikling i WiseCon
6-7	Baggrund for DataKunde: Om CUBEical segmentering
8-9	Kundegrupper
10-13	Kundetyper
14-15	Kunderoller
16-17	Kundescener
18-19	Markedspladser i kundeuniverset: Hvordan præges konkurrencen af digitalisering?
20-22	DataKunde workshop: I hvilke situationer giver vores data os en konkurrencefordel?
23	Referencer

HVORDAN SKAL DENNE GUIDE LÆSES OG BRUGES?

Denne guide er tænkt som en let tilgængelig, operationel introduktion til DataKunde-værktøjet og herunder til kundesegmentering – en disciplin vi har identificeret som afgørende for virksomhedernes identifikation, udvikling og eksekvering af profitable datadrevne forretningsmuligheder i det digitale kundeunivers.

Guiden til DataKunde-værktøjet giver læseren mulighed for at arbejde med sin egen virksomhed, idet den trin for trin lægger op til at evaluere virksomhedens nuværende kundeindsigt og dens muligheder for succesfuldt at operere i digitaliseringens kundeunivers.

Vi går i guiden ikke i detaljer med de akademiske begreber,

antagelser og studier, der ligger til grund for udviklingen af DataKunde-værktøjet og CUBEical segmenteringen, men har i stedet valgt at perspektivere anvendelsen af DataKunde-værktøjet i forhold til en specifik virksomhedscase; ”Datadreven kundeudvikling i WiseCon”.

Guiden indeholder spørgsmål som inspiration for de overvejelser, ledere må gøre sig for at deres organisationer kan udnytte de muligheder, digitalisering skaber i kundeuniverset.

God arbejdslyst!

DATAKUNDE-GUIDENS GENNEMGÅENDE VIRKSOMHEDSCASE:

DATADREVEN KUNDEUDVIKLING I WISECON¹

WiseCon har igennem de seneste 10 år opbygget en unik konkurrencemæssig position gennem udvikling af et intelligent system til skadedyrsbekæmpelse. I modsætning til den eksisterende ”teknologi” for rottebekæmpelse – anvendelse af gift i rottekasser – installeres WiseTrap i kloaksystemet, hvor rotterne slås ihjel ved passage af fælden, og hvor fælden sender data om rotteaktivitet, batteristatus, temperatur, m.m. Al data opsamles i WisePlan – et intelligent overvågnings- og rapporteringssystem placeret på WiseCons hovedkontor i Helsingør, og disse data gøres så tilgængelige globalt via diverse web-applikationer.

WiseCons system kan ikke blot bekæmpe skadedyr, men kan, da det er databaseret, også sikre dokumentation for, at problemet er løst: Når sensorerne ikke rapporterer om aktivitet, så er der ingen rotter i området. Denne datadrevne tilgang til skadedyrsbekæmpelse har forandret kundeuniverset signifikant for WiseCon og hele branchen:

- For at realisere den digitale forretningsmodel, hvor WiseTrap erstatter en traditionel rottekasse, har Wisecon måtte adressere nye grupper i deres kundeunivers, eksempelvis forskningsenheder, myndigheder og politikere. Den nye teknologi medførte således behov for at arbejde med forskningsenheder for at få systemet udviklet. Da lovgivningen ofte foreskriver brug af giftbokse i rottebekæmpelsen, var det også nødvendigt at arbejde med myndighederne og politikere for at få loven ændret og WiseCon-systemet godkendt.
- Den digitale forretningsmodel gav også WiseCon mulighed for at adressere nye kundetyper, der tænker anderledes – proaktivt. Data om rotteangreb medfører, at det nu er muligt at ”forsikre” sig mod angreb – så kunderne, der før alene havde mulighed for at agere reaktivt (”der er en rotte, hvad gør vi nu”), nu har muligheder for at agere proaktivt (”vi vil gerne sikres imod rotteangreb”).
- Da WiseCons system er IT-baseret og tilbyder kunderne data om deres skadedyrssituation, møder WiseCon i det digitaliserede kundeunivers nu kunderne i mange forskellige roller. Hvor den bygningsansvarlige før var den person, man talte rottebekæmpelse med, taler WiseCon nu med kundens IT-medarbejdere, og de møder sikkerhedschefer i fødevarer virksomheder og facility management-ansvarlige i produktionsvirksomheder. Yderligere taler man med kundernes vedligeholdelses-, produktions- og økonomichefer om cost-of-ownership for at minimere omkostninger ved nedbrud og reparation.
- I det digitaliserede kundeunivers er WiseCon til stede rundt om i verden – ikke blot fysisk med sine fælder, men virtuelt igennem data. Denne virtuelle tilstedeværelse på scener – i kloakker verden rundt – muliggør, at WiseCon kan overtage opgaver, der ellers kræver løbende fysisk tilstedeværelse.



WiseCon



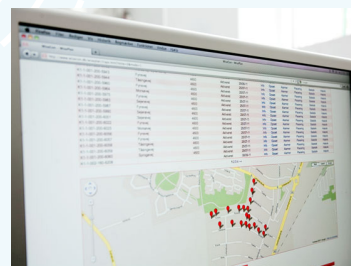
WiseCam[®]



WiseTrap[®]



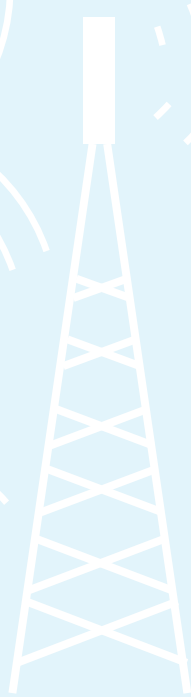
Wise-I[®]



WisePlan[®]



WiseBox[®]



Figur 1: WiseCon-systemet

TEORETISK BAGGRUND FOR DATAKUNDE:

OM CUBEical SEGMENTERING²

Vi ved fra vores samarbejde med virksomheder om at kortlægge effekten af digitaliseringen af deres kundeunivers, at det er et gennemgående træk, at virksomhederne ofte må segmentere deres kunder på ny ud fra de karakteristika, der er relevante for kundeadfærden i digitaliseringens tid. I denne sammenhæng er det afgørende at holde sig for øje, at en god segmentering skal opfylde følgende tre grundlæggende krav:

En god segmentering er:

1. **Stabil:** En god kundesegmentering skal hvile på et stabilt fundament, således at den kundeindsigt, segmenteringen bibringer, kan lægges til grund for strategi og herunder udvikling af nye produkter og services. Er billedet af kundens univers et den ene dag og et andet den anden dag, er segmenteringen uden forretningsmæssig værdi. Kravet om stabilitet er udfordrende for kundesegmentering i en verden, hvor kundeuniverset er under stadig forandring af digitaliseringen. Heldigvis viser praksis, at grundlæggende kundebehov er stabile. I digitaliseringens kundeunivers tilgodeses disse grundlæggende behov blot på ny måder, hvorved udfordringen ved en eventuel resegmentering af kunderne ligger i at identificere de stabile dimensioner af kundernes behov, der er relevante for det digitale kundeunivers.
2. **Intuitivt forståelig:** En god segmentering skal kunne forstås af alle – og hurtigt. Giver segmenteringen en umiddelbart forståelig sammenhæng mellem segmenter og kunder, vil alle medarbejdere umiddelbart kunne indplacere kunderne i deres rette segmenter. Hvis segmenteringen derimod er kompleks, og man derfor ikke umiddelbart kan tildele kunder til segmenter, er segmenteringen uden eller af ringe værdi.

