

Rasmus Houliind

HVIS DET HANDLER OM MIG



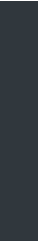
SÅ KØBER JEG!

Omnichannel Marketing

Rasmus Houllind

**Hvis det
handler om mig,
så køber jeg!**

Omnichannel Marketing



© Rasmus Houllind, Omnichannel Institute

Hvis det handler om mig, så køber jeg!

www.omnichannelmarketing.dk

Kontakt: rasmus@omnichannelmarketing.dk

1. udgave, 1. oplag

Marts 2015

ISBN: 9788792562364

Tryk: Saxo Publishing

Bogen er sat med Roboto, Roboto Slab og Roboto Condensed

Omslag og layout: Tobias Frost

Indholdsfortegnelse

Introduktion

- s.10 Forord 1
- s.12 Forord 2
- s.18 En fiktiv historie, der kunne være rigtig
- s.20 Bogen her...
- s.22 Hvad er omnichannel?
- s.30 Er omnichannel kun for de store B2C-virksomheder?
- s.31 Hvorfor nu?

Kundemålskiven

- s.42 Ambitionen med Kundemålskiven
- s.48 Mulighederne med Kundemålskiven
- s.49 Tag testen og mål din virksomheds modenhed
- s.51 Testen er din læsevejledning

KAPITEL 1

Kundegenkendelse og Permissions-opsamling

- s.56 Hvor mange af dine kunder, kan du genkende på tværs af kanaler?
- s.58 Hvorfor opbygge egen kunde- og permission-database?
- s.62 Arbejdet med kunde-genkendelse og permission-opsamling
- s.64 Identifikation og genkendelse
- s.69 Forskellige typer af permissions - initiativ til kommunikation
- s.82 Rekruttering af kunde-emner og permissions
- s.84 Permission-kampagner
- s.90 Permission-indsamling via betalte medier
- s.94 Hvor opbevarer man sine permissions?
- s.96 Modenhed for Kundegenkendelse og permission-opsamling

KAPITEL 2

Dataopsamling

- s.104 Din virksomheds hukommelse om kunden
- s.105 Hvad er kundedata?
- s.107 Hvorfor opsamle data?
- s.131 Opsamling af kundedata
- s.152 Integration og opbevaring
- s.161 Juridiske forhold i forbindelse med opsamling og opbevaring af data
- s.165 Modenhed for Dataopsamling

KAPITEL 3

Dataanalyse

- s.172 Guldet ligger i analysen
- s.173 Hvad er Big Data?
- s.180 Hvorfor lave Dataanalyse på kunderelaterede data?
- s.182 Hvad kan man typisk finde i analyserne?
- s.194 Vigtigheden af den interne formidling
- s.197 Temaer for systematisk arbejde med Dataanalyse
- s.211 Modenhed for Dataanalyse

KAPITEL 4

Kommunikation & Service

- s.218 Boots er på en rejse
- s.219 Brugen af data og indsigt øger effektiviteten af kommunikation og service
- s.221 Den fjerde disciplin i omnichannel marketing
- s.222 Hvordan kunden kommer til at føle sig i centrum
- s.241 Kanalerne
- s.243 Hvordan adskillerkanalerne sig?
- s.261 Systemunderstøttelse
- s.264 Barrierer for at komme i gang med 1:1 kommunikation på egne medier
- s.267 Tænk din massekommunikation anderledes
- s.270 Modenhed for Kommunikation & Service

KAPITEL 5

Effektmåling

- s.276 Hvorfor skal vi dyrke effektmåling, som en særskilt disciplin?
- s.279 Hvad skal du måle på?
- s.302 Indarbejdelse af effekt-måling i organisationen
- s.310 Faldgruber ved at være for tal-orienteret
- s.312 Målekultur
- s.313 Modenhed for Effektmåling

KAPITEL 6

Organisering

- s.320 Det handler ikke kun om teknik
- s.321 Organisations- og incitamentsstruktur
- s.336 Placeringen af "Digital" i virksomheden
- s.342 Samarbejde mellem Marketing og IT
- s.348 Kompetence
- s.358 Virksomhedskultur
- s.363 En sund teknisk platform
- s.368 Modenhed for Organisering

Cases

- s.372 Case: SPORTMASTER
- s.382 Case: DSB
- s.390 Case: metroxpress
- s.400 Case: Stofa
- s.408 Case: Brødrene Dahl

Appendikser

- s.419 Appendiks1: Holder Big Brother øje med dig?
- s.426 Appendiks2: Omnichannel og forandringsledelse

Bidragssydere

Denne bog er blevet til med hjælp fra over 60 specialister i dansk erhvervsliv. Bidragssynderne til bogen tæller både kolleger fra Magnetix, konkurrenter, kunder og ikke-kunder samt teknologileverandører og konsulenter inden for ledelse, salg- og markedsføring samt digital forretningsudvikling.

Som en del af forberedelserne har jeg gennem 2014 afholdt roundtable sessions og gennemført 1:1 interviews med bidragssynderne. For hver af de seks discipliner i Kundemålskiven har der været udpeget et særligt ekspertpanel på 5-10 professionelle, der har deltaget på roundtable sessions. På disse sessions, er bogens overordnede framework samt den specifikke disciplin blevet diskuteret, behandlet og konkluderet på.

Konceptet for Kundemålskiven i sin helhed er siden blevet fremlagt på adskillige foredrag og afprøvet af bl.a. de virksomheder, der figurerer som cases bagerst i bogen.

Jeg er rørt og taknemmelig for den hjælpsomhed, jeg er blevet mødt med uanset hvor, jeg har henvendt mig. 1000 tak skal I have! Jeg kunne ikke have gjort det uden jer!



Anders Kristensen

International Consumer Dialogue
Manager, Coloplast



Anders Kristian Jørgensen

Senior Strategist,
Questback



Andreas Rasmussen

Managing Partner,
Nodes



Anne Mette Koch

Kommerciel Chef,
Danbolig



Bente Boskov Hansen

Projektleder,
Magnetix



Carsten Hyldahl

Founder,
Mojn.com



Christian Agger

Marketing og e-handelsdirektør,
Saint Gobain Distribution - Brdr. Dahl



Christian Linnelyst

Salg- og marketingschef,
DSB



Christina Rind Helsbro

COO & Partner,
Magnetix



Gitte Blemings

Udviklingschef for Club Matas,
Matas



Jacob Elkær-Hansen

Salg- og marketingdirektør,
Nordisk Film Biografer



Jan Romme

e-Commerce Manager,
Sportmaster



Janus Sandsgaard

Fagchef for it og digitalisering,
Dansk Erhverv



Joakim Ditlev

Content Marketing Specialist
og forfatter



Kasper Søvsø

Head of Digital Channels & Interfaces,
Telenor



Katrine Jacoby

Projektleder,
DSB



Christopher Sachse Aaris

Indehaver af Induce Digital



Christian Skøtt Maltesen

Consumer Insights Director



Dan Hestbæk

CEO & Partner,
Lift Relations



Ivan Lazarevic

CEO,
EuroAds Group



Jan Futtrup Kjær

Stifter af Networked Business Inc.



Janus Kohl Andersen

Online Manager,
Normann Copenhagen



Jimmi Eriksen

Client Service Director & Partner,
Magnetix



Jonas Munk

Business Advisor, Nordic CoE IMM,
SAS Institute



Julie Mosfelt Jensen

Marketing Coordinator,
Hill's Pet Nutrition



Kim Tingager

Head of Digital Business Development
and Operations, OKQ8 AB



Kristina Vigen Bjerre
Kommunikationsansvarlig,
Mascot



Lars Grønkjær
Director, Nordics,
Demandware



Line Groot
PR- og Kommunikationsansvarlig,
Supercykelstier, Københavns Kommune



Martin Stockfleth Larsen
CMO,
Adform



Mie Bilberg
Customer Experience Director,
metroexpress Danmark



Niels Anqvist
Nordic EMM & CCM Lead,
IBM Commerce



Niels Stender
Data scientist og ejer,
Innohead ApS



Per Rasmussen
CEO,
eCapacity



Peter Hestbæk
CMO,
Saxo.com



Robert Grøndahl Winther
CTO, Magnetix



Lars Groth
Markedschef, Partner,
Geomatic



Lau Kingo
Senior Quant Analyst,
Nordea



Martin Bochineck
CEO,
Magnetix



Michala Svane
Marketing & Kommunikationschef,
HK Danmark



Nazanin Mahnecke
Mikkelsen Besharatian
Media Planner, OMDMedia Planner, OMD



Niels Helweg
Digital Business Development Manager,
Falck



Ole Nørgaard
Digital Director,
Klausen & Partners



Per Østergaard Jacobsen
Direktør og forfatter,
Efficiens



Pia Kirstine Voldmester
Partner,
Kromann Reumert



Rune Seebach
Industry Manager, Google og
Ekstern lektor, CBS



Sanne Toudal Simonsen

Business Analyst,
OKQ8 AB



Simon Bentholm

Adfærdsdesigner og Medstifter,
/KL.7



Sofie Wichmann

Indehaver,
Wichmann Consulting



Søren H Dinesen

Chefdataminer,
NN Markedsdata



Tania De Sanctis

Digital Manager,
Flügger



Thomas Wedell-Wedellsborg

Forfatter, "Innovation as Usual",
Harvard Business Press



Tove Bredmose

Pensioneret dansklærer
og mor



Sebastian Franck

Head of Insights & Analytics
og Partner, Magnetix



Signe Holten

PR Manager,
ArtPeople



Stefan Kirkedal

Business Development Manager,
Sportmaster



Søren Mohr

Marketingchef,
Fitness DK



Thomas Erichsen

Marketingchef,
Tivoli



Tobias Frost

Grafisk Designer,
Imperiet



Ulf Buhl Tams-Kirmsmeyer

CRM Manager,
Stofa

Forord

**v. Janus Sandsgaard, fagchef for it og digitalisering,
Dansk Erhverv**

Spækbræt til datteren

Jeg hygger mig ikke ved at processe rundt i en butik. Tværtimod får jeg kognitiv nedsmeltning. Derfor var det også helt oplagt, at datteren startede på nettet, da der var ny kjole i luften. Så der blev klikket flittigt og sat stribevis af digitale aftryk, som elektronhjernen bagved burde bruge til noget fornuftigt. Men ak. Arvingen kaldte mig grinende hen til skærmen, for "andre der har set på denne vare har også kigget på ... et spækbræt". Det er muligvis sandt, men ikke spor brugbart – og kulsort for en 11-årig, der er vokset op med Amazon. Så vidt for digital visdom og elektronhjerners anno 2014.

Lilla tulipaner til faderen

Og hvor er det i grunden ærgerligt. Elektronhjernen burde jo vide, hvad jeg har købt, og hvad jeg skal bruge. Jeg ville tage imod gode råd med kyshånd – uanset om det var online eller i min yndlingsbutik i indre by. Så længe jeg har kontrol og kan vælge til og fra.

Virkeligheden er, at min dagligvarehandler til stadighed fremhæver tilbud på bleer, æggesalat og lilla tulipaner, selvom det aldrig har været i nærheden af min indkøbskurv. Jeg ville hellere, at de bruger min købshistorik til at promovere engangslømmetørklæder til den obligatoriske november-februar-forkølelse eller drager konsekvensen af, at den står på mælk i de ulige uger og rødvin i de lige uger.

Data tilbage til folket

Desværre er vi der langt fra. Der findes bestemt reelt hjælpssomme ekspedienter derude, og jeg kan i sekunder og minutter nyde, at der er faglighed og nørderi inden for også dén branche. Men selv den professionelle ekspedient i den gode forretning er på herrens mark, når fjolset af en kunde hér ikke fatter, hvad der foregår omkring ham. Her kan intelligent anvendelse af teknologi hjælpe både ham og jeg og på den måde give god karma og snurrende kasseapparater. Og det haster, for ellers spæner Amazon med det hele.

Teknologien findes, og kunsten er selvfølgelig at få det til at spille i praksis. Det er netop emnet for bogen her. Skridt for skridt tager Rasmus Houllind os ved hånden, og fører os gennem sin *Kundemålskive*, krydret med en stribe praktiske eksempler og anekdoter. Dermed går "omnichannel" fra abstrakt buzzword til noget mere håndgribeligt.

Resultatet skulle gerne blive, at vi guider den 11-årige uden om spækbrættet, lader mig slippe for de lilla tulipaner, og i stedet guider mig til rette shade of grey, så bukserne matcher jakken. Jeg hepper på det lykkes - sådan helt ud i lavpraksis. For virksomheder i Danmark, og for min skyld.



Janus Sandsgaard

Forord

**V. Christian Agger, E-handels- og Marketingdirektør,
Brødrene Dahl, Vinder af FDIH e-handelsprisen i
Omnichannel kategorien samt Guldprisen 2014**

Omnichannel er et spændende begreb, som virkelig er "eksploderet" i omtale i 2014 og 2015. Essensen af Omnichannel er i mine øjne, at det gælder om at skabe en unik og fantastisk god kundeoplevelse på tværs af de forskellige kanaler som fx butikker, webshop, sociale medier, telefonsalg osv.

Hvorfor det er så vigtigt?

For det første må vi erkende, at e-handel i dag spiller en mere og mere central rolle i vores handelsmønster end tidligere: Det er nemt, det skaber transparens, og det gør, at man lige pludselig kan købe varer fra hele verden meget billigere og hurtigere end før. Men lige pludselig konkurrerer vi ikke kun med lokale danske spillere men også mod giganter som Amazon, Zalando og Alibaba. Det er virksomheder, som satser benhårdt på volumen, og som ikke nødvendigvis har nogen kortsigtet model for at lave overskud, hvilket ellers er påkrævet for "os" traditionelle virksomheder. Set med danske øjne, konkurrerer vi på svære betingelser.

Hvad kan vi gøre?

Omnichannel er et af de vigtige redskaber, vi kan bruge i konkurrencen. Ikke kun på det danske marked, men også på det globale marked. Vi kan bruge data til at skabe en unik følelse af, at tingene hænger sammen på tværs af både webshops, fysiske butikker, sociale medier osv. Vi kan bruge data til at udvikle de bedste services og funktioner,

der skaber værdi for kunderne, og til at være lidt skarpere end vores konkurrenter. Og så kan vi få kunden tilbage i centrum igen – hvis vi skulle have glemt, at det var her, de hører til?

Hvordan gør vi?

Dette er en af de første bøger, der beskriver hvad omnichannel er. Samtidig giver den rigtig god hjælp til, hvordan du kan bygge det op trin for trin. De cases og beskrivelser, du finder i bogen er en god praktisk inspiration, og bogens primære model Kundemålskiven visualiserer rigtigt godt de forskellige trin og faser, du vil opleve at skulle forholde dig til for at blive "rigtig omnichannel". Det er bestemt ikke nemt og kræver en dedikeret indsats! Men indsatsen er det værd – det skaber både en bedre forretning, bedre service og ikke mindst en meget større tilfredshed og loyalitet hos kunderne.

Rigtig god fornøjelse!



Christian Agger

Introduktion til bogen

Omnichannel er et komplekst område. I det følgende får du derfor en introduktion til baggrunden for omnichannel. Men inden vi starter, får du først en lille historie, der giver et eksempel fra en kundes synspunkt. Historien er fiktiv, men der findes ægte eksempler på alle elementerne deri. Læs hvordan det kunne foregå, når Line køber en taske...

Line kan godt lide tasker. Smukke tasker, praktiske tasker, lædertasker og desværre også ofte dyre tasker... Hun har en del tasker i forvejen, men det er som om, at der stadig mangler én. Én der har den helt rette størrelse, til når hun skal ud med veninderne.

Line er god til at bruge internettet. Hun er på Facebook flere gange om dagen, og på Instagram følger hun adskillige modebloggere. Det slår de gamle dameblade med flere længder – nu er det faktisk muligt at blive inspireret af at se noget fedt tøj, mens det stadig er at finde på hylderne. Eller online.

En dag ser hun et opslag fra @lookdepernille, hvor der bare er den helt rigtige taske fra Gucci. Den er ikke for stor, ikke for prangende, men virkelig elegant og smuk. Det kunne meget vel være den, Line leder efter.

Når der er noget, Line kan lide, så researcher hun det grundigt. De faktuelle ting, såsom materialevalg, baggrund for designet og ikke mindst ansvarlighed i produktionen læser hun om på nettet. Men der er nu ikke noget, som at stå med tasken i hånden.

Efter at have læst om tasken på Guccis hjemmeside er Line i mange butikker online for at tjekke, om det mon ikke er billigere at købe den fra udenlandske butikker. Det lader dog ikke til, at der er det store at spare. Sådan er det ofte med de store brands. På et tidspunkt undervejs skriver hun sig op til et nyhedsbrev for Macy's, som lige har åbnet butik i København. Ikke et fuldt stor-magasin ligesom Magasin, men lidt mere showroomagtigt med begrænset sortiment og med mulighed for at afhente varer bestilt på nettet og prøve dem med det samme. Ret smart, synes hun. Hvorfor have alle varer på lager, når de fleste alligevel handler online?

På websitet putter hun tasken i kurven for at tjekke, hvad den endelige pris vil være. Hun kan se, at websitet tilbyder hende at købe enten online eller hente varerne i butikken. Selvom Macy's ikke kører fuldt sortiment i København er tasken alligevel ét af de produkter, som de har i butikssortimentet. Det bliver dog kun til et klik i denne omgang, så glemmer Line alt om tasker for en tid. Nu kommer Rasmus hjem, og de har aftalt, at de skal ud at spise.

Næste dag ligger der en mail fra Macy's i indbakken, som Line tjekker på mobilen på vej til arbejde. Den indeholder et link til en voucher-kode, som er super let at lægge ind i Passbook-app'en på Lines nye iPhone7. Hun bliver også bedt om at installere app'en, hvilket hun først får gjort senere samme aften. Line kommer på arbejde og taler med sine veninder på bureauet om sin oplevelse med at kigge på tasker. De har alle sammen forskellige holdninger til, hvad der er tjekket, og hvad der ikke er. De bekræfter hende i, at Gucci-tasken er fed.

På vejen hjem cykler Line lige forbi Macy's. Hun stopper lidt op uden for butikken, mens hun overvejer at gå ind og kigge. I det samme bipper hendes telefon, og da hun tager den frem, kan hun se, at det er voucheren fra i går, der gør opmærksom på sig selv på telefonens "låst-skærm". Den har nok luret, at hun er i nærheden af Macy's. De formår da lige at puffe hende i den rigtige retning, når hun har brug for det, tænker hun. Hun stiger af cyklen og går ind i stormagasinet.

Ekspedienten er sød men høfligt tilbageholdende, som Line godt kan lide det. Da hun ser, at Line bevæger sig hen til taske-sektionen, følger hun dog efter og spørger diskret ind til, om Line har lyst til at kigge nærmere på lige nøjagtig den taske, som Line havde i kurven i går. Det vil hun selvfølgelig gerne. Og nej, hvor er den bare lækker. Læderet føles helt lige så lækkert, som hun havde forestillet sig, og den er ikke så tung, som hun havde frygtet. Hvis bare den ikke kostede så mange penge...

Jeg er nok nødt til at tænke lidt mere over det, siger Line, da ekspedienten har smilet pænt i Lines nok længste minut den dag. Jeg kan lave en online varekurv til dig med det samme, så kan du altid tjekke den ud senere, siger ekspedienten. Ok, det var da alligevel meget smart – og det kunne der vel ikke ske noget ved? Har du vores app installeret? Og kan det passe, at du hedder Line? - spørger ekspedienten, efter hun har kigget på sin iPad, der fungerer som kasse-enhed. Øh ja, svarer Line, vildt nok at hun kunne se det, men fedt, at hun ikke skal gå rundt med endnu et plastic-kort ligesom i gamle dage.

Line cykler hjem, mens hun prøver at glemme alt om tasken – men det er nu ikke så let.

Næste dag mødes hun med Rasmus til frokost. De har en travl hverdag begge to, så engang imellem benytter de muligheden for lige at spise en frokost sammen. På et tidspunkt i løbet af frokosten tjekker hun lige sin mobil. Der er en besked fra Macy's om, at den voucher, hun fik, er ved at udløbe – og tasken ligger stadig og ulmer i kurven – og i Lines baghoved...

Da hun fortæller Rasmus om det, tilbyder han at betale for halvdelen af tasken, som en slags fødselsdagsgave. Hun ender med at tage telefonen frem og udnytte tilbuddet og færdiggøre handelen på mobilen med det samme. Tasken er stadig på lager i butikken, så hun kan nå at tage den med senere i dag, når hun cykler hjem. Så blev det faktisk lidt som at have fødselsdag i dag - det havde hun ikke regnet med, da hun stod op i morges.

En fiktiv historie, der kunne være rigtig

Historien med Line, som er beskrevet ovenfor, er opdigtet – men ikke ud af det blå. Al teknologi findes i dag og er tilgængeligt for helt almindelige forbrugere og virksomheder. Selvom Macy's i skrivende stund ikke har fysiske butikker i Danmark, er det faktisk muligt at shoppe på deres website fra Danmark. Den engelske butikskæde House of Fraser har åbnet ".com-butikker" med kun 25 % af arealet ift. deres øvrige butikker. En virkelig stor del af deres ordrer er click-n-collect – dvs. ordrer, der laves på websitet og bliver hentet i butikken. iBeacon-teknologien gør det muligt for butikker såsom Duane Reade i USA at vide, hvilke kunder, der har installeret app'en og er i butikken lige nu, samt hvad deres digitale historik er. Apples Passbook-funktionalitet giver dig vouchers, der selv kan dukke op, når du er i nærheden af et sted, hvor de kan indløses. Ekspedienterne i solbrillekæden Solstice kan ud fra kundernes online data rådgive dem bedre i butikken og hjælpe dem med at foretage køb, hvor dele af ordren bliver leveret i butikken med det samme og resten bliver sendt til hjemmet, til arbejdet – eller måske snart via Uber, til baggagerummet i din bil, som de selvfølgelig ved, hvor holder. Kunden får naturligvis sin mængderabat, uagtet hvor varerne kommer fra, og hvor de bliver leveret.

Dette er blot et lille udvalg af de omnichannel-egenskaber, som er mulige allerede i dag. Kigger vi blot et par år frem i tiden, er det svært at forestille sig, hvad der kommer til at ske – men én ting er sikkert:

Både danske og udenlandske virksomheder er nødt til hurtigt at tage omnichannel til sig. Ellers vil de ikke kunne klare sig i konkurrencen mod Amazon.com og Alibaba.com – de to helt store konkurrenter inden for handel – med 'e-' foran eller ej. I Europa er Amazon allerede den største spiller inden for e-handel – de slår hårdt på bekvemmelighed og service. Fra Østen kommer Alibaba.com – ikke med fyrretyve-røvere – men med ofte kinesisk producerede varer til en brøkdel af den pris, som lignende varer koster i Europa. Forbrugerne skelner ikke mellem e-handel og handel læn­gere. De er også ligeglade, om de køber hos et dansk firma eller ej – og det er ikke engang sikkert, at de opdager, om det faktisk er tilfældet. De forventer til gengæld en sømløs oplevelse, når de skifter mellem digitale og analoge kanaler og bliver til stadighed indigner­ede, når virksomhederne sender dem irrelevante tilbud, som ikke tager højde for den historik, som de selv synes, at de har med virksomheden. De irriteres hver gang, de skal starte forfra, fordi de skifter kanal. Hvorfor ved de ikke i kundecenteret, at jeg har fået denne mail om at udskifte min mobiltelefon med rabat?

Til gengæld er forbrugerne klar til at give køb på både data og i en vis udstrækning tryghed mod til gengæld at få igen af bekvemmelighed og kontante fordele. Det er dér, muligheden ligger. Danske virksomheder bliver nødt til at gribe chancen nu. Starte med at opbygge loyale kundebaser, hvor de selv opsamler og bearbejder data. Og hvor de selv er i kontrol med, hvordan data bliver anvendt til at skabe en bedre, mere relevant og vedkommende oplevelse for deres kunder – både på diverse online kanaler og i butikken. Både når kunderne kommer til dem, og når de kontakter kunderne. Men det kræver en fundamental omstilling i virksomhederne. En omstilling, der omfatter både forretningsmodeller, organisering og teknologi. Det er det, denne bog handler om.

Bogen her...

...er et bud på, hvordan du arbejder med omnichannel og ikke kommer til at sidde fast i at arbejde kanal- og siloorienteret. På baggrund af egne erfaringer og input fra over 50 specialister i dansk erhvervsliv, samt nyeste artikler og litteratur inden for området, har jeg udviklet modellen Kundemålskiven. Kundemålskiven er et framework til at arbejde målrettet med din marketing-indsats og sikre, at hvert skridt du tager, er ét skridt nærmere den perfekte, skræddersyede kundeoplevelse - uden at du sætter rentabiliteten over styr.

Bogen giver dig baggrunden og forståelsen for de 6 hoveddiscipliner og hvordan du driver disse på mere og mere kundeorienteret facon. Du får et visuelt overblik over, hvor langt din organisation er i arbejdet med omnichannel, og hvad barriererne er for det videre arbejde hermed.

Du kan matche din virksomhed med de arketyriske modenhedsniveauer for omnichannel marketing og finde hjælp til, hvilken strategi du bør lægge for den videre proces. Herudover tjener modellen som en lakmusprøve på, om og hvordan du skal tilrettelægge dit næste marketing-projekt, og hvilke faktorer du skal tænke ind i det, for at det virkelig bringer dig tættere på den bedst mulige og mest indbringende kundeoplevelse.

Hvert kapitel i denne bog svarer til én af de seks discipliner i Kundemålskiven. I hvert kapitel introduceres centrale temaer for den disciplin, som kapitlet fokuserer på. Målet er at give dig et overblik og en indsigt i sammenhængene mellem de mange temaer, discipliner og den optimale og profitable kundeoplevelse. Undervejs henviser jeg til øvrig litteratur, hvis du ønsker at fordybe dig endnu mere.

Rigtig god læselyst!

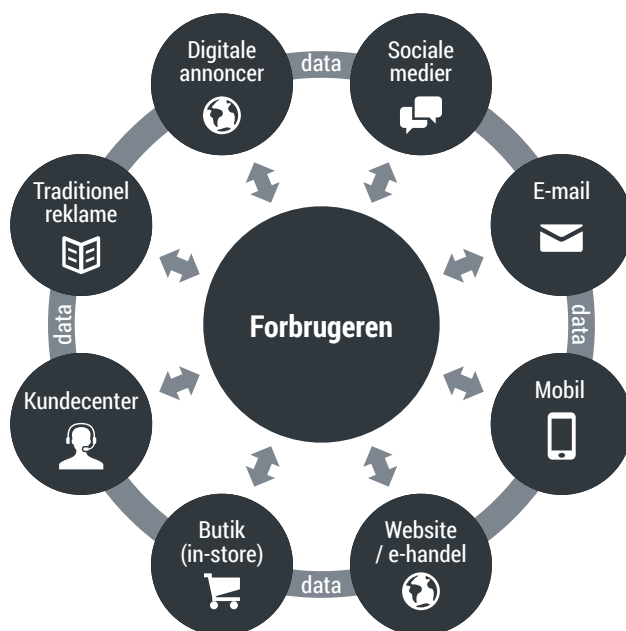
Rasmus Houliind, februar 2015

Hvad er omnichannel?

Der findes ikke nogen officiel definition af, hvad omnichannel er. Omni kommer fra latin, og betyder alt eller alle steder. Vi kender det fra gudsbegrebet, hvor vores Gud er allestedsnærværende. Hører alt, ser alt og forstår alt. Det er en ganske flot ambition at have for en virksomhed.

I marketing dækker begrebet over, at man bedriver sin marketing på en sådan måde, at den enkelte kunde får én sammenhængende, sømløs og meningsfuld oplevelse, uanset gennem hvilket miks af kanaler, han/hun vælger at interagere med din virksomhed på. For at dette kan lade sig gøre, er det nødvendigt for det første at kunne genkende kunden, dernæst at opsamle data for enhver interaktion og huske samt anvende denne i kommunikation og service i fremtidige berøringspunkter – uanset kanal.

I omnichannel sættes forbrugeren i centrum ved at udnytte data på tværs af de forskellige kanaler, som han/hun møder virksomheden på.



Det er i sagens natur voldsomt ambitiøst og indbefatter en række discipliner, som ikke er en del af den traditionelle og ej heller den digitale markedsføring.

Multi channel, cross channel og nu omnichannel

Skønt der ikke findes en officiel definition på Omnichannel Marketing, så er der ingen tvivl om, at begrebet er en forfinelse af begrebet multi channel, som opstod omkring introduktionen af e-handel og de digitale markedsføringskanaler. Multi channel marketing betegner evnen til at tage flere kanaler i brug i sin markedsføring. Set i et nutidigt lys var der i starten en tendens til, at marketing-funktionen kopierede mekanismerne fra traditionel marketing over på de nye især digitale kanaler. Hver kanal blev ikke brugt på sine egne præmisser. Mest grelt var brugen af sociale medier, som især opfordrer til dialog og interaktion – men som i stedet blev anvendt som endnu en tilbudskanal.

I større organisationer kunne hver kanal desuden ofte have hver sin ansvarlige. Én ansvarlig for websitet, én for app'en, én for e-mail marketing og én for sociale medier. Hver med sin målsætning, budget, værktøjer, datasiloer og måske endda hver sit bureau. Denne silo-opdeling er stadig et almindeligt scenarie i større organisationer og er noget af det, som jeg behandler i bogens kapitel 6 om organisering.

I rendyrket multi channel er data ligeledes silo-opdelt og indsamles og benyttes højst inden for hver kanal til at suboptimere målepunkterne for netop denne. Der er ikke incitament for andet – i hvert fald ikke for den enkelte medarbejder. Multi channel giver et fokus på den enkelte kanal, som kan være rigtig fint til fx at bygge en virkelig god app eller et website. Men når det kommer til at få kanalerne til at hænge sammen, så opstår udfordringerne.

For eksempel hvis jeg skal købe en tog- eller busbillet online. De fleste trafikselskaber har ikke noget login, der identificerer mig på fx websitet eller på app'en, og som dermed kunne hjælpe mig med lettere at købe billet til den samme tur, som jeg tager 9 ud af 10 gange. Når jeg ringer til kundescenteret, har de heller ikke mulighed for at kunne vejlede mig på baggrund af deres viden om min brug af deres serviceydelser. Ikke fordi de ikke vil gøre det, eller ikke kan regne ud, at det er en god idé. Det er snarere en konsekvens af, at det i deres branche ikke har været nødvendigt at opsamle data om kunderne på individniveau for at drive deres forretning. Derfor kan de i sagens natur heller ikke integrere den og bruge den til at servicere kunderne. De starter derfor et helt andet sted end fx et teleselskab gør.

Cross channel

Som forbruger bevæger jeg mig cross channel. Uanset om min oplevelse hænger sammen eller ej, så er det et faktum, at jeg benytter adskillige digitale og analoge kanaler, inden jeg foretager et køb af noget, som er bare lidt mere komplekst end en pakke margarine eller et par liter mælk. Præcis som når Line (som beskrevet i indledningen) køber en taske.

Som virksomhed kan I godt adoptere cross channel marketing og begynde at designe kunderejser, der tager forbrugeren fra den ene til den anden kanal, uden at de skal starte forfra på deres gøremål på noget tidspunkt. Udfordringen er, at hver kunde har helt unikke kunderejser. Dagene, hvor en salgstragt fungerede som metafor til at beskrive forbrugers købsrejse, er ovre. For bedst, som du tror, at kunden er købsmoden, så ryger de helt ud af tragten igen.

Den grundlæggende forskel mellem multi og cross channel ligger i anvendelsen af data på tværs af kanaler. I cross

channel marketing er der en forståelse for, at kunden skifter kanaler mange gange i en købsrejse. Den enkelte kanal-ansvarlige er derfor opmærksom på, at få data fra andre kanaler, da anvendelsen af data skaber bedre resultater, når data benyttes til personalisering og segmentering.

Organiseringen omkring kunden i centrum er bare ikke på plads endnu, så siloerne trives stadig i bedste velgående med alt, hvad det indebærer af intern rivalisering, suboptimering af egne "ikke-kundecentriske" målsætninger og egne værktøjer og data-siloer.

Omnichannel

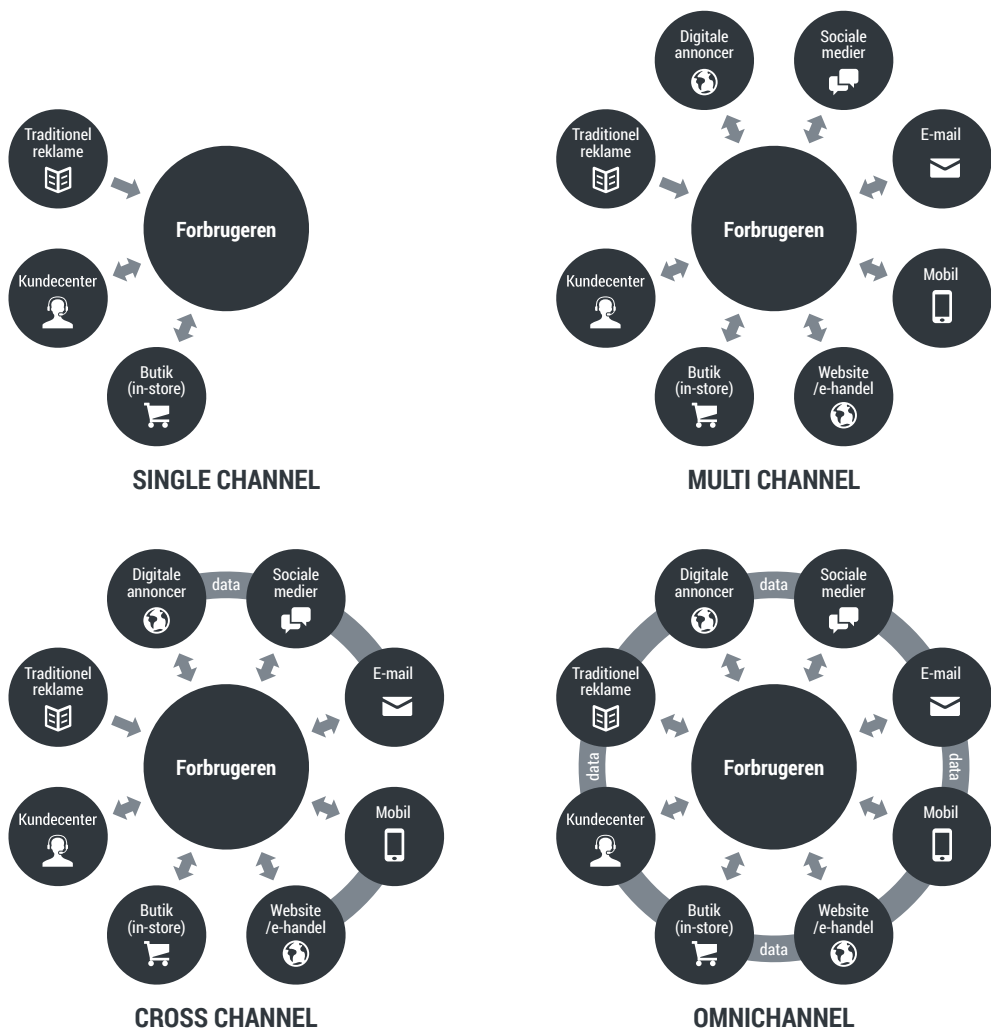
Omnichannel er kulminationen på opgøret med tragtmetaforen. Hele organisationen har taget konsekvensen af, at kundens købsbeslutning ikke er lineær. Hver kommunikationskanal er i princippet tovejs – forstået på den måde, at al data indsamles til en fælles organisatorisk hukommelse til brug i senere interaktioner – via alle andre kommunikationskanaler – heraf ordet omni. I praksis ved kundecenteret med det samme, om den kunde de har i røret, er én, der åbner sine e-mails, har været logget ind for nyligt og hvad han/hun tidligere har købt både online og i butikken. Der er ikke nogen kanalkonflikt og medarbejderne er ikke forudindtagede i forhold til hvilken retning, de gerne vil skubbe kunden, men kan åbent og velinformeret hjælpe kunden videre. E-mails er ligeledes skræddersyet ud fra bl.a. kundernes tidligere interaktion med virksomheden samt deres angivelse af interesser og præferencer. Alt sammen for at maksimere relevansen for hver enkelt kunde – og dermed få hende til at købe tidligere, mere og oftere og i øvrigt gerne fortælle sine venner om den gode oplevelse.

De fornemste eksempler på Omnichannel Marketing i Danmark kan findes blandt prisvinderne hos FDIH's e-handels-

I figuren ses overgangen fra single channel til omnichannel.

pris. I 2014 var det Brødrene Dahl, som tog prisen i denne kategori – og tilmed vandt guldprisen foran finalisterne Bolia.com og Matas. Brødrene Dahl vandt prisen for deres strømlinede Omnichannel Commerce set up samt deres Omnichannel Marketing, hvor de benytter indsigt fra kunde-data til at udvikle service og kommunikationskoncepter, der er værdiskabende for både kunder og virksomheden. Læs mere om denne case i slutningen af bogen.

▼



I 2013 vandt Matas fuldt fortjent prisen for deres arbejde med især Club Matas og den måde, hvorpå de har formået at smelte kundeoplevelsen sammen på tværs af butik og online tilstedeværelse. I tråd med den udvikling, jeg har beskrevet ovenfor, hed prisen i 2012 ikke Omnichannel – men Cross Channel. Dengang vandt Danske Bank.

I udlandet er virksomheder såsom fx Bootz, Pier1.com og Macy's klasseeksempler på dedikeret arbejde med Omnichannel. I følge Macy's årsrapport definerer de sig fx i dag som en 'Omnichannel Retail organization operating stores and websites' – og ikke som et stormagasin, der i øvrigt også tilbyder e-handel.

Omnichannel Marketing er relevant - fysisk produkter eller ej

Uanset, om din virksomhed handler med fysiske produkter eller ej, er Omnichannel Marketing relevant.

Banker, forsikrings- og pensionsselskaber, rejsebureauer, forlystelsesparker, biografer osv. har ikke de samme udfordringer med hensyn til levering af et fysisk produkt, som handelsvirksomheder har. En billet kan sendes elektronisk – pr. e-mail, SMS eller endda via elektroniske billet-tjenester som Billetto eller Apple Passbook. Hvis I ikke har fysiske produkter, vil du blot slippe for en del af de logistiske problemstillinger, der følger med.

Bogen her fokuserer netop på Omnichannel Marketing og berører kun overfladisk de logistiske problemstillinger, som de fysiske produkter medfører. Så hvis du arbejder i en servicevirksomhed, så fortvivl ej! Bogen er også til dig.

Omnichannel Commerce – handel med fysiske varer på tværs af kanaler

Det er klart, at med fysiske varer følger en del udfordringer med hensyn til at bestille, opbevare, distribuere og levere den fysiske vare, samt naturligvis tage varer retur igen. Omnichannel Commerce er derfor i høj grad også en øvelse i at optimere sin forsynings- og leveringskæde.

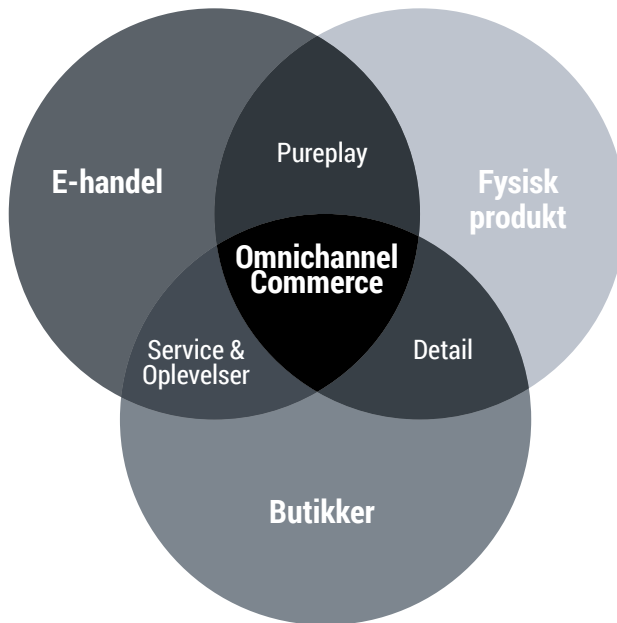
Kunden forventer fuld transparens på prisen og kan benytte tilbud og afslutte sin handel på en vilkårlig kanal og få produkterne leveret på alle tænkelige måder – tilsendt, afhentning i butik, afhentning i andres butikker eller måske en kombination, hvis ordren indeholder flere produkter.

Det betragtes i stigende grad som et mindstekrav fra forbrugerne, at de kan bestille og få varen leveret fuldstændig på deres egne præferencer. En dårlig oplevelse omkring leveringen kan være det udslagsgivende for, at en ellers smuk og sømløs kundeoplevelse til sidst endte med at være utilfredsstillende.

Forskellige typer af omnichannel

I dag tilbyder langt de fleste virksomheder e-handel eller digital selvbetjening, enten direkte til kunderne, eller til forhandlerne af deres produkter. Hvis ikke virksomheden tilbyder dette, kan der efter min overbevisning ikke være tale om omnichannel. Vi bevæger os også ud i periferien af begrebet, hvis virksomheden ikke har en repræsentation i den fysiske verden – enten i form af butikker eller filialer.

Forskellene på om en virksomhed har hhv. e-handel, handler med fysiske produkter og har butikker er illustreret i diagram på næste side:



- ◀ Omnichannel commerce er handelen med fysiske produkter på tværs af både digitale og fysiske kanaler.

Overlappet mellem cirklerne for fysisk produkt og butikker udgør den klassiske detailhandel. I overlappet mellem cirklerne for butikker og e-handel, uden fysiske produkter, finder vi servicevirksomhederne, der stort set alle har taget e-handel til sig. Rejser og oplevelser er i dag den kategori, der researches og handles mest online i Danmark (kilde: FDIH). Der hvor e-handel med fysiske produkter sker, uden at der er fysiske butikker, findes de såkaldte pureplayers – dvs. virksomheder, der udelukkende sælger vha. e-handel.

Der er en bevægelse i gang mod Omnichannel Commerce i midten fra stort set alle sider. Producenter åbner egne Flagship stores og tilbyder e-handel uden om forhandlerne. Filialer for rejsebureauer og forsikringsselskaber findes stort set ikke længere og Pureplayers åbner fysiske butikker som aldrig før. Eksempler herpå er fx danske Stylepit, der i 2014 fusionerede med norske Reseptor, der bl.a. ejer brandet og butikskæden Solid. Whiteaways køb af Skousen

er endnu et eksempel. Internationalt set er der eksempler som fx Bonobos og Baublebar.com, der begge har oplevet stor succes med at åbne butikker.

Omnichannel Marketing vs. Omnichannel Commerce

De virksomheder, der i FDIH's prisuddeling for e-handelsprisen 2014 blev indstillet til prisen for Omnichannel har næsten alle ret godt styr på Omnichannel Commerce – selvom der selvfølgelig fortsat arbejdes på højtryk for at differentiere sig inden for parametrene heri – både i Danmark og på verdensplan.

Til forskel fra Omnichannel Commerce dækker Omnichannel Marketing over selve kommunikationen og servicen. Arbejder virksomheden med at lytte til den enkelte kundes adfærd og tolke dennes behov og tilpasse sin kommunikation og service herefter på tværs af kanaler? Er din virksomhed selv aktiv i at byde sig til med det rigtige budskab, når sammenhænge i data indikerer, at netop nu er det helt rigtige tidspunkt at sælge fx graviditetstest?

Er omnichannel kun for de store B2C-virksomheder?

Hvis du arbejder for en mellemstor Business-to-Business-virksomhed (B2B) med en webshop eller anden form for selvbetjening online, kan det være, at du spørger dig selv, om omnichannel nu virkelig også er noget for jer. Lad os sige, at I har 300 kunder, og I er på fornavn med mange af dem og ofte er i direkte kontakt med dem. Giver det så mening at sætte strøm til kundeoplevelsen og forsøge at få det hele til at hænge sammen, sådan som bogen her fore-

skriver? Er der penge i det, når volumen ikke er så høj?

Generelt vil jeg sige, at en mindre kundebase og tætte kunderelationer netop gør det ekstra vigtigt at fokusere på hver enkelt kunde. Dataopsamling og brugen af data samt indsigt i den direkte kommunikation med hver enkelt kunde bliver derfor ekstra anvendelig. Forestil dig fx at have et detaljeret overblik over, hvilke kunder, der har kigget på hvad, inde på din hjemmeside? Hvem har været lige ved at købe produkt X/Y/Z? Det var måske værd at spørge ind til næste gang, du har kunden i røret? Hvis du sammenligner dig med lignende størrelser af virksomheder, kan dette meget vel være med til at udgøre forskellen på dig og dine konkurrenter.

Det samme vil gøre sig gældende, hvis du har en mindre detailforretning. Typisk har mindre butiksindehavere ikke en identifikation af kunden i butikken. Enkelte har en liste af abonnenter til et nyhedsbrev og andre har også mulighed for at sælge online. Der er ikke noget i vejen for, at du som mindre detaillist begynder at tage mange af de oplagte omnichannel-muligheder til dig. Faktisk vil du have en lille fordel, da du sandsynligvis ikke har de samme organisatoriske udfordringer, som en stor franchise-kæde eksempelvis kan stå over for.

Hvorfor nu?

Man kunne spørge sig selv, hvorfor det er anderledes at lave kundecentreret marketing i dag? Det er jo ikke noget nyt begreb – snarere tværtimod. Ted Levitt skrev allerede om Marketing Myopia i 1960. Hans pointe var, at det var på tide, at virksomhederne startede med at definere sig selv, som kundecentriske. At formålet med en virksomhed var at



bit.ly/omni-005

skaffe og holde på kunderne – frem for fx at fokusere ensidigt på optimering af produktionslinjen. Men hvis det har været på tale at være kundecentrisk siden 1960, hvorfor er det først nu, at markedet for alvor reagerer på dette?

McKinsey beskriver hvordan den teknologiske udvikling nærer forbrugers forventninger:

☞ bit.ly/omni-010

› Jeg mener, svaret består af primært to faktorer, som har været stigende de seneste år:

1. Forbrugerne forventer en skræddersyet oplevelse
2. Teknologien er moden til at understøtte det

Forbrugerne forventer en skræddersyet oplevelse

I takt med, at flere virksomheder tilbyder personaliseret kommunikation og individualiserede tilbud, så stiger forbrugernes forventninger hertil. Amazon, Facebook, Apple mm. har alle sammen over tid været med til at presse grænsen for, hvor meget en online oplevelse kan centrere sig om den konkrete bruger.

The omnichannel experience

☞ bit.ly/omni-020

› Aberdeen Research foretog i 2012 en undersøgelse af det, som de kalder "The omnichannel experience". Som en del af denne undersøgelse adspurgte de virksomheder, hvorfor de stræber mod at møde kunderne ensartet og konsistent på tværs af kanaler. Første årsag er, at de mener, at de ellers ikke udnytter potentielle salgsmuligheder. Anden årsag er, at kunderne forventer en ensartet oplevelse, uanset på hvilken kanal de interagerer med virksomheden.

The coming era of 'on-demand' marketing:

☞ bit.ly/omni-030

› McKinsey & Co går et skridt videre i deres artikel "The coming era of 'on-demand' marketing". Her definerer de fire hovedtrends, som for fremtiden kommer til at udgøre ryggraden i forbrugernes forventninger.

1. Now: Consumers will want to interact anywhere at any time.
2. Can I: They will want to do truly new things as disparate kinds of information (from financial accounts to data on physical activity) are deployed more effectively in ways that create value for them.
3. For me: They will expect all data stored about them to be targeted precisely to their needs or used to personalize what they experience.
4. Simply: They will expect all interactions to be easy.

De moderne forbrugere ønsker altså at interagere med virksomheder når og hvor som helst, det passer dem. Hvis din virksomhed ikke er til stede eller tilgængelig på det rette sted eller rette tidspunkt, så er det bare ærgerligt og risikoen er stor for, at din konkurrent tilbyder denne mulighed.

Efterhånden som forskelligartede data bliver bearbejdet og præsenteret for dem på en meningsfuld og værdiskabende måde, er forbrugerne villige til at prøve og gøre helt nye ting.

Forventningen er desuden, at din virksomhed husker al data omkring dem og deres interaktion med din virksomhed, og at I vel at mærke formår at bruge det til at skabe en bedre oplevelse for dem på tværs af kanaler.

Og så skal det selvfølgelig være let at interagere. Ikke noget med besværlige passwords og lange indtastninger af abonnementsnumre på mobiltelefonen, der skal findes på gamle papirkvitteringer. Nej, forbrugeren er klar til at give sine egne ofte ret personlige data mod at få bekvemmelighed, personalisering og kontante fordele.

Forbrugeren er med andre ord klar – er du?

Amazon har vænnet forbrugeren til personalisering

Det klassiske eksempel på personalisering er Amazon, der frister med potentielle opsalg, som andre kunder har købt sammen med produktet (Frequently bought together) - og tilbyder lignende produkter, hvis man nu var lidt usikker på, om det viste produkt var det helt rette. (Customers who bought this item also bought).

Frequently Bought Together



Customers who bought this item also bought



Amazon har været med til at opdrage forbrugerne til at forvente personaliserede anbefalinger. Der er dog lige den finde, at Amazon er født digitale og dermed har alle produkter digitalt, sælger dem digitalt og dermed altid kan koble et køb til en bestemt bruger. De skal ikke løfte arven fra traditionel detailhandel med flere fysiske lokationer, kontant-køb, manuelt håndteret varelager, butik OG online handel.

Så selvom det er hamrende svært for din virksomhed, at genkende brugeren på tværs af kanaler og tilbyde relevant kommunikation og rådgivning, så er det ikke desto mindre det, som forbrugeren forventer.

Når Amazon kan... Så kan vi også? Ja og nej – det er muligt, men i hvert fald ikke let. Omvendt, så har de fleste virksomheder i dag lanceret anden måske tredje generation af deres website. Der sættes ikke længere spørgsmålstejn ved, hvorvidt man skal have en hjemmeside og processen for at lave en ny hjemmeside er kendt. Derfor er mange marketingorganisationer også klar til at tage det næste skridt.

Teknologien er moden til omnichannel

Anden del af modenheden skal findes i, at opsamling og integration af data er blevet lettere og lettere. Big Data var det helt store buzzword i 2014, selvom kun få ved, hvad det er, hvad de skal bruge det, og hvordan de bør gå til det. Det er blevet sammenlignet med sex blandt teenagere. Alle taler om det, alle siger, at de har gjort det – men i sandhed har kun ganske få gjort konkrete erfaringer.

Hvis din virksomhed virkelig tager det alvorligt at ville arbejde med omnichannel, så ligger der en stor opgave i at opsamle, opbevare, bearbejde og udnytte al den forskelligartede data, som jeres kunder skaber med stadig større hastighed, hver gang de interagerer med virksomheden – hvad enten det er via digitale eller analoge kanaler.

Hvis I ikke har store mængder kundedata i dag – så er det fordi, I ikke tager dataopsamling alvorligt. Det er fordi, I ikke opsamler og integrerer data ordentligt; det er fordi, I ikke har bygget dataopsamling ind i jeres produkt; det er fordi I ikke har set, hvilke fantastiske resultater den rette brug af data og indsigt kan medføre. Men det har jeres konkurrenter. Måske ikke dem du sammenligner dig med til hverdag – men på internettet er der ikke langt til udlandet.

Dataanalyse

Én af de helt store gevinster fra analysen af data, er indsigten i hvilken adfærd og hvilke kendetegn, der hænger sammen med den profitable kunderelation, og hvilke der kan forudsige den ikke profitable. Når først denne viden er skabt, er det i dag lettere end nogensinde at integrere denne data i sin kommunikation og servicering af kunderne på tværs af kanaler. Fx via e-mails, mobile-push-beskedes eller display banner annoncer. Eller når kunderne kommer til dig og lader sig betjene i butikken, i kundecenteret, på chatten eller på sociale medier.

Risikoen er, at det er let at fortabe sig i de mange muligheder, som dataene giver. Hvad er det væsentlige? Hvad kan være med til at drive de profitable kunderelationer? Og hvad er bare støj?

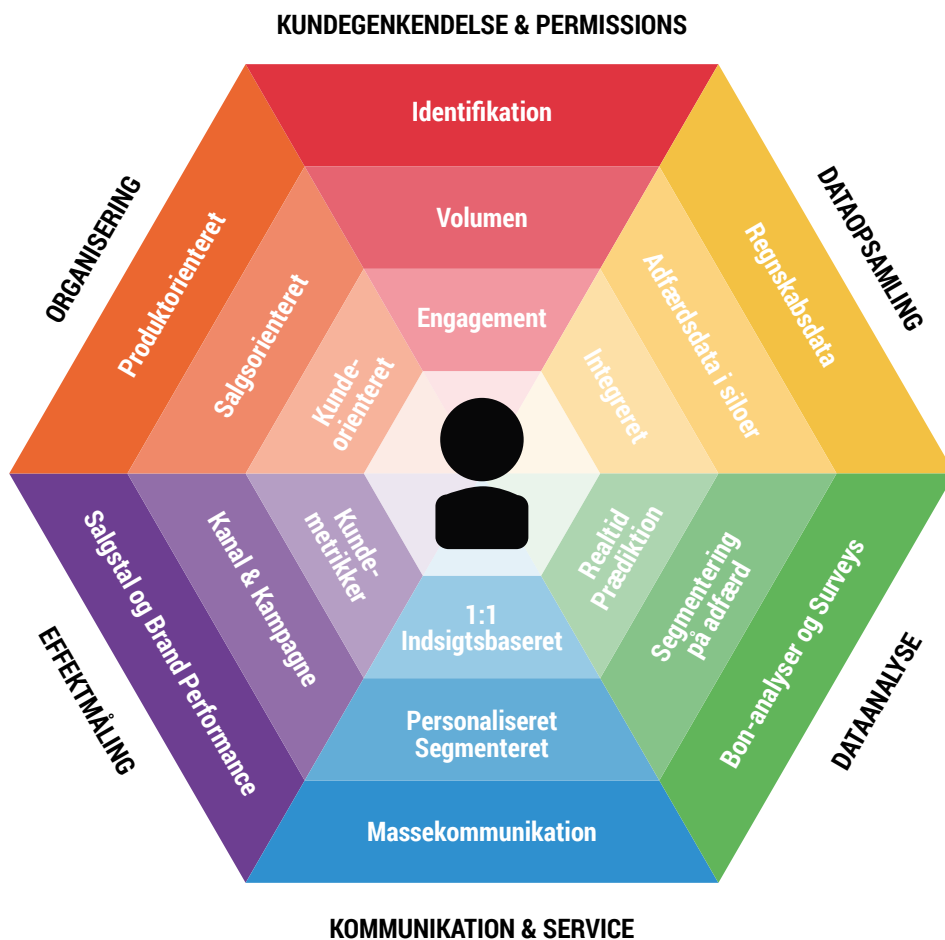
Fra hvad til hvordan

Jeg håber, at ovenstående har hjulpet dig til en grundlæggende forståelse for, hvad omnichannel er. At omnichannel er mere end blot at bestille varen online og hente den i butikken. At omnichannel omfatter ekstensiv opsamling, bearbejdning og anvendelse af kundedata i din virksomheds kommunikation med kunderne.

Omnichannel er et stort brød at slå op. Men uden at du måske har kaldt det omnichannel tidligere, er der stor chance for, at du i forvejen er godt i gang med flere af de elementer, som det indebærer. For at give dig et overblik over, hvor langt du er nået, hvor langt der er igen, og hvad du bør fokusere på, har jeg udviklet modellen Kundemålskiven. Den kan du læse mere om i næste kapitel.

Kundemålskiven

Kundemålskiven hjælper dig til at vurdere, hvor langt I er med omnichannel marketing. Hvor langt er der igen, og hvad er næste skridt på vejen mod den sømløse kundeoplevelse på tværs af både fysiske og digitale kanaler?





Jacob havde fået bogen anbefalet af sin ven fra erfa-gruppen i Netværk Danmark. "Du skal læse den bog, Jacob", havde Trine sagt, "min budget-snak med vores direktør gik noget anderledes takket være modellen for omnichannel modenhed. Den viste tydeligt, at vi halter kraftigt bag vores konkurrencer, når det kommer til dataopsamling og anvendelse af data i kommunikationen med vores kunder. Jeg tror faktisk, at han sætter gang i hele det der "kunden-i-centrum" projekt, som vi havde oppe at vende sidste år. "

Jacob var skeptisk. Endnu en modenhedsmodel, tænkte han. Lige nu var han mest optaget af den nye app, som de skulle til at bygge. Det havde vist sig, at app-markedet var væsentlig større og mere broget, end han havde regnet med. Han havde spurgt sit netværk til råds, om de kunne anbefale nogle leverandører. Han havde også fået et par forslag til leverandører, som han havde afholdt møder med. Han var bare ikke helt sikker på, at de havde den rette strategi for udviklingen af app'en. Det var jo primært, fordi konkurrenterne havde en app, at han havde fået besked på at få lavet sådan én. Men hvad den skulle kunne, var der tilsyneladende mange bud på.

Jacob tog den bog frem, som Trine havde stukket ham i hånden. Der var en farvestrålende model på forsiden, som det lod til, at hele bogen var bygget op om. Han kiggede kort inde i bogen på den detaljerede udgave af Kundemålskiven, som modellen hed. Det var måske nok en kompleks model, men mange af begreberne kendte han i forvejen. Permissions... Dataopsamling... Effektmåling...

Om aftenen bladrede Jacob bogen igennem og slog ned hist og her for at læse mere om de emner, som han ikke vidste så meget om. Efterhånden stod det klart for Jacob, at de som virksomhed arbejdede alt for kanalfokuseret. Han kunne også se, at der var en række temaer, han var nødt til at tænke ind i produktionen af den nye app. De skulle kunne identificere de kunder, der brugte app'en, samle data op om hvilke features kunderne havde brugt og gøre denne data tilgængelig, når kunderne fx ringede ind eller mødtes med én af deres rådgivere. De kunne bruge app'en som en kommunikationskanal med den enkelte kunde – han vidste jo, hvor hurtig han selv var til at læse både Sms'er og app-notifikationer. Det gik op for ham, at app'en ikke måtte blive endnu en silo, men skulle være forbundet med hele resten af deres forretning. Det skulle nok blive en god app – og måske skulle han også prøve at tage den der benchmark-survey, som Trine havde talt om. Der var et link i bogen.

↪ bit.ly/oc-survey

Ambitionen med Kundemålskiven

Se eller gense modellen i afsnittet "Hvad er omnichannel" på side 22.

›

Omnichannel-modellen, med kunden i midten og kanalerne uden om, er god til at forklare, hvilken oplevelse du bør forsøge at skabe hos forbrugeren. Men den er ikke særligt god til at arbejde ud fra. Hvis du blot anskuer den og vil bruge den som et roadmap for, hvilke projekter du skal sætte i søen i hvilken rækkefølge, så opfordrer den nærmest til, at du arbejder projektorienteret med først at etablere det perfekte website, siden den perfekte butik, den perfekte app og så videre. Til sidst er der så tilbage at binde det hele sammen med den magiske ring af data, der bare får det til at spille. Groft sagt, så bidrager modellen faktisk mere til at arbejde videre i siloerne og øge kanalfokuseringen yderligere.

Min ambition med Kundemålskiven er at give et alternativ til, hvordan vi taler om og arbejder med omnichannel. Hvilken sprogbrug skal vi have omkring emnet, hvordan skal vi vurdere, om noget er godt eller skidt? Kort sagt – hvis nu vi skal arbejde på tværs af kanalerne fra start af, hvad skal vi så fokusere på?

De seks discipliner i Omnichannel Marketing

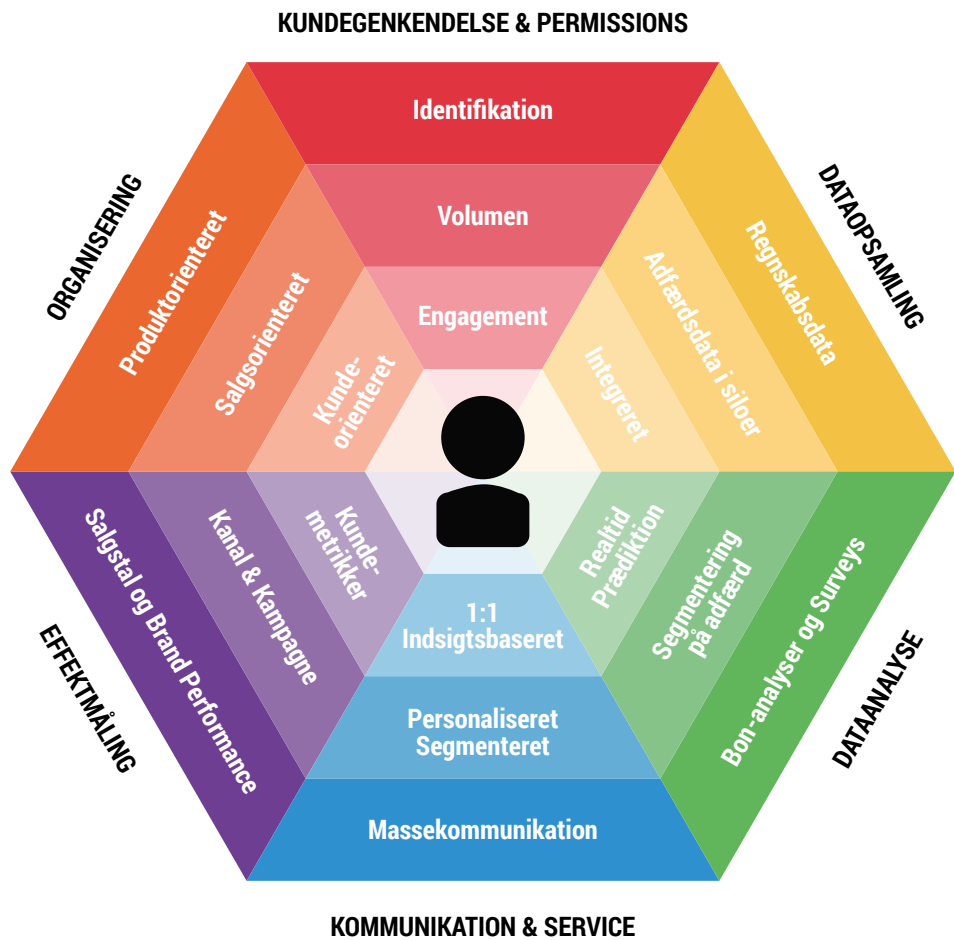
For at dyrke omnichannel marketing effektivt og rentabelt er der seks discipliner, som du og din virksomhed bør dyrke i stadig mere kundeorienteret og moden grad.

Disciplinerne er som følger:

- **Kundegenkendelse og permission-opsamling:** Jo flere kunder du kan genkende på tværs af kanaler og på eget

initiativ række ud til; desto større samlet effekt, større lønsomhed ved personalisering og mindre udgifter til eksponering på andres medier, vil du have.

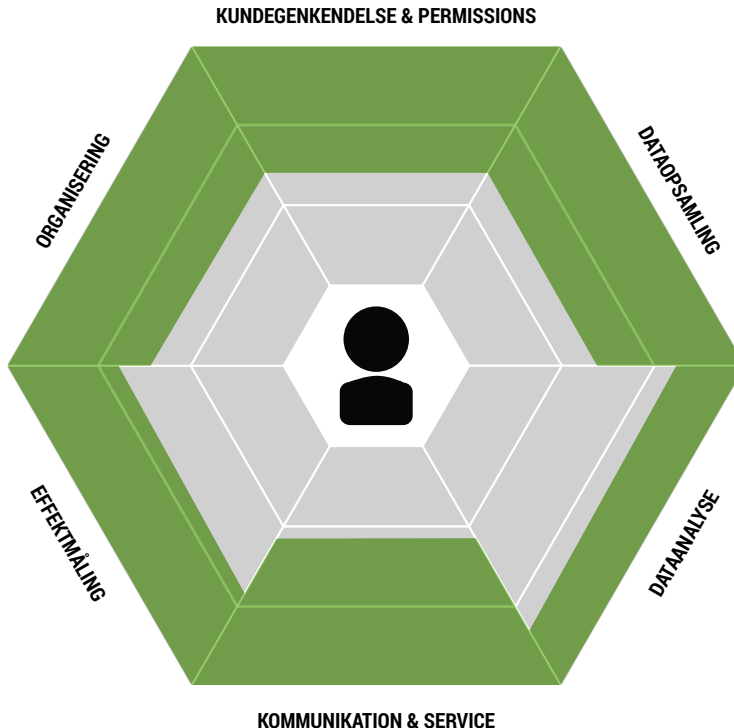
- **Dataopsamling:** Data er din virksomheds hukommelse om hver enkelt kunde og forudsætningen for, at du kan blive mere relevant i din kommunikation og service. Kundedata skal opsamles systematisk og integreres for at give et samlet billede af hver kunde.
- **Dataanalyse:** Indsigt i sammenhænge mellem data og ønsket samt uønsket kundeadfærd udgør fundamentet for din prioritering og estimering af effekten for nye marketing-indsatser.
- **Kommunikation & Service:** Data er ikke noget værd, hvis de ikke bliver anvendt. Brug data til at afgøre, hvad der er den rigtige kommunikation, service og det rigtige tilbud på de rigtige tidspunkter. Derved anerkender du din historik med hver enkelt kunde. Både når du henvender dig til dine kunder – og når de kommer til dig.
- **Effektmåling:** Hvis du skal udvikle en kundeorienteret organisation og gerne vil følge op på, om det virker, så er du også nødt til at styre efter nogle andre mål, end du er vant til. Du bør indarbejde kundecentriske målinger i din effektmåling og ikke kun fokusere på de enkelte kanaler.
- **Organisering:** Organisations- og incitamentsstrukturer skal understøtte serviceringen af kunden på tværs af kanaler. Ellers vil individuelle dagsordner og målsætninger hurtigt blokere din vej til omnichannel. Din virksomhed skal desuden besidde de rette kompetencer og de rigtige værktøjer.



^
Kundemålskiven
med alle under-
opdelingerne.

Disciplinerne er alle født på tværs af kanaler. Så når du skal vurdere din virksomheds modenhed inden for fx kommunikation og service, så er det for alle relevante kanaler. Modenhed måles udefra og ind, forstået på den måde, at du skal starte med at vurdere, om din virksomhed lever op til kriterierne i den yderste ring og derefter rykke et niveau indad mod centrum. De fleste virksomheder vil som minimum befinde sig i den yderste ring for hver enkelt disciplin.

Disciplinerne har ingen fast rækkefølge, men det vil i mange tilfælde være svært at mestre én disciplin til fulde, uden at have en vis modenhed i en anden. Fx giver det dårlig mening at lave dataanalyse uden at have ret godt styr på dataopsamling. Det er også svært at være rigtig relevant i sin kom-



< Måling af modenhed på Kundemålskiven sker udefra og ind.

munikation uden at kunne genkende kunden og have en vis mængde data. Målet er at bevæge sig langsomt indad på tværs af discipliner, mens samspillet mellem kanaler og organisatoriske enheder skabes, bevares og styrkes.

Hvorfor er "produktet" ikke med i Kundemålskiven?

Jeg er blevet spurgt en del gange, hvorfor produktet ikke er med som en særskilt disciplin i Kundemålskiven. Det er der flere grunde til.

For det første, er der stor forskel på, hvor centreret en virksomhed er omkring ét fælles produkt eller én fælles ydelse. Nogle virksomheder vil ganske rigtigt have én kerne-service, som de bygger deres virksomhed op omkring – andre vil have rigtigt mange produkter. I det sidste tilfælde drejer det sig derfor mere om, at *udvælge* de rigtige produkter til hver enkelt kunde end om at *udvikle* selve produktet. For det andet er det min vurdering, at flere af mine læsere ikke har mulighed for at ændre ved selve produktet eller ydelsen i nævneværdig grad. At have en særskilt disciplin for produktet, vil derfor ikke være relevant for rigtigt mange af de læsere, der ønsker at arbejde med omnichannel.

Dermed ikke sagt, at disciplinerne ikke kan bruges til at udvikle produktet med. Selve datavinklen i omnichannel marketing er i sig selv et udtryk for, at virksomheder bør tænke data ind i deres produkter, hvis det ikke allerede er tilfældet. Et eksempel er Babolat tennisketsjeren, der opsamler data omkring den faktiske brug af en konkret ketsjer og på den måde kan sætte helt nye standarder for, hvordan man kan lære at spille tennis. Hertil kommer, at Dataanalyse i høj grad kan bidrage til indsigter i udviklingen af produktet eller sortimentet.

Kommunikation og Service er en stor del af produktoplevelsen

Det er et faktum, at den *oplevede* værdi af et produkt kan påvirkes væsentligt med den rette kommunikation og service. Tag for eksempel en smuk fingerring fra Georg Jensen. Ringen har naturligvis nogle iboende kvaliteter i og med, at den er smuk og yndefuld. Men den oplevede værdi kan for eksempel styrkes, hvis kunden bliver præsenteret for kommunikation, der understøtter fortællingen om ringen, designerens tanker om smykket, de håndværksmæssige kvaliteter osv. Gerne formuleret, så de er lette at formidle til vennerne, når de til middagsselskabet spørger interesseret ind til den smukke ring. Det giver både en bedre (og måske anderledes) oplevet værdi af produktet, samt øger effekten for word-of-mouth og storytelling om brandet. Produktet, eller i hvert fald produktoplevelsen, er derfor til en vis grad indeholdt i disciplinen Kommunikation og Service.

Hvorfor er brandet ikke med i Kundemålskiven?

Kundemålskiven og omnichannel i det hele taget er svært at arbejde med, hvis udgangspunktet, dvs. brandet, servicen eller prispunktet ikke er attraktivt i sig selv. Kundemålskiven tager for givet, at dit brand ikke er usympatisk eller ikke taler ind til de rigtige emotionelle værdier for at skabe en interesse og en relevans blandt kunderne. Omnichannel er primært en enabler – dvs. en måde at eksekvere bedre på et allerede kendt og sundt grundlag. Derfor er brandet ikke med som en disciplin i modellen.

En god eksekvering af omnichannel kan dog i høj grad influere på opfattelsen af virksomheden. Selve det, at kunderne oplever, at din virksomhed ikke glemmer deres historik, når de skifter kanal, og at kommunikationen i stigende grad opleves relevant og rettidigt, vil give en mere sympatisk opfattelse af brandet.

Mulighederne med Kundemålskiven

Kundemålskiven er et værktøj til dig, der ønsker, at din virksomhed udnytter de digitale muligheder optimalt til at orchestrere en ægte kundecentrisk oplevelse. Som modellen også viser, så er omnichannel et komplekst område, der involverer meget mere end blot teknologi. Teknologi kan man købe sig til. Med ægte organisatorisk forandring er det straks sværere. Nedenfor skitserer jeg tre forskellige måder, hvorpå Kundemålskiven kan hjælpe dig i denne forandringsproces.

Hjælp til at få den rette forankring

Kundemålskiven kan hjælpe din virksomhed til at få et bedre overblik over, hvor langt I er på rejsen mod omnichannel og dermed, hvad I bør prioritere. Efter at have mappet din virksomhed på modellen vil det hurtigt være tydeligt, hvor der primært skal sættes ind, og i hvilken retning I skal udvikle jer. Dette grafiske billede kan være en hjælp til at få den rette og nødvendige forankring hos topledelsen og ultimativt det budget, der også skal til.

Du kan også arrangere workshops for ledelsen, hvor forskellige dele af organisationen indikerer, hvor langt *de* mener, at I er på vejen mod omnichannel. Det at tage Kundemålskiven og begreberne i brug giver i sig selv en bevidsthedsændring og et forandret fokus, som vil gøre det lettere at arbejde mod omnichannel som et fælles mål.

Hjælp til at skabe en ambitiøs vision

Et godt visionsscenario er én af hjørnestenene i et organisatorisk forandringsprojekt. For at hjælpe dig med at skabe sådan ét, indikerer Kundemålskivens inderste niveau en

ambitiøs fremtid. En fremtid hvor hele organisationen bækker op omkring at anvende data og indsigter til at give kunden den bedst mulige kundeoplevelse på tværs af både digitale og fysiske kanaler. Eksemplerne fra bogens kapitler er tænkt til at inspirere og hjælpe dig til at begribe, hvordan denne fremtid fx kunne tage sig ud for din virksomhed. Hvordan kunne I fx tænke data ind i jeres produkter? Hvordan kunne I opbygge kapacitet og kompetence til at kommunikere 1:1 med jeres kunder på tværs af kanaler? Hvordan burde I tilrettelægge jeres incitamentsstruktur? Etc.

Hjælp til at kvalificere det enkelte projekt

Kundemålskiven kan også hjælpe dig til at kvalificere de omnichannel-relaterede projekter, som I skal gennemføre i din organisation. Den kan hjælpe på samme måde som i det fiktive eksempel i starten af afsnittet om Kundemålskiven, hvor Jacob benytter modellen til at blive klogere på, hvad han skal tænke ind i konceptet for virksomhedens nye app. App'en bliver en forbundet del af deres digitale økosystem i stedet for blot at være et smart værktøj, der står alene.

Tag testen og mål din virksomheds modenhed

I forhold til at opnå intern forankring kan det være nyttigt med en indikation af, om din virksomhed er foran eller bag efter resten af din branche på rejsen mod omnichannel. Nogle ledelser er mere interesserede i de nære konkurrenter, end i om Amazon.com og Alibaba.com kommer og tager hele markedet. Derfor kan det være en idé at foretage en mere systematisk måling af din virksomheds modenhed.

Networked Business >
Initiative –
🔗 networkedbusiness.org

Til formålet har jeg allieret mig med Net-worked Business Initiative (NBI), som netop har som mission at måle den digitale modenhed blandt virksomheder. På baggrund af Kundemålskiven har vi i fællesskab udviklet en online survey, som specifikt kan bruges til at måle omni-channel modenhed. Ved at følge nedenstående link, kan du forholdsvis hurtigt finde ud af, hvordan din virksomhed klarer sig på Kundemålskiven.

Du kan tage surveyen på dette link: **bit.ly/oc-survey**

I første omgang får du et billede af din virksomheds modenhed, som du kan benytte internt. Afhængigt af, hvor mange andre virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet før dig, kan du også se, hvordan du klarer dig i sammenligning med andre virksomheder. På sigt vil du kunne indsnævre sammenligningen til din egen eller lignende brancher og se, hvordan andre virksomheder generelt har besvaret de specifikke spørgsmål.

Kundemålskiven viser, >
at denne virksomhed har et stykke endnu, før de arbejder modent med omnichannel. De er især bag efter benchmark på disciplinen Dataanalyse men er til gengæld foran Benchmark på Kundegenkendelse og Permission-opsamling.
🔗 bit.ly/oc-survey



Alle besvarelser føder ind i den samlede datamængde, som NBI samler ind i deres globale undersøgelse af digital modenhed. Dine data er private og videregives kun i anonymiseret form, så de kan indgå i benchmark for andre virksomheder samt generelle analyser.

Jeg håber, at du vil finde både survey og model nyttig!

Testen er din læsevejledning

Kundemålskiven har også en sidste praktisk anvendelse. Som du nok har opdaget allerede, udgør modellens seks discipliner nemlig grundstrukturen for denne bog. Dit resultat fra testen kan på den måde tjene som din egen læsevejledning til bogen. Dyk ned i de kapitler, hvor testen viser, at din virksomhed har længst igen, eller hvor I har brug for ekstra inspiration.

Når du har læst bogens kapitler og dannet dig et overblik over din virksomheds modenhed og jeres udviklingspotentiale, kan det være, at du gerne vil have mere inspiration til, hvordan du gennemfører den organisatoriske forandring, som omnichannel indebærer. Dette kan du få en smagsprøve på i appendix 2, hvor jeg perspektiverer omnichannel til forandringsledelse.

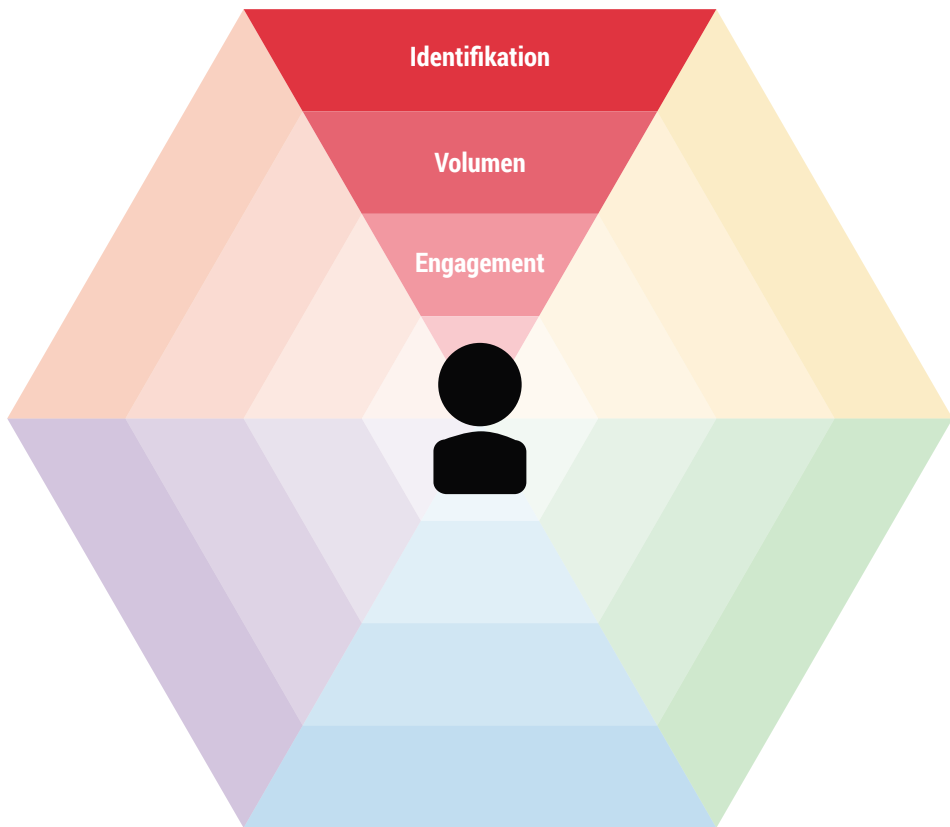
God fornøjelse!

KAPITEL 1

Kundegenkendelse og permission- opsamling

For at levere et individuelt budskab til din kunde og overhovedet komme i gang med at kommunikere relevant og nærværende, er du som minimum nødt til at kunne genkende din kunde og have fået lov til at udkomme specifikt til ham eller hende.

KUNDEGENKENDELSE & PERMISSIONS





Selvom det stadig er formiddag på denne kedelige efterårsdag, begynder Niels så småt at mærke sulten komme snigende. Som elektriker står han vist også tidligere op end de fleste. Niels arbejder som svend hos en lille lokal elektrikervirksomhed uden for Odense. De løser ofte opgaver inde i byen, og denne dag er ingen undtagelse. Mens Mester er ved at afklare de sidste ting med én af deres kunder, tager Niels sin mobiltelefon frem og begynder at tjekke Facebook. Han er også lige forbi BT.dk for at se, om der skulle være noget sjovt.

På bt.dk ser han et banner for Q8 – det lader til, at de har lanceret en burger. Det havde han ikke lige regnet med. Man kan prøve burgeren til kun 10,- kr., hvis man bare indtaster sit mobilnummer. Så tilmelder man sig ganske vist også sms'er fra Q8 fremadrettet, men dem kan han jo altid melde fra igen. Niels indtaster sit mobilnummer, og et par sekunder efter modtager han voucheren pr. SMS. Da mester kommer tilbage, fortæller Niels om voucheren, og de bliver enige om at købe frokosten på Q8 i dag. Én af de andre svende får også fat i en voucher ved at sms'e BurgerOne til 1999.

På Q8-stationen bestiller Niels og Christian deres burger. Den kommer hurtigt og smager forbavsende godt. Da de betaler, viser de deres vouchers. Personalet låner kort deres telefoner og trykker på indløs. Da de får telefonen tilbage kan de se, at man kan vinde et roadtrip til USA, hvis man også tilmelder sig med e-mail. Hvorfor ikke, tænker Niels.

Næste dag får Niels en e-mail fra Q8 og bliver spurgt, hvad han egentlig syntes om burgeren. God stil, tænker han. Valgmulighederne er listet direkte i mailen og han klikker på "Den var go' ". Et par dage efter ser han på Facebook, at Q8 har delt statistikken på alle burgerbesvarelserne. Det lader til, at 48 % var enige med ham – 29% havde endda klikket på "Number one". Så var det altså ikke kun ham, der kunne lide burgeren fra tanken.

Niels havde egentlig tænkt sig at framelde sms'er og e-mails fra Q8. Men da han en morgen, et par uger efter, får mailen om, at en 'Gitte fra Greve' har vundet rejsen til USA, har han allerede fået et par andre gode tilbud på SMS fra Q8, som viste sig at ligge godt i maven. Han har også fået et par mails, der faktisk er ret nyttige, når nu man er nybagt bilejer, som han er. Da han mærker frokosttrangen melde sin ankomst, beslutter han sig for at lade Sms'er og e-mails fortsætte – han skal vist lige høre Mester, om de ikke skal svinge forbi Q8 omkring frokost.

Hvor mange af dine kunder, kan du genkende på tværs af kanaler?

Eksemplet med Q8 ovenfor er fra en kampagne, som Q8 kørte i efteråret 2014. Her er en del af byttehandelen for kundens rabat, at han afgiver tilladelse til at blive kontaktet af Q8 igen på et senere tidspunkt. Q8 vil ligeledes kunne identificere ham, når han indløser en voucher i butikken eller på de digitale kanaler via hans e-mail eller mobilnummer.

For overhovedet at have mulighed for at få kunden til at føle sig i centrum, så er du også nødt til at kunne genkende ham eller hende og desuden have mulighed for at være den, der starter dialogen af og til. Ellers bliver det hurtigt en meget ensidig relation.

Når jeg taler om både Kundegenkendelse og Permission-opsamling som samme disciplin, så er det fordi, der meget ofte er et overlap imellem den måde, du identificerer kunden på, og den måde du rækker ud til kunden på. Meget ofte er det e-mailadressen og/eller mobilnummeret, der er nøglen til at kunne genkende din kunde. Samtidig er det én af de direkte kommunikationskanaler, du kan have til din kunde. Jeg har desuden valgt at holde fast i den engelske betegnelse "Permission", da der ikke rigtig findes et mundret dansk alternativ.

På et lidt mere overordnet niveau, dækker disciplinen over, at for at kunne lykkes med omnichannel skal du arbejde med at opbygge en stor og engageret base af både kunder og ikke-kunder. De kunder skal du kunne genkende på tværs

af kanaler, når de kommer til din virksomhed. Samtidig skal du have en mulighed for at række ud til kunderne, når du har noget på hjerte. Helst med noget som dine data kan bekræfte er relevant for hver enkelt kunde.

Din base kan eksempelvis bestå af:

- Potentielle kunder
- Eksisterende kunder
- Tidligere kunder
- Medlemmer af din klub
- Individuer, som har vist interesse for dit brand på én eller anden måde, og som du kan identificere
- ... og så gælder det om at have ret til at kontakte så mange som muligt af dem på forskellige kanaler

Systematisk arbejde med Kundegenkendelse og Permission-opsamling er den af de seks discipliner i kundemålseven, som det hele starter med. Den er nemlig fundamentet for personalisering af kommunikationen og nøglen til at kunne analysere på data fremadrettet.

Vi kan drage en parallel mellem disciplinen og den måde, hvorpå vi indgår i personlige relationer til hverdag. Mine venner og familie genkender mig – helt automatisk – hvad enten jeg skriver en e-mail, en SMS, er på sociale medier eller ringer til dem, hvis ikke jeg møder dem personligt.

Jeg har en del venner – 596, hvis jeg skal tage Facebooks tal for gode varer – men det er selvfølgelig ikke dem alle sammen, som jeg ser ofte – langt fra faktisk. For det kan hurtigt blive svært at nå det hele i en travl hverdag.

Så hvem af mine venner ender jeg med at bruge tid sammen med? Hvem får plads i mit tidsbudget? Det er der selv-

følgelig mange svar på, men én ting er helt sikkert – de venner, som jeg ikke altid selv skal ringe til – som også rækker ud til mig – dem ser jeg helt sikkert lidt oftere.

Hvis de tilmed husker, hvad jeg interesserer mig for, mine mærkedage og min familie og mine børn, så vokser chancerne for, at vi har og vedbliver at have en god relation over tid.

Det samme gør sig gældende for en kunderelation. Du kan ikke altid løbe an på, at kunderne opsøger dig. *Build it, and they will come!* - er måske sandt nok, hvis man har det mest fantastiske produkt i verden, eller det vildeste budget til at lave Content Marketing for. Men hvor mange har det? Hvis din kunde skal føle, at I har en relation, så skal du kunne genkende kunden på tværs af alle kanaler og dit brand skal også tage initiativet af og til. Ikke hele tiden – og ikke for intimiderende – så vil kunden føle sig presset og "solgt til" – men lige tilpas.

Se kapitel 4 for en
kort gennemgang af
Content Marketing.

Hvorfor opbygge egen kunde- og permission-database?

Som i den gode menneskelige relation, skal brandet også tage initiativet af og til – ellers bliver relationen ensidig. I markedsføringen af dit produkt eller din service kan du naturligvis afvente, at forbrugeren af sig selv erkender et behov, som dit produkt kan afhjælpe, og at dit brand derefter er så top-of-mind eller højt rangeret på Google, at det kommer med i evalueringen af alternativer. Eller du kan tage initiativet og løbende kommunikere direkte til kunden på dine egne medier – hvis du altså har fået lov.

Rentabilitet ligger i høj volumen på egne medier

Det er dyrt hele tiden at skulle købe sine egne kunders opmærksomhed på eksempelvis Google eller Facebook – for ikke at sige TV, print eller radio. Når du én gang har betalt Google 5-20 kroner, for at få en kunde ind, som måske i forvejen søgte på dit brand-navn, så kan det føles helt til grin, at det kan være nødvendigt igen at betale, for at han også klikker på din Adwords-annonce næste gang. Det er jo din kunde. Det bliver meget hurtigt billigere at få dine kunders opmærksomhed via dine egne medier. Helt lavpraktisk er det billigere at få et klik fra nyhedsbrevet end fra dine Adwords- eller banner-annoncer.

Hvorfor er det så helt normalt, at bruge kæmpestore summer på betalte medier? Hvorfor investeres der ikke massivt i at erhverve sig kundernes marketing-permission og derefter jagte salget på sigt?

Svaret er, at det gør der også i nogle virksomheder. Ethvert detail-brand med respekt for sig selv har i dag en eller anden form for kundeklub med en tilknyttet marketing-permission. Men der ligger noget i den måde, effekten af marketing typisk opgøres på, der modarbejder overgangen til egne medier.

Målbart/ikke målbart – en fordel?

Brand-kendskab og Brand-opfattelsen er naturligvis målbare. Ved at spørge et repræsentativt udsnit af befolkningen, hvad de synes om Brand X, får man et svar retur, som kan bruges til at vise en effekt fra før kampagnen til efter kampagnen. Det kan også lade sig gøre at lave store salgsmødder, så du kan afgøre den afledte effekt af din markedsføring på tværs af kanaler. Men det er stadig noget lettere at spore den direkte effekt af marketing-kronerne på de digi-

◀ Læs mere om dette i kapitel 5 - Effektmåling

tale kanaler. På de digitale kanaler kan alt i princippet måles og gøres op. Hvilken digital interaktion, eller hvilken serie af digitale interaktioner bevirkede, at du kunne måle hvilken grad af salg? Det findes der et utal af digitale bureauer, der kan hjælpe dig med at afklare.

Selvom det umiddelbart er en ulempe ved de traditionelle kanaler som TV, print og outdoor, at den direkte effekt er svær at måle, så er det paradoksalt nok også med til at holde dem i live. For det er oftest dem, som har bragt din virksomhed til dér, hvor den er i dag. Det er dem, der sammen med dit brand og dine produkters eksponering hos forhandlerne, skaber den del af salget, som du ikke kan tilskrive de digitale kanaler. Det kræver derfor en vis portion mod at skrue ned for denne markedsføring. Måske skal den i stedet gribes an på en lidt anden måde.

Klubben som "helten" i annonceringen

Betalte medier som fx TV og print har den fordel, at de ofte kan skalere ganske hurtigt. Hvis du har et budskab i dag, som du gerne vil se en effekt af meget hurtigt, så kan de stadig noget helt unikt. Nye hipster-trends til trods, så er der stadig rigtig mange husstande, der har tændt for fjernsynet hver eneste aften. Hvis du viser reklamerne i dag, så har du efterspørgslen i morgen og kan måske nå dit kvartalsbudget alligevel. Hvis du først skal til at samle permissions og dernæst bearbejde dem, så kommer "det rigtige salg" i princippet først, når du derefter bearbejder din permission-base.

Stadig flere traditionelle reklamer slutter af med, at man kan tilmelde sig en eller anden form for kundeklub, nyhedsservice eller downloade en app. På den måde opnår virksomhederne både, at der kommer en hurtig effekt – dog måske mindre direkte salgsorienteret end den ellers ville

Iflg. Danmarks Statistik, havde danske TV-kanaler i 2013 gennemsnitligt 3.716.000 daglige seere. Det er et fald på 5,7% fra året inden. Danmarks Radio, som ikke er reklamefinansieret har dog stadig en stor del af seerne. www.dst.dk - FOR424: Gennemsnitlig daglig tv-dækning

have været – og at virksomheden får identificeret en masse potentielle kunder i og med, at de melder sig ind i klubben.

Flügger farver er et godt eksempel herpå. Da de i marts 2013 lancerede deres klubkoncept, gik de i landsdækkende TV med et budskab, der lød, at man som medlem i Flügger fik 15% i rabat. Dette skabte både en storm af indmeldelser i klubben – og samtidig skabte det et øget salg, idet en indmeldelse ofte foregik i forbindelse med et køb.

Volumen giver "kød på" segmenterne

En anden nævneværdig fordel ved at have opbygget en stor kunde- og permission-base er, at i takt med at basen vokser, så stiger volumen også på de delsegmenter, som det giver mening at opdele basen i.

Helt lavpraktisk så ved vi, at en personalisering af indholdet eller timingen af en given push-kommunikation kan forøge effekten drastisk – fra 20% helt op til 400%. Men såfremt det faktiske antal kundeemner, der vil blive ramt af personaliseret kommunikation, er lavt – som det ofte er, hvis relevansen og dermed effektiviteten skal i top – så kan det betyde, at meromkostningen ved at udarbejde det specifikke indhold ikke tjener sig selv hjem igen. En høj permission-volumen giver mere kød på selv de mindre segmenter i din base og gør det væsentligt mere rentabelt at personalisere.

Hvis du kaster din virksomhed ud i at arbejde med automatiseret kommunikation (trigger-kommunikation/marketing automation etc.), vil en stor permission-base ligeledes give større volumen til den automatiserede kommunikation, der hver dag ryger afsted til de emner, den er relevant for. Denne kommunikation har potentielt set en meget høj grad af effektivitet og koster kun marginalt mere, når du udkommer til et større publikum.

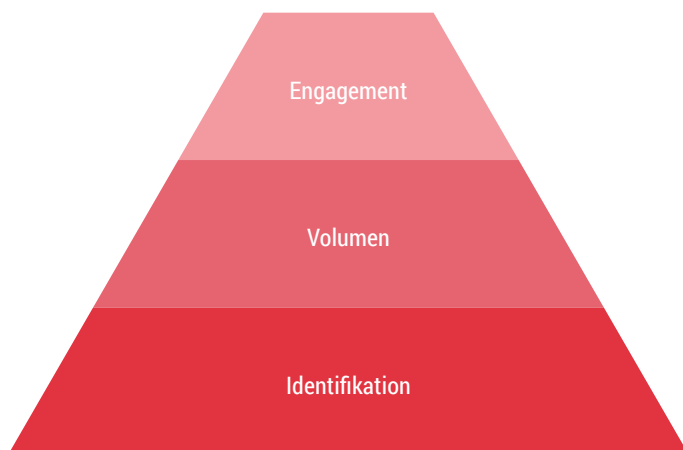
◀ Se kapitel 4.

En høj volumen på kunde- og permission-basen giver dig derfor både en mulighed for billigt at kunne nå ud til mange kunder og kundeemner, og forøger samtidig rentabiliteten i at personalisere, automatisere og dermed effektivisere din kommunikation yderligere.

Arbejdet med kunde- genkendelse og permission-opsamling

Meget ofte bliver kunderne identificeret på deres e-mailadresse. Permissions bliver også ofte sidestillet direkte med e-mail-permissions. Historisk set er tilladelsen til at udkomme direkte i folks elektroniske indbakke også den hyppigst anvendte. E-mail er effektivt, visuelt og billigt at udkomme på. Selvom sociale medier har været usædvanligt hypede de seneste fem år, og der samtidig er en trend blandt unge mennesker omkring, at det eneste man skal bruge en e-mail til, er at kunne oprette en profil på Facebook, så er det ofte stadig den største og mest effektive kanal til din udadvendte kommunikation på egne medier.

Et detaljeret udsnit >
fra Kundemålskiven
af disciplinen Kunde-
genkendelse og Per-
mission-opsamling.
Jo tættere på pyrami-
dens top, desto mere
modent arbejdes der
med disciplinen og
desto mere er kunden
i fokus.



Ud over retten til at sætte en cookie og sende en e-mail er der dog også andre typer af permissions, som det giver mening af arbejde med. I tråd med Kundemålskiven kan man opdele permissions efter, hvor tæt de kommer på kunden. Er vi der, hvor vi blot kan genkende kunden og evt. skifte budskabet ud, når han af egen fri vilje kommer forbi? Eller kan vi få det til at brumme helt nede i lommen på ham, når vi har et relevant budskab?

Én ting er desuden, at hver kanal kan genkende kunden hver gang, han kommer igen. En anden ting er at identificere hver enkelt kunde på tværs af kanaler. På samme vis mht. permissions – for at være relevant og nærværende er du nødt til at kunne koble e-mailadresserne med mobilnumrene – hvornår er det den samme kunde, der er i den anden ende? Det samme gælder for postal-adresserne, Facebook-profilerne og de andre mere eksotiske måder at genkende kunderne på. Mere om disse senere.

Modenhed inden for Kundeegenkendelse og Permissionopsamling handler både om at kunne identificere og at kunne sammenkoble forskellige typer af permissions til den samme kunde. Dette skal ske for så mange kunder som muligt og på så mange kanaler som muligt. Dernæst handler det om at holde dem engagerede, så de ikke bare er dødt kød i basen.

I dette kapitel vil jeg først gennemgå metoderne til identifikation af kunden på tværs af kanaler og dernæst de forskellige typer af permissions. Jeg vil derefter komme ind på, hvordan du effektivt opsamler permissions via både egne og betalte medier. Til slut vil jeg diskutere modenhed inden for systematisk arbejde med disciplinen.

Identifikation og genkendelse

Hvis du har tænkt dig, at din kunde skal have et individuelt budskab, så er du som minimum nødt til at kunne genkende ham. Der er mange måder at gøre dette på, og nogle er specifikke for den enkelte kanal.

Cookies – genkendelse på samme enhed

Typisk foregår genkendelse af kunden på et website ved, at virksomheden lægger en unik cookie på hans mobil, tablet eller computer, så det senere kan spores, om det er den samme enhed, der tilgår websitet. Det er ikke en skudsikker metode, idet man naturligvis sagtens kan forestille sig, at andre brugere kunne tænkes at benytte samme mobil, tablet eller computer. Især, hvis der er tale om en fælles computer i hjemmet eller på fx et bibliotek, i en lufthavn eller et andet offentligt sted.

Læs den fulde bekendtgørelse her:

↗ bit.ly/omni-110 >

Eller en mere spiselig udgave her:

↗ bit.ly/omni-120

Se fx IBMs rapport Greater Expectations:

↗ bit.ly/omni-130 >

↗ bit.ly/omni-140 >

Efter EU's cookie-bekendtgørelse fra marts 2011 er det lovpligtigt, at brugeren aktivt bliver gjort opmærksom på, at der bliver sat en cookie på et website. De fleste brugere opfatter det som et irritationsmoment, når et website besøges, at man skal konfronteres med den altid meget enslydende pligttekst. I tråd med afsnittet omkring brugernes forventninger, så er det ingen overraskelse længere, at man bliver genkendt på websitet – det forventes og ønskes tværtimod af flere og flere. Brancheforeningen FDIH har lavet en gratis gør-det-selv-løsning til fri afbenyttelse. Med den kan du sikre dig, at du overholder de basale lovkrav for anvendelse af cookies.

Login/profil – genkendelse på tværs af enheder

Hvis du skal være lidt mere sikker på, at det er den samme kunde/bruger, du er i kontakt med, så kan et login på sitet være en mulighed. Der skal dog være en god grund til at skabe sådan et login for brugeren – ellers sker det typisk ikke. Vi ser det hyppigst, når man efter endt køb i en webshop bliver spurgt, om man vil oprette et login, så man kan købe på samme konto senere. Så gemmer webshoppen kundens kontakt og fakturerings- og leveringsoplysninger, og det bliver lettere at handle en anden gang. Det giver god mening, hvis kunden kunne forestille sig at handle samme sted igen. Andre former for funktionalitet kan også kræve et login – på Zalando.dk har de fx lavet en ønskeseddel, så brugere og potentielle kunder kan gemme hvilke produkter blandt de mange, som de kunne være interesseret at købe. Hvis kunden ønsker at benytte denne funktionalitet, så bliver han bedt om at lave et login. Websitet husker derefter, hvad han har på sin ønskeseddel, og han behøver desuden ikke logge ind igen senere på denne enhed – med mindre han aktivt logger ud. Det er god service for kunden at kunne markere de produkter, der har særlig interesse – udvalget er nemlig ret overvældende. Samtidig kan Zalando genkende ham som bruger – både senere på samme maskine og desuden på en anden enhed, hvis han altså logger ind på denne enhed med sin profil. Hertil kommer naturligvis, at de ved, hvad han er interesseret i og har formået at friste ham med 100 kr. i rabat, hvis han siger ja tak til at modtage tilbud og nyhedsbreve.

Lokkemad for e-mails, navn og titel

Hvis der ikke umiddelbart er et stærkt incitament for brugeren til at oprette en profil, kan du benytte en kendt taktik fra B2B lead-generering. Der findes utallige eksempler på, at virksomheder tilbyder gratis download af whitepapers og

e-books mod, at brugeren angiver navn, titel og e-mail. Uanset om brugeren samtidig siger ja tak til at modtage markedsføringsmateriale, kan du med 95% nøjagtighed tilskrive adfærd fra denne enhed til et konkret kundeemne, som du eventuelt kan kontakte på anden vis. Det kræver naturligvis, at du har et CMS, der understøtter dette eller har installeret et rigtigt tracking-værktøj på sitet.

Du skal ikke downloade ret mange whitepapers på fx www.Sitecore.net, før de ved, hvor moden du er til at få en demo af deres software – som i øvrigt er den, Sitecore benytter til dette. Sitecore er ikke det eneste CMS, der understøtter dette. Der er utallige værktøjer, der kan gøre det samme.

Genkendelse i den fysiske butik

I gamle dage var det ingen sag at genkende de kunder, som ofte kom i butikken. Ejerne, som ofte selv stod bag disken, fik over tid en fornemmelse for, hvilke kunder der besøgte og frekventerede deres butik. Den dygtige ekspedient kunne nikke genkendende og hilse på de tilbagevendende kunder og måske endda huske deres størrelse og deres tidligere køb.

Selvom dette stadig forekommer, så er detailhandelen i dag præget af stadigt større butikker med ofte mindre erfarne ekspedienter. Samtidig er det blevet normen med større landsdækkende og endda internationale kæder, hvor det i praksis er umuligt at genkende kunden fra filial til filial uden en eller anden form for identifikator.

Kundegenkendelse via en klub

Løsningen for de fysiske butikker er meget ofte kundekluben. For at kunne genkende kunden, så etablerer butikskæden en kundeklub, hvor man som modydelse for at afgive oplysninger omkring sig selv og identificere sig i købssitua-

tionen bliver tilbudt ét eller andet sæt af fordele – enten i form af rabatter, andre serviceydelser eller privilegier, såsom invitationer til specialudsalg og events.

Ét af problemerne for de fleste klubber er desværre, at det først er i købssituationen ved kassen (Point of Sale - POS), at kunden identificerer sig. Det er derfor oftest ikke muligt for ekspedienten at give den samme personlige vejledning og betjening over for kunden, som hvis hun var blevet genkendt på den gammeldags fysiske facon. Vejledningen kan

iBeacons – genkendelse i butikken inden Point of Sale

Problemstillingen med at kunne genkende kunden og initiere en egentlig vejledning og rådgivning inden han når til kasseapparatet kan i dag løses med ny teknologi.

Apple lancerede i 2013 teknologien iBeacons. En iBeacon er en lille fysisk sender, der kan registrere og kommunikere til apple-enheder i den umiddelbare nærhed. Systemet fungerer i en vis udstrækning også til Android-enheder. Idéen er, at hvis kunden har installeret butikkens app på sin telefon og koblet den til sin kunde-profil, så kan den lille beacon identificere kunden. Dette kan medføre, at telefonen får besked på at starte app'en op og endda sende en målrettet push-besked til kunden. Beskeden kunne fx indeholde et tilbud på den shampoo, som kundens købshistorik afslørede var lige ved at slippe op.

I Danmark er brugen af iBeacons i skrivende stund stadig ikke særlig udbredt. Ét af de få eksempler er Carlsbergs app Crowdit. App'en er en slags guide til nattelivet. Ejere af caféer og diskoteker kan oprette deres sted i Carlsbergs back end og angive forskellige data omkring deres koncept. Hertil kan de administrere værdikuponer, som bliver pushet til slutbrugernes telefoner, når de kommer i nærheden og bliver registreret af den iBeacon, som er installeret hos in-stedet.

derfor først ske, når kunden måske allerede har truffet sin købsbeslutning og har stået i kø til ekspedition – og der er det ofte for sent.

Hos Matas får ekspedienterne i dag information på kasseapparatet, når et medlem af Club Matas foretager et køb. Hvis det fx iflg. data burde være tid til at købe mere shampoo, kan ekspedienten spørge ind til dette og lave et potentielt opsalg, som måske ellers var gået til det lokale supermarked.

Som jeg behandler nærmere i næste kapitel – Dataopsamling – er fordelene for butikken dog stadig, at købene ikke længere er "anonyme kontantkøb". Dvs. viden omkring køb i de fysiske butikker kan benyttes i den digitale kommunikation med kunden og hermed genskabe noget af den serviceoplevelse på tværs af kanaler, som kunderne tidligere kun oplevede, når de blev genkendt af personalet i butikken.

Stemmegenkendelse i kundecenteret

Amerikanske Nice Systems har et avanceret system, der blandt andet kan genkende kunder ud fra deres stemmer. Hver kunde bliver ved kontakt med kundecenteret identificeret vha. stemmegenkendelse, og derved kan de slippe for at skulle indtaste kontonummer mm., for at deres sag kan blive fundet frem. Hver kundeprofil får et såkaldt voice-footprint – altså en slags fingeraftryk af, hvordan netop denne kunde lyder. På baggrund af stemmen kan også køn og etnicitet meget ofte identificeres automatisk for ikke kendte kunder.

Læs mere herom:
bit.ly/omni-150



Genkendelse via numsen

Det lyder som en dårlig joke, men det er sandt nok. Teknikere i Japan har udviklet et bilsæde, der kan identificere føreren af bilen alene ud fra den måde, som han/hun sidder

på. Formålet er at forhindre tyveri af bilen, så ingen andre eksempelvis kan starte bilen.

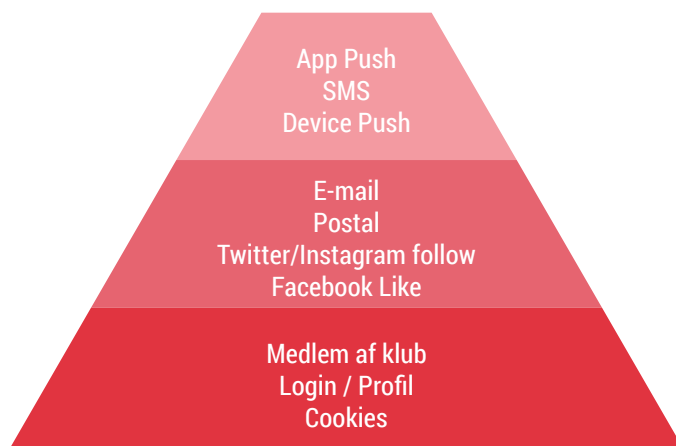
- < Læs mere om bilsædet: bit.ly/omni-155

Forskellige typer af permissions - initiativ til kommunikation

Der er stor forskel på blot at kunne genkende kunden og til at have retten til at indlede dialogen med kunden fra tid til anden. Du bør interessere dig for at have serveretten og på egen foranledning komme med information og tilbud, når I har noget på hjerte. En undersøgelse gennemført af OMD og Insights Group viste, at 75 % af markedet for dit produkt er passive kunder, som altså kun tager handling, hvis du eller dine konkurrenter henvender sig. I Kundemålskiven har jeg kaldt dette for *initiativ*. Jo flere kunder vi kan genkende, og som vi samtidig har ret til at kontakte, jo bedre for vores opbygning af mange rentable kunderelationer. I det følgende vil jeg gennemgå forskellige typer af permissions og relaterede emner hertil.

Claus Andersen
fra OMD udtaler til
Markedsføring baseret
på deres studie:

- < bit.ly/omni-160



- < Der findes mange typer af kundegenkendelse og permissions. Her er de placeret efter, hvor tæt på de opleves af kunden. Jo højere de er placeret i pyramiden, desto tættere går de på kunden.

Sociale medier – måske trænger du igennem

Hvis du kan få kunderne til at følge jeres brand-side/-profil på fx Twitter eller Facebook, så har du dermed retten til at udkomme i deres strøm af nyheder, som de forventeligt tjekker løbende. I stedet for at løbe an på, at dine kunder kommer forbi din hjemmeside eller din butik, så har du altså mulighed for at udkomme mere direkte.

Der er på Facebook mulighed for at segmentere dit redaktionelle budskab på eksempelvis køn, alder, uddannelse, geografi, sprog, civilstand og interesser. Der er dog ingen mulighed for at udkomme én-til-én på eget initiativ med fx flet af kundens navn og fx købshistorik eller eksterne data. Med mindre du betaler for eksponeringen naturligvis. Derfor bliver det aldrig rigtig tæt med kunden uden samtidig at blive rigtig dyrt. Med mindre de selv retter henvendelse med en besked eller en opdatering – så kan du svare dem manuelt og flette så meget du vil.

Udfordringen er desuden stadig, at der for det første ingen garanti er for, at dine kundeemner tjekker deres nyhedsfeeds på Facebook og Twitter. For det andet, så begynder de sociale medier i stigende grad at skulle kapitalisere på deres virksomhedskunder med det resultat, at du som virksomhedsejer igen skal betale for at eksponere dine følgere med dit budskab.

Denne sociale permission er derfor ikke den mest rentable, men derfor kan det sagtens være værdiskabende at have en stor følgeskare på sociale medier. Hvis det indhold, som du vælger at dele, er sjovt og interessant nok, så kan det føre til stor eksponering. Især hvis dine følgere kommenterer og deler det i høj grad.

Postal-adressen og direct mails

Afgivelsen af en fysisk adresse kan du også betragte som en mulighed for at udkomme direkte til kunden. I det omfang dine kunder ikke er registreret på Robinsonlisten, har du lov til at skrive fysiske breve til dem. Robinson-listen er det offentlige liste over personer med tilhørende adresser, der har frabedt sig direkte markedsføring i postkassen.

Postale forsendelser er den traditionelle kanal til direkte markedsføring. Med brug af avancerede fletteregler er der 100% frie hænder til at strikke det helt rigtige personlige budskab sammen og levere det direkte i modtagerens postkasse. Det er bare ikke særligt omkostningseffektivt. Hvis du vælger at sende direkte markedsføring til dine kunder, skal du derfor påregne omkostninger til både udformning, tryk, kuvertering og porto. En såkaldt direct mail kan let beløbe sig til over 10 kroner for tryk, kuvertering og porto alene – pr. stk.

Selvom postale forsendelser er relativt dyre at eksekvere, så har den postale forsendelse alligevel sine fordele. Åbningsraten er typisk rigtig høj – kunderne får efterhånden så sjældent breve i postkassen, så når det pludselig sker, bliver de næsten altid åbnet. Post Danmark hævder, at åbningsraten på en direct mail typisk ligger omkring 82%. Hvis budskabet i kommunikationen er relevant og attraktivt nok, så kan der sagtens skabes positivt afkast af en indsats hermed.

- ◀ Post Danmark
- Brevets styrke 2014:
- ↗ bit.ly/omni-170

Postale adresser har desuden den fordel, at de for en stor dels vedkommende kan købes hos virksomheder som fx InfoDirekt, Geomatic eller endda Post Danmark. Det er endda muligt at købe dem segmenteret på statistiske data om husstanden såsom fx formodede medievaner, politiske holdninger og indkomst. Hvis du derfor er ude i at skulle skabe nye kunderelationer, kan dette være et fint medie-valg.

E-mail-permission

"Vind gavekort på 3000 kr. til JYSK! Tilmeld dig vores nyhedsbrev!"

Den er du nok stødt på en del gange – i flere varianter naturligvis – og ikke alle sammen fra JYSK. Butikker i alle størrelser med respekt for sig selv har i dag en e-mail-liste og et nyhedsbrev. Og det er ikke uden grund – e-mail er stadig den mest omkostningseffektive kommunikationskanal med potentiale til at kunne benyttes i personlig 1:1 kommunikation.

Selvom e-mail ikke er nyt og af mange opfattes som usexet og måske endda lidt gammeldags, så har e-mail-permissions mange fordele, som de andre typer af permissions ikke har.

Et modent medie

E-mail er et modent medie forstået på den måde, at det har eksisteret i mange år. Der findes derfor både særdeles mange sofistikerede systemer til at afsende e-mails med og lige så mange sofistikerede mekanismer til at forhindre uønskede e-mails i at nå frem. Det er derfor ikke nødvendigvis simpelt at opbygge og opretholde kommunikationen med en stor e-mail permission-base. Se mere omkring dette i afsnittet "Metaltræthed og engagement" nedenfor.

Et kreativt medie – med mange regler og undtagelser

En e-mail kan være ekstremt kreativ i sin udformning. Som afsender har du 100% kontrol over indholdet. Billeder, tekst og sågar video kan indlejres i mailen, så den bliver snarere en oplevelse end blot et tørt sort budskab leveret på hvid baggrund.

Hvis du synes, at der eksisterer mange browsere til at vise hjemmesider i, så kan du godt forberede dig på, at der er mange flere browsere – dvs. e-mail-klienter – til at vise

e-mails i. Outlook i alle sine versioner er blot nogle af dem. Hertil kommer alle de webmail-systemer, der findes. Hotmail/Outlook.com, LiveMail, Gmail, Apples klienter til iPhone, iPad, Yahoo Mail, Entourage, BlackBerry etc.

Der eksisterer ikke den samme konsolidering, som vi oplever på internet-browsere. Hver e-mail-klient har sine egne regler for, hvordan især billeder bliver loadet, vist og renderet, samt hvordan html-en bliver fortolket og layoutet dermed vist. Hertil kommer, at flere og flere e-mails bliver vist på mobile enheder, og skærmstørrelserne derfor varierer lige så meget, som de gør for hjemmesider. Man skal derfor som afsender acceptere, at kreativiteten i visse e-mail klienter bliver begrænset en smule – med mindre man lægger virkelig meget arbejde i at kode specifikke regler og teste grundigt på alle klienter og enheder.

Dynamisk indhold og fletteregler

Stort set et hvilket som helst e-mail udsendelsesværktøj giver muligheden for at lave fletteregler i dine e-mails, og du kan på den måde personalisere både budskaber og indhold alt efter, hvilke oplysninger og data (se næste kapitel om dataopsamling) I måtte have på jeres permissions.

Dermed ikke sagt, at alle benytter det – langt størsteparten af den e-mail-kommunikation, som virksomheder i dag be- driver, er i praksis én-til-mange kommunikation på lige fod med traditionelle reklametryksager. Forskellen er blot, at de er ekstremt billige at levere.

Udover at variere selve indholdet giver nogle af værktøjerne desuden mulighed for at lave avancerede trigger-programmer, hvor e-mails bliver afsendt automatisk på baggrund af registrerede hændelser hos brugeren. Meget mere om dette under kapitlet om Kommunikation.

Målbarhed

E-mails har den fordel, at stort set enhver interaktion, som din kunde måtte have med dem, kan måles. De mest almindelige metrikker er:

- Bounce rate – hvor stor en andel af de afsendte e-mails kunne ikke leveres?
- Open rate – hvor stor en andel af de afsendte e-mails er blevet åbnet?
- Click rate – hvor stor en andel af de afsendte e-mails er blevet klikket i?
- Conversion rate – hvor stor en andel af de afsendte e-mails har resulteret i, at en kunde har udført en ønsket handling (typisk købt noget) på det website, der linkes til i mailen?
- Unsubscription rate – hvor stor en andel af modtagerne har frabedt sig at modtage yderligere e-mails fra virksomheden?
- SPAM complaint rate – hvor stor en andel af de afsendte e-mails har markeret e-mailen som værende uønsket – dvs. SPAM?

Hver rate har typisk en "unik" version – fx unik åbningsrate – som er et udtryk for hvor stor en andel af *individer* – dvs. modtagere, der har åbnet e-mailen. Hertil kommer en "total" version – fx total åbningsrate – som er et udtryk for hvor mange *gange* (på tværs af modtagere) at en e-mail er blevet åbnet.

Udover at kunne måle de helt overordnede typer af interaktioner bliver det mere og mere normalt at måle på hvilke individer, der klikker på hvilke *typer af links*. Denne adfærd skaber data omkring fx modtagerens præferencer og interesser, som kan benyttes i den videre kommunikation.

SPAM

Fordi e-mail er så kosteffektive at afsende, så frister det naturligvis at sende stadigt større mængder af e-mails. Du har sikkert selv prøvet at modtage de såkaldte "Nigeria-breve", hvor en afsender hævder at være forfulgt i sit hjemland, men ligger inde med kæmpestore mængder af likvide midler, som han blot venter på at kunne overføre midlertidigt til en venlig sjæls bankkonto. Det er naturligvis fup, og hvis man går ind i det, går der da typisk heller ikke lang tid, inden man lige er nødt til at hjælpe lidt den anden vej og overføre et mindre beløb til en udenlandsk konto.

I den trods alt lidt mere ufarlige, men dog stadig ulovlige ende, finder vi de virksomheder, der sender markedsføringsrelaterede e-mails til modtagere, der aldrig har afgivet permission dertil. Enten sender de til alle kunder med en e-mail, selv om de ikke har afgivet marketing-permission, eller også har de skaffet e-mails til deres liste via mere eller mindre lys-sky metoder. Det kan være køb af e-mail-lister fra tredjepart eller automatiseret indhentning via tilgængelige websider. I Danmark er det ulovligt at sende SPAM-mails. SPAM-bøder ligger typisk på omkring 100 kr. pr ulovlig anvendt e-mailadresse – med en minimum-bøde på DKK 10.000.

Deliverability – når e-mailen frem?

De fleste web-mail læsere – som fx Hotmail eller Gmail – har deciderede knapper, så brugerne kan anmelde e-mails som værende SPAM. Om det så faktisk er tilfældet eller ej kigger Gmail ikke på – faktum er dog, at hvis over en vis procentdel af modtagere af e-mails fra en bestemt afsender (ofte målt på IP-adresse) anmelder, at de opfatter det som SPAM – så kommer afsenderen på en såkaldt blacklist, og e-mails fra denne afsender vil efterfølgende ikke blive vist i modtagernes primære indbakke, men ryge i SPAM-fileret.

◀ Læs mere om
bøden her:
🔗 bit.ly/omni-180

Det er derfor en god idé at gøre det soleklart for modtagerne, hvordan de kan afmelde fremtidig kommunikation via e-mail, såfremt det ikke ønskes. Det kan også være farligt at vente for længe med at anvende en afgiven e-mail-permission – måske husker modtageren ikke at have afgivet samtykke og markerer derfor meddelelsen som værende SPAM.

Forholdsregler mod at havne i SPAM-filteret

For at mindske chancerne for at ryge i SPAM-filteret hos modtageren, bør du sikre, at I sender fra jeres egen IP adresse – så ikke andre virksomheders lemfældige omgang med permissions kan ligge jer til last.

Hvis du planlægger at udkomme til en overordentlig stor base fra den ene dag til den anden – hvis du fx skifter e-mailsystem - kan det desuden anbefales at lave en såkaldt opvarmning på IP-adressen. I al sin enkelthed går det ud på gradvist at udsende flere og flere e-mails. På den måde vil fx outlook.com ikke automatisk lukke af, når de pludselig ser 100.000 e-mails fra en helt ny IP inden for en meget kort periode. Det kan resultere i en blacklisting, som kan være overordentlig svær at få væk igen.

Læs mere om
IP-warm up her
↪ bit.ly/omni-190

For ikke at risikere, at jeres almindelige interne mails ryger i SPAM-filtre, bør I også sende e-mails fra et andet subdomæne og en anden IP-adresse end jeres almindelige domæne. Hvis I fx har domænet Virksomhed.dk så i stedet for at sende fra nyhedsbrev@virksomhed.dk – så kunne det være fra nyhedsbrev@email.virksomhed.dk.

Bacon – SPAM's (mindre klamme) lillebror

I det virkelige liv har SPAM (presset og krydret skinke på dåse) en meget lille fanskare – måske i virkeligheden begrænset til en lille gruppe af opfundne karakterer i Monty Pythons komiske univers. Bacon derimod har et lidt bedre ry.

Se eller gense Monty
Pythons gale sketch
om SPAM.
↪ bit.ly/omni-191

Indenfor e-mail deliverability betegner Bacn (uden 'o') de e-mails, som modtagerne rigtigt nok har givet tilladelse til at modtage, men faktisk ikke gider at læse. Enten fordi de ikke har tid – eller blot ikke har lyst – hvilket ret tit hænger sammen.

Umiddelbart kan man indvende, at hvis blot modtageren ser e-mailen i sin indbakke – også uden at åbne den – så har afsenderen alligevel opnået et brand-impression/en eksponering og dermed fået sit brand en smule mere top of mind. Omvendt er der jo typisk et mere specifikt budskab i e-mailen, som modtageren i givet fald ikke reagerer på.

Det er så heller ikke sikkert, at modtageren overhovedet ser e-mailen. Google lancerede i 2010 Priority Inbox, som i din indbakke på gmail.com sorterer mails efter, hvor vigtige Google tror, de er for dig. I 2013 har de så sidenhen lanceret en faneopdeling af e-mails i hhv. personlige mails, mails fra sociale medier og kommercielle mails. Alt sammen i et forsøg på at skærme brugerne fra det uønskede.

En engageret e-mailbase

Det er ikke nok at have en stor e-mail-base – for hvad hjælper det, hvis modtagerne aldrig åbner og læser dine fantastiske budskaber? Hvad hvis de betragter al din kommunikation som fed Bacn og straks sletter det? Eller dine e-mails blot bliver nedprioriteret fra af Google?

Den eneste rigtige kur til at opretholde en aktiv base er konsekvent at sende relevant og værdifuld information, så dine modtagere bliver ved med at åbne, læse og klikke. Det er lettere sagt end gjort – mere om det i kapitlet om kommunikation og service.

Som et supplerende alternativ kan du løbende monitorere

◀ Læs kapitel 4
– Kommunikation
& Service

din base og aktivt spørge (automatiseret naturligvis) dine uengagerede abonnenter, om de fortsat ønsker at få e-mail-kommunikation fra jer. Hvis de ikke gør, eller ikke melder tilbage, så stryg dem fra listen.

Problemet er naturligvis, at mange ansatte bliver målt på antallet af permissions – ikke antallet af *aktive* permissions. Dette kan afholde flere fra at gøre det, der effektmæssigt ellers ville være det rigtige.

Prepare to be un-rolled

Unroll.me er en tjeneste, der har gjort det til sit speciale at masse-afmelde uønskede nyhedsbreve. Det er en slags forårsrengøring til din indbakke. Som bruger giver du web-app'en adgang til fx din gmail-indbakke og dine kontakter og derefter bliver du præsenteret for alle de abonnementer, du måtte have i alfabetisk rækkefølge. Herfra kan du så afmelde kommunikationen én gang for alle med et enkelt klik.

Hvis du ønsker en knap så aggressiv afmelding, så kan du tilmelde nogle af dem til en slags sammenfattende nyhedsbrev – en roll up – som så kun kommer én gang.

Unroll.me ved derfor hvilke nyhedsbreve, der er de værste til at blive afmeldt og de bliver sat i gabestok. I skrivende stund er de værste syndere (selvfølgelig præget af, at det er en amerikansk service):

- 1-800-flowers
- Ticketweb
- Proflowers
- Expedia
- Active.com

Læs selv mere på www.unroll.me



Intim-permission – helt tæt på

Det vibrerer i lommen på mig – og det har jeg givet lov til. Mere intimt bliver det næppe, når en virksomhed kontakter mig. Intim-permission er mit forsøg på at begrebsliggøre en kontakt-form, som fungerer på individniveau, og som kommer helt tæt på. Tæt på i mere end én forstand, fordi den er mobil og dermed når frem til mig lige der, hvor jeg er nu og her. Og fordi den potentielt set aktiverer vibratoren på min mobil, som ofte er i lommen. Det giver næsten sig selv, at der er helt andre spilleregler for denne type kommunikation.

SMS

Det har været muligt at sende sms'er til sine kunder i mange år. Alligevel er brugen af sms'en til markedsføring i Danmark meget begrænset. Dette har flere årsager.

- Sms'er er dyre – 15-20 øre pr sms er mange penge set i forhold til at sende e-mails
- Sms'er er sværere at måle på – det er ikke så let at måle åbninger, som det fx er med brug af e-mail
- Sms-systemer er ofte ikke integrerede til hverken data-kilder eller avancerede personaliseringsværktøjer – derfor er brugen af kundedata til personalisering ofte ret vanskelig og dermed ikke så hyppig
- Afmeldingsraterne er typisk en del højere end for e-mail fordi det er så let at afmelde ved at besvare en SMS
- Der er længere til et køb fra en SMS, end der er fra et e-mail-klik til en online-ordre – også selvom mobil e-handel er i vækst

Omvendt, så har SMS den fordel, at åbningsrater er meget høje. Det er også ekstremt let rent praktisk at indsamle mobil-numre. Der er typisk ikke de samme risici for stavefejl mm., som man ser i forbindelse med indtastning og indsamling af e-mailadresser.

Man skal som afsender overveje i hvilken kontekst, brugeren modtager sin besked. En modtagelse af en SMS følges af en lyd og evt. en vibration. Derfor bør man som afsender overveje udsendelsestidspunktet – det er fx ikke befordrende for mit kundeforhold til Post Danmark, når mobiltelefonen siger lyde og brummer lørdag morgen, inden jeg egentlig havde tænkt mig at stå op. Især ikke, når det blot er information omkring en pakkes afsendelse, som jeg alligevel først får ugen efter.

SMS er i Danmark typisk anvendt som et slags notifikationsværktøj på en given kundeohenvendelse. *Hvornår er min pakke afsendt? Hvornår er min fristid? Hvornår skal min cykel til eftersyn?* Dette har været med til at præge danske forbrugeres forventninger til kanalen. Det forventes i højere grad end for e-mails, at indholdet er personligt og af ikke-salgsrelateret karakter.

Læs f.eks. Forrester's >
Rapport Push Mobile
Engagement To The
Next Level
↻ bit.ly/omni-192

Push-beskeder til en App

Den anden kendte metode til at udkomme helt tæt på den enkelte kunde er, hvis du bruger push-beskeder til din app, som brugeren allerede har installeret på sin mobile enhed – mobil eller tablet. Det er i sagens natur noget mere omstændeligt for en kunde at downloade en app og derefter identificere sig ved login og derefter igen give app'en lov til at sende push-beskeder. Det kræver en vis nærhed af relationen eller et rigtig godt tilbud at få dette til at ske. Omvendt indeholder din app forhåbentlig flere kundeohvendte og værdiskabende funktioner end blot at kunne modtage beskeder.

Fra en app er det typisk lidt lettere at integrere kundespecifikke data og dermed tilbyde mere personligt indhold. Der kan dog være enkelte begrænsninger i forbindelse med at sende deciderede tilbud/rabatkuponer ud via push-notifika-

De unge er mobile og læser ikke e-mails...

Men de har naturligvis en e-mail-adresse, så de kan tilmelde sig og logge på sociale medier som fx facebook.... De unge såkaldte millennials bruger dog e-mail fundamentalt anderledes, end mange voksne gør. Social interaktion med vennerne er rykket til SMS/Instant messaging/Snapchat og sociale medier, hvor der fx bliver fulgt op på festen fra i går, og hvor de sociale events i fremtiden bliver planlagt. Det er ikke noget, man skriver e-mails om.

Dette betyder naturligvis noget for, hvor godt man fx kan lykkes med at lave e-mail-marketing til denne målgruppe. Hvis e-mail ikke er den primære kanal for dem, så er chancerne for at få sit budskab igennem ad denne vej alt andet lige noget mindre.

Men de unge er om nogen relationsbyggere – de interagerer og relaterer sig til hinanden 1:1. De er derfor ikke specielt interesserede i at modtage kommunikation fra brands på e-mail. Derfor synes mobil-kanalen det mest oplagte – især hvis indholdet er relevant nok.

Under researchen til sin bog "Årgang 2012" stødte forfatteren Søren Schultz Hansen på en teenager, der blev spurgt, hvad der skulle til for, at hun gad modtage reklamer og tilbud på telefonen. Svaret lød noget i retningen af:

"Hvis det var relevant nok, så ville jeg give 10 kr.!"

Svaret var stik modsat det forventede – der blev jo spurgt ind til, hvad HUN skulle have. De unge er altså ikke uimodtagelige over for reklamer og tilbud – det skal bare handle om dem...

Du kan læse mere om de unges digitale vaner i bogen Årgang 2012. Det er spændende læsning!



Se eksemplet
senere i dette kapitel
fra virksomheden
Smagførst, der
anvender Passbook.

›

tioner – det har Apple nemlig tiltænkt deres egen app Passbook til at skulle håndtere. Passbook er en slags mobil-pung til rabatkuponer og loyalitetskort. Den har ikke fået stor udbredelse i Danmark siden lancering i 2012, men ligger stadig og venter på et gennembrud i Danmark.

Forskellig nærhedsgrad for kunde-genkendelse og permissions

De forskellige måder at genkende og kommunikere med hver enkelt kunde vil opleves mere eller mindre tæt på for hver enkelt kunde. Jo tættere du bevæger dig på den enkelte kundes intimsfære, jo større er kravene til, at du tænker rigtig godt over både indhold og timing i din kommunikation. På websitet kan du slippe af sted med ikke at være særligt relevant uden, at det fører til kundeklager. På mobilen er der derimod en mindre tolerance og tålmodighed over for irrelevant kommunikation. Et par irrelevante sms'er, så ryger den permission og/eller kunderelation ret hurtigt.

Som en slags guideline til de mest almindelige typer af genkendelsesformer og permissions kan du med fordel anvende modellen på side 19.

Rekruttering af kunde-emner og permissions

Det er ikke nødvendigvis nogen specielt højpandet akademisk disciplin at indsamle permissions. Det er i princippet en vare, der skal sælges til kunderne. Dvs. de skal have tilbuddet og føle, at de får mere ud af at sige ja tak, end af at sige nej tak.

Hvad er det lige, jeg siger ja til?

Budskabet

Budskabet behøver ikke være specielt avanceret – faktisk virker simple budskaber ofte bedre.

Club Matas er Matas' loyalitetsprogram og har i dag over 1.4 Mio medlemmer med permissions på 1.1 Mio af disse. Selvom Club Matas er ét af Danmarks mest avancerede loyalitetsprogrammer, er salgsbudskabet så simpelt som:

Club Matas - ekstra forkælelse og fordele til dig

I Club Matas får du masser af fordele - det er gratis og helt uden forpligtelser at være med.

Club Matas giver dig masser af spændende oplevelser, konstante fordele og point, hver gang du handler i en Matas butik. Dine point kan du bruge på lækre præmier i Pointshoppen.

Det er let at formidle hurtigt både online og for ekspedienterne i butikkerne.

Læg mærke til, at Matas ikke lover nogen specifik rabat – udover selvfølgelig opsamling af point, som kan benyttes senere til et begrænset sortiment af varer. Alt for mange virksomheder overvurderer behovet for at give en stor rabat mod at få medlemskab og permission.

Som du kan se på næste side spørger Matas naturligvis også ind til, om de må sende kommunikation til dig.

Læg mærke til, at Matas spørger ind til både e-mail, mobil og tredjeparts-permission. God skik er desuden, at du skriver, hvor hyppigt modtageren kan forvente at modtage kommunikation.

Matas er grundige med at spørge om samtykke til at sende dig stort set al slags indhold og tilbud, når du tilmelder dig Club Matas.

Vilkår og regler

Club Matas vil gerne sende dig spændende tips og tilbud inden for områder, der interesserer dig. Derfor tager vores kommunikation til dig altid udgangspunkt i de oplysninger, du har indtastet i din profil, og i de køb vi registrerer på dit medlemskort.

- ☒ Ja, jeg accepterer vilkår og betingelser for medlemmer i Club Matas ([læs dem her](#)) og accepterer, at Club Matas sender mig e-mails med relevante tilbud, tips, fordele og særlige arrangementer, der passer til min profil.
- ☒ Jeg accepterer, at Club Matas lejlighedsvis sender mig sms med relevante tilbud, tips, fordele og særlige arrangementer, der passer til min profil.
- ☒ Ja tak, jeg vil gerne modtage e-mails med tilbud fra ClubM Partnere. Se alle de aktuelle ClubM Partnere her www.clubm.dk

Matas sikrer sig med denne permission-opsamling muligheden for at udkomme stort set, som det passer dem – naturligvis indtil modtageren eventuelt får nok og framelder sig.

Jeg har set eksempler på, hvordan en virksomhed ved tilmelding havde opdelt sin permission i mange underliggende del-permissions og præsenterede disse for kunden up front. Dette kan være en skidt idé, da kunderne typisk aldrig vil tilmelde sig det hele. Omvendt kan det være en god idé i et afmeldingsscenarie – at kunden kan afmelde sig specifikke dele af kommunikationen uden at sige nej til det hele.

Permission-kampagner

Til at levere budskabet kan du sætte ind via de kanaler, du i forvejen kommunikerer med kunderne på.

Permission-kampagner via egne medier

Du skal ikke betale for at udkomme på dine egne medier. Derfor er det oplagt at benytte disse i stor udstrækning.

Butiksnetworket

Hvis I har et stort butiksnetwork i dag, bør I som udgangspunkt aktivere dette som det første. Gør det til en naturlig del af ekspedienternes arbejde at spørge ind til kundernes e-mailadresse og et eventuelt medlemskab i en klub. Følg op på, hvor godt de gør det, og præmier de bedste. Det er meget praktikken, der gør forskellen på, hvor effektivt dette bliver. Hvis det ikke bliver en accepteret del af ekspedienternes hverdag og noget, som de oplever at få anerkendelse for, så kan det være overordentlig svært at drive dette.

Typisk har ekspedienter i dag mange ting, de skal huske at spørge om for at støtte salget – fx *"Vil du have en pakke Gajol med for kun 10 kr.?"*. For at kunne få lov at benytte detaileddet som led i en indsamlingskampagne, vil det derfor være nødvendigt med en organisatorisk accept af, at en permission på lang sigt er langt mere værd end salget af en Gajol-pakke nu og her.

Via butiksnetworket vil du typisk indsamle permissions blandt eksisterende kunder, så du skal primært indsamle permissions via denne kanal med det formål at udvikle forholdet til dine eksisterende kunder. I forhold til at opdyrke helt nye kunderelationer, er det begrænset hvilken effekt, denne kanal har.

Matas, som jeg har omtalt tidligere, er et klasseeksempel på, hvordan et stort butiksnetwork gør det muligt at indsamle permissions i meget stor skala. Eksemplet fra Q8 i kapitlets begyndelse er også et eksempel på, hvordan et butiksnetwork kan benyttes effektivt til at opsamle permissions.

Websitet

Hvis I har mange unikke besøgende på websitet, er det op-

lagt at bede om permission her. Ikke kun i forbindelse med afgivelse af ordrer, ej heller kun som et passivt call-to-action. Flere og flere virksomheder serverer budskabet omkring afgivelse af permission i en form for pop-up/overlay, der aktiveres efter en bestemt adfærd – f.eks. tid brugt på websitet eller antal sider, der er blevet vist for brugeren.

Afhængig af din virksomhed kan der være forskellige holdninger til hvor aggressivt, I kan tillade jer at pushe budskabet. Typisk er det dog ret let at sætte budskabet op, da det ofte er marketing, der har kontrol med websitet.

Smagførst og det digitale medlemskort i Passbook

Den århusianske vinhandler Smagførst har droppet de traditionelle kundekort. De melder nu kunder ind ved at spørge om deres mobilnummer. Når kunden oplyser sit nummer, modtager de kort efter en sms med et link til at downloade deres kundekort. Kortet lægger sig i en app på telefonen – men ikke Smagførsts egen app.

Smagførst udnytter Apples Passbook-app til at holde kundekortet. Passbook har den fordel, at det er en app, som knytter sig direkte til Apples styresystem iOS og faktisk ikke kan slettes fra mobilen. Ligeledes kan kortet også tilgås på Android telefoner, hvor der benyttes en 3. parts app. Herudover giver kundekort, der placeres i Passbook, som default-indstilling mulighed for at pushe beskeder direkte til enheden, der så vises direkte på telefonens låst-skærm.

Smagførst benytter systemet til at udsende beskeder til kundernes mobiler, når de fx lige har åbnet en lækker Barolo, som man kan komme og "smage først", inden man lader sig friste af de andre lækre vine. Det giver kundestrøm og glade kunder og koster ikke alverden.

Passbook kan desuden lave et såkaldt geo-fence, hvor Smagførst kan konfigurere, at et givent budskab dukker op på mobilens låst-skærm, så snart kunden er inden for en vis afstand af butikken. På den måde er kortet altid ved hånden, når kunden skal købe, og det bliver derfor aldrig væk i mængden af apps på telefonen. Passbook kan herudover benyttes til at udsende rabatkuponer og tilbud, som kunden kan indløse i butik eller online.

For mig at se, er Passbook en overset mulighed inden for omnichannel i Danmark. Årsagen er med al sandsynlighed, at Apple ikke har allieret sig med europæiske virksomheder omkring lanceringen af teknologien, som de fx har gjort med Starbucks og andre virksomheder i USA. Passbook er desuden ikke en integreret del af de mest anvendte marketing automation systemer i Danmark.

Vi har i Danmark desuden heller ikke den samme tradition for kuponer, da det først blev tilladt i Danmark i 2012. Langt de fleste virksomheder går app-vejen i stedet for – for det gør de andre jo.

Smagførst benytter den århusianske virksomhed Kare Medias egenudviklede platform til at håndtere kundekortene for sig, men der findes også internationale spillere såsom fx PassKit.com og PassWorks.com.



Du vil på websitet opsamle permissions for både potentielle og eksisterende kunder.

Zalando.dk går den aggressive vej. I skrivende stund får du slet ikke websitet at se, før de tilbyder 100 kr. i rabat mod, at du afgiver din e-mailadresse. Der er organisatorisk tro på, at de 100 kr. i rabat tjener sig ind over tid, og at værdien overskygger den initiale rabat. De har desuden lagt et segmenteringsparameter direkte ind i selve knappen til tilmelding, så de fra første udsendelse kan tilbyde køns-specifikke produkter.

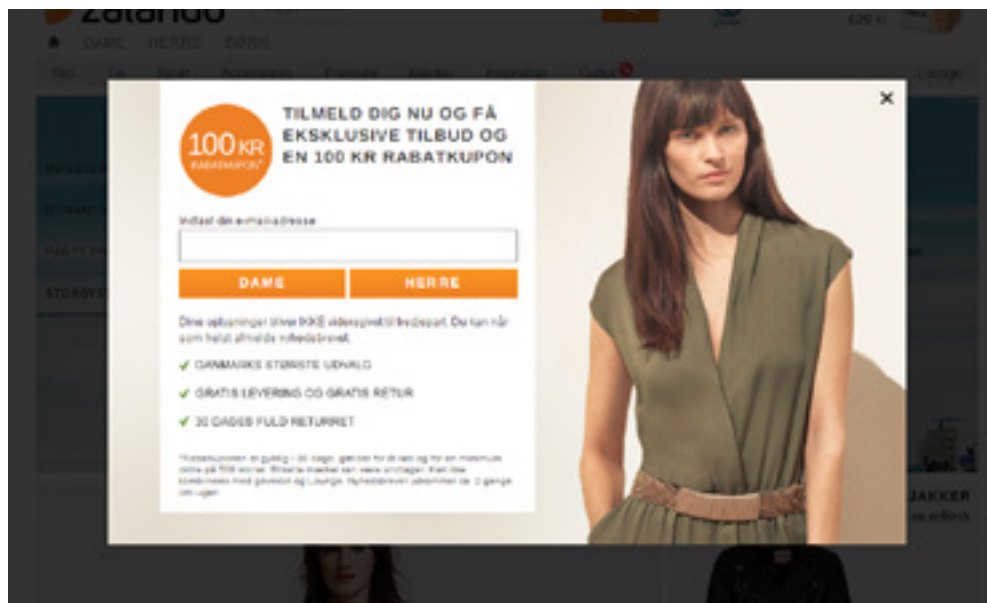
E-mail til permission-opsamling

Det kan virke selvmodsigende for mange at tale om brug af e-mail til permission-indsamling.

Zalando er hurtige til at opfordre potentielle kunder til at give sig til kende og modtage tilbud. I byttehandelen indgår 100 kr i rabat.

▼

For at have mulighed for at nå dine kunder på så mange kanaler som muligt og for eksempel opnå intim-permission til enten SMS eller app, er e-mailkanalen dog et glimrende medie.



Fitness World har fx som en fast del af deres e-mail-baserede velkomst-program en opfordring til, at man som kunde bør downloade app'en. Der findes talrige eksempler på dette fra andre virksomheder.

Facebook-siden til brug i permission-opsamling

Det er naturligvis muligt at benytte Facebook, og i særdeleshed kampagner herpå, til at opsamle e-mail-permissions. Dette kan også gøres via blivende apps på dit firmas egen side på Facebook. Med mindre du kaster nogle kroner efter medie-spend på Facebook, skal du dog ikke forvente det store udbytte heraf.

Mobil-kanalen til permission-opsamling

Det er de færreste, der har en stor base af mobil-telefonnumre, som de mangler e-mails på. Omvendt, kan både App og SMS permission bruges til at notificere kunden, hvis det fx opleves, at der ikke længere kan leveres til e-mailadressen (at den bouncer).

Især SMS kan desuden fungere fortræffeligt som supplement til at indsamle permissions. Statoil lancerede i marts 2014 deres loyalitetskoncept Statoil Extra. De til tider travle ekspedienter kunne ikke altid nå at indsamle alle oplysningerne fra kunderne på tankstationen – men de kunne lige nå at få et mobil-nummer og indtaste det i et system. Herefter blev kunderne via op til 4 SMS'er mindet om at tilmelde sig Statoil Extra via den mobile tilmeldingsformular. Mobilten fungerede altså i samspil med de andre kanaler om at få medlemmet til at sige ja tak.

Kundecenteret – kan vi ikke bare spørge dem, når de ringer?

Når kunderne ringer til dit kundecenter, kunne det være nærliggende lige at spørge dem om marketing-permission

til e-mail og mobil. Det må man desværre ikke, da det er en overtrædelse af markedsføringsloven.

Det er derimod lovligt at spørge dem om deres e-mailadresse til andre formål end marketing. Det kunne fx være til fakturering, information om kundeforholdet, kundetilfredshedsmålinger eller andre service-relaterede tiltag. Der kan være god mening og værdi i at have en digital kommunikationskanal for denne type af kommunikation, i stedet for de dyre postale forsendelser. Hvis kunden i forbindelse med besvarelse af tilfredshed eller anden interaktion kommer over på websitet, kan marketing-permission så forsøges opsamlet her.

Direct mail – permission-opsamling via post

En adressedatabase over kundernes fysiske adresser er stadig et ejet medie – selvom den desværre ikke er så kosteffektiv at udkomme til. Det er en almindelig anvendt taktik at benytte såkaldt kuvertfyld med budskabet omkring permission-opsamling, hvis du alligevel udsender postale forsendelser til dine kunder, men ikke har marketing-permission.

Permission-indsamling via betalte medier

Betalte medier er ekstremt hyppigt anvendt til at indsamle permissions. Flügger Farver startede i 2013 deres kundeklub. De lancerede den stort på tværs af både egne og franchise-butikker. En massiv TV-kampagne med klubben som *helten* og indmeldelse som det primære call-to-action fik det også til at gå hurtigt. Allerede inden udgangen af september samme år nåede de over 100.000 medlemmer i klubben.

TV-kampagnen har naturligvis været dyr – men hvis den eksempelvis alligevel skulle have været gennemført med et mere generelt brandende og knap så handlingsorienteret budskab – så kan værdien af de mange klubmedlemmer hurtigt overgå det lidt mindre fokus på branding.

Tv-reklamen gav den effekt, at efterspørgslen på klubben kom fra to veje – dvs. personalet var naturligvis instrueret i at spørge ind til medlemskab – men hvis de ikke lige huskede det, så var der en god chance for, at kunderne kendte det fra TV.

Adwords og banner-annoncering til permission-indsamling

En indsats på de brede medier above-the-line vil typisk af føde en efterspørgsel på fx Adwords. Hvis der kører TV-reklamer med Flügger farver klub, vil der også være søgnin ger på det samme. Her kan man med fordel annoncere på netop disse ord, for fx at hjælpe de mennesker, der sidder med iPad'en i skødet foran fjernsynet. Ligeledes kan det give god mening at øge sit mediepres på tværs af kanaler ved hjælp af banner-annoncering på diverse annonce-netværk inklusiv Facebook.

De mindre brede medier kan naturligvis også anvendes uafhængigt af en større medieindsats, men det kan hurtigt blive en halvpebret affære med lead-priser på langt over 15 kr. pr e-mailadresse. Hvis dit brand er bredt nok, bør du prøve et affiliate-samarbejde af.

Affiliate-samarbejder og permission-opsamling

Du vil kunne samarbejde med diverse affiliate marketing-bureauer om at opsamle permissions. Fælles for disse er, at de tilbyder en fast CPL (Cost Per Lead) og ofte til en besnærende lav pris.

Affiliate-netværkene har kontakt til en lang række af website-ejere og/eller ejere af nyhedsbrevslistes, der gerne vil profitere på deres trafik. Website-ejerne vil derfor køre de kampagner, som affiliate-bureauerne har lavet aftaler med og få deres del af kagen. Det kunne være din kampagne.

Hvis du går i gang med at benytte affiliate-netværk til at indsamle permissions, bør du (som ved alle andre permission-kampagner) registrere hvad kilden for den enkelte permission er. På den måde kan du senere afgøre, hvor god kvaliteten var på de leads, der kom ud af det.

Eftersom det reelt ikke er direkte professionelle annoncører, der kører din kampagne, men mindre website-ejere eller ejere af e-mail-databaser, så kan du opleve, at de i mindre udstrækning fortolker din kampagne anderledes, end du selv ville – end din brand-ansvarlige ville. Hvis det er virkelig vigtigt med 100 % kontrol over brand og budskab, kan du evt. selv levere alt kreativt materiale til kampagnen, ellers kan det være en dårlig idé at samle permissions op vha. affiliates.

For at få succes med brugen af affiliates er det desuden vigtigt, at dit brand er alment appellerende. Det kan være rigtig svært at få volumen på et nicheprodukt i affiliate-netværk og samtidig holde en lav pris pr lead.

Affiliate bureauer har historisk set haft et lidt blakket ry. Men min erfaring er, at de er en reel og til tider særdeles attraktiv kilde til permissions.

Direct mails og adresseløse forsendelser til permission-opsamling på nye kunder og leads

Ligesom traditionel brevpost kan være et godt medie til at opsamle øvrige permissions på eksisterende kunder, så

kan direct-mails eller adresseløse forsendelser være én af måderne af opsamle *helt nye leads* på. I dag kan det være en helt befriende følelse at få et brev i postkassen, som ikke er en regning. Som omtalt tidligere bryster Post Danmark sig af, at direct mails har en ekstremt høj åbningsrate – måske netop fordi man ikke så ofte længere modtager fysisk post. Dette kan også ses på prisen – en kampagne på direct mail løber hurtigt op, når portoen alene let koster 4 kr. pr brev. Hertil kommer naturligvis udgifter til produktion og tryk af materialet.

◀ Kilde: Post Danmark –
Brevets styrke 2014:
↪ bit.ly/omni-193

Men hvem skal man lige sende brev eller en adresseløs forsendelse til, når man kan vælge mellem alle i Danmark og portoen er så høj?

NN Markedsdata A/S og Geomatic A/S leverer (foruden utallige andre serviceydelser) i dag geo-kodede adresser, hvor adressaterne er opdelt efter såkaldte Conzoom- eller CAMEO-grupper. Fælles for disse er, at de adresser, der deler samme gruppe, har en overvejende sandsynlighed for at have fx husstandsindkomst, antal hjemmeboende børn, politisk overbevisning etc. De tilbyder også B2B udgaver af samme grupperinger, hvor man kan filtrere på fx branche og størrelse af virksomhederne. Geomatic har lykkedes med at få bygget Conzoom-klassifikationen direkte ind i Post Danmarks eget system.

◀ Læs mere om
Conzoom og Cameo
på hhv.
↪ www.conzoom.eu
og
↪ bit.ly/omni-194

Hvorfor ser vi det ikke oftere?

Hvis jeg har ret i min påstand, og permission-opsamling er så pokkers vigtigt – hvorfor ser vi det så ikke oftere som en del af de traditionelle reklamekampagner?

Glem ikke, at mediebureauerne tjener penge for hver krone, der bliver brugt til medieindkøb. Så incitamentet mangler fuldstændigt for, at mediebureauerne skulle drive deres kun-

der til at opfordre slutkunderne til at konvertere til egne medier i stedet for betalte medier. Det samme gælder reklamebureauerne – hvorfor aktivt hjælpe med at save den gren over, som man selv sidder på? Med mindre, at du selv insisterer på, at permissions-indsamling skal være et helt naturligt call-to-action i jeres massekommunikation, så sker det ikke.

I USA er det i stigende grad normalt, at massekommunikation slutter af med en opfordring til at tilmelde sig en mailingliste.

Hvor opbevarer man sine permissions?

Det mest almindelige sted at opbevare sine permissions er der, hvor de benyttes. Dvs. e-mail-permissions opbevares oftest i det værktøj, der benyttes til at udsende e-mails med. Mobil-permissions opbevares oftest som enten en integreret del af app'en eller måske sammen med e-mail-permissions, hvis dette værktøj også benyttes til at udsende SMS'er med.

Det er fint til en start, men lige så snart din permission marketing begynder at omfatte flere kanaler, kan det begynde at volde problemer. Hvis fx kunder ringer ind, og dit kundecenter skal kunne til- og afmelde kunderne på tværs af kanaler, så begynder det at blive lidt komplekst og dermed nødvendigt at samle diverse permissions ét sted med central til- og afmelding. I tilfældet med kundecenteret kan CRM-systemet være en mulighed – ellers har flere virksomheder i dag oprettet et præference-center online, hvor kunderne selv kan administrere deres tilmeldinger og eventuelt afmelde uønsket kommunikation.

PÅ DENNE SIDE KAN DU SE ALLE DE SPÆNDENDE NYHEDSBREVE EGMONT PUBLISHING TILB.

Du kan tilmelde og afmelde dig ved at sætte og fjerne hakket ved de forskellige nyhedsbreve. Udfyld også gerne kontaklinformationer. Tryk på "OPDATER" for at gemme dine oplysninger.

Email adresse: navn: efternavn:

Postnr.: By: Fødselsdag: Har du børn? ☐ Ja ☐ Nej Telefonnummer:

Når du sender din adresse her, får du ikke betyding for levering af dit magasin eller ugeblad. Kontakt: kundeservice på tlf. 33 45 75 45 (hverdage 9-15)

Modtag spændende tilbud om magasiner, aviser og underholdning.

☐ **Ja tak!** Jeg vil gerne modtage information og tilbud fra Egmont Publishing via e-mail, sms, ring og light. Læs mere her.

☐ **Ja tak!** Jeg ønsker at modtage information og tilbud om annoncer fra Egmont Publishing.



ALT for damerne giver dig de peneste tendenser inden for mode, skønhed og bolig. Nye opskrifter og inspiration, lækker hverdagsmad. Redaktionens favoritter inden for bøger, film og musik. Og så kan du grine med eller blive i redaktionen blogger om de aktuelle emner.

☐ Ja tak!	Send mig ALT for damernes nyhedsbrev.	7 gange ugentligt
☐ ALT for damernes løbeklub	Til dig, der elsker løb og en sund livsstil.	1 gang ugentligt



fit living giver dig masser af ny inspiration til en sund livsstil, træning, sund mad, sex og psykologi.

☐ Ja tak!	Send mig fit livings nyhedsbrev.	3 gange ugentligt
---	----------------------------------	-------------------



Eurowoman giver dig det nyeste fra catwalken, det bedste tøj fra de danske butikker, møder med designere og ind- og udland, artikler og skønhedstips.

☐ Ja tak!	Send mig Eurowoman nyhedsbrev.	5 gange ugentligt
☐ Smugkig	Få en smagsprøve på det nyeste Eurowoman	1 gang månedligt



Eurowoman holder dig opdateret på nyheder om stil, grooming, motor, gadgets, månedens Pinup og meget mere.

^
Egmont Publishing's
permission-center.

Modenhed for Kundegenkendelse og Permission-opsamling

Hvordan arbejder den modne virksomhed så med kundegenkendelse og opsamling af permissions? Er det ubetinget godt at have rigtig mange SMS-permissions og "mindre godt" eller "mindre fint" at have rigtig mange e-mail-permissions? Det er her lønsomhedsbegrebet kommer ind.

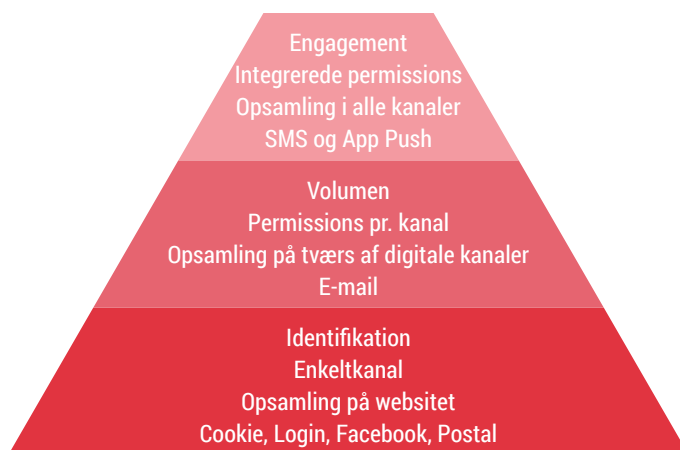
Permission-opsamlingen er kun én del af regnestykket. Der er store forskelle på, hvilke forventninger modtagerne har til kommunikation på hhv. websitet, e-mail og via SMS/app-push. En sund kommunikations- og serviceindsats indeholder en effektiv orkestrering af budskaber på tværs af kanaler. Hver kanal skal bruges på sine præmisser og til den type budskaber, som egner sig godt til netop dette medie. Det er almen praksis at sende sit nyhedsbrev via e-mail. Hvis den samme kommunikation pludselig udkommer via SMS, så kan man forvente en betydeligt ringere performance her. Omvendt så fungerer de helt korte og personlige beskeder rigtig fint pr. SMS, som har den høje åbningsrate og den fysiske aktivering af enheden. Det kan også gøres pr. e-mail – men ikke lige så effektivt.

Se kapitel 4
- Kommunikation
og service.

›

Disciplinen Kundegenkendelse og Permission-opsamling skal derfor drives i takt med kommunikationsindsatsen. Hvis I (af prioriteringsmæssige årsager) ikke har tænkt jer at gøre brug af mobil-kommunikation, så er der ingen grund til at investere massivt i at indsamle permissions hertil. Hvorfor invitere til en fest, som man ikke holder? Omvendt kan det være en fordel at påbegynde kommunikationen med en kritisk masse allerede den dag, hvor en ny kanal

tages i brug. Dit eget svar skal du selv finde – men én ting er helt sikker. Arbejdet med Kundegenkendelse og Permission-opsamling er en helt central del af at arbejde kunde-centrisk i din omnichannel marketing. Jeg har nedenfor forsøgt at opsummere de modenhedsniveauer, som jeg ser i disciplinen.



◀ Kundegenkendelse og
Permission-opsamling

Højeste modenhedsniveau

De virksomheder, der er mest modne inden for Kundegenkendelse og Permission-opsamling, arbejder systematisk med at opretholde en stor og engageret kunde- og permission-base. De opsamler flere forskellige typer af permissions – herunder SMS og mobil push. Permissions bliver opsamlet fra og integreret mellem alle kanaler, så der er så mange åbne kommunikationskanaler som muligt, til hver enkelt kunde. Kunderne bliver automatisk genkendt på tværs af fysiske og digitale kanaler.

Mellemste modenhedsniveau

De virksomheder, der har en gennemsnitlig modenhed i arbejdet med Kundegenkendelse og Permission-opsamling, har et

fokus på at opbygge volumen for deres kunde- og permission-base. Permissions bliver opsamlet på tværs af især digitale kanaler men gemmes i den kanal/silo, hvor de opsamles. Hvis der fx opsamles mobil-telefonnumre kobles disse ikke nødvendigvis med fx kundens navn, e-mail og postale adresse. Der er især fokus på at opsamle e-mail-permissions og få nye medlemmer i kundeklubben. Kunder bliver genkendt på tværs af website, e-mail og butikkens point of sale.

Laveste modenhedsniveau

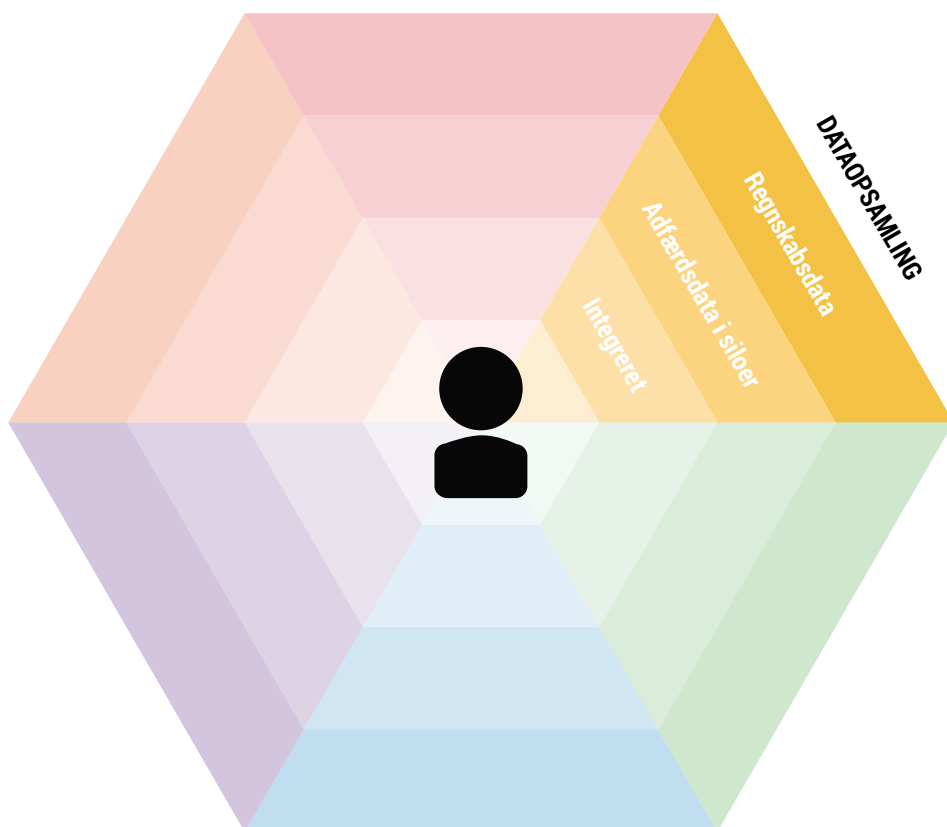
De virksomheder, der arbejder mindst modent med Kundegenkendelse og Permission-opsamling, kan genkende kunden inden for hver enkelt kanal. Oftest er det en opgave, som varetages fra websitet, hvor der krydseksponeres over for Facebook-siden eller opsamles e-mails. På websitet benyttes cookies til simple genkendelsesformål, og der findes i nogle tilfælde mulighed for at logge ind. Adresser findes på de kunder, som har angivet denne som en del af en transaktion.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på [☞ bit.ly/oc-survey](https://bit.ly/oc-survey)

KAPITEL 2

Dataopsamling

Data er din virksomheds hukommelse om hver enkelt kunde og forudsætningen for, at du kan blive mere relevant i din kommunikation og service. Kundedata skal opsamles systematisk og integreres for at give et samlet billede af hver kunde.





Da Christian skal til at betale for sine Nespresso-kapsler i butikken, stopper ekspedienten pludselig op. Hun kigger på sin skærm et øjeblik. "Den Grand Cru kaffe, du plejer at købe, er faktisk kommet i en ny variant uden koffein. Så hvis du får lyst til din yndlingskaffe sidst på aftenen, kan du faktisk godt nyde en kop uden at være bange for om du kan falde i søvn. Vil du have en smagsprøve med hjem?"

Christian er imponeret – han har aldrig set damen før, men alligevel oplever han at få personlig service baseret på sin adfærd. Han tænker tilbage på, dengang han fik maskinen af sin kone i julegave.

I pakken var der en opfordring til, at Christian skulle registrere maskinen og melde sig ind i klubben. Han ville så modtage gode råd om at benytte og vedligeholde sin maskine.

Christian registrerede sin maskine dagen efter, da han allerede havde drukket kaffe nok til, at de kapsler, der fulgte med maskinen, var brugt op. Han husker, at han brugte Nespresso-app'en på sin mobil og bestilte en startpakke for at prøve nogle forskellige varianter af. App'en gemte hans kreditkort-oplysninger, så han ikke skulle indtaste dem næste gang, han bestilte kapsler.

Din virksomheds hukommelse om kunden

Hvis du ligesom Nespresso skal formå at skabe en oplevelse hos kunderne af, at der faktisk er en dialog i gang, så er du nødt til at opsamle data. Data bliver en slags hukommelse for din virksomhed – *"hvad talte vi om tidligere?"*

Hvis du tager omnichannel alvorligt, skal kunden have en sømløs oplevelse, selvom han skifter kanal undervejs i interaktionen med din virksomhed. Han skal have oplevelsen af, at informationer afgivet på den ene kanal ikke behøver at blive gentaget på den anden og at kommunikationen virker ekstra relevant. Derfor bliver integration af data mellem kanalerne nødvendig. At interagere med en virksomhed uden dataintegration, er som at tale med en person, der har fået det hvide snit. Den ene hjernehalvdel hænger ikke sammen med den anden.

Som en del af at integrere data skal du koble dine data fra hver enkelt kanal til dine kundeindivider – afhængig af din branche er dette i større eller mindre grad tilfældet allerede. Hastighed bliver hurtigt et væsentligt parameter i denne integration. Hvis jeg ringer ind til kundecenteret hos You-See, så er det en stor hjælp, hvis medarbejderen ved, at jeg lige har browsset siderne på websitet omkring opsigelse af abonnementet og lige udtalt mig negativt om dem på Facebook. Så skal der tales ekstra pænt og måske ydes lidt ekstra for at få mig omvendt. Den information er ikke meget værd dagen efter, når jeg faktisk har opsagt mit abonnement (i praksis angav jeg i telefonmenuen, at jeg gerne ville opsiges mit abonnement – med det resultat, at jeg fik lov at vente 31 minutter i køen...).

Som jeg kommer ind på i dette kapitel, så er der mange forskellige typer af data, du kan opsamle og integrere. Nogle af dataene er dine kunder helt bevidst om, at de afgiver – andre opsamles mere diskret gennem interaktion på især digitale kanaler. Dette har indflydelse på, hvor åbenlyst du senere kan benytte disse data i din kommunikation. Det er ikke hensigten, at kunden skal føle sig overvåget – snarere venligt vejledt af en opmærksom vært, der diskret opfanger signaler og hentydninger.

I dette kapitel kommer jeg ind på følgende:

- Hvad kundedata er
- Hvorfor du bør opsamle kundedata
- Hvordan data kan klassificeres
- Hvordan du opsamler data lettest, og hvem du kan bruge som inspiration
- Hvordan du opbevarer og integrerer data
- Hvilke juridiske aspekter du bør overveje omkring opsamling af data?

Og til slut en opsummering af, hvordan de forskellige modenhedsniveauer for dataopsamling klassificeres.

Hvad er kundedata?

Inden for direct marketing og dermed også omni-channel-marketing er data primært interessant, når det kan kobles til konkrete kundeindivider. Anonyme kundetilfredshedsmålinger eller spørgeskema-data er derfor i denne sammenhæng irrelevante. Disse kan fint bruges til at udvikle og tilpasse den generelle service og kommunikation samt til at støtte udviklingen af et generelt initiativ eller produkt. Men i

Læs mere om Big Data
i Kapitel 3.



forhold til at skræddersy et individuelt budskab til en individuel kunde på det rigtige tidspunkt er det ikke noget værd.

Little Data

Little Data er betegnelsen for de data, som den enkelte kunde skaber gennem sin interaktion. Disse data afgives ofte med det formål at opnå en eller anden forandring i sit liv – hvad enten det er at afgive sine data til Spiir.dk for at kunne analysere bedre på privatøkonomien, eller at tracke hver eneste løbetur med Endomondo for at holde styr på kilometerne. Begrebet er opstået som et modsvar på al hypen om Big Data. Mikkil Holm Sørensen og Simon Bentholm beskriver i deres bog "Data – virksomhedens nye grundstof" Little Data på denne måde:

"Little data er en udnyttelse af alle sensorerne i vores privatlivs teknologier. Hvor 'big data' er en 'oppefra'-strategi er little data en 'nedefra'-tendens."

Little data kommer fra alle tænkelige datakilder – mobile enheder, kundeprofiler, spørgeskemaer, tidligere køb, GPS'er mm. Selvom det er mindre åbenlyst for kunden, opsamles også klik og sidevisninger på websitet og i nyhedsbrevet samt øvrig digital adfærd.

Mængden af data for hver enkelt kunde vokser drastisk efterhånden, som det bliver mere og mere almindeligt med elektroniske enheder, der måler alverdens ting lige fra løbeturen, som Endomondo gør det, til fx hvor varmt der er i dit hjem, som er tilfældet for Googles Nest-termostat. Der findes også de lidt mere eksotiske udgaver som fx Babolat tennisketcheren, der kan måle, hvor hårdt du server, eller hvor mange procent af dine slag der er med topspin.

Analogien til kundens little data er en sagsmappe, hvor du

kan genfinde al relevant information omkring en konkret kunde/sag – men i dette tilfælde ikke et simpelt kartotekskort, der blot indeholder stamdata. Nu indeholder det alle rådata fra hver eneste interaktion eller måling, som din virksomhed nogensinde har haft med denne kunde. Der er derfor en væsentlig forskel fra den klassiske kundeprofil-side fra dit CRM-system, hvor der primært holdes styr på stamdata, angivne interesser og dernæst eventuel deltagelse i diverse arrangementer og events, til den rige samling af little data på hver enkelt kunde.

Little Data kan anvendes 1:1 i kommunikationen med kundeindividet. Som denne bogs titel angiver, så kan kommunikationen omkring disse data, eller baseret herpå, give kunden en oplevelse af at være i centrum og dermed være relationsopbyggende og fordre et profitabelt kundeforhold.

Hvis du kigger på mængden af data, som kan opsamles på hvert enkelt individ over tid, kan denne alene godt nå en betragtelig størrelse. I princippet bør al data gemmes for at sikre muligheden for nu eller i fremtiden at kunne analysere dem og finde sammenhængen mellem tidligere og forventet fremtidig adfærd. Dette har den umiddelbare effekt, at "kartotekskortet" for den enkelte kunde hurtigt bliver ganske uoverskueligt. Det har også nogle juridiske implikationer, der skal tages højde for. Se afsnittet om persondataloven nedenfor.

◀ Læs desuden denne artikel fra Harvard Business Review:
bit.ly/omni-205

Hvorfor opsamle data?

Hvis vi for en kort tid glemmer snakken om Big Data og de fantastiske indsigter, som man kan skabe ud fra den vældige aggregerede sum af data fra samtlige datakilder - hvad

Ekspllosionen i antallet af enheder

Dataopsamling er flyttet ind i vores helt almindelige hverdagsobjekter, som i stigende grad er forbundet til internettet. Det startede med den gammeldags bog, som nu er blevet til en Kindle, der både kan indeholde alverdens bøger, og som opsamler data om din læseadfærd. Nike Fuelband og FitBit er et par eksempler fra Fitness-industrien og måler, hvor meget du bevæger dig hver eneste dag.

Mindre kendt er konceptet Babolat Play, som er for tennis, hvad Nike Plus er for løb. Babolat har udviklet en tennisketsjer, som samler data op om dit spil. Hvor mange forhånde og baghånde laver du? Hvor god er du til at ramme bolden med ketsjerens sweatspot? Hvor mange af dine førsteserver får du igennem osv. Der er selvfølgelig en tilhørende app, der summerer det op og benchmarker dig med dine venner og modstandere. Når du mødes med din træner næste gang, har I en mulighed for at se, hvordan det er gået siden sidste træning.

↪ www.babolatplay.com

Google købte i starten af 2014 firmaet Nest, der har bygget en intelligent termostad, der selvfølgelig også er på internettet. Termostaten kan derfor tilgås fra både Nests website og naturligvis en app. Er du nogensinde kørt fra sommerhuset og kommet i tvivl, om du huskede at slukke for varmen? Udover termometer og måler til luftfugtighed er Nest udstyret med lys og bevægelsessensor. Nest ved med andre ord, om det er dag eller nat, og om du er hjemme eller ej. På baggrund af dine input og data fra sensorerne lærer Nest, hvordan du gerne vil have temperaturen og sørger for, at det er tilfældet, når du er hjemme.

↪ bit.ly/omni-210





Og det stopper selvfølgelig ikke her. Inden for hjælpemiddelindustrien har BAM Labs udviklet en madras, der kan overvåge patienter på lang afstand. Den kan måle vægt og bevægelser, hjerte- og vejrtrækningsrytmer og meget andet. Det giver nogle helt nye perspektiver for pleje og behandling af især ældre mennesker.
 ↻ bit.ly/omni-215

Det er en tendens, der kun fortsætter. Analysevirksomheden Gartner forudsiger, at der ved udgangen af 2015 vil være 5 mia. enheder på internettet. Dette tal vil vokse til ca. 25 mia. i år 2020. I betragtning af at vi er ca. 6 mia mennesker på jorden, og ikke alle har hverken strøm eller internetforbindelse, er dette et imponerende tal.

↻ bit.ly/omni-220



Hvor mange enheder, der kan gå på nettet, har din familie?

er data så umiddelbart værd i den enkelte kunderelation?

Det er selvfølgelig klart, at vi er nødt til at bruge data, for at det giver nogen som helst værdi. Rigtig meget af det data, som vi opsamler, behøver ikke gennemgå den store behandling eller processering, før det kan skabe værdi i anvendelsen. Tag eksemplet fra før, hvor jeg besøgte siderne på YouSee omkring opsigelse af abonnementet. Det kræver ikke nogen Sherlock Holmes at regne ud, at jeg ikke er den mest tilfredse kunde i basen. Det modsatte eksempel er også tilfældet – hvis jeg har browsset samtlige nuancer af gul på

Flügger og farveprøver

Flügger farver har siden de begyndte at tilbyde salg af maling online haft en farveprøve i sortimentet. Det vil sige, at det er muligt for kunden at bestille en prøve på tre farver for kun 29,-. Det kan være utroligt svært at beslutte sig for den specifikke nuance, hvis man ikke blot vil male kridhvidt, men bevæger sig lidt rundt i paletten.

Farveprøven er derfor et konkret eksempel på, hvordan kunden kan prøve en vare derhjemme og derefter beslutte sig i ro og mag. Alt for ofte ender en beslutning dog med, at der ikke bliver truffet nogen beslutning. Derfor indførte Flügger reminder-e-mailen på baggrund af købet af farveprøven.