3. **Effektiv:** En god segmentering skal tegne et klart, forståeligt billede af, hvad forskellige kunder efterspørger, hvordan de ønsker at blive betjent, og hvad de vil betale. Kort sagt: En god segmentering er effektiv, hvis den tjener til at drive top- og bundlinjevækst.

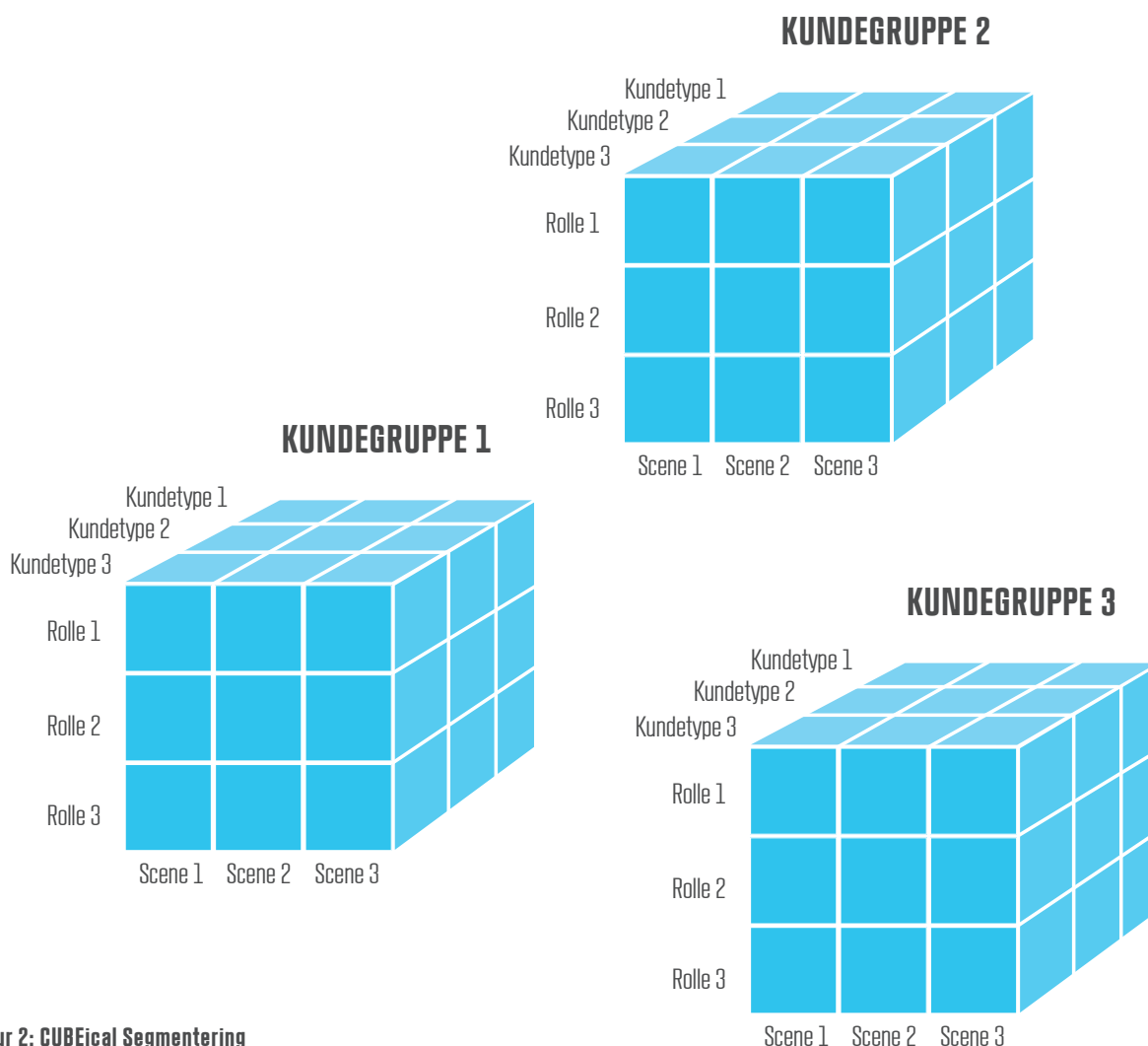
KundeData-værktøjet tager afsæt i, at ovenstående tre krav til god segmentering kan tilgodeses ved at basere resegmenteringen på CUBEical segmenteringens beskrivelse af kundeuniversets ud fra følgende fire dimensioner: Kundegrupper, kundetyper, kunderoller og kundescener.

1. **Kundegrupper:** Virksomheder indgår i et netværk af aktører, der hver på deres måde kan have afgørende betydning for virksomhedens markedssucces – ud over kunderne kan det være kundernes kunder, lobbyister, myndigheder, forskningsinstitutioner m.fl. Ikke alle er kunder i ordets egentlige forstand, men alle er de vigtige – og da de er indbyrdes forskellige, må de deles op i grupper efter den indflydelse, de har på virksomheden.
2. **Kundetyper:** Kunder adskiller sig ved at udvise forskellig adfærd og ved deres måde at beslutte på. Ikke alle kunder tænker således det samme – de har forskellige holdninger, forskellig indsigt i relevante informationer, forskellig historik og forskellige måder at beslutte på.
3. **Kunderoller:** Kunderne adskiller sig ikke blot ved deres kundetyper, deres overordnede adfærds- og beslutningsmønstre, men kundens adfærd påvirkes også af, hvad kunden foretager sig – kundetyperne optræder i forskellige roller. Når man sælger en flymaskine, møder man flyselskabets repræsentanter i forskellige roller – piloter, stewards, ground-personale, finansdirektør,

vedligeholdelseschef. Alle har de forskellige behov, som er knyttet til den måde, de i kraft af deres roller anskuer en given problemstilling på.

4. Kundescener: Kunder bevæger sig også på forskellige scener – og har dermed forskellige behov knyttet til mulighederne for at agere på disse scener: Udendørs og indendørs, scener med eller uden wifi, stille eller larmende områder. Scener er således der, hvor virksomheden interagerer med kunden gennem udveksling af varer, tjenester,

informationer, transaktioner m.m., og derfor er kundens valg af scener vigtigt for kundens behovsopfyldelse. Grupper, typer, roller og scener er universelle segmenteringsdimensioner i den forstand, at de, uanset om man taler digitalisering eller ej, danner grundlag for god segmentering. I det følgende uddybes i DataKundeværktøjet samt hver af de fire dimensioner i CUBEical segmenteringsmetoden med henblik på at kortlægge digitaliseringens påvirkning disse afgørende piller i kundeindsigten.



Figur 2: CUBEical Segmentering

Inden for hver kundegruppe giver kombinationen af kundetype, rolle og scene et særdeles fintmasket billede af virksomhedens markedstilstedeværelse i forhold til hver enkelt kunde. Kombinationerne beskriver således situationer (som vi kalder ”markedspladser”), der er af

særlig betydning for kunderelationen. Det er her, slaget med konkurrenterne udkæmpes om kundernes gunst og tegnebog. Virksomhedens evne til at dominere så mange af disse relevante markedspladser som muligt er afgørende for virksomhedens forretningsmæssige succes.