Et par dage efter modtagelsen af farveprøven modtager kunden nu tips og gode råd til, hvordan man bedst kan bruge farveprøven i sin beslutningsproces. Og efter ca. en uge kommer så opfølgningen, hvor Flügger opfordrer til enten at købe den rigtige maling eller bestille endnu en farveprøve. Fed service for kunden – men ikke mindst ekstremt effektivt for Flügger.

Se eksempler på disse farveprøve-mails på modsatte side.

Flügger

500 ml Flügger Farve i en liter 1000 ml Flügger Farve i en liter 2000 ml Flügger Farve i en liter

Sådan bruger du farveprøverne

Kære Berit

Tak for interesse af farveprøverne på Flügger.dk

Flere ting spiller ind, når du vælger, om du kan lide en bestemt farve – såsom når du vælger farve på et væg eller på et møbel. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.

Vælg det rigtige underlag

- Glat du vælger farve til et væg, så skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.
- Glat du vælger farve til et væg, så skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.

Brug tid på at vurdere farven

- Tag dig god tid til at vurdere farven. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.
- Tag dig god tid til at vurdere farven. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.

Vær opmærksom på farveprøvens glans

- Farveprøven på Flügger.dk er en mat udgave af farven.
- Farveprøven på Flügger.dk er en mat udgave af farven.

På rygte - butikken eller på Flügger.dk

du er velkommen til at komme ind på Flügger.dk, hvor du kan se alle farverne og vælge den farve, du vil have. Du kan også se alle farverne og vælge den farve, du vil have.

Kig forbi Odense C / Benediktsgade
Venlig hilsen, Jytte Melby

Ring på 66 14 11 00 eller 66 14 11 01
Kontakt@fluegger.dk Lær mere på Flügger.dk

Flügger
6. januar 2014
Kontakt: Kasper Melby
Kontakt: Kasper Melby

facebook

Flügger

500 ml Flügger Farve i en liter 1000 ml Flügger Farve i en liter 2000 ml Flügger Farve i en liter

Har du fundet din favorit?

Kære Hanne

Vi håber, at du er glad for de Flügger farveprøver, du har fundet på Flügger.dk

Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.

Dine farveprøver

Nu gælder det valg af maling

Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum. Når du vælger farve på et væg eller på et møbel, skal du tænke på, hvordan farven vil se ud i dit rum.

Flügger 5

En god afsluttende maling, der giver et flot, mat resultat. Den er ideel til alle typer af væg og møbel.

Flügger 10

Flügger 10 er en god maling til alle typer af væg og møbel. Den er ideel til alle typer af væg og møbel.

Decca 5

Decca 5 er en god maling til alle typer af væg og møbel. Den er ideel til alle typer af væg og møbel.

Flügger farve klub

Kig forbi Odense C / Benediktsgade
Venlig hilsen, Jytte Melby

Ring på 66 14 11 00 eller 66 14 11 01
Kontakt@fluegger.dk Lær mere på Flügger.dk

Flügger
6. januar 2014
Kontakt: Kasper Melby
Kontakt: Kasper Melby

facebook

Flüggers website og købt en farveprøve på tre af disse – giver det så værdi at følge op? Selvfølgelig gør det det.

Værdien af brug af data i inbound og outbound kommunikation

Erfaringsmæssigt er værdien af at benytte data størst i outbound kommunikation – det vil sige når I som virksomhed henvender jer til kunden på eget initiativ.

I den modsatte situation hvor kunden opsøger dit website eller butik for at finde mere information omkring et givet produkt – fx en konkret film på NFBio.dk – så er det naturligvis en behagelig hjælp til kunden, at den film, som han tidligere har kigget på, ligger øverst i sorteringen. Men hvor stor effekt har det på slutmålet? Altså om kunden ender med at købe billetter til filmen? Der er naturligvis en effekt, men der skal ret stor volumen (eller tid) til, for at pengene brugt på analyse, personalisering og målopfølgning er tjent hjem igen.

Tager du den samme logik og benytter denne i outbound kommunikation – fx en e-mail, der afsendes automatisk et par timer efter interaktionen – så er der pludselig tale om en helt anden effekt. Her havde kunden måske sluppet tanken om at gå i biografen. Men når Nordisk Film Biografer henvender sig med et budskab, som er direkte i tråd med det, som kunden gennem sin interaktion har indikeret er interessant, så er effekten af personaliseringen pludselig væsentlig større.

- Inbound – beskeden/langsigtet effekt af brugen af data
- Outbound – signifikant og umiddelbar effekt af brugen af data

I forhold til en såkaldt livscyklus for data er Inbound medier som fx websitet derfor bedst egnet til at opsamle data, som

derefter kan benyttes i Outbound kilder. Denne taktik er især anvendelig, hvis dit produkt/din ydelse ikke købes særligt frekvent. Vi kan tage eksemplet fra Flügger igen. Jeg køber ikke maling hver dag – men når jeg gør, så er det typisk ret store beløb, det drejer sig om. Det er derfor super relevant for Flügger at vide, hvornår jeg er i markedet for dette. Her er min adfærd på Flüggers website en vigtig indikation. Hvis jeg som individ har været fraværende på Flüggers website igennem lang tid for derefter pludselig at browse alle sider omkring farvevalg og træbeskyttelse, så er det på tide, at Flügger henvender sig med den rigtige kommunikation og service og sikrer, at mit budget ikke ryger til enten Sadolin eller Dyrups.

Regnestykket

Et vigtigt spørgsmål er, i hvilken grad opsamling af data bør prioriteres i forhold til fx opsamling af permissions. Jeg oplever, at fokus på dataopsamling er langt mindre hyppigt end fokus på indsamling af permissions – og hvis man regner lidt efter, så er dette ikke nødvendigvis den rigtige prioritering.

Effekten på konverteringsraten, når man bruger kundedata i sin outbound kommunikation, varierer naturligvis. Data kan bruges til at personalisere budskabet og/eller til at time det rigtigt. Som jeg senere kommer ind på, så er effekten klart størst, hvis data anvendes til at time et budskab.

For køb, der følger fødselsdage eller andre årligt tilbagevendende begivenheder, har jeg set eksempler på diskrete reminders, der virker helt op til 350% bedre end et almindeligt nyhedsbrev. Dvs. hvis vi har data på, hvornår hver enkelt kunde tidligere har købt, så er det i dette tilfælde væsentligt mere værd end blot at have flere permissions at sende ud til.

Et eksempel på et simpelt regnestykke, der viser, at værdien af data let kan være lige så stor som værdien af flere permissions.

Kunde-/permissionbase	100.000
Andel uden data	65.000
Andel med data	35.000
Konverteringsrate - normal	2%
Konverteringsrate - databeriget	4%
Gennemsnitlig ordrestørrelse	400
Performance baseline	800.000
Performance m. data	1.080.000
Performance difference	280.000
Margin	70%
Værdi af brugen af data	196.000

I det fiktive regnestykke nedenfor har jeg eksemplificeret, hvordan værdien af data fx kan udregnes for en given kommunikationsindsats. En fordobling af effekten (konverteringsrate på 4% i stedet for 2%) er bestemt inden for rækkevidde, hvis vi formår at anvende data korrekt til fx personliggørelse af indholdet og timing af budskabet. Fordi vi har detaljerede data på 35 % af målgruppen (Andel med data) skaber indsatsen 280.000 mere i omsætning (Performance difference), end den ellers ville have gjort (Performance baseline).

Det virkelig interessante ved dette eksempel er, at gevinsten ved at have indsamlet data for endnu et kundeemne er lige så stor, som gevinsten ved at have endnu et emne i basen. Samtidig vil de eksponerede kunder opleve, at bud-

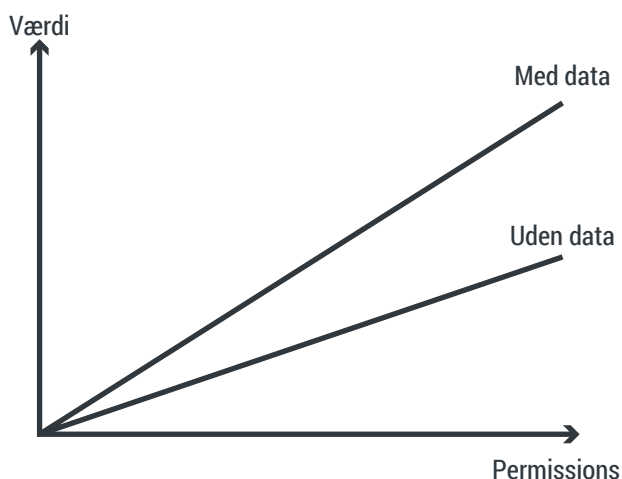
skabet er bedre i tråd med deres situation, og det vil dermed have en bedre effekt på tilfredsheden – eller i det mindste føles mindre anmassende. I dette tilfælde er der derfor umiddelbart god ræson i at prioritere dataopsamling i stedet for indsamlingen af flere permissions. Herfra ville anbefalingen nok være at gøre begge dele.

Data indsamles på egne medier

Fordi data typisk indsamles på egne medier, er det ofte billigere at indsamle data end at indsamle flere permissions. Derfor bør dataopsamling tænkes ind som en helt grundlæggende del af al kommunikation og interaktion med kunderne. Se afsnittet omkring modenhed sidst i dette kapitel.

Permissions er kvantitet - data er kvalitet

Man kan anskueliggøre værdien af data på grafen neden for. En stor permission-base har naturligvis en værdi i og med, at du kan henvende dig til basen på eget initiativ. Men værdien af data er lige så stor som ekstra permissions. Typisk er det dog ikke uden omkostninger at udnytte data til at forbedre sin kommunikation – der skal produceres og opsættes dynamisk indhold samt eventuelle regelflows for



- ◀ Værdien af data kan let være lige så stor, som værdien af permissions.

automatiseret kommunikation. Derfor giver det størst relativ værdi at prioritere dataopsamling, når permission-basen har opnået en vis størrelse.

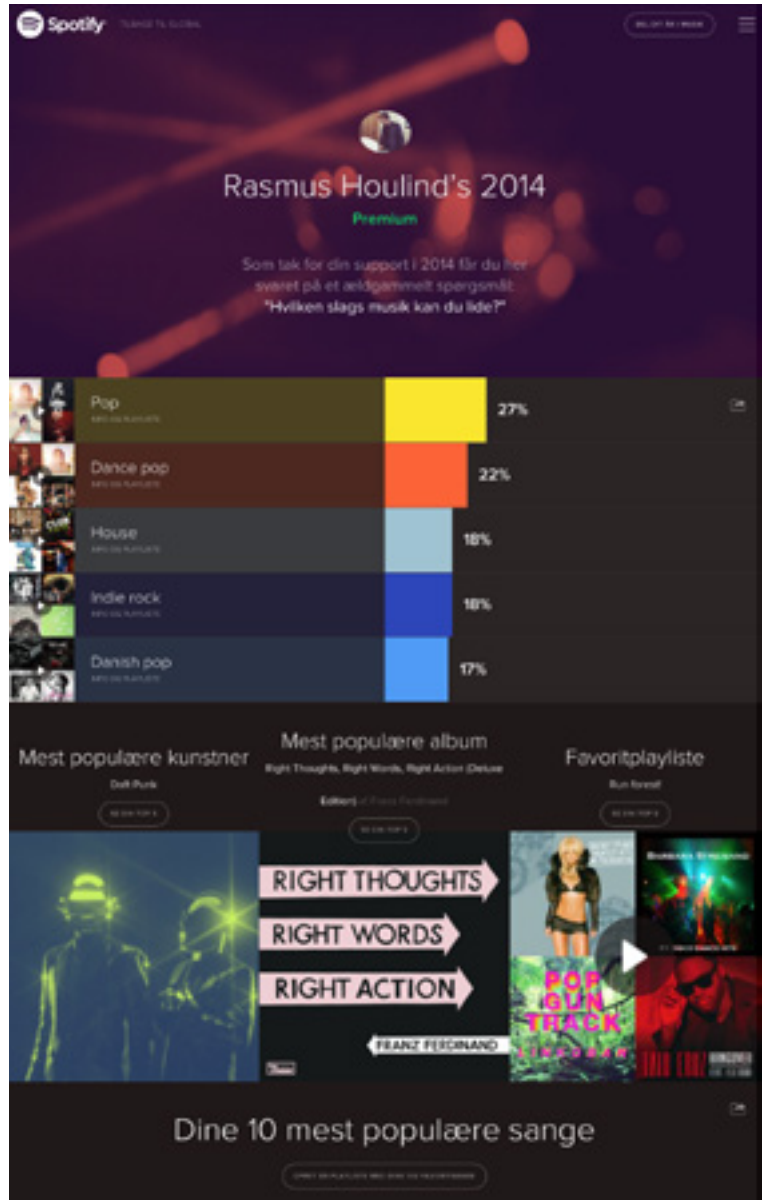
Data som pakketeret service til kunderne

– quantified self

Data har ikke kun værdi som segmenteringsparametre i kommunikationen. Der er utallige eksempler på, hvordan virksomheder har bygget hele services op omkring kundernes data. Data opsamles, aggregeres og udstilles over for kunden, fordi det er data, som kunden går op i. Dette er et eksempel på megatrenden "Quantified Self". Quantified self er et udtryk for en bevægelse, hvor forbrugerne i stigende grad er interesserede i at monitorere og kvantificere dagligdags adfærd for på denne måde at have bedre kontrol over fx træningsrutiner, fysisk form og ikke mindst vægt. Derfor monitoreres eksempelvis søvn, fysisk aktivitet og kaloriereindtag. Virksomheder, som arbejder med dette, laver fx deres forretning på at sælge sensorer (wearable computing) og/eller software og derefter levere data tilbage til kunden med grafer, statistikker og benchmarks til sociale kontakter etc.

Eksempler herpå er virksomheder som fx Garmin, Suunto, Fitbit, Endomondo og mange andre. Der er også eksempler på, hvordan virksomheder, som leverer en klassisk ydelse, laver en dataoverbygning på deres eksisterende ydelse, som skaber værdi for kunderne.

Den danske Fitness-kæde Fitness World udsender hver måned en status til deres aktive medlemmer pr. e-mail. Denne e-mail giver en samlet status over træningspas i det forgangne år og i særdeleshed de seneste 4 uger. Medlemmet bliver benchmarket op mod andre medlemmer i samme aldersgruppe. Tjenesten er tænkt som en service



Fitness World: Et eksempel på en status-e-mail fra Fitness World.

Hvor meget har jeg trænet? Og hvilken type træning?

Spotify: Spotify afslører min poppede musiksmag i deres opsamling på min brug af tjenesten i 2014.

Endomondo.com

Endomondo er en dansk virksomhed stiftet i 2007. De har over 20 mio brugere af deres app og tracker over 250.000 fitness sessions hver eneste dag. Virksomheden har fået tilført venture-kapital af et par omgang, men melder i dag, at de kører med overskud.

Produktet adskiller sig markant fra leverandører af GPS-ure såsom Garmin og Suunto, da det i al sin enkelthed er en app, der kan installeres på en smartphone og derefter udnytter GPS-funktionen, audio-feedback og sociale netværk til at give brugerne en oplevelse af at kunne måle deres performance på løbe- eller cykelturen, få løbende feedback på dette og dele og konkurrere med venner og kolleger. For mange udgør dette forskellen på, om de får taget sig sammen til at tage den ekstra løbetur, der måske netop skal til, for at de ser godt ud i badetøjet næste badeferie.

Der findes en gratis version og forskellige betalte udgaver, som indeholder mere avancerede funktioner såsom avanceret pulsmåling, statistikmuligheder, benchmarking af personlige rekorder overfor venner mm.

I skrivende stund er Endomondo netop blevet opkøbt af den amerikanske sports-tøjsproducent Under Armour for et "stort trecifret millionbeløb". Beløbet har sandsynligvis været så højt, fordi Endomondo har lykkedes med at få så mange brugere og så meget data om deres adfærd.

↪ bit.ly/omni-225 – ↪ bit.ly/omni-230 – ↪ bit.ly/omni-232

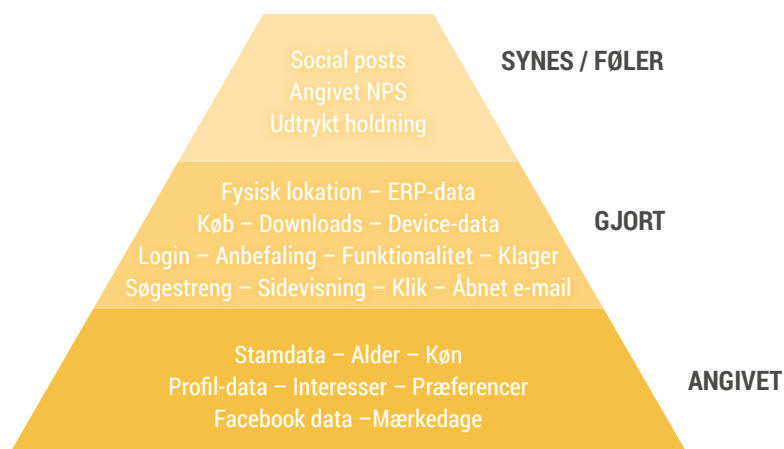


og en motivator for at dukke op i centeret mere regelmæssigt og dermed ikke opsige sit abonnement.

Hvor tæt på kunden er kundedata?

Ligesom permissions kan karakteriseres som værende tæt på eller langt fra kunden, så kan du betragte kundedata på samme måde. Kundedata kan opdeles efter følgende tre-deling:

1. Data på noget, som kunden har angivet
2. Data på noget, som kunden har gjort
3. Data på hvad kunden synes eller føler



De tre nærhedsgrader af data kan summeres op i ovenstående figur. De data, der vil opleves mest intime for kunden, er naturligvis, hvad han/hun føler eller synes. Data, som kunden har angivet, er både usikre og kan desuden hurtigt blive forældede.

Data, som kunden har angivet

Angivne data er data, som kunden selv har oplyst eller indtastet fx i formularer på hjemmesiden, i spørgeskemaer el-

ler oplyst over telefonen. Ved afgivelse af permission, indmeldelse i kundeklub eller indgåelsen af et kundeforhold, er det normalt i stigende grad at opsamle data som fx navn, adresse, præferencer, interesser, køn mm. Hvis du får tilladelse til at oprette forbindelse til fx kundens Facebook-profil, er denne typisk en ren guldmine i angivne oplysninger, som du kan få adgang til på én gang. Her taler vi ikke kun stamdata, men sider der "likes", yndlingsfilm og -bøger, interesser, civilstand, fødselsdag, bryllupsdag, venner etc.



- › På Interflora.dk benytter de fx denne teknik. Prøv engang at oprette en profil dér med dit Facebook login – så slipper du for at skulle udfylde det meste. Interflora ved i praksis en del om de kunder, der connecter på denne måde.

Verdensmesteren i at få brugere til at angive data om sig selv må uden tvivl være LinkedIn. Lidt senere skal vi se nærmere på, hvad de gør for at få kunderne til det.

Angivne data har dog den ulempe, at der ofte er ret langt fra, hvad folk *siger de gør*, til hvad de rent *faktisk gør*. Der kan fx være ret stor forskel på, hvor ofte folk siger, at de giver blomster, og hvor ofte de rent faktisk gør det. Der kan også være forskel på, hvor sundt de siger, de køber ind, og hvor ofte de rent faktisk falder i den usunde gryde, når de står småsultne i butikken med et rødglødende dankort og et utålmodigt barn.

Dertil kommer, at angivne data ofte indeholder fejl eller er meget lidt ensartede. Hvad enten det er dine egne medarbejdere, der indtaster direkte i CRM, eller det er kunderne selv, der fx skriver deres titel, så kan der hurtigt opstå så mange varianter eller forskellige måder at skrive fx "Marketing Manager" på, at det er svært at bruge til noget på et aggregeret niveau. I store virksomheder, som fx McAfee

kan dette blive en begrænsning for, hvordan man fx arbejder med modning af leads fra websitet. De er så nødt til at udvikle diverse redskaber til at normalisere og vaske data.

Data på noget, som kunden har gjort

Reel adfærd siger typisk mere om vores intentioner, end vi selv er klar over. Dette gælder også, når du forsøger at forudsige, hvad der bliver det næste trin i en kundes livscyklus. Derfor er det naturligvis interessant at se på hvilken adfærd, du kan spore på dine kunder.

E-mail, klik og køb

Kilderne til opsamling af denne adfærd er mange. Den helt klassiske adfærd at måle på, er naturligvis køb eller transaktioner, om du vil. Herefter er der adfærdsdata på e-mail-kanalen. De fleste e-mail-programmer stiller i dag data til rådighed for, hvilke modtagere der har hhv. åbnet mails og klikket på links. Dette er data, som de fleste online virksomheder ligger inde med. Blandt detail-virksomheder i den fysiske verden har opfattelsen typisk været den, at de er nødt til give noget igen, for at kunden vil identificere sig, og for at butikken dermed kan knytte transaktionen til den enkelte kunde. På denne baggrund er kundeklubben, som vi kender den i dag, opstået. Det har mange dog glemt og tror, at klubkortet alene sammen med en beskeden rabatsats giver øget kundeloyalitet.

Kampagne-data

Data om hvilken Adwords- eller bannerkampagne, en given bruger har reageret og klikket på, sendes typisk med til websitet. Inden for traditionel konverteringsoptimering er det almindeligt kendt, at den efterfølgende interaktion med brugeren gerne skal bevare det initiale udtryk for kundens intention. Rent praktisk gentages kampagnebudskabet og eller rabatten ofte, så kunden ikke kan komme i tvivl om,

hvorvidt tilbuddet stadig gælder. Denne information bliver dog næsten altid glemt, så snart kunden lukker browseren. Dette er værdifulde kundedata, som du bør opsamle til senere brug.

Adfærdsdata fra websitet

I stadig større grad kan man i dag opleve, at især amerikanske websites begynder at sende mails til kunder, der har efterladt varer i kurven. Det er ikke så dumt, for ofte har shoppere flere browservinduer åbne med hver deres butik og forsøger at lægge den samme vare i kurven for at danne sig et reelt overblik over prisen, når levering, skatter og afgifter er lagt oveni. Hvis købet ikke lige bliver til noget, kan det let være den butik, der har sendt reminderen og gemt kurven, der løber med ordren.

Du kan selv opleve det, hvis du opretter en profil (husk at sige ja til nyhedsbreve) på danske Interfloras website og herefter lader nogle varer ligge i kurven. BR legetøj har en lignende funktion, som du også selv kan opleve. Disse er eksempler på, hvordan webadfærd bliver opsamlet som data og herefter benyttet på en anden kanal.

Der er mange måder at lave koblingen på – hvis jeg fx ikke lige er logget ind på websitet (måske fordi jeg har klikket på linket i en e-mail på min mobil?), så kan cookies benyttes til at få identificeret mig. Dvs. hvis jeg blot én gang har åbnet en e-mail fra din virksomhed på den gældende enhed, så kan du med god sandsynlighed regne med, at fremtidig adfærd fra denne enhed kan kobles til mig.

Jeg har tidligere nævnt eksemplet, hvor jeg som kunde ringer til et kundecenter hos et teleselskab, og de ikke ved, at jeg lige har browsed siderne omkring opsigelse af abonnement på deres website. Det ville ellers være nyttigt viden, når de

< CODAN

har mig i røret. Codan har faktisk løst dette problem og ved nu, når kunderne ringer, hvad de har kigget på. Ved intelligent anvendelse af multiple telefonnumre for samtidige brugere på websitet, kan de på baggrund af et opkald fra websitet se, hvilke sider kunden tidligere har været inde på og dermed også, hvilken side han/hun ringer fra. Dette kan naturligvis bruges i dialogen med den enkelte kunde. Dialogen kan dermed gøres både bedre og formentlig også hurtigere. Men det kan også bruges til at optimere hjemmesiden ud fra. Hvilke sider resulterer oftest i opkald? Hvornår i beslutningsprocessen er der brug for at tale med et ægte menneske?

Dette er alle eksempler på intelligent anvendelse af data fra websitet, der er opsamlet på individniveau og bliver brugt på en anden kanal. Andre eksempler kunne være besøg på bestemte sider, download af brochurer, whitepapers, ebooks, gennemførsel af surveys/quizzes, anmeldelse af produkter, opskrivning til trials, demoer, nyhedsbreve etc. Der er også de data, som din tilstedeværelse alene sladrer om – flere tracking-systemer gemmer fx, hvilken IP du kommer fra og dermed, hvor i verden du med al sandsynlighed befinder dig. De avancerede systemer kobler IP op til virksomhedsdatabaser og kan på den måde afgøre, hvilken virksomhed du kommer fra. Dette er ekstremt anvendeligt inden for fx B2B salg.

Alt i alt kan adfærd give os et hint om, i hvilken retning en (potentiel) kunde er på vej.

Alt for ofte bliver data dog *ikke* samlet op på websitet. Husk, at Google Analytics ikke stiller individdata til rådighed – Google Analytics viser kun data på aggregeret statistisk niveau. Dette kan i sig selv være uhyre nyttigt at analysere på, men i en 1:1 dialog med en kunde, kan det hverken bruges til at trigge eller personalisere indholdet.

Det behøver ikke være svært at opsamle data på individ-niveau, så det er overraskende, at ikke flere gør det. Adskillige CMS-leverandører (fx danske Sitecore) gør det i dag muligt at opsamle webadfærd på individ-niveau. Hertil kommer diverse plugins, som ofte anvender et simpelt script og derefter begynder at samle data op. I skrivende stund er fx Innometrics et godt bud på dette. Eksemplet fra Codan benytter danske BellMetrics.com til deres case. Én af de største udfordringer er nok integrationen af disse data fra den ene kanal til den anden. Det kommer vi ind på senere i dette kapitel.

Data fra kundecenter og chat

Større virksomheder har typisk et kundecenter, som gør det muligt for kunden at ringe ind. Data om sådan et opkald registreres typisk i en eller anden form for CRM-system – evt. med information om, hvad samtalen drejede sig om, og hvad udfaldet blev. Hvis virksomheden har en telefonmenu klassificeres opkaldet eventuelt automatisk i forhold til denne struktur. Opkaldet kan i mange tilfælde kobles op på kundens telefonnummer (med 'Vis nummer') og dermed knyttes til kundens profil – ellers bør servicemedarbejderen spørge og få data registreret korrekt.

Hele pointen med, at kunden ringer ind, er naturligvis, at han/hun kan få betjening og forhåbentlig svar på hans forespørgsel med det samme. I et lidt længere tidsperspektiv er det dog interessant at samle disse data op og indbygge dem i sine datamodeller. Hvilke kunder har ringet? I hvilken anledning? Var de mere eller mindre tilfredse efter opkaldet? I visse tilfælde optages opkaldet som lydfil og bliver dermed en del af virksomhedens ustrukturerede data.

Læs mere om strukturerede og ustrukturerede data i afsnittet om Big Data i kapitel 3. ➤

På samme måde er chat interessant. Chat data ligger heller ikke lige så struktureret som eksempelvis købsdata. Det er

dog på tekstform, så på aggregeret niveau og med de rette teknikker kan det godt benyttes til at finde sammenhænge og korrelationer.

Data fra enheder

Jeg har tidligere kort været inde på dette. Eksplosionen i antallet af enheder gør, at der til stadighed kommer flere potentielle datakilder til. Nike tilbyder, at man med Fuelband og Nike+ opsamler særdeles rige data om sin adfærd og deler dem med sig selv og andre – ikke mindst Nike. Gæt, om Nike ved, hvornår du bør købe et par nye løbesko?

Mere åbenlyst er det, at fx teleoperatørerne ved ekstremt meget om os. Teleselskaberne kan fx med meget stor præcision afgøre, hvor i verden en specifik kunde befinder sig, hvad de har installeret på telefonen, og hvilke app's der er åbne. Hertil kommer naturligvis alle de data, som de er nødt til at registrere for at kunne sende dig en udspecificeret regning. Hvem du ringer til, hvem du skriver (sms) til, hvem der ikke tager telefonen, når du ringer etc. Det er lovgivning mere end muligheder, der afgør, hvad der bliver brugt til at skabe indsigt ud fra.

Verdensmestrene i at opsamle data ud fra kundeadfærd må uden tvivl være Google. Hvis vi skal anlægge et lidt mere traditionelt detail-perspektiv, så er Amazon klart værd at skele til for så vidt angår online. Et af mine favoriteksempler inden for detail er desuden Sainsbury's. Vi skal se nærmere på disse eksempler lidt senere.

Data om, hvad kunden føler

Data for både adfærd og tilkendegivne interesser kan selvfølgelig være misvisende. Det, som kommer tættest på, er, hvad kunden føler eller synes. Hvis da bare vi kunne måle på det? Den er straks sværere. Du får nok ikke lov at skyde

en chip i nakken på selv dine mest loyale kunder. Så hvilke muligheder har du så tilbage?

Spørgeskemaet

Du kan naturligvis spørge dine kunder, hvad de synes. Det ses oftere og oftere fra især teleselskaberne. Efter hver en interaktion med fx Telenor, vil du opleve at blive spurgt, i hvor høj grad du er villig til at anbefale Telenor til en ven eller kollega. Ved angivelse af hhv. positiv eller negativ holdning, har selskabet i princippet muligheden for at vende tilbage og enten glatte ud, eller tage dialogen op med dig ud fra din positive tilbagemelding og fortælle, hvordan du kan anbefale dem til andre.

Sentimentanalyse

Sentimentanalyse er evnen til at afgøre, om afsenderen af en udtale eller en tekst er positiv, negativ eller endda skuffet eller begejstret omkring emnet. I praksis kan denne måling foretages på fx indkomne e-mails eller Facebook-beskeder, offentlige posts på Twitter og Facebook samt surveybesvarelser.

Som virksomhed er I desuden ikke kun interesseret i denne enten-eller måling af humøret. Der kan være god ræson i at forsøge at afkode maskinelt om kunden er i købsmodus, klagemodus eller blot vil komme med et venligt råd. Hvis intentionen bag beskeden kan afkodes i tilstrækkelig grad, kan sagen gives videre til rette vedkommende med det samme – eller der kan evt. genereres en automatisk besvarelse af henvendelsen (a la "Tak for dit gode råd").

På aggregeret niveau kan disse data desuden give et hint om potentielle kriser (shit storms), der er på vej til at bryde ud, eller give input til produktudviklingen på samme vis som alle andre indsamlede data.

I avancerede tilfælde kan optagede telefonopkald og video også analyseres. Her analyseres ikke kun ordene, men også tonelejet, hastigheden mm. for at afgøre, hvad der er på spil.

Fremtidens målinger

Det kan virke lidt tyndt at skulle løbe an på, hvad folk svarer i et spørgeskema, eller hvad de evt. skriver på sociale medier, når man skal afgøre, hvilket humør de er i. Oversat til en dagligdags metafor, kan man sige, at vi er interesserede i kundernes digitale kropssprog. Jo bedre vi bliver til at afkode dette, desto større er vores forståelse af dem.

I fremtiden kommer der med garanti bedre mulighed for at måle på, hvad kunderne synes. Det bliver spændende at se, hvor langt vi kommer med den gradvise adoption af wearable computing – hvis fx alle pludselig går rundt med Google Glasses eller måske "Google lenses" og vi i princippet kan måle på, hvad folk kigger på, og hvad der fx samtidigt sker med deres puls, så har vi en meget stærk indikation af, hvad de tænder på, og hvad de overser. Perspektiverne er på én gang inspirerende og skræmmende.

I et omni-channel scenarie er vi desuden ikke kun interesserede i de data, som vi selv har på kunden. Vi er lige så interesserede i data, som vi kan finde om kunden fra andres databaser.

Berigelse af data med tredjepartsdata

I vores moderne verden, er snart alt og alle på internettet og opretter profiler på Facebook, Google, Twitter, LinkedIn etc. Køleskabene køber (snart) selv ind for os, Google ved alt. Lige fra hvor vi bor (Google Maps) til hvor varmt, der er i hjemmet (Google Nest) og det offentlige frigør offentlige data i let tilgængelige services. Når der er så meget data derude, så kræver det en vis grad af held, hvis vores egne

- ◀ Hvis du vil læse mere om sentimentanalyse, så læs fx denne artikel fra KMWorld.com:
bit.ly/omni-235

- ◀ Se f.eks. Virk Data på
bit.ly/omni-237

Dataopsamling på medarbejderne

Det er ikke kun kunder, det er interessant at opsamle data på. Det kan også være medarbejdere. Måske viser data, at de medarbejdere, der holder kaffepauser er mere effektive resten af tiden – så det kunne måske være en idé at indføre en obligatorisk kaffepause?

I USA tilbyder firmaet Sociometric Solutions, at forretningsdrivende kan udstyre deres medarbejdere med et elektronisk badge, der opsamler data om deres gøren og laden. Hvor bevæger de sig for eksempel, hvem taler de med og i hvilket toneleje?

Data bliver bearbejdet centralt og kan bruges til at optimere arbejdsstyrken. Det stiller til gengæld nogle helt nye spørgsmål omkring overvågning af medarbejderne – er det ok at overvåge på denne måde?

↪ bit.ly/omni-240

data på kundens adfærd er dem, der bedst forudsiger, hvornår det næste køb sker og af hvilken vare. Derfor er det blevet relevant at inddrage data fra tredjepart i sine analyser.

Kilder til berigelse af dine egne kundedata kunne fx være:

- Berigelse ud fra Facebook eller LinkedIn data
- Kønsbestemmelse ud fra fornavn
- Conzoom eller CAMEO berigelse af husstandsdata (estimeret indtægt, antal hjemmeboende børn, forventede medievaner etc.)
- Motorregisteret (oplysninger om bil ud fra nummerplade)
- Ejendomsdata (BBR)
- Virksomhedsdata fra VIRK eller fx NN Markedsdata
- Vejrdata fra Weather.com eller DMI

Berigelse med data fra Facebook, LinkedIn eller Twitter

Både Facebook, LinkedIn og Twitter tilbyder, at du kan lade dine kunder forbinde deres kundeprofil hos dig med deres profil på det konkrete sociale netværk. Det betyder, at du med "et trylleslag" kan få adgang til ofte ret detaljerede oplysninger om fx køn, fødselsdag, sociale relationer, civilstatus, løbende updates, jobsituation mm. Som incitament over for kunden kan du bruge convenience-argumentet – kunden behøver ikke indtaste mange af de klassiske standardinformationer på deres profil, og de behøver ikke huske endnu et password.

Kønsbestemmelse ud fra fornavn

Ud fra en persons fornavn kan vi i Danmark med ret stor sandsynlighed afgøre, om personen er af hankøn eller hunkøn. Både NN Markedsdata og Geomatic leverer denne ydelse via API. Kønnet er nok det allerhyppigste segmenteringsparameter.

Conzoom og CAMEO – berigelse af adresser

Hvis du har den fysiske adresse på en kunde i Danmark, kan du ud fra Geomatics eller NN Markedsdatas produkter (Conzoom og CAMEO) få beriget dine kundedata med fx forventet husstandsindkomst, antal hjemmeboende børn, medievaner og politisk standpunkt for netop de 100*100 meter, som denne adresse tilhører. Du kan læse mere om dette på www.conzoom.eu og www.nnmarkedsdata.dk.

Motorregisteret – opslag på nummerplade

Det er i dag muligt at lave opslag på en vilkårlig dansk nummerplade. Du kan selv prøve på: www.nummerplade.net eller den officielle side <https://motorregister.skat.dk/>. På baggrund af en nummerplade kan du altså finde data om model og årgang for bilen og dermed fx også antal km pr

liter. Der kan søges om API-adgang for virksomheder til data, hvis man kontakter Skat og motorregisteret.

Ejendomsdata

Data på ejendomme i Danmark er samlet i den offentlige database OIS – Den offentlige informationsserver. Direkte på OIS.dk kan du lave enkeltopslag på enhver ejendom i Danmark. Igen tilbyder NN Markedsdata og Geomatic dette som en service, hvor du kan købe disse detaljerede oplysninger. Ejendomsdata må desværre ikke benyttes til 1:1 markedsføring, men kan indgå som et parameter i analyser. I marketing-øjemed kan de levere en sandsynlighed for, at en adresse har bestemte karakteristika som fx oliefyr, gasfyr, elvarme eller lignende. Du kan læse mere om dette på www.ejendomsdatabasen.dk og www.nnmarkedsdata.dk.

Virksomhedsdata

Hvis du arbejder med B2B, kan det være en idé at tjekke ud, hvordan du kan få dine data beriget med virksomhedsinformationer som fx omsætning, overskud og antal medarbejdere. Virk har et API til dette – læs mere på www.erhvervsstyrelsen.dk/virkdata. Det har fx www.BisBase.dk udnyttet, og du kan gøre det samme for din virksomhed. Du kan også købe disse data som en service hos fx Geomatic og NNMarkedsdata.

Vejrdata

Selvom vejrdato ikke kan kobles direkte til den enkelte kunde, så kan vejret have en solid indflydelse på kundeadfærd. En virksomhed som Tivoli fx har voldsomt store udsving i deres forretning baseret på, hvordan vejret er. Vejrdato er derfor super relevant – både i form af vejrudsigter for bedre at kunne planlægge varelager og bemanning, men også bagudrettet for bedre at kunne forstå, hvorfor salget var på en bestemt måde på en bestemt dag.

Opsamling af kundedata

Nu har vi taget et grundigt kig på, hvilke typer af data der kan indsamles – hvad enten det er data på noget, som en kunde har angivet, på noget de har gjort eller data om, hvad de synes eller føler. Hvordan får man så i praksis indsamlet al denne data? Og hvor gør man ikke mindst af det, når først det er indsamlet? I omni-channel-verdenen skal data jo helst være tilgængeligt i realtid på alle andre kanaler.

Historik for at opsamle meget data

Den bedste indikator, for hvor meget og hvor systematisk en virksomhed opsamler data på sine kunder, er hvor meget data det er nødvendigt at samle op for at kunne gennemføre de allermest nødvendige forretningsprocesser såsom afregning og regnskab. Der kommer derfor en branchemæssig indbygget skævvridning i den måde, hvorpå virksomheder opsamler data. Historisk set vil tele- og bankvirksomheder have abnorme mængder af data. Teleselskaberne om samtlige opkald, SMS'er mm – bankvirksomhederne om hver eneste konto, hver eneste transaktion og hver eneste udvikling i fx valuta og aktiekurser. Hernæst kommer virksomheder, der tilbyder deres ydelse via abonnement. Disse virksomheder har en naturlig årsag til at opsamle data og er på denne måde hurtigere fra start, når der fx skal laves dataanalyse.

Ulempen ved at have samlet data op i mange år

Historikken for at opsamle data har dog også en bagside – ofte er data ikke opsamlet med henblik på at blive brugt i sin rå form og slet ikke til at blive integreret med noget som helst andet. Data ligger ofte i forskellige siloer rundt omkring i organisationen – ofte på ældre tekniske platforme. Jeg er flere gange i de seneste år løbet ind i systemer, der "har lukket" i weekenderne og hvor de oprindelige udviklere

er gået på pension. Det kan gøre det virkeligt svært at lave nogen form for omnichannel på dette grundlag.

Projektet for virksomhederne med meget data kræver derfor ofte en betydelig investering. Et større teleselskab er pt i gang med at omlægge hele deres virksomhed til omnichannel. Det indbefatter sammenlægning af ca. 4000 systemer til omkring 40. Over 100 mand er på opgaven, som forventes at koste over 1 mia. dkk. Omnichannel betragtes som strategisk vigtigt – også selvom det er dyrt.

Hvis du starter fra scratch

Hvis man nu ikke har kælderen fyldt med bedagede IT-systemer, der holder weekend og ikke kan snakke med hinanden, så er udgangspunktet selvfølgelig et andet. Lad os prøve at kigge på, hvem i verden der er bedst til at opsamle data for det, som kunderne hhv. angiver, har gjort eller følger.

Opsamling af data, som kunden angiver

De ubetinget bedste til at få brugerne til at angive data er uden tvivl LinkedIn. LinkedIn er et professionelt socialt netværk med over 259 mio profiler og CV'er – alle sammen indtastet af brugerne selv. Ofte er profilerne detaljeret udfyldt med alt fra kompetencer, tidligere og nuværende arbejdspladser til resumé. Herudover har brugerne mulighed for at lave opslag lidt ligesom på Facebook og blogge á la Tumblr. Når jeg skriver brugerne og ikke kunderne, så er det fordi LinkedIn er gratis for den almindelige bruger – det er nemlig brugerne, der er produktet.

Iflg. Wikipedia – 259 mio profiler i 2013
 ↗ bit.ly/omni-245

Forbes, 2011

If it's free, you're most likely the product being sold...

Den gigantiske samling af C.V'er er guld værd for konsulenter i rekrutteringsbranchen, der tilbydes en helt særlig adgang og profil til LinkedIn, hvor de kan oprette og følge,

hvordan det går med deres jobopslag, hvem der har udvist interesse og tage kontakt til potentielle ansøgere, der kan hentes frem fra den gigantiske database. C.V.'erne er også guld værd for B2B sælgere, der benytter LinkedIn til at finde de rette kontaktpersoner for deres indsalg. LinkedIn tjener penge på at sælge ekstra ydelser til disse grupper af brugere. Herudover tjener de penge på traditionel annoncering.

Det interessante er, at LinkedIn er lykkedes med at få alle brugerne til manuelt at angive disse data om sig selv. Der er 4 hovedårsager til dette:

1. Brugerne har et motiv for at gøre det
2. LinkedIn gør det ekstremt let at udfylde data
3. LinkedIn benytter gaming-teknikker til at motivere brugerne til selv at udfylde data
4. LinkedIn udnytter andres mening om brugerne

Giv brugerne et motiv til at angive data

Den allervigtigste årsag til, at brugerne kan lokkes til at angive data til LinkedIn er, at de faktisk har et motiv til at gøre det. At skrive og vedligeholde et C.V., der er flot sat op og indeholder anbefalinger mm. er en besværlig manuel proces. Fordelene ved at have det hele samlet et sted, hvor det i øvrigt altid er tilgængeligt for potentielle headhuntere, er lette at få øje på.

Denne pointe forstærkes yderligere af LinkedIn, der inde på platformen gør brugerne opmærksom på, hvor mange (og hvem) der har kigget på profilen inden for den seneste periode. LinkedIn appellerer til brugernes eksibitionisme/forlegenhed og motiverer dem på denne vis til at opdatere deres CV.

LinkedIn gør mig
opmærksom på,
hvor mange, der har
set min profil på det
seneste.



Who's Viewed Your Profile

9 Your profile has been viewed by 9 people in the past 7 days.

▲ 7 Your rank for profile views improved by 7% in the past 30 days.



Unlock the full list with LinkedIn Premium

Who's Viewed Your Updates

< 3/3 >

379

views

8

likes

1

comments

“ Har blogget på
markedsføring - "Big
Data... 12d ago



Explore

Share something new ▶

Gør det ultralet at angive data

Ud over at være motiveret til at angive information, så er det også en barriere, at det kan føles en lille smule besværligt at angive data. Her har LinkedIn i den grad kælet for interfacet og finpudset brugervenligheden i formularerne.

Faktisk ville jeg i skrivende stund tage et par skærmbilleder til bogen fra min egen LinkedIn profil. Pludselig gik det op for mig, at jeg lige havde brugt 15 min på at opdatere og finpudse lidt... Point proven... Ikke desto mindre er der her et par eksempler på, hvordan LinkedIn gør det virkelig nemt både at oprette sin profil, forbinde til profiler på nogen, som man allerede kender og løbende at opdatere og finpudse sin profil.

Én af pointerne, som du bør tage med dig er, at ikke al data behøver at blive opsamlet på én gang (og fx gøre indmeldelse i en klub besværligt), men kan tages løbende. Jeg har været med til at implementere one-click-profiling for flere kunder efterhånden. Tanken er, at der fx i hvert nyhedsbrev er et lille spørgsmål, som modtageren kan svare på ved blot at klikke. Det er bedst, hvis spørgsmålet relaterer sig til ét af emnerne i nyhedsbrevet.

Én anden vigtig pointe er at benytte sociale tjenester eller indbakker til at fiske oplysninger, som brugeren allerede har angivet andetsteds. LinkedIn beder om lov til at connecte til dine e-mail-kontakter og foreslår derefter disse som mulige forbindelser. Smart! Faktisk kigger LinkedIn-app'en også i din kalender og finder derigennem forslag til, hvem du kunne tilføje som forbindelser i LinkedIn.

Benyt Gaming-teknikker til at motivere indtastning af mere data

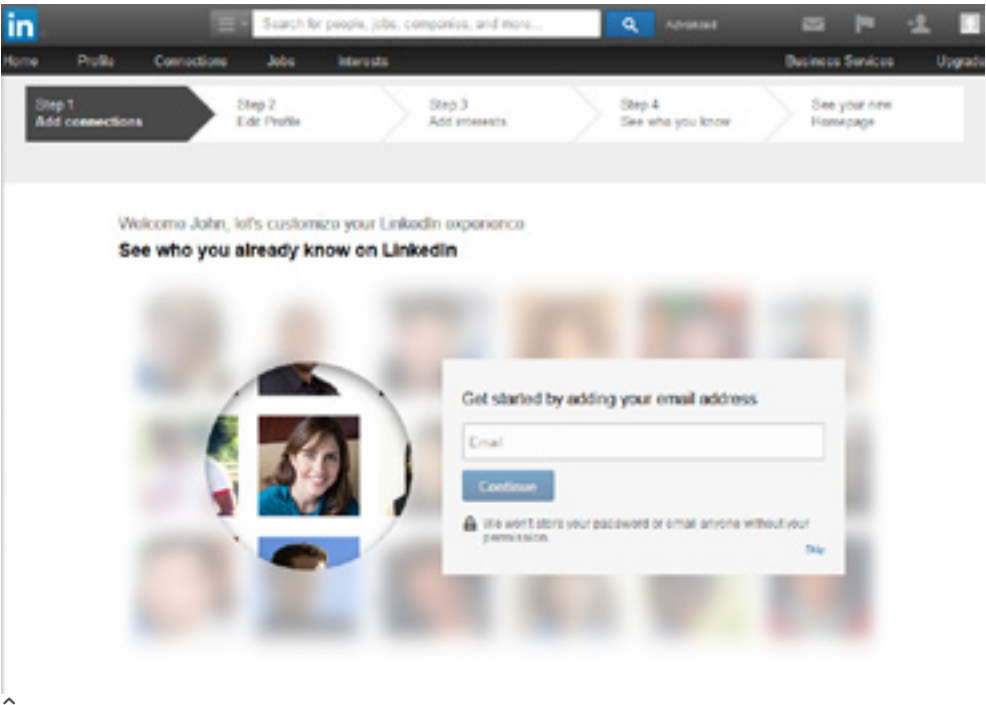
Du har sikkert selv set et procent-tal for, hvor komplet din LinkedIn profil er. Profile Completeness er et trick lånt fra Gamification og bygger på, at vi mennesker gerne vil gøre de ting færdige, som vi begynder på. Ved at skilte med, at din profil kun er 80 % færdig og dernæst angive, hvad der skal til for at løfte den de næste 5 %, appellere LinkedIn til dit urinstinkt om at 'nå i mål'.

Where did you attend school?

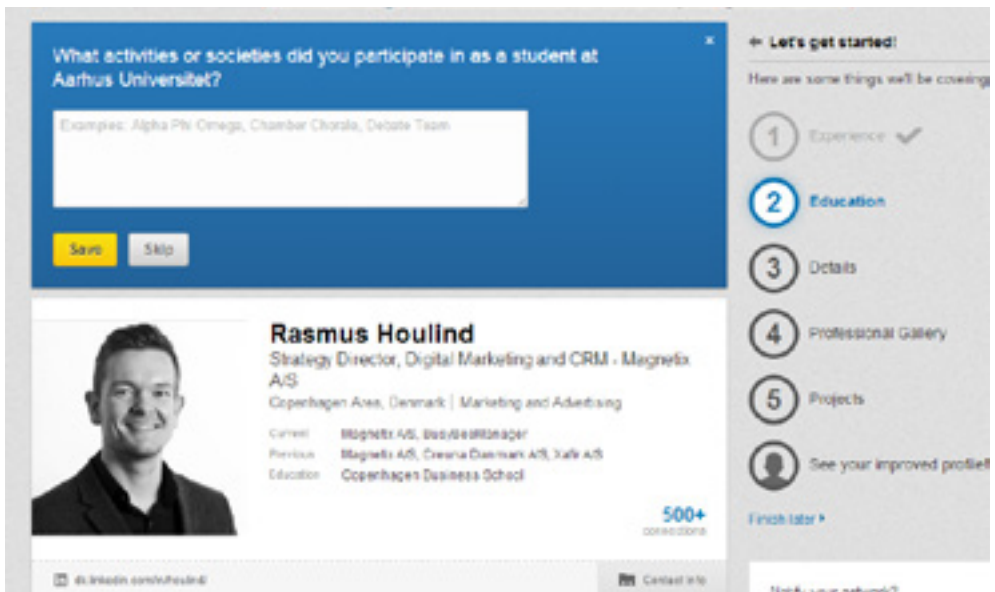
Connect with classmates when you add your school.



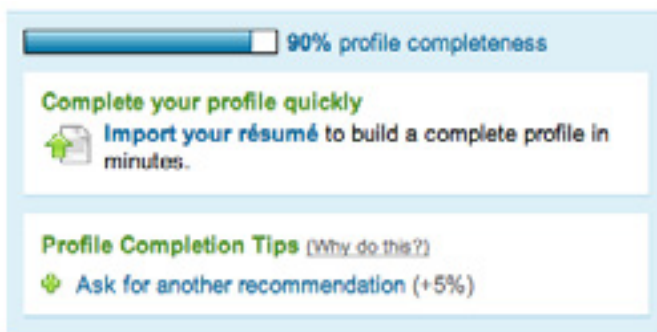
^
LinkedIn laver „type ahead“ forslag, der matcher det, som jeg allerede er i gang med at skrive. Gør det både let angive og giver samtidig bedre kvalitet i data.



^
LinkedIn tilbyder mig at importere min adressebog for at jeg hurtigt kan opbygge mit netværk.



^
Selv når jeg allerede har en fin profil fisker LinkedIn efter yderligere oplysninger på det, som jeg tidligere har angivet.



^
LinkedIn's "Profile Completeness" er nok én af de mest berømte måder at motivere brugere til at angive yderligere oplysninger om sig selv.

På samme måde benytter LinkedIn de profiler fra dit netværk, som er bedre udfyldte end din egen, til at motivere dig til at gøre din profil endnu skarpere. Her er et lille dump fra en mail, som min kollega Robert modtog:

Udnyt brugerens netværk til at indsamle data om ham/hende

Ud over at motivere brugerne til at selv at angive data, så beder LinkedIn brugernes netværk om at angive yderligere data om dem. Både i form af anbefalinger, som man som bruger godt nok selv skal bede om, og i form af kompetenceevalueringer – *kender Rasmus til e-mail marketing?* Disse simple spørgsmål dukker op på forsiden af LinkedIn ovenover hver enkelt profil, og du skal som bruger blot klikke for at have registreret, at du er enig i forslaget. De kompetencer, der bliver vist, er enten nogle, som brugeren selv har tilføjet til sin profil, eller i mangel af dette, kompetencer, som LinkedIn tror, brugeren har baseret på titel, virksomhed og netværk.



Make your profile as good as theirs!

Hovedpointer ift. at opsamle angivne data

I den nedenstående liste har jeg samlet de pointer, som jeg synes, du bør tage med i forhold til at opsamle angivne data fra kunden. LinkedIn benytter dem alle – med undtagelse af den sidste "Brug af incitamenter". Denne har jeg fx set Nor-

disk Film Biografer benytte – her får medlemmerne point for fx at anmelde en film. Point kan senere indløses til fx popcorn eller endda biografbilletter. IDE Møbler kører desuden løbende en konkurrence blandt de medlemmer af kundeklubben, der har en komplet profil.

1. Gør det ekstremt let at udfylde formularer
2. Skriv gode hjælpetekster
3. Bed ikke om alt data på én gang, men arbejd med løbende profilering
4. Bed om lov til at connecte med kundens profiler på sociale medier
5. Benyt taktikker fra Gaming, der teaser brugeren til at angive mere
6. Benyt evt. incitamenter i form af point/gaver/deltagelse i konkurrencer
7. Vis profilen løbende til kunden, så de bliver opmærksomme på eventuelle ændringer

Opsamling af adfærdsdata

Der er flere kandidater til at vinde verdensmesterskabet i at indsamle adfærdsdata. Det er oplagt, at kigge på fx Google, som med sine mange tjenester opfanger snart al vores digitale adfærd. Stort set hver eneste søgning (Google.com), hver eneste sidevisning (Chrome), hvert eneste klik, hvert eneste køb bliver tracket af Google (Analytics). Google ved, hvor vi bor, arbejder, kører hen (Google Maps), hvem vi skriver e-mails til (Gmail), hvad vi skriver (Gmail), hvem vi SMS'er og ringer til (Android). Med købet af Home Automation producenten "Nest" ved Google også snart, hvor varmt det er i vores hjem, om vi er hjemme, hvor længe vi sover etc. Mange finder det skræmmende. Uanset hvad, så er det værd at lade sig inspirere af.

Jeg har dog alligevel valgt at benytte Amazon.com som for-

billede for indsamling af digitale adfærdsdata. Årsagen er, at Amazons forretning (tilsyneladende) er nem at sammenligne sig med for de fleste virksomheder. Hvad angår opsamling af data fra fysiske butikker, har Amazon af helt naturlige årsager ikke den samme førerposition. Sandheden er, at der på butiksområdet ikke er nogen udpræget trendsetter, men derimod adskillige frontløbere, der sammen er med til at hæve barren for, hvordan data finder vej ind i den traditionelle butiksoplevelse. For at anskueliggøre mulighederne inden for dette, har jeg derfor valgt at benytte eksempler fra flere virksomheder.

Så lad os springe ud i det. Hvad er det Amazon gør for at indsamle adfærdsdata om sine kunder? Og hvad er det frontløberne blandt de traditionelle detailforretninger gør?

Optag kundedadfærd på websites og apps

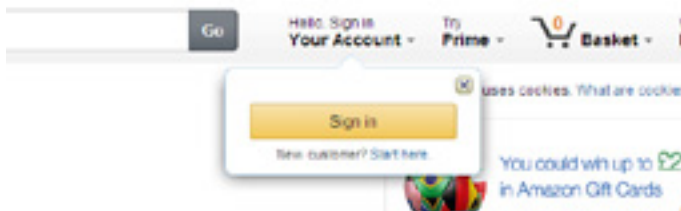
Selvom Amazon ikke nødvendigvis ved, hvem jeg er som bruger (i den efterhånden nærmest fiktive situation at jeg ikke har en konto), så anser de mig stadig for et individ. Med brug af cookies tjekker de, hvad jeg tidligere har kigget på – også på tværs af både browser sessions og deres efterhånden mange websites og apps.

9 ud af 10 gange, er det den samme bruger, som benytter den enkelte enhed, så i forhold til at have en one-size-fits-all tilgang, så er det alt andet lige bedre at personalisere indholdet på baggrund af tidligere adfærd på denne enhed – i hvert fald 90 % af tiden.

Husk, at selvom du har installeret Google Analytics på dit website, så opsamler du stadig ikke adfærdsdata fra individer. Google Analytics er et statistikværktøj, så du kan nok se, hvor *mange* der har klikket på dit fine produkt, men ikke *hvem*.

Motivér login, eller få en e-mail, så du ved, hvem brugeren er

Hvis jeg ér logget ind, så er Amazon naturligvis mere sikker på min identitet. Derfor gør login-boksen også opmærksom på sig selv, når man åbner siden første gang. Boksens sekundære opfordring er, at man skal oprette en profil. Ud over at Amazon i højere grad kan vide sig sikker på, at det nu er mig, der browser siderne, giver et login på en ny enhed dem også mulighed for at få et samlet billede af min adfærd på tværs af enheder. Så hvis jeg pludselig har været logget ind via en mobil-telefon, kan de altså sammenstykke mine to adfærdsspor. Det samme gælder naturligvis for deres apps. Grunden, til at det virker rigtig godt for Amazon, er at kunderne efterhånden er så vant til, at Amazon står på hovedet for at lave personlige anbefalinger til dem. Der er derfor en oplevet værdi i at logge ind – det føles vitterligt som "mit Amazon". Hvordan er den personlige oplevelse på dit website?



- ◀ Amazon opfordrer altid ukendte brugere til at logge ind eller oprette en profil.

Lignende taktikker er kendt fra fx lead-generering inden for B2B. Ved at lokke med fx gratis download af et whitepaper får man kunden til at angive, hvem han/hun er, og derefter kan hele adfærdshistorikken for denne enhed tilknyttes det rigtige individ.

Gem login

Amazon husker, at jeg er logget ind, og når de også har mine kreditkortoplysninger, bliver det ekstremt nemt at foretage

et køb. Amazon sikrer på denne måde, at de har data for mit besøg, hvis jeg nu ikke lige var købsmoden i dag.

Det er super simpelt – lad nu være med at bede dine kunder om at logge ind hver eneste gang. Og nej – nemID er ikke en god idé – i hvert fald ikke for den mest almindelige funktionalitet. Hvis du har nogle følsomme funktionaliteter, som du vurderer, det er vigtigt at bruge nemID for at beskytte, så kan du evt. benytte dig af flere sikkerhedszoner. Spørg fx igen om password, hvis kunden forsøger at foretage et køb. Du kan også bede om yderligere identifikation med nemID, når du finder det nødvendigt, men lad være med at smide al den lækre og helt almindelige klik-data væk, fordi din IT-afdeling prædiker større sikkerhed. Det kan godt lade sig gøre at lave et kompromis – se fx danske www.HK.dk. På web-sitet er der en slags light-profil, som kan oprettes ved at forbinde med din Facebook konto. Men hvis du skal ind og have fat i noget af kerne-funktionaliteten for medlemmer, så kræver HK, at du identificerer dig med nemID.

Send e-mails og sæt en cookie på brugerne

Hvis du er i den situation, at du blot har en e-mail-permission på brugeren, men ikke noget login, så kan det være en idé at sætte en cookie på brugeren første gang, han/hun besøger sitet fra én af de e-mails, som du sender. På den måde kan du med ret stor nøjagtighed opsamle adfærds-data fra dette kundeemne. Taktikken er især god, hvis du opsamler e-mail-permissions fra fx affiliate-samarbejder, hvor kunden ikke nødvendigvis har været i kontakt med dit website i forbindelse med afgivelsen af permission. Jeg er ikke sikker på, om Amazon bruger denne taktik, men det skulle næsten undre mig, hvis det ikke var tilfældet.

Lav en service, som brugerne elsker, men hvor du får al data

Det er ikke sikkert, at du ved det, men Amazon ejer film-communityet IMDB.com (Internet Movie Database). IMDB indeholder information om nok hver eneste filmproduktion i verden blot den er en anelse kommerciel og offentligt kendt. Den er et knudepunkt for snart enhver filmelsker og bliver brugt til at besvare alle de typiske spørgsmål som fx "hvilken film var det nu, jeg også så ham i?" eller "hvor god synes andre, at denne film er?".

Hver gang en bruger besøger IMDB.com sender de data til Amazon. Du skal derfor ikke blive overrasket, hvis du får tilbud fra Amazon baseret på din browser-historik fra IMDB.

På Amazons hjemmeside beskriver de selv ret fint, hvilke data de opsamler, og hvordan de bruger den. Se selv på: bit.ly/omni-250

▼

The screenshot shows the IMDb website interface. At the top is a search bar with the text "Find Movies, TV shows, Celebrities and more...". Below the search bar are navigation links: "Movies, TV & Showtimes", "Celebs, Events & Photos", "News & Community", and "Watchlist". The main content area features a movie poster for "Monty Python og de skøre riddere (1975)" with a yellow star rating of 8.4. The synopsis reads: "King Arthur and his knights embark on a low-budget search for the Grail, encountering many, very silly obstacles." The directors are listed as Terry Gilliam and Terry Jones. The writers are Graham Chapman, John Cleese, and Eric Idle. There is a "Watchlist" button and a "Share" link. On the right side, there are "Quick Links" such as "Full Cast and Crew", "Trivia", "Quotes", "Awards", "Message Board", "Plot Summary", "Parents Guide", "User Reviews", "Release Dates", and "Company Credits". Below this is the "Editors' Spotlight" section for "Sundance 2015" with a link to "Watch the videos". At the bottom, there is a "Photos" section with several images and a "Related News" section with a link to "TVLine's Performer of the Week: Empire's Tariq P. Henson".

IMDB er blot ét eksempel på, hvordan et brand har lavet (eller købt) en service, der i sig selv er værdiskabende for kunden, og hvor brug af denne service bliver anvendt til at skaffe viden om kunden. Nu er det ikke alle, der kobler IMDB og Amazon, så for nogen kan det virke lidt grænseoverskridende, når tilbuddene ruller ind.

Det virker mere åbenlyst, når Nike laver Nike+. Nike+ startede som et løbe-community på linje med Endomondo, men selvfølgelig koblet tættere til Nikes produkter – man skulle bl.a. have en lille chip i skoen, da den ikke målte via GPS. I dag er det nærmest en selvstændig produktlinie med både Nike+ Fuelband og Nike+ Sportwatch – naturligvis understøttet af diverse Apps med træningsprogrammer og virtuelle trænere. Gennem brug af servicen interagerer kunderne naturligvis mere med Nike, og brandet kommer til at blive koblet stærkt emotionelt med den rigtige træning. Herudover benytter Nike naturligvis data til både produktudvikling og marketing – se selv på bit.ly/omni-255.

Adfærdsdata fra butikken

Amazon har et meget begrænset antal butikker. Derfor er de en ikke en særlig god case på at opsamle data i butikken. Det er der heldigvis masser af andre eksempler på. Der er forskellige metoder til at samle data op fra butikken. En kundeklub er den mest almindelige måde at få kunderne til at registrere køb. Siden er iBeacon og App-teknologien kommet til. Det åbner op for helt nye muligheder. Nedenfor giver jeg et par eksempler på intelligent brug af dette.

Lav en kundeklub og få data fra butikskøb

England har en lang tradition for kundeklubber og loyalitetsprogrammer. Verdens første loyalitetskort dukkede op i det engelske byggemarked Homebase i 1982.

Mere kendt er nok supermarkedsgiganten Tesco, der i 1995 lancerede deres loyalitetskort. Tesco har flerårige data fra over 13 millioner briter, der gennem tiden trofast har benyttet deres klubkort. Kortet giver kunderne 1% tilbage på deres køb i form af point. Point udbetales kvartalsvis i form af vouchers, der kan benyttes til at købe mere i butikkerne eller blandt Tescos mange partnere. Kunden identificerede sig traditionelt gennem brug af Tescos kundekort.

Den primære værdi for Tesco er ikke rabat-effekten hos kunderne – at de kommer oftere, fordi de får 1% i rabat. Den ene procent, som kunderne får tilbage som point, er primært til for at få eksisterende kunder til at identificere sig, når de foretager et køb. På den måde får Tesco data fra hver enkelt kundes køb. Dette giver langt større værdi, når denne analyseres og anvendes til forretningsudvikling.

Udnyt mobilen som scanner i butikken

Sainsbury's tager dataopsamlingen i butikken et skridt videre. Ligesom mange andre detailister, der efterhånden har indset, at vi snart ikke har plads til flere klubkort i pungen, tilbyder Sainsbury's en app i stedet for et fysisk kundekort. App'en vises dog ikke kun ved skranken, når man betaler for sine indkøb, men spiller en aktiv rolle under selve processen med at fylde varer i kurven.

Varer scannes én for én, efterhånden som de bliver puttet i kurven (og endda direkte i posen), og kunden kan derefter tjekke ud og betale med sit kreditkort, uden at varerne skal håndteres af en medarbejder og igennem kassen, med alt hvad det kræver af manuelt arbejde med at stå i kø, flytte, scanne og efterfølgende pakke varerne. Super effektivt for kunden og omkostningseffektivt for Sainsbury's.



Sainsbury's benytter deres app som både loyalitetskort og en integreret del af at gøre selve købsoplevelsen lettere og hurtigere.

Den kontekstuelle dataopsamling giver derfor i princippet mulighed for at komme med intelligente anbefalinger *under* selve indkøbet – i stedet for, som det oftest ses, først at komme med disse *efter* købet. Forestil dig, at Walmart i løbet af dit indkøb regner ud, hvilken middagsret du er ved at købe ind til, og kommer med anbefalinger til andre varer, du med fordel kunne købe med. Måske er der lige lidt flere, der køber parmesan, frisk basilikum og italiensk rødvin til deres spaghetti bolognese.

Brug personalet og et mobilt POS-system

Du skal selvfølgelig ikke glemme personalet i butikkerne, når du laver din strategi for at opsamle data. Interaktionen med personalet er nemlig også et punkt til dataopsamling. Isæt hvis produktet er af en sådan natur, at det kræver nærmere overvejelse inden et endeligt køb. I dette tilfælde kan personalet sammen med kunden lave et tilbud, eller en ind-

købskurv om man vil, og koble denne til kundens profil. Kunden kan derefter i ro og mag beslutte sig derhjemme – eventuelt under rådføring med sin ægtefælle eller nogle venner.

Et eksempel på dette er svenske IKEA, hvor man i butikken kan få hjælp til at konfigurere sit drømmekøkken i IKEAs køkken-applikation. Tegningen bliver gemt på kundens egen profil og kan findes frem igen ved senere lejlighed, når kunden er længere i købsprocessen.

Det undrer mig, at IKEA ikke bruger denne data til at kommunikere mere aktivt med kunderne – minde dem om at køkkenet stadig findes, komme med opdateringer til nye muligheder etc. Ikke det bedste omni-channel-eksempel, men et godt eksempel på, hvordan det er helt naturligt, at der i butikken bliver gemt data om det, som kunden kigger på og interesserer sig for.

Taktikken med at personalet indsamler data om kundens interesser og hjælper med at lave en kurv, som kan benyttes senere, kan være svær, hvis butikken er indrettet på klassisk vis, hvor kunden mest er overladt til sig selv, indtil hun stiller sig i kø ved kassen for at gennemføre købet. Trenden går mod, at kunderne i stigende grad kan klare transaktionen selvbetjent, og personalet i stedet bruger tiden på netop at vejlede og rådgive. Til dette formål er det klassiske POS-system ikke optimalt – i stedet benytter ekspedienterne i fx Burberrys flagship store i London iPads, hvor de opfordrer kunden til at logge ind og dermed kan diskutere og rådgive ud fra tidligere køb og sortiment både online og i butikken. Hvis kunden er moden til et køb, kan handelen gennemføres lige netop i den sofa i butikken, hvor kunden sidder og mageligt lader sig rådgive og betjene. Burberry har indrettet deres butik, så købsoplevelsen er lige

så behagelig som at sidde derhjemme med sin laptop i skødet – der er så mulighed for professionel betjening og rådgivning oven i og dertil selvfølgelig mulighed for at prøve tøjet, inden kortet køres igennem.



RFID-teknologi som identifikator

- › Nespresso har gjort noget lignende i deres konceptbutikker. I butikkerne benytter de RFID teknologi på både klubkortet og varerne til hhv. at identificere brugeren og gøre købsoplevelsen nemmere. Så snart man køber en Nespresso-maskine, bliver man tilbudt medlemskab af deres kundeklub. Klubkortet indeholder en lille RFID chip, som kan scannes inden for en vis rækkevidde. Ved indgangen til Nespresso brand store bliver kortet/chippen scannet, og personalet hilser på kunderne med netop deres navn. Personalet kan se, hvad kunden tidligere har købt af smagsvarianter og kaffemaskiner og rådgive på baggrund af dette. Ved køb bliver chippen i kundekortet naturligvis scannet igen.

I deres butik i München indførte Nespresso allerede i 2010 self check-out ved at veje kapslerne ved kassen. Dette er siden blevet implementeret i mange Nespresso boutiques rundt om i verden. På den vis frigøres personalet hundrede procent til at rådgive kunderne og give dem en helt personlig købsoplevelse.

Nespresso får på denne måde data fra både butiksbesøg og detail-køb. Disse data kan derefter anvendes i den samlede datamængde på kunden – opsamlet både online og offline.

↻ bit.ly/omni-260

Benyt iBeacon-teknologi og få data fra butikken automatisk

Jeg har tidligere beskrevet, hvordan Carlsberg benytter beacon-teknologi i deres app Crowdit. Den amerikanske

drug store-kæde Duane Reade har integreret iBeacons i flere af deres butikker. Når kundens telefon med app'en installeret kommer i nærheden af en iBeacon, kan Duane Reade sende beskeder til telefonen med personlige tilbud, kuponer og påmindelser på ting fra huskelisten. Når kunden træder ind i butikken, skifter app'en selv til "in-store-mode" og gør det let for kunden at tilgå dennes personlige kuponer, scanne varer og tilgå indkøbslister mm.

En iBeacon er en lille sender, som kan placeres udvalgte steder i en butik. Senderen er ganske lille, koster ikke alverden og kan holde sig kørende på batteri alene i op til et par år. Senderen kan via Bluetooth Low Energy identificere Apple enheder med styresystemet iOS7 eller nyere systemer inden for flere meters rækkevidde og give besked til enheden om fx at starte en bestemt app op – oplagt kunne dette være klub-app'en, der indeholder kundekortet og købshistorikken. På den måde skal kunden ikke til at lede længe efter en specifik app.

Herefter kan app'en via telefonens internetforbindelse give besked om, at en bestemt kunde med en bestemt historik netop nu befinder sig på dette sted. Dette er nyttig viden både ift. dataopsamling og ift. at levere personlige tilbud og rådgivning på det helt rigtige tidspunkt – enten via mobilen eller via personalet.

En App med iBeacon-teknologi løser en del af de problemer, der typisk er ift. at koble butiksoplevelsen til den samlede data-mængde på kunden.

- Kunden behøver ikke huske endnu et plastickort (app)
- Kunden behøver ikke lede efter app'en på telefonen for at blive genkendt (iBeacon)

- Kunden kan få personlig service og tilbud uden aktivt at gå til kassen og identificere sig (iBeacon)
- Du kan få data på kundernes besøg i butikken (iBeacon)
- Du kan få data på scannede varer (app)
- Du kan få data på køb i butikken (app)

Eneste ulempe med iBeacon lige nu er, at telefonen skal have slået bluetooth til, for at det virker. Det er god praksis blandt brugere af iPhones at slå Bluetooth fra for at optimere levetiden af batteriet. Så med mindre kunden ofte benytter bluetooth enheder såsom headsets og håndfri funktion i forbindelse med sin telefon, så er der en risiko for, at bluetooth er slået fra. Apple kæmper dog en brav kamp for på den ene side at gøre bluetooth mindre batteri-krævende og på den anden side for at få kunderne til at have slået bluetooth til. Efter en opdatering af iOS er bluetooth som standard slået til – også selvom det tidligere var slået fra.

En kunde-app med integreret kundekort, varescanner, push-notifikationer og beacon-integration koblet med et mobilt POS-system (kassesystem), hvor personalet kan se historik på kunder i butikken, er efter min mening den mest elegante løsning på koblingen mellem den fysiske butiksoplevelse og den øvrige digitale interaktion med brandet.

Opsamling af hvad kunderne synes og føler

Der er langt mellem de rigtig fine cases på virksomheder, der systematisk opsamler, hvad kunderne synes og føler. Jeg beskrev tidligere, hvordan virksomheder via sentiment-analyse i praksis kan måle på, hvad kunder (om end ikke alle kunder), der er i kontakt med call centeret, chatten og sociale medier synes og føler.



Det amerikanske firma NICE Systems har desuden adskil-

lige cases på, hvordan talegenkendelse og -analyse i kombination med data fra øvrig kundekontakt hjælper virksomheder med at skabe indsigt og forbedrede kundeoplevelser. American Airlines er én af de virksomheder, der benytter taleanalyse til at forbedre deres kundeservice. Home Depot har også implementeret software fra NICE og benytter talegenkendelse til realtime at guide deres telefonsælgere til "next best action" – dvs. rådgive sælgerne realtime om, hvad de bør spørge ind til, hvad de forsøger at opsælge med etc.

< Læs mere på
[Nice.com](https://nice.com)

Selvom der findes en del cases på taleanalyse fra engelsktalende lande, så er det anderledes tyndt med de danske cases. Det er ikke lykkedes mig at finde en eneste dansk virksomhed, der pt. benytter dette.

De internationale cases, det er lykkedes mig at finde, har desuden alle den ulempe, at der kun bliver målt på de kunder, der er aktiv dialog med. Så indtil Harley Davidson får lov at skyde en chip i tyrenakken på de allermest loyale bikere, må vi nok tage til takke med den data, vi kan få, når vi interagerer aktivt med kunderne. I Danmark synes telebranchen at være én af de brancher, der er længst fremme. Måske grundet kombinationen af deres dårlige ry og deres tradition for at opsamle data.



Tomas Lykke Nielsen skriver i bogen "Tag ansvar for kunden" fra 2013 om det arbejde, han var med til at lave i danske TDC i årene 2009-2012. Iflg. Tomas Lykke Nielsen førte en systematisk fokusering på og derunder måling af, hvad kunden syntes om TDC til både glattere kunder, mere effektive medarbejder og en bedre bundlinje.

< bit.ly/omni-263

TDC indførte systematiske målinger efter hvert eneste touchpoint mellem kunderne og virksomheden. Hver eneste

gang en kunde fx havde været i telefonisk kontakt med en kundeservicemedarbejder, fik kunden en SMS og blev bedt om at vurdere sin tilfredshed med kontakten. Disse data blev samlet op på både medarbejder-, funktions-, produkt- og afdelingsniveau. Det gjorde det muligt for virksomheden at prioritere sine indsatser på en helt anden måde end tidligere.

Alle virksomheder, der er ISO 9001 certificerede er i praksis underlagt løbende at følge op på deres kunders tilfredshed i etableringen af et såkaldt Kvalitetsledelsessystem. Om de registrerer og gemmer det på kundeniveau er en anden sag. Det er jeg ikke i tvivl om, at de mest visionære gør, og du bør gøre det samme.

Læse mere om
ISO-certificeringer
og udviklingen inden
for disse på
bit.ly/omni-265



Det, din kunde synes og føler, er ikke kun interessant ud fra et målings- og optimeringssynspunkt. Det er også en oplagt indgang til at indlede en dialog i den rigtige tone, med det rigtige budskab og derigennem styrke det enkelte kundeforhold.

Integration og opbevaring

Al den lækre data om, hvad kunderne har sagt, gjort og følt er ikke meget værd, hvis ikke du anvender den igen. Som kapitel 5 behandler i detaljer, kan data anvendes direkte over for kunden i 1:1 kommunikationen og skabe en oplevelse af nærhed og styrke relevansen i kommunikationen. Hvis én af Flüggers kunder har angivet, at hun har sommerhus, så rammer Flügger lidt bedre med deres budskaber om træbeskyttelse. Hvis datakilden og kommunikationskanalen ikke er den samme, så stiller dette naturligvis krav til integration. Får den ene kanal at vide, hvad der sker på den anden? Og hvor hurtigt sker dette i praksis? Integration og timing bliver pludselig enormt vigtige.

Datasiloer

I dag er de fleste virksomheder til stede på flere kanaler og medier. En virksomhed har fx etableret både en kæde af butikker, et website, en app, en kundeklub med e-mail nyhedsbrev og er på Facebook og yder service over telefonen og chatten. Hver af disse tilstedeværelser er både en kommunikationskanal og en kilde til data. Hvis data bliver i den samme kanal, kan data naturligvis benyttes heri til at personalisere og tidsbestemme budskaber, men hvis dette kun gør sig gældende inden for den samme kanal, og data ikke bliver integreret til andre kanaler, så er der tale om datasiloer.

IT og finans-siloer

I en klassisk større virksomhed er kanalerne desuden forankret i hver sin afdeling. Finansafdelingen har ansvaret for salgsdata, for ellers kan de ikke afregne. Typisk er datarutinerne forankret i IT-afdelingen, og data behandles som forretningskritiske data. Der er derfor godt styr på og kontrol med backup, adgang, sikkerhed mm. Det er dog langt fra sikkert, at dataene kan overføres til kundeindivider, for det har typisk ikke været nødvendigt for at kunne føre ordentligt regnskab.

Min erfaring med IT-afdelinger og data er, at IT typisk har rigeligt at lave med at sikre, at ERP-systemerne kører som de skal. ERP-systemer er tunge kolosser, som ofte installeres på IT-afdelingens egen hardware. Ofte har IT-afdelingen sin helt egen fysiske lokation og i visse tilfælde deles IT-funktionen i store koncerner mellem flere datterselskaber. Hvis virksomheden har været igennem sammenlægninger og opkøb, eller der fx er forskellige typer af butikker – franchise vs. egne butikker – er der ofte ikke kun ét ERP-system men adskillige af slagsen.

Udskiftning eller sammenlægning af ERP-systemer strækker sig ofte over flere år og koster blod, sved og tårer at gennemføre. I mellemtiden står det ikke højest på prioriteringslisten at integrere data til brug i hverken e-handel eller marketing – hvis det overhovedet kan lade sig gøre. Første prioritet er at kunne sælge og føre regnskab – alt andet kommer i anden række.

Kundeservice og CRM-systemer

Afdelingen for kundeservice betjener typisk kundecenteret og i dag også servicedelen af Facebook-tilstedeværelsen og har i nogen udstrækning stam- og ordredata på kunderne. Kundeservice opsamler typisk data omkring den enkelte kundesag. Hvis en kunde ringer og skal have hjælp eller fx klager, så registrerer kundeservice dialogen med kunden – hvad var problemet, hvad blev der diskuteret, og hvad blev der aftalt? Så kan sagen findes frem ved senere lejlighed, uden at der skal startes forfra, hvis det er en anden medarbejder, der tager telefonen. Data på sagerne er ofte i ustruktureret form såsom fritekst eller stemmeoptagelse.

Typisk registreres data i CRM-systemer, som måske/måske ikke, er integreret til ERP-data. Hvis produktet i sig selv er et datatungt produkt og/eller er abonnementsbaseret (som fx ofte er tilfældet i telebranchen) er chancerne for integration typisk større. Hvis der er tale om et rent fysisk produkt, der bliver solgt via forhandlere, er der typisk ingen integration af data.

Data fra kundeservice betragtes typisk ikke som forretningskritiske data på linje med de finansielle transaktioner. Ikke desto mindre er kundeservice en vigtig funktion, hvis du gerne vil have loyale kunder og ikke blot stimulere hvert eneste køb gennem akkvisitionsorienteret marketing. I erkendelsen af, at det er væsentligt lettere at yde en ordentlig

kundeservice, hvis datagrundlaget er på plads, er CRM-systemer typisk noget lettere i hvert fald at eksportere data til. Igennem det seneste årti er flere leverandører af CRM-systemer begyndt at tilbyde deres services gennem cloud-baserede services, så kundeservice til dels slipper for at skulle vente på, at IT får tid til at prioritere opgaverne for kundeservice. Cloud-baserede CRM-systemer som fx Salesforce, SugarCRM eller Zendesk tilbyder i dag ensrettede integrationsnitflader gennem API'er, som andre systemer kan trække på.

Data fra kundeservice er i dag lettere at integrere end nogensinde før – til trods for det er det stadig langt fra tilfældet, at det faktisk sker. CRM-data er stadig alt for ofte en silo. Hvis det er marketing, der skal bruge data, hvad er det så, de selv har så travlt med?

Marketing og alle deres systemer...

Marketing har traditionelt ikke haft meget data. Det har det seneste årti dog lavet gevaldigt om på. For blot fem år siden var det helt normalt, at ansvaret for virksomhedens hjemmeside lå hos IT. I dag er det 9 ud af 10 gange forankret i marketing. Det kan godt være, at IT stadig er dem, der holder liv i serverne, men marketing er i stigende grad involveret i at bygge og videreudvikle websites.

Det er også ofte marketing, der har ansvaret for at sende nyhedsbreve til kunderne, skabe dialog med kunderne på Facebook-siden og måske også udvikle App'en, hvis der er tale om en sådan.

Hvert af disse systemer er en datakilde og en kommunikationskanal i sig selv. Presset fra kunderne og de interne forventninger, til hvor mange og hvilke platforme virksomheden skal være til stede på, er betydeligt. Og ofte er det ikke

svært at oprette en ny tilstedeværelse på en ny kanal - hvad enten det er et simpelt nyhedsbrev eller det nyeste sociale netværk. Det, som er svært, er at få hver kanal til i første omgang at give mening i sig selv. Hvad er spillereglerne? Hvordan gør man det godt? Hvad kan man opnå, og hvad bør man måle på? Først når dette er nogenlunde på plads bliver integration et naturligt næste skridt, og der er det ofte for sent. App'en var billig og er ikke bygget til at udveksle data, e-mail-systemet ligeså, og websitet har IT ikke tid til at hjælpe med, fordi de er ved at opgradere ERP-systemet.

Brug af data bliver derfor ofte det muliges kunst og integration bliver en sjældenhed. Selvom e-mail-systemet var billigt, indeholder det alligevel mulighed for at arbejde med personalisering på data, som allerede var i systemet. En gang imellem håndbæres data fra CRM-systemet, kundeklubben eller websitet, og bliver anvendt i en kampagne, hvor konverteringsraten vist nok er lidt bedre end sædvanligt.

Integration er besværlig i en multi channel virksomhed, og kundeoplevelsen bliver derefter

Når IT, Kundeservice og Marketing har hver deres systemer og ikke noget tungtvejende incitament for at hjælpe hinanden, bliver integration mellem systemerne ikke-eksisterende. Oplevelsen for mig som kunde bliver, at kundeservice og marketing ikke ved, hvilke produkter jeg har købt. Marketing ved ikke, at jeg er utilfreds, og personalet i butikken giver mig "gode tilbud", som jeg kan finde bedre i deres eget nyhedsbrev. IT og Finance har fine systemer, men må se i øjnene, at der bliver stadigt færre salg at registrere og rapportere på, for undervejs i processen har de mistet kunden.

Cross Channel integration

Marketing oplever, at kampagnerne er mere effektive, når data benyttes til at personalisere og tidsbestemme budska-

berne. Derfor udvikler de mest sejlivede af multi channel virksomhederne sig og begynder gradvist at integrere data i deres eksterne kommunikation. Det kræver tålmodighed i marketing og ressourcer hos IT, for at det sker – og ofte integreres data fra case til case og gøres ikke som en selvfølge tilgængelig for andre kanaler i al almindelighed.

Fx opsættes der en daglig overførsel af data fra ERP-systemet til e-mail-værktøjet, som marketing derefter kan benytte til at udsende mere effektive kampagner. Data fra kundeklubben flyttes pr listeform til Facebook, så de kontekstuelle annoncer kan målrettes relevante individer. Integrationer opstår her og der med det formål at løse aktuelle behov. Det er stadig IT's primære opgave at levere opetid og driftssikkerhed – integrationerne bliver løst som vennetjenester og nødvendige bestillingsopgaver, og landskabet bliver stadig mere og mere komplekst med talrige integrationer mellem flere og flere platforme.

Som kunde oplever jeg, at nyhedsbrevene bliver mere målrettede (hvis jeg da lægger mærke til det), og Facebook-annoncerne begynder faktisk at give mening i forhold til der, hvor jeg er i mit kundeforhold.

Men det er stadig, som om kæden hopper af en gang imellem. For når jeg ringer til call-centeret, så får jeg at vide, at de først kan se mine købsdata dagen efter, og nede i butikken får jeg stadigvæk dårligere tilbud end pr. e-mail. Der er stadig plads til forbedring. Der er for mange spaghetti-integrationer, og for lang tid fra data registreres på den ene kanal, til den anden kanal kan bruge det.

Omnichannel integration og kundeprofilen

I et ægte omnichannel-scenarie er det at hjælpe med inte-

gration af data til brug i marketing og kundeservice en lige så naturlig del af ITs arbejde som at sikre opetid og opdaterede salgsdata til regnskabsafdelingen. Nye datakilder bliver naturligt hooket op til ét samlingspunkt for alle kundedata – dette kaldes Single Customer View. På dansk kaldes dette forskellige ting – herunder kundekortet eller kundebladet. Jeg kalder det for kundeprofilen.

Kundeprofilen er et samlingspunkt for de data, som er vigtige for interaktionen med kunden inden for den nærmeste fremtid. Det er IKKE en komplet samling af samtlige data, I nogensinde har opsamlet på kunden, men en samling af de *væsentligste* tidligere interaktioner, stamdata og købshistorik – dvs. mere eller mindre statisk data. Hertil kommer nyere og mere dynamiske interaktionsdata – hvad har kunden læst på websitet eller i nyhedsbrevet inden for den seneste tid? Hvad har kunden talt med kundeservice om, og hvad ligger lige nu i kurven online? Hvis det er over en måned siden, har det nok mistet sin betydning for kommunikationen og servicen i den nærmeste fremtid.

Ud over disse simple data, kan kundeprofilen indeholde mere komplekse beregnede indsigter. Disse kunne fx være "næste mest sandsynlige produkt" eller "risiko for kundeafgang". Læs mere om dette i næste kapitel om Big Data-Analyse.

Der findes adskillige systemer til at understøtte denne samling af data. Stort set alle de større teknologileverandører som Adobe, Oracle, IBM, Teradata har en vision om at levere denne ene og sande visning af kundeprofilen på tværs af alle kanaler og datasiloer.

Der findes dog også simplere kundeprofil-systemer som fx svenske Innometrics, der tilbyder en cloud-baseret løsning

på problemet med den ene kundeprofil. Det løser et konkret behov for at kunne integrere sin kommunikation og service nu og her, men dog ikke behovet for faktisk at gemme al historisk data uden at bruge alle pengene på databaselicenser.

Inden for sociale medier har Falcon Socials produkt pt. en smule af denne intelligens indbygget – dog begrænset til data fra sociale medier. Ud fra algoritmer på historiske tweets og posts hjælper det community manageren med at



^
Efter inspiration fra
bit.ly/omni-270

Iflg. gældende
lovgivning, har
virksomheder, der
opbevarer data, slette-
pligt. Dvs. selvom data
bør/skal gemmes,
så kan det være nød-
vendigt at anonymi-
sere det, for at kunne
opbevare det lovligt.
☞ bit.ly/omni-275

›

afgøre, hvilke kundehenvendelser han/hun bør prioritere at besvare, hvis der ikke er tid til dem alle.

Skal jeg gemme al data altid?

Med nye teknologier som fx Hadoop Servere og Cloud Hosting er der i princippet ikke noget i vejen for at gemme særdeles meget data i rigtig lang tid. Derfor er svaret som udgangspunkt ja.

Som jeg gennemgik tidligere i forbindelse med kundeprofilen, så vil der i praksis være data, som hurtigt bliver forældede set i relation til den enkelte kunde. Hvad kunden læste om på websitet for et år siden, har med al sandsynlighed ikke nogen betydning for, hvordan kundeforholdet udvikler sig nu og her. Set i en fra-hånden-til-munden brug af data, kan disse data naturligvis undværes, men... Som vi skal se nærmere på i næste kapitel, så kan der gemme sig potentielle guldgruber i hver eneste interaktion. Så hvis vi på et senere tidspunkt skal analysere hvilken sammenhæng, der er mellem interaktion på hjemmesiden og kundeforholdet i relation til dette, så vil det være ærgerligt at have smidt al data ud.

Omnichannel dataopsamling – hvor starter jeg?

Det er ikke småting, du i princippet kan sætte i gang for opsamle data og igennem disse orkestrere den perfekte kundeoplevelse. Kunsten er at fokusere på kundens livscyklus og på baggrund af data og statistik vurdere hvilke dele af denne, som er mest kritisk. Prioritér dataopsamling ud fra de vigtigste punkter i kunderejsen. Selvom du har data i dag, er det ikke sikkert, at det er fra de mest kritiske tidspunkter i kundens livscyklus.

Du behøver derfor ikke fortvivle, hvis du ikke laver stemmeoptagelser og taleanalyse fra day-one. Mange af de teknik-

ker, som jeg har været inde på, er naturligvis ret så svære/dyre at sætte i gang.

Lad dig inspirere af hvordan LinkedIn får kunderne til at angive data, hvordan Amazon og de smarte amerikanske retailere opsamler adfærdsdata fra både digitale kanaler og i butikken, og hvordan du evt. kan opsamle emotionelle data ved at spørge dine kunder systematisk med enten spørgeskemaer eller ved at lave avancerede målinger.

Især data fra surveys, websites, e-mails, kundeklub mm. er ofte ret lette at opsamle og integrere, hvis man benytter værktøjer, som ikke er tænkt som enstregende systemer, men som netop er møntet på integration – både data ind og data ud. Da disse data ikke er dem, der fylder mest, vil det til en start ikke være nødvendigt med hverken et Hadoop setup eller enterprise search teknologi.

Selvom I fra start ikke har specielt komplekse integrationer af data, vil det meget hurtigt vise sig nyttigt at få etableret én kundeprofil pr. kunde på tværs af kanaler – også selvom ikke alle kanaler kan komme på med det samme.

Juridiske forhold i forbindelse med opsamling og opbevaring af data

Alle kundedata er i princippet persondata, som forbrugerne er beskyttet overfor via persondataloven. Det skal du huske at tage højde for, inden du kaster dig ud i det helt store dataopsamlingscirkus. Persondata kan opdeles i to overordnede kategorier:

1. Almindelige persondata
2. Følsomme persondata

Almindelige persondata indeholder identifikationsoplysninger, oplysninger om økonomiske forhold, kundeforhold og andre ikke følsomme oplysninger. Personoplysninger må kun opbevares og behandles, hvis der er givet samtykke hertil – eller hvis behandlingen vedrører oplysninger, som er offentliggjort af kunden selv. Oplysninger betragtes som offentliggjort, når de er fortalt til en bredere kreds af personer. Efter denne parole bør du kunne betragte al data angivet på fx Facebook eller LinkedIn som værende "offentlige" og derfor ok at opsamle og benytte.

Følsomme persondata er oplysninger om race og etnicitet, politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning, fagforeningsmæssige tilhørsforhold og oplysninger om helbredsmaessige og seksualitet. Hertil kommer strafferetslige forhold, oplysninger om væsentlige sociale problemer og interne familieforhold.

Almindelige og følsomme persondata kan opsamles og behandles efter persondatalovens anvisninger om samtykke herfor.

Privatlivsbetinger og datapolitik

Der skal ifølge persondataloven beskrives grundigt, hvad opsamlet data anvendes til. Dette bør I have gjort tilgængeligt på hjemmesiden under et afsnit for *Privatliv og datapolitik* og ikke mindst under jeres beskrivelse omkring brug af cookies. Afsnittet for privatliv og datapolitik bør I henvise til, hver gang I beder kunden om at angive data eller lave én eller anden form for handling, hvor kunden identificerer sig. Formålet skal iflg. loven være sagligt, og data må ikke op-

bevares over længere tid, hvis det ikke bruges i praksis.

Dette står i modsætning til Big Data-tanken om at opsamle al data og siden finde ud af, hvad der var det væsentlige. Det er min opfattelse, at der dagligt sker brud på persondataloven i den måde, hvorpå danske og især udenlandske virksomheder opsamler og anvender data – måske fordi loven er skrevet længe inden, teknologien nåede den modenhed, som den har i dag. Flere af de jurister, som jeg har været i dialog med omkring emnet, har givet udtryk for, at der med al sandsynlighed kommer en samlet indsats fra EU omkring opsamling af persondata på internettet, og hvordan dette må håndteres – på linie med Cookie-bekendtgørelsen fra 2012.

Jeg kender dog ikke til nogle lovmæssige afgørelser i Danmark, hvor en virksomhed er blevet dømt for at have overtrådt persondataloven med deres digitale opsamling af oplysninger. Men det er blot et spørgsmål om tid. Du bør alliere dig med dine egne juridiske rådgivere og lade dem afgøre, om det er ok at gå videre med en given indsats. Det er nemlig ofte op til fortolkning, om en idé er over strengen eller ej.

Utryghed vs. sikkerhed

Lemfældig omgang med fortrolige data var i 2014 baggrund for en gevaldig krise for firmaet Nets. Det blev offentligt kendt efter udgivelsen af bogen *Livet, det forbandede*, hvor journalisten Ken B. Rasmussen beskrev, hvordan en kilde fra IBM overleverede forbrugsdata fra kendte danskeres kreditkort til ugebladet Se & Hør, som på baggrund af disse bragte diverse nyheder om de kendtes gøren og laden – fx Prins Joachims og Prinsesse Maries hemmelige bryllupsrejse til Canada og Line Baun-Danielsens betaling på et privathospital.



◀ bit.ly/omni-283

Casen er beskrevet ret udførligt på det danske wikipedia under navnet Se & Hør-sagen.

◀ bit.ly/omni-285

Sagen medførte en solid debat i Danmark om opbevaring og sikkerhed for personlige data, som også Edward Snowden fra WikiLeaks om nogen har påpeget vigtigheden af. Der er blandt forbrugere kommet en stigende nervøsitet omkring afgivelse og behandling af personoplysninger.

COOP illustrerer elegant, hvordan kundernes købsdata bliver anvendt

↪ bit.ly/omni-280

✓

På baggrund af den stigende opmærksomhed omkring brug af persondata og nogle forbrugeres skeptiske tilgang til dette, bør I i jeres virksomhed tage både det juridiske og det moralske ansvar alvorligt og sørge for fuld gennemsigtighed i opsamlingen, opbevaringen og udnyttelsen af opsamlede kundedata. I bør også gøre det muligt for kunderne at sige helt nej tak, hvis de ikke ønsker, at ikke-nødvendige persondata bliver gemt og anvendt. COOP Danmark er et fint eksempel på, hvordan man over for forbrugeren kan illustrere, hvilke data, der bliver opsamlet, og hvordan de bliver anvendt.



1
Du får scannet dit kort ved kassen, i forbindelse med indkøb



2
Dine købsdata lagres i databasen hos Coop



3
Du grupperes med andre kunder med lignende indkøbs-profil

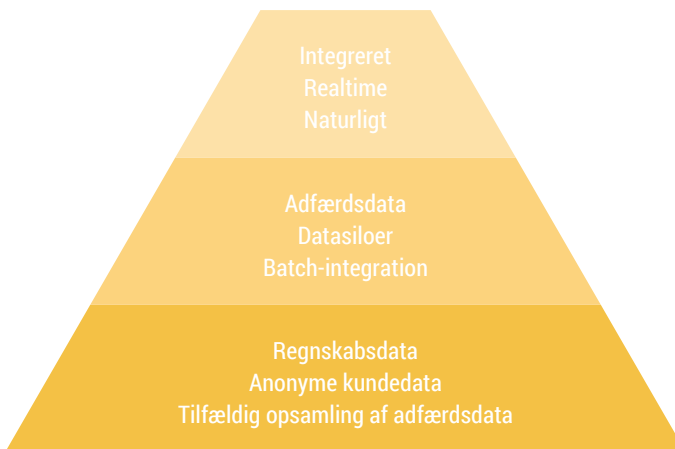


4
Indkøbsprofilen bruges til målrettet kommunikation og tilbud til dig.



Modenhed for Dataopsamling

Selvom emotionelle data er det, som kunden oplever som det næreste og dermed tættest på idealet for at have kunden i centrum, så er det ikke dermed sagt, at det mest rentable for en virksomhed er at gå "all in" på udelukkende at opsamle emotionelle data og skyde en hvid pil efter angivne og adfærdsmæssige data. Men hvad er modenhed inden for dataopsamling så?



◀ Udsnit af Kundemål-
skiven for disciplinen
Dataopsamling

Højeste modenhedsniveau

Virksomheder, der er allerlængst i deres modenhed omkring dataopsamling, arbejder systematisk med at opsamle og centralisere data hver eneste gang, der udvikles nye tiltag for at udvikle forretningen – uanset om det er i fysiske eller digitale kanaler. De modne virksomheder har én kundeprofil for hver kunde, hvor de væsentligste data for ham/hende er opsummeret og let kan tilgås fra øvrige systemer og medarbejdere i virksomheden. De har 100% styr på privatlivspolitik og jura i forbindelse med persondata.

Mellemste modenhedsniveau

På det mellemste modenhedsniveau befinder virksomheder sig, der hyppigt opsamler både angivne og adfærdsmæssige data og gemmer disse på individniveau. Dataopsamlingen foregår på flere forskellige kanaler – fysiske som digitale – og bliver kun i mindre grad integreret og slet ikke centraliseret. Hverken mellem organisatoriske afdelinger eller mellem kanaler. Eventuelle integrationer er oftest løst via enten håndbåret upload af filer eller natlige overførsler kanalerne imellem.

Laveste modenhedsniveau

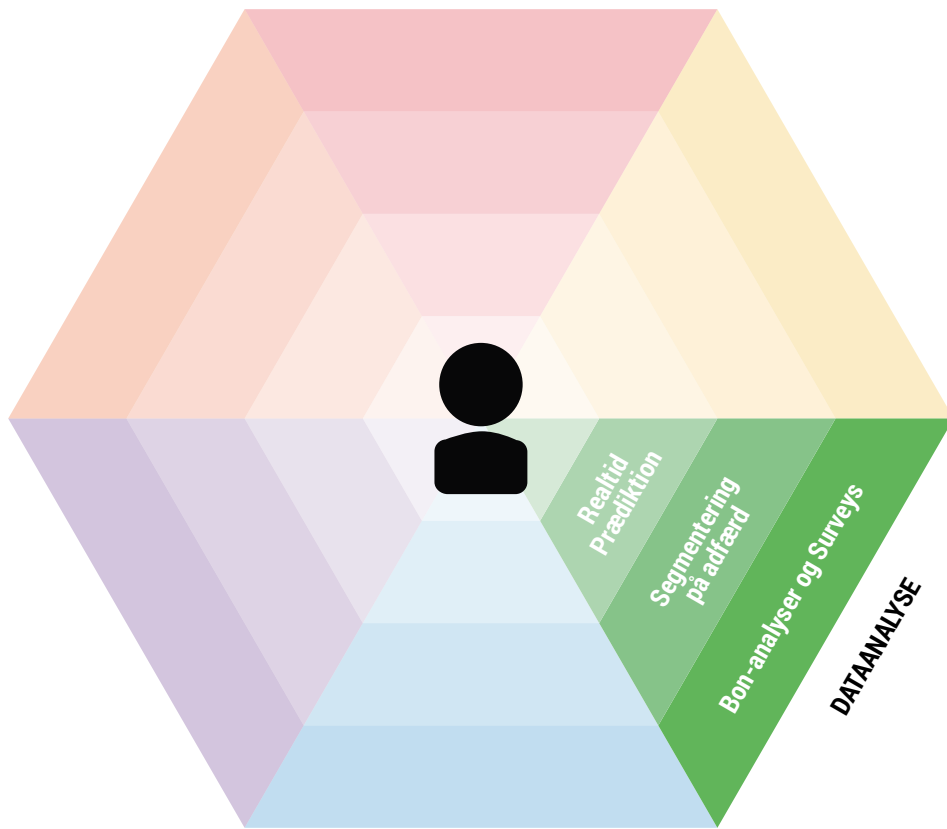
På det laveste modenhedsniveau inden for dataopsamling befinder virksomheder sig, der opsamler data udelukkende med det formål at kunne føre regnskab, som loven påskriver. De arbejder ikke systematisk med at opsamle forskellige typer af data på kunderne. Opsamlede marketingdata bliver som udgangspunkt ikke tilknyttet og gemt på et kundeindivid – hvad enten det er data fra spørgeskemaer, websitet eller fra gennemførte køb i butikken. Hvis der eksisterer data, som kan knyttes til et specifikt kundeindivid, er det tilfældigt og ikke udtryk for en egentlig prioritering.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på: bit.ly/oc-survey

KAPITEL 3

Dataanalyse

Forbrugerne benytter efterhånden flere og flere digitale kanaler, produkter og serviceydelser. Derfor vokser mængden af data eksplosivt. Der ligger en gylden mulighed for virksomhederne i at finde de data, som kan forudsige, om kunderne bliver eller er på vej væk. Vejen dertil er dataanalyse.





Det er én af de første rigtige forårsdage, og Ole møder ind på arbejde. Ole har arbejdet som sælger hos VVS-grossisten Brødrene Dahl igennem nu snart 4 år.

Ole ved, at der lige er kommet dugfriske prioriteringslister for hans kunder, så han åbner computeren og tjekker, hvordan potentialefordelingen er. Hmm... Det har alligevel rykket sig lidt. Måske pga. de store ordrer han fik igennem sidste måned. Han kan se, at han bør ringe til "Albrechtsen og Sønner". De bor lidt afsides og kommer ikke så tit i butikken. Så det var han nok ikke selv kommet på. Ifølge beregningerne burde de lægge flere af deres ordrer hos Brdr. Dahl. Han kan se i systemet, at han bør forsøge at komme i dialog med dem om en bestemt type af fittings. Det kan potentielt set åbne op for salget af en hel ny serie af produkter til dem.

Inden han tager telefonen og ringer, husker han tilbage på, da de blev briefet på den nye proces omkring dataanalyse. Det virker stadig lidt som sort magi, men han fik at vide, at systemet nu kigger på både tidligere ordrer og adfærd fra websitet. Ifølge ham, der gennemgik det, holder systemet disse data op mod kundens totalomsætning fra årsregnskabet hos det offentlige og hvilket produktmiks, de plejer at sælge til denne type af kunde.

Ole ringer til kunden, og de får sig en god snak. På et tidspunkt, hvor det passer naturligt ind, får han drejet samtalen over på fittings. Det viser sig, at kunden køber dem hos én af konkurrenterne. Ikke af nogen speciel årsag, men mest fordi de har vænnet sig til det. Ole fortæller kunden, at de faktisk kan opnå en lidt bedre rabataftale, hvis de begynder at købe fittings hos Brdr. Dahl. Samlet set vil det på årsbasis spare dem for et ikke uinteressant beløb.

Næste dag ligger der en ordre fra "Albrechtsen og Sønner" – ganske rigtigt indeholdende de omtalte fittings. Ole smiler ved sig selv. Engang var han ret skeptisk over for alle de nye systemer, men han må indrømme, at han aldrig før har haft så stort held med sine opkald. De data kan alligevel noget helt særligt.

Guldet ligger i analysen

Big data er nok den største business-hype inden for de sidste par år. Ikke uden grund. For der er masser af succeshistorier, der viser, hvordan amerikanske koncerner drager nytte af deres store mængder data. Der findes dog også et par danske solstrålehistorier som fx Brødrene Dahl, hvor arbejdet med kundedata har vendt fuldstændig op og ned på, hvordan de bedriver marketing.

I dette kapitel zoomer jeg ind på analysen af al den data, som du bør have ambitionen om at samle op, hvis du har ambitioner om ægte omnichannel marketing. Måske har du ikke *ægte amerikansk Big Data* lige nu, men hvis du er grundig med at indarbejde dataopsamling i jeres aktiviteter, platforme, produkter og processer, så kan det hurtigt blive en realitet.

Uanset hvad, så betyder navngivningen ikke det store. Men hvis I ikke analyserer på data, opnår I ikke nogle af de potentielt værdifulde indsigter, der kan komme ud af dette. I vil derfor være begrænset til at anvende opsamlet data alene ud fra et 'sund fornuft'-perspektiv. Hvis x, så nok y... I den moderne virkelighed er dette ikke nok – hvad alle går og tror, er ikke nødvendigvis sandt, og hvad der var sandt i går behøver ikke være sandt i dag. Når der skal træffes beslutninger om både store investeringer og satsninger samt hvilken kommunikation, der skal gå ud til hver enkelt kunde lige nu, så er det nødvendigt med vished – vished for, at beslutningen er den bedst mulige, at beslutningen er den, hvor der er størst sandsynlighed for succes. Dataanalyse handler om at optimere heldfaktoren i jeres beslutninger.

I dette kapitel kommer jeg ind på en nærmere definition af

Big Data. Hvad er den oprindelige definition på Big Data, og hvordan mapper denne til den danske virkelighed? Derefter zoomer jeg ind på årsagerne til at arbejde med Dataanalyse og kigger på, hvad du kan få ud af det. Både ud fra et makroperspektiv og på et mere konkret niveau. Jeg viser nogle konkrete eksempler på mønstre i kundedata, som kan føre til betydelige forretningsmæssige resultater i virksomheder som din. Dernæst behandler jeg forskellige temaer inden for arbejdet med Dataanalyse, som hjælper med at forstå, hvordan disciplinen udøves, og modenhed kan opnås.

Hvad er Big Data?

For en kort stund skal du glemme tanken om, at Big Data kun er noget for amerikanske koncerner. Sat i relation til omnichannel-begrebet skal du se *dine* Big data, som den samlede aggregerede sum af interne og eksterne data som relaterer sig til dine kunders adfærd, præferencer, følelser overfor og interaktion med dit brand. Efterhånden som du etablerer flere og flere kommunikationskanaler med dine kunder og de tager flere og flere dataskabende enheder i brug stiger dine potentielle datamængder til hidtil uanede proportioner.

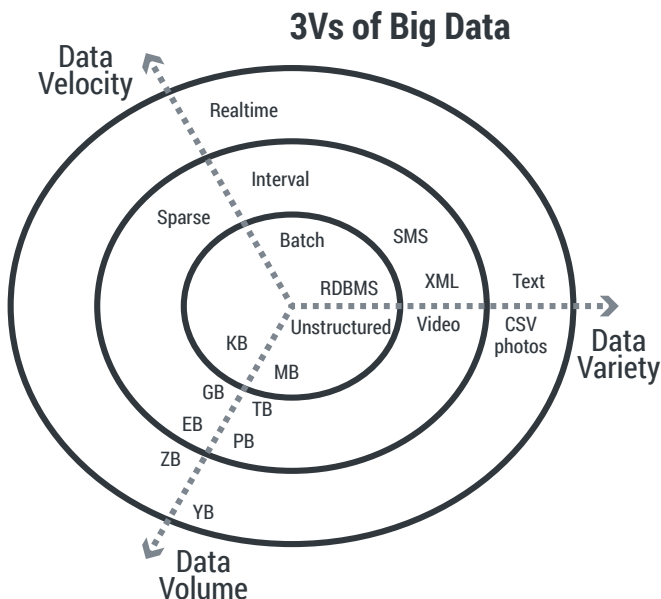
Hvis du har fulgt en smule med i hypen om Big Data, er du sandsynligvis stødt på Gartners (Gartner Inc, Technology research) definition af Big Data i form af de tre V'er. V'erne står for hhv. Volume, Velocity og Variety - dvs. volumen, hastighed og diversitet. Jeg vil kort perspektivere disse til omnichannel-begrebet.

- ◀ Hvis du vil, kan du købe den oprindelige rapport om Big Data fra Gartner her:
bit.ly/omni-300

V for Volume

I dag skabes der hver dag 2.5 kvintillioner bytes af data på

Kilde:

bit.ly/omni-310


IBM

bit.ly/omni-305

verdensplan. Inden for de seneste to år, er 90 % af alt data i verden blevet skabt. Data-volumen er derfor et kendetegn for Big Data.

Præcis hvor meget data, der skal til, for at det opfattes som "Big", er der ikke nogen officiel definition for. Det er en størrelse i bevægelse, for der kommer hele tiden ny teknologi og større processorkraft, der kan hjælpe med at opbevare og behandle data. Under researchen til denne bog afholdt jeg en rundbordsdebat med bl.a. Niels Anqvist fra IBM, Lars Groth fra Geomatic, Søren Dinesen fra NN Markedsdata, Niels Stender fra Innohead og Simon Benthholm fra /KL7. Niels Stender fra Innohead havde en helt praksis-nær definition af, hvordan data blev "Big" for ham:

Niels Stender,
Innohead

"Når jeg har så store dataset, at de i normaliseret form ikke længere kan være i hukommelsen på en velkonfigureret computer, så overskrider vi en magisk grænse, og varigheden af en beregning bliver lige pludselig

1000 gange så lang. Så skal vi tage helt andre metoder i brug og fx have gang i vores Hadoop setup. Det er en helt praktisk definition af Big Data for mig."

V for Variety

Datavolumen vokser ikke udelukkende pga. et stigende antal rækker i databaserne. Den stiger også på grund af, at stadigt rigere og mere varierede datatyper kommer til. Data findes nemlig i mange former - strukturerede som ustrukturerede.

Strukturerede data kommer typisk fra traditionelle datakilder. Det kan være webadfærd, e-mail-adfærd, købsadfærd, profildata, transaktionsdata, anvendelse af services, medlemssystemer mm.

Ustrukturerede data kan tage form af fx fritekst, billeder, lyd eller video. I et omnichannel-perspektiv kan kilderne være eksempelvis e-mails, opslag fra sociale medier, film eller billeder fra overvågningskameraer eller kameraer betjent af helt almindelige mennesker, lydoptagelser fra kundecentre osv.

Pointen er, at stadig mere af de data, vi opsamler, ikke er data, som ligger snorlige i en database med meningsfulde meta-informationer omkring, hvad den faktiske betydning er, hvad billedet forestiller, og hvad der bliver sagt i lydoptagelsen. Derfor er disse data ustrukturerede. Det gør dem vanskeligere at arbejde med end strukturerede data. Og så fylder billeder, lyd og video typisk også en hel del mere end typiske strukturerede data – så får vi lidt ekstra point på volumen-parameteret også.

Selvom data er ustrukturerede, kan det lade sig gøre at uddrage mening af disse ved fx at bruge avancerede algorit-

mer til at udlede essensen – feature extraction kaldes det med et par fine engelske ord. Et simpelt eksempel herpå kunne være fritekst-felter i besvarelser af spørgeskemaer – hvad gør man lige, hvis der er 50.000 besvarelser, og man tænker, der kunne være guld gemt iblandt? Man kan selvfølgelig lade studentermedhjælpen starte fra en ende af. Men hvis man ved, at der kommer flere, så var det måske en idé at behandle dem automatisk på en eller anden snedig måde. At afgøre hvilke der fx er positive eller negative? Der findes i dag teknologi til at uddrage mening fra både lydoptagelser, billeder og video. Det er langhårede algoritmer, og de er ikke uden fejlkilder, men det kan være det eneste alternativ, hvis datamængderne er store nok.

Gartner >

Gartners Variety er ikke synonymt med ustrukturerede data. Variety betyder diversitet, og for at du har "ægte Big Data" vil mange derfor mene, at du ud over stor volumen også skal have både interne og eksterne data i både struktureret og ustruktureret form. I praksis er det væsentligt sværere at analysere på ustrukturerede data. Jeg har i min karriere ikke været ude for, at man ikke startede en dataanalyse på egne *strukturerede* data – og herefter udvidede med eksterne strukturerede data. Det er nu engang mest lige til og sikkert også der, hvor det giver mening at starte for din virksomhed – så må Feinsmeckerne have lov at råbe "Det er jo ikke rigtig Big Data" lidt endnu... Det er lige meget for dig og din virksomhed.

V for Velocity

Det er ikke kun skabelsen af data, der sker hurtigere og hurtigere. Omnichannel-kunderne forventer i dag, at alle dine kommunikationskanaler er bevidste om hinanden, og data flyder realtime fra den ene kanal til den anden. De er ligeglade med, om data er afgivet på struktureret eller ustruktureret form og på hvilken kanal. Det er derfor også nødven-

digt at integrere og bearbejde data hurtigere end nogensinde før.

Hvis du vedvarende skal være på forkant med data og tendenser heri, er det derfor nødvendigt med en hidtil uset processorkraft for at kunne handle rettidigt. Hvis jeg skal krydse vejen i dag, hjælper det mig ikke meget med en analyse af, hvordan trafikken var i går. Og hvordan den formentlig bliver i dag. Jeg skal vide lige nu, baseret på allerseneste viden, hvordan trafikken med al sandsynlighed bliver de næste 10 sekunder. Hvis du skal redde kunden i telefonen, skal din medarbejder i kundeservice vide med det samme, at kunden lige har browsed siderne omkring opsigelse af abonnement og måske udtalt sig negativ om jer på Facebook.

Selvom realtime er ambitionen, vil det stadig være et stort skridt for de fleste virksomheder i Danmark at få foretaget bare den første analyse af eksisterende data. Det kan så på den anden side heller ikke gå hurtigt nok. Når først metoden har vist sig at give vigtige indsigter, vil ønsket og behovet for frisk kundeindsigt hurtigt vokse.

Big Data på dansk

Ægte amerikansk super-size Big Data, som udnytter hele skalaen for de tre V'er, har vi relativt få tilfælde af i Danmark. PET fx har i princippet hele Danmark som "kunder" (eller potentielle forbrydere om man vil). De har groteske mængder af især eksterne ustrukturerede data, som de i princippet burde overvåge hele tiden. Jeg kan ikke forestille mig noget større i Danmark. DMI må også have ægte amerikanske Big Data - med realtime data-strømme fra samtlige vejrstationer i landet og et fast output til solhungrende huskere rundt i det danske land.

Men når vi skal til at kigge efter rigtige danske virksomheder, og vi i marketing gerne vil snakke kundedata, så er der næsten kun energi-, tele- og finanssektoren tilbage, som på baggrund af deres forretningsmodeller nødvendigvis må registrere mere data end det gennemsnitlige stormagasin. Alligevel er det sjældent, at vi hører om cases inden for disse sektorer – nok delvist pga. lovmæssige begrænsninger for, hvad virksomhederne må bruge data til og hertil pga. eventuel hemmeligholdelse.

I forbindelse med min research til denne bog har jeg været i kontakt med et par teleselskaber, som gav mig et indtryk af, hvor finkornede data de i praksis har på hver enkelt kunde og dennes brug af deres tjenester. Via triangulerings-teknik med sendemasterne kan de med meget nøje præcision afgøre placeringen af en mobiltelefon, selv hvis GPS'en ikke er tændt. De har naturligvis information om ejeren af mobilen, hvem vedkommende ringer og skriver til, hvilke data, der bliver transmitteret til mobilen og endda hvilke apps, der er åbne på telefonen i dette øjeblik. Det er kun lovgivnings-, privatlivs- og permission-mæssige forhindringer, der afholder dem fra at benytte disse data aktivt over for kunderne.

Læs kapitel 5
for mere info om
Net Promoter Score.



Som indledningen af dette kapitel viser, arbejder Brødrene Dahl systematisk med at indsamle og analysere data fra deres kunder – både ved at få kunderne til at angive interesser og præferencer, opsamle adfærdsdata og holdningsmæssige data via Net Promoter Score. Alle disse data analyseres sammen med eksterne virksomhedsdata. Outputet bliver avanceret 1:1 kommunikation til kunderne med personaliserede tilbud og produktanbefalinger. Avancerede potentialemodeller beregner månedligt, hvilke af deres kunder, sælgerne bør give et kald og lave krydssalg til, samt hvilke kunder for hvem relationen blot skal plejes. Model-

lerne for potentialeberegningen forfines gradvist gennem automatiseret maskinlæring, så servicen kan komme endnu mere i øjenhøjde og salgsindsatsen styrkes yderligere. Det er cutting edge anvendelse af Big Data i en gammel og ellers traditionel branche.

Er Dataanalyse noget værd uden ægte Big Data?

For det første vil jeg gerne understrege, at denne disciplin drejer sig om andet og mere end "blot" at analysere sine webdata i fx Google Analytics. Google Analytics er et statistikværktøj, der giver utroligt nyttige informationer omkring brugen af hjemmesiden. Men Big Data bliver det aldrig andet end for Google selv. I Google Analytics analyseres ganske vist på specifikke brugeres adfærd på websitet, men disse kan ikke umiddelbart kobles til andre datakilder (udover Googles egne Adwords) og give kundedata på individniveau.

For det andet vil jeg understrege min anbefaling om at holde fast i Big Data ambitionen og ikke snobbe nedad. Selvom de fleste danske virksomheder ikke i dag har Big Data, så er det vigtigt for virksomheder med stor kundevolumen at få gang i dataopsamlingen og sigte efter at få data nok til, at det giver mening at analysere den.

Det er svært at analysere på især ustrukturerede data, ligesom visse data er sværere at trække ud eller integrere end andre. De første dataanalyser, som din virksomhed gennemfører, vil derfor typisk ikke være på "ægte Big Data" – men hvis I arbejder ambitiøst og målrettet med opsamling, analyse og brug af data, så bliver det Big Data på et tidspunkt.

Hvorfor lave Dataanalyse på kunderelaterede data?

Data uden analyse er i princippet bare en bunke rod. Forestil dig, at hver datakilde var én særskilt bunke af rod – men at hver bunke med al sandsynlighed indeholdt én legoklods. Sat sammen på den rigtige måde kunne disse legoklodser bliver til en mega fed legobil, som din søn ville elske.

Der er gennem tiden blevet anvendt andre metaforer, når det var nødvendigt at beskrive store mængder data. Marketingdirektøren fra Teradata, Lisa Arthur, benytter i sin bog "Big Data Marketing" en hårbolle som metafor. En hårbolle, som hendes kat hoster op af og til. Hun ved ikke rigtig, hvad der er i, hun ved ikke rigtig, hvad hun skal gøre ved den, og hun synes faktisk, at den er lidt ulækker.

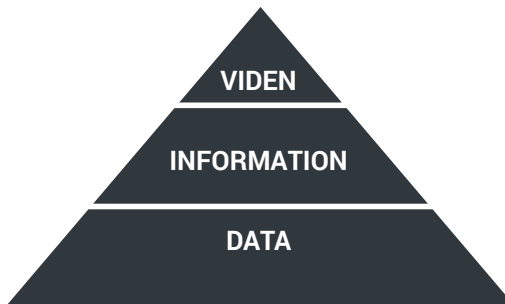


↪ bit.ly/omni-315

Jeg ved ikke hvilke fantastiske ting, Lisa Arthur faktisk finder i sin kats hårbolde, eller sågar hvordan hun bærer sig ad med det. Personligt er jeg mere til legoklodserne eller måske den helt klassiske nål i høstakken. Helt så simpelt er det så bare ikke i virkeligheden. For det første, så har vi en del bøvl med at samle høstakken fra alle vores datakilder. Vi ved reelt ikke, om der faktisk er en nål. Vi skal reelt bruge flere nåle og sætte dem sammen, før det giver et rigtigt billede af sammenhængene, og slutteligt skal vi bruge en kvalitativ kontekst for at skabe mening af det, som vi finder. Hvad er det så for legoklodser, nåle mm. vi kan finde i vores Big Data?

Formål og udbytte af Dataanalyse

Data er ikke viden. Data er et råstof, der skal bearbejdes, før det kan anvendes. Mikkell Holm Sørensen og Simon Bentholm beskriver i bogen *Data – Virksomhedens nye grundstof*, hvordan data først skal analyseres og bearbej-



- ◀ Data kan betragtes som et råstof, der gennem analyse kan forædles til information og derefter reel kontekstualiseret viden.

des for at blive til information, som derefter ved at blive sat i kontekst af virksomhedens situation kan blive til reel viden, som bør føre til handling. Dette kan illustreres i følgende pyramide:

Når denne analyse, forarbejdning og forfinelse systematiseres og endda automatiseres, er det en potentiel revolution af hele vores verdensbillede. Nogle eksperter mener, at det senere vil blive sidestillet med den industrielle revolution. Simon Bentholt udtrykte i en rundbordsdebat om emnet, at han mener, dataanalyse indebærer så vidtrækkende konsekvenser, at vi umuligt kan forestille os, hvad vi står overfor.

"Den industrielle revolution satte helt nye grænser for vores fysiske formåen. Internettet satte strøm til vores kommunikation med konsekvenser, som man slet ikke dengang havde forudset. Dataanalyse sætter strøm til selve vores kognition – dvs. vores evne til at forstå og fortolke ellers ufattelige mængder af data og indtryk. Konsekvenserne er umulige at forudsige."

- ◀ Simon Bentholt, /KL.7

Måske vores børn kommer til at forklare deres børn, at der var engang, hvor der ikke fandtes Dataanalyse – på samme måde, som jeg i dag prøver at forklare min søn, at der engang ikke var noget Internet.

Hvad kan man typisk finde i analyserne?

Selvom det i praksis varierer fra virksomhed til virksomhed, hvad der kan opnås ved at analysere kunderelaterede data, så er der alligevel nogle fællestræk. Jeg har i skrivende stund personligt været med til at gennemføre analyser for ca. 10 danske virksomheders kunderelaterede data og har på den måde selv oplevet, hvad der kan komme ud af det og ikke mindst, hvordan det bliver oplevet af virksomhederne og efterfølgende anvendt.

Ganske kort kan du med Dataanalyse finde ud af, hvilke kendetegn (data-sammenhænge), der kendetegner kunder, som har en høj kundelivstidsværdi – og dem, som har en lav kundelivstidsværdi. Denne viden kan du bruge i din service og kommunikation til at komme med det rigtige budskab på det rigtige tidspunkt. Hvis der er en tendens til, at en bestemt adfærd fører til køb af dit produkt, kan du fx vha. kommunikation opfordre til eller anbefale denne adfærd og vice versa. Hvis der er en tendens til, at en bestemt adfærd optræder lige inden kundeafgang, kan du med kommunikation, service og incitamenter forsøge at undgå, at denne adfærd optræder.

For at du kan finde kendetegnene for hhv. de profitable kunder og de mindre profitable, skal kendetegnene naturligvis være repræsenteret i de kunderelaterede data, som du inkluderer i analysen. Der kan sagtens være faktorer, der betyder noget, men som du ikke har data på. Hvis I har en hypotese om en bestemt faktors vigtighed, bør I søge at få data på denne med i det fortsatte dataarbejde.

Tag udgangspunkt i kundens livscyklus

Inden analysen går i gang, bør I sammen med de personer, der skal foretage analysen, danne jer en grundlæggende og ikke mindst fælles forståelse for kundens livscyklus – gerne nedbrudt på de specifikke kunderejser fra forskellige steder i livscyklus. Ved hver kunderejse er der typisk et formål – dvs. en handling eller en ønsket sluttilstand, som I ønsker, at kunden skal være nået til.

Se to eksempler på skematiseringen af dette på næste side.

De potentielt betydende faktorer vil kunne opdeles i mere finkornede touchpoint-analyser – i forbindelse med at en Flügger-kunde får troen på at kunne lave et fedt projekt – hvilke berøringspunkter har vi da i dag? For de eksisterende berøringspunkter vil vi have data på nogle – og andre kan vi måske for fremtiden begynde at opsamle data på. Der vil også i denne proces dukke idéer op til touchpoints, som vi burde have. Disse kan skrives på to-do-listen, men kan af gode grunde ikke anvendes i en analyse nu og her.

For hver specifik kunderejse kan I derefter, med de rette værktøjer og den rette kompetence, analysere jer frem til hvilke faktorer, der er de vigtigste og i hvilken prioriteret rækkefølge. Det lyder måske abstrakt – så lad os tage et konkret eksempel.

Flügger kunne helt konkret kigge på, hvad der sker inden et projekt. Hvor får kunden sin inspiration fra? Hvad betyder noget for beslutningsprocessen? Hvilken rolle spiller Flügger i denne forbindelse? I hvilket omfang betyder et besøg i butikken noget? Hvad bliver der talt om i butikken? I hjemmet? Hvilke nyhedsbreve kunne tænkes at blive åbnet, læst, klikket? Hvilke sider på websitet kunne forventes at blive benyttet? Etc.

Eksempler på disse fra fitness-branchen kunne være:

Kunderejse	Beskrivelse	Ønsket sluttilstand/ resultat	Potentielt betydende faktorer
Hele kundelivscyklus	Hele kunderejsen – fra indmeldelse til udmeldelse.	Så langt medlemskab som muligt.	Hyppig træningsfrekvens Holdtræning Sociale faktorer
Overvejselses-rejsen	Den kunderejse, der starter, når det potentielle medlem overvejer at melde sig ind, til de faktisk har gjort det.	Medlemmer er indmeldt	Føler sig usund. Har en ven, der træner. Har fået et godt tilbud.
Opstarts-rejsen	Fra kunden melder sig ind, til de har været medlem to måneder.	At kunden har opnået et vist antal træningssessioner og gerne afprøvet holdtræning.	Motivation. Fortrolighed med centeret og udstyret. Nogen at træne med.
Motivations-rejsen	Fra opstartsperioden er ovre og medlemmet henover året skal benytte sit medlemskab.	At medlemmet træner	At medlemmet har sat sig et mål og fortalt nogen om det. At medlemmet træner sammen med nogen. At medlemmet oplever at få resultater. Årstiden og vejret. Indflydelse fra job. Familieforøgelse. Afbud til holdtræning.
Bero-rejsen	Fra et medlem beslutter sig for at stille sit medlemskab i bero til ca. en måned efter det er gået i gang igen.	At medlemmet ikke opsiger sit abonnement kort efter bero-periodens udløb.	At medlemmet er klar over, at abonnementet starter igen. At medlemmet stadig husker glæden ved fysisk aktivitet. At medlemmet kommer minimum én gang efter bero-periodens udløb.
Opsigelses-rejsen	Tiden omkring et medlems udmeldelse.	At medlemmet ikke opsiger sit abonnement alligevel.	Følelse af værdi for medlemskabet. Opmærksomhed på at der er et medlemskab, der trækker penge hver måned. Den oplevede årsag til opsigelsen

Eksempler fra malingproducenten og detaillisten Flügger kunne fx være:

Kunderejse	Beskrivelse	Ønsket sluttilstand / resultat	Potentielt betydende faktorer
Hele kundelivscyklus	Fra kunden overvejer sit første maleprojekt til han/hun har gennemført adskillige af disse.	Gennemført adskillige maleprojekter med de fleste materialer indkøbt i Flügger. Har fortalt venner og familie om den gode service og de gode produkter han/hun fik fra Flügger.	Har fået den tilstrækkelige vejledning. Tilfredshed med produkterne og prisen. Har anvendt produkterne rigtigt. Har fået løbende anerkendelse for sine gør-det-selv-projekter. Er blevet inspireret til flere projekter.
Inspirationsrejsen	Fra kunden ikke har nogen planer om et projekt, til de er modne til at gennemføre et projekt.	Ønske om at lave indendørsprojekt Ønske om at lave udendørsprojekt	Set andres projekter – fx på Flügger.dk, Bolius.dk, Facebook, IRL. Tror på, at kunden selv kan få lavet noget et godt projekt. Årstiden.
Indendørsrejsen	Fra kunden ønsker at lave et indendørsprojekt til kunden har gennemført det.	Har købt materialerne til sit projekt i Flügger. Har vist og fået anerkendelse for sit fede projekt.	Vejledning til metode og produktvalg Sortiment Har læst om produkterne Har de rette færdigheder Rettidig kommunikation Bliver opfordret til at dele.
Etc....			

I dette tilfælde bliver der fra Flüggers egne digitale kanaler opsamlet en hel del data på al adfærd – disse data kan naturligvis indgå i en analyse. I butikken derimod bliver der i dag ikke opsamlet nogen data på systematisk vis omkring denne kunderejse. Det burde der måske? Bør vi sætte dette i gang? Hvad med data fra sociale medier? Eller fra digital annoncering?

Outputtet fra dataanalysen vil kunne give indblik i, hvad der, givet det eksisterende datagrundlag, historisk set hænger sammen med, at en kunde går i gang med et nyt projekt og i hvilken grad – og dertil, hvad der måske hænger sammen med, at kunden i den forbindelse bruger hhv. få eller mange penge hos Flügger.

Hvilke produkter er vores helte?

I en Dataanalyse for en detailvirksomhed vil der typisk også indgå en analyse af de forskellige produkter og produktgrupperes betydning for kundeforholdet. Køb af visse produkter og produktlinjer kan hænge tæt sammen med en høj kundelivstidsværdi og dermed give en idé om share-of-wallet hos kundegrupperne. Det kan gøres klart, hvem der bør motiveres ekstra til at købe ind i nye produktlinjer – uanset om de gør dette online, i telefonen eller i butikken.

Share-of-wallet er en betegnelse for, hvor stor en andel af en kundes normalforbrug inden for en specifik service/produkt-gruppe, kunden pt. bruger hos den pågældende virksomhed. ➤

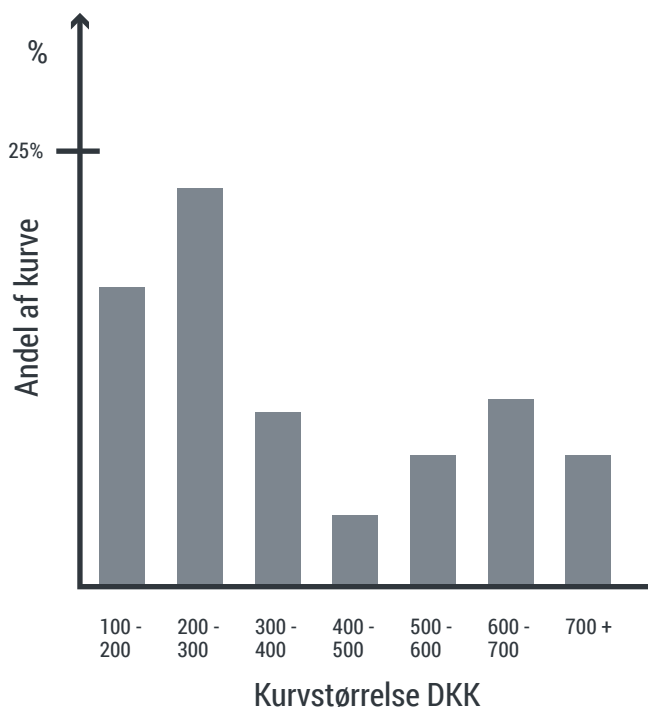
Køb af bestemte produkter kan desuden indikere, at andre produkter vil blive købt inden for den nærmeste fremtid. Køb af en farveprøve i en malerbutik er et godt eksempel på, at der er noget i gære. Dataanalyse kan sige noget om, præcis hvor god en indikation det er, og dermed hvor meget kommunikationen omkring dette bør prioriteres.

Det samme kan gælde for det første køb af økologiske æg. Dette kan fx være en indikator for, at en kunde er moden til at købe mere økologisk. For at puste til gløderne kan der så

skrues mere op for kommunikation om det økologiske over for netop denne kunde.

Hvilke kurvstørrelser er mest almindelige?

I en business case for en detailvirksomhed indgår den gennemsnitlige kurvstørrelse næsten altid. En dataanalyse og den medhørende visualisering kan dog give et dybere niveau i denne. En gennemsnitlig kurvstørrelse på DKK 300,- kan selvfølgelig være udtryk for, at de fleste kurve ligger omkring DKK 300,- rent størrelsesmæssigt. Men det kan også være, at 20% af kurvene ligger på omkring DKK 700 i størrelsen og resten ligger omkring DKK 200,-. De kunder, der konsekvent har de små kurvstørrelser, kan være relevante at udsætte for én bestemt kommunikation og vice versa for dem med de større kurvstørrelser. Hvem bør eksponeres for budget-brands, og til hvem bør high end-sortimentet målrettes?



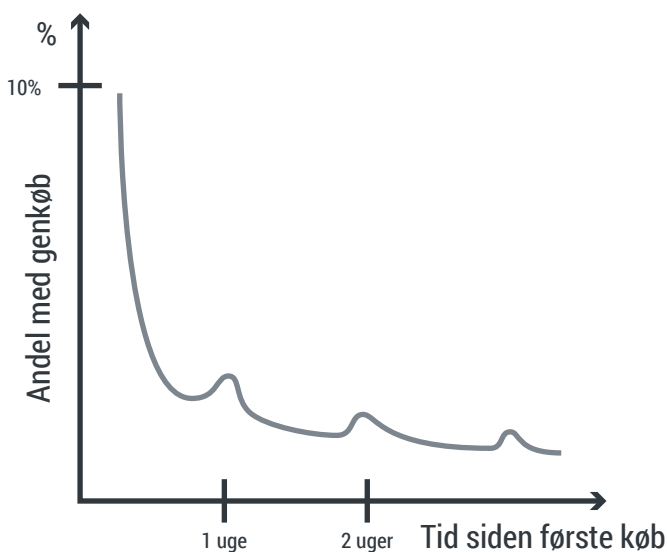
◁ Et fiktivt eksempel på en visualisering af kurvstørrelsen. På grafen ses en tendens til, at kurvene er enten store eller små. Et simpelt gennemsnit giver derfor ikke et særligt brugbart billede af kurvstørrelsen.

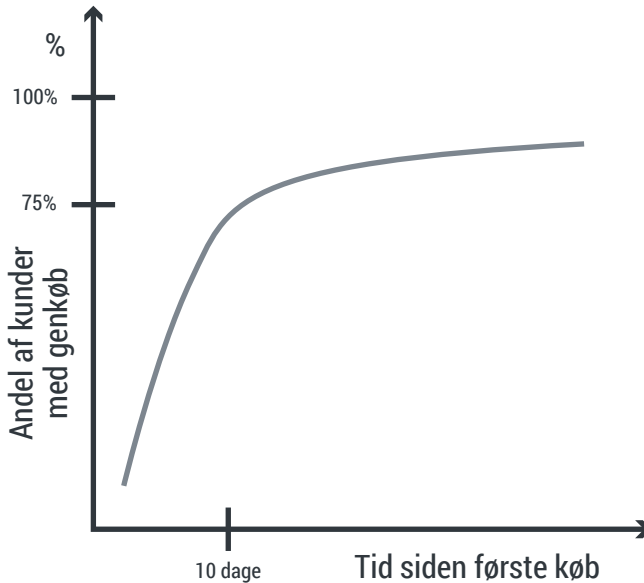
Hvor længe går der mellem hvert køb?

I detailbranchen er det desuden interessant at have en indikation på, hvor længe der går, mellem man ser den enkelte kunde. Hvad er den typiske købsfrekvens inden for en bestemt periode? Før du har data på kundeniveau, er du nødt til at gætte dig til dette. Igen er det ikke kun interessant at kende det gennemsnitlige tidsinterval. Det er nemlig relevant at få lavet en visualisering af de adfærdsmæssige segmenter. Hvordan er fordelingen? Opstår der nogen klynger, som er til at få øje på, når man lader computeren visualisere det?

Fx vil du i visse detailscenarier se et ugentligt peak – se eksemplet nedenfor. Kunderne har i dette tilfælde en tendens til at komme den samme ugedag – måske fordi de netop denne dag har tidligt fri og dermed har tid til at komme i butikken? Det kan være ærgerligt for dig og din kunde, at der skal gå en hel uge, inden I ses igen. Måske var det en idé at følge op med automatiseret kommunikation, der promoverede webshoppen og spurgte ind til nogle af de varer, som kunderne typisk glemmer at købe sammen med varerne fra det første køb?

En eksempel på en visualisering af andel og timing for genkøb i et detail-scenarie. Der ses en tendens til, at kunderne kommer igen med ugentlige mellemrum. Hvorfor køber de ikke online i stedet? Så behøvede de ikke vente en uge.





- ◀ Visualisering af hvor stor en andel af kunderne, der køber igen inden for en given tidsramme. Efter ca. 10 dage ville det give god mening at give "en ekstra gulerod" til de kunder, som ikke havde købt igen allerede.

For butikker med et hyppigere genkøbsmønster, kan det give mening at kigge på, hvor stor en andel af kunderne, man ser igen inden for en bestemt tidsperiode. I eksemplet ovenfor kommer 75 % af kundebasen altså igen inden for 10 dage. Derefter går det rigtig langsomt med resten, og nogle kommer slet ikke igen. Dette kan give input til, hvornår man eksempelvis bør række ud og motivere et genbesøg – måske med et unikt tilbud baseret på indsigt?

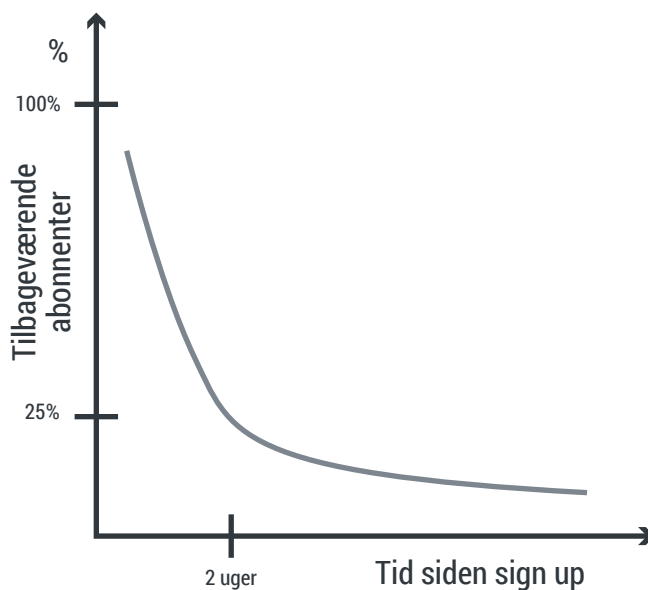
Hvor stor en andel af vores kunder mister vi og hvor hurtigt?

I abonnementsbaserede virksomheder interesserer man sig ekstra meget for kundefgang og opsigelser. Lur mig, om Aarstiderne ikke har 100 % styr på deres churn-rate – dvs. hvor stor en andel af deres kunder, som opsiger abonnementet efter en given tidsperiode.

For nogle virksomheder er kundefgangen størst i starten – fordi mange kunder prøver tjenesten af, og hurtigt finder

ud af, at det ikke var noget for dem. Kan vi få det ind i vores hverdag at lave mad med de grøntsager, som Aarstiderne putter i kasserne? For andre virksomheder er det omvendt. Det er sjældent, at der er et kæmpe frafald i de første par måneder efter indmeldelse i et fitnesscenter. De fleste kan klemme balderne sammen i en lille periode, så den store kundaefgang kommer derfor ofte noget senere. Alt efter det konkrete mønster kan man udlede noget om, hvornår man bør time sine initiativer og evt. øge frekvensen og intensiteten af sin kommunikation.

En såkaldt survival-kurve. >
Hvor mange kunder/abonnenter er tilbage efter fx 2 uger? Grafen tyder på, at især starten af kundeforholdet er yderst kritisk for at fastholde kunderne.

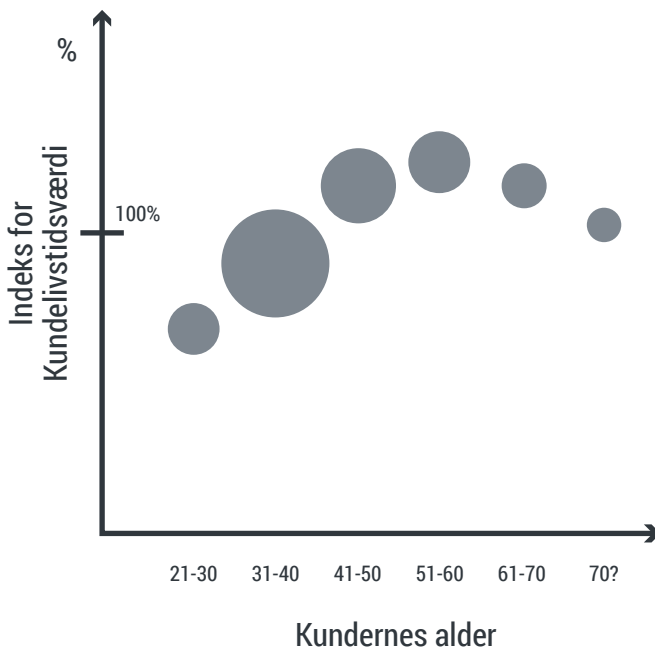


Guldet er i krydset – sammenligning af kohorter

Oftest bliver det rigtig interessant, hvis du borer et niveau dybere ned, så du fx kan se effekten af en bestemt adfærd for forskellige grupperinger af kunder, der har et fælles udgangspunkt – for forskellige kohorter. Det fælles udgangspunkt kunne fx være den måned de blev kunder, det pro-

dukt, de har købt sidst eller måske kundernes omtrentlige alder.

Den fiktive graf nedenfor viser fx, at virksomheden har flest kunder (størrelsen af boblen) mellem 31 og 40 år. Disse kunder har dog statistisk set ikke den samme høje kundelivstidsværdi, som de lidt ældre kunder. Dette kunne betyde, at virksomheden fx burde afpasse sin produktportefølje en yngre målgruppe, alternativt begynde at rekruttere kunder, der er lidt ældre end de eksisterende. Begge dele kunne føre til en mere lønsom forretning.



- ◁ Grafen viser, at virksomheden har flest yngre kunder, men at de ikke er lige så gode målt på kundelivstidsværdi som de ældre. Måske burde virksomheden fokusere på at rekruttere lidt ældre kunder?

Prædiktation - forudsigtelse af fremtidig kundefærd

Der er stort set ingen grænser for, hvor mange kryds mellem både demografiske og adfærdsmæssige parametre, du i praksis kan lave for at blive klogere på din kundebase, og hvad der hænger sammen med den profitable kun-

derelation og den mindre profitable. Datavisualisering er klart et nyttigt redskab til at få øje på forskellige mønstre og dermed opnå denne viden. Det kan dog være svært at tegne grafer og tabeller, hvor du kan overskue mere end tre højst fire samtidige faktorer og deres indflydelse.

For at få en idé om, hvilke opdelinger der faktisk er de mest signifikante, kan det lade sig gøre at regne ud i hvilken prioritet, de forskellige faktorer har indflydelse. Det er avancerede algoritmer og ikke just matematik på C-niveau, der skal til for at finde frem til denne prioritering. Men når den foreligger, er det et utroligt værdifuldt prioriteringsværktøj for fremtidige kommunikationsindsatser.

Oftest er det ikke enkeltstående data, der gør forskellen alene. Som regel er det sammenhængende data – dvs. flere samtidige observationer, der tilsammen danner et værdifuldt segment. Et segment kunne fx være nogle, der med stor sandsynlighed snart går i gang med et gør-det-selv-projekt, kommer i biffen de næste to uger eller opsiges deres Fitness-abonnement. I analyserne indgår der typisk adfærd og karakteristika for den enkelte kunde matchet med adfærden for lignende kunder – såkaldt tvillingeanalyse.

For at kunne eksekvere kommunikation på sådanne adfærdssegmenter over for en stor kundebase er automatisering oftest den eneste mulige vej. Algoritmerne skal i princippet ligge og køre uafbrudt og lytte på de data, der kommer ind. Lige så snart der er tendens til, at en kunde er enten i risikozonen eller udviser potentiale for et mersalg, bør der gives besked til kundens integrerede kundeprofil.

Oplysninger på kundeprofilen anvendes løbende i alle de touchpoints, som din virksomhed har med kunderne. Du

kan sende motiverende e-mails med gode tilbud, få personalet og kundecenteret til at stille alle de rigtige spørgsmål i den rette tone, bede kunden henvise en ven til din virksomhed eller vide, hvornår I skal stikke piben ind og lade kunden være i fred.

Mulighederne er mange – flere end nogensinde. Ovenstående er blot et par eksempler på, hvad du vil kunne forvente at opdage, hvis I begiver jer i kast med dataanalyse. Fælles for de dataanalyser, som jeg har været vidne til, er, at de adfærdsmæssige kendetegn i langt højere grad kan bruges til at forudsige snarlig kundedadfærd end de klassiske demografiske profildata. Det er én af grundene til, at hypen omkring data og Big Data er kommet for at blive.

Fire slags output

Foruden ovenstående kommer der fra en dataanalyse typisk også en beskrivende del, der giver et indblik i forretningsens tilstand nu og her. Hvor stor volumen er der typisk på hver enkelt kunderejse, og hvad er det økonomiske omfang af denne? Dette er vigtigt både ift. at få etableret tillid til grundlaget for den prædiktive analyse og ift. at kunne afgøre overordnet hvilken kunderejse, der bør prioriteres først.

Fra en dataanalyse kommer der derfor typisk fire slags output.

1. Hvor er vi i dag? Hvilke kunderejser bør vi prioritere?
2. Hvilke kendetegn er de vigtigste for at opnå det ønskede resultat for hver kunderejse?
3. Hvad er det potentielt set værd?
4. Hvilke data bør vi opsamle fremadrettet for at blive endnu klogere?

Prioritering af fremtidige indsatser

Med en forståelse for viden af denne karakter, vil du i din virksomhed kunne prioritere og planlægge indsatser indenfor både service, kommunikation og produktudvikling på en måde, som du aldrig har kunnet tidligere. Hvad skal vi lave først? Hvor skal vi bruge tiden og pengene? Hvad bør vi undersøge nærmere?



Christian Agger, e-handels- og marketingdirektør fra Brødrene Dahl udtalte på et morgenbriefing-seminar hos Magnetix i juni 2014, at det nu var betydeligt lettere for ham at argumentere for hele sit marketing-budget. For hver af de planlagte indsatser havde han nu et budget sammen med et sandsynliggjort resultat – så det var tydeligt for alle, at hvis der blev skåret i budgettet, så blev der også skåret i det forventede udbytte.

Vigtigheden af den interne formidling

Det er forskelligt, i hvilken grad førstegangs-dataanalyser har været forankret i organisationen hos de virksomheder, som jeg har arbejdet med. Næsten uanset hvordan analysen er forankret fra starten, så er denne disciplin stadig så ny, at det er vigtigt med en solid intern formidlingsindsats, for at interne interessenter – både ledelse, afdelings- og butikshefer samt forhandlere og butikspersonale – forstår, hvilke indsigter I er kommet frem til, hvordan de er blevet til, og hvad det kan betyde for deres specifikke hverdag.

For at hjælpe med udbredelsen af den nye viden fra dataanalyserne kan I benytte jer af fx roadshows med præsentationer, animerede informationsvideoer, ledelses-dash-

boards med nye KPI'er osv. Det er nødvendigt for at få budskabet igennem og få organisationen til at tage denne nye data-drevne tilgang til sig og se, hvordan det kan skabe værdi for dem og for virksomheden.

De personer, der har ejerskabet for processen, oplever ofte, at når først der er tillid til data, så bliver analyserne taget særdeles alvorligt, fordi de nu kan præsentere faktuelle tal, som ikke blot er antagelser og mavefornemmelser. Dette kan have stor organisatorisk slagkraft og åbne døre til nye muligheder, samarbejder og ikke mindst budgetter og fede projekter, som både kunderne og virksomheden får gavn af.

Korrelation vs. kausalitet

Det er vigtigt at holde sig for øje, at selvom Dataanalyse giver svaret på hvilke faktorer og egenskaber der hænger sammen med høj og lav kundelivstidsværdi, så giver det ikke svaret på, hvad der førte til hvad. Er det hyppige fremmøder til forpremierer, der resulterer i den loyale biografadfærd? Eller er det den loyale biografadfærd, der fører til hyppigt fremmøde til forpremierer? Der kan altid opsamles mere data og analyseres yderligere – men andre gange bør I i stedet eksperimentere jer frem og forsøge at påvirke en adfærd, som I allerede ser en tendens til.

De indsigter, som kommer ud af dataanalyserne, er derfor ikke endegyldige sandheder om, hvad der fører til hvad – men de tjener som rigtigt gode hypoteser, der kan prøves af i praksis og efterfølgende måles på. Hvis eksperimentet er en succes, kan det med fordel systematiseres og måske endda automatiseres.

Dataanalyse handler derfor ikke om sandhed – men om vished. Vished for at vi træffer den beslutning, der lige nu efter al sandsynlighed vil give os det mest fordelagtige re-

sultat. Det er ikke sikkert, at det ender med at være en god beslutning – men det var den med størst sandsynlighed for succes. Man kan sige, at Dataanalyse handler om at optimere sit held.

Sammenhænge fra Dataanalyse skal tolkes i en kvalitativ kontekst

Data giver dig hvad og hvornår, men ikke hvorfor. Derfor er det vigtigt at have det rigtige kvalitative grundlag for at kontekstualisere og dermed kunne vurdere indsigterne fra Dataanalyse.

I USA er der nærmest en hel bevægelse i gang, hvor humanisterne har særdeles svært ved at retfærdiggøre deres arbejde. Lidt som kommunikationskonsulenter i det offentlige system i Danmark. Christian Madsberg og Mikkel B. Rasmussen udgav i 2014 bogen "Moment of Clarity", som omhandler netop denne problemstilling. De argumenterer for, at vi ikke må stirre os så blinde på Big Data og kvantitative analyser. At vi glemmer at danne os et solidt fortolkningsgrundlag – gerne baseret på gode gamle kvalitative socialantropologiske metoder med interviews og observation af kunder i berøring med brandet. Big Data er og bliver ikke en driver for kreative processer og kan ikke i dag fortælle dig, om hele din virksomheds grundlag, ideologiske fundament og i sidste ende dit produkt er bygget på en misforstået opfattelse af målgruppens udfordring.

Modsat manges forståelse af tilblivelsen for House of Cards har Netflix ikke udviklet konceptet på baggrund af Big Data. Big Data blev brugt til at vurdere potentialet for et allerede kreativt udviklet koncept – men Big Data var ikke styrende for den kreative proces. Dette ligger tæt op af en udtalelse fra reklamestjernerne David Droga og Sir John Hegarty, der i forlængelse af den årlige prisfest for reklame-

bureauer i Cannes 2014 hævdede, at Big Data ikke virkede – ikke sådan helt generelt, men som kreativt indspil til en proces, hvor det handler om at få idéer, der er innovative og skelsættende. Big Data er ikke 'uden for boksen' og kan ikke hjælpe din virksomhed til at finde svaret på de ting, som du ikke ved, at du ikke ved noget om – the unknown unknowns, som Donald Rumsfeld kaldte det i forbindelse med sagen om masseødelæggelsesvåben i Irak. Som uddannet humanist må jeg naturligvis tilslutte mig dette synspunkt – jeg mener dog ikke, at det gør Big Data mindre anvendeligt til det, som det faktisk kan.

For at forstå kunderejsen for beslutningen om fx at igangsætte et maleprojekt, kan kvalitative metoder give et værdifuldt forspring. Måske kan avancerede sensorer i Google briller, der måler på puls, og hvad der kigges på, sammen med taleanalyse etc. i fremtiden være lige så godt – men der er et stykke endnu, førend det kan blive til virkelighed.

Temaer for systematisk arbejde med Dataanalyse

Jeg har i ovenstående givet en introduktion til, hvad Dataanalyse som disciplin kan afstedkomme. Men hvis Dataanalyse virkelig er en disciplin og ikke en aktivitet eller et projekt, hvordan arbejder man så med det løbende? Hvem har kompetencerne til at gøre det? Hvilke værktøjer kan man bruge? Hvilke abstraktionsniveauer er der for arbejdet med data? Kort sagt – hvordan gør man det let, men umødent og hvordan gør man det avanceret, men modent?

I det følgende vil jeg først diskutere kompetence og værktøjer, der er to væsentlige temaer for denne diskussion, men

hvor der ikke nødvendigvis er rigtige eller forkerte svar. Om I vælger at opbygge kompetence internt eller outsource dataanalysen, er mere et spørgsmål om, hvad der passer bedst i jeres organisation og forretningskultur end om, hvad der er rigtigt og forkert. Ligesådan for anvendelsen af værktøjer – der er ikke nogen perfekt portefølje af værktøjer, der hænger utvetydigt sammen med succes. Der skal dog stadig tages stilling til disse valg, så derfor vælger jeg at introducere emnerne for dig.

Dernæst kommer fire temaer, hvor der faktisk er en forskel i modenhed og en sammenhæng med økonomisk succes. Hvad er grundlaget for jeres analyse? Hvor friske er data? Hvor ofte foretager I analyse, og hvem har adgang til data som beslutningsstøtte?

Kompetence - hvem gør det?

Det er ikke en hvilken som helst statistisk funderet medarbejder, du lige sætter til at lave en analyse af kundeafgang ud fra 100 forskellige parametre fra fire forskellige datakilder – men hvem er det så?

Den mest sexede stillingsbetegnelse i det 21. århundrede

I takt med den voksende popularitet for Big Data og datadrevet markedsføring i al almindelighed er der opstået en stillingsbetegnelse, som hedder Data Scientist. På dansk kaldes dette ofte for dataanalytiker. Dataanalytiker er ifølge den verdensomspændende erhvervsnyheds tjeneste CNBC.com den mest sexede jobtitel i det 21. århundrede. Forstået på den måde, at udbuddet af denne kompetence svarer til kun ca. 20% af efterspørgslen. Det er derfor utroligt svært at finde de rigtige at ansætte. De ved godt, hvad de skal tage i løn, og alt for ofte har de lovet mere, end de kan holde rent kompetencemæssigt.

↪ bit.ly/omni-320 ➤

Hvis vi kigger på de reelle krav til kompetencerne, så er det en sjælden kombination. En dataanalytiker skal kende til både statistik og matematiske modeller. Også gerne kunne programmere og lave fx prædiktive algoritmer. Hertil kommer en vigtig grad af forretningsforståelse og navnlig forståelse for, hvordan man bedriver især automatiseret marketing. OG så skal vedkommende også helst være dygtig til at kommunikere om emnet med øvrige medarbejdere, interessenter mm. Alt i alt en utroligt sjælden kombination af at være både intro- og ekstrovert til hver sin tid. En enhjørning inden for marketing.

Inhouse eller ekstern konsulent?

Spørgsmålet er så, om du skal forsøge at ansætte, eller købe dig til ydelsen fra eksterne partnere. Typisk vil store amerikanske koncerner forsøge at internalisere denne funktion – der er fx ingen tvivl om, at Amazon og LinkedIn har deres egne data scientists. Den eneste mindre danske virksomhed jeg kender til, der har internaliseret denne funktion er Saxo.com. Hvis du har et mindre sexet brand – eller måske blot ikke har opbakningen til at øge headcount med en kompetence, som din direktør ikke forstår, hvad betyder, så kan det være nødvendigt at hyre ekstern hjælp til dette.

Måske kompetencen ikke sidder i Danmark?

Med den slags mangel på kompetence er det nærliggende at skele til udlandet. For hvad er chancen for, at dit brand er enten sexet nok, eller du kan betale nok til at tiltrække nogen fra den lille mængde mennesker, der kan dette i Danmark?

Den amerikanske tjeneste Kaggle.com er en mulig løsning på dette. Gennem Kaggle kan du hyre data scientists fra hele verden til at løse dit problem. Det foregår på den måde, at du uploader din udfordring og dine data og derefter udlodder en dusør til den data scientist (eller gruppe af

samme), der kan løse problemet bedst muligt. Vinderne får dusøren og street-credit i form af en Kaggle-score. En høj score på Kaggle er i mange tilfælde ligeså godt som et CV eller en ansøgning, når man er data scientist.

GE og Alaska Airlines udbød en konkurrence om at forudsige landingstidspunkter baseret på en lang række data. Vinderen af konkurrencen via Kaggle.com lavede en algoritme, som kunne forudsige, hvornår et fly lander. Den var 40% bedre til at forudsige landingstidspunktet end piloten selv. Anden del af konkurrencen gik på at anbefale den bedste rute ift. trafik- og vejrforhold mm. Hvert minut kan spare \$US 1.2 mio i årlige lønomkostninger og \$US 5 mio. i besparelser på brændstof for et mellemstort fly. Den vindende algoritme giver en indikation af 12% forbedring.

↗ bit.ly/omni-325 og ➤

↗ bit.ly/omni-330

Afhængigt af din branche og hvor konservativ denne er, kan dette være afgørende for, hvordan du får lov at "købe ind" af denne kompetence. I yngre virksomheder og brancher er det i højere grad accepteret at benytte udenlandske tjenester som Kaggle og teknologier som Hadoop og NoSQL. I mere traditionelle virksomheder kan det være accepteret at investere i mere traditionelle setups med både software og konsulenter fra fx Oracle, SAS Institute, IBM og lignende.

Værktøjer

Selvom Excel på mange måder er et fantastisk værktøj, kan det ikke anbefales at bruge dette til at analysere på store mængder data. Du kan godt finde sammenhænge og fordelingsnøgler med et simpelt regneark, men det kan sjældent tage de rigtige datatyper i de rette mængder, og det er desuden svært at visualisere nye sammenhænge i data på en hurtig nok måde. Så hvilke værktøjer skal I bruge for at arbejde med Dataanalyse?

Datavisualisering

For at kunne benytte data i din virksomhed nytter det ikke noget, at dine medarbejdere skal have en mindre doktorgrad i statistik for at kunne være med i snakken. Komplekse datasammenhænge kan enten præsenteres i meget komplekse modeller, eller også kan de pakkes ind til formålet, så alle (næsten alle – se nedenfor om Data Literacy) kan være med i snakken. Når data er visualiseret på den rette måde, taler det meget stærkere til dine medarbejders intuition og bliver på den måde lettere en del af jeres baggrund for de beslutninger, I træffer.

Visualisering af data gør det desuden væsentligt lettere at genkende mønstre og se eventuelle interessante punkter i data – hvornår knækker kurven for tilbageværende abonnenter fx? Hvor stor en del af lagkagediagrammet udgøres egentlig af vores support-tunge kunder? Det er let at se, hvis data er visualiseret på en hensigtsmæssig måde og det giver derfor en klar fordel, når flere organisatoriske lag i virksomheden bør træffe deres beslutninger ud fra et faktuelte grundlag.

Hvis I vælger at gå i gang med dataanalyse selv, er der flere muligheder for værktøjer til datavisualisering. Jeg kender flere virksomheder, der er glade for Tableau, som, når først data er normaliseret og gjort tilgængeligt, via et drag'n'drop interface kan skifte grafer og figurer, danne sammenhænge mellem relaterede tabeller mm. Der findes dog også værktøjer som fx SAS Visual Analytics, IBM Cognos, Qlikview og endda et værktøj som BigML, hvis budgettet er begrænset. Og så er der selvfølgelig altid muligheden for selv at udvikle en eller anden form for visualiseringsmotor, som kan tilknyttes ét af de efterhånden utallige diagramværktøjer, fx Google Chart, på markedet.

De analysefirmaer, som jeg har arbejdet sammen med, har alle udviklet deres egne værktøjer. Det er tankevækkende og ifølge dem en nødvendighed for at kunne lave de avancerede algoritmer for realtime analyser, maskinlæring på eksisterende algoritmer og i det hele taget arbejde helt frit med dataanalyse.

Product recommendation tools

Hvis man blot ønsker en "andre købte også..."-funktionalitet ligesom Amazon og i øvrigt ikke har interesse i at arbejde detaljeret med den indre mekanik og de videre perspektiver for Dataanalyse, så findes der i dag et utal af værktøjer til at hjælpe med at anbefale det næste produkt. Værktøjerne kan naturligvis også benyttes som et supplement til det mere grundlæggende arbejde.

En af leverandørerne heraf er fx danske Mojn.com, der bl.a. tilbyder et anbefalings-plugin til e-mail marketing, der automatisk indsætter links til de mest populære produkter. En slags plug and play for den lille webshop. I den anden ende af skalaen har vi engelske Rich Relevance, der stiller et værktøj til rådighed, der efter sigende kan hjælpe med alle sider af merchandising – dvs. finde de bedste opsalg, krydssalg og relaterede produkter for at booste salget.

I et rent retail-scenarie kan det bestemt give et boost til salget at arbejde specifikt med disse værktøjer – jeg vil dog stille spørgsmålstegn ved, om det er med til at flytte organisationen mod at arbejde mere datadrevet helt generelt. Dataanalysen sker nemlig i en afgrænset kanal og uden gennemsigtighed for de mennesker, der arbejder med det. Det er ikke på samme måde synligt i organisationen, hvordan værdien bliver skabt.

Indekseringsværktøjer

Hvis I har udfordringen med en stor arv af gamle data, som ikke lige lader sig flytte eller sågar integrere, så kan det være en fordel at kigge på indekseringsteknologier. Og på den måde arbejde med en indeks over data i stedet for på de egentlige data.

Leverandørerne af denne type teknologi er fx HP, som har produktet IDOL (tidligere ejet af Autonomy), men andre leverandører slår sig også op på at levere inden for dette område – fx franske Sinequa. Jeg kender ikke til nogen danske cases, der benytter Enterprise Search til at realtime integrere deres kundedata.

Analysegrundlag – hvad analyserer I på?

Jo flere datakilder I har, som kan relateres til kunders adfærd og købsmønstre, jo mere sofistikerede dataanalyser og sammenhænge kan I afdække. Hvad enten I kun har bon-data, kunderelaterede købsdata eller virkelig har integreret flere datakilder i jeres set up, så er der indsigter at finde, som kan bruges i forretningsudviklingen.

Kun produkt og bon-data

Hvis I kun har anonyme salgs- og produktdata, så er det i sagens natur svært at analysere på kundedata. Det kan derfor være et nødvendigt sted at starte og vil i næsten alle tilfælde også være en del af de analyser, som vil indgå i en dataanalyse – uanset hvor avanceret man i øvrigt arbejder med det.

Med bon-data alene er det naturligvis muligt at analysere, hvilke produkter og produktgrupper, der sælger meget, og hvornår det er tilfældet. Hvornår på året sælger hvilke dele af sortimentet godt? På hvilken ugedag? Hvornår på dagen? Og hvad bliver oftest købt samtidigt – enten på

samme bon, eller på samme tidspunkt? Indsigterne kan bruges til at prioritere sortimentet og fx optimere krydssalg til produkter med højere margin, bundling af varer og time kommunikationen om bestemte produkter.

Anonyme survey-data

Der bliver dagligt gennemført adskillige kundesurveys af både virksomheder selv, mediebureauer og analyseinstitutter. Oftest er respondenterne anonyme og udgør kun et udsnit af den samlede kundemængde. Svarene er derfor ikke særligt anvendelige på enkeltniveau, men kan til gengæld godt anvendes til at finde indsigter på et mere overordnet niveau. Hvad synes kunderne om vores virksomhed? Hvor mange gange ud af 10 går de til vores konkurrent i stedet? Hvad synes de om vores website?

Kundedata

Så snart I har data på, hvad kunderne køber over tid, åbner der sig en hel række af nye muligheder for dataanalyse. Hvad køber folk over en periode? Hvad er kundelivstidsværdien af en kunde? Hvilke produkter har stor genkøbsrate? Hvor stor er sandsynligheden for, at vi ser en kunde igen, når hun ikke har købt i to måneder? Hvad er det økonomiske potentiale, hvis vi får dele af kunderne i gang med helt nye grene af vores produktsortiment? Hvor mange er det allerede tilfældet for? Hvilke produkter er særligt virkningsfulde i denne sammenhæng?

I abonnementsbaserede virksomheder kan du blive væsentligt klogere på, hvilken kundedadfærd der hænger sammen med opsigelse af abonnementet. På den måde kan du blive klogere på, hvilken adfærd du bør forebygge – hvis et fitnesscenter fx kan se, at inaktive medlemmer har en tendens til at opsiges deres abonnement efter en periode med lav eller ingen besøgsfrekvens, så er det oplagt at sætte

noget motiverende kommunikation i gang – indtil der er gået et vist stykke tid med inaktivitet, så vil et forsøg på at motivere i stedet nemt kunne tjene som en reminder til at opsigte abonnementet.

Multiple datakilder

Med multiple datakilder bliver det for alvor sjovt og spændende at analysere på sammenhænge og data. Der er i dag nærmest ingen grænser for, hvilke data man kan opsamle på sine kunder – herunder data på hvad kunderne hhv. siger, gør og synes. Datakilderne tæller både de traditionelle digitale datakilder såsom spørgeskemaer eller formularer fra websitet, data fra webshop, e-mail og website-klik, kundeklubsdata og naturligvis købsdata i al almindelighed – og hertil kommer de mere eksotiske datakilder såsom iBeacons og andre lokationstjenester, manuel indtastning i butikken (fx assisteret salg, når ekspedienten opretter en e-handelskurv, som kunden kan tjekke ud hjemme), optagelse af opkald i kundecenteret/video på fysiske lokationer, nye enheder som Smart Watches, FitBit, Nike+ eller måske en digitaliseret tennisketsjer eller sågar din nye Tesla-bil. Det er stort set kun fantasien og lovgivningen, der sætter grænsen. Hertil kommer tredjepartsdata såsom vejrdata, nummerpladedata, finansielle data, ejendomsdata etc.

Kombinationen af multiple datakilder i din dataanalyse giver mulighed for helt nye perspektiver for hvilke indsigter, du kan komme frem til. Måske opdager Tivoli, at de nærmest kan forudsige et besøg i Tivoli på baggrund af konkrete brugeres anvendelse af app'en og websitet kombineret med vejrudsigten for fredag og programmet for fredagsrock samt tidligere besøg. Det er ikke til at vide på forhånd, hvilke af disse faktorer, der har størst indflydelse på chancen for det næste besøg, men det kan i praksis lade sig gøre at analysere.

◀ Hvis du vil dykke mere ned i de forskellige datakilder og detaljerne omkring disse bør du (gen)læse kapitel 2.

Herefter er det oplagt for Tivoli at puste til gløderne, når de kan se, der er basis for et fremtidigt besøg. Hvis online-adfærden og vejret pludselig taler for, at Rasmus muligvis er på vej i Tivoli, så kunne de vælge at starte en automatiseret kommunikation, hvor jeg bliver mindet om programmet for fredagsrock, mine fordele som årskort-holder og vejruddigten. Så har Tivoli optimeret chancen for, at de ser mig i Tivoli på fredag. Hvis dette flow er automatiseret for alle kunder, hvor data er tilgængeligt, så begynder det også pludseligt at være økonomisk interessant at opsamle data og marketing-permission systematisk. På makro-niveau kan faktorerne måske endda forudsige ca. hvor mange gæster, der i det hele taget kommer i haven den pågældende dag.

Tidsperspektiv – hvor friske er data?

Hvis jeg skal krydse vejen nu, så hjælper det mig ikke med data fra i går. Nu handler al forretning heldigvis ikke om at krydse vejen, så ikke alt behøver at være realtime. Ofte kan sidste års data være fint nok, hvis du vil analysere sammenhænge mellem webadfærd og genkøb i butikken og på den måde skabe indsigt nok til prioriteringen af efterårets marketing-indsatser. Hvis du til gengæld er ude i det ærinde, at du skal hjælpe dine sælgere til at prioritere hvilke kunder og hvilke leads, de skal ringe til i dag, så er det til gengæld nødvendigt med lidt friskere data – gerne fra i går – fx integreret via natlige data-dumps og efterfølgende beregnet af jeres prioriteringsalgoritmer. Hvis en medarbejder i kundecenteret skal forhindre en kunde i at opsiges sit abonnement, er det til gengæld værdifuld viden, hvis medarbejderen kan se, at kunden for et par minutter siden browsede intenst på hjemmesidens område for opsigelse af abonnement. Automatiserede e-mails omkring efterladte varekurve på hjemmesiden fungerer desuden som regel bedst, hvis de udsendes inden for de nærmeste par timer, efter kurven blev forladt.

Procesmodenhed – gør I det ofte og optimerer I?

Mange virksomheder har aldrig analyseret rigtigt på deres kundedata. Andre har måske gjort det én gang. Andre igen, gør det ofte og lader det blive en integreret del af den måde, de træffer beslutninger på. Hyppigheden kan derfor ses som en indikator for modenheden hos virksomheden.

Måske blev den ene dataanalyse ikke til mere, fordi de udførende kræfter i organisationen ikke formåede at viderebringe resultaterne, indsigterne og potentialet til topledelsen. Måske prøvede de, men blev nedprioriteret af business-as-usual... Det er set mange gange, at potentialet drukner i politik eller andre mere håndgribelige beslutninger – skal vi bygge en ny butik, eller skal vi investere i det der dataanalyse, som ingen rigtig forstår, og som ham den nørdede fra marketing slår på tromme for?

Dataanalyse er stadig så nyt, at kun de mest fremsynede topchefer støtter op om, at det bliver en fast integreret del af måden at drive forretning på; at det bliver gjort løbende og proaktivt for hele tiden at have en pejling af, hvor virksomheden er på vej hen og hvilke optimeringstiltag, der kunne sættes i værk.

Fra mønstergenkendelse til maskinlæring

Rent algoritmisk kan man sige, at det i den første dataanalyse handler om mønstergenkendelse. Gennem visualisering af data dukker interessante og uventede sammenhænge og fordelinger op. De ambitiøse virksomheder vil opsætte algoritmer, der på individniveau løbende holder øje med fx chancen for genbesøg, genkøb, opsigelser af abonnement mm. Hvis de er rigtig avancerede, vil de desuden løbende overvåge, at forudsætningerne for deres modeller stadig holder stik – dvs. de vil løbende teste deres algorit-

mer på historiske data for at se, hvor godt modellerne faktisk endte med at forudsige sidste måneds performance.

Noget af det mest avancerede, jeg har været vidne til, er maskinlæring på eksisterende algoritmer – dvs. hvor algoritmerne løbende optimerer sig selv for at øge effektiviteten. Hvis du er interesseret i, hvordan fx Netflix har benyttet maskinlæring til at optimere anbefalingsalgoritmerne i deres software, kan jeg anbefale at se følgende video, hvor Professor Yaser Abu-Mostafa, forklarer maskinlæring i lægmandstermer: bit.ly/omni-335 – Det gode starter ca. 3:23 inde i klippet. Advarsel - det kræver en god portion matematisk forståelse.

Organisatorisk placering – hvem har ansvaret og hvem har adgang til resultaterne?

En anden indikator for modenheten inden for arbejde med Dataanalyse er, hvor i organisationen arbejdet er forankret, og hvem der har adgang til indsigter genereret fra dataanalysen.

Dataanalyse har klassisk set været forankret i IT-afdelingen, som ofte hører ind under økonomichefens (CFO'ens) område. Dataopsamling har været på et niveau, hvor det blev gjort af hensyn til, at der skulle kunne sendes en regning, og at der skulle kunne aflægges et årsregnskab, som gled let igennem revisionen. Indsigter fra data var forbeholdt afdelingen for business intelligence og udvalgte ledere. Marketing-afdelingen fik særligt efter finanskrisen i 2009 øjnene op for, at det var nødvendigt for dem at kunne dokumentere effekten af hver eneste marketing-krone. Altså såfremt de ville slippe for at blive opfattet som afdelingen for farver og striber, og at der blev skåret i deres budgetter igen. Vejen til dette var brugen af data til at generere

indsigter og forudsige effekten af marketings indsatser.