KUNDEGRUPPER:

DIGITALISERING GIVER ADGANG TIL NYE KUNDEGRUPPER

Alle virksomheder indgår i et netværk af aktører – ikke kun inden for deres forsyningskæde, men også på kunde- og markedssiden. Aktører samles i kundegrupper karakteriseret ved de funktioner, de varetager. Ud over ”direkte” kunder kan kundegrupperne eksempelvis være kundernes kunder, leverandører, lobbyister, myndigheder, forskningsinstitutioner m.fl. Generelt er kundegrupper potentielt vigtige i kraft af den indflydelse, de direkte eller indirekte øver på kundens

købsbeslutning, og med digitaliseringens indtog i kundeuniverset påberåber kundegruppe-begrebet sig særlig interesse, da involvering af nye kundegrupper ofte er forudsætningen for etablering og udnyttelse af digitale forretningsmuligheder. Virksomheden må derfor sikre sig, at den også har et relevant tilbud til hver enkelt af sådanne nye grupper for herved at understøtte udviklingen og dynamikken i data-drevne vækstmuligheder.

VALUE CHAIN

VALUE NET

ECOSYSTEM

INDUSTRIES

STAKEHOLDER ANALYSIS

NETWORK ANALYSIS

DATAKUNDE TRIN 1: HVORDAN PÅVIRKES KUNDEGRUPPERNE AF DIGITALISERING?

Da WiseCon startede sin udvikling i 2005, eksisterede der ikke intelligent skadedyrsbekæmpelse, ej heller standarder herfor. Som led i etablering af deres forretningside måtte WiseCon derfor indlede et samarbejde omkring udvikling og godkendelse af deres system med en række for dem nye kundegrupper – forskningsenheder, myndigheder, politikere m.fl. Forudsætningen for at WiseCon kunne henvende sig til ”de egentlige kunder”, for eksempel de der ejer ejendomme, der skal sikres, måtte WiseCon således først gøre sig relevant for helt andre kundegrupper. For at være relevant må WiseCon skabe værdi for hver kundegruppe, og opdelingen i kundegrupper afspejler i den forbindelse de forskellige interesser, de repræsenterer.

Men digitaliseringens påvirkning af WiseCons kundeunivers stopper ikke her. WiseCons system sender data til

hovedkontoret i Helsingør om en lang række parametre omkring fælde og deres placering – herunder temperaturdata. En dag kunne en WiseCon-medarbejder via overvågningssystemet WisePlan konstatere, at en fælde viste en usædvanlig høj temperatur på 36 grader. Konklusionen i kontrolcentret var, at et nærliggende fjernvarmerør måtte være læk – og WiseCon kontaktede derfor det lokale kraftvarmeværk. Efter nærmere undersøgelse viste det sig, at der var et hul i fjernvarmerøret.

Denne mulighed for tidligt at identificere fejl og igangsætte reparation af eksempelvis fjernvarmesystemer giver kraftvarmeværker markante besparelser, og temperaturdata fra WiseTrap har dermed givet WiseCon adgang til en helt ny kundegruppe – ud over de, WiseCon som beskrevet før var i kontakt med.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TRIN 1: HVORDAN PÅVIRKES JERES KUNDEGRUPPER AF DIGITALISERING?

SPØRGSMÅL 1: Hvilke – ny som nuværende – kundegrupper (interesseorganisationer, leverandører, myndigheder m.fl.) accept er nødvendigt for at jeres digitale forretningsmodel kan implementeres? Hvorfor?

Relevante kundegrupper for udvikling af jeres forretningsmodel
(for WiseCon er det udviklingsinstitutioner og myndigheder)

SPØRGSMÅL 2: Hvilke af jeres eksisterende kundegrupper påvirkes af digitaliseringen? Hvad kan jeres virksomhed tilbyde disse vis-a-vis konkurrenterne før og efter indførelsen af jeres digitale forretningsmodel og hvilke data er relevante for dem?

Eksisterende kundegrupper der påvirkes af digitalisering
(for WiseCon er det bygningsejer, kommuner og virksomheder)

SPØRGSMÅL 3: Hvilke ny kundegrupper giver jeres digitale forretningsmodel adgang til? Hvad kan jeres virksomhed tilbyde disse vis-a-vis konkurrenterne og hvilke data er relevante for de ny kundegrupper?

Nye kundegrupper for kommercialisering på grund af digitalisering
(for WiseCon er det kraftvarmeværker)

Figur 3: DataKunde trin 1 - kundegrupper

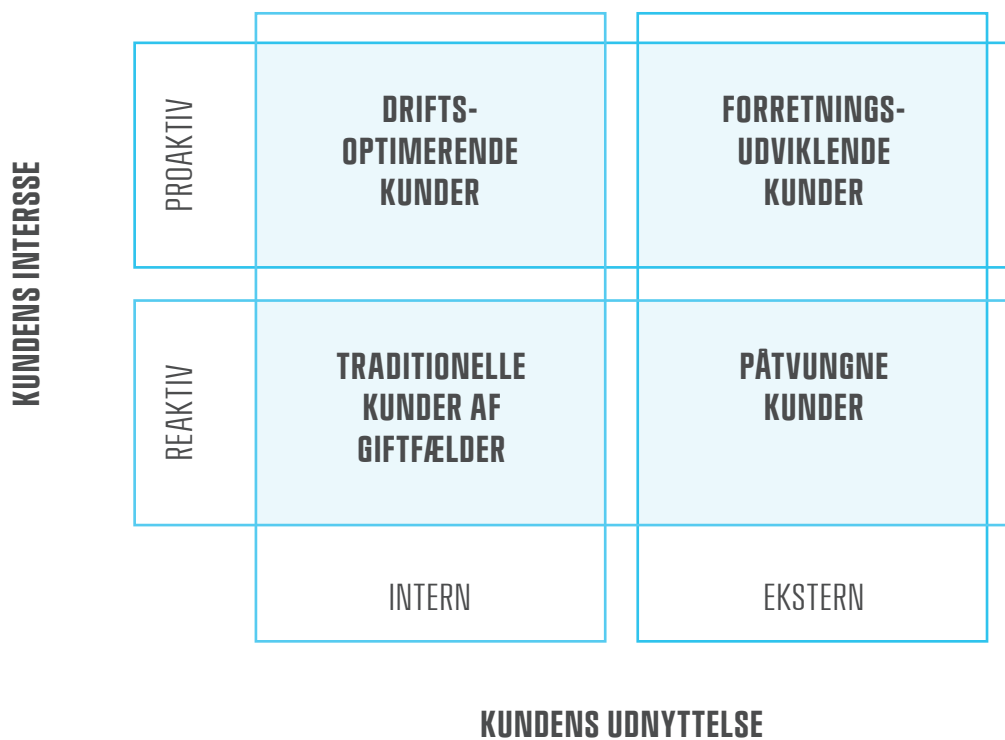
KUNDETYPER:

DIGITALISERING GIVER ADGANG TIL NYE KUNDETYPER OG SKABER NYE KUNDETYPER

Inden for hver kundegruppe adskiller gruppens aktører sig ved at udvise forskellig adfærd og ved at have forskellige måder at beslutte på. Ikke alle kunder tænker således det samme – de har forskellige holdninger, forskellig indsigt i relevante informationer, forskellig historik og forskellige måder at beslutte på. Disse forskelle beskriver vi i kundetyper.