Marketing tager i dag i stigende grad ansvaret for investeringer i værktøjer og kompetence, der førhen var under IT-chefens ansvar. Gartner forudsagde i 2012, at marketingdirektøren (CMO'en) i 2017 ville bruge flere penge på IT, end IT-direktøren selv. Selvom vi kun skriver 2015, er det på

< bit.ly/omni-340

mange måder her, hvor vi er i dag og i hvert fald en bevægelse, som er i fuld gang allerede.

Fremtidens måde at arbejde med dataanalyse i organisationerne kan være centralisering af funktionen i en egen enhed. Mikkel Bech Sørensen og Simon Benthold beskriver i deres bog "Data – virksomhedens nye grundstof" titlen Data-preneur, som den nye titel/funktion i organisationen. En tværgående organisatorisk enhed, der har ansvaret for at arbejde med dataopsamling og dataanalyse på tværs af virksomheden.

Personligt ser jeg det mere sandsynligt, at det bliver marketingdirektøren, der kommer til at facilitere dette arbejde under de forretningsmæssige rammer, som han/hun nu kan etablere for arbejdet. Marketingdirektøren (evt. "Salg- og marketingdirektøren") har allerede ejerskabet for flere af de platforme, hvor data opsamles, og hvor data og indsigter ofte kan anvendes til at drive skabelsen af flere leads og generere mere salg – direkte i tråd med hans/hendes målsætninger. De indsigter, der ligger ud over de direkte salg- og marketingrelaterede, kan benyttes til at opnå mere indflydelse på centrale beslutninger såsom udviklingen af virksomhedens kerneydelser og positionering. Hvis virksomheden formår at tage det til sig og se lyset med anvendelsen af dataindsigter som beslutningsstøtte i både stort og småt, så bør den gøre indsigter fra dataanalyse tilgængelige for medarbejdere på alle niveauer. Den gennemsnitlige

Læs mere om organi- >
sering, incitamenter og
forankring i kapitel 6.

medarbejder i kundecenteret eller sågar i butikken kan i praksis drage overordentlig god nytte af dataindsigter om lige præcis den kunde, som de er i gang med at betjene. Er det en god kunde, der kommer ind i butikken lige nu? Er han i gang med et længere maleprojekt? Har han købt meget tidligere? Har han researchet online, inden han kom her-
ned? Det er ikke kun ledelsens mål, der kan understøttes af
indsigter fra dataanalyse.

Data literacy

Fremtidens ledere kan ikke kun bygge deres karriere på stor karisma og intuition. I takt med, at dataopsamling og Data-analyse bliver mere og mere hverdagskost og tjener som beslutningsstøtte i stadig flere sammenhænge, bliver det en nødvendig kompetence for både ledere og medarbejdere. Der skal mere end en almindelig stærk mavefornem-melse og stærke nerver til at satse sine penge på det mod-satte af, hvad dataanalysen anbefaler. Data kan dog ofte præsenteres på forskellige måder, og fremlæggelsen af konklusioner fra data kan i en vis udstrækning bøjes, fortol-kes og præsenteret, så resultatet peger mere i én retning end i en anden. Derfor er det mere vigtigt end nogensinde før at kunne skabe sig viden ud fra datasammenhænge og formidle disse til sine interessenter. Ellers kan du i fremti-dens virksomhed ikke argumentere tilstrækkeligt for det, du vil og ej heller gennemskue, hvis andre bruger data på en måde, der ikke er sagligt korrekt.

Modenhed for Dataanalyse



< De detaljerede modenhedsniveauer for Dataanalyse

Højeste modenhedsniveau

De mest modne virksomheder, der arbejder med Dataanalyse analyserer kundedata og tredjepartsdata fra multiple kilder i realtid. Ved hjælp af prædiktive algoritmer analyseres, hvilke kunder der lige nu udviser hhv. potentiale for vækst eller risiko for kundeafgang. Virksomhederne forfiner løbende beregningsalgoritmer vha. maskinlæring. Output på både individ og segmentniveau er noget, som alle funktioner har eller kan få adgang til.

Mellemste modenhedsniveau

De virksomheder, der har nogen erfaring med dataanalyse, analyserer ad hoc på kundernes adfærds- og profildata, og afgør hvilke kendetegn, der i nærmeste fortid hænger sammen med hhv. lav og høj kundelivstidsværdi. Resultaterne udgør løbende indsigt til især salg- og marketingindsatser.

Laveste modenhedsniveau

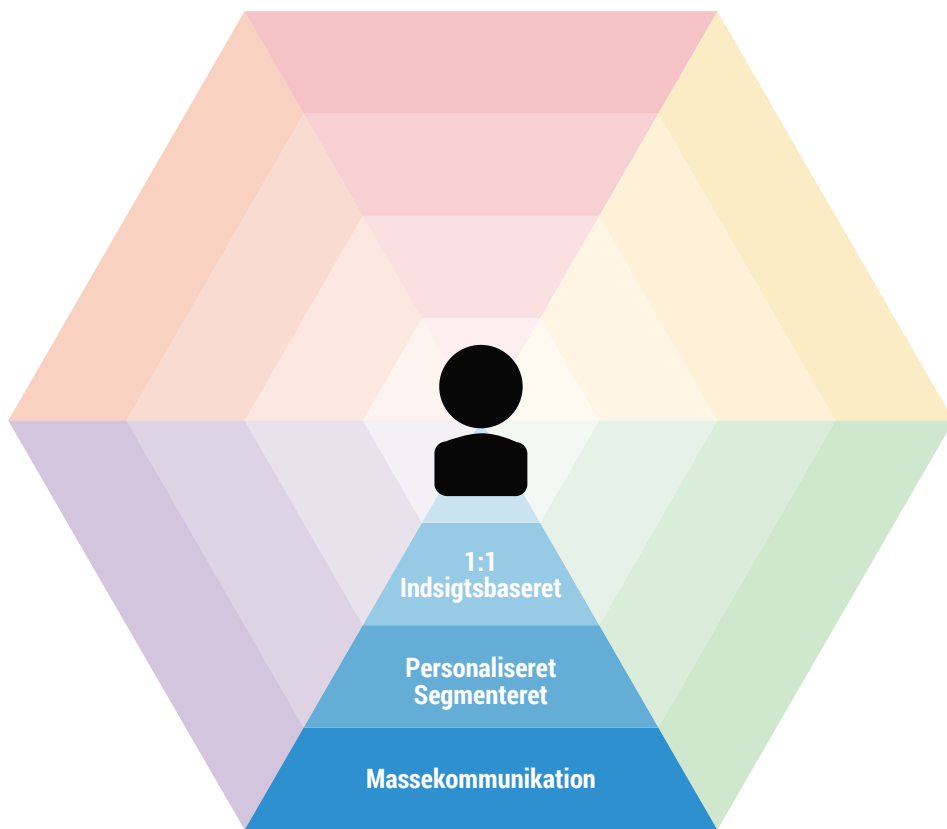
De virksomheder, som set ud fra et omnichannel-perspektiv arbejder mindst modent med dataanalyse, har typisk gennemført en engangsanalyse på, til formålet, sammenbragte produkt- og salgsdata. Primært for at analysere, hvad der historisk set solgte hvornår på året/ugen/dagen. Resultaterne herfra er primært tilgængelige for udvalgte i BI-afdelingen, finansafdelingen samt kategori- og produktansvarlige.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på bit.ly/oc-survey

KAPITEL 4

Service & Kommunikation

Data har ikke nogen værdi i sig selv, hvis det ikke bliver brugt. Benyt data til at målrette den helt rigtige kommunikation, service og tilbud på de rigtige tidspunkter og derved anerkende din historik med hver enkelt kunde. Både når du henvender dig til dine kunder – og når de kommer til dig.



KOMMUNIKATION & SERVICE



Laura bor i Manchester i England. Ligesom 2/3 af Englands befolkning er hun medlem af Boots' loyalitetsprogram. Boots er i England, hvad Matas ville være i Danmark, hvis de måtte sælge medicin – en såkaldt drugstore.

Hun arbejder som regnskabsassistent hos en lokal ejendomsmægler – og lige i nærheden ligger der en Boots-butik. Derfor køber hun af og til frokost i Boots – hun benytter flittigt de kuponer, som hun får på app'en. Det er næsten som om, Boots har regnet ud, at hun er til at lokke med et tilbud på kylling og bacon sandwich lige inden frokost.

Og for at være helt ærlig, så ryger der som regel lidt mere med i kurven – for der er i virkeligheden altid ét eller andet, familien har brug for. Enten er de ved at løbe tør for bleer eller vitaminer – eller også har Mark bedt hende købe barberblade. Det sker oftere og oftere, at hun har kuponer på netop disse ting i Boots app'en – og selvfølgelig bliver hun også gjort opmærksom på dem via e-mail, ligesom Boots løbende informerer hende, når de fx lancerer nye produktlinjer eller tjenester, der kunne være interessante for hende.

I weekenden handler hun typisk i det butikscenter, der ligger tættere på hendes hjem i Swinton. Hun bruger altid sit kort – for hun optjener point, når hun bruger det – både i butikken, men også når hun shopper online, hvilket sker oftere og oftere. Det er ikke fordi, pointene bliver til det helt vilde rent økonomisk, men de giver hende alligevel en smule ekstra glæde i hverdagen.

For pointene køber hun typisk noget til sig selv – noget som hun ellers ikke ville have købt. For pengene hænger ikke på træerne for regnskabsassistenter med småbørn i Manchester. Men med Boots' loyalitetskort og de otte tilsyneladende altid relevante tilbud får hun alligevel ofte en varm fornemmelse i kroppen, når hun har det lille ekstra med hjem i posen. Hun tænker, det er hendes belønning for at være den, der laver alle de praktiske indkøb.

Boots er på en rejse

Sådan kunne en historie fra en af Boots' kunder i England lyde. Det er en besnærende tanke at kunne skabe sådan en oplevelse for en stor del af dine kunder. Men det er ikke noget, man gør fra den ene dag til den anden.

Boots er tilstede i mere end 27 lande, har over 4600 butikker og mere end 120.000 ansatte. De har længe arbejdet med tilbud og kuponer, men de har ikke altid formået at være så relevante som i dag, og de har ikke altid haft de muligheder for at række ud til deres kunder, som de har nu. I gamle dage – altså for 10 år siden – foregik meget af deres kundekommunikation enten via TV, i ren anonymiseret massekommunikation, eller via de tilbudsaviser som blev omdelt. Når de udsendte tilbud, var det ofte via postale direct mails, og kuponerne ramte ofte ved siden af. De formåede ikke engang at eksekvere simpel kønsbestemt segmentering, så mænd fx ikke fik tilbud på makeup. Forestil dig de store beløb, der kan gå til administration, porto og dårlig kundeoplevelse, når der sendes irrelevante breve til en kundebase på 10 mio. kunder.

I dag er ca. 2/3 af Englands befolkning medlem af Boots' loyalitetsprogram. 60% af alle transaktioner bliver tilknyttet en kundeprofil, og hver kunde har altid otte aktuelle relevante tilbud liggende. Tilbuddene bliver kommunikeret via app-push og e-mail og kan tilgås via app'en, i webshoppen eller i point-of-sale i én af de mange butikker, hvor personalet selvfølgelig er trænet i at gøre opmærksom på relevante kuponer og på den måde fuldende serviceoplevelsen.

De mest relevante tilbud bliver afgjort af en avanceret regel-motor, der ved hjælp af prædiktive modeller og algoritmer

forsøger at forudsige de mest sandsynlige køb i den nærmeste fremtid. Tilbuddene bliver derefter udsat for et sæt af forretningsregler, der bestemmer hvilke tilbud, der vises i sidste ende. Fx må der ikke være mere end et bestemt antal tilbud inden for samme produktkategori, og der skal altid være et tilbud, som er af en mere inspirerende karakter. På samme måde kan samarbejdet med specifikke leverandører have betydning for, hvad der i sidste ende bliver vist for kunden.

Brugen af data og indsigt øger effektiviteten af kommunikation og service

Det er i virkeligheden det, som hele denne bog handler om. At øge effektiviteten af vores kommunikation og service. Det er bare ikke så let. Som vi ser det i eksemplet med Boots, så oplever Laura at tilbuddene fra Boots faktisk er relevante – både ud fra et indholds-synspunkt og ud fra et timing-synspunkt. Det rigtige tilbud, på det rigtige tidspunkt.

Fra "offer i en kampagne" til "hovedperson i brandets fortælling"

Ingen kan lide at blive solgt til – men vi vil alle sammen gerne købe ind i noget. Og der er altid en eller flere ting, som vi er på udkig efter – vi er jo alle forbrugere. Vi har penge, og vi skal nok få dem brugt.

Det er derfor, at massekommunikation virker. For når du kommer bredt nok ud og forstyrrer tilstrækkelig mange mennesker, der ellers bare ville se nyhederne i fjernsynet, så er der heldigvis nogle af dem, der tænker, at din reklame er

lige i øjet ift. deres behov. For dem føles det næsten som en service, at du har valgt at købe eksponering for netop dit produkt eller dit brand på netop dette tidspunkt. Hvis du er rigtig heldig, så er de ikke på vej ud efter mere is i fryseren, når reklamerne ruller over skærmen, men sidder i stedet med iPad'en i skødet og dankortet i den ene hånd, mens de browser frem til lige din webshop med den anden. Forhåbentligt er det kreative koncept så tilpas underholdende – måske endda med halvnøgne, tykke mennesker, der snakker i mobiltelefon – at der er lidt flere, der vælger laptoppen frem for isen i fryseren. Men er det virkelig der, hvor vi gerne vil hen?

Problemet er naturligvis, at det er forsvindende få, der har den gode oplevelse. Selvom mediebureauet har lovet dig eksponeringer overfor specifikke målgrupper, der netop tænkes at se denne specifikke udsendelse i fjernsynet, er langt størstedelen af dine eksponeringer og dermed dine annoncekroner spildt. Langt de fleste potentielle kunder er i bedste fald ligeglade med dit budskab – resten føler sig måske næsten som et "offer i din kampagne".

Salg bliver til service

Det er derfor, du skal arbejde med at benytte indsigt og data i langt højere grad i din kommunikation. Det kan ikke altid lade sig gøre, men når det er muligt, så gør det. Og meget gerne på medier, som du kontrollerer og måske endda selv ejer. På den måde kan du skabe oplevelsen af, at dine personaliserede tilbud – altså det, som før hed marketing – bliver opfattet i stigende grad som en service frem for salg.

Service bliver til salg

Det kan også være helt omvendt – forstået på den måde, at din kommunikation ikke behøver at fokusere på det rette tilbud på det rigtige tidspunkt, men at du i stedet vitterligt for-

søger at komme med det rette servicebudskab. Et budskab, som vil opleves som værdiskabende for kunden, men som ikke har til hensigt at sælge noget som helst. Hvis kunden for eksempel har købt et nyt såkaldt Smart TV, så er det ikke nødvendigvis ensbetydende med, at produktoplevelsen bliver helt fantastisk. Den rette kommunikation med fx tips og tricks til, hvordan man får det optimale ud af sit nye Smart TV, kan betyde virkelig meget for produktoplevelsen. Det kunne være en række af e-mails i tiden efter et registreret køb. De kunne fx indeholde information om, hvordan man indstiller kanaler, benytter browseren, installerer og benytter apps etc. Kommunikation, som kunden ikke nødvendigvis ville forvente, men til gengæld sætte så meget pris på, at hun fortalte om det til sine venner og spredte budskabet om, hvor fantastisk et produkt og hvor fed en service hun oplevede. For det første er der salg i den gode karma, som kunden spreder – for det andet, så er kimen til en god relation lagt; en relation der rækker langt ud over selve transaktionen. En relation, der gør det nemmere at sælge noget næste gang. På den måde bliver service til salg.

Den fjerde disciplin i omnichannel marketing

I dette kapitel vil jeg starte med at se på de taktikker, som du kan anvende, når du gerne vil have et budskab til at opleves nært og relevant for kunden. Nogle af taktikkerne kræver mere viden om kunden end andre, men er som oftest desto mere effektive.

Selvom det udgangspunktet ikke handler om kanalerne, så bliver de alligevel vigtige, når du vil udkomme til dine kunder. Derfor vil jeg behandle, hvilke kanaler vi faktisk taler

om, og hvad der adskiller de enkelte kanaler. Hvordan adskiller de sig i forhold til muligheden for at målrette budskaber? Er de primært egnede til push- eller pull-baseret kommunikation? Er de forbundet til resten af vores kundedata?

Systemunderstøttelse bliver et vigtigt parameter, når vi taler om, at din virksomhed skal opbygge egne medier. Hvilke typer af systemer skal der til for at understøtte indsigtssatet 1:1 kommunikation?

Dernæst vil jeg behandle nogle af de barrierer, der er for at komme i gang med at udnytte data og indsigter i kommunikation og servicering af dine kunder. Det starter med, at du skal tænke anderledes over, hvordan I laver jeres massekommunikation.

Afslutningsvist vil jeg diskutere og karakterisere forskellige grader af modenhed inden for arbejdet med brugen af data og indsigt i kommunikation og service.

Hvordan kunden kommer til at føle sig i centrum

Det er jo det, det hele drejer sig om. "Hvis det handler om mig... Så køber jeg!" Men hvordan kan du opnå dette rent kommunikativt?

Der er naturligvis forskellige kendskabsgrader for forskellige kundegrupper, ligesom mulighederne for at række ud til dem én ad gangen varierer alt efter, om du kan identificere dem, og om du har permission til at kontakte dem direkte.

Nedenstående er en indføring i en række taktikker, som du

kan anvende for at opnå en øget følelse hos kunden af, at kommunikationen passer til hende og dermed øge dine chancer for at nå igennem med dit budskab. De kan som udgangspunkt bruges på tværs af kanaler og i stor og lille målestok. De kan også bruges samtidig for øget effekt. Ud fra et nærhedsprincip kan de placeres således i den blå pyramide i kundemålskiven:



- ◀ Kommunikations-taktikker målt ud fra deres evne til at virke nære for kunden.

Kontekstuel timing

Kontekstuel timing vil sige, at du fx timer dit budskab med noget, der sker i verden lige nu, noget som din kunde måske føler sig som en del af eller i hvert fald muligvis også er optaget af. Det kan være aftenens Tv-program op mod en tur i biografen. Eller timingen kan eksempelvis være vejrafhængig. Begrebet kendes også under benævnelsen real-time marketing.

PizzaHut i England benytter personaliseringsværktøjerne i deres webplatform EPiServer til at time og lokalisere deres vouchers ef-ter den lokale vejrudsigt. Hvis det tegner til at blive en dejlig solskinsdag, så ved de fra deres data, at de



En privatperson koblede den fejlslagne åbning af vinter-OL i Sotchi til Audis kun fire ringe i logoet. Det kom der denne grafik ud af. Den gik hurtigt viralt.

▼

typisk ikke får så travlt i restauranten, som de godt kunne tænke sig. Der-for udbyder og kommunikerer de vouchers på dage med godt vejr – så bliver der lettere fyldt op i restauranten.

Selvom det angiveligt ikke var tilsigtet fra Audis side, så viser et eksempel fra de Olympiske Vinterlege i Sochi, at kontekstuel timing virker. Som et led i åbningsceremonien gik ét eller andet galt, og kun 4 ud af i alt 5 OL-ringe blev tændt med den olympiske ild. En ukendt og kvik privatperson så det komiske i situationen og koblede de nu kun fire lysende ringe til Audis logo. Det kom der nedenstående fup-plakat ud af, som hurtigt blev delt på alle tænkelige sociale medier.

Personificering

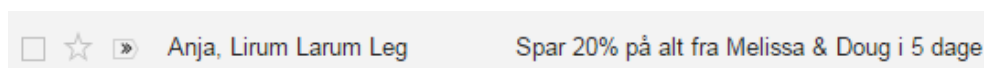
Personificering handler om at sætte en anden afsender på end brandet selv. Kommunikationen kommer derfor til at virke mere menneskelig, da der er en personlig afsender i den anden ende. I TV er det oftest kendte ansigter, der en-



ten benytter og omtaler produktet – enten i en reklame eller i forlængelse af godt PR-arbejde eller mere snedigt som "product placement" i et underholdningsprogram.

Taktikken virker dog også i den mere personlige 1:1 dialog. Visse brands iscenesætter eksperter – reelle som fiktive – der udtaler sig på brandets vegne om emner, der er relevante for brandet. FitnessDK havde for et par år siden et nært samarbejde med Chris MacDonald, hvor han stod som afsender på meget af deres kommunikation omkring det at leve sundt. Jeg synes, det virker godt med Chris MacDonald og FitnessDK. På mig virker det ikke helt så godt, når Iben Hjejle fortæller på bagsiden af Kellogg's-pakken, hvor fantastisk hendes mave har det efter fem dage med All-Bran til morgenmad. Jeg kan dog ikke afvise, at det har en effekt.

På e-mail-niveau iscenesætter nogle virksomheder reelle personer, der står som afsendere i indbakken. Et eksempel herpå er Anja fra Lirum Larum Leg. Anja er indehaver af butikken og vil gerne vise sit personlige ejerskab for og i kommunikationen. Man kan også finde videoer på hjemmesiden med Anja, der fortæller om sin forretning, og hvad hendes baggrund for forretningen er.

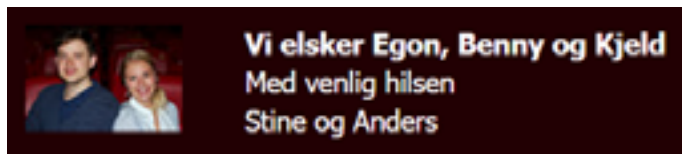


Der er dog ikke meget i selve e-mailen fra Anja, der tyder på, at indholdet kommer fra en person og ikke en butik. Inde i selve mailen gjorde Nordisk Film Biografer det mere personligt, da de stadig holdt liv i brandet BioZonen. Stine og Anders stod konsekvent som afsendere af indhold, og man lærte hurtigt at sætte pris på de små variationer over temaet "Vi elsker film" i deres afslutningsvise hilsener.

^
Anja står selv som afsender på e-mails fra lirumlarumleg.dk – hun er indehaver af butikken.

Stine og Anders
stod som personlige
afsendere på e-mails
fra BioZonen.

>



Efter lanceringen af det nye website NFBio.dk har de dog aflivet brandet BioZonen og er derfor inde i en periode med stærkere fokus på at etablere Nordisk Film Biografer som et selvstændigt brand. Jeg håber, at jeg fremover igen vil modtage mails fra Stine og Anders.

Kunde til kunde

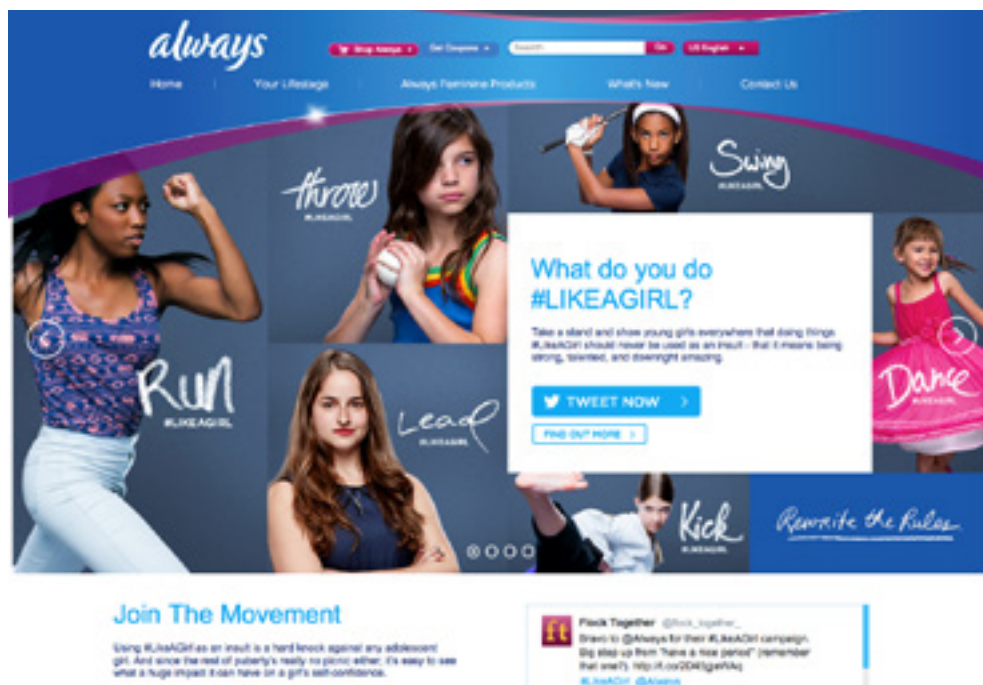
Selvom du ikke nødvendigvis har meget data på dine kunder, så kan grundig markedsindsigt på et overordnet niveau være særdeles effektivt for at komme tæt på en sag, der føles væsentlig og vedkommende for en stor gruppe af kunder. Det kan skabe en masse debat kunder imellem – som brandet så indirekte står som afsender bag.

Det bedste eksempel, jeg har set på dette, er Always' kampagne *#likeagirl*. Kampagnens indsigst består af den følelse af fysisk mindreværd, som nogle kvinder har i forhold til det at være kvinde. En følelse, som kan kobles til det at menstruere og den ubekvemmelighed og begrænsning, som dette kan medføre, og som Always mener, de er med til at afhjælpe.

Som et led i kampagnen blev voksne kvinder bedt om at "kaste som en pige" eller "løbe som en pige". Resultatet blev nogle ret fjantede videoklip, hvor kvinderne løb, som de mente, piger gør det. Efterfølgende fik de vist, hvordan små piger tog imod den samme opgave og bestemt ikke lagde fingre imellem. De gav den hele armen, når de skulle kaste, løbe eller slås som en pige. Da de voksne kvinder fik dette at se, udstillede det, hvordan de i takt med deres opvækst

var kommet til at opfatte piger som mindre fysisk kapable end mænd. Det gav stof til eftertanke hos de voksne, ift. at mindreværdet nok var mere indbildt end reelt. Ganske elegant lægger Always sig op ad denne tanke – de prøver at fjerne problemerne omkring menstruation mest muligt. Der behøver ikke være nogen problemer og noget mindreværd – bare man bruger deres produkter...

Kampagnen har vundet adskillige priser – bl.a. de eftertragtede CLIO-awards og en Gylden Løve ved Cannes-festivalen.



Segmenteret placering

Selv på kanaler, hvor du ikke har stor mulighed for at målrette budskabet til specifikke kunder, er der alligevel næsten altid mulighed for at lave en eller anden form for segmentering i den placering, du vælger til dit budskab.

^
Forsiden på
Always' website
for kampagnen
#LIKEAGIRL -
↪ bit.ly/omni-405

Hvis det er outdoor, så ved du, at det er bestemte typer af mennesker, der bor i specifikke byer og kvarterer. Ingen grund til at spille Cartiers reklamebudget i Københavns Nordvest-kvarter.

Det samme gør sig gældende for placeringen i en reklameblok på TV eller traditionel indrykning af bannere. Bestemte kanaler, udsendelser og tidspunkter på døgnet øger eksponeringen over for de attraktive målgrupper frem for mindre attraktive.

Når Normann
Copenhagen bliver
omtalt i Wallpaper kan
det mærkes kraftigt på
trafikken til sitet og på
salget.

Når du arbejder med earned media, kan du også gøre brug af segmenteret placering. Det danske firma Normann Copenhagen arbejder intenst med earned media og gør rigtig meget i at få deres produkter omtalt af de rigtige medier

▼



og bloggere i branchen. De rækker bevidst ud til bloggere, der både har en stor række af følgere og samtidig har en design-profil, som Normann Copenhagen gerne vil associeres med. Når et produkt for eksempel pludselig bliver vist i det amerikanske design-magasin Wallpaper, kan det virkelig ses på trafikallene på hjemmesiden. Online Manager Janus Kohl-Andersen omtaler det som en eksponering, de slet ikke ville have kunnet betale sig fra.

Segmentering

Du arbejder med segmentering, når du forsøger at opdele kunder i grupper, som har visse lighedspunkter. Hvis du ikke ved så meget om kunderne, er det typisk ud fra rent demografiske egenskaber – eventuelt gennem redskaber stillet til rådighed af mediebureauet eller kanalerne selv – fx kan du segmentere på ret mange parametre i Google Adwords og på Facebook. Hvis du har et modent set up til dataanalyse, kan det være, at du har adfærdsbaserede segmenter.

Hvis du ved rigtigt meget om dine kunder og måske endda har gennemført analyser på, hvad der hænger sammen med høj og lav kundelivstidsværdi (se kapitel 3), så kan det være, at du kan bygge adfærds-mæssige segmenter og benytte disse til at danne baggrund for dit valg af målgruppe.

Hvis du skal bruge disse adfærds-mæssige segmenter i eksterne annonceringsplatforme, er det nødvendigt at eksportere dine målgrupper fra dine egne systemer over i de respektive systemer. Der skal altid finde en anonymisering sted under denne import, så du ikke deler fortrolige data. I dine egne systemer – fx dit marketing automation system – vil det ofte være nødvendigt at påføre disse forsimplede adfærds-mæssige segmenter på dine kontaktlister. Gerne på automatiseret vis.

Facebook stiller
ret finkornede seg-
menteringsmuligheder
til rådighed for betalt
annoncering på
platformen.

Vælg målgruppe

Placering [?] Byer ▾ København, Denmark x

Interesser [?]

Markedsføring x Digital marketing x Dialogue x
 EPiServer x Sitecore x Responsive web design x
 Web design x Online advertising x Email marketing x
 Tilføj 4-10 interesser ...

Alder 21 ▾ - 65+ ▾

Ken Alle Mænd Kvinder

Vælg budget

Dagligt budget [?] 20,00 \$ Ca. 16 - 64 Synes godt ... ▾

Tidsplan [?] ☐ Ker denne annonce løbende
☒ Vælg, hvornår denne annonce skal slutte.
 7 dage 14 dage 28 dage Tilpas

Kør denne annonce indtil 1-11-2014 [?] [?]
 (America/Los Angeles)

Annuler Promover side

Fælles for segmentering er, at vi ved ca., hvad kunden er for en *slags*. Så vi kan sikre os, at vi ikke spilder et unødigt højt antal reklamekroner på at belemre indifferente kundeemner med irrelevante budskaber. Flaskehalsen bliver meget ofte, hvor mange versioner af indholdet, det giver mening at producere. Hvis du fx har en kampagne for Valentins dag – hvor mange forskellige måder giver det så lige mening at kommunikere om Valentinsdag på?

Jeg var på et tidspunkt med til at lave en e-mail-kampagne for Interflora i anledningen af Valentinsdag – her valgte vi at segmentere på demografi i form af tre sammenkøgte segmenter ud fra conzoom-grupper. Dernæst varierede vi budskabet alt efter, om der var tale om en mand eller en kvinde, så den ældre mand fik et overordnet mandligt bud-

Se:
Conzoom.eu

skab om at købe noget til en kvinde. Det var heller ikke sikkert, at han lige vidste, hvad Valentinsdag var for noget – så det blev foldet ud i højere grad end ellers.

Det gav ikke mening at segmentere selve budskabet yderligere – for så mange måder er der ikke at præsentere Valentinsdag på.

Segmentering er naturligvis et skridt i den rigtige retning. Men vi skal endnu længere ind...

Personalisering

Når du ved præcis, hvem den enkelte kunde er, og præsenterer et budskab, der matcher noget helt unikt for denne kunde, så er der tale om personalisering.

For at blive i Valentins-eksemplet fra før, så varierede vi mindre dele af indholdet ud fra helt personlige oplysninger. Vi flettede naturligvis modtagerens navn ind, hvis vi havde det, men hertil præsenterede vi også buketter og dekorationer, der prismæssigt matchede størrelsen på tidligere køb fra netop denne kunde.

Effekten af både segmenteringen og personaliseringen var bestemt umagen værd, når vi kiggede salgstallene igen efterfølgende.

Udfordringen ved personalisering er naturligvis, at du skal have ret godt styr på dine kunder og dine kundedata. Det kan desuden næsten ikke lade sig gøre uden en eller anden form for automatisering af udvælgelsen af kundeemner, integration af data og udsendelse af budskabet.

Personaliseret timing – triggers og kommunikationsflows

Timing, timing, timing – hvis jeg skulle vælge mellem personalisering og timing, så blev valget klart timing. Et relevant budskab, der bliver timet på det rette tidspunkt til den rette modtager, giver en signifikant større effekt end næsten al anden markedsføring.

Nyhavn Rejser har et relativt simpelt e-mail-forløb, der illustrerer dette. På baggrund af klikmønstre i nyhedsbrevet følges der hurtigt op med specifik information omkring den klikkede destination. Hvis der fortsat klikkes, foldes emnet yderligere ud i næste e-mail og til slut kommer tilbuddet. Denne sidste påvirkning har ifølge Martin Wammen fra Oracle omtrent 400 % større effektivitet end et gennemsnitligt nyhedsbrev. Og når først indholdet i de mellemliggende mails er produceret, så kører forløbet helt automatiseret.

Hvornår er det rette tidspunkt?

I eksemplet fra Nyhavn Rejser er det oplagt at smede, mens jernet er varmt, og interessen kan ses direkte i den interaktion, som kunden laver. Nu er det et meget simpelt eksempel, hvor data bruges meget på en "fra hånden til munden"-facon. Lignende eksempler kunne være, hvis en kendt kunde efterlader en buket i kurven på interflora.dk. Ganske kort tid efter modtager kunden en reminder på dette og bliver adspurgt om at vende tilbage til sin kurv. Dette virker ligeledes væsentlig bedre end et almindeligt nyhedsbrev.

Sådanne enkeltstående påvirkninger, der initieres af specifikke hændelser i data, kaldes for trigger-påvirkninger – fx trigger-mails eller trigger-beskeder. Trigger kommer fra det engelske ord trigger = aftrækkeren på fx en pistol.

Timing i forhold til kundelivscyklus

Hvis det ikke handler om at sælge noget nu og her, men i stedet om at opbygge en langvarig relation og skabe salget over tid, så er det oplagt at indrette kommunikationen mere indgående efter kundens livscyklus. Der findes utallige modeller for kundelivscyklusser, men fælles for dem alle er, at der er en start og en slutning – og forskellige muligheder derimellem.

Jeg har allerede berørt kundelivscyklus som et væsentligt element i omnichannel marketing i kapitel 3. Arbejdet med at mappe din kundes livscyklus og forstå, hvilke kanaler hun benytter, hvilke personer hun møder og hvad hun føler undervejs, bør være første skridt i udviklingen af din 1:1 kommunikation.

Der er mange metoder til at afklare kundens livscyklus – eller customer journey, som det ofte refereres til på engelsk. Ligesom med Kundemålskiven kan det anbefales at afholde hele workshop-forløb omkring kunderejsen, så det bliver klart, hvad der egentlig skal til af både teknologi og service, for at kunden får en ordentlig oplevelse. Ideelt set bør forløbet understøttes af sociologisk/etnografisk feltarbejde for at sikre en dyb kvalitativ forståelse af domænet, inden I bliver enige om en intern sandhed, der måske ikke er i tråd med virkeligheden.

Til selve workshop-delen kan I eventuelt benytte jer af nedenstående metode udviklet af Oracle. Se nærmere på: www.designingcx.com

Der er dog mange andre metoder til dette. Læs mere på www.thisisservicedesignthinking.com og benyt evt. deres gratis værktøj – the service design canvas.



Oracle: CX Evolution & Customer Mindframes. Oracle.com/CX.com

Et eksempel på en proces for at kortlægge en kunderejse. Udviklet af Oracle.
Kilde
designingcx.com

Kommunikationsflows i forhold til kundelivscyklus – 1:1

Typisk består dialog- og loyalitetsprogrammer af en række mere eller mere standardiserede kommunikationsflows. Et flow skal forstås som en række af sammenhængende påvirkninger på tværs af kanaler. De er sammensat ud fra den indsigt, at én påvirkning sjældent er nok, og at der er en ret snæver grænse for, hvor meget vi kan bede kunder om at tage stilling til ad gangen.

Typiske flows vil knytte sig til kritiske steder i kundelivscyklussen. Eksempler herpå kan fx være:

- Leadmodningsflow
- Velkomstflow
- Opsalgsflow
- Eventflow
- Ambassadørflow
- Winback-flow

Et leadmodningsflow kan starte, når du har fået en ny permission og eksempelvis skal bearbejde kundens købsmøndenhed over tid. For Toyota inkluderer dette fx varierende salgsbudskaber på relevante parametre såsom sikkerhed, komfort, ydeevne, køreglæde mm. Dernæst fokuseres der på at lokke med en prøvetur i en konkret bil. Er kunden klar til at booke en prøvekørsel? Hvad syntes kunden bagefter? Skal der en prøvetur mere til? Er hun klar til at tale finansiering?

Det kan også være mere simpelt – og blot være en gentagelse af de pointer som, din virksomhed mener, er vigtige for at få den rette oplevelse af både brand og produkt – eventuelt krydret med et lille tilbud for at motivere det første køb.

Et velkomstflow starter, når din kunde lige er blevet kunde. Det kan inkludere en specifik opfølgning på et konkret køb og være med til at sikre, at kunden får det maksimale ud af sit køb og i øvrigt får en introduktion til den virksomhed, som hun nu er blevet kunde i.

Eksempler på e-mails fra Fitness World's velkomstprogram for nye medlemmer.

▼



I forbindelse med indmeldelse i Fitness World modtager de nye medlemmer en serie af e-mails, som indeholder praktiske oplysninger om det at være medlem af Fitness World. Der er også budskaber om, hvordan man bedst kommer i gang med at træne, lægger et program og måske bruger en app for at måle sine fremskridt. Budskaberne er nøje udvalgt efter de faktorer, der ud fra dataanalyse har vist sig at hænge sammen med høj kundelivstidsværdi.

Et flow om opsalg kan startes, når data viser, at en kunde burde have interesse for et givent produkt eller en given service. Argumenterne for, at kunden skal købe produktet, kan serveres i små bidder og langsomt bygge op til, at et målrettet tilbud måske gør den lille forskel, der skal til, for at der sker et køb.

Hvis kunden er tilmeldt et konkret event, som finder sted på et specifikt tidspunkt, så er det blevet meget normalt at have et kommunikationsflow omkring dette – baseret på kommunikation, der er relevant hhv. før, under og efter eventet. Tivoli benytter denne taktik i forbindelse med deres årlige Tivoli-festival. Lalandia har desuden et sindrigt kommunikationsforløb, der sætter i gang det øjeblik, en bestilling på et ophold i ferielandet er afgivet. Det er en kombination af salg og service, der har det dobbelte formål at give kunden en optimal oplevelse og samtidig sælge op med relevante produkter inden kundens ankomst til ferielandet.

Se fx afsnittet om
NPS i kapitel 5
- Effektmåling

›

Ambassadørflows kan enten startes på baggrund af en generel tilfredshedsundersøgelse i kundebasen eller i takt med, at data på en kunde viser, at hun kunne være interesseret i at anbefale brandet til en ven eller en kollega. Et ambassadørflow vil søge at verificere, at kunden er villig til at anbefale og give et incitament for at dette sker. Fagforenin-

gen Lederne er kendt for at lave sådanne flows på en meget lavpraktisk måde. De sender en flot direct mail til udvalgte gamle medlemmer med et godt incitament og sender brugerne over i et online univers, hvor anbefalingerne kan ske.

Winback-flows kan starte automatisk i en vis tid efter en kunde er ophørt med at være kunde. I et eksempel fra detailverdenen kan dette være ud fra en data-beregning af, hvor sandsynligt det er, at vi ser denne kunde igen inden for x antal dage. Budskabet indeholder ofte en god grund til at komme tilbage – enten i form af en update på, hvad der er sket af gode ting med produktet siden sidst og gerne med en form for tilbud oven i.

Ovenstående er blot et lille udpluk af de flows, man kan forestille sig. Nogle flows er lette at tænke sig til og det kræver meget lidt data at starte dem. Andre er mere komplekse – hvordan ved man f.eks., at det er på tide at sætte ind med at sælge en personlig træner til medlemmer i Fitness World? Hvornår er det tid til at varme op til det næste byggeprojekt for STARK?

Flere flows og automatiserede påvirkninger kræver avanceret dataanalyse samt værktøjer til modellering og eksekvering af kommunikationen. Omvendt er effekten inkrementel og automatiserede flows har ofte en fantastisk return-on-investment på den lidt længere tidshorisont. Mere om lønsomhed senere i dette kapitel.

Kobling af livcyklus og segmentering

Hvis du har både volumen på din permission-base, og data og indsigter nok til at det er lønsomt, kan du krydse livscyklusflows med segmenteringer. Så hvis du fx har lanceret adskillige flows og desuden har beriget din kundebase med segmenter, så er det muligt at måle effekten i krydsfeltet

mellem de to. Hvor godt responderer hhv. segment A og segment B på velkomstflowet?

Hvis segment B responderer dårligere, så er der måske basis for at bruge nogle af indsigterne omkring segmentet til at personalisere selve *indholdet* af velkomstflowet over for dette specifikke segment.

Det kan illustreres i nedenstående matrice:

	Segment A	Segment B
Generisk velkomstflow	Performance index 80	Performance index 80

	Segment A	Segment B
Generisk velkomstflow	Performance index 80	-
Velkomstflow tilpasset Segment B	-	Performance index 100

Som udgangspunkt får Segment A og B det samme velkomstflow. Dog viser resultaterne, at Segment B ikke responderer lige så godt som Segment A. Det kunne fx måles på åbnings- og klikrater eller endnu bedre på efterfølgende købsadfærd. Derfor udvikles et segmenteret velkomstflow, som indeholder samme logik men alternativt indhold. Fx er det vidt forskelligt, hvad der skal til for at motivere en ung pige til at træne mere fitness op til sommerferien i forhold til at motivere en pensioneret mand. Formålet og logikken kan være det samme, men argumenterne, tonen og stilen i kommunikationen kan med fordel varieres.

Personlig betjening med indsigt

Det er oplagt, at man kan bruge data og indsigt i de digitale kanaler såsom på websitet, i app'en og i e-mail-marketing. Men det er mindre åbenlyst, hvordan man fx kan bruge det i kundeservice – hvad enten det er i kundecenteret, på Facebook eller i butikken.

Genkendelse af kunden og adgang til en samlet digital kundeprofil kan gøre hele forskellen mellem, om filmen knækker eller ej, når kunden får personlig betjening. Data fra tidligere interaktioner på både digitale og analoge kanaler koblet med den umiddelbare respons, observans og nærhed, som kun personlig betjening kan give, kan give et helt unikt fundament for at skabe en god kundeoplevelse.

◀ Se kapitel 3

Der er som sagt ikke nogen let løsning på dette. Og det kommer ikke i stand uden et alvorligt integrationsarbejde. Til gengæld er gevinsterne bestemt til at få øje på i omnichannel-kontekst.

Opsamling på taktikker om nærhed

Hvis du spekulerer på, hvilke taktikker der er bedst, så er svaret desværre ikke så ligetil. Alle taktikkerne har deres forcer og svagheder og vil være relevante alt efter, hvor din virksomhed har udfordringer lige nu. Hvis du har problemer med akkvisition og det at få kendskab til samt skaffe nye kunder, så er det oplagt at anvende nogle af ovenstående taktikker og gå bredt ud med massekommunikation. Hvis du allerede har en del kunder, eller har en udfordring med at holde på, eller sælge mere til de eksisterende, så giver det mening at begynde hele rejsen med at samle permissions og data op – finde indsigter og derefter personalisere og time så meget af din kommunikation som muligt.

Kommunikations-
taktikker målt ud fra
deres evne til at virke
nære for kunden.



Hvad vil den enkelte kunde opleve?

Næsten uanset, hvor meget data du får på hver enkelt kunde, vil vedkommende over tid opleve at blive udsat for både 1:1, personaliseret, segmenteret og massekommunikation. Kunden vil i løbet af en måned fx modtage personaliserede e-mails, push-beskeder på app'en, segmenterede eller helt generelle nyhedsbreve – men også opleve at se dit brand i Tv-reklamer, Outdoor og mindre målrettet markedsføring.

Se s. 247 i dette
kapitel for en nærmere
beskrivelse af, hvad
jeg lægger i begrebet
"connected".



Før alle kommunikationskanaler er "connected" og kan genkende kunden, og du har ressourcerne til at lave et egnet budskab til hvert eneste mikrosegment, vil graden af personalisering variere. Kunsten er at finde det punkt, hvor det ikke længere er lønsomt at personalisere yderligere. Det punkt er dog i konstant bevægelse, efterhånden som du får større volumen på din kundebase, dine kundedata og dine indsigter.

Er det rentabelt at lave 1:1?

Svaret er, at det kan det blive, og endda i en grad, som du næppe tror, er mulig. De underliggende forretningsmodeller

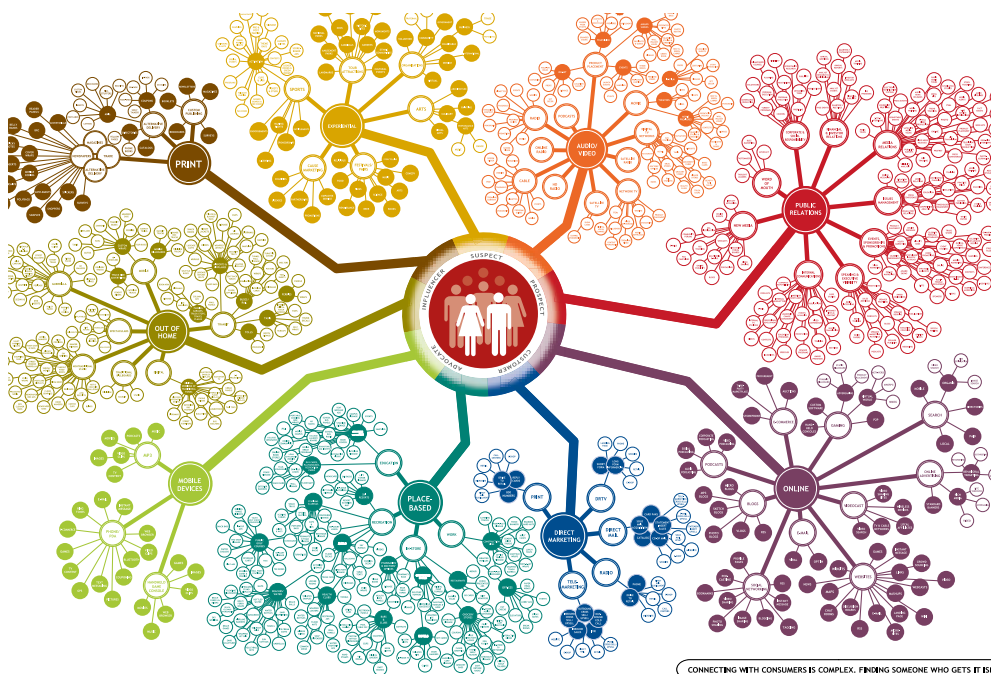
bag 1:1 kommunikation er nemlig i høj grad automatisering og implementering, der inkrementelt, men sikkert, skaber mere og mere værdi for den samme indsats. Et lead-modningsprogram kører automatiseret, når først det kører, og skaber på denne måde vedvarende værdi. Så bør du selvfølgelig optimere og forbedre – men værdien kommer stadig – måned for måned.

Så svaret er ja, men det kræver, at du har masser af permissions, at du har data på dine kunder og dine kundeemner, og at du formår at udnytte det.

Kanalerne

Det er et utaknemmeligt job at skulle beskrive og kategorisere alle de kanaler, hvorpå du kan kommunikere med og servicere dine kunder. Jeg er sikker på, at når jeg læser dette afsnit igen om et halvt års tid, så vil der være dukket mindst ét nyt socialt medie op, som alle mener, vi bør være på. Der er efter al sandsynlighed også sket et skred i de skillelinjer, der adskiller medierne. Flere traditionelle medier er nået længere i en proces mod digitalisering, er måske kommet på nettet og kan måske genkende forbrugeren i helt nye sammenhænge. Hvis det skal gøres fyldestgørende, bør det i princippet være i omfanget af det marketing-økosystem, som det amerikanske bureau Mullen har visualiseret. Se næste side.

Jeg er ikke nødvendigvis enig i Mullens kategorisering af medier og kanaler, men den tjener fint formålet med at illustrere den myriade af medier og kanaler, som man i princippet skal forholde sig til.



Mullens marketing ecosystem

↪ bit.ly/omni-410

I det følgende vil jeg begrænse mig til de kanaler, som jeg har liste i skemaet på næste opslag. Så bladr evt. en side frem og dan dig et overblik.

Skal vi være på alle kanaler, for at det er omnichannel?

Et par gange har jeg fået spørgsmålet, om man skal være på alle kanaler for at det er ægte omnichannel. Om svaret er ja, eller nej er for så vidt ligegyldigt. Det vil aldrig være rentabelt at være til stede på alle kanaler, så hellere snævre ind og tage de kanaler i brug, der giver mening, og som I har ressourcerne til at forbinde i den samlede kundeoplevelse fremfor at sprede jer for vidt for blot at være til stede. Omvendt kan det give god mening at "reservere" brugernavne på nye sociale medier og tjenester – dvs. oprette en tom profil blot med det formål at andre virksomheder ikke hijacker dit brandnavn.

I Danmark står valget ofte mellem, om man skal bruge energi på Twitter eller ej. I langt de fleste tilfælde for B2C-virksomheder er svaret nej. Facebook, LinkedIn og Instagram er danskernes foretrukne sociale medier. Der skal gode argumenter til for at bevæge sig ind på Twitter, Ello, Pinterest eller eksempelvis Snapchat.

Hvordan adskiller kanalerne sig?

Det kan være svært at vurdere, hvilken rolle hver kanal skal spille i kunderejsen. Som en hjælp i disse overvejelser vil jeg udfolde nogle temaer, som adskiller kanalerne og kan hjælpe i denne prioritering. Både i forhold til hvor medierne er i dag, og hvor de er på vej hen.

Temaerne er:

- Paid, Owned, Earned Media
- Connected vs. Unconnected
- Mulighed for målretning af budskaber
- Push vs. Pull
- Automatisering

Paid, Owned, Earned Media

I de senere år, har begreberne Paid, Owned og Earned media vundet indpas. Hver gang du skal gøre opmærksom på dit brand og dit produkt, så har du i princippet valget mellem, hvor meget du vælger at benytte hhv. betalte, egne og fortjente medier.

Paid Media er, ikke overraskende, når vi må betale os fra at kunne eksponere en given målgruppe med et budskab. I

KANAL	BESKRIVELSE
TV	Her primært Tv-reklamer. (Se dog PR nedenfor)
Radio	Her primært radioreklamer. (Se dog PR nedenfor)
Print	Traditionelt set husstandsomdelte reklamer og indrykninger i tryksager såsom aviser og magasiner. (Se dog PR nedenfor)
Outdoor	Placering af reklamer på busstoppesteder, billboards, facader, plakater og lignende.
Butik	Eksposering i eget butiksnetwork. Egne butikker og store-in-store. Inklusiv in-store skærme, kunderadio, skiltning, forespørgsler via personalet etc.
Forhandlere	Eksposering blandt forhandlere. Primært hyldeplads og øvrig tilladt udsmykning.
Emballage/produkt	Indpakning af produktet samt klistermærker/ flaskekraver etc. herpå.
Events	Tidsbegrænsede happenings på geografiske lokationer, hvor brandet er afsender/facilitator.
Kundecenter	Inbound- såvel som outbound call center. Dvs. manuel håndtering af telefonopkald, der enten <i>udgår fra virksomheden</i> eller <i>modtages af virksomheden</i> .
Digital display	Banner-annoncering, der vises andre steder end på virksomhedens egen hjemmeside. Kan både være købt placering, real-time-bidding, retargeting etc. Inklusiv annoncering på sociale medier såsom Facebook, LinkedIn og YouTube.
Search	Annoncering på søgemaskiner – i Danmark primært Google Adwords
Website	Virksomhedens eget eller egne websites – både mobil og desktop – kan både være salgs- og marketingkanal. Indeholder både produkter og rigt indhold til brug i content marketing og søgemaskineoptimering. En virksomheds egen blog ligger også i denne kategori.

KANAL	BESKRIVELSE
Mobil App	Virksomhedens App, som skal installeres via fx Apples app-store eller Google Play. Apps kan både indeholde redskaber for brugeren og benyttes som kanal for push-kommunikation, hvis denne har givet permission hertil. Har den fordel, at brugerne bedre kan benytte og tilgå telefonens avancerede hardware og øvrige installerede apps såsom fx kamera og kalender.
SMS	Dækker over SMS'er sendt primært fra virksomheden, men til dels også indkommende SMS'er som, kan opsamle data og trigge kommunikation den anden vej.
E-mail	Dækker både over systematiserede e-mails som nyhedsbrev og triggermails, samt manuel e-mail-kommunikation mellem virksomheden og kunden.
Postal	Dækker primært over service-breve og direct mails fra virksomheden.
Sociale medier	Indeholder i særdeleshed Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube og Instagram. Den vel nok mest dynamiske kategori i form af en stadig strøm af nye sociale netværk – senest Ello. Sidst var det Pinterest. Engang var det MySpace. Spænder over både Paid, Owned & Earned media og kan være inkubator for viral markedsføring – især hvis det hjælpes godt på vej af et stort medie-budget.
PR	PR er snarere en disciplin end en kanal. Den dækker over det opsøgende arbejde, der ligger i at få sine historier og produkter omtalt på andres medier. Om det så ender i fjernsynet, avisen, magasiner eller på blogs er sekundært. Digital PR har den fordel, at det ofte involverer links tilbage til virksomhedens website, som har positiv indflydelse på, hvor godt det rangerer på Google.
Enheder	Enheder er en relativt ny kategori. Den dækker over muligheden for at kunne interagere med sine kunder fx via de digitaliserede produkter, kunden køber. Det kunne fx være kommunikation til og med din nye Tesla-bil. Notifikationer til dit Apple Watch eller din Fitbit. Stadig en ung kategori, som det bliver spændende at følge.

denne kategori falder naturligvis traditionel annoncering i TV, dagblade og Outdoor. Typisk tilbydes der en eller anden form for segmentering – fx før hvilke TV-udsendelser eller i hvilket fagblad, en annonce ønskes vist. Omhyggeligt udvalg af outdoor-positioner kan også være en måde at segmentere på.

Se kapitel 3,
Dataanalyse for mere
information om dette.

›

Inden for betalte medier finder vi også mange af de digitale annonceringsmuligheder. Selvom vi kan gøre det nok så intelligent og personaliseret med retargeting og tvillingeanalyser, så vil al banner-annoncering på internettet stadig være betalt eksponering. Ligesådan er især Google Adwords blevet en stor udgift for mange annoncører – og der er ikke noget, der tyder på, at det er ved at gå den anden vej.

Earned Media dækker over den omtale, som brandet har "gjort sig fortjent til". Kategorien indeholder eksempelvis omtale i pressen, på sociale medier, på blogs og nogen vil sige organisk trafik fra Google – dvs. den del, der ikke er Adwords. Mange vil hævde, at dine følgere på Facebook udgør et fortjent medie. Det er det også såfremt, at du er så heldig, at dit indhold går viralt i en eller anden grad. Dvs. hver gang nogen beslutter sig for, at dit indhold er værd at dele – så er denne deling "fortjent omtale".

Se fx:
☞ bit.ly/omni-415
☞ bit.ly/omni-420
☞ bit.ly/omni-425

›

Faktum er desværre, at selvom du allerede har brugt virkeligt mange penge på at få dine kunder til at "Synes godt om" din side på Facebook, så er det forsvindende få, som du faktisk når med dine indlæg på siden. Analyser viser, at det typisk er under 10% af dine følgere, som vil få et givent opslag at se. Med mindre du naturligvis betaler Facebook for at eksponere flere af dine følgere med budskabet – men så har man efter min mening skiftet kategorien fra Facebook til betalt medie. Hvis dit indhold til gengæld er så fedt, at det

er værd at dele, så kan du naturligvis øge chancerne for en viral succes ved at booste dit opslag.

Owned media er de kanaler, som du selv kontrollerer, og som du derfor kan benytte uden at skulle betale andre virksomheder. Herunder ligger alle de eksisterende kontaktflader, som du har til kunder og kunde-emner. Det kan være din butiksfacade, din indretning af butikken, dit in-store tv og dit website – alle sammen inbound eller pull-medier – dvs. medier, som du er afhængig af, at kunderne opsøger, før du kan ramme dem med et budskab. Hertil kommer naturligvis dine egne outbound – eller push- – medier. De udgøres oftest af din e-mail- og kundebase, og hvis du er mere avanceret så også dine mobil-permissions, hvad enten det er via SMS, eller du kan pushe beskeder direkte til en app, som du ved, kunden har installeret. Et eget kundecenter kan desuden indgå som både et inbound og et outbound *eget* medie. Direct mail er også et eget medie – dog er omkostningen pr. påvirkning så relativt stor, at man kan diskutere, om det ikke er paid media.

Connected vs. Unconnected

Om en kanal er connected, dvs. datamæssigt forbundet til dit marketing-økosystem, eller ej, gør hele forskellen mellem, om det er muligt at lave ægte tovejskommunikation, eller det ikke er. En ikke-connected kanal kan give fin eksponering og naturligvis henvise og opfordre til interaktion via en anden kanal. Det kunne fx være 2D stregkoder på emballagen, opfordringer til at sende en SMS med en bestemt short-code til et bestemt nummer eller indtaste en specifik URL i en browser. Med enkelte undtagelser er de traditionelle medier som oftest ikke connected. Det gælder både TV, radio, print og outdoor.

Det giver sig selv, at de digitale kanaler i højere grad er con-

nected and de analoge. Dog er der en klar skillelinje mellem det anonymiserede cookie-netværk, som bliver brugt af mediebureauerne og hele det personlige marketing-økosystem, som dine egne digitale medier udgør. Du kan godt som annoncør få lov til at målrette bannerannoncer til specifikke individer – de bliver blot anonymiseret som et mikrosegment, så deres identitet bliver aldrig en del af mediebureauernes cookie-system. Det er desuden begrænset hvor mange oplysninger, du kan få lov at integrere ud af fx Facebooks økosystem – de er trods alt mest interesserede i at holde dialogen med kunden på deres kanal – også gerne med en form for betalt annoncering involveret.

Selvom mange kanaler stadig ikke er connected, så er der en udvikling i gang inden for dette felt. Flere og flere kanaler bliver i stigende grad digitaliseret. Hele trenden med iBeacons og genkendelse af kunder i det fysiske rum er eksempler herpå.

Genlæs kapitel 1
for en indføring
i genkendelse af
kunden.

›

Mulighed for målretning af budskaber

De digitale kanaler har typisk en større mulighed for at målrette budskaber mod enten segmenter eller individer, end de analoge kanaler har. Direct mails er måske en undtagelse herfor, da udgangspunktet for produktionen af brevene ofte er en database, hvor hvert enkelt brev bliver udsat for heftig brevflertning af diverse personlige oplysninger og budskaber.

I toppen for målretning af budskaber har vi de digitale kanaler såsom websites, e-mail, SMS, apps. Men også de personligt betjente medier såsom call center, kundeservice på sociale medier og betjening i butik giver naturligvis muligheden for en helt personlig og dermed målrettet indsats. Nøjagtigheden eller præcisionen, hvormed du kan målrette budskaber, afhænger så igen af, hvor connected kanalen er.

Har medarbejderne i dit kundecenter fx adgang til detaljerede oplysninger vedrørende kundehistorik og interaktion på andre kanaler?

Der er en klar udvikling i gang i forhold til at gøre flere og flere kanaler bedre egnet til at kunne målrette budskaber. Skræmmebilledet er nok scenen fra filmen *Minority Report*, hvor Tom Cruise, i skikkelse af agenten John Anderton, bliver genkendt og kaldt ved navn af diverse nærgående reklameindsatser fra outdoor og infostandere på sin vej igennem byrummet.

Uden at det er gået helt så vidt, så findes der i denne kategori allerede i dag digitale outdoor-løsninger (dog mest brugt indendørs grundet prisen for isenkrammet), hvor kunderne kan interagere og give sig til kende - fx har det norske bureau Fluxloop specialiseret sig i at lave digitale infostandere/kiosk-løsninger, som i høj grad forsøger at identificere brugeren og give målrettet information tilbage.

SKY Television i Storbritannien arbejder desuden på at kunne udbyde reklameblokkene imellem TV-programmerne på samme måde som bannerplads udbydes. De kan kontrollere, hvilke husstande som vil få vist en specifik reklame – dette koblet med, hvad husstanden i øvrigt ser af TV, kan give en bedre målretning. Hvis der fx ofte bliver set børne-tv i husstanden, bliver husstanden pludselig relevant for helt andre og nye annoncører.

Push/pull

Der er stor forskel på, om en kanal giver mulighed for, at budskaber aktivt kan pushes ud til kunderne eller ej. Hele forskellen består i, om du skal krydse fingre og håbe på, at din kunde selv kigger forbi, eller om du aktivt kan gøre noget for at få opmærksomhed. Der er forskellige grader af push.

Se afsnittet om
intim-permission
i kapitel 1

› En notifikation, der brummer på telefonen, er noget af det, der får størst opmærksomhed. Et ikke-boosted opslag på din virksomheds Facebook-side er også push – men som jeg tidligere har beskrevet, så vil du her være afhængig af, at Facebook finder det relevant nok til at vise det for dine følgere.

I den ekstreme pull-ende ligger dit website. Hvis du lægger godt indhold på dit website, hvor du skriver om ting, folk faktisk efterspørger, så er chancen for, at du får mere organisk ikke-betalt søgetrafik fra Google større. Indhold – både tekst og billeder – der er så godt og illustrativt, at folk vil dele, omtale og linke til det, vil dernæst give endnu et boost til Googles rangering af dit website. Til sammen vil denne indsats også kunne have en positiv indflydelse på, hvor meget du behøver at betale for et klik, når du skal annoncere på Adwords.

Adwords-annoncering er også at betragte som et pull-medium, da loften for hvor meget trafik, du kan skabe, udgøres af volumen på kundernes søgninger. Det er dog en lille smule mere pushy end websitet, da du frit kan bestemme hvilke søgeord, du vil annoncere på.

Automatisering

Hvis du vil give rigtigt mange kunder oplevelsen af, at de får et individuelt budskab, der lige nøjagtig passer dem, så er timing og prioritering af indhold ekstremt vigtigt – det leder hurtigt tankerne hen på automatisering. Du kommer ikke langt med fx at skulle manuelt håndtere udsendelse af individuelle SMS'er til en kundebase på 200.000 kunder. Outlook har også begrænsede muligheder for at brevflette, så på e-mail-delen kan du også hurtigt gå kold i det.

E-mail, SMS, app-notifikationer og personalisering af ind-

Content marketing og søgemaskineoptimering

Content marketing består i at producere så godt og interessant indhold, at det trækker potentielle kundeemner til – både via word-of-mouth, links fra andre web-sites, delinger på sociale medier og som resultat heraf naturligvis en øget mængde organisk trafik fra Google. Indholdet kan eksempelvis skabes i forbindelse med et event. Mest berømt er nok Red Bulls sponsering af Felix Baumgartners udspring fra en luftballon, hvor han brød lydmuren i frit fald. Det skabte afsindig meget opmærksomhed, og der kom adskillige artikler, videoer, billeder mm. ud af det.

Hvis du ikke lige har Red Bull's budgetter til content marketing kan mindre kontroversielt indhold også gøre det. For at sætte lidt ekstra skub i tingene, kan en god gammeldags PR-indsats være nødvendig for at få dit indhold skubbet til de rigtige bloggere og nyhedsmedier. Ligesådan er det en god idé selv at dele links til indholdet så meget som muligt.

Søgemaskineoptimering er et delelement af content marketing. For at få maksimal effekt af din content marketing skal du fx sikre dig, at dit website er lettest muligt at indekseres for Google. Dvs. ikke indeholder fejl i HTML'en, ikke har mange enslydende sidetitler og sidebeskrivelser, ej heller indhold, der findes flere gange etc. Hertil bør du have lavet research nok til, at du benytter de rigtige søgeord, når du skriver dit indhold.

Selvom Content Marketing har et pull-fokus kan det indhold, som du producerer, med fordel aktiveres og pushes i din øvrige kommunikation. En base af nyttige artikler kan fx produceres i takt med, at dine nyhedsbreve bliver til hen over året. How-to-guides kan serveres automatisk pr e-mail, når data viser, at det kunne være relevant for specifikke kunder i den situation, som de står i lige nu.

Jeg kan anbefale Content Marketing af Joakim Ditlev og Signe Damgaard Jepsen, hvis du vil gå mere i dybden med dette emne. ↗ www.contentmarketingbogen.dk



holdet på websitet giver alle fuld mulighed for at automatisere kommunikationen på alle tænkelige måder. Der er adskillige større spillere på dette marked, som gerne vil være dem, der giver dig værktøjet til at orkestrere kommunikationen på tværs af kanaler. Det bør du tage alvorligt og starte med hellere før end senere.

Automatiseringen er også mulig for eksempelvis Search Engine Marketing (Adwords), Display banners og til dels sociale medier. Det er straks sværere med TV, print og radio – men igen er der en bevægelse i gang, der gradvist åbner for nye måder at købe medieplads på. Læs mere om systemunderstøttelse i det særskilte afsnit om dette nedenfor.

Som en hjælp til din prioritering af kanaler kan du i skemaet på næste side se en oversigt, der scorer de forskellige kanaler på de netop omtalte temaet. Så bladr evt. en enkelt gang og skab dig et overblik.

Fokus: Brug af data og indsigt i kommunikation og service i butikken

Mange forbinder primært omnichannel med skismaet mellem online og den fysiske butik. Det, mener jeg, er for snævert et synspunkt, da det fortsat gælder om at være til stede på de kanaler, der giver mening, og forsøge at skabe en sammenhængende oplevelse på tværs af disse. Jeg har svært ved at se, hvorfor Spotify fx skulle åbne en fysisk butik lige nu.

Der sker dog virkelig meget med de fysiske butikker i disse år – på den ene side taler vi om butiksdød og butikker, der lukker i massevis. På den anden side, ser vi flere af de store rene e-handlere (pureplayers), der enten åbner butikker selv (fx Bonobos, Piperlime, WarbyParker m.fl.) eller indgår alliancer med detailkæder for at få de taktile fordele, som butikken kan tilbyde.

Den dårligste service er i detaileddet

Detail-leddet er i dag nærmest blevet den kanal, hvor man kan forvente at opleve den værste service. Ikke i form af uvenlighed – men måske blot en naturlig konsekvens af, at den unge svenske pige, som betjener dig i COS, hverken er motiveret eller har redskaber og kompetencer til at forstå den kunderejse, som dit komplekse køb af en taske er blevet til. Det er en umulig opgave for hende at starte dialogen med dig, der hvor du slap den online eller i butikken sidste gang. Derfor bliver det også svært for hende at bidrage til reelt at hjælpe dig på denne rejse.

Du er på den anden side vant til, at når du er online, så husker webshoppene hvilke produkter, du tidligere har købt og kigget på, og det, som lå i kurven sidst, fik du endda en reminder på bagefter. Derfor føles det også ekstra fremmedgørende, når du pludselig møder et menneske, der har til formål at hjælpe dig, og så er oplevelsen faktisk mindre personaliseret, end du er vant til online.

Kan omnichannel redde butikkerne?

De fysiske butikker og den lokale tilstedeværelse kan måske give den ekstra fordel, som er nødvendig for at holde stand mod giganter som Zalando, Alibaba og Amazon. Sidst har Stylepit fusioneret med norske Conseptor for at få både butiksleddet og et private label-mærke med. Bestseller udtaler også til FashionForum.dk, at de faktisk ser butikkerne, som deres nok stærkeste kort mod de internationale online giganter. Omvendt er de så nødt til at udnytte de digitale muligheder i butikkerne desto mere. Der er ingen tvivl om, at der sker virkelig meget på dette område.

Du behøver blot at besøge en af de større apple-stores for at møde ekspedienter, der bevæger sig mellem kunderne med mobile kasseapparater, kan identificere dig på dit Ap-

Kanaloversigt der mapper mulighederne for kanaler som hhv. Paid, Owned og Earned samt muligheden for connectedness, målretning, push og automatisering.

Kanal	Beskrivelse	Paid	Owned	Earned	Connected	Målretnings-grad	Outbound/ Push	Automatisering
Postal	Dækker primært over service-breve og direct mails fra virksomheden.	●	●	○	▒	▒	▒	▒
Radio	Her primært radio-reklamer. (Se dog PR nedenfor)	●	○	●	▒	▒	▒	▒
Print	Traditionelt set husstandsdelte reklamer og indrykninger i tryksager såsom aviser og magasiner. (Se dog PR nedenfor)	●	○	●	▒	▒	▒	▒
TV	Her primært TV-reklamer. (Se dog PR nedenfor)	●	○	●	▒	▒	▒	▒
Outdoor	Placering af reklamer på busstoppesteder, billboards, facader, plakater og lignende.	●	○	○	▒	▒	▒	▒
PR	PR er snarere en disciplin end en kanal. Den dækker over det opsøgende arbejde, der ligger i at få sine historier og produkter omtalt på andres medier. Om det så ender i fjernsynet, avisen, magasiner eller på blogs er sekundært. Digital PR har den fordel, at det ofte involverer links tilbage til virksomhedens website, som har positiv indflydelse på, hvor godt det rangerer på Google.	●	○	●	▒	▒	▒	▒
Digital display	Banner-annoncering, der vises andre steder end på virksomhedens egen hjemmeside. Kan både være købt placering, real-time-bidding, retargeting etc. Inklusive annoncering på sociale medier såsom Facebook, LinkedIn og Youtube.	●	○	○	▒	▒	▒	▒
SMS	Dækker over SMS'er sendt primært fra virksomheden, men til dels også indkomende SMS'er som kan opsamle data og trigge kommunikation den anden vej.	○	●	○	▒	▒	▒	▒
E-mail	Dækker både over systematiserede e-mails som nyhedsbrev og triggermails, samt manuel e-mail-kommunikation mellem virksomheden og kunden.	○	●	○	▒	▒	▒	▒
Mobil App	Virksomhedens App, som skal installeres via fx Apples app-store eller Google Play. Apps kan både indeholde utilities for brugeren og benyttes som kanal for push-kommunikation, hvis denne har givet permission hertil. Har den fordel, at de bedre kan benytte og tilgå telefonens avancerede hardware og øvrige installerede apps såsom fx kamera og kalender.	○	●	○	▒	▒	▒	▒

Kanal	Beskrivelse	Paid	Owned	Earned	Connected	Målnetrings- grad	Outbound/ Push	Automati- tering
Events	Tidsbegrænsede happenings på geografiske lokationer, hvor brandet er afsender/facilitator.							
Sociale medier	Indeholder i særdeleshed Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube og Instagram. Den vel nok mest dynamiske kategori i form af en stadig strøm af nye sociale netværk – senest Ello. Sidst var det Pinterest. Engang var det MySpace. Spænder over både Paid, Owned & Earned media og kan være inkubator for viral markedsføring – især hvis det hjælpes godt på vej af et stort medie-budget.							
Devices	Devices er en relativt ny kategori. Den dækker over muligheden for at kunne interagere med sine kunder via, fx de digitaliserede produkter, de køber. Det kunne fx være kommunikation til og med din nye Tesla-bil. Notifikationer til dit Apple Watch eller din Fitbit. Stadig en ung kategori, som det bliver spændende at følge.							
Call center	Inbound- som outbound call center. Dvs. manuel håndtering af telefon-opkald, der enten udgår fra virksomheden eller modtages af virksomheden.							
Emballage /produkt	Indpakning af produktet samt klistermærker/flaskekraver etc. herpå.							
Forhandlere	Eksponering blandt forhandlere. Primært hyldeplads og øvrig tilladt udsmykning.							
Butik	Eksponering i eget butiksnærværk. Egne butikker og store-in-store. Inklusiv in-store skærme, kunderadio, skiltning, forespørgsler via personalet etc.							
Search	Annoncering på søgemaskiner – i Danmark primært Google Adwords							
Website	Virksomhedens eget eller egne websites – både mobil og desktop – kan både være salgs- og marketing-kanal. Indeholde både produkter og rigt indholder til brug i content marketing og søgemaskineoptimering. En virksomheds egen blog ligger også i denne kategori.							

ple-ID og tjekke din bestilling ud der, hvor det passer dig – måske lige ved siden af den Mac, som du er ved at købe.

Identifikation af kunden inden POS

iBeacons gør det muligt at identificere kunden, inden de kommer til kassen (hvis altså ikke, der er mobile kasseapparater). Jeg har tidligere beskrevet (Kapitel 1), hvordan den amerikanske drugstore Duane Reade benytter sig af denne teknologi. Danske COOP kører desuden i skrivende stund eksperimenter med iBeacons i udvalgte butikker landet over. På FDIH's E-handelskonference i oktober 2014 udtalte CRM og Marketingchef Annette Buck, at de primært testede det for at se, hvordan de danske forbrugere ville reagere på, at mobilen pludselig brummede i lommen med tilbudskommunikation. Uden at gå i detaljer med resultaterne kunne hun udtale, at der ikke var nogen, der blev stødt af selve kommunikationen via denne kanal, og at der tilmed var blevet solgt ekstraordinært mange lakridspiber i perioden. Det var nemlig et tilbud på lakridspiber, der blev pushet. Mon ikke vi kommer til at se talrige eksempler på lokationsbaserede rabatkuponer i den nærmeste fremtid?

Integration af efterladte kurve, favoritter og tidligere køb

Når nu vi kan identificere kunden i butikken, inden hun faktisk vil tjekke ud, hvorfor så ikke benytte nogle af de digitale fodspor, som hun kan have sat tidligere? Der er intet teknisk i vejen for, at medarbejderens mobile kasseapparat (fx danske WallMob, som de benytter hos danske Sportmaster) kan finde oplysninger om tidligere køb, browsede produkter på websitet og måske det produkt, som kunden efterlod i kurven, men ikke købte. Forestil dig en dygtig ekspedient, der tager tråden op præcis der, hvor du efterlod jakken i kurven på websitet og i øvrigt kiggede rigtig længe på den lækre ternede skjorte. Det er én af de mest potente omni-

channel-funktionaliteter, jeg kan komme på.

Jeg ved, det virker – jeg har selv købt et køkken hos IKEA, som jeg havde lagt i kurven på deres hjemmeside. Det er mit indtryk, at de sælger en del køkkener.

I Burberry's flagship store på Regent Street i London kan ekspedienterne slå dig op på deres mobile kasseapparater og rådgive dig ud fra dine tidligere køb i Burberry store online som offline. Men hånden på hjertet – hvor mange har lige købt virkelig meget afsindig dyrt Burberry-tøj og fået det registreret på sin brugerprofil? Det virker mest som en gimmick i Burberry's tilfælde, men idéen fejler ikke noget.

Spørg ind til produkter, der kan være sluppet op

Hvis I sælger produkter, der slipper op – eller som der måske kommer nye udgaver af over tid – kan dette desuden bringes ind i dialogen i butikken (eller en hvilken som helst anden kanal). "Jeg kan se, at det er længe siden, at du har købt Shampoo – er det noget du skal have med?" I en vis udstrækning gør Matas dette i dag.

Uendeligt sortiment og assisteret online salg

Fordelen i butikken er naturligvis, at du kan få lov at føle og prøve varen – hvis den altså er på lager – i din størrelse. En kompetent butiksansat vil måske kunne finde varen i en anden farve og lade kunden prøve den. Hvis størrelsen er god, kan de sammen bestille den online i den rigtige farve. Kunden kan så hente den i butikken eller få den tilsendt. Det kan også være, at kunden bare skal have en snak om varen, før hun er klar til købe den online under ekspedientens vejledning.

Showrooming og digital kurv oprettet fra butikken

Hvis nu købet er komplekst, dyrt eller det bare kræver, at

kunden fx spørger sin ægtefælle til råds – det kunne fx være ved køb af luksusvarer eller møbler – kan en dygtig ekspedient med den rette teknologi til rådighed oprette en digital varekurv på kundens profil. Kunden vil derefter kunne finde det præcise tilbud online – og måske kan ekspedienten på den måde undgå, at kunden køber den samme vare i en anden butik online. Automatiserede e-mail-remindere kan skubbe dette yderligere i den rigtige retning.

Pop-up shops

Der skal ikke meget til, for at åbne en butik i dag. Faktisk behøver du kun et mobilt POS (fx danske Wallmob), nogle varer og et fysisk sted at være. Kunderne kan se, føle og måske prøve varerne, og når de vil købe, så kan de enten få varen med hjem, eller I kan bestille den sammen på din webshop. En pop-up store er midlertidig, men kan give noget eksponering og er en måde at dyppe tåen i omnichannel, hvis du er ren e-handler.

Gimmicks, gimmicks, gimmicks

Der findes utallige eksempler på, hvordan især store mærkevarer har forsøgt sig med at integrere teknologi i butikken. Mange kender shopbare butiksfacader, som Tesco har lavet i den koreanske Subway og danske Saxo.com har lavet i Københavns metro. Det fungerer såmænd, men det er mere gimmick og eksponering, end det er volumensalg.

Billedkilde:

↻ etsy.com

↻ thestorefront.com

▼





Burberry Store på Regent Street i London er desuden kendt for deres intelligente spejle, som kan genkende de varer, som du medbringer i prøverummet. Eneste lille minus er, at RFID-teknologien stadig er så umoden, at man ofte skal holde varen helt hen til spejlet og ryste den lidt for at få en reaktion. Resultatet er så ofte, at man får vist et digitalt billede af den vare, som man står med fysisk... Enten alene, eller på en høj og slank model. Så hvis man ikke lige synes den fysiske version er god nok at kigge på... Eller at man ikke selv er høj og slank nok... Burberry har utvivlsomt fået en del PR på disse gimmicks – men det er og bliver gimmicks. Dog skal de virkelig respekteres for, at de prøver det af. Omnichannel er stadig så nyt, at det ikke er til at vide på forhånd, hvad der fungerer, og hvad der ikke gør.

Hvilke kanaler er gode til hvad?

I tabellen i skemaet på side 254-255, har jeg scoret de forskellige kanaler ud fra, hvilken grad de er Paid, Owned eller Earned. Og om de er Connected til resten af dine kundedata, kan målrettede budskaber 1:1 og tilbyder, at man kan pushe sit budskab til kunderne, samt hvorvidt de lader sig automatisere.

Generelt kan man sige, at betalte outbound-medier er gode til at skabe kendskab samt kortsigtet trafik og kundestrøm. Men de er dyre i længden – hvorfor skulle du blive ved med

^

EBay pop up shop
i Covent Garden
London og New York
Billedkilde:

↗ dalziel-pow.com og

↗ thestorefront.com

at købe kendte kunders opmærksomhed på andres medier, hvor du tilmed ikke har særligt god mulighed for at målrette budskabet endsige automatisere påvirkninger ud fra kundens livscyklus?

Modenhed inden for anvendelse af data og indsigt i egen kommunikation og service afhænger i høj grad af, at du så vidt muligt flytter kommunikationen med kunderne over på egne kosteffektive medier med høj grad af mulighed for automatisering, personalisering og målrettethed.

For at afbilde sammenhængen mellem kundelivscyklus og hvornår de forskellige medier optimalt bringes i spil, har Forrester lavet nedenstående model. De har dog, til min skuffelse, udeladt massekommunikation som TV, radio,

Forresters måde at visualisere, hvilke kanaler, der er relevante på hvilke steder i kundelivscyklus.

Figure 1 Delivering Cross-Touchpoint Customer Experiences Drives Need For New Capability



outdoor og print, og i stedet udelukkende kigget på digitale kanaler samt fysisk butik. De ignorerer, for mig at se, det faktum, at massekommunikation stadig spiller en rolle i løbet af overvejelserne omkring et køb. Ikke desto mindre er det en fin model, der glimrende illustrerer samspillet mellem kanalerne – det er aldrig én kanal ad gangen – kanalerne påvirker allerede kunderne på de samme tidspunkter i livscyklus – så måske skulle vi til at handle derefter.

Systemunderstøttelse

For at kunne benytte de gennemgåede taktikker og gøre det på en måde, så kommunikationen netop hænger sammen fra kanal til kanal, er det nødvendigt med systemunderstøttelse. Jeg har allerede behandlet data-siden af systemunderstøttelsen i både Kapitel 2 og 3, så under antagelsen af, at der er fuldt styr på data (det er der meget sjældent i praksis – det ved jeg godt), så drejer det sig primært om at finde et (eller flere) system, der kan orkestrere din kundevendte kommunikation på tværs af kanaler.

Jeg vil ikke rode mig ud i en anbefaling af hverken det ene eller det andet system i denne bog. Du bør selv tage et møde eller to med de enkelte leverandører, få systemerne demonstreret, få nogle tilbud og derefter lave din egen vurdering. Det er en lærerig proces.

Marketing automation systemer

Fælles for denne kategori af systemer er, at de hævder at kunne orkestrere din kundevendte kommunikation på tværs af kanaler såsom e-mail, SMS, app-push og display. Nogle har også til en vis udstrækning websitet/web-content og sociale medier med som kanal.

Der er mange om buddet – men langt de fleste har deres udspring inden for e-mail-marketing og er derfor stærkest til dette. Sørg for at spørge grundigt ind til, hvordan både funktionaliteten og licensieringen er, når du faktisk vil køre kommunikationsflows på tværs af kanaler.

Vær opmærksom på, at ikke alle systemerne lader dig visuelt overskue, modellere og optimere kommunikationsflows på tværs af kanaler.

I den tunge ende af skalaen finder vi i Danmark følgende leverandører:

- Oracle Marketing Cloud – herunder Responsys og Eloqua
- Adobe Marketing Cloud – herunder Adobe Campaign – tidligere Neolane
- Salesforce Marketing Cloud – herunder Exact Target
- IBM – herunder Silverpop
- Marketo
- Portrait

Danske Sitecore gør også, hvad de kan, for at blive taget alvorligt i denne kategori. Deres tyngdepunkt er dog fortsat i CMS-funktionaliteten.

De store giganter har primært opkøbt best-of-breed leverandører, som de nu er i gang med at integrere mod en samlet offering – derfor skal du være kritisk, når I får demonstreret platforme og vil lave kommunikationsflows på tværs af kanaler. Undtagelsen er Sitecore, hvor data og funktionalitet altid har hængt sammen i den samme platform. Til gengæld har de ikke fordelene af at have opkøbt best-of-breed produkter med den kanalspecifikke modenhed, der kan følge med. Det bliver desuden spændende at se, hvordan CMS-leveran-

døren EPiServer udvikler sig efter fusionen med Ektron. De foreløbige udmeldinger lyder, at de vil skabe en ny Digital Marketing Cloud. Selvom leverandørerne kommer fra vidt forskellige baggrunde trækker de alle i den samme retning fremadrettet.

Systemer til "blot" at udsende kampagner

Der findes et utal af systemer, der kan udsende kampagner på både den ene og den anden kanal. Hvis du (sandsynligvis af prismæssige årsager) søger mod disse systemer, så vær opmærksom på, at det skal være let og overskueligt at orkestrere kommunikationsflows. Flere systemer kan godt lade én påvirkning afhænge af en anden – men hvis det skal konfigureres på hver enkelt besked, hvad den er afhængig af, så vil du meget hurtigt drukne i uoverskuelige enkeltstående kommunikationer og miste overblikket over sammenhængene.

Flere af de lidt mindre systemer er dog ved at få noget af denne visualisering af flows på plads. Selv det prisvenlige Mailchimp har fået en simpel funktionalitet til opsætning af sammenhængende flows – dog kun på e-mail.

En glidende overgang mod CRM og Analytics

De store suiter – eller Marketing Clouds, som de ofte kalder sig – har desuden varierende grader af mulighed for dataintegration, -opbevaring og -bearbejdning. Nogle har nærmest CRM-agtig funktionalitet, der i visse tilfælde kan overflødiggøre eksterne CRM-systemer.

Ligesådan har de fleste suiter egen analytics-funktionalitet. Ofte kigger disse dog isoleret på de data, som platformen selv behandler og opsamler og ikke på den ofte afledte effekt i f.eks. butikssalg.

Særskilte værktøjer til sociale medier

Selvom flere af de store marketing automation systemer godt kan poste et opslag på Twitter eller Facebook, så er det min oplevelse, at hvis man arbejder systematisk og ambitiøst med sociale medier, så er det nødvendigt med specialværktøjer hertil. Danske Komfo og ikke mindst Falcon Social er stærke bud på platforme, der kan bruges til både annoncering, publicering af beskeder og kampagner samt community management.

Barrierer for at komme i gang med 1:1 kommunikation på egne medier

Hvis 1:1 kommunikation nu virkelig er den hellige gral inden for markedsføring – hvorfor tilrettelægger du så ikke bare al din kommunikation ud fra 1:1? Hvorfor nogensinde gøre andet? Det kan der være forskellige årsager til.

Hvis ingen kender dit brand og dit produkt

Hvis ingen kender dit brand og dit produkt, så har du ikke i kontakt med nogen kunder, og så bliver det i sagens natur ret svært at bedrive 1:1 kommunikation – i hvert fald bliver det næppe rentabelt at kontakte gud og hver mand på manuel vis. Med mindre du altså har en meget stor ordrestørrelse og skal bruge en ganske lille volumen af kunder, for at det løber rundt. Hvis det er tilfældet, så stop med at læse nu og grib knoglen i stedet!

Kendskab opbygges bedst med enten et fantastisk produkt, som sælger sig selv – eller også må du, ligesom de

fleste andre, ty til massekommunikation på betalte og fortjente medier. Her må du enten tale om dig selv eller stå som afsender på et emne, som optager og kommer forbrugere ved, og så være dygtig til at tage dialogen derfra. Ønsket om at blive bedre til 1:1 kommunikation eliminerer *ikke* nødvendigheden af opmærksomhedsskabende kommunikation på betalte og fortjente medier!

Hvis du ikke har mulighed for at kommunikere til hver enkelt kunde

Hvis du ikke kan identificere og genkende de kunder, som du er i kontakt med, og som måske overvejer at engagere sig i dit brand og måske købe dit produkt, så bliver det voldsomt svært at komme med et relevant budskab. Derfor er det fundamentalt, at du kan genkende dine kunder og ikke mindst få lov til at udkomme direkte til dem på tommandshånd – 1:1. Jo flere jo bedre. Det er alt sammen beskrevet udførligt i Kapitel 1.

Hvis du ikke kender dine kunder så godt

Data, data, data – det bliver svært at tale om meget andet end dig selv og dine produkter, hvis ikke du har haft en eller anden form for historik med kunden, som du kan lade være styrende for den videre dialog. Med de seneste års eksplosion i antallet af digitale enheder, som forbrugerne benytter i deres afsøgning af markedet, giver det desuden rig mulighed for at lytte lidt, inden du taler. Sørg for at samle systematisk op på de digitale fodspor, som dine kunder sætter, og gem dem på systematisk vis, så du senere ved, præcis hvem, der var interesseret i hvad. Igen er volumen en vigtig faktor. Dette er behandlet grundigt i kapitel 2 om dataopsamling.

Hvis det er for dyrt at producere indhold

Med alle de forskellige mulige kombinationer af produkter,

interesser, motivationer og adfærdsmønstre bliver det hurtigt uoverskueligt og ikke mindst dyrt at producere relevant indhold til hver eneste tænkelige lejlighed – uanset om du har planer om at arbejde med dynamisk indhold og kun udskifte dele af fx indholdet i nyhedsbrevet. I et automatiseret setup, som du helt sikkert får brug for (se nedenfor), bliver alt indhold ikke brugt i samme grad fra dag ét. Der vil altid være nogle kombinationer eller mikrosegmenter, om du vil, der vil opstå mere frekvent end andre.

Det er derfor igen nødvendigt at betragte produktionen af relevant indhold ud fra et rentabilitetssynspunkt – og dette skal være baseret på indsigt. Indsigt i, hvor indtægten ligger på dine produkter, og hvad salget af det enkelte produkt betyder for den videre kundeadfærd og den samlede livstidsværdi for kunden.

Start der, hvor der er volumen, og hvor salget forventeligt får størst effekt for den forventede efterfølgende indtægt. God gymnastik med Excel og Google Analytics kan være nok til en start, men dataanalyse på integrerede data i et data warehouse kan meget vel vise sig at være nødvendigt for at afklare prioriteringen på længere sigt. Læs mere om dette i kapitel 3.

Det tager for lang tid at sætte i system, og vi skal sælge noget nu

Det bliver let en lidt langsigtet affære først at skulle opsamle permissions, derefter opsamle data, siden finde indsigter og derefter tilrettelægge automatiseret kommunikation. Dette kan let konflikte med de ofte mere kortsigtede mål, som du sikkert også arbejder efter. Disse mål er der oftest af en fornuftig årsag – hvis I ikke får solgt for X kroner i dette år – så er der ikke penge til driften og lønningerne, og så når I aldrig den forventede langsigtede gevinst.

Tænk din massekommunikation anderledes

Svaret er derfor ikke, at I skal stoppe med at lave massekommunikation, men at I bør starte allerede nu med at tænke både permission- og dataopsamling ind i de traditionelle above-the-line kampagner. Hvis dit reklamebureau ikke har fulgt med tiden, kan det være, de stritter lidt imod. For de er alt andet lige interesserede i at lave din næste opmærksomhedsskabende reklamefilm og argumentet er, at det brandende budskab går bedre igennem, hvis du ikke forstyrrer med et underordnet budskab om at afgive permission, blive medlem eller lignende.

Men sørg nu for, at du tænker dialog ind i dine kampagner – sørg for, at du har noget værdifuldt, som du kan give dine kunder i bytte for deres opmærksomhed, deres permission og deres data. Hvad enten det er en betingelse for at smage den nye burger til en 10'er eller for at få et godt tilbud lidt længere nede af vejen eller noget endnu mere appellerende og fristende.

Du bør på den anden side ikke overvurdere nødvendigheden af et komplekst og super værdifuldt tilbud i byttehandelen – forbrugerne er efterhånden vant til at indgå disse byttehandler og forventer ikke guld og grønne skove. Gør det let at forstå værdien ved at tilmelde sig – så skal kunderne nok gøre det – og afmelde sig igen, hvis du misbruger deres tillid.

Hvis du på denne måde tænker permission- og dataopsamling ind i dine eksisterende kampagner, får du hurtigt volumen og data – og kan dermed udkomme med den effektive 1:1 kommunikation i højere grad og med større volumen

end ellers. Så selvom værdiskabelsen af 1:1 kommunikation ofte er inkrementel og langsigtet, så kan du gøre meget for, at det hurtigere bliver rentabelt – måske kan du endda time det med jeres finansår, så det i sidste ende går op allerede første år.

Let men dyrt at købe segmenteret annoncering

Ud fra et annonceringssynspunkt, hvor du køber dine potentielle kunders opmærksomhed på andres medier, er mulighederne også eksploderet, og der kan ret hurtigt påvises øget effektivitet, når mediekronerne placeres mere intelligently. Men det bliver også hurtigt dyrt, når der skal annonceres mere målrettet. For du løber pludselig ind i et specialiseret annonceringsprodukt – mediebureauerne ved godt, at de kan tage mere for en eksponering over for et relevant emne end for en helt gennemsnitlig visning. Ironisk nok er personaliseringen samtidig med til at øge den samlede tilgængelige reklameplads, så mediebureauerne kan i princippet få højere betaling for den samme medieplads. Udgifterne til Google Adwords har det også med kun at bevæge sig i én retning – og det er ikke til din fordel.

Hvis du skal tænke lidt mere langsigtet, er det altså nødvendigt både at blive mere målrettet og relevant og sætte en proces i gang, hvor du i stigende grad rækker ud til dine kunder på dine egne medier. Når kunderne kommer til dig og beder om service, skal du desuden give alle dine ansatte, med enten direkte eller medieret kundekontakt, muligheden for at kunne benytte den viden og data, som du har om både den enkelte kunde og andre kunder, der minder om hende.

Hønen eller ægget

Er det så bedst at satse hårdt på opmærksomhedsskabende kommunikation først – og dernæst igangsætte sy-

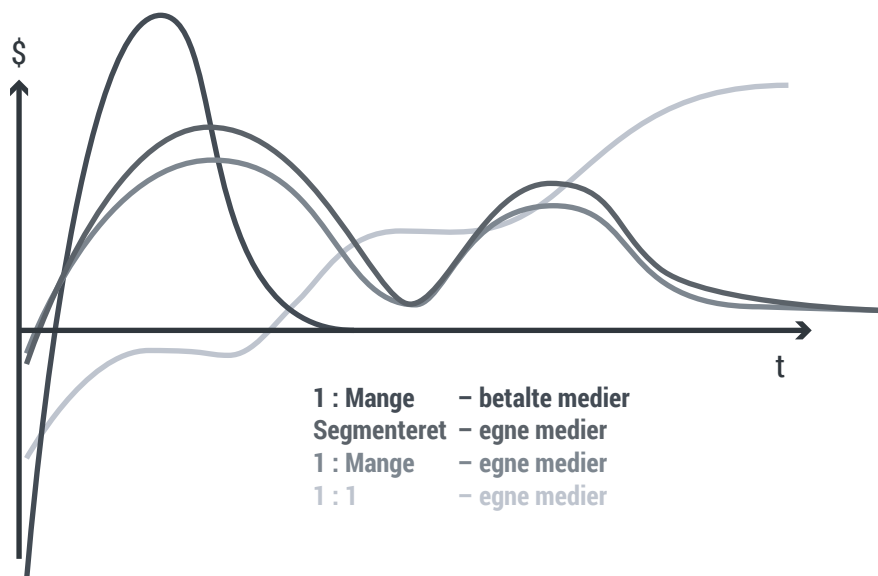
stematisk arbejde med at fastholde og udvikle kunder via 1:1? Eller skal det være omvendt rækkefølge? Skal vi tænde for vandet, inden vi sætter en prop i badekarret?

Det første alternativ har den fordel, at der hurtigt kommer penge i kassen. Især hvis du har et produkt, der har en relativt lav entre-barriere/pris og dermed ikke kræver så mange overvejelser, som det fx kræver at købe en bil. Det andet alternativ gør til gengæld, at når først du trækker leads og interesserede ind via din opmærksomhedsskabende kommunikation, så står der allerede et velsmurt maskineri klar, der sikrer dig optimal udnyttelse og udbytte af dine mediekroner med det samme.

Hvis du har mange eksisterende kunder, men oplever et væsentligt problem ift. pris pr ny kunde, genkøbsfrekvens eller kundefaang, så bør der dog ikke være nogen tvivl. Du skal gå automatiseringsvejen.

Illustration af indtjeningspotentialet for forskellige medietilgange.

~



Om du til syvende og sidst vælger det ene eller det andet, må være din egen beslutning, vil naturligvis afhænge af din specifikke situation.

Modenhed for Kommunikation & Service

Så hvad er den samlede modenhed inden for brugen af data og indsigt i din kommunikation og service?

Modenhed inden
for disciplinen
Kommunikation
& Service

>



Højeste modenhedsniveau

De mest modne virksomheder arbejder med at lære så meget som muligt om både kunder og kundeemner. Dette gennemsyrrer den måde, hvorpå de kommunikerer og service-rer kunder på alle kanaler. De arbejder med data-informeret personlig betjening i både butikker og i kundeservice. Side-løbende arbejdes der vedvarende med at lancere stadig mere automatiseret personlig kommunikation baseret på data og indsigter. Fokus er på at udvikle samtlige kun-

derelationer ud fra et 1:1 perspektiv, hvor kundens sted i livscyklus afgør, hvad det næste træk er. Der er fuld synergi mellem content marketing og push-kommunikation.

Mellemste modenhedsniveau

Virksomheder med gennemsnitlig modenhed laver massekommunikation, men de har et fokus på at skabe en længelevende relation og gradvist opbygge muligheden for at opsamle data og opnå permission. På den vis kan dialog med disse kunder fortsættes på owned og earned media. De arbejder segmenteret og personaliseret med kommunikationen på disse medier for at fastholde kunderne over længere tid. Der arbejdes både med inbound marketing og push-kommunikation, men de behandles som to adskilte ting, og der opnås ikke optimal synergi herimellem.

Laveste modenhedsniveau

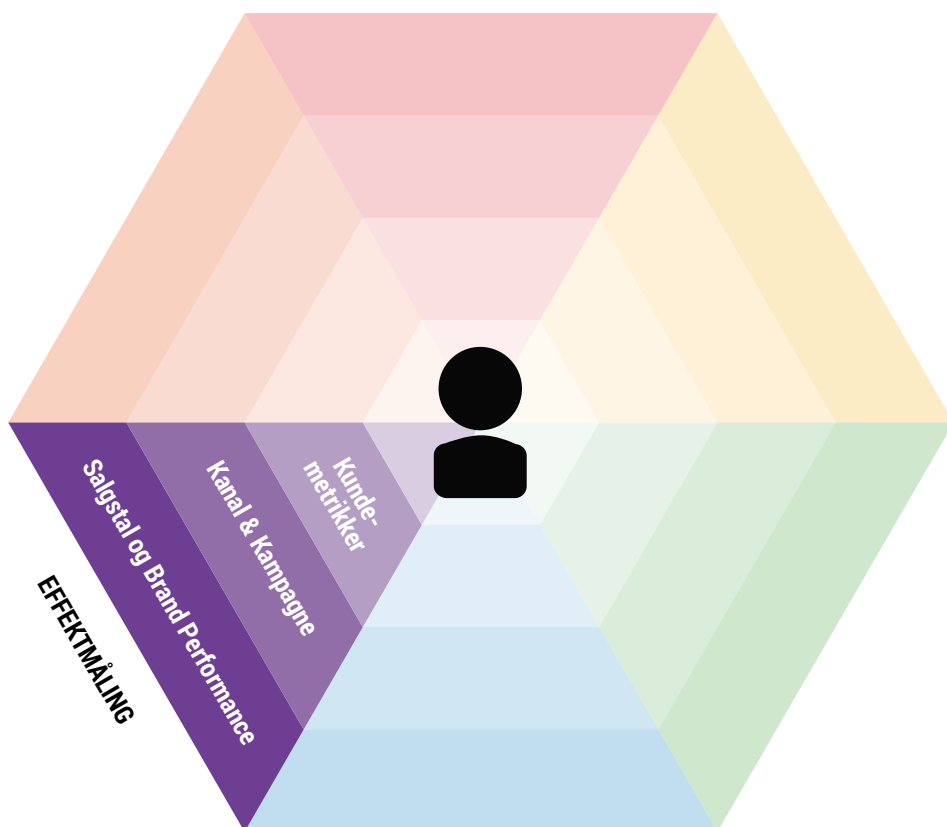
Dette modenhedsniveau betegner virksomheder, der i ringe grad formår at anvende data og indsigt i deres kommunikation. De benytter primært betalte medier til via massekommunikation at skabe efterspørgsel og stimulere salg og kundetilgang.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på bit.ly/oc-survey

KAPITEL 5

Effektmåling

Hvis du skal dyrke omnichannel marketing og vil følge op på, om det virker, så er du nødt til også at styre efter nogle andre mål, end du er vant til. Kundefokus er også vigtigt i den måde, du laver effektmåling.





Jørgen kiggede på dashboardet på den store skærm i marketingafdelingen. Hmm, tænkte han ved sig selv, går det ikke lidt mindre godt, end det plejer? Som direktør i Saxo.com har han heldigvis dygtige folk ansat til at hjælpe med den slags. Jørgen gik ind til sin marketingdirektør Peter og spurgte om han troede, de ville nå målet for denne måned.

Peter åbnede sit eget dashboard med datavisualisering og mulighed for at dykke længere ned i årsagerne bag de overordnede tal. Peter kunne se, at salget ganske rigtigt havde en trend, der gjorde, at de til sammenligning med samme periode sidste år ville få svært ved at nå denne måneds tal. Han gik over til fanen med kundesegmenterne for at se, hvilke kundegrupper, det specifikt var, der holdede efter. Det viste sig, at i denne måned holdede salget til institutioner og skoler noget bag efter det ønskede.

Jørgen og Peter blev på baggrund af tallene enige om, at de kunne gøre en ekstra indsats over for denne gruppe i indeværende måned. Peter satte straks gang i at lancere en ekstraordinær kampagne til disse specifikke kunder. Løsningen blev en kombination af telefonopringninger til flere af de kunder, der under-performede for at blive lidt klogere på potentielle årsager og så for naturligvis se, om Saxo kunne gøre noget ekstra for at hjælpe salget på vej. Efterfølgende blev der fulgt op med e-mails til alle i kundegruppen og ekstra målretning og budget til Google Adwords for denne kundegruppe.

Det blev alligevel en god måned for Saxo.com – takket være præcis effektmåling, prædiktiv salgsmodellering og ikke mindst hurtig eksekvering af de opfølgende handlinger.

Hvorfor skal vi dyrke effektmåling, som en særskilt disciplin?

Som eksemplet fra Saxo.com viser, så giver opdateret viden omkring tingenes tilstand, mulighed for at grave sig længere ned i materien og mulighed for at kunne agere hurtigt og effektivt. Alt for ofte bliver det gamle "sandheder" og narrativer, der kommer til at være styrende for, hvilke beslutninger, der bliver truffet. Der er derfor stor værdi i at være dem, der ved, frem for dem, der blot tror og har på fornemmelsen. Lad mig illustrere med endnu et eksempel – denne gang fra den medicinske verden.

Medicinstuderende ved mindre om børnedødelighed end chimpanser

Hans Rosling er professor i International Sundhed ved Karolinska Institutet i Sverige. Ud over det er han meget optaget af, hvordan indsamling og visualisering af data spiller en vigtig rolle i forståelses- og beslutningsprocesser. For at tydeliggøre dette benytter han sig af et eksempel fra sine egne studerende, som kan overføres umiddelbart til den måde, du bør arbejde med effektmåling inden for omnichannel.

De medicinstuderende blev bedt om at vurdere specifikke lande imod hinanden i forhold til antal børn pr. kvinde samt børnedødelighed blandt nyfødte. Landene var kendte vestlige lande og mere eller mindre eksotiske fremmede lande. Fx Sri Lanka over for Tyrkiet, Polen over for Sydkorea, Malaysia over for Rusland etc. Inden for hvert par havde det ene land dobbelt så stor børnedødelighed som det andet.

I gennemsnit svarede de adspurgte studenter rigtigt på 1,8

af de 5 spørgsmål – dvs. ca. 14 % dårligere, end 100 chimpanser ville have gjort det... Problemet var naturligvis ikke, at de medicinstuderende var dårligt begavede. Problemet var, at deres formodede viden omkring børnedødelighed var forældet – og det er i dette tilfælde endnu værre end ikke at vide noget.

Det er nærliggende at overføre denne tanke til omnichannel. Hvor meget faktuel viden om effekten af omnichannel og digital markedsføring findes der? Hvor mange nye muligheder opstår der hvert år? Hvor gamle er lærebøgerne? Hvem har prøvet det før?

De rigtige, opdaterede tal er vigtige i en konstant foranderlig verden

Digitaliseringen af vores verden og hverdag har sat strøm til vores kommunikation og dermed hastigheden, hvormed vi udvikler os selv, vores virksomheder og vores verden.

Dine forbrugere ændrer vaner oftere og hurtigere, end det var tilfældet tidligere. Pludselig introducerer din konkurrent et produkt, der modsvarer din cash cow. Amazon vælger at åbne showrooms og levere dine varer *overnight* i Danmark. Eller din konkurrent lancerer en ny digital tjeneste, der hiver tæppet væk under dine serviceydelser.

Du lever i en foranderlig verden, som løbende ændrer sig i et hidtil uset tempo. Så du kan spørge dig selv, om ikke mange beslutningstagere også vil være dårligere til at gætte effekten af potentielle marketingtiltag end chimpanserne fra Hans Roslings eksperiment? Uden opdateret og dokumenterbar viden vil der blive truffet dårligere beslutninger.

Når beslutningerne så er truffet, og projekterne sættes i gang, gælder det om at kunne følge op og vurdere effekten

af indsatserne. Går det så godt, som du forventede? Hvad er de friske tal på din indsats?

Du er nødt til at arbejde med effektmåling på en sådan måde, at disciplinen bliver instrumentel for din måde at vurdere og optimere din virksomheds performance. Og i yderste konsekvens gælder det ikke kun senior-beslutningstagere. Hver dag bliver der truffet millioner af beslutninger blandt medarbejdere i alle funktioner på alle niveauer. Forestil dig, at du kan gav alle disse medarbejdere mulighed for at kunne træffe informerede beslutninger på baggrund af relevante og opdaterede målinger.

Målinger for medarbejderen

For den enkelte medarbejder er måling vigtigt for at kunne dokumentere, at den lille ekstra indsats har en effekt. Både for at have et realistisk billede af, hvor godt medarbejderen selv performer nu og her og for at kunne kvalificere beslutninger bedre fremadrettet og dermed performe bedre på sigt.

Målinger for virksomheden

Som virksomhed skal I måle effektivt, så I langt bedre kan navigere inden for de budgetter, I har til rådighed. I skal bruge effektmåling til at træffe aktive beslutninger om, hvilke tiltag der skal lances og hvordan de performer. Herudover skal I bruge effektmåling, når der årligt eller kvartalsvist bliver lavet budgetter, og pengene bliver fordelt på de forskellige omkostnings-centre i organisationen.

Kapitlet her stiller skarpt på, hvordan du driver Effektmåling, som en særskilt og vigtig disciplin inden for omnichannel marketing. Først vil jeg gennemgå, hvad du bør måle på. Derefter vil jeg skifte fokus til nogle mere generelle temaer inden for effektmåling. Du bør have en klar holdning til,

hvordan I implementerer disse i din virksomhed. Jeg vil derfor vende nogle af de farer, der kan være, ved at være for tal-fokuseret i sin måde at drive forretning på. Til sidst vil jeg summere op på, hvad der karakteriserer høj modenhed inden for effektmåling i et omnichannel perspektiv.

Hvad skal du måle på?

Der er mange ting, du kan måle på. Alt afhængig af din branche og industri, vil der være forskellige metrikker, der vil være relevante at følge. Jeg fokuserer i dette kapitel på metrikker (KPI'er), der relaterer sig til og salgs-, branding- og kunderelaterede emner. Dvs. jeg har udeladt metrikker for fx forsyningskæder, produktionseffektivitet, omkostninger forbundet hermed etc.

Hvis vi zoomer ind på disciplinen Effektmåling fra Kundemålskiven, så er denne inddelt i tre modenhedsniveauer. Jeg vil i de følgende afsnit bevæge mig gradvist længere ind i modellens centrum inden for disciplinen effektmåling.



◀ De specifikke modenhedsniveauer for Effektmåling i Kundemålskiven.

Salgstal

Det er lovpligtigt at måle på sin omsætning og sit resultat. Derfor finder du dette KPI i den yderste modenhedsring i kundemålskiven. Omsætningen bliver ofte opgjort hyppigere end én gang om året. På butiksniveau sker det ofte dagligt, at kassen bliver talt sammen, og det bliver vurderet, om det var en god eller en skidt dag. På koncernniveau sker det ofte kvartalsvis og månedligt. Der sammenlignes med det planlagte budget for finansåret indtil nu – Year to date – for at se, om man er på sporet eller ej.

For at give lidt større indsigt og kunne bruge det som et styringsparameter opgøres salget også ofte pr. salgskanal. Hvor stor er omsætningen på regions- og butiksniveau? Hvad omsætter vi for B2B vs. B2C, og hvad tjener vi på bunden? Går det som planlagt?

Markedsandel

I brancher og inden for varekategorier, hvor markedet er mættet og ikke udvikler sig nævneværdigt regnes, der meget ofte i markedsandel. Det kunne fx være blandt benzinselskaber eller forsyningsvirksomheder såsom elselskaberne. På produktniveau giver det mening for eksempelvis shampoo – eller en anden produktkategori, som stort set alle forbrugere køber. Det er ren "Red Ocean" – dvs. intens konkurrence blandt de involverede virksomheder. Alle kender til kampen mellem de store rivaler Pepsi og Coca Cola – eller Burger King og McDonald's.

Brand awareness

Brand awareness eller brand-kendskab er en hyppigt anvendt målestok for, hvor kendt dit brand er. Du kan arbejde med afklaring af brandkendskab via forbruger-surveys, og kendskabet opgøres oftest som en procent af de adspurgte inden for både uhjulpet og hjulpet kendskab. "Hvilke vare-

mærker kan du nævne inden for læskedrik? ” – ”Kender du varemærket Cult? ” eller ”Kan du genkende dette logo? ”

Især omkring introduktionen af et nyt produkt vil brandkendskab være vigtigt for at vurdere, i hvilken grad reklamekampagner er lykkedes med at bringe varemærket top-of-mind blandt forbrugerne. Men også blandt særdeles veletablerede brands arbejdes der intenst med at opretholde brand awareness. Især for FMCG (Fast Moving Consumer Goods) er det et væsentligt parameter, fordi produkterne her ikke altid adskiller sig så meget på de objektive produktkriterier. Fx smager Coca Cola og Pepsi Cola mere eller mindre ens – men forskellen på, om man vælger det ene eller det andet, kan derfor afgøres af, hvilket brand man er blevet mest udsat for, og hvad man forbinder med det specifikke brand.

Brand perception

Det leder os videre til, hvordan dit brand opfattes. Det er ikke ligegyldigt, hvad forbrugeren kommer til at tænke på, når hun eksponeres over for dit brand. Brand-opfattelse måles lige som brand-kendskab typisk ved hjælp af forbruger-surveys. Forbrugeren angiver, hvilke tillægsord eller værdier hun forbinder med brandet. Ofte måles brand-opfattelsen blandt forskellige segmenter og ofte mod konkurrenternes varemærker. Hvilke formodede positive egenskaber ”ejer” det ene brand frem for det andet? Får forbrugeren de rigtige associationer, når brandet nævnes?

Studier har vist, at dette i høj grad har en betydning for, om vi foretrækker Coca Cola eller Pepsi Cola. I en blindsmagning foretaget af Red Montague foretrak 50% af de adspurgte Pepsi Cola fremfor Coca Cola. Men hvis forsøgspersonerne fik at vide, hvad der var Coca Cola, så foretrak 3 ud af 4 pludselig dette. Målt på scanninger af deres hjerner

↩ bit.ly/omni-500

kunne det også ses, at det var andre lystcentre, der blev aktiveret, når de vidste, at de drak Coca Cola. Formentlig på grund af deres tidligere oplevelser og associationer med brandet.

Kanal og kampagne

For at benytte effektmåling på et mere instrumentelt niveau giver det mening, at I zoomer lidt længere ind på både salget og den specifikke kundeoplevelse i hver enkelt kanal. Det er en naturlig konsekvens af den klassiske opdeling af organisationen, hvor salgsmålene er nedbrudt pr. organisatorisk enhed, og hver kanal og kampagne har et selvstændigt mål. Det gør det desuden muligt at optimere på et operationelt niveau.

Målinger af brand-kendskab og -opfattelse kan selvfølgelig også benyttes på dette niveau. Det giver fx rigtig god mening at måle på brand perception efter interaktion med en specifik kampagne eller kanal for at vurdere effekten på brandet.

Kundestrøm

Før de digitale kanaler for alvor gjorde deres indtog, måltes der allerede på kundestrøm i butikkerne. Både når der skulle fastlægges en pris for huslejen på en specifik adresse, og også når effektiviteten af butikken skulle måles. Hvor stor er kundestrømmen sammenlignet med salget på en specifik dag? Det sidste er i virkeligheden konverteringsraten for butiksleddet. Mere om konverteringsrater lidt længere nede.

Eksponeringer/Antal besøg/Antal visninger/ Interaktion/Rækkevidde

I troen på at brand eksponeringer giver en større kendskab til brandet og forhåbentlig også en bedre opfattelse, giver det mening at måle på antallet af eksponeringer og interak-

tioner på baggrund af en given indsats eller kampagne på et givent medie.

For banner-reklamer bliver antallet af eksponeringer ofte gjort op. Ikke mindst fordi forbrugerne stort set er holdt op med at klikke på bannere. Jo flere eksponeringer jo bedre – er grundantagelsen. Eksponeringer kan få en ekstra kvalitetsdimension, hvis du som annoncør har en vished for, at den eksponerede målgruppe er relevant for dit budskab. Eksponeringer af Always over for mænd vil fx være komplet spild af penge.

Antal besøg bliver stort set altid målt på websites. Det har ikke altid været sådan, men i dag er det næsten helt standard, at der er installeret scripts for eksempelvis Google Analytics på alle websites. Mit gæt er, at du også har det på jeres website – ellers er der ingen undskyldning for ikke straks at få det gjort.

På sociale medier som fx YouTube og ikke mindst Facebook bliver antallet af visninger af en given video eller et givent opslag desuden opgjort. Hvor mange visninger har videoen haft? Hvor mange har set billedet af kattekillingen, der leger med dit brand? Rækkevidden eller Reach bliver desuden opgjort – dvs. hvor mange individer, er budskabet nået ud til? Reach er på de sociale medier en funktion af interaktion blandt de eksponerede. Interaktion måles som antal klik og kommentarer, som kunderne/følgerne har foretaget. Det formodes, at klik og kommentarer har en positiv indvirkning på brand-kendskab for dem, der klikker. Herudover har det, som nævnt, en positiv indflydelse på, hvor godt Facebook eller YouTube vælger at videreeksponere indholdet over for flere brugere. Engagement indgår nemlig i de rangeringsalgoritmer, der bliver brugt. Når det går helt amok, taler vi om, at noget går viralt.

◀ Se Kapitel 4
for et overblik over
de forskellige kanalers
mulighed for at
målrette indholdet.



^

Kilde:

bit.ly/omni-505

I dag opnås viralitet sjældent uden et stort budget til medieindkøb, der kan hjælpe det på vej. Se fx ovenstående infograf, der giver dig en indikation af, om dit indhold vil gå viralt.

I digitale afdelinger arbejdes der ofte intenst med at optimere både kundestrøm, besøg, visninger, interaktion og rækkevidde. Der kan dog opstå en uheldig effekt af alle de nye metrikker, der kan virke fremmedgørende for den mindre digitale del af forretningen. Det kan være svært for en CEO at forholde sig til, hvorvidt et givent engagement på Facebook-siden er godt eller ej. Især hvis ikke der kan påvises en direkte effekt på salget ud fra dette.

I erkendelse af at det er vigtigt at kunne tage initiativet og udkomme uden om betalte medier, bliver antal permissions

også ofte en KPI. Permissions er behandlet indgående i Kapitel 1 – men kort fortalt, så er det alt lige fra Facebook 'Synes godt om', Twitter, Instagram og LinkedIn followers til e-mail og mobil-permissions.

Inden for e-mail-marketing, bliver kampagner optimeret intensitet efter åbnings- og klikrater i forventningen om, at en åbning og et klik i en vis udstrækning vil føre til et køb – eller i det mindste styrke kendskabet og opfattelsen af brandet.

Kurvstørrelse, Konverteringsrate, Lift

Ét af de klassiske KPI'er inden for handel og ikke mindst e-handel er kurvstørrelse. Hvor stort er et gennemsnitligt køb? Kurvstørrelsen er interessant at kigge på, når du optimerer på krydssalg og opsalg. Kan det lade sig gøre, at øge kurvstørrelsen ved fx at tilbyde gratis fragt, når der købes over 500 kr? Eller når der eksponeres relaterede produkter til de produkter, der bliver kigget på? Såvel online, som i butikken er det relevant at måle og optimere.

Konverteringsraten er det næste, du bør kigge på. Især inden for e-handel er det en helt standard KPI at følge med i og at optimere på. Konverteringsraten er den andel af besøg, der fører til køb. En konverteringsrate på 10 % vil altså betyde, at 10 % af de indkommende besøg på et website (eller i en butik) fører til et køb. Konverteringsrater på websites kan ligge på alt fra 0,2 % til 30 % afhængigt af, om det er luksus-varer eller togbilletter, der sælges, og hvor købsmodne kunderne er, når de besøger sitet.

Konverteringsrater måles ofte for hver trafik-kilde. Hvor godt konverterer trafikken eksempelvis, når den kommer fra sociale medier ift., når den kommer fra google? Hvor godt konverterer den organiske trafik fra google ift. den betalte? Den umiddelbare logiske slutning er at bruge flere

ressourcer på de trafikklider, der giver den bedste konverteringsrate. Der er dog nogle faldgruber i at tænke for enstregenget på denne måde. Det vender jeg tilbage til lidt senere.

Optimering af konverteringsrater er så udbredt, at den har fået sit helt eget navn. CRO – conversion rate optimization – er derfor et felt for sig selv, som der er udviklet avancerede værktøjer til at hjælpe med. Google Experiments er blot ét af dem – Visual Website Optimizer, Optimizely og MixPanel er andre bud på det samme. Fælles for dem alle er, at webmasteren kan opsætte eksperimenter og teste i realtid hvilke kombinationer af layout, tekst og billeder, der giver den bedste konverteringsrate.

Hvis trafikvolumen på websitet er stor nok, kan det give gevaldige resultater at optimere grundigt, systematisk og vedvarende på hele forløbet online fra første sidevisning til den endelige betaling. Der er skrevet utallige artikler og bøger om konverteringsoptimering, så derfor vil jeg ikke behandle dette i detaljer. Jeg mener, at det er væsentligt for succes at organisere sig efter altid at optimere eksisterende løsninger og tiltag. Se mere om dette i kapitel 6 – Organisering.

En interessant effekt af online kampagner er det løft (lift) til det målbare salg, som en given kampagne giver, selvom trafikken ikke kommer fra den kanal, hvorpå kampagnen finder sted. Saxo.com kan beviseligt måle en øget effekt på salget fra de øvrige trafikklider, når de fx lancerer et godt tilbud via e-mail. Det kalder de *Lift*. Det leder os videre til næste emne.

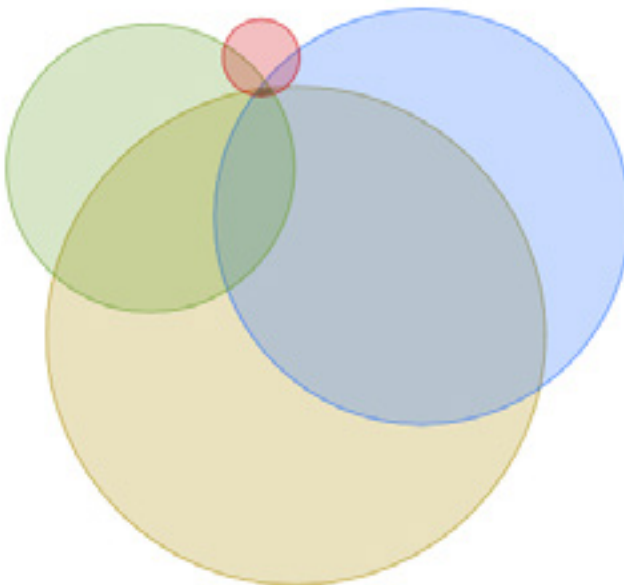
Multi touch attribution

Der ligger en potentiel faldgrube i altid at optimere mod den

trafikkilde, der giver den højeste konverteringsrate. Den må du ikke falde i. Såkaldt "Last click attribution" kigger kun på det sidste klik. Dvs. hvad var det sidste kunden gjorde, inden hun købte. Adwords-annoncer med brand-navnet har derfor typisk en relativt høj konverteringsrate. Men hvem ved, om selve købsbeslutningen ikke blev truffet længe inden? Måske i forbindelse med eksponeringen fra nogle af de mindre målbare kanaler?

Google har til dels løst denne udfordring ved at kunne vise Multi-Channel funnels i Google Analytics. Google kan give en visualisering af overlappet mellem de trafikklilder til sitet, der siden hen har ført til et køb. Det kræver dog, at kunden har været inde over websitet flere gange – hvilket langt fra altid er tilfældet.

Direct & Paid Search & Organic Search & Email: 0.01% (15)



The overlap areas of the circles above are approximations.

- ◀ I Google Analytics kan du se, hvordan de forskellige trafikklilder til sitet overlapper, når kunden besøgte websitet flere gange inden et køb.

Det giver god mening, at påvirkningen af kunden gennem forskellige kanaler over tid bidrager til at modne kunden på vej mod et køb. Vi får bare sjældent data på hver eneste interaktion, som kunden har med brandet, og det er heller ikke sikkert, at enhver interaktion vil medføre, at kunden kommer forbi websitet eller sågar en anden digital kanal.

Salgsmodeller

Selvom der er en tendens til, at flere og flere kommunikationskanaler bliver både digitaliseret og "connected" så kan vi stadig ikke afgøre 100%, hvilke kanaler et individ har været i berøring med over tid. Hvis kunden ser en reklame på et busstoppested, i et blad, online eller på tv, så får vi fx ikke dataene i en form, så vi kan tilbageføre dem til det enkelte individ.

For at komme dette nærmere udvikler mediebureauer ofte avancerede salgsmodeller, der har til formål at give et mere retvisende billede af, hvordan de enkelte kanaler bidrager til salget fx inden for perioden af en gældende kampagne. Typisk viser det sig, at performance for Adwords ikke står helt mål med det, som umiddelbart fremgår af rapporten hos Google. Ofte vil en kørende kampagne på TV og outdoor medføre en højere konverteringsrate på Adwords. Også selvom der måske ikke er ændret på opsætningen af disse i den samme periode.

Selvom mediebureauerne fra de digitale bureaux side har fået skudt i skoene, at salgsmodeller er noget, der er skabt for at sælge flere analoge reklamer, så er der nok ikke nogen, der underkender, at eksponering i den fysiske verden har én eller anden form for effekt. Det hænger 100% sammen med tanken om den lange vej til konvertering – uanset om kanalerne er digitale og målbare eller ej.

Det er avanceret at arbejde med salgsmodeller – men hvis du kører en kombination af offline og online annoncering, så bør du klart kigge på dette område. Ellers kan det være svært at få et mere retvisende billede af de enkelte kanalers bidrag til salget. De færreste får dog salgsmodelleringerne ofte nok til, at de kan bruges i den daglige eller månedlige optimering. Derfor er det dog stadig et nyttigt værktøj til at følge op på en større indsats eller til at lægge sin kanalstrategi og sit budget for brug af betalte medier.

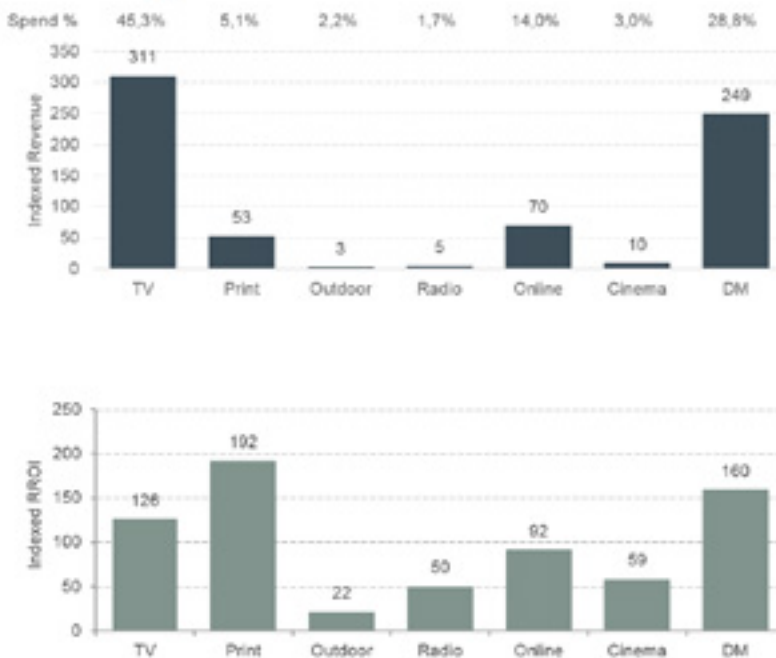
Kundespecifikke målinger

Målinger pr salgs- og kommunikationskanal er gode til at optimere inden for den enkelte organisatoriske enhed og på

Et eksempel på uddrag fra en salgsmodellering. I dette tilfælde viser analysen, at TV og SEM har den højeste ROI.

▼

Marketing Investments – Offline & Online



den enkelte kanal – den enkelte silo, om du vil. Salgsmodel-
 lering er også et fantastisk værktøj til at planlægge sit me-
 dieindkøb efter. Men når det kommer til kendte kunder og
 deres adfærd på dine egne medier i forhold til deres bidrag
 til bundlinjen, så skal der andre metrikker til. Metrikker, der
 rækker ud over de opbyggede kanaler og siloer og sætter
 kunden i centrum. Præcis som I forsøger at gøre med jeres
 kommunikation og service.

Tilgang af nye kunder (intake)

I stedet for kun at måle på salg og antallet af ordrer, giver
 det mening at måle på, hvor mange helt nye kunder du for-
 måår at sælge til. Alle undersøgelser viser, at det er lettere og
 billigere at sælge til de samme kunder igen, frem for hele
 tiden at skulle hverve nye kunder.

Hvis du ikke har data til at afgøre, hvorvidt kunder er nye eller
 gamle, så kan det være en idé at spørge til det fx under opret-
 telsen af kunderne i din kundeklub. Det gør Flügger fx – i lø-
 bet af det første år for kundeklubben angav en stor del af
 medlemmerne, at de var helt nye kunder. For at måle ordent-
 ligt på tilgangen af nye kunder, er du i øvrigt nødt til at kunne
 genkende kunderne på tværs af alle kanaler.

Læs Kapitel 1, for en 
 nærmere gennemgang
 af dette.

Kundeafgang (churn)

Kundeafgang er et hyppigt KPI for især virksomheder med
 abonnementsbaserede kundeforhold. Kundeafgang bliver
 målt i andel af kunder, der er tilbage efter et bestemt tids-
 rum. Hvor stor en andel af kunderne er fx tilbage 6 måneder
 efter, de blev kunder første gang? Det er selvfølgelig nem-
 mest med abonnementskunder – da man faktisk får regi-
 streret en opsigelsesdato. Sværere er det straks i de-
 tail-branchen. Her kan der arbejdes med en sandsynlighed
 for genkøb. Når sandsynligheden fx beregnes til at være
 20% eller lavere for et genkøb inden for et år, så kan det fx

besluttet, at dette vil blive betragtet som kundefærd. Alt afhængigt af branche naturligvis.

Kundelivstidsværdi (CLV) og kundeloyalitet

Kundelivstidsværdien (på Engelsk – Customer Lifetime Value forkortet CLV) er den nettofortjeneste, din virksomhed har på en kunde over tid. Faktisk så lang tid som denne kunde forbliver kunde. Farris, Bendle m.fl. definerer det i bogen Marketing Metrics således:

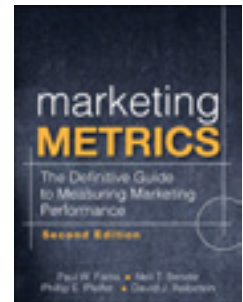
CLV: The present value of the future cash flows attributed to the customer during his/her entire relationship with the company.

Det er derfor en avanceret funktion af både omsætning, omkostninger og ikke mindst tid. CLV er derfor ret kompliceret at beregne 'præcist', og mange arbejder også derfor med tilnærmelser herfor.

Fred Reichheld, forfatteren bag The Ultimate Question argumenterer, at word of mouth bør medtages i opgørelsen af værdien for en kunderelation. Det giver følgende indhold i definitionen af kundeværdi:

- Indtægter
Margin på salg til kunden
Værdien af anbefalinger til andre
- Udgifter
Omkostningen ved at betjene kunden
Omkostningen ved at bevare kunderelationen
Den negative effekt, hvis kunden taler skidt om brandet

Kundelivstidsværdien er interessant, fordi den som udgangspunkt giver dig svaret på, hvor mange penge, det kan



- < Marketing Metrics:
The Definitive Guide to
Measuring Marketing
Performance.
bit.ly/omni-510

betale sig at bruge på at skaffe en ny kunde. Hvis altså fremtidens kunder er lige så gode som de eksisterende kunder, og investeringshorisonten tillader at regne ud i fremtiden på denne måde, og direktøren ikke kræver en hurtig vækst i indtjening nu og her.

Kundelivstidsværdi benyttes traditionelt set oftest i brancher og virksomheder, der arbejder med længere kunderelationer. Og det er jo meget det, som omnichannel marketing handler om – at arbejde med kunder og kundeemner over tid. Derfor er CLV-modellering yderst relevant.

Tilnærmelser af kundelivstidsværdi

Fordi det kan være svært at beregne kundelivstidsværdi videnskabeligt præcist, og fordi metoden i en vis grad tager fremtidig fortjeneste til indtægt up front, kan det give god mening at arbejde med tilnærmelser af kundelivstidsværdi. Som oftest indgår målinger af antal køb og kurvstørrelser over tid. Dvs. hvor meget salg er der eksempelvis pr. kunde årligt? Det er en lidt lettere funktion at beregne, da vi blot skal have antal transaktioner og gennemsnitlig kurvstørrelse med.

KISSMetrics har lavet en fantastisk infograph, der beskriver forskellige måder, man kan tilgå arbejdet med at beregne kundelivstidsværdi. De benytter Starbuck's som eksempel hertil.

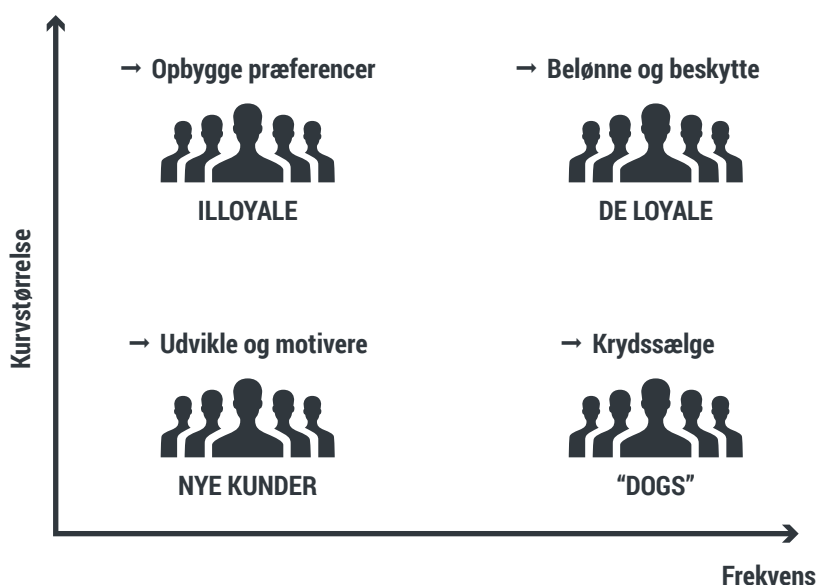
☞ bit.ly/omni-515

Segmenteringer på baggrund af kundelivstidsværdi

De adfærdsmæssige segmenter, som du kan komme frem til i en dataanalyse, kan med fordel gå igen i din effektmåling. Pointen er naturligvis, at ikke alle kunder er lige meget værd, så det giver mening løbende at holde øje med størrel-

sen af hvert enkelt segment. På den måde kan du måle, om du med omnichannel marketing lykkes med at flytte kunder fra de mindre lønsomme segmenter til de mere lønsomme.

En simplificeret visning kunne fx vise hvor mange kunder, der har både høj kurvstørrelse og høj købsfrekvens inden for den seneste måned. Hvor mange har høj kurvstørrelse men lav frekvens? Etc. Det kan illustreres i en figur som denne:



Ved løbende at afgøre hvor mange kunder, der er i hvert segment og vandringerne imellem segmenterne, vil du få vished for, hvordan effekten af din kommunikation og service udvikler sig.

Opdelingen minder om den traditionelle Boston-matrice med Dogs, Cashcows, Stars og Question Marks. Den oprindelige model er beregnet til at vurdere produktpotentiale ud fra. Logikken giver dog fin mening ift. at vurdere dine kunder efter.

^

En simpel model til at segmentere dine kunder. Hvor mange kunder har du i hver gruppe? Hvor mange formår du at flytte til "DE LOYALE" over tid?

Øvrige metrikker på kundeniveau

Der findes flere metrikker, som kunne medtages under dette afsnit. De fleste indgår som del-elementer af at kunne beregne kundelivstidsværdi ordentligt. Det kan give god mening at tracke disse særskilt, da de ofte vil influere på kundelivstidsværdien og derfor blive en ledende indikator for, om noget går den ene eller den anden vej.

Share of wallet

Share of Wallet (SoW) indikerer, hvor stor en andel af en kundes forventede budget inden for en specifik kategori af ydelser eller varer, som der pt. bruges i din virksomhed. Inden for B2B kan det eksempelvis beregnes/tilnærmes, hvis der kigges på finansielle tal for kundens størrelse (kundens omsætning fx) samt hvor meget kunder af samme størrelse køber for, når det går allerbedst.

Cost pr. Lead (CPL)

Cost pr. lead er et udtryk for, hvor meget det koster i alt på tværs af kanaler at tiltrække et nyt kundeemne. Det kunne eksempelvis være at få booket et møde eller at skaffe en ny permission på e-mail. Typisk indgår der medie-forbrug i dette regnestykke, men der kan også være indregnet internt forbrug af medarbejderes tid.

1st purchase propensity / lead scoring

For hvert lead kan der på baggrund af adfærdsdata beregnes en score for, hvor sandsynligt det er, at kundeemnet vil købe første gang og dermed konvertere til at blive kunde. Når man ganger dette tal op på en stor lead-base, kan det blive en faktor i at forudsige det fremtidige salg. Derudover kan det naturligvis benyttes til prioritering af 1:1 kommunikation og service.

Cost pr. acquisition (CPA)

Cost pr. acquisition tager den et lille skridt længere end CPL. CPA er et udtryk for, hvor mange penge det koster i alt, på tværs af kanaler, at skaffe en ny kunde. Ligesom for CPL indgår der typisk medie-forbrug i dette regnestykke, men der kan også være indregnet internt forbrug af medarbejderes tid.

Cost of retention

Cost of retention er en summering af de udgifter, der skal til for at holde på en given kunde. Hele definitionen af, hvad det vil sige at holde på en kunde, bliver naturligvis relevant i denne sammenhæng. Det er som regel let at afgøre, hvis der er tale om en abonnementsordning. Værre bliver det, hvis det er detail og dermed enkeltstående transaktioner. Her arbejdes der typisk med en eller anden form for sandsynlighed for, at kunden vil købe igen inden for en bestemt tidsramme.

Styrker og svagheder ved kunde-centriske metrikker

Som med alt andet er der fordele og ulemper forbundet med at benytte et bestemt værktøj frem for et andet. Jeg vil dog på det kraftigste anbefale at få defineret KPI'er, der er kundeorienterede, frem for kun at arbejde med kanal- og kampagnespecifikke KPI'er.

Fordele:

- Giver et kanal-uafhængigt billede af kundeværdien
- Kan give input til, hvor meget det giver mening at bruge på akquisition af nye kunder
- Kan sammen med kontrolgrupper påvise effekten af nye tiltag på tværs af kanaler

Ulemper:

- Kundelivstidsværdi er svær at beregne præcist
- Kræver integration af flere datakilder for, at det er muligt at grave længere ned i årsagssammenhængene

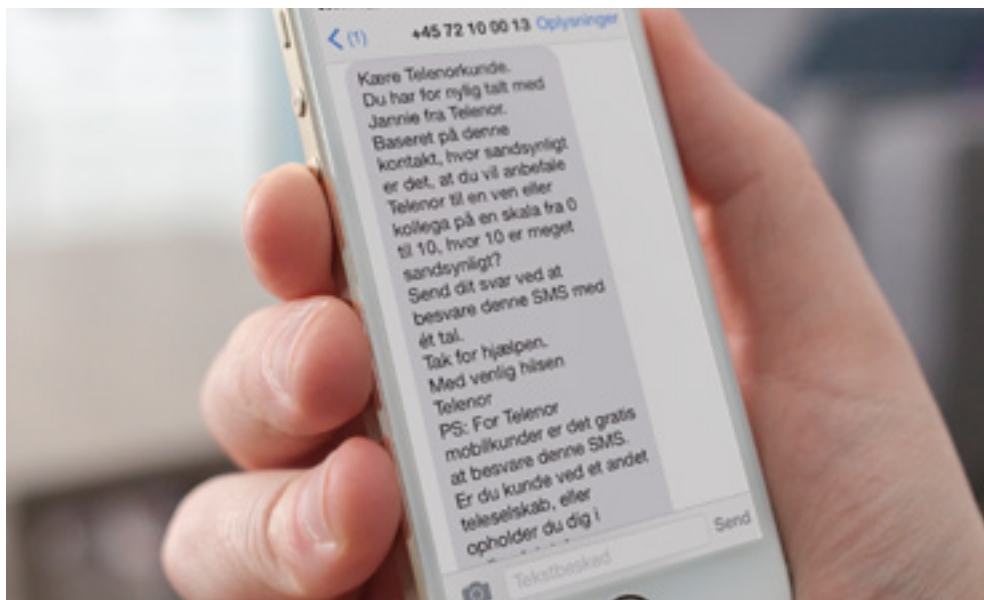
Som den fine infograph over kundelivstidsværdi fra KISS-Metrics viser, så indgår kundetilfredshed også i målingen heraf. Reelt set indgår kundetilfredshed også som et potentielt parameter i beregningen af flere af de øvrige kundecentriske målinger. Det bringer mig videre til at behandle Net Promoter Score, hvor du ikke blot henholder dig til adfærdsmæssige data, men faktisk spørger kunden, hvad hun synes om brandet på bestemte tidspunkter i kundelivscyklus.

Telenor beder dig vurdere dem efter hver eneste kontaktpunkt. God service eller lige i overkanten?

▼

Net Promoter Score

"Hej, du har for nyligt talt med Jannie fra Telenor. Baseret på denne kontakt, hvor sandsynligt er det, at vil anbefale Telenor til en ven eller kollega på en skala fra 0-10, hvor 10 er meget sandsynligt? Send dit svar ved at besvare denne SMS med ét tal. Med venlig hilsen Telenor"



Cirka sådan lyder den SMS fra Telenor, som man kan opleve at få, efter man har været i kontakt med deres kundecenter. Man kan let svare på SMS'en fra Telenor, det koster ikke noget, og man kan få lov at komme af med enten sin frustration eller sine rosende ord.

Kunder, der besvarer spørgsmålet, bliver opdelt i tre kategorier. 0-6 er detractors – de er de mindst sandsynlige ambassadører. Dernæst kommer passives, som er indifferente – hverken særligt tilfredse eller negative. 9-10 er promoters – brandets potentielle ambassadører.

Årsagen til, at der bliver spurgt til din villighed til at *anbefale brandet* er, at det iflg. Fred Reichheld – faderen til NPS – siger langt mere om, hvor værdifuld du som kunde er, end din tilfredshed gør.

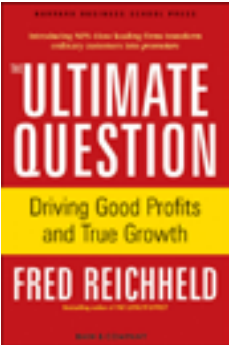
Brandets net promoter score =

% Promoters - % Detractors

For at regne brandets NPS ud, trækkes andelen af detractors fra promoters – det kan derfor sagtens lade sig gøre, at have en negativ NPS. I så fald vil det stå så slemt til, at der er flere kunder, der formentlig taler skidt om brandet, end der taler godt om brandet. På aggregeret niveau kan NPS derfor sige noget omkring værdien af kundebasen.

Værdien af en kunde, der vil anbefale brandet

Man siger, at der skal fire gode udsagn om brandet til at opveje ét negativt. Så selvom Promoters ofte også er de mest profitable kunder målt på rent økonomiske nøgletal, så spiller word-of-mouth effekten ofte en stor rolle i opgørelsen af den samlede kundelivstidsværdi. På den måde bliver Detractors faktisk endnu mindre værd. Promoters derimod skaber ekstra værdi, fordi de taler så positivt om brandet, at de fungerer som ambassadører og på den måde



bit.ly/omni-520

Fred Reichhelds model for værdien af en kunde der hhv. vil og ikke vil anbefale din virksomhed.

✓

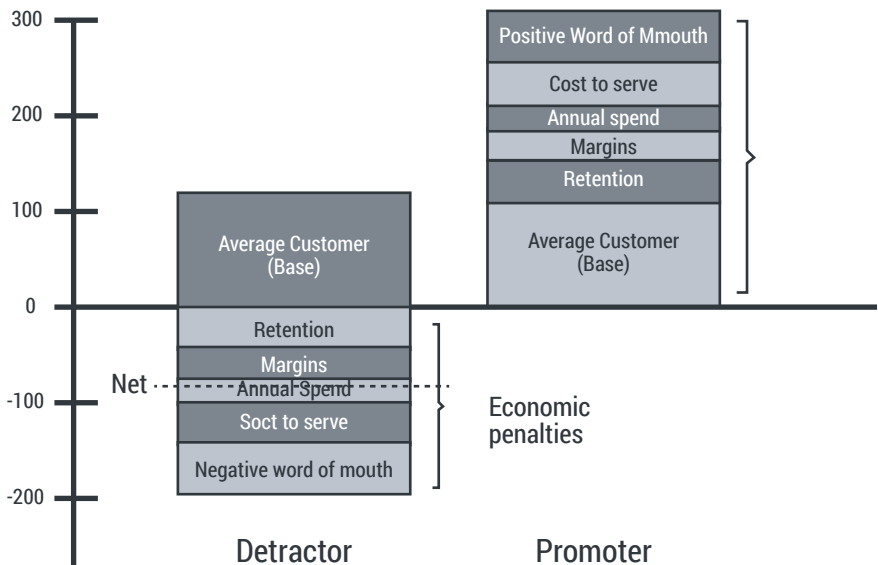
er med til at skaffe nye kunder. Kundelivstidsværdien for en promoter er derfor betydeligt højere end for en Detractor – og skal ikke måles isoleret set på finansielle tal.

Det kan illustreres i ovenstående model fra Fred Reichhelds bog, The Ultimate Question .

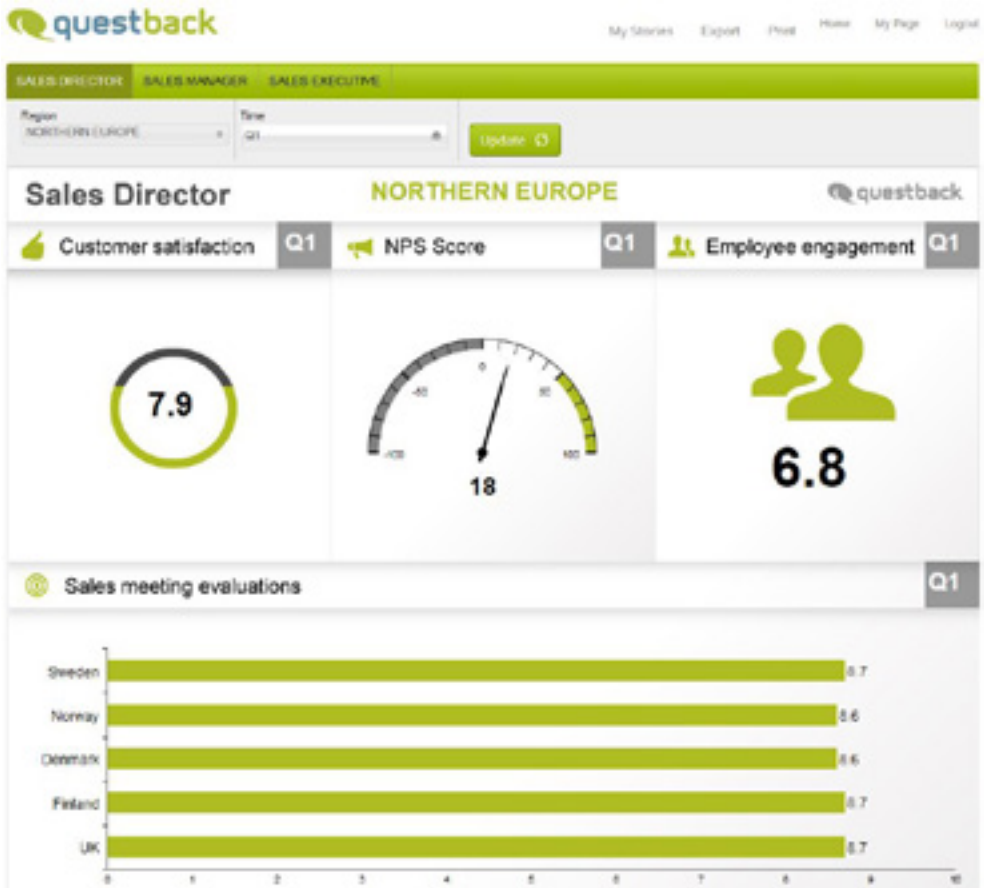
Simpel brug - måling af brand-opfattelsen

Som tidligere nævnt bruger teleselskaberne alle NPS til at måle opfattelsen af brandet set over en helt bred kam. Ved at adspørge helt almindelige mennesker – både kunder og ikke-kunder – om de vil anbefale dem vs. deres konkurrenter – får de et billede af brandopfattelsen over for deres konkurrenter. Er vi mere populære end de andre brands?

\$ Customer value
(net present value)



Source: Fred Reichheld: The Ultimate Uestion



Avanceret brug

– livscyklus, produkt, filial, medarbejder

NPS bør måles på et mere finkornet niveau – dette kan fx være i forhold til kundens sted i kundelivscyklus, tilknytning til specifik filial eller brug af et konkret produkt. På den måde kan NPS scoren bruges i højere grad til at styre ud fra. Hvis du fx måler NPS på dine kunder lige i starten af kundeforholdet og sammenligner med, når de har brugt en bestemt service eller et bestemt tilbud, så kan du få en indikation af, hvad dette betyder for deres oplevelse. Har brugt af "det nye produkt" eller "denne tjeneste" en forventelig

^
Eksempel på dashboard for en salgsdirektør indeholdende NPS for hans ansvarsområde. Kilde: Questback

positiv indvirkning på kundelivstidsværdien eller ej? Falmer eller stiger ambassadørvilligheden i takt med at kundeforholdet ældes? Dette kan give gode input til prioriteringen i udviklingen af kundeoplevelsen.

På samme måde kan filialer og endda medarbejdere benchmarkes mod hinanden – er kunderne i denne butik mere villige til at anbefale os end andre? Tal med dem og find ud af, hvad de gør anderledes. Lad de mindre gode filialer og medarbejdere lære af de bedste og styrk på den måde kundeoplevelsen hele vejen rundt i forretningen.

Opfølgning med kunden

"Tak for din vurdering! Selvom vi selvfølgelig er kede af din oplevelse. Hjælp os til at blive bedre ved at svare på et par uddybende spørgsmål – klik her for at give dine input!"

Selve svaret på et tal mellem 0-10 er naturligvis værdifuldt, fordi det så kort opsummerer ambassadørvilligheden – Reichheld kalder det for "the ultimate question" – men endnu vigtigere er det naturligvis at nå lidt bag om tallet og kigge på årsagerne hertil. Dette kan gøres i en opfølgende survey – fx via et link i SMS'en eller e-mailen.

Styrker og svagheder

NPS kan være et fantastisk værktøj til at måle effekten af dine kundevendte tiltag. Det er ikke særlig svært at komme i gang med – for der findes et utal af systemer, der kan automatisere processen og aggregere resultaterne på fornuftig vis.

Hvis NPS integreres i din organisations incitamentsstruktur – som et led i både chefer og medarbejders bonusordninger - kan det desuden være med til at give øget kundefokus. Et væsentligt skridt frem fra fx at blive målt på salget i

butikken – hvis nu det, kunden søgte, kun kan fås i web-shoppen...

Herudover har NPS følgende fordele:

- NPS er let at rulle ud – du behøver ikke integrere til alle mulige og umulige systemer
- NPS kan give en hurtig indikation på noget, der ellers tager lang tid at måle – loyalitet fx
- Du kan indsamle nyttig viden om, hvad der giver kunderne lyst til (ikke) at anbefale dit brand
- Du har muligheden for at følge op på hver utilfreds kunde og måske vende deres oplevelse

Men...

- Det kan føles kunstigt for kunden at skulle vurdere, om man vil anbefale et brand, man ikke rigtig kender – så spørg om noget andet, når du vil måle brand perception på løst tilknyttede kunder og emner
- Det kan føles hult for kunden, hvis der ikke bliver fulgt op på kritiske besvarelser og forklaringer
- Det er IKKE altid givet, at høj NPS hænger sammen med høj kundelivstidsværdi
 - For det første er det ikke sikkert, at en indikation faktisk fører til en anbefaling
 - For det andet kan visse produkter og ydelser, være enten så lavt involverende eller så besværlige at skifte udbyder for, at det ingen reel indflydelse har på kundeværdien, om svaret er 10 eller 5
 - For det tredje kan eksempelvis opsigelse af et abonnement skyldes en enkeltstående hændelse, som ikke kan forudsiges vha. tidligere ambassadørvillighed

Kombinationen af kundecentriske og kanalspecifikke målinger

Idéelt set bør du kombinere brugen af kundecentriske (fx CLV og NPS) og kanalspecifikke målinger. Realistisk set er der nok heller ikke nogen virksomheder, der har tænkt sig at stoppe med at benytte de måleredskaber, der er tilgængelige i de værktøjer, der benyttes til e-mail marketing, content management, konverteringsoptimering etc. Det vigtigste er, at de kundecentriske KPI'er bliver taget med i ligningen og er dem, der i sidste ende optimeres efter, så der ikke udelukkende silooptimeres på formodede ledende indikatorer.

De kanal- og kampagnespecifikke metrikker vil heldigvis ofte vise sig at være ledende indikatorer for, hvad der kommer til at ske med kundelivstidsværdien. Det er bare vigtigt, at de ikke behandles ens, men netop prioriteres efter hvilke af dem, der har størst indflydelse på de kundecentriske målinger såsom kundelivstidsværdien. Hvordan finder du så ud af, hvordan den prioritering skal være? Det skulle din dataanalyse gerne kunne fortælle dig – så tilbage til Kapitel 3, hvis du er på bar bund med dette.

Indarbejdelse af effektmåling i organisationen

Selvom du måler på de rigtige KPI'er og benytter nok så kundeorienterede metrikker, nytter det ikke meget, hvis det kun er noget, der sker oppe i marketings eget elfenbens-tårn. For virkelig at drage nytte af din effektmåling skal den ud at leve i organisationen. Så hvordan gør du det? I det følgende vil jeg sætte fokus på forskellige temaer, som er vigtige for, at det lykkes.

Temaerne er:

- Adgang, synlighed og kompetence
- Grad af personalisering
- Benchmark
- Værktøjer

Adgang, synlighed og kompetence

Målinger er ikke noget, der kun skal være tilgængeligt for økonomiafdelingen og business intelligence. Hvis det kun er topledelsen, der har faktuelle tal til rådighed, så bliver det kun på dette niveau, at beslutningerne bliver truffet på et rationelt grundlag. Topledelser er i øvrigt verdenskendt for at handle intuitivt og på mavefornemmelse, så det er ikke for at forklejne vigtigheden af, at topledelsen har adgang til opdaterede rapporter på tingenes tilstand. Se casen på Procter & Gamble længere nede.

Adgang for alle til de rigtige KPI'er

De ansvarlige i den digitale afdeling er typisk vant til at kunne følge med i, hvordan det går med de digitale kanaler. Men der kan nemt gå lidt silo i den – forstået på den måde, at der primært bliver fulgt med i målingerne for netop de digitale kanaler og ikke så meget i de kundeorienterede KPI'er, som også involverer resten af forretningen.

Det gælder også den anden vej – at der på detail-siden bliver kigget på de rene detail-tal – fx når kassen bliver gjort op om aftenen - og ikke på de generelle kundemålinger. Det bliver derfor usynligt for detail-leddet, når de skaber værdi ved fx at sende en kunde over i webshoppen eller ved at tage en vare retur. Det er selvsagt ikke fordrende for motivationen.

◀ Læs mere om de såkaldte kanal-konflikter i kapitel 6.

Synlighed – vis KPI'erne og send rapporterne

Hvis dine ansatte kun kan se frugten af halvdelen af deres arbejde, så er der stor risiko for, at de ender med at prioritere denne del. For de tal, der bliver kigget på, er de tal, som er synlige. Forstået på den måde, at hvis det er besværligt at tilgå målinger på specifikke områder – fx at man skal logge ind og navigere til det rette sted – så kan det godt være, at det i praksis kan lade sig gøre. Men dermed ikke sagt at det sker. En almindelig løsning er at have offentligt synlige visualiseringer af resultaterne og desuden sende daglige KPI-rapporter til relevante interessenter.

Jeg har tidligere stiftet bekendtskab med en virksomhed, der ganske rigtigt havde gode KPI'er, og de var også tilgængelige for alle – i princippet i hvert fald. For i praksis, skulle de ansatte logge ind på intranettet og navigere for at finde dem. Det skete bare ikke i praksis og al den værdi, som blev skabt via digitale kanaler i form af både nye kunder og selvbetjening, forblev stort set usynligt. Hvad der derimod var meget synligt, var når telefonerne ringede i kundeservice, og når kunderne mødte op i butikken. Disse betjening fik derfor ekstra meget fokus i prioriteringen af ressourcer og var med til at skævvride billedet af, hvor værdien skabtes, og hvor der skulle fokuseres.

Ligesom det er vigtigt at gøre målingerne synlige, er det naturligvis også vigtigt ikke at synliggøre nogle uvæsentlige målinger. Hos en større dansk virksomhed havde de på hovedkontoret en skærm med en opdateret graf, der viste trafiktallene online for virksomhedens hjemmeside sammenlignet med konkurrenternes websites. Det havde det resultat, at det var noget, som der blev talt om, og hvis man haltede bag efter konkurrenterne, blev det set som noget skidt. Der var derfor større chance for, at der blev sat initiativer i gang, der skulle skaffe mere trafik til websitet. Virk-

somheden burde naturligvis i stedet have visualiseret et mere centralt KPI som fx målopfyldelse på websitet. Hvor mange havde fx klikket på "Find Butik"? Så havde der været snak på gangene om kvalitet i stedet for kvantitet.

Kompetence til at forstå målingerne

Nye målinger er ikke nødvendigvis selvforklarende. Det kan være komplekst for en butiksansat eller en medarbejder i et kundecenter at skulle forstå hele omnichannel tanken og de KPI'er, der følger med. Det er derfor nødvendigt at træne og uddanne medarbejderne i at forstå, læse og benytte de nye KPI'er. Hvor ser medarbejderne dem, hvad betyder de, og hvordan kan medarbejderne se, om de gør det godt eller skidt?

Grad af personalisering

Der er også forskel på, hvor høj en grad af motivation dine medarbejdere får af at se på målinger for hhv. organisationen og deres egen afdeling. Hvis vi antager, at I har sat for-

Eksempel på Dashboard fra Saxo.com.
Dashboardet vises på en skærm i Salg- og marketing, så alle kan se, hvordan det går.
✓



nuftige kundecentriske KPI'er for både virksomheden og afdelingen/enheden, så er det naturligvis mest motiverende at se på de tal, som man selv har en direkte mulighed for at påvirke.

Hos Saxo.com, som jeg indledte kapitlet med at fortælle en lille historie fra, har hver afdeling synlige skærme med en oversigt over relevante KPI'er for netop deres afdeling. I IT hænger der skærme, der løbende overvåger svartider på websitet, opetid mm. I salg kan de se dagens resultat, samt hvilke titler, der topper salgslisterne i dag. I kundecenteret kan de se, hvor mange der pt er i telefonkø, og hvor tilfredse kunderne angiver at være efter endt betjening.

Benchmark

For at give perspektiv på de enkelte målinger og hjælpe dine medarbejdere med at afgøre, om de gør det godt eller skidt, er det nødvendigt at give nogle perspektiver på dagens/ugens/månedens tal. Dette kan gøres ved at sammenligne eller benchmarke med relaterede tal.

Lander vi over eller under budget?

Den nok hyppigste benchmark er nuværende performance set i forhold til budgettet – er vi over eller under? Det kan dog være svært at bruge månedens tal til noget, når måneden ér gået. Derfor er eksemplet fra Saxo.com i starten af kapitlet super interessant, da de benchmarker mod den *forventede* månedsomsætning baseret på algoritmer, som fx indeholder data fra samme periode sidste år.

Er det bedre end mine kolleger?

Hvad enten det er individ mod individ eller filial mod filial, kan det give noget dynamik at sammenligne med andre i virksomheden, der deler målsætninger og forudsætninger. Interne konkurrencer er ét af de stærkeste virkemidler til at

aktivere personalet i store detail-kæder. På afdelingsniveau kan du skabe noget team-følelse og sammenhold ved at benchmarke på denne måde. På individ-niveau skal du være mere forsigtig med det og sikre, at der ikke går sub-optimering i at nå egne tal, hvis det fx også er vigtigt for virksomheden, at medarbejderne samarbejder.

Er det bedre end sidste uge?

Hvis I arbejder intenst med at optimere og lave om på processer for kundehåndtering, så kan det være interessant at sammenligne nuværende periode med en lignende periode inden for en kortere tidshorisont. Hvordan går det fx ift. sidste uge, hvor I gjorde tingene anderledes? Inden I lancerede App'en? Inden kampagnens start?

Det kan give nogle gode indikationer af, om det nu går bedre, men der er altid den fare, at der var ting i omverdenen, der forholdt sig anderledes, og som havde en indvirkning på kundernes adfærd, der overskygger effekten af det nye tiltag. Eksempelvis kan vejret have stor indflydelse på besøg i Tivoli eller helt almindelige butikker for den sags skyld. Tidspunktet på måneden kan også betyde noget. Hvor længe er det siden, at kunderne sidst fik løn?

Kontrolgrupper

For at kunne isolere effekten af et nyt tiltag kan du arbejde med kontrolgrupper. Kontrolgrupper ses især anvendt i kommunikationsindsatser, hvor en gruppe af kunder deles i to homogene grupper. Den ene er forsøgsgruppen og den anden er kontrolgruppen. Forsøgsgruppen udsættes for fx et tilbud på et konkret produkt. Kontrolgruppen friholdes fra kommunikation om dette tilbud. Statistisk set er alle andre forhold end tilbuddet derfor ens for de to grupper. Effekten af tilbuddet sammenlignes derefter for de to grupper – hvor mange indløste tilbuddet fra hhv. forsøgs- og kontrolgruppen?

Det kan være svært at benytte kontrolgrupper i de tilfælde, hvor man ikke kan isolere grupper af kunder. Til forsøg i den fysiske verden vil det derfor ofte være vanskeligt at benytte kontrolgrupper. Til kommunikationsindsatser er det et fantastisk værktøj til at påvise en effekt. I langt de fleste loyalitetsprogrammer, som jeg kender til, arbejdes der med kontrolgrupper. Kontrolgruppen oplever ikke at få den kommunikation, som ellers var en del af programmet – det kunne fx være nyhedsbreve, invitationer til events, tilbud mm. Efter en periode opgøres den økonomiske performance for de to grupper, og på den måde kan det påvises, hvor stor en effekt loyalitetsprogrammet samlet set har haft.

Værktøjer

For at kunne synliggøre og forklare relevante KPI'er er det naturligvis nødvendigt med de rette værktøjer. Disse værktøjer skal kunne forskellige ting. Nedenfor vil jeg gennemgå nogle betydende faktorer for valg af system til effektmåling.

Datavisualisering

Et billede siger mere end 1000 excel-ark. Ligesom inden for eksplorativ dataanalyse bliver visualisering af data vigtigere og vigtigere for intuitivt at kunne forstå sammenhængen og mønstre i data. En grafisk repræsentation af hvor godt det går, er væsentligt lettere at afkode end tal i et excel-ark.

Jeg vil anbefale dig at læse afsnittet om datavisualisering i kapitel 3 for at blive klogere herpå.

Dataintegration

Når du skal følge op på kundecentriske KPI'er, bliver det hurtigt nødvendigt at sammenholde data fra forskellige kanaler. Fx kan det være relevant at sammenholde kampagne-data fra dit e-mail-system med transaktionsdata fra ERP-systemet, som butikkernes POS føder ind i. Hvordan

skal du ellers kunne måle, hvor meget salg i butikkerne, dit nyhedsbrev genererer?

Typisk skal både adfærdsdata fra websitet, e-mail-plattform, app, CRM-system, sociale medier og kassesystem/ERP integreres for at kunne visualisere de kundecentriske KPI'er. Men tag én ting af gangen.

Send rapporterne regelmæssigt og automatisk på e-mail

Det er en fordel, hvis systemet til effektmåling kan udkomme med dashboardet regelmæssigt. Dvs. udover at kunne vise opdaterede dashboards af performance her og nu, er det en fordel, hvis systemet kan udsende rapporter til de rette interessenter. Så slipper de medarbejdere, der ikke altid har et dashboard tændt på kontoret, for at skulle huske en URL og derefter logge sig ind.

Interaktivitet og performance

Én ting er at vise tingenes tilstand nu og her. Det kan i virkeligheden være svært nok at definere hvilke målinger, du ønsker, at dine medarbejdere skal eksponeres for vedvarende og så få det til at ske. Det værktøj, du leder efter, skal naturligvis have god funktionalitet til at visualisere målinger og præsentere dem i skræddersyede dashboards, som kan vises enten på storskærme rundt i organisationen eller i individualiseret form på medarbejdernes computere.

Men når så tallene ikke er som forventet. Så bliver det pludselig vigtigt at kunne se dem over tid for at afgøre, hvordan udviklingen af tallene er og ikke mindst at kunne grave sig længere ned i, hvorfor de overordnede tal ikke udvikler sig som forventet. Hvilken underliggende ledende indikator er det, som gør, at den pågældende KPI ikke opfører sig som ønsket?

Denne funktionalitet er væsentlig anderledes end blot visning og er typisk ikke noget, der bliver gjort på skærmene i fællesrummet. Fra en desktop skal det være muligt at dykke ned i tallene ved fx at folde et tal ud og se, hvad der gemmer sig neden under. For at det skal være til at arbejde med, er det desuden vigtigt, at sådan en operation ikke tager for lang tid. Et sekund eller to er ok at vente – men hvis der går 5 minutter eller mere, hver gang et spørgsmål skal afklares, så mister værktøjet sin effekt og dermed sin værdi.

Det samme værktøj, som til dataanalyse?

I kapitel 3 kom jeg ind på et par værktøjer, som er gode til at visualisere og analysere dine data. Flere af disse værktøjer kan du med fordel også anvende til at visualisere KPI'er på forskellige niveauer i organisationen.

Det vigtige er dog ikke, at alle i din virksomhed nødvendigvis benytter samme system. Så længe datafundamentet er det samme, så kan det ene system sagtens bruges til dataanalyse og det andet til visualisering af KPI'er. Du kan læse kapitel 3 for et par bud på hvilke systemer, der evt. kan benyttes til både effektmåling og dataanalyse.

Faldgruber ved at være for tal-orienteret

Der er naturligvis flere farer i at fokusere for meget på rent talmæssige mål. Jeg har allerede været inde på faren ved at målstyre hårdt på vidensarbejde på individniveau. Faren er, at for hårdt fokus på målet går ud over den ønskede effekt og desuden kan skabe et arbejdsmiljø, hvor der ikke er motivation og plads til at hjælpe hinanden.

Procter & Gamble

Procter & Gamble er på mange måder et forbillede for andre virksomheder inden for effektmåling. Procter & Gamble er en global virksomhed med over 135.000 ansatte, til stede i over 180 lande. De ejer brands så som Pantene, Pringles, Gillette og Pampers.

Over 40.000 af de ansatte i Procter & Gamble har adgang til deres eget "Decision cockpit", som viser tilstanden og udviklingen for resultaterne for det team, som den ansatte sidder i. Det giver den fordel, at der er ét sted, hvor sandheden om virksomhedens og teams performance findes, og der kan benchmarkes mod målet og ikke mindst lignende teams i andre dele af den globale organisation.

P&G har desuden etableret hele rum, såkaldte Business Spheres, der bruges til møder, hvor der typisk træffes vigtige beslutninger. Væggene i disse Business Spheres er dækket af interaktive dashboards, hvor mødedeltagerne umiddelbart kan se en visualisering af de vigtigste nøgletal og udviklingen af disse.

Som resultat kan der på møder og i det daglige arbejde fokuseres på, hvad der kan og skal gøres for at forbedre performance og vækste forretningen. Tidligere skulle de bruge størstedelen af deres møder på at etablere et fælles udgangspunkt for, hvordan situationen var nu og her. Resultatet blev ofte, at der var uenighed om fakta, og at der derfor ikke kunne træffes en ordentlig beslutning. Time-to-decision var derfor ikke tilfredsstillende og forretningen rykkede sig for langsomt.

Du bør selv tjekke casen ud her: bit.ly/omni-525



En anden fare er, at tallene ikke fanger det væsentligste i organisationen. Hvis din kundes oplevelse for eksempel er meget afhængig af, hvor tilfredse dine medarbejdere er – hvilket fx er tilfældet i konsulent-branchen – så må fokus på de månedlige budgetter ikke resultere i, at det bliver et ubehageligt sted at arbejde. For så kommer effekten tilbage i tilfredse medarbejdere og dernæst tilfredse kunder og gør det dermed endnu sværere at nå tallene i måneden efter.

Virksomheden Lift Relations har fx et redskab, der kan måle på medarbejdertilfredsheden i et konsulenthus og derefter kortlægge sammenhængen med kundernes tilfredshed og indtjening for virksomheden.

Effektmåling kan ikke erstatte ledelse

Det er vigtigt at understrege, at god effektmåling ikke kan erstatte god ledelse. Hvis ingen forstår formålet med virksomheden og ikke køber ind i visionen om hvilken fantastisk katedral, de er med til at bygge, så kan effektmåling dårligt redde butikken. Der skal stadig være en ledelse, der formår at inspirere og motivere medarbejderne og formår at skabe et arbejdsmiljø, der er behageligt for alle, og som fordrer åbenhed og tolerance. På engelsk skelner man mellem Management og Leadership.

Målekultur

For at opnå det, som jeg kalder en målekultur, skal du lykkes med flere ting.

- Du skal finde frem til de rigtige kundecentriske KPI'er og afgøre, hvilke andre målinger, der fungerer som ledende indikatorer herfor.

- Hertil skal du implementere et visualiseringsværktøj, der udstiller de rigtige KPI'er for de rette medarbejdere. Det skal være synligt hvilken forskel, den enkeltes indsats gør for det nære fællesskab.
- Dine medarbejdere skal skoles til løbende at optimere deres indsats på baggrund af den løbende feedback, de får fra dig som leder og fra målingerne, der altid er inden for rækkevidde.

Det er i høj grad disse ting, som effektmåling handler om. At så mange i din organisation løbende træffer beslutninger på baggrund af faktuel indsigt i tingenes tilstand og udvikling og samtidig har muligheden for at undersøge tallene i nærmere detalje, når der er noget, de ikke forstår eller gerne vil forbedre.

Modenhed for Effektmåling



- ◁ En detaljeret skematisering af de tre forskellige modenhedsniveauer inden for disciplinen Effektmåling fra Kundemålskiven.

Højeste modenhedsniveau

De virksomheder, der arbejder mest modent med effektmåling, har gennem grundig dataanalyse etableret et målhierarki, hvor kanal og kampagnespecifikke målinger fungerer som vægtede ledende indikatorer for kundecentriske KPI'er. Alle medarbejdere i virksomheden kender målene for deres funktion og har let adgang til status herpå og muligheden for at træffe egne beslutninger baseret på data. Når nye kunderelaterede tiltag bliver lanceret benyttes så vidt muligt kontrolgrupper for at vurdere den relative effekt heraf.

Mellemste modenhedsniveau

Virksomheder på det mellemste modenhedsniveau inden for effektmåling arbejder struktureret med at måle og optimere på de specifikke salg- og markedsføringskanaler, som ofte er afspejlet i særskilte fysiske og digitale afdelinger. Der måles ud fra en før- /efter-metodik, og der er ikke noget veletableret hierarki for, hvilke målinger der er de bedst ledende indikatorer for virksomhedens langsigtede succes. De dygtigste af disse virksomheder vil arbejde med salgsmodelleringer for at afdække, i hvilken grad annoncering på forskellige kanaler bidrager til salget.