I det digitaliserede kundeunivers kan kundernes overordnede adfærd og måde at beslutte på grupperes efter to kriterier:

1. *Kundens adfærd i forhold til at arbejde med data – er de proaktive eller reaktive?* Nogle kunder efterspørger og bruger data aktivt i deres løbende forretning og forretningsudvikling. Andre kunder forholder sig passive – de ser ingen umiddelbar nytte i at bruge data, og de ser ofte digitalisering som noget, der bliver påtvunget dem.
2. *Kundernes udnyttelse af data – er de internt eller eksternt orienterede?* Som beskrevet i DataProfit-praksisguiden³ fokuserer nogle virksomheder på data som noget, der anvendes til optimering af egen forretning (internt orienteret), mens andre ser data i en bredere sammenhæng, hvor data anvendes med eksternt sigte til udvikling af bedre eller nye ydelser til kunderne.



Figur 4: WiseCons kundetyper

DATAKUNDE TRIN 2: HVORDAN PÅVIRKES KUNDETYPER AF DIGITALISERING?

Kundetyper med en grundlæggende proaktiv adfærd i forhold til skadedyrsbekæmpelse har uden tvivl eksisteret før digitaliseringens tid, men der eksisterede bare ikke løsninger til at adressere den proaktive kundetypes behov. Først med WiseCon opstod muligheden for at præsentere en relevant løsning for de kunder, der efterspørger muligheden for proaktivt at beskytte sig mod skadedyrsangreb.

WiseCon-systemet – hvor rotterne bekæmpes før skaden sker, og hvor skadedyrsaktivitet (eller fravær af samme) dokumenteres – giver således adgang til at adressere den *proaktive, internt orienterede* kundetype (driftsoptimerende kunder).

Blandt de der efterspørger en proaktiv tilgang til skadedyrsbekæmpelse, møder WiseCon også kunder, der i konkurrencemæssigt øjemed giver WiseCons rapporter videre til deres kunder for at betrykke dem om, at skadedyr ikke er et problem. Herved adresseres behovet tilsvarende

hos *proaktive, eksternt orienterede* kundetyper (forretningsudviklende kunder).

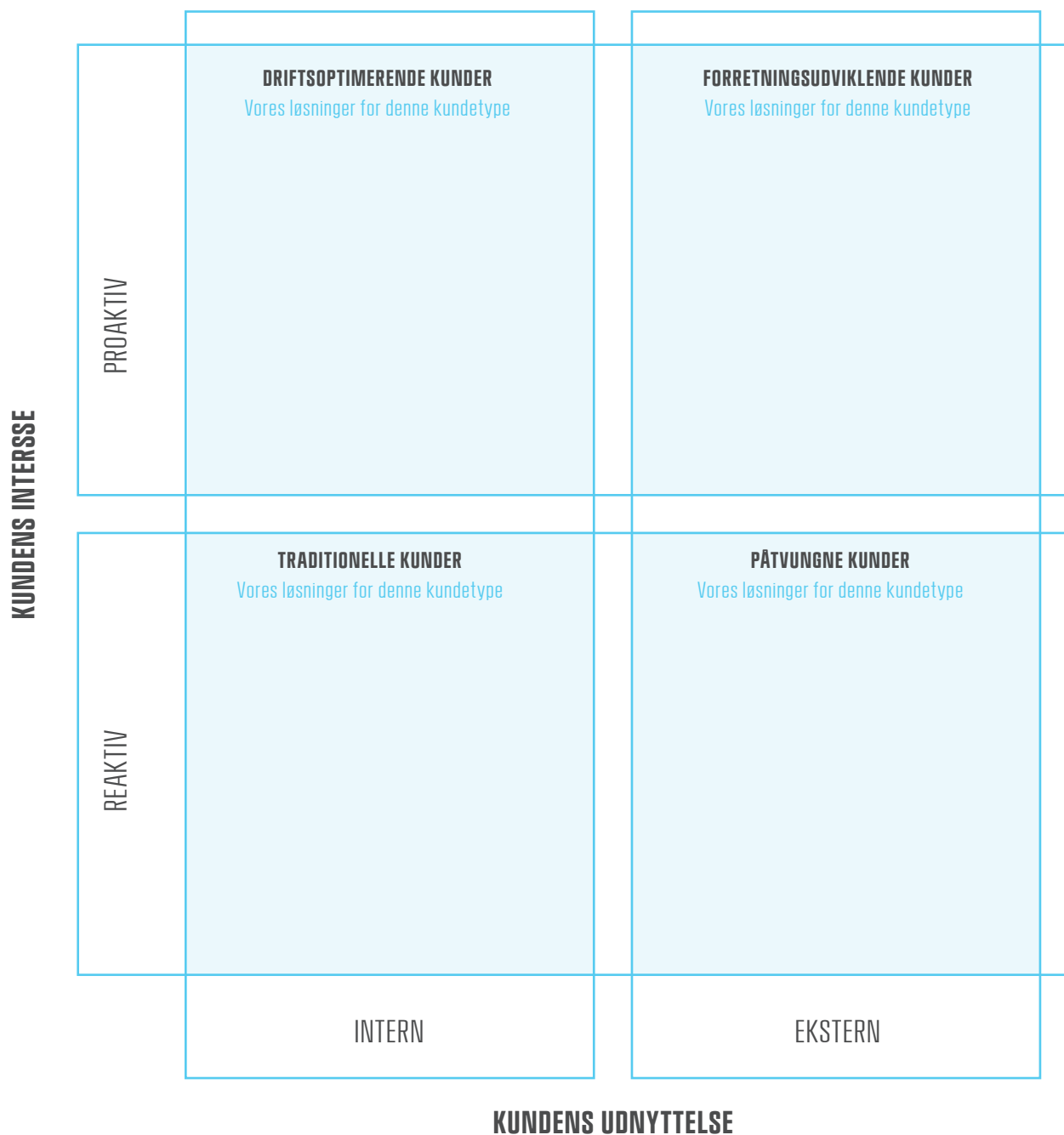
WiseCon har også *reaktive, eksternt orienterede* kundetyper (påtvungne kunder), som af tredjepart (for eksempel en myndighed) er blevet tvunget til at dokumentere, at de er ”rottefri”.

Reaktive, internt orienterede kundetyper (traditionelle kunder) benytter nok fortsat rottekassen med gift, men med tiden må det forventes, at også disse kunder ”går digitalt”, efterhånden som den traditionelle rottefængerfunktion udfases grundet digitalisering.

Som det fremgår, giver opdelingen af kundeuniverset i de fire overordnede digitale kundetyper en struktureret kundeindsigt, der muliggør, at man kan stille skarpt på kunde-strategier og potentialer.