Laveste modenhedsniveau

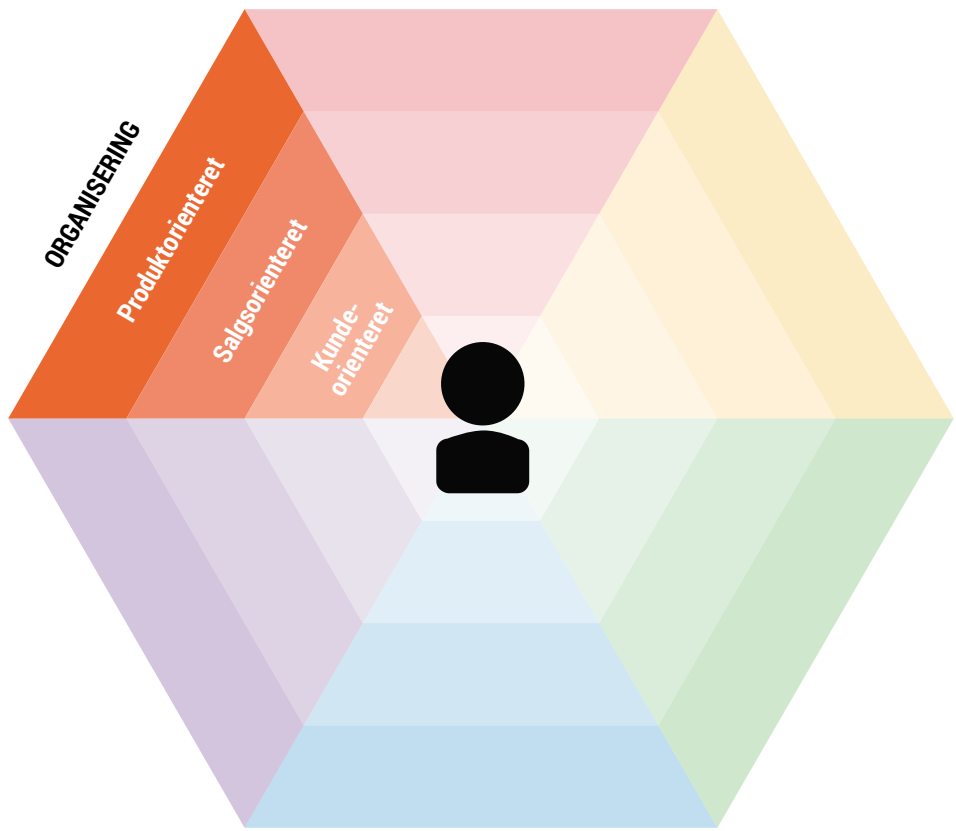
De virksomheder, der arbejder mindst modent med effektmåling, måler primært på anonymiserede salgstal, indtjening og markedsandel. På brand- og marketingssiden koncentrerer de sig om brand-kendskab og brand-opfattelse. Det er primært forbeholdt ledelsen at få kvartalsvise og i bedste fald månedlige tal på de økonomiske og brand-mæssige resultater for virksomheden.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på bit.ly/oc-survey

KAPITEL 6

Organisering

Organisations- og incitamentsstrukturer skal understøtte den bedst mulige servicering af kunden på tværs af kanaler. Ellers vil individuelle dagsordner og målsætninger hurtigt blokere din vej til omnichannel. Din virksomhed skal desuden besidde de rette kompetencer og de rigtige værktøjer.





Jim arbejder i solbrille-butikken Solstice Sunglasses på Manhattan. Det er først på dagen, og en mørkhåret kvinde træder ind i forretningen. Efter lidt tid spørger hun, om han har de briller, hun prøver, i hvid. Jim scanner stregkoden på brillerne med sin iPad, der fungerer som både avanceret kasseapparat og en butiksadgang til webshoppen. Produktet dukker op på skærmen og han kan se, at de desværre ikke har dem i butikken, men at de er tilgængelige fra webshoppen.

Jim spørger, om hun har handlet hos dem før. Han slår hende op på sin iPad og kan se, at hun dagen inden har lagt et par Prada herresolbriller i kurven på websitet. Tidligere har hun købt et par MaxMara i deres butik i Sunrise Mall. Jims erfaring siger ham, at der er god basis for at lave et salg nu – han kan ikke lade være med at smile.

Først var han skeptisk over for den nye teknologi. Men på et kursus lærte han de tekniske detaljer, så han i dag let kan slå en kunde op og se dennes historik. Han lærte også, hvordan man som butiksmedarbejder placerer en ordre på kundens vegne. På kurset havde de rollespillet, hvordan man bringer identifikation af kunden og kundens tidligere historik i spil, så det virker som en helt naturlig hjælp i ekspeditionen. Der er helt sikkert mange kunder, der synes, det er fedt, men også andre, som man skal ekspedere på den gamle måde. Der er også endnu en ting, der er helt sikkert... Det er meget lettere at lave et salg, når han i betjeningen kan tage udgangspunkt i kundens historik fra tidligere køb eller produkter, der ligger i kundens kurv på websitet.

Jim bekræfter, at han kan få brillerne leveret til hendes hotel dagen efter og lykkes endda med også at sælge hende det par herresolbriller, der ligger i kurven online. De to briller tilsammen bringer hende lige over grænsen for at opnå \$ 20 i rabat. Det går op for ham, at han lige har solgt to produkter uden at have nogen af dem i butikken – smart, tænker han.

For to år siden havde Jim aldrig hjulpet en kunde med at købe noget online – det talte jo ikke med i hans bonus, så der var ligesom ingen grund. Det gav meget bedre mening at prøve at sælge kunden et andet par, end det, som hun måske var mest interesseret i. Alt for ofte måtte han afvise kunder, der ellers var ret klar til at købe. Heldigvis skiftede de sidste år til de nye kasseapparater og fik de nye digitale muligheder. Samtidig blev hans bonusordning lavet om, så det nu er ligegyldigt for ham, om et salg kommer fra webshoppen eller i den fysiske butik. Faktisk havde de i starten kørt en lille konkurrence butikkerne imellem, så han fik en smule ekstra på toppen for at lave et online salg fra butikken. Det tog ham væsentlig kortere tid at blive fortrolig med det nye setup, end han havde regnet med.

Siden de startede har han oplevet, at de fra hovedkontoret løbende lancerer nye features til både iPad-løsningen og websitet. Fx kunne han i starten kun se kundens tidligere online-køb. I dag er det både online- og butiks-køb samt varer i kurven, som han kan se på en kundes profil. Det er som om, at de aldrig bliver færdige med det digitale – og det er vel i virkeligheden en god ting, tænker han.

Det handler ikke kun om teknik

↪ bit.ly/omni-601 >

SOLSTICE
SUNGLASSES

Som eksemplet fra Solstice Sunglasses viser, så skal der mere end smart teknologi til, før omnichannel kan blive en realitet i din virksomhed. Teknologi er selvfølgelig vigtigt – hvilket bogens fem første kapitler også demonstrerer. Men teknologien er ikke noget magisk tryllestøv, som du kan drysse ned over organisationen, og pludselig begynder dine ansatte at benytte det på den rigtige måde med det ønskede resultat. Hvis du vil lykkes med omnichannel, er det vigtigt, at det ikke forbliver et marketing-projekt. For marketing har sjældent mandat til at bestemme over ting som logistik-processer, back end IT-systemer for slet ikke at tale om afdelings- og incitamentsstrukturer og bonusmål for de butiksansatte eller medarbejdere i kundecenteret.

Disruption – et moderne begreb, der betyder at grundlaget for en virksomhed helt forsvinder på grund af uforudsete eksterne udviklinger. Fx Blockbuster, der blev disruptet af video på internettet. Eller det, som i skrivende stund sker for taxabranchen i USA, hvor Uber ruller ud med organiseret privat taxakørsel. >

I sin yderste konsekvens er omnichannel for omfattende til at blive grebet an som et projekt. Omnichannel skal gerne blive en fast forankret måde at arbejde på, og det involverer derfor en organisatorisk forandring, der inkluderer en række af projekter. Der sker så meget inden for omnichannel, at det er svært at være på forkant. Der opstår konstant ny teknologi og nye muligheder, så det er ikke til at vide på forhånd, hvad der vil virke, og hvad der ikke vil. Men som Ibrahim Ibrahim fra Portland Design Associates udtalte i sin Keynote på e-handelskonferencen i 2014:

If you want to be 100% sure – you'll be 100% too late!

Det er med at komme i gang, inden din virksomhed bliver *disrupted*. Enten af Amazon, Alibaba.com eller en virksomhed, vi slet ikke kender endnu.

Hvad skal der til fra organisationens side?

Spørgsmålet er, hvad der skal til, for at din virksomhed kan lykkes med omnichannel. I dette kapitel har jeg samlet nogle centrale temaer for det at arbejde med omnichannel i organisationen. Der kunne skrives en hel bog alene om organisering efter omnichannel – så derfor skal dette kapitel tjene som en introduktion til emnet og ikke betragtes som en fyldestgørende behandling. Min ambition er, at det kan kaste lys over vigtige temaer, som du så kan afsøge yderligere information omkring på anden vis.

Temaerne for organisering omkring omnichannel er:

- Organisations- og incitamentsstruktur
- Digital kompetence
- Forretningskultur
- Sund infrastruktur og værktøjer

Organisations- og incitamentsstruktur

Virksomheder er opbygget ud fra et fokus. Primære fokus for en produktionsvirksomhed er typisk innovation og produktudvikling. Salget er naturligvis vigtigt, men produktionen er kernekompetencen og er derfor i centrum. Der arbejdes med effektivisering, driftsoptimering og rationalisering af indkøb af råvarer mm.

For en salgsvirksomhed, der ikke selv producerer sine varer, er det salget, der er kernekompetencen. Hvordan sælger vi mest muligt? Dvs. hvad køber vi ind, og hvordan matcher vi det bedst muligt med en efterspørgsel for at maksimere profit.

Indkøb, salg og markedsføring bliver de vigtigste funktioner. I en produktionsvirksomhed vil et kundefokus primært dreje sig om at udvikle produkter, der passer godt til kunderne. I en salgsvirksomhed vil et kundefokus primært dreje sig om at kende kunderne godt nok til, at kunne sammensætte et attraktivt sortiment og optimere salget af dette.

Grænserne mellem produktions- og salgsvirksomhed er i opløsning

Produktionsvirksomheder er naturligvis også interesseret i salg. Klassisk har produktionsvirksomhederne solgt gennem forhandlernetværk for at få så stor volumen som muligt. Eksposering gennem et stort butiksnetværk kan generere et salg, der er så stort, at marginerne ikke behøver være så store. Nøglen til at komme ind på et nyt marked og skalere sin forretning har i mange år været at etablere et forhandlernetværk på denne måde. Enten ved at indgå salgsaftaler med etablerede kæder eller ved at lancere sit eget franchise-koncept.

Når først en produktionsvirksomhed har etableret sig og både har et anerkendt brand og et stort forhandlernetværk, så opstår tanken om, at salg direkte til forbrugeren fra egne butikker eller en webshop kunne generere en større margin til virksomheden. Hvem er stærkest? Er det produkt-brandet eller forhandlerne? Er det eksponeringen blandt forhandlerne, der primært driver efterspørgslen eller er det brandet, der er så stærkt, at kunderne efterspørger det hos forhandlerne?

Hvis det sidste er tilfældet, så er det direkte salg attraktivt – også selvom det kan give nogle udfordringer med utilfredse forhandlere. Dette er blot én af de kanalkonflikter, der kan opstå i forbindelse med e-handel.

Kanalkonflikt hos producenten – direkte salg vs. salg gennem forhandlere

Det er ikke nogen ny konflikt, at en producent lancerer direkte salg til forbrugerne. Det er en naturlig konsekvens af magtfor skydningen. Når brandet er stærkt nok, kan producenten stille større krav til butikkerne. Til at starte med omkring antal hyldemeter og udsmykning med diverse materiale. Dernæst krav om at etablere shop-in-shops, hvor producenten kan præge forbrugeren med et helt koncept for sit sortiment. Danske Humac, der forhandler Apple-produkter, er et godt eksempel på, hvordan en butikskæde er gennemkontrolleret af leverandøren. Humac bliver løbende underlagt kontrol af Apple for at se, om de nu lever op til den strenge "brand governance", som Apple kræver, for at man må sælge deres produkter.



I yderste konsekvens kan det magtfulde brand etablere egne flagskibsbutikker, som kendes fra de fleste større anerkendte brands. Mit gæt er, at andre forhandlere sjældent har hilst flagskibsbutikker specielt velkomne. Argumentet om at flagskibsbutikker stimulerer det samlede salg – også hos forhandlerne – er svært at forstå som forhandler.

Direkte salg fra producenten via E-handel

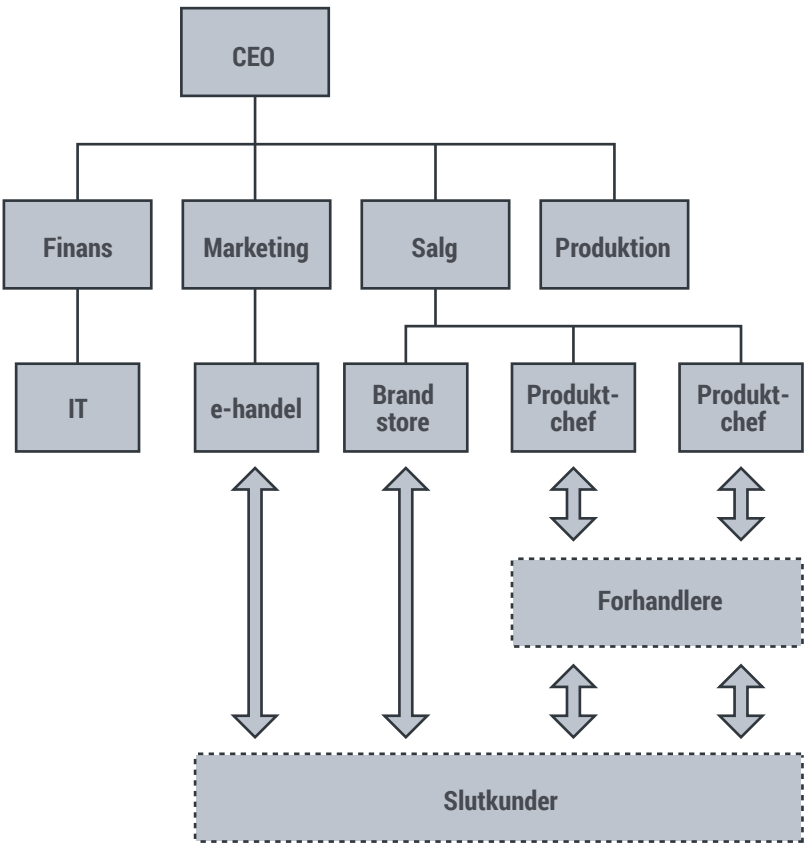
E-handel for produktionsvirksomheder er i princippet blot en forlængelse af denne allerede eksisterende kanalkonflikt mellem producent og forhandlere. For at være til stede på flere kanaler og fx kunne sælge til regioner, hvor der ingen butikker eller forhandlere er, vælger mange producenter at åbne egne webshops.

For ikke at træde forhandlernetværket over tæerne fører disse webshops typisk en prispolitik, hvor priserne ikke på noget tidspunkt ligger under anbefalet udsalgspris i netværket. De konkurrerer derfor ikke på markedsvilkår, og

Klassisk organisationsstruktur for en produktionsvirksomhed, der etablerer eget salg direkte til forbrugeren.

mange producenter har derfor besvær med at drive volumen på deres egne webshops. Det kan være svært at forstå som forbruger, at prisen ikke er lavere, når man køber direkte fra producenten, men det er for ikke at komme i konflikt med forhandlernetværket.

Jeg har mødt indtil flere frustrerede e-handelsansvarlige hos større brands, der blev målt udelukkende på salg, men som ikke måtte spille spillet på lige fod med andre e-handlende pga. kanalkonflikten. Onlineudgaven af flagskibsbutikken balancerer mellem branding og salg – derfor bør incitamentsstrukturen afspejle dette.



Hvis dit brand er stærkt nok, bør den ansvarlige for e-handel kunne sættes fri til at drive e-handel på de samme præmisser som resten af markedet. Det er ødelæggende for forretningen at være fanget i kanalkonflikten mellem producent og leverandør. Alternativt bør målsætningerne for webshoppens sammensættes, så der bliver givet lige så meget anerkendelse og evt. bonus for dokumenteret kundeinteraktion omkring brandets kernefortællinger, som der bliver givet for et salg eller en henvisning til en fysisk butik eller forhandler.

Direkte salg giver viden om kunderne – og viden er magt

Etableringen af såvel egne butikker som e-handel giver mulighed for at komme tættere på forbrugeren og på den måde kunne opsamle data og viden omkring adfærden. Hvad er kundersnes udtrykte holdning til specifikke produkter? Hvilke produkter sælger godt til de samme kunder over tid? Hvilke produkter sælger godt online, men ikke så godt i butikkerne? Denne viden skal produktionsvirksomheden bruge i sin fremadrettede produktudvikling og naturligvis i sin fremtidige kommunikation og service med kunden. På den måde kan produktionsvirksomheden holde fast i sine egne kunderelationer og dermed forblive ved magten.

Direkte salg eller produktion af private labels

Uden den direkte forbindelse til kunderne vil producenten gå glip af værdifuld viden om forbrugeren. Hvis forhandlerne ligger inde med denne viden, vil en naturlig udvikling for dem være at etablere private labels, dvs. egne varemærker, for at maksimere egen profit. I det tilfælde har produktionsvirksomheden tabt slaget om relationen til slutkunden og skal måske revurdere sin definition af, hvem deres kunder i virkeligheden er.

Hvis en produktionsvirksomhed virkelig ønsker at være kundefokuseret, så ser jeg ingen anden vej end, at de bør etablere direkte salg til slutkunderne – enten som ren e-handel eller som en kombination af egne butikker og e-handel. Hvis du kigger på alle nystartede produktionsvirksomheder, er det mere reglen end undtagelsen, at de har et direkte salg til slutkunden og derudover afsøger mulighederne for at kunne sælge deres produkter gennem forhandlere. Det er sjældent, at forhandlerne rynker på næsen af dette – det opleves naturligt. Derfor bør etablerede producenter gå samme vej og tage den konflikt, der nu kommer ud af det – ellers har de ikke en chance på den lange bane.

Salgsvirksomhedens kanalkonflikt

Det kræver en stærk ledelsesmæssig indsats at få butikkerne til at bakke op om salget online. Især hvis incitamentsstrukturen ikke understøtter, at de fysiske butikker bakker op om salget i webshoppens.

Da jeg voksede op i min barndomsby, Hammel, var der ikke noget internet. Når jeg besøgte en butik, så var det oftest ikke en butikskæde med filialer i mange andre byer. Men hvis jeg endelig forvildede mig ind i fx Intersport og siden besøgte en anden filial, så var det sjældent længere væk end i Århus, og jeg forventede bestemt ikke, at de kunne genkende mig der og betjene mig på baggrund af mine tidligere køb.



Intersport er stadig en frivillig kæde og hver butik er sin egen forretning. Hver butik har derfor en helt naturlig interesse i at suboptimere egne mål for omsætning og udgifter. Til gengæld deles de om udgifterne til marketing og enes om et fælles sortiment, så de kan opnå større omkostningseffektivitet og have en mere homogen profil på tværs af kæden.

Nye forventninger fra forbrugerne til butikkerne

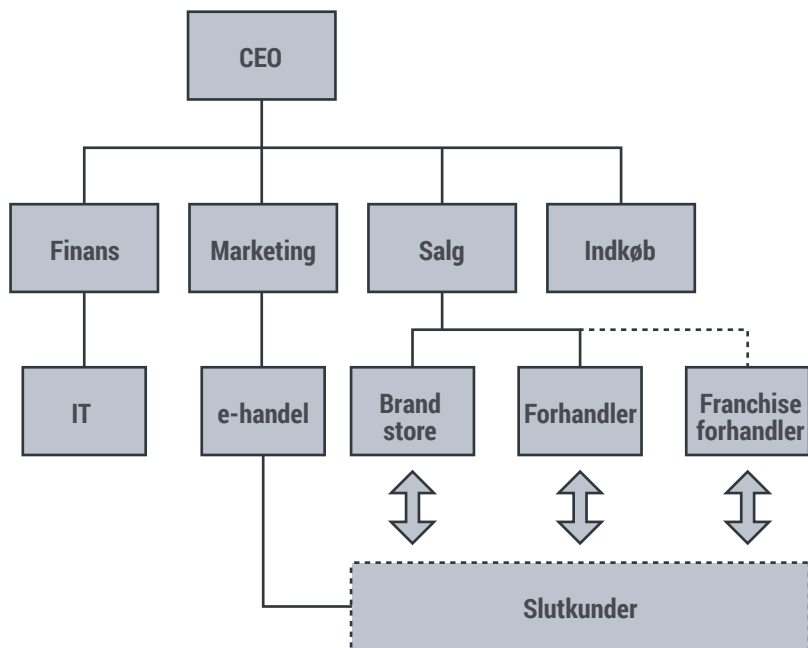
Når der skal sættes en ambition for næste års budget for en hel kæde af butikker, så er det naturligt at tage udgangspunkt i, hvor meget hver enkelt butik tror, de kan sælge og sætte et mål for dette. Ambitionen for hele Intersport bliver derfor en sum af, hvor meget hver enkelt franchise mener at kunne sælge og hvor meget, de skal bruge på at opnå dette salg. Det er helt naturligt, at hver enkelt butiksejer har sine egne mål og ønsker at maksimere salget i egen butik.

Med introduktionen af internettet er der til gengæld kommet nogle helt nye forventninger fra forbrugeren. Som jeg var nærmere inde på tidligere, forventer forbrugeren i dag, at virksomheder, der ser ens ud og hedder det samme, også opfører sig som én virksomhed. Så når jeg sender en gave med posten (eller får leveret en e-handelsordre) til min fætter i Odense, så forventer både han og jeg, at gaven kan byttes i den lokale filial, og at de gør det med et smil uanset, om de selv fører denne vare eller ej.

Hvis jeg selv kommer til Odense, forventer jeg, at virksomheden kan huske alle data omkring mig og mit køb, og at de bliver brugt til at tilbyde en bedre service. Måske ikke så vidt at personalet i Odense kalder mig ved navn og spørger ind til, om jeg vil prøve de sko, som jeg har liggende i kurven på webshoppen – det er trods alt stadig de færreste butikker, der er så langt. Men jeg forventer, at de kan finde min ordre i deres klubsystem, hvis jeg fx har mistet den der gammel-dags bon, som blev printet på en lille papirlap, da jeg købte varen i første omgang.

Hvis man er medlem af Club Intersport, kan dette faktisk lade sig gøre i dag, men det er desværre mere undtagelsen end reglen, at kunderne bliver genkendt i butikken, og butikken anerkender den historik, som kunden har med virksom-

heden/kæden. Som oftest sker det kun, hvis det er til den lokale butiks fordel.

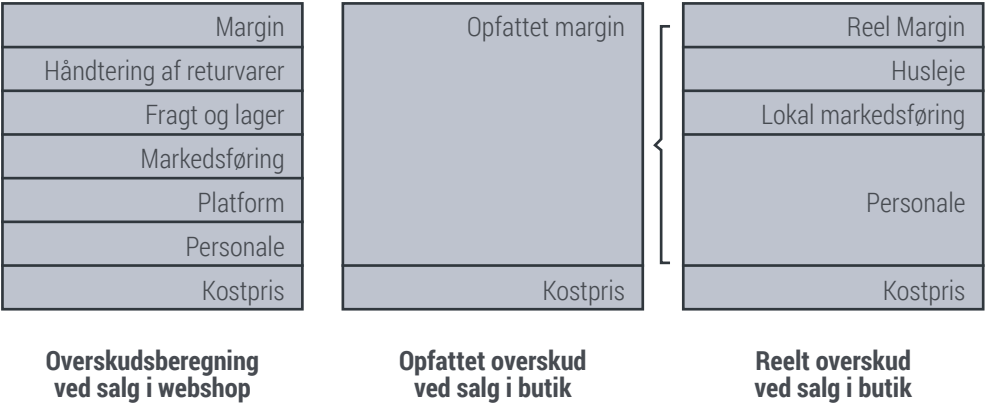


^
Klassisk organisation af en salgsvirksomhed. E-handel er forankret under marketing, da de historisk set har haft ansvaret for websitet. Det giver en konflikt i forhold til butikkerne, som ofte udelukkende bliver målt på salget i butikken.

Kanalkonflikt i detailkæden - butikker og e-handel

Værre endnu bliver det, når e-handel introduceres. E-handel kan være ret omkostningstungt at etablere og drive. Derfor skal butiksejerne nu betale en større sum til hovedorganisationen i bidrag til de fælles omkostninger. Når et salg sker online, er der udgifter forbundet til både digital annoncering og markedsføring, personale, logistik, fragt, returvarer mm. Og ofte tæller salget ikke med i den lokale butiks omsætning, fordi webshoppen har sine egne salgsmål. Der er forskellige modeller til at udbetale et eventuelt overskud fra

webshoppen tilbage til butiksejerne, men oftest bliver det så uigennemskueligt for dem, at værdien synes langt borte. Omkostningerne til at drive den fysiske butik betragtes som konstante og upåvirkede af at skulle lave et ekstra salg, så der opstår en interessekonflikt imellem at sælge varen i butikken eller online. Den reelle omkostning pr salg for virksomheden som helhed behøver dog ikke være mindre pr salg i butik end pr. salg i webshoppen. Det kan illustreres ved følgende figur:



Personalet i butikkerne bliver derfor instrueret i at forsøge at sælge en vare, der faktisk ér i butikssortimentet frem for fx at hjælpe kunden med at finde den ønskede vare på webshoppen og få den bestilt til levering derhjemme. Også selvom det ville være i kundens bedste interesse. Konflikten får et ekstra niveau, når det ofte ret omfattende online-sortiment øger andelen af returvarer til butikken, som de ikke har i sortimentet, men måske selv må bekoste at få returneret til lageret for webshoppen.

^
Figuren viser, hvordan den opfattede fortjeneste (margin) i butikken er større end den reelle gennemsnitlige margin. Denne opfattelse er én af årsagerne til kanalkonflikt mellem forhandlere og webshoppen.

Incitament for at indsamle permissions på kunderne

Det er ikke kun i forhold til salg, at der opstår en kanalkonflikt. For i omnichannel er det vigtigt at lave Kundegenkendelse og Permission-opsamling, og butiksnæværket er én af de mest omkostningseffektive kanaler til dette. Men igen mangler motivationen. Personalet føler, at de har rigeligt med opgaver allerede, så at prioritere spørgsmål om indmelding i kundeklub og afgivelse af permission synes mindre vigtigt end at forsøge sig med et opsalg, der giver salg nu og her. Især når permission betyder, at kunderne ("butikens kunder") begynder at modtage nyhedsbreve, der primært opfordrer til salg i webshoppen.

Hvordan tackles incitamentsstrukturer ift. at give en god kundeoplevelse?

Det vigtigste for kunderne er egentlig, at de ikke bliver mødt med sure miner, eller oplever, at de ikke kan få gennemført deres ønskede handling. Hvis de gerne vil returnere en vare, så skal de kunne dette, også selvom den ikke er i sortiment hos den pågældende butik. Herudover er det vigtigt for virksomheden som helhed, at butiksnæværket bliver brugt til at opsamle permissions og rekruttere nye klubmedlemmer.

For at øge chancerne for at få opsamlet nye permissions og give kunderne en god oplevelse, kan det betale sig at lave lidt om på, hvordan afregningen og incitamentet er opbygget hos butikken.

For det første skal det gøres klart for de butiksansatte – chef som medarbejder – at det vitterligt er deres opgave at hjælpe kunden med at købe varer online og tage varer retur, som er købt på nettet. Den kunde, som bytter en gave, der ikke er i sortiment, går sandsynligvis til denne butik, fordi han/hun bor i området. Hvis det resulterer i en dårlig oplevelse, så bliver det nok ikke denne butik, han/hun vil besøge næste gang.

For det andet, så skal de butiksansatte naturligvis ikke straffes for at bytte online varer. Hvis butikken eller personalet heri har konkrete mål for både omsætning og udgifter, bør et online salg fra butikken tælle fuldt med i butikkens omsætning, og returnering af en online vare bør ikke koste butikken noget i regnskabet.

For det tredje bør butikkerne være glade for at få trafik i forretningen. Du bør derfor illustrere, med brug af historiefortælling og hårde tal, at enhver kunde, der dukker op i butikken og vil bytte en vare, er en mulighed for, at butikken kan lave et mersalg. Engelske House of Fraser har fx opnået mersalg på 25 % ved afhentning af web-orde i deres butikker "HouseOfFraser.com".



◀ bit.ly/omni-605

For det fjerde kan indførelsen af fx click'n'collect – dvs. muligheden for at online ordrer kan afhentes i butikken – også give butikken en forståelse for, hvordan online er med til at generere salg i butikken. Det samme kan integrationen af online adfærdsdata til Point of Sale eller muligheden for, at butikken kan udsende lokale nyhedsbreve til kunderne i nærområdet med information om lokale events og tilbud.

Incitamenter

Incitamenter handler om at tilskynde bestemt adfærd og forhåbentlig på denne måde stimulere en præference for denne. Incitamenter kan være både bløde og hårde. I den bløde form er de blot en afspejling af, hvad der forventes af medarbejderen. I den hårde form har incitamenterne direkte indvirkning på den økonomiske kompensation – typisk bonus – som den konkrete medarbejder vil få udbetalt.

Knytter sig historisk set til den organisatoriske struktur

Incitamenter knytter sig ikke kun til den enkelte medarbej-

Macy's definerer sig som en omnichannel virksomhed.

Et eksempel på en virksomhed, hvor forankringen af omnichannel er helt i top er amerikanske Macy's. Macy's ejer kæderne af stormagasiner Macy's og Bloomingdale's. I deres årsrapport for 2013 på Macys.com skriver de således:

"We are an omnichannel retail organization operating stores and websites."

"We have chosen this path because customers are shopping differently today than they did just a few years ago."

"We invested early and aggressively in building an omnichannel capability – talent, technology, fulfillment, capacity and infrastructure. We had a great head start and built quickly on our early successes. Clearly, we need to keep moving faster in order to stay ahead."

Macy's anerkender på øverste ledelsesniveau, at kundernes købsadfærd i dag er helt anderledes end for blot et par år siden, og anser dette som den primære årsag til at satse helhjertet på omnichannel. De har investeret i både kompetence, teknologi, logistik og infrastruktur for at få det til at lykkes, og de ved godt, at de ikke er færdige endnu. Deres konkurrenter rykker nemlig også på omnichannel, så hvis de vil bevare forspringet til dem, så er de nødt til at vedblive med at investere i omnichannel.

↪ bit.ly/omni-600



der, og hvad han/hun skal opnå. I gamle dage, dvs. for hele 15 år siden, hvor kunderne ikke skiftede fra kanal til kanal, gav det fin mening at nedbryde den overordnede målsætning for virksomheden i delmål for hver organisatorisk enhed. Delmål, som typisk også hang sammen med det personlige incitament for den ansvarlige medarbejder. Hver region – og regionsansvarlige - fik sit mål for salg og omkostninger. Hver distriktschef fik sit mål for salg og omkostninger. Hver butiksansvarlige fik sit mål for salg og omkostninger. Hver sælger fik sit salgsmål.

Da e-handel kom til, virkede det derfor naturligt at etablere en enhed for dette med egne omsætnings- og omkostningsmål. Der opstod derfor den tidligere omtalte kanal-konflikt mellem den enkelte butik og webshoppen. Hvis e-handel derudover rent organisatorisk lå under marketing, kunne det give en helt overordnet konflikt mellem salg og e-handel – hvilket set fra kundens synspunkt virker ret paradoksalt.

Individuelle eller fælles incitamenter

Incitamenter kan være enten individuelle eller fælles. Fx kan der være en fælles belønning for at opnå et fælles mål. Dette skulle gerne befordre samarbejde og give en følelse af fællesskab. Fælles belønning egner sig derfor bedst til komplekse opgaver, der kræver, at flere personer arbejder tæt sammen. Hvorimod et individuelt incitament egner sig bedre til opgaver, der bliver løst af den enkelte – fx kan en mødebooker få DKK 200 for hvert møde, han booker. Det giver sig selv, at individuelle incitamenter ikke virker befordrende på samarbejdet inden for en fælles enhed.

Incitamenter på tværs

Incitamenter behøver ikke altid følge organisationsstrukturen. Selvom e-handel, af historiske årsager, måske stadig er

placeret under marketing og ikke salg, er det stadig muligt, at en del af salgsdirektørens bonus afhænger af salget via e-handel.

Incitamenter bør afspejle kundecentriske KPI'er

For at incitamenter kan realiseres, er det naturligvis nødvendigt, at I laver løbende effektmåling af virksomhedens performance og den enkelte medarbejders indsats. Som jeg behandlede i dybden i kapitel 5, så mener jeg, at målsætninger og incitamenter bør afspejle, hvad der er bedst for kunden og ikke bevidstløst motivere suboptimering inden for hver enkelt salgskanal.

Selvom din enkelte medarbejder faktisk forstår, at en given handling vil være det rigtige for kunden og for virksomheden, så vil han i sandhedens time ofte vælge at gøre det, som han ved, der bliver udbetalt bonus efter eller talt om til medarbejdersamtalen. Opgaver, der ikke tæller med i målene, men som stadig er til det fælles bedste, vil blive løst efter de andre opgaver. Hvis der er travlt, så slet ikke.

Svære at ændre

Men hvorfor bliver de incitamentsstrukturer så ikke lavet om? Svaret er simpelt nok – det er svært.

Det er svært at lave om på jobmålene og bonusordningerne for en afdeling, hvis chefen ikke selv har incitament for at gøre det. Hvorfor skulle salgsdirektøren opfordre sine butiksansatte til at sende kunderne over i "Marketings webshop", hvis de kun får 15 % af salget derfra? Af denne årsag bliver det meget hurtigt en sag for topledelsen – at træffe en beslutning om at gøre op med silotænkning og sætte kunden i centrum. Per Østergaard Jacobsen, forfatteren af CRM-håndbogen 2.0, taler om bevidst at have en kunde-strategi og at turde efterleve den.



›

Når først viljen er der, så er der dog stadig et stykke vej endnu – for der er kun medarbejdersamtale én gang om året – og hvad så med den bonus, der allerede er i gang med at tælle op for de 30 medarbejdere i kundecenteret, der alle bliver belønnet for kort svartid? Eller de 500 butiksmedarbejdere, der er vant til at skulle lave salget nu og her i deres butik – ellers går de glip af bonus. For ikke at nævne de 150 franchise-butikker, der har deres helt egen agenda og måske er på et helt andet økonomi-system? Det kræver en ihærdig indsats og hårdt arbejde – men det er ikke desto mindre nødvendigt, hvis du vil lykkes med omnichannel.

Forventninger må ikke være usagte

Hvis forventningerne til en medarbejder er usagte, så vil den ansatte selv forsøge at skabe sit billede af, hvad forventningen sandsynligvis er og forsøge at efterleve dette. Dette kan være farligt i en tid, hvor normen er, at suboptimere inden for den enkelte kanal. Nye medarbejdere i en detailforretning vil derfor, hvis ikke de specifikt instrueres i andet, søge at optimere denne detailforretnings omsætning – også selvom det måske indbefatter, at der gås på kompromis med kundens primære ønske.

Er problemer med incitamentsstrukturer et overgangsfænomen?

Under en roundtable session i forbindelse med researchen til denne bog, udtalte Per Rasmussen, CEO i eCapacity, at udfordringerne omkring incitamentsstrukturer og kanal-konflikter er et overgangsfænomen, som nok synes uoverstigeligt nu og her. Men i fremtiden vil en kundecentrisk incitamentsstruktur blive set som en selvfølge og som noget, man endda ikke behøver forklare nyansatte – for sådan var det også der, hvor de kom fra.

Placeringen af "Digital" i virksomheden

I 2004 var det normalt i Danmark, at det var IT-afdelingen, der havde ansvaret for virksomhedens website. I dag er der sket et skifte i de fleste virksomheder, og arbejdet med websitet bliver i højere grad drevet af marketingafdelingen, fordi det betragtes som en kommunikationskanal. Marketing har traditionelt set også haft ansvaret for annoncering og direkte marketing. Derfor syntes det helt naturligt at placere ansvaret for digital annoncering og fx nyhedsbreve under marketing.

Placeringen af e-handel i organisationen

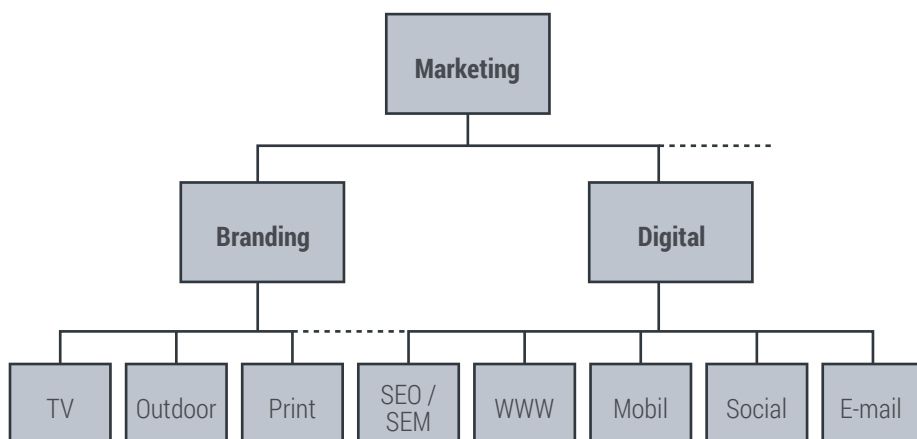
E-handel betragtes af mange som en udbygning af websitet. Derfor har det været naturligt, at e-handel som udgangspunkt blev placeret under marketing. E-handel kan på den måde nyde godt af de digitale kompetencer, der findes i marketing og få et større fokus, end hvis det bliver drevet på linje med fx en enkeltstående filial under salgsafdelingen. Når e-handel når en vis størrelse, sker det ofte, at den organisatoriske tilknytning skifter fra marketing til salg.

Hvis det skønnes strategisk vigtigt at fokusere på at udvikle e-handel til at være en konkurrencemæssig fordel, kan e-handel i en periode være forankret direkte til topledelsen.

Det digitale kompetence-center

Det ses ofte i dag, at der i virksomhederne findes et digitalt kompetence-center – oftest forankret under marketing. Dette kompetence-center har et ansvar på tværs af digitale kanaler og besidder kompetencer til at lave både annoncering på digitale medier og kundekommunikation på tværs af website, mobil og e-mail.

I stigende grad formår de digitale afdelinger desuden at opbygge kompetence til at forstå, hvordan data opsamles, analyseres og anvendes. En kompetence, der tidligere har været forbeholdt Business Intelligence, der historisk set har været placeret i IT-afdelingen.



Den globale marketingorganisation

I større og/eller internationale virksomheder kan hver region eller land have sin egen marketingfunktion og ofte også digitale kompetencer. Hvis regioner rent salgsmæssigt er meget store, flytter magten ofte også med. De lokale marketingafdelinger bliver derfor ofte ret autonome og følger ikke altid anvisningerne fra global marketing. Rollen for global marketing skifter derfor ofte til i højere grad at udvikle det centrale brand og sikre, at brandet anvendes ensartet på tværs af lande og regioner dvs. udøve brand governance.

På den digitale front kan global marketing komme til at sidde fast i en rolle, hvor de ikke længere er dem, der sætter

^
Organisationsdiagrammet viser hvordan ansvaret for de enkelte kanaler ofte er fordelt i en klassisk marketingorganisation. Der er naturligvis overlap, da kanalerne kan bruges til både branding og mere salgsorienterede tiltag.

barren for innovative og salgsorienterede løsninger. Uden et anseeligt budget og manpower bliver de i stedet reduceret til at være dem, der producerer digitale værktøjer, som primært bliver brugt af de regioner, som ikke har store nok afdelinger og budgetter til selv at gøre det. Dvs. mere lavede fællesnævner end innovationsdrivere.

Fordele ved et digitalt kompetence-center

I den periode vi befinder os i dag, har digitale kanaler stadig en særstatus, og kompetence her inden for opfattes som specialviden. Der er derfor naturligvis en fordel, at det ikke er op til hver enkelt produkt- kunde- eller regionschef at opbygge kompetence på digitale platforme og lave egne løsninger.

Fagligt fællesskab giver synergi

Ved at dyrke fagligheden i et fællesskab bestående af en gruppe mennesker, der arbejder tæt sammen om digitale muligheder, kan I opnå synergieffekter, hvor idéer til nye kreative digitale løsninger, som ellers ikke var opstået, opstår. Medarbejderne kan både fordybe sig og lære af hinandens specialviden fra områder, de ikke selv har forstand på. Det giver en klar identitet for dine ansatte, og medvirker til følelsen af, at de er en del af noget større.

Synlighed

Et digitalt kompetencecenter har desuden den fordel, at det lettere kan blive en synlig enhed i organisationen. Derfor vil traditionelt indstillede forretningschefer også få det indtryk, at digitalt er noget, der skal tages seriøst – ellers ville det vel ikke have sin egen enhed? Dette kan bringe dialogen i gang i dele af forretningen, som ellers ikke troede, at digitalt var noget for dem.

Ulemper ved et digitalt kompetence-center

Som med al anden special-kompetence, er der naturligvis også ulemper ved at centralisere fagligheden omkring en egen enhed.

Fag-lingo og Bullshit-mål

Med en tæt sammentømret enhed omkring det digitale kan der opstå nørderi omkring egne begreber og værktøjer. Det er sundt for så vidt, at det styrker specialist-kompetencen, men kan også kamme over, så overdreven brug af fagudtryk – fag-lingo – kan virke fremmedgørende for resten af organisationen og besværliggøre adoptionen af digitale teknologier og værktøjer, der ellers ville gøre en forskel for forretningen. På den måde kan der synes lidt langt mellem det digitale og den egentlige forretning.

Mit bedste eksempel herpå er fra dengang, jeg arbejdede med at lave website for FLSmidt. FLSmidt laver cementfabrikker. Det tager lang tid, fra et lead opstår, til der fx står en ny cementfabrik i Indien. Salgsprocessen er kompleks og kræver stor involvering fra de salgsansvarlige, med mange personlige møder, middage, præsentationer, forhandlinger etc. Det føltes noget langt væk fra deres forretning, da kommunikationsafdelingen begyndte at tale om at lave nyt website med personaliseret indhold på forsiden. Hvordan skulle det kunne hjælpe med til at sælge cementfabrikker?

Anvendelsen af værktøjer til webanalyse, sociale medier, content management, CRM mm. har deres egne begreber og ikke mindst deres egne metrikker indbygget, og mange gange foregår snakken omkring disse i et digitalt kompetencecenter. Hvor mange visninger har videoen fået på YouTube? Hvor høj er vores bounce-rate? Hvor stor åb-

ningsrate har vores nyhedsbrev? Hvor mange likes har vi? Af mange vil disse målinger blive opfattet som bullshit-mål, der ikke umiddelbart bidrager til den egentlige forretning.

For at blive taget alvorligt i virksomheden skal du i et digitalt kompetence-center være opmærksom på, at intern sprogbrug og metrikker bliver oversat til ægte forretningsrelaterede termer og målsætninger. Det skal være denne sprogbrug, der benyttes, når I kommunikerer med resten af organisationen omkring succeser og udfordringer.

Små siloer

Selv inden for digitale afdelinger kan der opstå siloer. Dette er især tilfældet, hvis der er opsat skarpe incitamenter for hver kanal-ansvarlige, men kan også være et følgeresultat affødt af ren og skær travlhed. Du bør være opmærksom på, at de værktøjer, som benyttes på de enkelte kanaler, i sig selv kan være med til at forstærke siloerne. Både på kompetence og data-siden.

Hvis digital skal spille en afgørende rolle i din organisation, er det nødvendigt at prioritere intern videndeling og samarbejde. Hvis ikke den digitale afdeling kan arbejde sammen internt - hvordan kommer det så til at gå med at samarbejde med resten af organisationen? Hvordan bliver I så omnichannel?

Decentralisering af de digitale kompetencer

I takt med at din virksomhed modnes inden for omnichannel, vil du have opbygget en stærk digital enhed, og dine medarbejdere vil være vant til benytte digitale kanaler og værktøjer. Derfor kan den digitale kompetence, som er nødvendig for omnichannel, langsomt komme mere ud i de etablerede forretningsfunktioner. Du bør stadig have et di-

gitalt kompetencecenter, men de enkelte forretningsansvarlige vil være nået til et niveau, hvor de selv efterspørger digitale løsninger, der er på højde med den øvrige branche og det, som de selv oplever i deres liv som forbrugere.

Fra hvorfor til hvordan

I en digitalt moden organisation forbliver Digital stadig en special-kompetence, men det er ikke længere nødvendigt at missionere internt med succeshistorier om, hvor fantastisk digitale løsninger har fungeret i andre virksomheder. Ekspertrollen skifter fra at være både 'hvorfor og hvordan' til primært at være 'hvordan'.

Jeg ser en parallel til den måde, som HR har organiseret sig på i den moderne organisation. Det er i større virksomheder som fx Maersk og Novozymes blevet normalt med såkaldte HR-partnere, som er HR-afdelingens ansatte, der har til formål at coache og støtte lederne af decentrale afdelinger i den måde, hvorpå de bedriver HR. HR-partneren skal sikre bedre ansættelser, afskedigelser og generelt ledelsesmæssige forhold og bliver på den måde mere en governance-funktion end dem, der ansætter og fyrer.

På samme måde kan det tænkes, at vi ser Digital eller måske en særskilt Omnichannel-funktion indtræde som partner for de øvrige dele af forretningen. En medhjælpende partner, når der skal etableres nye tiltag. Hvad er virksomhedens best practice? Hvilke eksisterende løsninger og platforme kan benyttes? Hvilke indsigter findes der i eksisterende data, og hvordan opsamles data, så det er i overensstemmelse med den måde, som resten af virksomheden arbejder på?

Den digitale afdeling bliver derfor eksperterne i at etablere nye omnichannel tiltag og sikre, at disse er i tråd med en

overordnet strategi for både systemer, data og leverandører. Fokus skifter fra hvorfor til hvordan og Digital får en mere governance-orienteret rolle.

Samarbejde mellem Marketing og IT

Cutting across the CMO-CIO divide -
bit.ly/omni-610

›

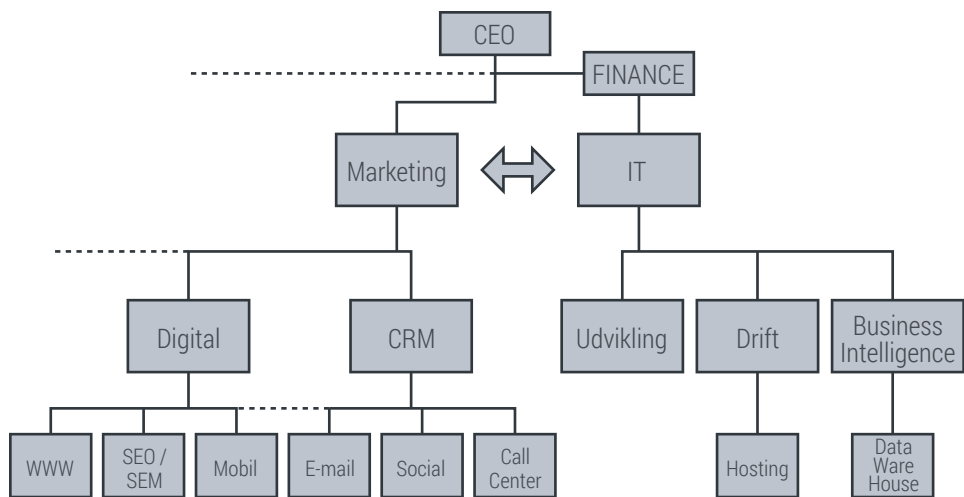
I en undersøgelse fra 2014, foretaget af Accenture, svarer en stigende andel af marketingcheferne (CMO'er), at eksisterende systemer er datasiloer, der er besværlige at skabe en sømløs kundeoplevelse ud fra. Øvrige tendenser i forholdet mellem Marketing og IT indbefatter, at marketing ikke føler sig i kontrol med de teknologivalg, som IT træffer. IT forstår iflg. Marketing ikke, at Marketing har brug for hurtigt at kunne integrere nye datakilder for at operere effektivt. 38% af de adspurgte marketingchefer vil hellere købe teknologi som en service og ikke være så afhængige af den interne IT-afdeling.

Heldigvis anser hele 68% af IT-cheferne IT-afdelingen som en strategisk partner for Marketing. 54 % af marketingcheferne deler denne opfattelse. 61% af IT-cheferne mener, at topledelsen bifalder dette samarbejde.

Ovenstående er et udtryk for, at Marketing bliver stadig mere digital. Nye websites, e-handelsplatforme, marketing automation systemer, iBeacons og apps er en naturlig del af omnichannel marketing. Når idéen er opstået og vedtaget som en god idé, så kan det i marketings øjne kun gå for langsomt med at lancere.

Hvis IT først bliver inddraget i sidste øjeblik og kun får et øjebliks betænkningstid til at danne sig en holdning om en

ny systemtype, som de ikke har erfaring med, så kommer de let til at fremstå gammeldags og ikke meget værd i processen. Jeg har set flere eksempler på, at Marketing og Digital i sidste ende vælger at etablere sin egen "Marketing-IT". Enten cloud-baseret ("i skyen") eller sammen med eksterne partnere.



I takt med at omnichannel og kundefokus er kommet på dagsordenen, er marketingafdelingerne blevet interesserede i at opsamle og benytte kundedata og ser det derfor pludselig som vigtigt, at der er styr på dette område. Marketingcheferne stiller sig måbende op, når det viser sig, at der faktisk ikke er så godt styr på kundedata, som de kunne ønske. Var det ikke netop IT's opgave at sikre, at der var styr på data, herunder kundedata? Data jo, kundedata nej.

I den klassiske organisation hører IT hjemme under finansafdelingen. Økonomaifdelingen skal sikre, at der er styr på

^ Organisationsdiagrammet viser den klassiske konflikt mellem Marketing og IT. Et godt samarbejde de to funktioner imellem er vigtigt for at kunne lykkes med omnichannel.

tallene, og at det er så nemt som muligt at aflægge årsregnskab uden at få en påtegning fra revisoren. Økonomiafdelingen er med andre ord mere interesseret i hvor meget, der er blevet solgt af hvad, end hvem det faktisk er blevet solgt til.

IT-afdelingen har derfor typisk ret godt styr på, hvor meget der er blevet solgt. Men når det kommer til kundedata, så er dette i manges øjne et nyt krav, som ingen tidligere har stillet. De indkøbte systemer er gode til at generere regninger og lave rapporter, men de er måske fra en tid, hvor kundedata endnu ikke blev opfattet som vigtige.

I min dialog med virksomheder omkring anvendelsen af data, har jeg flere gange oplevet, at virksomhederne ærgrer sig over, at de ikke har mere data på kunderne. Det er dog ikke nødvendigvis nogen velsignelse at have meget data. Jo mere data, din virksomhed har om kunderne, desto større er chancerne for, at det bor i nogle gamle systemer, som er svære at integrere til og ikke mindst videreudvikle på.

Der er ingen tvivl om, at der i dag er store krav til IT-understøttelsen af Marketings arbejde. Derfor er samarbejdet mellem IT og Marketing vigtigere end nogensinde før. Men det er et kultursammenstød af dimensioner.

Kultursammenstød

IT og Marketing er virkelig forskellige. Traditionelt set har de også arbejdet ud fra to helt forskellige præmisser. IT har arbejdet med en "nulfejlstolerance" og har derfor opstillet processer for, hvordan sikkerhed og stabilitet opnås i udviklingsarbejdet. Marketing på den anden side arbejder med den præmis, at en stor del af deres arbejde ender med ikke at kunne påvirke forbrugerne i tilfredsstillende grad. Hvis 60% af marketingkronerne kan dokumentere værdiskabelse, så er det langt hen af vejen en succes. Marketing har

en deadline, der ikke kan flyttes, men IT kan ikke love, hvornår en given feature på platformen er klar til brug – for de har aldrig udviklet sådan én før. Marketing vil gerne rykke nu og her på en tendens i markedet – IT har planlagt al udvikling i et halvt år frem.

IT	Marketing
Nulfejlstolerance	Sandsynlighed for succes
Governance	Time to Market
Stabilitet	Deadlines
Fast udviklingscyklus	Realtime marketing

Kan lære af hinanden

For at leve i fordragelighed og sammen have realistiske forventninger til, hvad den anden part kan og skal levere, er det vigtigt, at Marketing og IT nærmer sig hinanden og lærer, hvilke præmisser de hver især arbejder under, og hvilke behov dette tilgodeser.

Marketing bør forstå vigtigheden af at have en stabil platform at bygge oven på. Et sammenhængende IT-landskab uden knopskydninger gør det væsentligt lettere at bygge sammenhængende kundeoplevelser. Derfor kan det være nødvendigt at vente lidt på den rigtige beslutning og løsning – også selvom hele Marketing står og tripper med nye leverandører i hånden, der har lovet guld og grønne skove. IT bør på den anden side have forståelse, incitament og ressourcer til at prioritere marketings behov for at have adgang til opdaterede og retvisende kundedata og ikke kun salgsdata. IT bør holde sig tæt på Marketing for at forstå behovet for nye platforme og kunne rådgive omkring ind-

køb og implementering, så der sikres en konsistens i platformvalg og dataintegritet. IT skal desuden forstå, at en forsinkelse af marketing-IT kan betyde, at et helt projekt bliver overflødigt, eller tidligst kan anvendes næste år på samme tidspunkt i en lignende kampagne-indsats. Påskeferien flytter sig ikke – så hvis det var planen, at der skulle anvendes et nyt system i forbindelse med en kampagne i påsken, så er det bare ærgerligt, hvis det ikke kan nås.

Incitament for IT-afdelingen

Én af løsningerne er at genbesøge opgavefordelingen og incitamentsstrukturerne for IT-chefen og IT-afdelingen. Det skal helt officielt være lige så vigtigt, at der kan fremlægges anvendelige kundedata, som salgsdata. Og der skal naturligvis følge det nødvendige budget med, så det ikke sker på bekostning af stabiliteten af kernesystemerne.

Egen platform for Marketing-IT

I dag sker det ofte, at marketingafdelingen etablerer egne eksterne platforme for Marketing-IT sammen med leverandører. Platformene bor enten i eksternt hostede miljøer eller er Software As A Service (SAAS) der købes til på ad hoc basis. Ofte fremstår det i salgsmateriale som en fordel, at Marketing ikke behøver at involvere IT for at komme i gang.

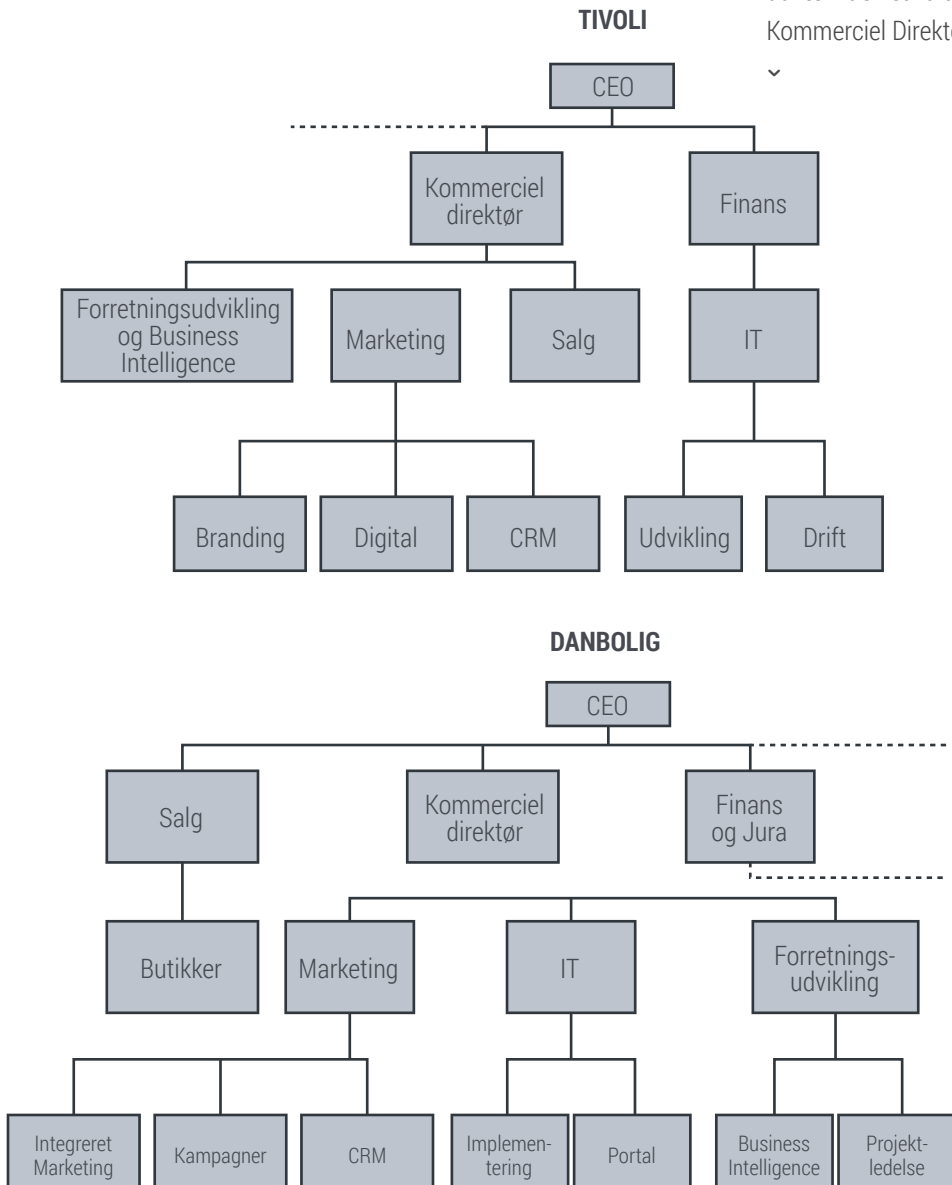
Eksterne platforme behøver ikke være farlige for hverken sikkerhed eller stabilitet, men hvis det er IT, der har ansvaret for disse områder, så må Marketing respektere, at IT skal involveres og tages med på råd ift. systemvalg og beslutninger omkring integration af kundedata.

Ny placering af ansvaret for IT og kundedata

I nogle virksomheder er ansvaret for IT og/eller kundedata forankret anderledes end den klassiske CIO-CFO opbygning. To gode eksempler på dette er Danbolig og Tivoli.

Begge virksomheder har udpeget en såkaldt kommerciel direktør, der har ansvaret for både marketing og (dele af) IT.

Udsnit af de aktuelle organisationsdiagrammer for Tivoli og Danbolig. Begge organisationer har udnævnt en såkaldt Kommerciel Direktør.



Hos Tivoli har de valgt at flytte ansvaret for Business Intelligence fra IT til at høre under en nyudnævnt kommerciel direktør. Det direkte tilhørsforhold skal facilitere en bedre udnyttelse af kundedata i forretningsudviklingen og i at orchestrere en omnichannel oplevelse for hver enkelt kunde.

Hos Danbolig tog de det i 2014 til det niveau, at de forankrede hele IT og Marketing under samme kommercielle direktør. Med det formål at understøtte den til stadighed vigtigere rolle, som IT spiller i Marketing-relaterede aktiviteter hos Danbolig. Der er ikke specifikke teamledere og underafdelinger i marketing, men mere tale om en tværfunktionel afdeling, hvor alle skal have et speciale og samtidig kende til det hele.

↗ bit.ly/omni-612 >

I den amerikanske virksomhed Macy's er de gået så langt som til at udnævne en decideret Chief Omnichannel Officer, der har ansvaret for alle kundevedtatte aktiviteter.

Kompetence

Den rette struktur gør det naturligvis ikke alene. Adoption af omnichannel stiller nogle omfattende krav til, hvad din organisation skal kunne. Hvilke kompetencer I skal være i besiddelse af – eller i det mindste erkende behovet for, således de kan indkøbes eksternt.

De grundlæggende kompetencer følger kanalerne

Som udgangspunkt vil de digitale kompetencer følges med kanalerne. Dvs. I vil opleve at have brug for mennesker, der kan betjene de digitale kanaler, som I tager i brug. Som kender spillereglerne for hver enkelt af disse og kan sikre et

kanalmæssigt højt niveau. Det bliver derfor hurtigt nødvendigt at have medarbejdere, der har forstand på følgende:

Content Management Systems (CMS)

CMS holder styr på jeres virksomheds indhold. Som udgangspunkt til brug på hjemmesiden, men i stigende grad også indhold, der bliver brugt i nyhedsbreve, e-handel, kampagner mm. Dine ansatte skal kunne forstå og betjene CMS'er for at kunne vedligeholde og optimere jeres website. Typisk har den digitale afdeling nogle spidskompetencer, der fungerer som superbrugere og kan undervise den øvrige skare af brugere og redaktører.

E-handelskompetence

Kompetencerne inden for e-handel indbefatter at have styr på produktinformation som produktvarianter, tekster, priser, billeder. Hertil kommer opbygning og vedligehold af sortiment- og produkthierarkier. Ofte indebærer dette store grader af integration til økonomi-systemer, produkt-systemer, betalingssystemer mm. Bl.a. derfor er dette også en anderledes kompetence end blot at drive et website. Til e-handel knytter sig typisk også viden omkring konverteringsoptimering – dvs. viden om, hvordan man gennem optimering af mindre dele af websitet kan konvertere flere besøgende til at købe.

Søgemaskineoptimering (SEO)

Søgemaskineoptimering indbefatter viden omkring, hvor-dan indhold skrives specifikt til nettet med det formål at tiltrække så meget relevant trafik fra søgemaskiner som fx Google uden at skulle betale for det. Det er væsentligt at vide, hvordan indhold struktureres omkring de rigtige nøgleord, så de rigtige ord findes i sidetitler og overskrifter uden at gå på kompromis med læsevenligheden for menneskelige læsere.

Søgemaskinemarkedsføring og bannerannoncering (SEM & Display)

En stor del af den trafik, der kommer på websites, bliver i dag tiltrukket via annoncering på søgemaskiner – som især Google med annoncering via Google Adwords. Mulighederne for at forfine og målrette din annoncering på søgemaskiner er virkelig mange, og det kan gøres særdeles avanceret. På samme måde er bannerannoncering blevet særdeles avanceret og håndteres i dag primært gennem centralt styrede administrations-interfaces frem for at blive booket direkte med hvert medie.

Sociale medier

Facebook, YouTube, LinkedIn og andre sociale medier har hver deres bruger-interface til at opbygge og vedligeholde din virksomheds tilstedeværelse på kanalen. Dertil har de hver deres muligheder for at annoncere eller på anden vis gennem betaling booste eksponering af eget indhold over for en potentiel målgruppe. Annoncering gennem sociale medier kan gøres endog ret avanceret og i stigende grad med anvendelse af data fra egne som eksterne datakilder til at målrette budskaberne over for de ønskede segmenter. Kompetencerne til at betjene sociale medier minder rent konfigurationsmæssigt om CMS-kompetencen. Det er dog sjældent, at substantielt indhold *bor* på sociale medier, så det kan være en udfordring at få tilknyttet din virksomheds redaktører lige så tæt til sociale medier, som de fx er til hjemmesiden. Spillereglerne og interfacet er trods alt forskellige fra CMS'et, og brugsfrekvensen for hver enkelt redaktør er ofte ikke høj nok. Ud fra en kundeservice-tilgang vil det være nødvendigt at oplære kundecentermedarbejdere i at kommunikere med kunderne via især Facebook.

E-mail marketing

Denne kompetence omhandler primært udsendelse af ny-

hedsbreve ud fra en fast tilrettelagt indholdskalender. Mange simple systemer til udsendelse af nyhedsbreve gør det i dag utroligt let at udkomme med disse. Lidt sværere bliver det, når der skal arbejdes med dynamisk indhold ud fra mere eller mindre adfærdsmæssige eller prædefinerede segmenter. Se også Marketing Automation lidt senere i kapitlet.

Web-udvikling og drift

Et ægte omnichannel setup kræver en betydelig investering i web-teknologi. Selvom løfterne fra softwarehusene er store, kræver det altid tilpasning og videreudvikling at lave en løsning, der passer specifikt til din virksomhed. Det kræver kompetente udviklere at udføre dette – både back end -udviklere som fx .NET, PHP og front end -udviklere, der kan kode HTML, Javascript mm.

Når først løsningen er i luften, så kræver det driftskompetence at overvåge og vedligeholde eksisterende løsninger og sikre opetid og sikkerhed.

Kompetencer, der går på tværs

For ikke at være fastlåst i et multi channel paradigme, hvor det er kanalerne, der sætter grænsen for, hvor kundecentret I kan være i din organisation, er det nødvendigt med nogle kompetencer, der går på tværs af alle kanaler. Disse kompetencer kan godt dyrkes på kanalniveau, men for at opnå fuld omnichannel effekt skal de tænkes på tværs af kanalerne.

Omnichannel forståelse

Den første og vigtigste kompetence er omnichannel forståelse. Hvis ikke dine medarbejdere forstår, at verden og virksomheden er større end deres egen lille afdeling, butik eller kanal, så er chancerne, for at kunden får en sammenhængende oplevelse, særdeles beskedne. Det er vigtigt, at hver medarbejder fornemmelse for de seks discipliner i omni-

channel marketing. At de forstår, at de skal genkende kunden og bede om permission, opsamle data og benytte denne data samt indsigter herfra til at forbedre betjeningen af hver enkelt kunde.

Basale IT-mæssige færdigheder i kundevedte funktioner

Det burde være en selvfølge, men det er det desværre ikke endnu. Basal kompetence inden for betjening af computere, internetsøgning, navigation og anvendelse af fx håndholdte kasseapparater er naturligvis en vigtig forudsætning for, at det kan lykkes at give kunderne en sammenhængende oplevelse på tværs af kanaler. Hvordan skulle butikspersonalet ellers kunne slå kunden op i butikken? Eller hjælpe dem med at bestille online? Skiftet til omnichannel kan øge vigtigheden af at uddanne nye dele af organisationen i helt basale IT-mæssige færdigheder.

Dataforståelse blandt kundevedte medarbejdere

En stor del af at være en omnichannel virksomhed består i at arbejde med data. Derfor skal dine medarbejdere forstå, hvad det vil sige at arbejde datadrevet og først og fremmest, hvad det betyder for deres egne arbejdsopgaver. De skal forstå, at der findes kundedata, og hvordan de selv bruger det til at give kunderne en bedre oplevelse. Og de skal forstå, at det er vigtigt for virksomheden at opsamle data for at kunne give kunderne en helhedsoplevelse, der rækker ud over det enkelte besøg og desuden gøre det muligt at opnå viden om kunderne på et overordnet niveau.

For de kanalansvarlige i den digitale afdeling betyder det også, at de skal kunne læse og forstå data. De skal kunne operere med databaser og datasammenhænge, kende til rutiner for data-import, -eksport, kende til konventioner for navngivning, vide der findes API'er mm. Det kan være helt

nyt land og derfor svært tilgængeligt for medarbejdere med en klassisk, mere brochure-orienteret tilgang til marketing.

Dataforståelse i branding

Når I laver kampagner i massemedier, er det vigtigt, at medarbejderne har kompetencen til at tænke data ind i opgaverne. Dette kan fx være i form af indsigter fra kundedata, der bliver anvendt i den måde, hvorpå kampagnen udvikles rent kreativt. Det kan også være i selve den taktiske del af kampagnen, at der bliver indtænkt permission- og dataopsamling, så opmærksomheden for hver enkelt interesseret kunde ikke behøver at blive købt igen på andres medier, men kan nås via egne medier.

Dataforståelse i produktudvikling

I stedet for kun at være teknisk drevet bør I også tænke data ind i udviklingen af produkter og services. Hvis I har fået opsamlet en masse kundedata omkring brugen af jeres produkter og services, kan disse data blive en guldgrube. Hvilke huller er der i vores sortiment? Hvilke dele af vores produkter anvender kunderne ikke i dag? Kan vi indbygge dataopsamling i vores eksisterende produkt for at øge vidensniveauet fremadrettet?

Dataforståelse i indkøb

Det samme gør sig gældende for indkøbsfunktionen. Udvikling af sortiment og især beslutningsstøtte omkring bestilling af mængder af varer kan drage stor nytte af kundedata kombineret med tredjepartsdata som fx vejrdata. COOP bør alt andet lige have mindre risiko for at løbe tør for koldskål, når de tolker forbrugs- og vejrdata løbende – såfremt Arla altså gør det samme og kan levere varen.

Indholdsproduktion

Et ønske om 1:1 kommunikation med kunderne kræver, at

der findes et budskab til enhver tænkelig lejlighed til enhver tænkelig kunde. Både når der skal udsendes e-mails og lokkes besøgende til websitet og butikkerne fra Google. Læg dertil de forskellige formater, som indhold kan produceres i – alt fra tekst og billeder til video, præsentationer og events. Hvis ikke det skal blive en virkelig stor udgift til bureauerne, så skal der tænkes indholdsproduktion ind i alle kundevendte funktioner. Hvornår er noget en god historie? Og til hvem? Og hvordan formidles den bedst muligt? Via hvilke medier og kanaler?

Automatisering

Avancerede og ofte automatiserede kommunikationsflows kræver forståelse for både timing-dimensionen og anvendelsen af data, samt ikke mindst import- og eksport af data. Marketing automation er en relativt ny kompetence af voksende vigtighed og inden for hvilken, der er rift om de erfarne medarbejdere. Det er endnu ikke en kompetence, som det er nødvendigt at have på tværs af organisationen. Medarbejdere, der beskæftiger sig med marketing automation vil i dag typisk sidde centralt placeret i den digitale enhed eller være eksterne konsulenter.

Strategi og forankring

Omnichannel strategi er i virkeligheden et spørgsmål om forankring. Er topledelsen indstillet på, at det er vejen frem? Eller driver de stadig business as usual og tænker at omnichannel er noget, de må ordne i marketing-afdelingen? Hvis ikke det første er tilfældet, bliver det meget svært at få de fornødne budgetter til at gennemføre de nødvendige investeringer i både kompetence, teknologi og forandring.

Hvis forankringen er på plads i form af det rette mandat og tilsvarende budgetter, så skal du og dine medarbejdere formå at tegne en rigtig vision, formidle denne i organisa-

tionen og gøre jer klart, hvad der skal til for at gøre denne vision til virkelighed. Initiativer skal prioriteres og projekter gennemføres ét efter ét, mens gennemførte projekter skal overgå til optimering og løbende forbedres som en fast proces.

Strategi handler derfor også om governance – laver I de rigtige projekter i forhold til strategien? Gennemføres projekterne i tråd med strategien? Bidrager gennemførte projekter til værdiskabelsen, som strategien forudsatte? Bliver der løbende eksperimenteret og optimeret med eksisterende indsatser for at sikre dette?

Bygge kompetence selv eller købe hjælp hos bureauer?

Det er en stor opgave for HR at skulle opbygge alle disse kompetencer internt. Uanset om det skal gøres ved at ansætte eller udvikle eksisterende medarbejdere. Alternativet er at købe sig hjælp fra bureauer til at rådgive sig og udvikle løsninger og indhold. Den rette løsning ligger et sted der imellem. Visse kompetencer er lettere at opbygge internt. Visse kompetencer er nødvendige at have adgang til på den lange bane. Nogle opgaver lader sig lettere outsource end andre og visse kompetencer skal tilegnes generelt for medarbejdere i hele organisationen.

Jeg har i skemaet på næste side angivet, hvilke kompetencer der er hhv. generelle kompetencer, som mange i din virksomhed bør have, og hvilke der er mere specifikke. Her til har jeg angivet, i hvilken grad disse kompetencer er lette at opbygge internt – med skelen til, hvor let det er at rekruttere og opkvalificere arbejdskraft med denne kompetence. Til sidst har jeg givet et bud på, hvor let det er at outsource denne kompetence.

- < Læs eventuelt appendiks 2, for nogle tanker om, hvordan denne forandrings- og forankringsproces kan gribes an.

	Generel kompetence	Let at opbygge kompetence på	Let at outsource
CMS	⚠	✓	⚠
e-handel	⚠	⚠	✗
SEO	⚠	⚠	⚠
SEM & Display	✗	⚠	✓
Sociale medier	✗	✓	⚠
E-mail marketing	⚠	✓	✓
Automation	✗	✗	✓
Indholdsproduktion	✓	✓	⚠
Dataforståelse	✓	✗	⚠
Webudvikling	✗	✗	✓
Webdrift	✗	⚠	✓
Strategi	✗	✗	⚠

^
Oversigt over relevante kompetencer for omnichannel marketing.

Det er relativt let at outsource specialkompetencer som webudvikling og driften af samme. Der er mange kvalificerede leverandører, og det er tungt at opbygge denne specialkompetence internt i din virksomhed.

Det kan dog være dyrt at skulle købe al sin webudvikling hos bureauer og udviklingshuse. Men det er på den anden side også svært at opbygge en udviklingsafdeling, som de dygtige udviklere vil foretrække at arbejde i, frem for at arbejde på bureau, hvor både fagligheden og lønningerne er gode. Hvis du dertil vurderer, at behovet er meget svingende, så kan det alligevel være en fordel at hyre hjælp til udviklingen – i det mindste i perioder med ekstra behov eller til forretningskritiske løsninger. Omvendt kan en solid intern udviklingsafdeling give dig kort time-to-market på nye initiativer og løsninger, fordi dine udviklere kender de eksisterende løsninger ud og ind.

Jeg har set eksempler på, at begge løsninger kan både lykkes og fejle. Det vigtigste er et tæt samarbejde mellem din forretning og dine udviklere – uanset hvor de får lønsedlen fra.

Dataforståelse og indholdsproduktion er begge generelle kompetencer, som er svære at outsource 100%. Dataforståelse fordi det er en kompetence, som alle dine ansatte bør have i én eller anden grad. Du kan dog med fordel outsource opgaver såsom data mining og dataanalyse, da disse er utroligt svære at opbygge intern kompetence på.

◀ Læs mere om denne kompetence i kapitel 3

Indholdsproduktion kan rent praktisk godt lade sig gøre at outsource, det bliver bare meget let en kostelig affære, fordi dine egne ansatte langt hen ad vejen vil være dem, der kender jeres fagområde bedst og er tættest på trends, tendenser og kundernes historier. De skal nu lære, at historierne skal formidles, og at dette også er den del af deres arbejde. Dette kræver en stor men ikke nødvendigvis specielt kompleks opgave. Alternativet er at betale et bureau for at interviewe dine ansatte og kunder for at finde de gode historier og derefter formidle dem smukt og effektivt.

E-handel og sociale medier er de sværeste at outsource. Jeg har set flere eksempler på performance-baserede e-handels-setups, der mislykkedes. E-handel må ikke være et særskilt forretningsområde som en anden virksomhed driver. Det er blot endnu en salgskanal, der skal hænge tæt sammen med de andre, på forbrugerens rejse gennem dit univers.

Sociale medier kan outsources så vidt, at der er tale om kampagne- og marketingmæssige opgaver. Hvis du vælger at outsource den personlige 1:1 dialog med dine kunder på sociale medier, er du efter min mening ude på et skråplan.

Du kommer i hvert fald ikke nærmere kunden på denne måde. Det svarer til at outsource dit kundecenter – hvilket der desværre også findes eksempler på. Beslutningerne bliver ofte truffet ud fra et rent omkostningsperspektiv – hvor meget koster det at give kunden svar på sit spørgsmål?

Vær opmærksom på, at mens det er let at finde bureauer, der er dygtige til at udarbejde digitale strategier og måske endda omnichannel strategier, så er det straks sværere at få dem til at lave governance og forankring af disse strategier. Især hvis du arbejder med flere bureauer på forskellige kanaler og løsninger, vil det første punkt gøre sig gældende. Det kræver høj grad af strategisk overblik og ikke mindst projektledelse at sikre, at forskellige løsninger spiller sammen, og at alle bidrager positivt til, at kunden får en sammenhængende oplevelse. Hvis du arbejder med et full service bureau, er denne koordinerende governance-funktion mindre vigtig. Omvendt giver du ofte køb på special-viden omkring de enkelte kanaler. I alle tilfælde kan Kundemålskiven være et nyttigt redskab i dette arbejde.

Virksomhedskultur

Det er ikke nok, at du har både organisation, incitamenter og kompetencer på plads, hvis jeres virksomhedskultur ikke fordrer arbejdet med omnichannel.

Peter Drucker

›

Culture eats strategy for breakfast!

Virksomhedskultur beskrives af Deal og Kennedy som "måden tingene bliver gjort på her i virksomheden". Kulturen består af alle de skrevne som uskrevne regler, samt de værdier og principper, som din virksomhed ledes efter. Hvis medarbejderen er i tvivl om, hvad der skal gøres, så trækker

han ubevidst på virksomhedskulturen for at finde baggrund for sin beslutning.

I forarbejdet til denne bog afholdt jeg et rundbords-event om organisering ift. omnichannel. Vi kom frem til tre nøglepunkter, som virksomheder bør tilstræbe at indarbejde i deres virksomhedskultur.

Kundefokus

Der må ikke herske nogen tvivl blandt jeres medarbejdere om, at I er en kundefokuseret virksomhed. Selvom incitamenter og organisatoriske enheder er på plads, så skal nye medarbejdere hurtigt have fornemmelsen af, at her arbejder vi med kunden i fokus. Både når vi producerer, når vi kommunikerer, og når vi betjener.

Amazon er et godt eksempel på en virksomhed, der arbejder kundefokus langt ind i kulturen. Direktøren for Amazon, Jeff Bezos, udtalte i et interview til Charlie Rose følgende, som illustrerer meget godt, hvordan de er 100% dedikerede til et kundefokus.

“We’re not competitor obsessed, we’re customer obsessed. We start with the customer and we work backwards.”

Eksperimentel tilgang

I en verden, hvor den teknologiske udvikling går så hurtigt, som den gør, er det ikke til at afgøre på forhånd, hvad der bliver det nye store. Er det i 2015, at Apple Pay slår igennem? Bliver kuponer med Passbook det helt store? Er det iBeacons, vi skal satse på? Stopper kunderne med at læse e-mails?

Selv trendspotterne hos Mashable.com har svært ved at

- ◀ Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life
bit.ly/omni-615



- ◀ Jeff Bezos, CEO, Amazon.com
bit.ly/omni-620

bit.ly/omni-625

>

følge med og indrømmer, at de ofte har taget fejl, når de har forsøgt at spå om det kommende års trends.

For at være foran konkurrenterne er det nødvendigt hele tiden at eksperimentere med nye måder at gøre tingene på. Det drejer sig både om at lancere nye projekter og om at fastholde et åbent syn på allerede eksisterende løsninger og hele tiden optimere uden dermed at satse hele butikken hver gang. Denne tendens ser vi både hos Macy's, Amazon, Google og mange af de andre store. De har konstant nye projekter i "beta" for at afprøve, hvad det næste store mon bliver.

Dine medarbejdere skal derfor opmuntres og bemidles til at eksperimentere med nye måder at gøre tingene på. De skal ikke straffes for at prøve ting af, som ikke er en succes i første omgang. Eksperimenter skaber viden, og når denne deles, så fører det til nye gode idéer.

Min kollega Nicholai Rheinseth plejer at bruge eksemplet med den første mand, der har bidt i en hummer. Det syntes umiddelbart som en skidt idé, men ikke desto mindre, er vi mange, der er vældig glade for at spise hummer i dag.

Selvom det er rart med en skudsikker business case for ethvert fremtidigt projekt, så kan det let betyde, at nye initiativer bliver kvalt i bureaukrati, og at konkurrenterne har taget teten i mellemtiden og høstet i bedste fald god PR og i værste fald har bragt sig i førersædet med anvendelsen af ny teknologi. Som Ibrahim Ibrahim fra Portland Design Associates udtalte i sin keynote på e-handelskonferencen i 2014:

Ibrahim Ibrahim,
Portland Design
Associates

>

If you want to be 100% sure – you'll be 100% too late

Lokal beslutningskompetence

For i praksis at kunne gennemføre eksperimenter på alle

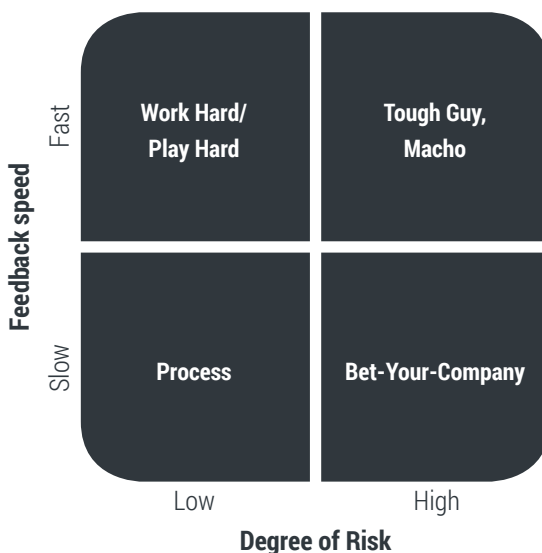
niveauer i din virksomhed er det nødvendigt med en lokal beslutningskompetence og måske endda et særskilt forsøgs-budget, der giver lidt økonomisk råderum til eksperimenterne.

Danmark er heldigvis kendt for, at medarbejderne i høj grad tør træffe egne beslutninger og ikke hele tiden skal spørge nærmeste leder om lov. På samme vis er danske ledere i høj grad dygtige til at uddelegere ansvaret for opgaver og ikke blande sig i alle detaljer omkring udførelsen. Micro management er ikke så udbredt i Danmark, som visse steder i udlandet. Det passer godt sammen med den måde, som Jeff Bezos driver Amazon.com på.



“We are stubborn on vision. We are flexible on details. We don’t give up on things easily. Our third-party seller business is an example of that. It took us three tries to get the third-party seller business to work. We didn’t give up.”

< Jeff Bezos, CEO,
Amazon.com



< Hvilken virksomheds-
kultur har I?
Kilde: Deal & Kennedy,
Corporate Cultures
bit.ly/omni-615

Work hard, play hard

Deal & Kennedy opdeler virksomhedskulturer efter en 2*2 matrice, hvor de har feedback-hastigheden på den ene akse og risikovillighed på den anden. Dvs. hvor hurtige er virksomhederne til at tage ved lære af nye tiltag, og hvor meget satses der på hvert initiativ.

I forhold til Deal og Kennedy's fire arketyper for virksomhedskultur, så minder den ideelle omnichannel-kultur mest om det, de kalder "Work hard, play hard!". Eksperimenter hyppigt, sats en lille smule hver gang og tag løbende ved lære af de eksperimenter, som I gennemfører.

Barrierer for at opnå den rette virksomhedskultur

Det er ikke sådan lige at ændre en virksomhedskultur. Hvis I ikke har tradition for nogen af ovenstående punkter, så er det en stor omvæltning at skulle omstille virksomheden.

Det kan desuden være svært at sætte penge af til løbende at eksperimentere, hvis ikke der er nogen penge at tage af. Hvis markedet er presset, eller hvis ejerskabet af din virksomhed stiller store krav til kortsigtede resultater, så bliver fokus meget let på det næste kvartalsregnskab og ikke på at skabe bæredygtig vækst. Investeringer i omnichannel er typisk langsigtede – en TV-kampagne kan ses i tallene dagen efter – opbygning af permission-baser, kundedata, indsigter og automatiseret kommunikation giver først pote, når det ses i et lidt længere perspektiv. Det kan meget vel være, at I er nødt til at gå på kompromis med dette års resultat for at sikre en gevinst på længere sigt.

En sund teknisk platform

Selv om du er nok så ambitiøs og gerne vil lave den perfekte skræddersyede omnichannel oplevelse for hver eneste kunde, så kommer du ikke særlig langt, hvis du hele tiden skal kompensere for, at der ikke er styr på jeres grundlæggende systemer og data. Jeg har set adskillige eksempler på, at digitale projekter har været forsinket og i hvert fald besværliggjort af ERP-projekter, der trak ud igen og igen og i sidste ende har vist sig ikke at understøtte nogen form for omnichannel-virkelighed.

Forretnings-, produkt- og kundedata

Det er ikke nogen selvfølge, at der er styr på hverken kunde-data, forretningsdata eller produktdata, så vær opmærksom på dette, inden du sætter et nyt projekt i gang. Det er potentielt set voldsomt fordyrende og forsinkende og kan nemt få et digitalt projekt til at se utjekket ud, selvom det faktisk er længere nede i maskinrummet, at der er noget galt.

Med mindre du befinder dig i Tyskland eller Sverige, som har en helt anden mentalitet omkring dataintegritet, så er det oftest sådan, at der ikke er 100% styr på data og systemer, før der bliver stillet specifikke krav hertil. Herudover er der forskellige traditioner for at opsamle kundedata. Traditionelt set har virksomheder kun opsamlet data nok til, at de kunne sende en regning og aflægge et årsregnskab uden revisorpåtegninger. Derfor har teleselskaber typisk opsamlet meget kundedata, hvor detailsektoren har ordnet størstedelen af salget via butikkerne og derfor kun har data på butiksniveau.