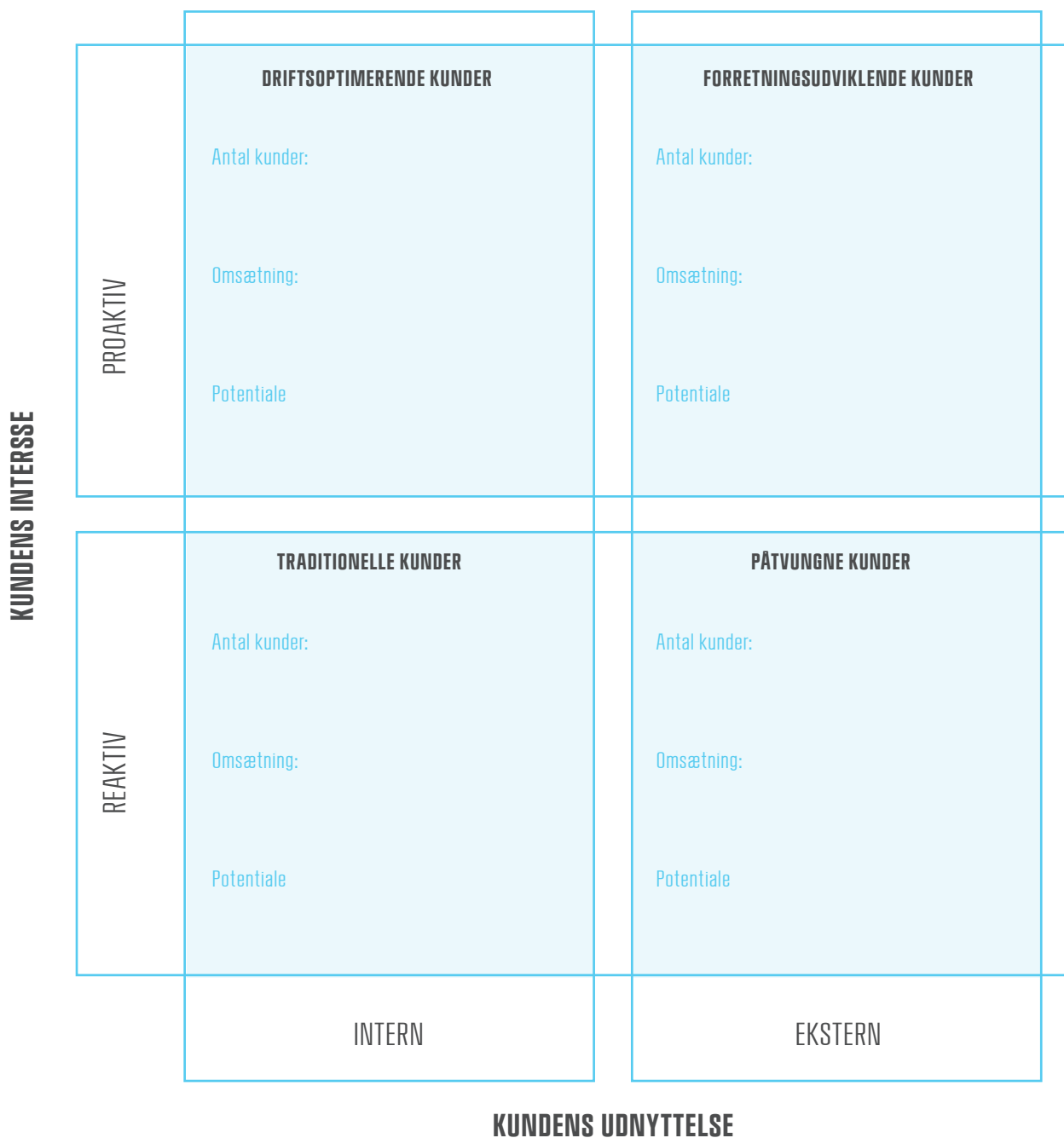
REFLEKSIONSSPØRGSMAÅL TRIN 2: HVORDAN PÅVIRKES JERES KUNDETYPER AF DIGITALISERING?

SPØRGSMAÅL 1: Hvilken af de fire digitale kundetyper adresserer jeres datadrevne løsning? Hvordan opfylder jeres løsninger kundernes forskellige behov for hver af kundetyperne?



Figur 5: Jeres løsninger for kundetyperne

SPØRGSMÅL 2: Hvordan forventer I at jeres kunder fordeler sig på de fire digitale kundetyper? Hvordan forventer I at salg og potentialet fordeler sig på de fire digitale kundetyper?



Figur 6: Fordeling på kundetyper

KUNDEROLLER:

HVORDAN PÅVIRKES KUNDEROLLER AF DIGITALISERING?

Inden for hver kundetype påvirkes den kundetypiske adfærd af, hvad kunden foretager sig – af den rolle, kunden optræder i. Roller beskriver, hvad kunderne gør – deres aktiviteter. For at tilgodese den enkelte kundetypes behov må virksomheden derfor støtte op om kunden i alle roller af betydning, som denne måtte befinde sig i.

Rollerne er i digitaliseringens kundeunivers under opbrud – nogle falder bort, nye opstår, andre forandrer sig. En typisk

forandring er ”servitization”, hvor hidtidige producenter af udstyr nu går ind og tilbyder serviceydelser (vedligehold, renovering, løbende reparationer etc.) – og dermed bortfalder kundernes serviceringsrolle. Disse nye forretningskoncepter kan kun udbydes profitabelt, når leverandørerne får data fra det installerede udstyr til optimering af deres arbejdsgange. Derfor er digitalisering ofte knyttet til forandringer af kunderoller.

DATAKUNDE TRIN 3: HVORDAN PÅVIRKES KUNDEROLLER AF DIGITALISERING?

Den traditionelle rottefænger indgår typisk i rollen som ”installatør” af fælden (opsætning af en boks), i rollen som ”kontrollør” af skadedyrsaktivitet (notering af bidemærker) samt i rollen med ”vedligehold” af boksen (opfyldning af giftblokke).

Med indførelse af WiseCons system bortfalder rollen ”kontrollør” – der er ikke behov for en person, der kontrollerer giftbokse og noterer, om der er skadedyrspor – det klares nu ved hjælp af teknologi og datatransmission til Helsingø.

Rollen som ”installatør” består fortsat, men den er markant forandret, idet det nu kræver IT og el-kompetencer at sætte systemet op. Rollen med ”vedligehold” er også forandret: Det handler nu ikke længere om at forny giftblokke, men om at skifte batteri og eventuelt servicere systemet. Derudover er paletten af roller i forbindelse med indførelsen af WiseTrap også som tidligere beskrevet udvidet til at omfatte andre roller – eksempelvis produktionschefer, sikkerhedsansvarlige, IT medarbejdere.

REFLEKSIONSPØRGSMAÅL TRIN 3: HVORDAN PÅVIRKES JERES KUNDEROLLER AF DIGITALISERING?

SPØRGSMAÅL 1: Giver digitalisering anledning til, at I møder jeres kunder i ny roller? Hvem udfylder disse roller – IT-afdeling? Produktionsplanlægning? Vedligeholdsafdeling?

Nye kunderoller
(for WiseCon er det sikkerhedschefen og IT-medarbejder)

SPØRGSMAÅL 2: Hvilke roller hos kunden vil I fortsat møde efter digitaliseringens indtog i kundeuniverset? Vil interaktionen med disse roller forandres på grund af data og i givet fald hvorfor?

Eksisterende kunderoller
(for WiseCon er det bygningsansvarlig)

SPØRGSMAÅL 3: Hvilke af de nuværende roller falder bort? Hvorfor?

Bortfaldne kunderoller
(for WiseCon er det kontrollør)

Figur 7: DataKunde trin 3 - kunderoller

KUNDESCENER:

HVORDAN PÅVIRKES KUNDESCENER AF DIGITALISERING?

Kunder bevæger sig på forskellige scener: De kan være udendørs eller indendørs, kunderne kan være steder med eller uden wifi, der er stille eller larmende områder. Scener er der, hvor virksomheden interagerer med kunden gennem udveksling af varer, tjenester, informationer, transaktioner m.m., og kundens valg af scener er derfor vigtigt for kundens behovsopfyldelse.

Scener beskriver de fysiske rum, kunder opholder sig i: Hvor er kunden henne? Og hvilke ressourcer har kunden til rådighed på scenen? Data og digitalisering har skabt nye scener og nedlagt gamle – og forandret andre.

Ny indkøbsscener er skabt i kraft af teknologi – eksempelvis kan familiens stue nu være scenen for indkøb af dagligvarer og modetøj. Adgang til internettet med smartphones og 4G data-netværket gør det således muligt for kunderne på stort set alle scener at få adgang til informationer, foretage transaktioner, blive kontaktet og kunne kontakte andre overalt – og gennem brug af web-kameraer kan man sågar være virtuelt til stede på andre scener.

DATAKUNDE TRIN 4: HVORDAN PÅVIRKES KUNDESCENER AF DIGITALISERING?

WiseCon er igennem data fra WiseTrap virtuelt til stede på mange scener (kloakker og afløb) i mange byer verden rundt. Dermed kan WiseCon være relevant på scener langt fra

Helsingør. Med afsæt i sit giftfri system kan WiseCon også være relevant på alle de scener, hvor gift ikke må anvendes – f.eks. i fødevarerproduktionen og farmaindustrien.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TRIN 4: HVORDAN PÅVIRKES JERES KUNDESCENER AF DIGITALISERING?

SPØRGSMÅL 1: Giver digitalisering anledning til, at jeres virksomhed møder kunderne på ny scener? Hvilke nye scener skal jeres virksomhed agere på, og har I adgang til disse?

Nye kundescener
(for WiseCon er det i kloakken)

SPØRGSMÅL 2: Hvilke scener vil I forsat optræde på?

Eksisterende kundescener
(for WiseCon er det i kundemøderne)

SPØRGSMÅL 3: Fører digitaliseringen til at nuværende scener falder bort, og hvor vigtig har tilstedeværelsen på disse været for jeres forretning?

Bortfaldne kundescener
(for WiseCon er det ved giftkassen uden for bygningen)

Figur 8: DataKunde trin 4 - kundescener

MARKEDSPLADSER I KUNDEUNIVERSET:

HVORDAN PRÆGES KONKURRENCEN AF DIGITALISERING?⁴

For en given kundegruppe og kundetype beskriver kombinationen af den rolle og scene, kunden befinder sig i, en markedsplads: Det sted, hvor konkurrencen om kundernes tegnebog finder sted. Det er her, slaget står, og spørgsmålet er: Hvad har jeres virksomhed at tilbyde en kunde inden for en given gruppe med et givet adfærds- og beslutningsmønster (type), der udøver en given aktivitet (rolle) på et givet sted (scene)? Og hvad har dine konkurrenter – om noget – at tilbyde samme kunde på samme markedsplads?

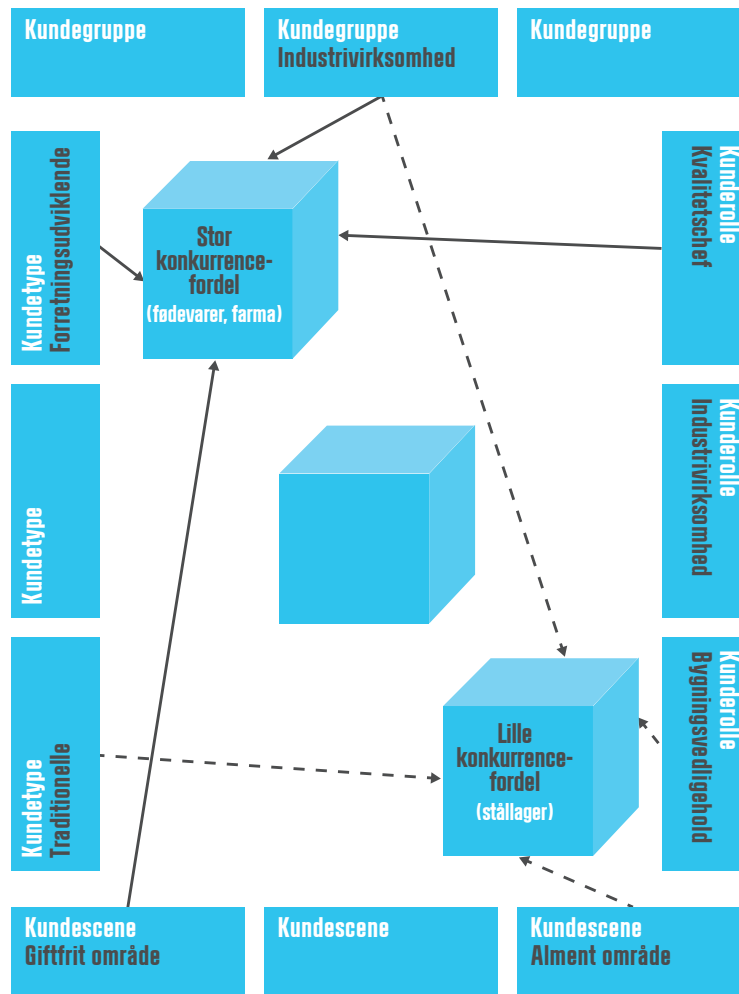
Typisk findes inden for hver kundegruppe 3-7 forskellige adfærdsmønstre (kundetyper), og til hver af disse er der typisk 3-7 kombinationer af roller og scener (markedspladser), der skal vindes ved målrettet og effektivt at adressere kundens behov og forventninger. Så slaget om en kunde afgøres således på 3-7 markedspladser – det er her, virksomheden skal være til stede. Opgaven med at udvikle strategier for digitaliseringens kundeunivers ved hjælp af DataKundeværktøjet er derved overskuelig.

DATAKUNDE TRIN 5: HVILKE MARKEDSPLADSER KAN OG SKAL VINDES?

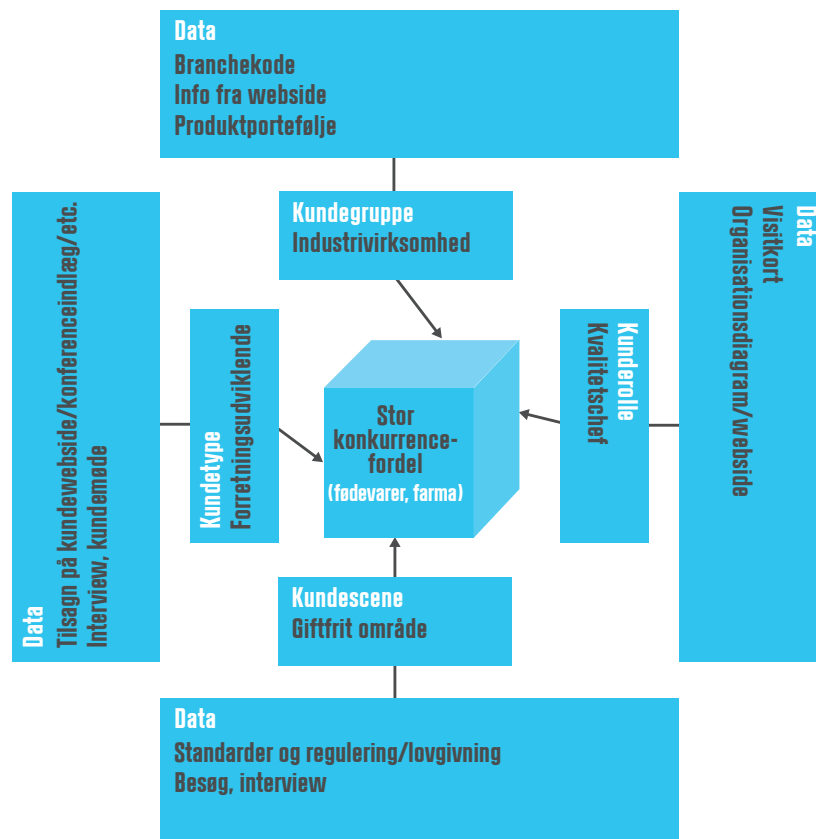
WiseCon har gennem WiseTrap etableret eksklusive markedspladser, hvor kun de er til stede sammen med deres kunder. WiseCon har eksempelvis ingen konkurrenter i den del af deres kundeunivers, der omfatter proaktive, eksternt orienterede kunder, der tænker på dokumenteret skadedyrsbekæmpelse (type). Ej heller har WiseCon konkurrenter til effektiv skadedyrsbekæmpelse i områder, hvor gift ikke må anvendes (scener) – uanset kundetypen. For WiseCon synes den bedste markedsplads at være ”proaktive, dokumentationsinteresserede fødevarer- og farmavirksomheder”, hvor gift ikke må forefindes.

Derimod er WiseCon i direkte konkurrence med traditionel skadedyrsbekæmpelse, f.eks. på markedspladser hos reaktive kunder uden ønske om dokumentation.

Ovenstående er illustreret i figur 9 og i figur 10, der uddybende illustrerer, hvilke kundedata WiseCon kan anvende til identifikation af kunderne.



Figur 9: WiseCons markedspladser



Figur 10: WiseCons kundedata

DATAKUNDE WORKSHOP:

I HVILKE SITUATIONER GIVER VORES DATA OS EN KONKURRENCEFORDEL?

Ud fra de svar, I nu har fra jeres gennemgang af de fire trin i DataKunde-værktøjet, kan I sammenstykke oversigten over de markedspladser, som giver jer det stærkeste afsæt for data-dreven vækst: Hvilke kundegrupper skal I fokusere på? Hos hvilke typer og i hvilke scener forefindes ”de lavthængende frugter”? På hvilke scener har I en langt bedre eller ligefrem eksklusiv konkurrence position vis-a-vis jeres konkurrenter? Omvendt giver svarerne fra de fire trin i DataKunde-værktøjet også et overblik over de markedspladser, hvor jeres virksomhed vil have sværere vilkår.

DataKunde-værktøjet giver således ledelse og medarbejdere en direkte adgang til at identificere de ”markedspladser”,

hvor slaget bør og skal vindes gennem en målrettet indsats samt de mindre attraktive ”markedspladser”, der ikke bør levnes ressourcer.

I praksis er det dog selve diskussionen bag svarerne på de fire trin og sammenstillingen af disse, der bibringes den ny indsigt i det digitaliserede kundeunivers, som oftest savnes i strategi udviklingsarbejdet.

Vi anbefaler derfor, at I gennemgår de fem trin i KundeData-værktøjet (tilblivelsen af svarerne på de fire spørgsmål og sammenstillingen af disse på) en workshop: **”Vores data-drevne vinder-markedspladser”**.

WORKSHOP 1: ”VORES DATADREVNE VINDER-MARKEDSPLADSER”

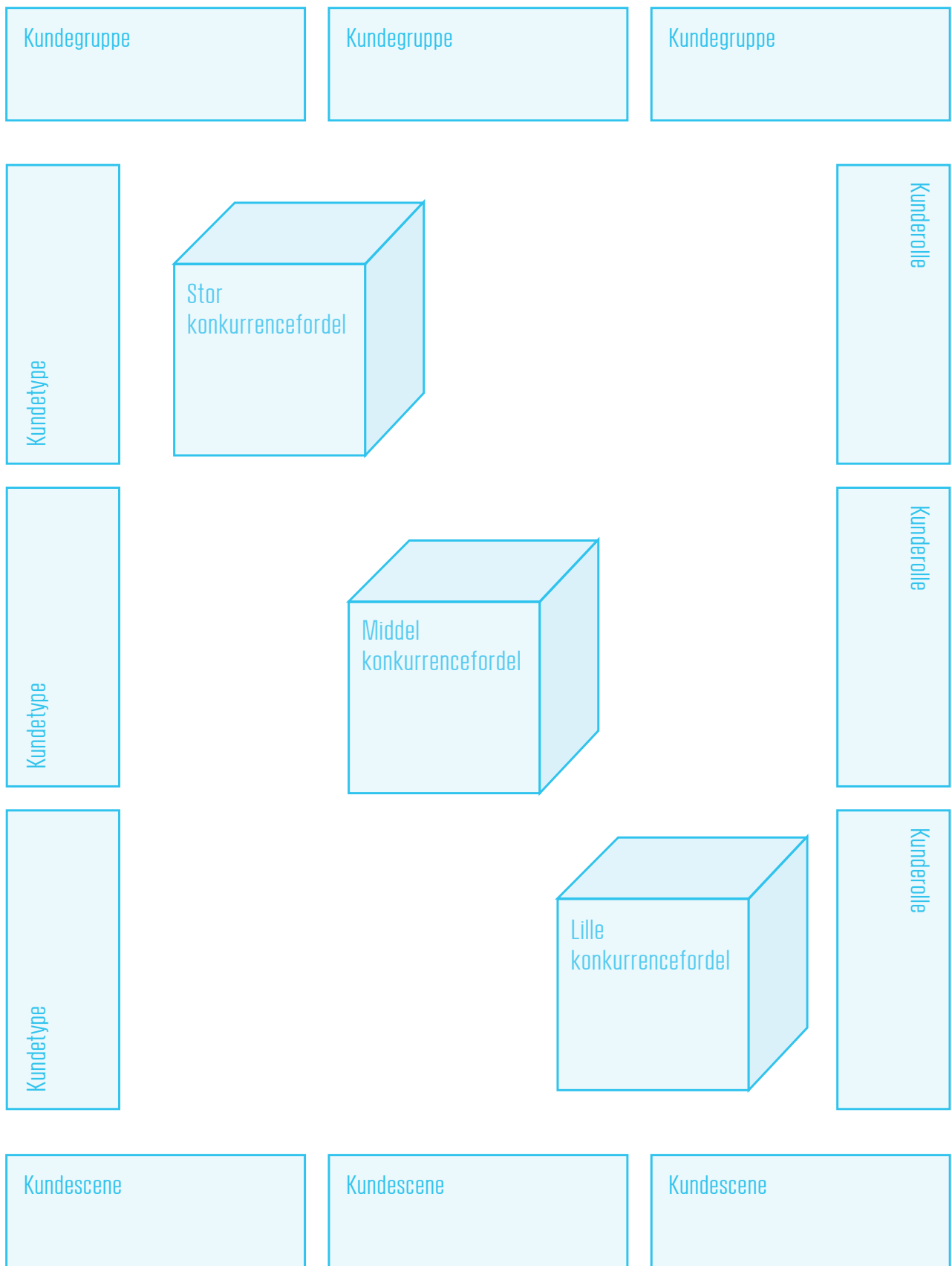
På denne workshop gennemgås de fem trin i DataKunde-værktøjet som beskrevet i denne guide. Resultatet af workshoppen er en beskrivelse af de relevante markedspladser

for din virksomhed: Her kan og skal vi vinde vs. her skal vi ikke bruge vores kræfter – samt en handleplan for, hvordan I kommer videre på rejsen mod datadreven vækst.

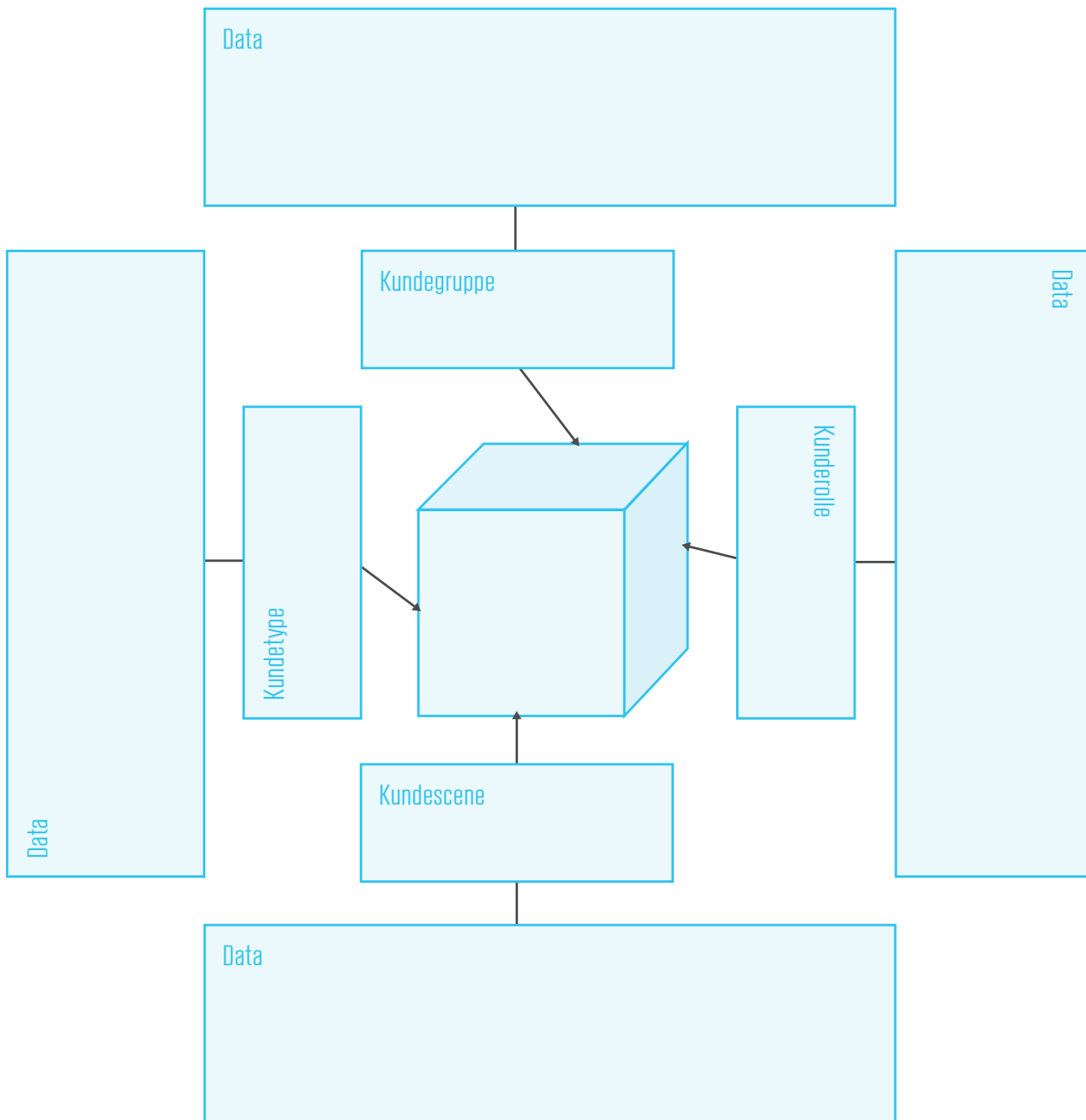
WORKSHOP 2: ”VORES KUNDEEMNER PÅ DE DATADREVNE VINDER-MARKEDSPLADSER”

For at identificere konkrete kundeemner til bearbejdning på de udvalgte markedspladser, anbefaler vi, at I holder en workshop 2 for at identificere de data, der kan lægges

til grund herfor. På baggrund af denne workshop kan der derefter genereres en liste med kundenavne, som aktivt skal tilbydes konkrete datadrevne løsninger.



Figur 11: Workshop-ark – vores datadrevne markedspladser



Figur 12: Workshop-ark - vores kundedata

1 0 1 1 0 1 0 \$ 0 € 1 \$ € D K K
 1 0 € 0 \$ 1 € D K K \$ €
 0 1 \$ 0 1 0 1 \$ \$ € D K K €
 0 0 \$ 1 \$ \$ € D K K \$ €
 1 € \$ 0 € \$ \$ D K K
 1 0 1 D K K 0 \$ € 1 € \$

REFERENCER

- Andersen H., Ritter T. 2008. Inside the customer universe: How to build unique customer insight for profitable growth and market leadership. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Andersen H. & Ritter T. 2008. Towards an Understanding of Markets and their Creation, In: Strategic Market Creation: A New Perspective on Marketing and Innovation, Tollin K. (editor), Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Ritter T., Pedersen, C.L., Sørensen, H.E. 2017. DataProfit: Kompetencekort for datadreven vækst. Frederiksberg: CBS Competitiveness Platform.

CBS COMPETITIVENESS PLATFORM

Solbjerg Plads 3, B5.13-14

2000 Frederiksberg

Email: competitiveness@cbs.dk

Web: cbs.dk/competitiveness

ISBN

Print: 978-87-93226-26-5

Online: 978-87-93226-27-2

FORFATTERE

Thomas Ritter

Department of Strategic Management and Globalization

Copenhagen Business School

E-mail: ritter@cbs.dk

Henrik Andersen

Andersen&Partners

Management Consulting

E-mail: han@andersenpartners.com

LAYOUT

CBS Communications

PROJEKTLEDELSE

CBS Competitiveness Platform

STØTTET AF

INDUSTRIENS FOND

Denne praksisguide er en del af projektet "Fra Big Data til Big Business: Kommercialisering af Big Data gennem udvikling af profitable forretningsmodeller". Projektets formål er at styrke danske virksomheders konkurrenceevne ved at adressere centrale barrierer, der forhindrer eller begrænser Big Data forretningsmuligheder. Projektet er støttet af Industriens Fond.