Selv hvis der er styr på data, så skal der også være adgang til data. Jeg har flere gange i bogen omtalt en integreret

kundeprofil pr. kunde som et centralt omdrejningspunkt for orkestreringen af den sømløse kundeoplevelse. Dette kan være virkeligt omfattende at etablere, men er ikke desto mindre vigtigt for at kunne agere agilt og effektivt. Hvem har denne opgave? Er det IT? Marketing? Digital? Det er vigtigt at få placeret ansvaret, så samarbejdet mellem IT og Marketing er igen vigtigt.

Logistik, logistik og logistik

Det lyder som en ejendomsmægler, der skal vurdere det vigtigste ved salg af en bolig. I dette tilfælde er det dog én af de primære udfordringer omkring e-handel. Selve web-delen af at tilbyde kunderne at handle online og få leveret enten derhjemme, til arbejdet eller til afhentning i en butik, er typisk ikke den sværeste. Udfordringen er at få styr på logistikken omkring leveringen. En dårlig oplevelse i forbindelse med leveringen kan ødelægge hele brugsoplevelsen. Men for at det fungerer på en både kundevenlig og kosteffektiv måde, stiller det store krav til lagerstyring, transport af produkter og samarbejde med leverandører.

Jeg er selv meget imponeret over den måde, som Macy's arbejder med deres lagerstyring. En stor del af varerne hos Macy's er tagget med RFID-chips, så den enkelte hylde "ved" hvilke størrelser, den har liggende. På den måde kan der opretholdes et opdateret billede af lagerstatus til brug online eller i de avancerede prøverum, som de har etableret i udvalgte butikker. I prøverummene kan kunden se på en tablet, om den medbragte vare er tilgængelig i en anden størrelse, og i så fald få en medarbejder til at bringe den ved blot at trykke på en knap.

↗ bit.ly/omni-630 >

Hvis varen ikke er tilgængelig, kan kunden vælge at købe den og få den tilsendt. Varen bliver så ikke nødvendigvis sendt fra et hovedlager, men kan i stedet blive afsendt fra

det varehus, hvor denne vare sælger dårligst.

I Danmark er Bolia.com beundringsværdige i den måde, de har lavet deres forsynings- og logistik-setup. Leverandører til kæden får i mange tilfælde udleveret Bolia-emballage, som de benytter, når de sender varen direkte til slutkunden, hvilket sker en stor del af gangene. Bolia har udviklet et avanceret online selvbetjeningssystem, hvor leverandørerne administrerer alt omkring deres leverancer. På den måde bliver logistikken forsimplet betragteligt for Bolia, og omkostningerne kan holdes nede.



Redskaber til det kundevendte personale

Der, hvor omnichannel virkelig adskiller sig fra almindelig e-handel, er i mødet med din virksomheds personale. Dette er ikke kun i butikken, men også på alle øvrige kanaler, hvor der er direkte interaktion mellem kunden og dit personale såsom chatten, Facebook og telefonen.

Forældede kassesystemer

I alt for mange danske detailkæder er kassesystemet ikke gearret til at understøtte nogen som helst omnichannel kundeoplevelse. Flere af de gamle systemer har forældede skærme, og det er ikke engang sikkert, at de er på internettet. Et opslag af en kunde bliver derfor umuligt, ligesom indløsningen af kuponer mm. bliver besværliggjort. Det kan være en betragtelig omkostning at udskifte POS-systemer i flere butikker samtidigt – måske er det eksisterende system budgetteret til at holde 10 år, så en udskiftning før tid vil være en uforudset merudgift. Måske endda en IT-udgift, der ligger på IT-budgettet – så hvorfor fremskynde denne investering for Marketings skyld? Vi er tilbage ved incitamentsstrukturene.

2D scannere

Det burde være en selvfølgelighed, men det er desværre ikke tilfældet. Flere danske detailhandlende har scannere i butikken, der ikke kan scanne stregkoder fra mobile enheder. Oftest er det genskin fra mobiltelefonernes skærme, der besværliggør selve scanningen. Derfor bliver det i flere tilfælde umuligt at scanne fx digitale loyalitetskort og kuponer. Dette er en barriere i forhold til at udnytte digitale muligheder for en sømløs kundeoplevelse. I stedet må kunderne oplyse mobil-numre, e-mailadresser og kupon-koder for at blive slået op og få deres point eller rabat og virksomheden får individdata på købet. Resultatet er, at det ikke bliver gjort, og både kundeoplevelsen og dataopsamlingen lider herunder.

Teknologi, der genkender og slår kunden op

Ligesom dine systemer til marketing automation har brug for rent datamæssigt at kunne tilgå en opdateret kundeprofil for hvert kundeindivid, så har dine ansatte brug for det samme. Hvis det skal være sømløst, så skal genkendelsen gerne være automatisk, så det ikke bliver besværligt for medarbejderen. Hvis det er på chatten eller Facebook, så er dette i sagens natur lettere, fordi kontakten er medieret digitalt. I butikken kan I tage teknologier som iBeacons og NFC i brug for at automatisere genkendelsen. Når først kunden er genkendt, så skal kundeprofilen naturligvis bringes op på personalets skærm. Og gerne med indsigtsfulde databaserede anbefalinger til, hvad de ud fra data bør spørge ind til hos netop denne kunde.



›

Det fornemmeste eksempel på dette er nok Starbucks, der automatisk genkender kunden, når de kommer ind i butikken og kundens mobiltelefon giver personalet besked om, hvilken kaffe de skal lave. Så behøver man ikke længere skamme sig over at skulle bestille en double-choko-latte.

Mobilt kasseapparat

I butikkerne er det blevet mere og mere almindeligt at se mobile kasseapparater. Flere amerikanske kæder har taget disse i brug – herunder Apple, Nordstrom, Gucci, Kmart, Gap m.fl. Hos JC Penney kalder de dem libbys – dvs. en forkortelse af liberators, fordi de nemlig sætter personalet fri fra at skulle stå bag kassen.

< bit.ly/omni-635

I stedet for at kunden skal stille sig i kø ved den traditionelle kasse, så kan salgspersonalet komme direkte til kunden med sit tablet-baserede kasseapparat i hånden. Fra dette kan personalet naturligvis scanne varer og gennemføre en transaktion, men de kan også slå kunden op, se historik og få inspiration til databaserede anbefalinger, indfri vouchers, hjælpe kunden med at købe online osv.

I Danmark gennemfører sportskæden Sportmaster i skrivende stund forsøg med at indføre mobile kasseapparater i sine butikker. Den danske producent Wallmob lister desuden Jack&Jones og Matas som sine kunder.

< **SPORTMASTER**
Mild med sport

Kupon-funktionalitet

Det er bestemt ikke alle POS-systemer, der har funktionalitet til at indløse kuponer for kunderne. Herunder tjekke, om de har været indløst tidligere. Dette er ikke så underligt, når man tager historikken for kuponer i Danmark i betragtning.

Indtil år 2010 var anvendelsen af kuponer nemlig forbudt i Danmark. Kuponer er ellers ét af de redskaber, der i USA, England og Sverige har muliggjort, at butikkerne kan give en individuel rabat til en kunde på baggrund af en specifik historik. I omnichannel marketing er netop den individuelle rabat én af de mest oplagt måder at tilskynde en specifik kunde til at foretage en ønsket handling. Derfor er manglen på kupon-funktionalitet i POS et problem for mange ambitiøse loyalitetsprogrammer.

Hvis du bliver involveret i, at I skal have nyt POS, så sørg for, at kupon-funktionalitet er en del af kravspecifikationen. Ellers kan det i bedste fald forsinke og besværliggøre muligheden for at sende kunder fra de digitale kanaler ned i butikkerne – eller i hvert fald gøre det svært at opsamle data for indløsning af hver enkelt kupon og dermed kunne fortsætte en meningsfuld dialog med hver enkelt kunde.

Den sunde tekniske platform er sjældent marketings ansvarsområde, men efterhånden som marketing bliver mere og mere digital, er denne platform en forudsætning for at kunne levere omnichannel løsninger. Derfor bliver du nødt til at acceptere denne kausalitet og til en vis grad tage ansvar eller som minimum søge indflydelse, når disse projekter bliver taget op.

Modenhed for Organisering

En detaljeret skematisering af de tre forskellige modenhedsniveauer inden for disciplinen Organisering fra Kundemålskiven.



Højeste modenhedsniveau

Den modne omnichannel virksomhed er kundefokuseret i både marketing, salg, service og produktudvikling. Kundefo-

kus er forankret hos topledelsen og gennemsyrrer organisations- og incitamentsstrukturer, således at ingen har interesse i at mele deres egen kage på bekostning af kundens bedste. Der eksperimenteres og optimeres vedvarende med anvendelsen af ny teknologi til at forbedre kundeoplevelsen og den langsigtede profitabilitet. Der bygges inkrementelt videre på et velfungerende teknologisk rammeværk, som er udviklet i samarbejde mellem marketing og IT.

Mellemste modenhedsniveau

De organisationer, der har en gennemsnitlig organisatorisk modenhed inden for arbejdet med omnichannel, arbejder ud fra en salgsorienteret tilgang til markedet. Et egentligt kundefokus er primært forankret i marketing og salg, som driver de kundevendte projekter med en begrænset integration til resten af forretningen. De har ofte et digitalt kompetencecenter, hvor digital viden og kompetence er samlet. Der er et spirende samarbejde mellem Marketing og IT, men der mangler at blive foretaget grundlæggende ændringer af organisations- og incitamentsstrukturer.

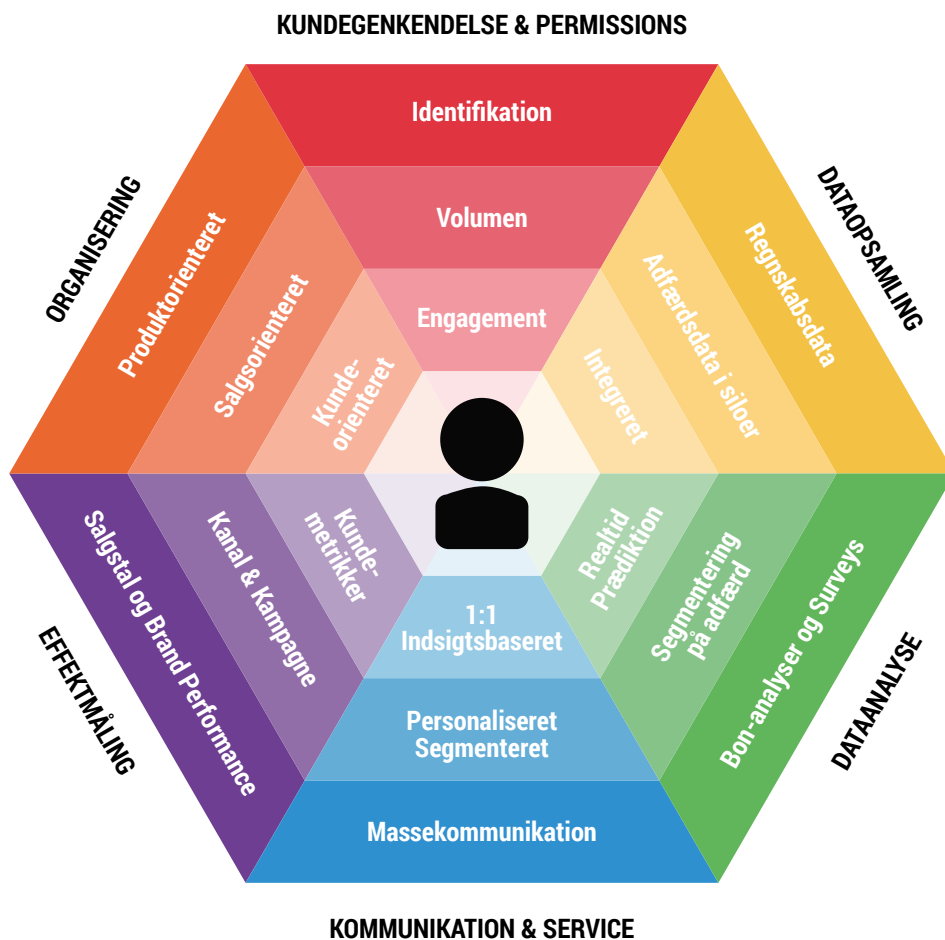
Laveste modenhedsniveau

De organisationer, der arbejder mindst modent med omnichannel har primært fokus på at optimere deres produkt ud fra egen teknologibaseret viden. Et egentligt kundefokus er afhængigt af initiativ fra særlige pionerer. Udviklingsmæssige tiltag handler primært om at optimere og skalere produktionen i takt med salget, samt at pleje det overordnede brand og image. Anvendelsen af digitale kompetencer over for kunderne er begrænset og foregår med IT som gatekeeper. IT er dedikeret til at sikre opetid og drift af forretningssystemer til produktion og salg og ikke motiveret til at hjælpe Marketing.

Husk, at du selv kan tage testen og finde din virksomheds modenhedsniveau på bit.ly/oc-survey

Cases

Idet følgende har jeg samlet cases fra 5 virksomheder, der alle har anvendt Kundemålskiven og resten af bogens framework til at analysere deres egen modenhed inden for omnichannel. Virksomhederne har selv skrevet casene ud fra Kundemålskiven og bogens manuskript. Casene viser, hvordan Kundemålskiven kan anvendes i vidt forskellige brancher. Uanset om det drejer sig om B2C eller B2B, eller det er detail- eller servicevirksomheder. Jeg håber, at du vil nyde at se Kundemålskiven anvendt i praksis, og at det kan give inspiration til dit videre arbejde med omnichannel.





Case: SPORTMASTER

Stefan Kirkedal, Business Development Manager

SPORTMASTER er Danmarks største sportskæde med over 100 butikker i hele landet og en webshop i kraftig vækst. I over 30 år har SPORTMASTER rådgivet og leveret udstyr og sportstøj til de danske forbrugere via fysiske butikker og i de seneste par år også via vores webshop.

I 2012 blev SPORTMASTER købt af Nordic Capital. De sidste par år er derfor blevet brugt på transformation fra frivillig kæde med fælles indkøbskontor til en effektiv og agil kapitalkæde.

I samme periode har sportsbranchen, som de fleste andre retailbrancher, oplevet en markant strukturel ændring, hvor stort set alt tænkeligt er ændret. Forbrugerne er gennem finanskrisen blevet vænnet til, at varer sættes ned, og køber derfor primært på tilbud. Nethandlen er vokset i hastig takt med forbrugernes parathed. Dette har medført, at omsætningen i den fysiske kanal er under pres. Kombineret med det faktum, at der i forvejen er relativt mange kvadratmeter sportsbutik i Danmark, er branchen som helhed presset.

De to vigtigste parametre har dog ikke ændret sig: forbrugerne er der stadig, og de køber stadig sportstøj. De har bare tillagt sig en markant anderledes købsadfærd! Vi er overbevidst om, at SPORTMASTER har de rette forudsætninger for at

kunne tilpasse sig "the new normal". Vi er faktisk allerede godt på vej på rejsen, og her er omnichannel et centralt område.

Inden for omnichannel har vi helt sikkert stadig områder, hvor vi kan blive stærkere. Det afspejles også i vores modenhed i de enkelte discipliner. Men frem for at udvikle for fuld kraft på alle elementer er vi 100% bevidste om vigtigheden af at prioritere indsatserne, så vi hele tiden fokuserer, hvor det er mest værdiskabende for vores kunder og for vores forretning.

Fordi vi er "Vild med Sport", tyr vi ganske ofte til sportsmetaforer, når vi skal beskrive verden omkring os. I forhold til omnichannel rejsen kan vi bedst beskrives som et fodboldhold, der har været igennem en lang sæsonopstart, hvor vi løbende har opbygget grundformen gennem lang og sej konditionstræning. Vi har afprøvet forskellige opstillinger, justeret spillestilen løbende og eksperimenteret med justeringer, som endnu ikke ligger helt på ryggraden for alle på holdet. Træningskampene har været en pose blandede bolsjer; ingen nemme sejre, enkelte gode sejre via hårdt fysisk arbejde, men de fleste er endt uforløst 0-0, fordi sammenspillet og målene har manglet. Nu står vi klar til sæsonstart, formen er hvor den skal være, spilkonceptet og taktikken er på plads – men stadig med en usikkerhed ift., hvordan vi skal omsætte alle vores chancer til mål, når det virkelig gælder.

I denne case, prøver vi at give en lille indblik heri.

Organisering

De strukturer, udfordringer og overvejelser, som er beskrevet i denne bog, er som taget ud af vores rejse mod omnichannel. Hos SPORTMASTER har vi en helt klassisk organisationsstruktur, hvor marketing har det overordnede ansvar for kataloger, lokale annoncer, TV etc. Derudover har marketing også ejerskabet for vores kundeklub, Klub SPORTMASTER, og vores sociale medier. I takt med at kunde- og kanaladfærden har ændret sig hos vores kunder, har det også ændret vores marketingafdeling, der i dag er markant mere datadrevet end tidligere, i forsøget på at optimere vores ROI på vores marketingaktiviteter.

Da vores E-handelsplatform blev lanceret, var det også forankret i marketingafdelingen, men er nu en del af vores detailorganisation, så alle vores salgskanaler nu er samlet ét sted. Det giver en tættere kommerciel sparring og et link mellem e-handel og butikkerne, som skal være med til at fremme den fælles forståelse for omnichannel. I samme ånd blev kundeservice som en naturlig del flyttet med over i detailorganisationen.

Vores e-handel er på ét år gået fra at udgøre en minimal del af vores samlede omsætning til i dag at være en af vores største "butikker".

Kundefokus

Vores mål er, at kunderne skal have den samme gode oplevelse med at handle i SPORTMASTER, uanset hvilken kanal de benytter sig af. Kundefokus i et omnichannel-perspektiv har for os betydet, at vi har ensartede priser og sortiment på tværs af vores kanaler. Derudover har vi udvidet kundernes muligheder i forbindelse med køb, så online ordrer kan afhentes i alle vores butikker alt efter, hvad kunden ønsker. Derudover er det også muligt at returnere i alle butikker, hvilket gør kundens returprocedure så enkel som mulig. Så ud over en ensartet oplevelse har SPORTMASTER fokuseret meget på at give tryghed for kunden i købsoplevelsen.

For at sikre at vi udvikler vores forretning i den retning, som vores kunder foretrækker, indsamler vi en lang række input via spørgeskemaer (se afsnit om data). Vi inkluderer disse input i flere og flere af de kommercielle beslutninger vi træffer. F.eks. er kundeklubmedlemmer i nærområderne blevet spurgt i forbindelse med de seneste butiksåbninger omkring udtryk, sortiment etc.

Incitamentsstrukturer

...har været den største barriere på vores rejse mod omnichannel. Selvom det har været teknisk muligt i lang tid, har butikkerne ikke haft den rette incitamentsstruktur til at fremme onlinesalget fra butikkerne. Butikkerne har ikke hidtil fået tilskrevet den omsætning, som blev genereret via denne kanal, primært pga. nogle tekniske begrænsninger i vores systemer.

Det har vi fået ændret nu, så butikkerne bliver målt på den samlede omsætning i deres fysiske område, dvs. ikke blot den omsætning, der genereres i butikkerne. Vores erfa-

ring viser dog også, at vi har kunnet se en effekt på online omsætningen i butikkerne, hver gang vi har italesat og påvirket omnichannel opfattelsen. Så ja, incitamentsstrukturen skal være på plads, men det er i ligeså høj grad en kulturmæssig forandringsledelse, der skal etableres. Fokus skal være på, at optimere omsætningen for hele kæden og optimere udbyttet af vores kundestrøm – uanset kanal.

Vores næste skridt...

Den overordnede forståelse for omnichannel er grundlagt og forbedres løbende, og vores marketingtiltag er blevet ensartet, så vi udtryksmæssigt er afstemt mellem butikker og e-handel i vores kampagner. Modenhedsmæssigt er vi stadig en salgsdrevet organisation, hvor kampagner og tiltag drevet af kundedata sker, men det er ikke systematisk og afhængig af manuelle processer. Derfor bliver de næste skridt for os, at få kædet vores transaktionsdata og kundedata sammen i automatiserede processer. Denne disciplin er absolut en af dem, hvor vi kan rykke os markant.

Ejerskabet for vores kundedata er placeret hos IT i dag - og vil formentlig også være det fremadrettet, da vi ser løsninger på datadeling der løser udfordringerne mellem marketing og IT.

Kundegenkendelse og Permission-opsamling

For cirka 2 år siden blev Klub SPORTMASTER relanceret. Relanceringen har været en stor succes, og Klub SPORTMASTER er i dag en af de kundeklubber i Danmark med flest medlemmer. På godt et år er vi gået fra ca. 200.000 medlemmer til ca. 700.000 medlemmer i dag, hvor vi har permission på langt de fleste. På den måde har vi skabt en platform, som giver os mulighed for at kommunikere direkte med vores kunder indenfor præcis de interesseområder, som kunden har.

Den store succes i forbindelse med opbygningen af kundeklubmedlemsantallet blev skabt både via butikkerne, men også flere og flere medlemmer genereres via vores online platform. Den primære årsag til den store succes er, at fokus på kundeklubben blev skærpet fra direktionen, via de enkelte afdelinger og helt ud til vores vigtigste aktiv i rekrutteringen – sælgerne i butikkerne. Rent kommunikationsmæssigt fik vi synliggjort de fordele, der er ved at være medlem af klubben på en meget enkel måde, som kunderne ikke skulle bruge lang tid på at sætte sig ind i.

Der er ingen tvivl om, at vi Klub SPORTMASTER er et af vores største aktiver for succes indenfor omni-channel, da vi har været igennem det hårde arbejde via opbygning af antal medlemmer, som vi kan kommunikere med på en både relevant, direkte og omkostningseffektiv måde. Vi vil altid gerne have flere medlemmer til klubben, men vil nok fokusere mere på at øge engagementet og værdien af klubben fremadrettet.

Dataopsamling

Vi opsamler store mængder af data på tværs af vores kanaler. Sikkert mere end mange andre detailister. Data inkluderer transaktionsdata fra vores ERP-system, salgshistorik fra kundeklubben i SQL databaser, e-mailhistorik fra ExactTarget, webstatistik fra hjemmesiden via Google Analytics, samt diverse andre marketing/retargeting systemer. Så vi har datakilderne, men den skarpe læser vil hurtigt regne ud, hvad vores fokus er i øjeblikket. Fokus er naturligvis på at kunne kombinere data fra de enkelte kilder, så de ikke kun lever i siloer.

I fremtiden kommer vi til at samle data ét sted, så det bliver let tilgængeligt for organisationen. Men vi er meget opmærksomme på, at det skal gøres rigtigt, så øget datatilgængelighed ikke skaber defokusering men derimod øget indsigt. Det får vi kun, hvis organisationen er afstemt om, hvad det er vi præcis vil med vores data.

Dataanalyse

I forlængelse af vores siloopdelte dataindsamling, gør det også vores tilgang til dataanalyse meget manuel.

Segmentering vs. data profilering

Som en naturlig del af vores arbejde med data, er vi nødsaget til at segmentere vores kunder manuelt. På længere sigt, vil segmenteringer hos SPORTMASTER blive en dynamisk proces, som afhænger af opgaven, kampagnen etc. Kundernes købsadfærd og deres forventninger til personalisering i kommunikationen gør, at vi ganske enkelt er nød til at gentænke måden vi segmenterer på. Det er ikke længere nok, at sende en e-mail til alle, der er interesseret i fodbold og er mænd. Der skal mere til at fange opmærksomheden hos forbrugeren.

Fremadrettet vil det mere blive dynamiske kunde profiler, som tager udgangspunkt i kundens vej til køb i form af adfærd, historik mv., snarere end statiske segmenter, som

er defineret på forhånd. Vi er så småt startet på at tænke i denne retning, men der er stadig et stykke vej endnu. I dag kan vi dog allerede i vores webshop-løsninger foreslå produkter og komplimentære varer løbende i købsprocessen. Det driver en større konverteringsrate, da kunden oplever, at varerne har en større relevans. For os er det en rentabel måde at øge kurvstørrelsen for den enkelte kunde.

Kommunikation & Service

Alle detailister har en drøm om selv at kunne række ud til de kunder, der ikke lige er i butikken, med relevant og nærværende kommunikation. Alle drømmer desuden om at have adfærd og historik tilgængelig i butikken, så sælgerne kan give den optimale salgsoplevelse. De drømme har vi også, men vi er samtidig også klar over, at det ikke bliver let. For det kræver jo en afstemning af vores kommunikation i forbindelse med besøg i vores fysiske butikker, i e-mailkommunikationen, på hjemmesiden, via mobilen etc.

Kombineres det med vores bredde sortiment og behov hos vores kunder, så vil giver det et abnormt antal kombinationsmuligheder, som ville kræve urealistisk meget arbejdskraft at opbygge og vedligeholde. Derfor lancerede vi i løbet af 2014 vores nye platform "Vild med Sport", som er vores udgangspunkt i al vores kommunikation med kunderne. "Vild med Sport" er omdrejningspunktet i den måde, vi tænker fremtidens sportsbutik, og dermed også omnichannel.

Kommunikation i omnichannel

Vi har investeret og fokuseret på at få skabt en omnichannel kommunikationsplatform, som vi kan bruge både internt og eksternt.

I 2014 blev Klub SPORTMASTER præmieret med Advertising Effectiveness Award blandt andet på grund af kombination af platforme, involvering af medarbejdere som ambassadører og evne til at skabe en længerevarende relation med kunden. Den relation skal vi nu blive bedre til at optimere, hvilket primært betyder, at vores kommunikation med kunden skal styrkes via en øget grad af 1:1 kommunikation med det enkelte medlem, så kunden oplever en højere grad af relevans.

Vores kontakt med kunden i dag er segmenteret, men vi vil meget gerne gøre denne segmentering endnu skarpere. Vores primære kommunikationskanal i dag er e-mail

til medlemmerne, både i forbindelse med tilbudskampagner, men også brandopbyggende e-mails.

Vi vil i 2015 kunne betjene vores kunder endnu bedre, når vi implementerer trådløse kassesystemer (PoS – Point of Sale), med direkte integration til vores webshop. Her er det ikke "kun" det sortiment, som er fysisk i butikken, som kunderne har mulighed for at købe. Systemet har online adgang til vores e-handelsplatform, så sælgeren med det samme kan sælge en online-vare til kunden. Kunden vælger selv om varen skal afhentes i butikken, sendes hjem på privatadressen eller til kundens arbejde. Vores mulighed for at sælge kunden den rigtige vare, i den rigtige farve og størrelse vil på den måde blive markant forbedret.

Systemet vil med tiden have integration til kundedata, så drømmen om at have kundernes adfærds- og købshistorik tilgængeligt i vores fysiske butikker er rykket et skridt nærmere.

Dette vil desuden kæde butiksoplevelsen tættere sammen med vores onlineplatform, så kunden næste gang vil starte på SPORTMASTER.dk – enten for at købe direkte eller researche forud for købet i butikken.

Og hvem ved? På et tidspunkt kan det være, at kunden får produktinformation, placering i butikken mv. som push-besked på telefonen, når hun træder ind i butikken samtidig med at sælgeren får købsadfærd og viden på den trådløse PoS, for at kunne rådgive kunden optimalt?

Effektmåling

Vi er rigtig gode til at måle effekt i de enkelte siloer men knap så gode til at måle effekt på tværs. Vi arbejder med selvudviklede KPI'er og dashboards, som opdateres løbende, men vi har endnu ikke den endelige metode på plads. De store datamængder giver os dog muligheden for at skabe en god platform til effektmåling, så det er klart ét af vores fokusområder.

Net promotor Score (NPS)

NPS er vores vigtigste kundevendte effektmåling, som vi gennemfører på alle vores kundeklubmedlemmers købsoplevelse ugentligt. De enkelte regioner og butikker får

tilsendt data, så de kan reagere og justere på kundernes input, derudover diskuteres NPS scoren løbende i direction og i de enkelte afdelinger – et godt skridt på vejen til øget kundefokus.

Dashboards

Vi arbejder på at skabe dashboards for hele kæden, afdelingsspecifikke og i nogle tilfælde også individuelle dashboards, som skal kombinere data. I øjeblikket er det en dynamisk proces, hvor vi prøver os frem. Virker det, så forsætter dashboardet, ellers optimeres de løbende. Vi har ikke al data samlet ét sted på nuværende tidspunkt, men trækker det ud af de enkelte systemer og efterbehandler det i diverse efterbehandlingsprogrammer. Fordelen ved dette er, at der efterhånden er en del medarbejdere, som har en stor indsigt i vores data. Ulempen er, at der meget nemt kan opstå flaskehalse hos de medarbejdere, der har indsigt i data.

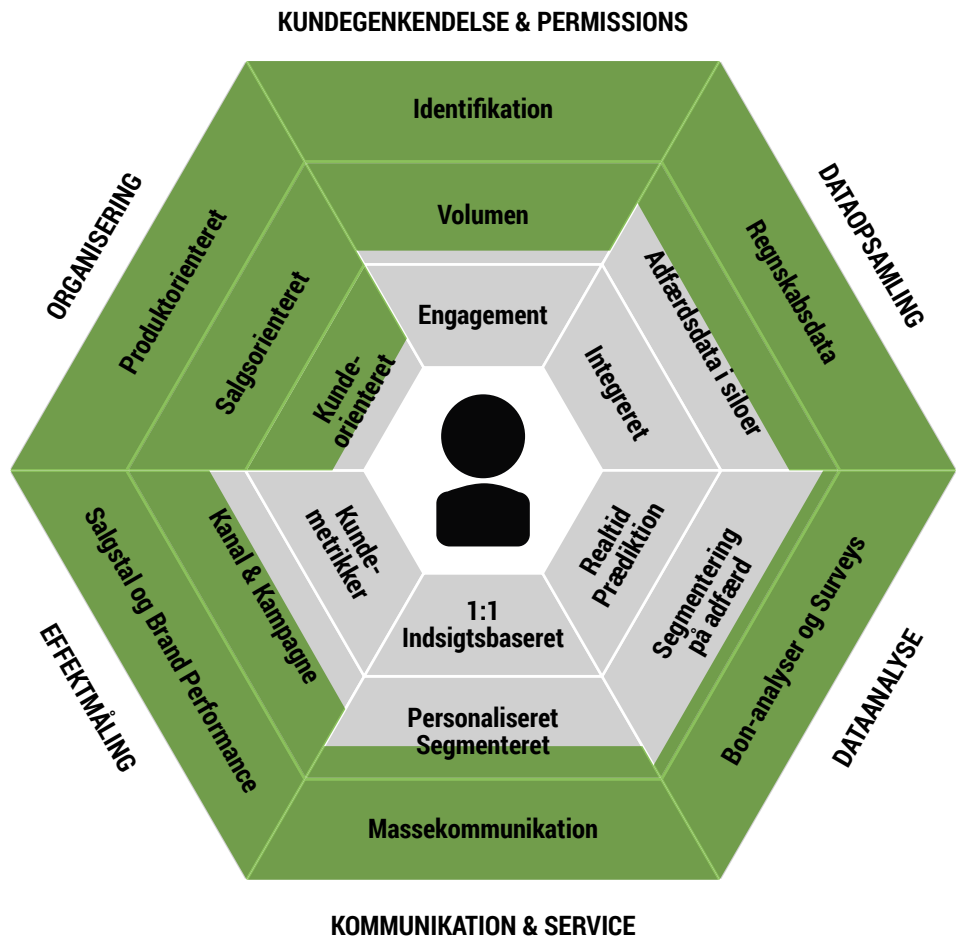
Hvad betyder omnichannel for SPORTMASTER?

Vores mål med omnichannel er at skabe os en position, hvor vi er den foretrukne sportsforhandler, når kunden starter sin købsproces. Uanset hvilken kanal kunden foretrækker. Vi skal kunne levere den rigtige vare, i den rigtige størrelse og farve på rette tid og sted. Uanset om det er det klassiske køb af fodboldstøvler i den lokale butik, impuls købet på strøgturen eller research på sneakers via mobilen i S-toget, eller familiens planlagte køb af skitøj til skiferien. Vi kan noget unikt via omnichannel, som de fleste af vores konkurrenter ikke kan tilbyde i samme omfang i kraft af, at vi er drevet som en kapitalkæde.

Vi er bestemt ikke verdensmestre i alle discipliner, men arbejder målrettet med dem alle. Om vi når helt ind til midten på Kundemålskiven på alle parametre, er for os ikke et succeskriterie. Succeskriteriet for os er nærmere, at vi formår at få prioriteret rækkefølgen af projekter inden for de enkelte discipliner, og derigennem får skabt en forankring i organisationen. Vi kan udvikle og tale nok så meget teknik, men i sidste ende er vores nøgle til succes en forandringsledelse, der skal skabe en omnichannel kultur med kunden i fokus.

Så vores fodboldhold er blevet rystet bedre sammen, har fået etableret en fantastisk grundform, en spillestil, som matcher holdets kompetencer og tilrettelagt taktikken efter spillestilen, så vi får omsat chancer til mål. Mange af vores sejre vil stadig skulle

sikres via hård data-fight, så vi kommer ganske givet til at forstærke os i de kommende transfervinduer (teknik, organisation og dataforædling), da vores fælles mål på holdet altid vil være – at vinde hver gang vi går på banen!





Case: DSB

Christian Linnelyst, Chef for Salg & Produktmarketing, DSB

Stort set alle danskere har en eller anden form for relation til DSB. Netop derfor gør vi vores bedste for at skabe de bedste kundeoplevelser, så danskerne også fremover forbinder det at rejse med tog med noget positivt og energieffektivt. Af selskabsform er vi det, der kaldes en selvstændig offentlig virksomhed med rødder helt tilbage til 1885. Hver dag transporterer vi omkring 500.000 passagerer på togstrækninger rundt i hele landet.

De sidste par år har vi i DSB været fokuseret på at forbedre selve vores grundprodukt – dvs. tog til tiden. Selvom dette er en særdeles kompleks opgave, betragter vores kunder det nemlig som et mindstekrav. De har ikke meget til overs for intelligent og automatiseret service, hvis ikke vores grundprodukt er i orden. Fokus har derfor i mindre grad været på markedsføringsaktiviteter.

I forbindelse med vores nuværende strategi hæver vi dog barren og sætter ikke kun kundens basale ønsker og behov i fokus. Vi vil være kundefokuserede i al vores kommunikation og service.

Et vigtigt element i at være kundefokuseret er, at vi kan tilbyde en gnidningsfri selvbetjening for vores kunder. Det betyder f.eks., at vores personale på stationerne hjælper med at introducere kunderne til billetautomaterne. Herudover er

vi opmærksomme på at designe nye produkter, så de er mulige at sælge via vores selvbetjeningsløsninger.

I dag sælger vi derfor kort og billetter både via salgssteder på stationerne og gennem selvbetjening på digitale kanaler. På samme måde er vi i fuld gang med at få vores kommunikation og service til at hænge sammen på både fysiske og digitale kanaler. Selvom vi ikke er eksperter, så er vores omnichannel-rejse helt sikkert godt i gang.

Organisering

I DSB er Kommunikation og Branding et selvstændigt direktørområde, mens Salg og Produktmarketing hører under den kommercielle direktør. Under Salg og Produktmarketing findes de tre afdelinger: Digitale salgskanaler, Loyalitet & Kundeindsigt og Produktmarketing.

Digitale salgskanaler har ansvaret for at drive og udvikle de digitale salgskanaler herunder DSB.dk, DSB app og billetautomater. Loyalitet og Kundeindsigt arbejder med at styrke loyaliteten til DSB gennem arbejdet med loyalitetsprogrammet DSB Plus og de sociale medier. Der arbejdes også strategisk med kundedata som input til at forbedre kundeoplevelsen med DSB. Produktmarketing har ansvaret for DSB's produkter igennem hele deres levetid.

Det tværgående samarbejde er utroligt vigtigt, da vi nødvendigvis skal koordinere den massekommunikation, der udgår fra Branding med den kommunikation, der sker på egne medier såsom websitet, e-mail, Facebook, infoskærme mm. Fokus for de to dele af organisationen kan være forskelligt, men planlægning sker i samarbejde, så der sikres sammenhæng i kanalerne.

DSB Netbutik, som sælger Print-selv billetter eller billetter til senere afhentning på stationen, har vi haft siden 1999 og i 2011 kom DSB app'en til. Lidt afhængigt af hvordan vi gør det op, sker over 60 % af billetsalget via selvbetjente digitale kanaler. Det er bekvemt og effektivt for vores kunder og samtidig også effektivt for os.

Kundegenkendelse og Permission-opsamling

I DSB har vi i de senere år arbejdet målrettet med at opbygge en stor permission-base, så vi i dag kan kommunikere direkte med størstedelen af vores 1 mio. medlemmer af DSB Plus. Set i forhold til, hvor mange unikke kunder, der rejser med DSB i løbet af et år, betyder det, at knap halvdelen af DSB's kunder er medlemmer af kundeprogrammet. Det er vi stolte af.

Vi opsamler både e-mail- og mobil-permissions. Rekruttering til programmet sker via vores egne websites, opslag på stationerne og i særdeles via adgang til internet i S-toget.

Formålet med DSB Plus er at bidrage til at skabe tilfredse og loyale kunder gennem personaliseret kommunikation indeholdende både salg og service. Medlemskabet af kundeprogrammet giver derfor adgang til et univers, hvor det er muligt at se, ændre og tilføje profildata, tilmelde services og læse om fordele og tilbud mm. Login giver her en entydig identifikation af kunden. Vi er dog ikke nået så langt som til at koble denne identifikation til dsb.dk og det sætter naturligvis nogle begrænsninger for, hvor personaliseret vi kan lave købsoplevelsen på her.

Selv om vi endnu ikke kan genkende vores DSB Plus kunder på tværs af DSB Plus og app'en giver vores app alligevel en personaliseret oplevelse. Vores kunder kan nemlig her få f.eks. individuelle service-notifikationer, gemme favoritter og lagre deres betalingskortoplysninger, så de ikke skal indtaste dem ved hvert køb.

Udover e-mail, sms og app arbejder vi også med vores egne sider på bla. Facebook, Instagram og Twitter. Det er vores vurdering, at det skaber værdi at være tilstede og kommunikere i øjenhøjde der, hvor kunderne er. Og med to mio. kunder, gælder dette naturligvis også de sociale medier.

En vigtig årsag til, at vi er på sociale medier, er at kunne lytte og lære og dermed blive bedre til at forstå vores kunders behov. Det betyder blandt andet, at vi går i dybden med analyser af vores likers og af det indhold, vi lægger op, således at vi kan kvalificere det til de forskellige segmenter, vi arbejder med. Forståelsen af vores communities kan dermed også berige vores øvrige indsigt i kunderne.

Min vurdering af modenhedsniveauet for Kundegenkendelse og Permission-opsamling på Kundemålskiven er, at DSB befinder sig i overgangen mellem det andet og det tredje niveau.

Dataopsamling

I DSB har vi traditionelt set ikke knyttet vores salgsdata til vores kundedata. Historisk set er transaktionsdata fra alle salgskanaler derfor gemt uden entydig identifikation af de tilknyttede kunder. På samme vis gælder det for salget på dsb.dk og i app'en, at kundedata ikke opsamles systematisk. Den positive undtagelse inden for denne disciplin er vores Pendlerkort, hvor vi opsamler adfærdsdata for hver eneste kunde.

Øvrig dataopsamling sker i meget forskellig grad i hver af de digitale kanaler og kun på individniveau via kundeprogrammet DSB Plus. I DSB Plus kan kunden nemlig genkendes via login. Her indsamles data angivet af kunden selv, men suppleret med data om adfærd på websitet og i modtagne e-mails. Udvalgte data overføres via natlige kørsler og stilles til rådighed til forskellige services f.eks. Glemmt-kort-servicen, så man undgår kontrolafgift ved glemmt kort på rejsen eller Zonesamler, hvor man optjener point, når man bruger app'en Mobilbilletter. For at disse services fungerer, laver vi en samkørsel af specifikke transaktionsdata og profildata. Vi eksporterer også jævnligt kundedata, som vi benytter til at identificere vores kunder på Facebook og kan derved målrette budskaber på denne kanal.

Vi er fuldt opmærksomme på den potentielle værdi, der ligger i at opsamle og sammenkøre vores kundedata i højere grad. Derfor har vi kørt forskellige pilotprojekter for at vurdere effekten af dem hver især og bedre kunne prioritere fremadrettet. For eksempel har vi arbejdet med at sammenkøre forbrugs- og kundedata fra Pendlerkort og DSB Plus profildata. Det giver os nogle ret unikke muligheder for at være særligt relevante over for denne målgruppe.

Min vurdering er, at DSB befinder sig i starten af det midterste modenhedsniveau for dataopsamling i Kundemålskiven.

Dataanalyse

Da langt det meste af vores data i DSB ikke kan knyttes til unikke kundeindivider sætter det naturligvis nogle begrænsninger for, hvor avancerede dataanalyser vi kan fore-

tage set ud fra et kundefokus.

På de rå salgsdata gennemfører vi dog jævnligt analyser for f.eks. at forecaste det forventede antal rejser inden for en given periode. I modellen arbejder vi med en lang række variabler, som f.eks. temperatur, benzinpriser, arbejdsløshed og medieinvestering. Rapporterne bruges til at dokumentere, hvor salget kommer fra og dokumentere eventuelle afvigelser til vores planlagte budget. Dvs. hvilke faktorer afvigelserne kan tilskrives, samt hvordan disse forventes at udvikle sig på kort og mellemlangt sigt.

Vi gennemfører også løbende kundesurveys og tilfredshedsmålinger på både e-mail og websites, som giver os nogle indsigter i forhold til potentielle forbedringsmuligheder i vores produkter og services.

Det er min vurdering, at DSB pt. befinder sig i starten af det mellemste niveau af modenhed på Kundemålskiven. Dette billede vil ændre sig i takt med, at vi bliver bedre til at opsamle kundedata i højere grad end i dag.

Kommunikation & Service

DSB har traditionelt set været jævnligt til stedet i massekommunikationen. I de seneste par år har den kundevendte massekommunikation dog været fraværende grundet det øgede fokus på vores grundprodukt. Som et led i vores nye strategi er det startet op igen, og der fokuseres på imageforbedrende tiltag samt konkrete tiltag for at øge salget.

Ved bred kommunikation tilpasses egne kanaler såsom website, plakater på stationerne og skærme i toget, så de støtter op omkring budskabet i de betalte medier. Et nyere tiltag, som vi dog endnu ikke har så meget erfaring med, er i den brede kommunikation at opfordre til dialog med kunderne via DSB Plus.

Til vores store kundebase udsender vi løbende segmenterede e-mails om bl.a. trafikinformation, tilbud, nye produkter eller tilbud fra partnere. Udsendelse sker både baseret på en kampagneplan, men der er også hændelsesbaserede mails baseret på udvalgte kunderejser som f.eks. velkomstflow, ved fødselsdage eller når kunden har tilmeldt sig trafikinformation eller andre services.

Sms-kommunikation anvendes i dag hovedsagligt til trafikinformation og bruges endnu ikke fuldt ud til kommercielle tiltag, som det ellers er planen på lidt længere sigt. Inden for nogle produktområder, f.eks. Pendlerkort, har vi desuden lavet særligt målrettet kommunikation som baserer sig på både profil- og adfærdsdata fra Pendlerkort og DSB Plus. F.eks. har vi hændelsesbaserede mails til de kunder, der senest har købt eller fornyet kort i betjent salg, med det formål at få dem flyttet til en digital salgskanal. Vi laver også individuelle remindere om, at der er kort tid til udløb og præsenterer muligheder for fornyelse.

Samlet set, vil jeg sige, at vi har gode erfaringer med at lave både segmenteret og personaliseret 1:1 kommunikation. Grundet vores datagrundlag har vi dog pt svært ved virkelig at få volumen på den rigtig relevante 1:1 kommunikation. Derfor er min vurdering, at vores modenhed i forhold til Kundemålskiven er ca. i midten af mellemste niveau.

Effektmåling

I DSB har vi et fuldstændig strømlinet setup omkring rapportering på antallet af solgte billetter og kort via de forskellige kanaler. Derudover udarbejder vi løbende effektmålinger på både produkt- og kanalniveau.

Alle målinger udarbejdes i fast skabelon og med fast interval og sendes til relevante medarbejdere typisk én gang om måneden. Det drejer sig om både transaktionsdata og adfærdsdata for de forskellige kanaler. For nogle kanaler har vi udarbejdet et online dashboard, som i realtid viser udvalgte data.

På de digitale salgskanaler anvender vi dertil også Google Analytics for at kunne optimere på klassiske KPI'er som f.eks. konverteringsrate og bounce rate og i øvrigt vurdere effekten af kampagner.

For at give indblik i samspillet mellem de enkelte kanaler og bedre kunne optimere vores medieinvestering laver vi desuden jævnligt salgsmodellering.

Ud over målinger på salgstal måler vi også på mere kvalitative parametre, for dels at vurdere effekten af vores image-kampagner og dels at optimere på kundeoplevelsen i de enkelte kommunikationskanaler som f.eks. dsb.dk.

Vi udarbejder derfor overordnede kundetilfredshedsundersøgelser, som 4 gange årligt får besvarelser fra over 16.000 kunder og giver en indikation af deres tilfredshed med DSB.

På websitet kører vi en løbende online tilfredshedsmåling, som gennem en periode har stillet de samme spørgsmål til tilfældigt udvalgte besøgende. Dette giver os gode indikationer for tilfredsheden med websitet, og hertil den generelle vurdering af DSB. Målingen anvendes også som før/efter-værktøj i forbindelse med ændringer på websitet.

Min vurdering af modenhedsniveauet er at DSB befinder sig på det midterste niveau i Kundemålskiven.

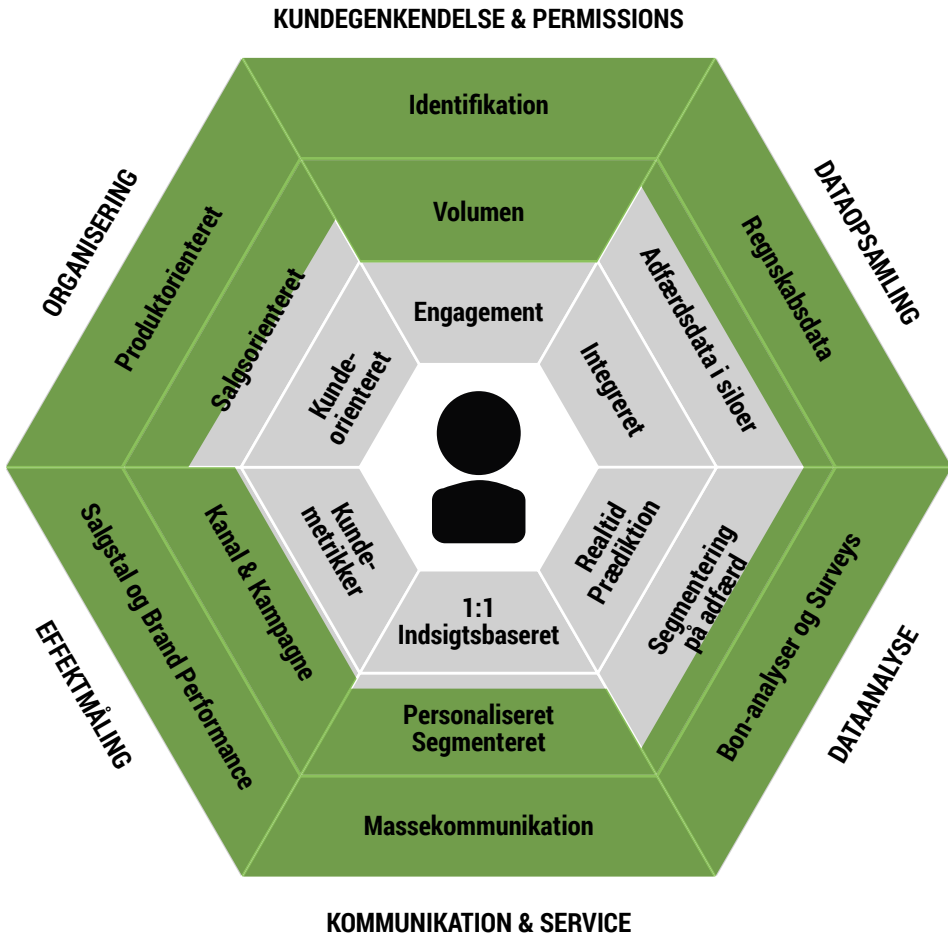
Fremtiden

Arbejdet med Kundemålskiven gør det tydeligt, at vores største barriere for at komme videre med omnichannel og få kunden i centrum er vores evne til at opsamle data.

I DSB Plus vil der fremadrettet være mindre fokus på at øge volumen af vores kendte kunder, men mere på at aktivere og fastholde eksisterende medlemmer, og at kunde-programmet fortsat er med til at skabe en forbedret kundeoplevelse. Til dette formål er det vigtigt, at vi får opsamlet og integreret kundedata på en effektiv måde.

Som et første skridt på denne rejse, arbejder vi på at indføre et fælles kundelogin på tværs af dsb.dk, DSB Plus og vores app og derved sikre en langt større genkendelse af kunder på tværs af kanalerne. Dette vil åbne op for en hel række muligheder mht. at opsamle og analysere data, som i sidste ende vil komme kunderne til gode gennem mere personlig og relevant kommunikation og dermed også gavne DSB.

Foruden denne relevante og rettidige kommunikation vil vi dog fortsat arbejde på at gøre den helt generelle selvbetjenings- og købsoplevelse mere ensartet og brugervenlig på hver eneste kanal. Hygiejnefaktorer som 'tog til tiden', tilgængelighed af salgskanaler, konsistens og brugervenlighed er nu engang det vigtigste i vores kunders øjne og er på den måde fundamentet for, at vi som virksomhed kan blive virkelig gode til omnichannel. \$





FREE Social
Different **mx.dk**

Case: metroxpress

Mie Bilberg, Customer Experience Director

Metroxpress er et mediehus bestående af websitet mx.dk, printmediet metroxpress, outdoor Tv-skærme i S-togene og en lang række profiler på sociale medier. Vores B2C kontakt er med læserne og vores B2B kontakt med annoncørerne. Vores medier er gratis uden afregning fra hverken læsere eller brugere. Vi lever derfor af indtægten fra annoncørerne.

Vi er i alt 85 fastansatte i metroxpress. 40 af dem er journalister, og derudover har vi samarbejde med en række freelance journalister, fotografer og dygtige indholdsskabende folk som f.eks. Henrik Qvortrup, der har sit eget politiske forum på mx.dk.

Metroxpress startede i 2001 som den første gratisavis. Dengang var det ret revolutionerende at give sit indhold væk gratis. Så kom Facebook, Blogger, Spotify og de andre gratis medier, og gratis blev meget normalt. Det højeste læsertal metroxpress har haft var i marts 2007, hvor 627.000 (*Aktualitetstal Index Danmark / Gallup Marts 2007*) læsere læste med. I juni 2007 udkom Apple med deres første iPhone, og i 2008 fik de fleste danskere en Facebook-profil, det revolutionerede hele mediebranchen radikalt, og vi skulle tænke i helt nye veje for at få lige så stor opmærksomhed som tidligere.

Det har været nogle hårde år for især aviser og TV i mediebranchen, men metroxpress er gået mod strømmen og har rekordhøje læsertal på niveau med tiden før Facebook og smartphones.

I april 2013 blev metroxpress relanceret med nye ejere, nyt format og et nyt redaktionelt fokus. Vi søsatte vores website mx.dk og oprettede de første Facebook-profiler. Kunsten for os var at få de tre medieplatforme til at skabe synergi og dermed sikre indtjeningsgrundlaget.

Fokus på læseren, data og læserindsigt er de metoder, vi på metroxpress anvender til at opretholde positionen som Danmarks største og mest læste dagblad. Selvom vores betalende kunder i virkeligheden er vores annoncører og ikke læsere, er vi intet uden vores trofaste læsere.

Selvom vi ikke fra starten har benyttet begrebet, arbejder vi på den måde som en omnichannel medievirksomhed. Vi ved, at det virker, for i 2014 oplevede metroxpress en læservækst på 34% (*Index Danmark / Gallup 2+3 kv. 2014*) på printmediet og 45% (*Danske Medier Research / Gemius*) på den digitale platform mx.dk.

Organisering

I 2014 fik vi en customer experience-afdeling, der refererer til den adm. direktør og arbejder tværoorganisatorisk med ansvar for at generere kundeindsigter via data, identificere kontaktpunkter og optimere kunderejsen i samarbejde med de øvrige afdelinger.

Vi arbejder nu som et racerteam, der registrerer og analyserer på alle tilgængelig data for hele tiden at blive klogere på læserne og vores performance.

Redaktionen, salg, marketing og customer experience har hver deres IT-ansatte, der understøtter afdelingerne med udvikling, indsigt og dataopsamling. Derudover er der en IT-funktion, der arbejder som en tværoorganisatorisk servicefunktion, primært ved at vedligeholde og servicere vores systemer og IT-sikkerhed.

De ansatte på redaktionen kan alle tænke og arbejde digitalt. I modsætning til andre medier, hvor man enten producerer til printmediet eller til de digitale platforme, arbejder metroxpress-journalisten på begge platforme.

I salgsafdelingen er vi stadig mere opdelte efter medietyper, men i 2014 har vi arbejdet os hen imod, at alle konsulenter skal kunne rådgive og sælge til begge platforme.

Et digitalt mindset og forståelse er blevet et krav for at kunne få ansættelse hos metroxpress i de afdelinger, der har læser- og kundekontakt.

Der er nogle uundgåelige siloer i en medievirksomhed som vores, som vi ikke ønsker at bryde ned. Det er primært mellem salg og redaktionen. Troværdigheden for et nyhedsmedie betyder meget, derfor er der områder, hvor der ingen vidensdeling findes eller skal foregå. Interaktionen mellem salgskonsulenterne og journalisterne er meget lille. Vi er dog gode til at etablere små hubs, hvor vi vidensdeler på f.eks. trafik, teknologiudvikling, dataopsamling og kreativitet mellem de forskellige IT-folk, redaktionen, customer experience og marketing, og på den måde har vi fået godt styr på produkt, logistik, og læser- og kundedata.

Kundegenkendelse og Permission-opsamling

Vi samler forskellige permissions op i metroxpress. I vores marketingskampagner samler vi e-mails og telefonnumre op. I avisen og på mx.dk opfordrer vi til at følge os på Facebook, Snapchat, Instagram. Vi har også en app med opdateret indhold fra mx.dk.

Alle artikler på mx.dk har en opfordring til at modtage vores nyheder på e-mail også, og på den måde får vi direkte kontakt. Desuden har vi en læserklub, der hver uge sender tilbudsmail ud med billige rejser, koncerter og ligende, den har ca. 60.000 nyhedsbrev-modtagere.

Vi er meget aktive på de sociale medier, og da vi ikke tjener annoncekroner på vores sociale medieprofiler, har vi diskuteret, om det kunne svare sig at bruge så meget tid og ressourcer, som vi bruger på de sociale medier. Der er dog ingen tvivl om, at det er ressourcerne værd for os.

Vi har kontakt med 59% af vores brugere på mx.dk via Facebook. Omkring 20% af

vores læsere modtager vores nyhedsbreve, og ca. 135.000 følger metroxpress på de sociale medier, svarende til 29% af avisens læsere målt ud fra Gallups læsertal i 2+3 kvartal 2014.

Via vores printmedie og mx.dk opfordrer vi til at følge os på Facebook, Snapchat, Instagram, møde os i "real life" og abonnere på vores to nyhedsbreve. Vores københavn-redaktion har deres egen Facebookprofil. De skriver deres artikler ude i byen, og hver dag annoncerer de på Facebook, hvor læserne kan møde dem. Det er et nyt initiativ, men vi kan allerede nu mærke, at det giver en god kontakt til københavn-læserne, der gerne kigger forbi med en lokalhistorie.

Ved at samle læsere og brugere på Facebook har vi fået den fordel, at vi kan indsamle data. På et generelt niveau kan vi se, hvem der læser med, hvorfra de kommer, hvor gamle de er, og hvilke opslag de kan lide og klikker på. Ud over vores hovedside har vi en række nichesider, som er bundet op på interesser f.eks. MX Dyreriget og MX Kevin Magnussen. Her poster vi kun opslag, der vedrører emnet, som brugerne har valgt at følge, og på den måde kan vi målrette vores indhold til brugernes ønsker. Vi ved derfor, at vores læsere har en særlig stor interesse i at høre om Kevin Magnussen og derfor har artikler om dette emne haft stort redaktionelt fokus og prioritet i 2014.

Vi bruger også Snapchat og Instagram til at kommunikere med læserne. De kanaler giver os data fra avisens læsere. I august 2013 introducerede vi #-siderne i metroxpress. Vi opfordrede læserne til at sende os billeder. På det første år fik vi mere end 30.000 #-billeder via Instagram. De fortæller os med deres billeder, hvem de er, hvor de kommer fra, hvad de laver, og hvad de kan lide at læse om. Vi kan f.eks. se, at læserne er vilde med 7eleven's marketingskampagner, hvor man kan hente en kop gratis kaffe i deres butik; så kommer der billeder med 7eleven kaffe og takkehilsener.

I metroxpress' egne marketingskampagner, der er målrettet læserne og brugerne, er det typisk konkurrencer med attraktive præmier, hvor op til 20.000 læsere deltager om dagen for at vinde præmien. For at deltage skal man oplyse sin e-mail adresse og telefonnummer. På den måde kan vi se, hvem der har læst dagens metroxpress, og udover, at det øger antallet af mennesker, der samler avisen op, så giver det os også data og direkte kontakt til vores læsere.

Vi har desuden en læserklub, hvor læserne tilmelder sig et nyhedsbrev, der giver tilbud på produkter og oplevelser, der er til salg i læsershoppen.

Dataopsamling

Et mediehus' valuta er opmærksomhed, og jo mere data og viden vi har, desto bedre kan vi segmentere den, og desto højere kan vi prissætte den til vores annoncører. Vores metode til at få opmærksomhed er at skabe godt og relevant indhold. For at kunne skabe relevant indhold, bliver vi nødt til at kende vores læsere og brugere. Derfor bruger vi forskellige metoder til dataopsamling.

Dataopsamlingen kan være en udfordring, når læserne ikke tegner abonnement eller har et kontaktpunkt, hvor transaktioner udveksles i forbindelse med afsæt af vores medier. Derfor har vi måtte finde andre metoder, end dem betalingsprodukter kan benytte sig af.

I 2014 strøg mx.dk i TOP 10 (*Danske Medier Research / Gemius*) over Danmarks mest besøgte mobilsider med 675.440 (*Danske Medier Research / Gemius november 2014*) unikke brugere om måneden og med en vækst på 45%. 59% af de besøgende på mx.dk kommer fra Facebook, så de 125.000 metroxpress-følgere på Facebook har fået en kontantværdi også, da trafikken på mx.dk sætter prisen på bannerpladsen på sitet.

Dataopsamling og redaktionel strategi

Siden 2013 har vores redaktionelle strategi været læserfokuseret. Vi har fokus på at skabe involvering, at være dialogdrevet og opsamle nødvendig data, så vi lærer læserne og brugerne at kende. Vi tror på, at det gør os mere personlige og dermed mere relevante for læserne. Et eksempel på, hvordan vi skaber involvering og datagenere- ring, er mxfesten.dk. Det er et anmelderværktøj, hvor læserne anmelder, hvad de synes om Dramaserien 1864 eller Rolling Stones koncerten på Roskilde Festival. Vi bringer på den måde læsernes oplevelser og synspunkter i stedet for en enkelt musikanmelders oplevelse af koncerten. Vi har også Dagens Boble, som skrives af læserne. Fra vores data ved vi, at læserne godt kan lide brugerdrevet indhold - det handler jo om dem selv.

Traditionelle nyhedsmedier har historisk set altid været monologdrevet, derfor er vo-

res fokus på dialog anderledes i forhold til den traditionelle del af mediebranchen. Anmelderværktøjet giver os en indsigt i, hvad vores læsere kan lide. Hvilke festivaller de besøger, hvilke film de ser. Vi introducerede det til Distortion i juni 2014, og her erfarede vi, at mange af vores læsere fester til Distortion.

Vi samler altså direkte data op ved hjælp af to forskellige typer nyhedsbreve, sociale medier, anmelderværktøjet og vores marketingskampagner. Det er dog svært at opsamle individuel adfærdsdata blandt læserne, da vi ikke registrerer dem, som vi registrerer vores B2B kunder.

metroxpress er anderledes

Nogen mener, at metroxpress ikke er en rigtig avis, fordi den er gratis, og fordi vi skriver korte artikler. Det er fint med os, for vi er på mange måder anderledes end f.eks. Jyllands-Posten.

Vi dækker sociale medier redaktionelt i metroxpress på niveau med sport og nyhedsstof. Her kan du læse, hvad der gik viralt i går, og du kan læse om nyt inden for sociale medier. Vi bringer gerne en historie fra de sociale medier på forsiden af metroxpress, fordi vi ved, at den vil interessere vores læsere. Det ser man endnu ikke hos de traditionelle dagblade.

Vi følger læsernes regler og interesser. Læserne er jo ligeglade med, hvad vi har lært på journalisthøjskolen om, hvad der kvalificerer sig til en forsidehistorie. De forholder sig blot til det sekund, de kaster blikket på dagens metroxpress og overvejer, om de vil samle den op eller ej. Fanger forsidehistorien, så tager de den med. Vores læsertal stiger, fordi vi er opdaterede på læsernes interesser. Vi har f.eks. lært, at hvis vi har en bestemt mandlig kendis på forsiden, så vil der være færre, der læser med den dag.

Det, vi har tilfælles med f.eks. Politiken, er, at begge medier bringer lokale, nationale og globale nyheder. Vi bryder også historier som f.eks. Eurovision-skandalen, som metroxpress-journalister fik optrevlet, og som udløste en indstilling til Cavlingprisen i 2014. De historier er vigtige at fortælle for samfundets skyld, men det er ikke de historier, danskerne helst læser om. Det ved vi, fordi vi opsamler data på vores artikler og holder regnskab med, hvor meget de bliver læst og af hvilke læsergrupper. Derfor er vores medier skruet sådan sammen, at de indeholder både nyheder, underholdning og

nyt fra de sociale medier, for det har vi erfaret, er en god model til at øge populariteten og dermed læsertallet.

Dataanalyse

Vi analyserer vores læserdata hver eneste dag. Alle ansatte følger med i hvilke historier, der trender blandt læserne, og hvilke nye kunder vi byder velkommen til i salgsafdelingen. Vores begrænsede muligheder for at opsamle data på individniveau sætter dog en begrænsning for, hvor tæt vi kan komme på den enkelte læser i forhold til f.eks. at vurdere, hvor stor chancen er for, at vedkommende også samler avisen op i morgen eller igennem den næste uge.

På vores B2B kunder analyserer vi derimod købsdata, profildata og adfærdsdata helt ned til individniveau. Vi kan ret præcist identificere kundeadfærd og kendetegn hos vores annoncører. Det gør vi til dels gennem vores CRM system og et system, vi selv har udviklet, der giver os 100% indblik i hvilke andre printmedier, de køber annonceplads hos. Herfra ved vi f.eks., at i fjerde kvartal i 2014 havde vi en markedsandel på 22% af alle printannoncer målt på de seks største dagblade i Danmark på de dage hvor metroxpress udkommer.

Kommunikation og service

Vi gør meget for at vinde nye læsere og brugere. Derfor har vi udvidet vores distributionskanaler i 2014 til også at omfatte store supermarkedskæder, fitnesskæder, flere arbejdspladser og udforsker kontinuerligt digitale trafikskabende platforme, der kan drive trafik til mx.dk.

I følge en forbrugerundersøgelse foretaget af mediebureauet Aegis Dentsu fra ultimo 2014, har vi konstateret, at jo flere kanaler vi møder læseren på, desto mere loyale er de. Derfor er det et prioriteret område at have læseren med os på alle kanaler. Således at Martin, der pendler og læser metroxpress på vej til jobbet, også vælger at besøge mx.dk efter frokost, hvor det er tid til en ny update, og i øvrigt også har skrevet sig op til et af vores nyhedsbreve og følger metroxpress på Facebook, så han altid er opdateret.

Tilgængeligheden, ved vi, er vigtig, og læsernes adfærdsmønstre ændres i takt med, at de skifter job, uddannelse og livsstil. Så Sofie, der har læst på CBS i 5 år, får ikke

længere metroxpress på skolen, som hun plejer, men nu hos Carlsberg, hvor hun har fået job eller hos Fitness World, hvor hun træner. Da vi med en opfordring i metroxpress har fået hende til at følge os på Facebook, er hun nu også bruger af mx.dk. Hver aften sender vi Sofie en besked på Facebook, om hvordan forsiden på morgendagens metroxpress ser ud, og det er en effektiv metode til at være top of mind hos Sofie.

60.000 brugere af mx.dk har valgt at modtage vores nyhedsbreve, som vi udsender to gange dagligt. Vi kan se, hvilke artikler i nyhedsbrevet de klikker på, og det betyder, at vi kan personalisere vores nyhedsbreve, så vi sender relevante nyheder ud til læseren og dermed giver en bedre og personaliseret oplevelse. Vi kan også personalisere de annoncer, der følger med. Det har værdi i forhold til vores annoncører, der gerne vil målrette deres budskaber, og for modtageren bliver det til god service frem for en forstyrrelse.

I det omfang det er muligt, benytter vi den dataindsigt vi har, når vi kommunikerer med læserne. Er det f.eks. via Facebook, kan vi se hans profildata. Er det en læser, der ringer ind, kan vi ikke identificere læseren og har derfor heller ingen indsigt tilgængelig, da de jo ikke registreres med et kundenummer. Vores læsere er trænet i sociale medier, så de fleste af vores læserhenvendelser får vi på denne kanal.

Effektmåling

Vi måler vedvarende på både vores læsertal, som modtages hver måned fra Index Danmark/Gallup, på oplagstallet, som vi får hver dag, og på besøg, klik og reach, som vi registrerer hvert minut. Vi måler også på, hvor tit vores artikler citeres af andre medier, og vi ved derfor, at vi i 2014 blev citeret 38% (*Tal fra Meltwater.com*) mere end i 2013. Den måling fortæller os noget om den journalistiske kvalitet, vi leverer, og det sammenholdt med læsertal og brugertal holder os orienteret om vores performance.

Journalisterne måles både på deres kvalitative og kvantitative indsatser i deres arbejde. Skriver Nadia en historie om en mand med to penisser, bliver det med stor sikkerhed en kikhøster. Til gengæld vil Lars' historie om Eurovision-skandalen være knapt så stor en kikhøster. Den får til gengæld omkring tyve unikke omtaler på andre medier den dag, hvilket viser noget om kvaliteten af historien.

Denne måling på journalisternes arbejde er kontroversiel og har skabt opmærksomhed i branchen. Det er nyt at måle en journalists arbejde på sådanne parametre, men

det er nogle af de fordele, den digitale tidsalder har givet os. Vi er ikke i tvivl om, at det har gjort os skarpere og mere analyserende på, hvad læserne mener, om det vi skriver, og at det i sidste ende har været med til at sikre os vækst i 2014.

Effektmålingerne vedrører alle ansatte i metroxpress. De bliver kommunikeret internt på informationsskærme, der hænger i alle afdelinger, og vi har hver tirsdag en mailbriefing, som alle ansatte modtager for at få samlede oversigter på vores performance og læsernes respons.

Indsamling af data på vores læsere og brugere har på flere måder værdi. Vi bruger data til at udvikle vores medier til hele tiden at være interessante og relevante for læserne. Der er folk, der tror, at så længe man er et gratis medie, så er det nemt at få høje læsertal og opmærksomhed. Der er mange eksempler på, at det ikke er korrekt, det viser Index Danmark/Gallups læsertalsanalyser.

Vi registrerer hver dag "pick up" af metroxpress. Dette tal bruger vi til at beregne vores oplag. Vores oplagstal i 2014 steg med 14% og er i januar 2015 på 345.160 i gennemsnit målt på de to første uger.

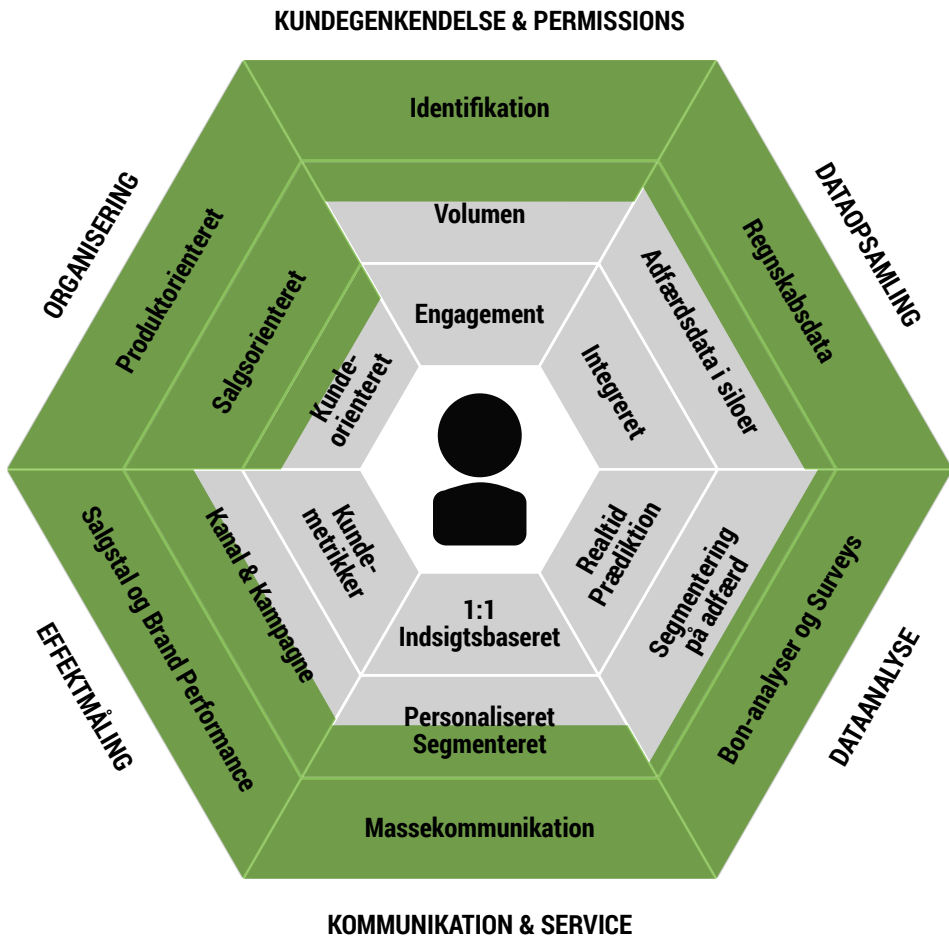
Vi laver hvert år egne læserundersøgelser, hvor vi via spørgeskema og fokusgrupper spørger læserne til deres oplevelse med metroxpress. Data herfra bruges i vores strategiske arbejde og til at identificere indsatsområder.

Fremtiden

Udviklingen blandt printmedier været i kraftig tilbagegang, da der er heftig konkurrence om forbrugernes opmærksomhed fra især smartphones og sociale medier. metroxpress er som et af få medier, der er født før 2007, gået imod strømmen og har i december 2014 med 620.000 (*Aktualitetstal Index Danmark/ Gallup December 2013 + 2014*) læsere haft 60% flere læsere end i december 2013.

Vores strategi har siden 2013 været at møde læserne på læserens præmisser, på de kanaler læseren vælger, og det har givet os den fordel, at vi har lært vores læsere at kende via data. Som andre virksomheder har vi stadig det stykke vej til gode, hvor datasiloerne kan samles og læseren kan identificeres på tværs. Uanset om vi kender hende, fordi hun følger os på de sociale medier, modtager vores nyhedsbreve eller

læser metroxpress. Vi er på en omnichannel-rejse, hvor vi hele tiden udforsker kanalerne og hvilke indsigter de kan give os, for at vores medier forbliver attraktive.





Case: Stofa

Ulf Tams-Kirmsmeyer, CRM-Manager

I Stofa er vi stolte af at være en af Danmarks største Tv-, internet- og telefoniudbydere. Vi leverer Tv og radio til ca. 600.000 husstande samt internet, SmartTv og telefoni til ca. 350.000 husstande.

Stofa blev stiftet i 1959 af Anton Petersen med ønsket om at blive leverandør til antenne-, bolig- og grundejerforeninger. Stofa er i dag et helejet og selvstændigt datterselskab af SE koncernen (Syd Energi), som pt. er Danmarks 3. største energiselskab.

På koncernplan har vi taget handsken op i forhold til at være en kundeorienteret virksomhed. Vi har besluttet at gå efter 'Den totale kundeoplevelse'. Målet er positive, langvarige og lønsomme kundeforhold, hvor enhver beslutning tager udgangspunkt i at gøre noget værdifuldt for kunderne og dermed for virksomheden.

Rejsen mod en kundefokuseret omnichannel virksomhed er allerede i gang.

Organisering

Stofa har historisk set været en klassisk virksomhed med store siloer og en masse suboptimerede KPI'er, som ikke nødvendigvis trak i samme retning, som den overordnede strategi.

Vi har også oplevet de klassiske udfordringer med opsplittede Produkt- og Udviklingsafdelinger, Salgs- og Marketingafdelinger, separat Kundeservice og Back Office funktioner som Administrations- og Planlægningsafdelinger, samt de dertil hørende koordinerende funktioner og processer. Alt i alt et velkendt scenarie for de fleste større virksomheder. Det er vi til gengæld godt i gang med at gøre noget ved.

Organisationsstruktur

Salg og marketing refererer i dag direkte til den administrerende direktør på linje med Kundeservice, Product Management og den Tekniske afdeling. Salg og Marketing står for de klassiske opgaver som massekommunikation (Tv, print, DM etc.), 1:1 dialog og Outbound salg. Ansvar for onlineansvaret ligger til gengæld hos Product Management og Inbound salg ligger hos Kundeservice. Denne nuværende form for kanalsalg og produktorientering giver nogle udfordringer i forhold til en omnichannel tankegang – både teknisk og procesmæssigt.

KPI - incitamentsstruktur

Som en del af den nye strategi og migreringsproces, er vi i fuld gang med at forenkle og ensrette KPI'erne, så de passer i forhold til en overordnet fælles referenceramme - 'Den Totale Kundeoplevelse'. Det er en referenceramme, som alle underliggende afdelingsmæssige og individuelle KPI'er skal understøtte. Det betyder, at ledelsens og medarbejdernes bonus- og incitamentsstruktur følger målsætningerne i 'Den Totale Kundeoplevelse' som eksempelvis en højere NPS score.

Kundefokus

Som en afledt funktion af den overordnede strategi, har vi i Stofa oprettet et Customer Journey Board, som bl.a. skal sikre at touch points, kunderejser og bagvedliggende processer bliver analyseret og optimeret. En klassisk udfordring er, at vi på tværs af de forskellige afdelinger kan have flere forskellige opfattelser af, hvornår et lead er et lead, og hvornår et lead overgår til at være en reel kunde.

IT Platform

I Stofa er vi i gang med at minimere antallet af IT systemer, så der f.eks. kun er ét CRM system, ét ERP system, ét Master Data system og ét Campaign Management system. Formålet er at sikre, at dataansvaret bliver entydigt. Dataansvaret for stamdata bliver forankret i Master Data, og dataansvaret for Permissions er forankret i CRM. Disse forenklinger skal skabe et overblik og en fokuseret organisation, hvor alle ser de samme rapporter og tal, og hvor der skabes en ensrettet platform der kan understøtte kundefokus i både Kundeservice, Salg og Marketing.

Stofa er i en situation, hvor man kan tale om en overgang fra andet til tredje niveau i modenhedsmodellen.

Kundegenkendelse og Permissions-opsamling

Grundet naturen af vores produkter og ydelser har vi i Stofa fra starten haft styr på de installationsadresser, hvor Tv- og internetinstallationerne var sat op. Men med introduktionen af CRM for nogle år tilbage, skiftede fokus fra adresserne over til de individuelle kontaktpersoner. Derved kan vi fokusere på dialogen med hver enkelt kunde.

Opsamling og vedligeholdelse af permissions er et meget væsentlig parameter i Stofa. Opsamlingen foregår i stort set alle kontaktpunkter med potentielle og nuværende kunder. Det være sig i Kundeservice, på websites, sociale medier, events samt af de teknikere, som kører rundt og installerer Tv, bredbånd og telefoni. Permissions bliver indsamlet med en ordlyd, så alle nuværende kommunikationskanaler bliver dækket - inkl. 3. parts permissions.

Permissions er en del af KPI- og incitamentsstrukturen i virksomheden, og derfor er både volumen og kvaliteten afgørende for, at Stofa kan sikre en god kommunikation med kunderne. Ud over den løbende permission-opsamling foretages der 4 større opdateringskampagner om året. Dermed sikres en løbende datakvalitet, såfremt leads og kunder ikke på anden vis har interageret med Stofa. Derigennem vedligeholdes kvaliteten af Permission-basen.

Foruden en Marketing-Permission arbejder vi også med det, vi kalder en Service Permission, hvor vi f.eks. kommunikerer driftsinformation meget aktivt. En af de større

overraskelser fra nogle af analyserne i forbindelse med arbejdet med NPS score var, at kommunikation omkring driftsinformation kunne løfte NPS scoren med ca. 5%, hvilket ikke er helt uvæsentligt, når man laver regnestykket hele vejen til bundlinjen.

Stofa er i en situation, hvor man kan tale om en overgang fra andet til tredje niveau i modenhedsmodellen.

Dataopsamling

For overhovedet at kunne drive et teleselskab som Stofa, har vi gennem tiden opbygget adskillige databaser og systemer til indsamling af kundedata. Fælles for disse systemer er et ERP kundenummer samt en adresse, hvor ét eller flere kundenumre er tilknyttet. Dertil kommer så alle de andre varianter af kundedata, som kan ligge i alt fra CRM og Kundeservicemoduler til Campaign Management system og Master Data systemer.

Opsamlingen af data er for nuværende stadig meget siloopdelt. Der findes dog en del integrationer – både med håndholdte processor, batch-overførsler og enkelte real-time opslag.

Data bliver indsamlet på alle tænkelige platforme, men der er endnu ikke en fuld integration mellem alle disse databaser. En stor del af arkitekturen er pt. under forandring. Vi nedlægger netop nu en hel del databaser og opbygger nye som f.eks. et nyt Master Data system, et nyt Data Warehouse og et CRM system.

En solid enterprise-arkitektur er den rygrad, vi skal bruge for at kunne drive Stofa som en omnichannel virksomhed. Det er en stor udfordring, som vi allerede nu har fuldt fokus på.

Stofa er pt i en situation, hvor man kan tale om midten af andet niveau i modenhedsmodellen.

Dataanalyse

I Stofa har vi rigtig mange datakilder på profil- og adfærdsniveau. Stofas kundeservicemodul trækker i visse tilfælde på mere end 80 forskellige underliggende forskellige datakilder, når en kundeservicemedarbejder slår en kunde op i systemet.

Kunsten er selvfølgelig at prioritere, hvilke data som er relevante at præsentere i den givne situation – det være sig i kundeservice, på websites eller i 1:1 dialogen med kunderne.

Der kan være stor forskel på den data, der skal bruges til hhv. at føre en mundtlig dialog med kunderne eller blot at skulle aflevere et budskab i selvsamme kanal.

Ligesom vores dataopsamling på nuværende tidspunkt er relativt siloopdelt, er det samme tilfældet for den måde, vi analyserer vores data. Inden for hver kanal og produktområde gennemfører vi derfor ret avancerede analyser, men der mangler en konsolidering af disse informationer, for at vi har et solidt grundlag for, hvad den enkelte kunde skal mødes med af budskaber på tværs af f.eks. websites, nyhedsbreve, sociale media, kundecenter m.v.

Pt. arbejder vi med at få etableret et nyt samlet Data Warehouse med udgangspunkt i de finansielle og transaktionselle data. Samtidig benytter vi eksterne partner til at berige data og analysere data for både eksisterende og potentielle kunder. Disse analysefunktioner deler vi på tværs af SE koncernen, da der er tale om enorme mængder data, og vi analyserer på alt fra kundernes energiforbrug over Tv- og internet pakkekombinationer til hvilke typer modems, der performer bedst, og hvad kunderne mener om en given service.

Kunsten og udfordringen er at finde de datasammenhænge på tværs af produkter og kanaler, som tilsammen indikerer et potentiale eller en risiko for den enkelte kunde.

Segmentering og profilering

Med fokus på Customer Journeys (kunderejser) og 1:1 dialog har vi i Stofa valgt at foretage nogle nye segmenteringer og profileringer på de eksisterende og potentielle kunder. Disse nye analyser og grupperinger har tre formål. For det første skal de understøtte massekommunikationen. For det andet skal de hjælpe til, at vi kan optimere interne processer for de enkelte Customer Journeys. For det tredje bliver disse profileringer markeret på hver enkelt kontaktperson, så 1:1 dialogen også vil kunne gøre brug af dem. Kommunikation på 1:1 niveau styres dog primært efter den givne kontaktpersons adfærd fra websites, brug af SmartTv, WebTv app, respons på e-mails og tilkendegivelser på sociale medier.

Customer Journey-forløbet er både et individuelt brand projekt og et tværgående koncernprojekt, da leads- og kundeprofileringerne kan være relevante for både energiforretningen og for Stofa.

Prædiktion og individfokus

I skrivende stund gennemfører vi i Stofa forsøg med prædiktive anbefalinger via Stofa SmartTv og WebTv app'en. Det sker på baggrund af kunders filmleje, søgninger etc. På Stofas website er det helt afgørende, at kunderne tilkendegiver, hvor de bor, så leads og kunder sikres, at de får de korrekte produktexponeringer, services og budskaber, inden de bevæger sig videre i dialogen. Dvs. at der allerede nu er en forholdsvis god krog i de besøgende og ikke mindst viden om hvilke interesser og muligheder, der kan til bydes.

Målet er, at lade både kvantitative og kvalitative data afgøre hvilke form for dialog vi skal have med den enkelte kontaktperson. Der arbejdes med bl.a. med indførelsen af Speech og text analytics samt social media analytics via Campaign Management systemet.

Stofa er i en situation, hvor man kan tale om en overgang fra andet til tredje niveau i modenhedsmodellen.

Kommunikation og Service

I Stofa har vi med den nye strategi 'Den totale Kundeoplevelse' valgt at revidere hele kommunikations- og service platformen. Dette bliver der arbejdet med både via de tværgående Customer Journey projekter og i de enkelte afdelinger. Ikke alt behøver at styres centralt, da en del af udfordringerne er helt åbenlyse, og derfor ikke behøver større analyser og beslutningsprocesser.

Stofas marketingafdeling arbejder tæt sammen med Salg og Kundeservice omkring akkvisitions- og fastholdelseskampanjer samt brugen af egne medier og massemedier. En af de helt store udfordringer for branchen er høje churn-rater (kundeafgang), og derfor har de fleste virksomheder i branchen arbejdet meget længe med både akkvisitions- og fastholdelses-programmer.

Vi vurderer det som et bedre og mere lønsomt strategifokus, at fastholde og udvikle

eksisterende kunder frem for ensidigt at jagte nye kunder.

Stofa har netop startet de første egentlige fuldautomatiserede 1:1 dialog-flows. Man kan vel sige, at Stofa nu træder ind en ny æra, hvor det ikke kun er Kundeservice og teknikere, der har dialog med kunderne, men at Salg og Marketing nu også tager del i en egentlig dialog.

Der er naturligvis lang vej til virkelig sofistikerede dialogflows med avancerede algoritmer. Men der er en vilje og en opbakning til at gennemføre det uanset hvilke systemmæssige udfordringer og manglende konsolidering af data, vi har at arbejde med.

Stofa er i en situation, hvor man kan tale om en overgang fra andet til tredje niveau i modenhedsmodellen.

Effektmåling

I Stofa såvel som i resten af branchen har vi længe arbejdet med effektmålinger, men hovedsageligt i et kanal- og produktorienteret setup. Dette setup har i de seneste par år fået en overbygning og er blevet ændret til også at inkludere måling af NPS score og opgørelser af kundelivstidsværdi. I forhold til akquisition udnytter vi også nye muligheder for at måle effekten af online medier i forhold til Print og Outdoor marketing. Målekultur

I Stofa bliver effektmåling foretaget på stort set alle niveauer, men vigtigst er dog, at alle disse målinger kan refereres til de overordnede KPI'er, som hver uge bliver rapporteret på ledelsens tavlemøder – på tværs af koncernen.

Denne målekultur gør det muligt for os at udarbejde velfunderede business cases, som gør en stor del af beslutningerne nemmere. Skiftet til at inkludere de mere kundecentriske målinger såsom NPS og kundelivstidsværdi gør det lettere at bevare et kundefokus – også når der diskuteres effekt og resultater.

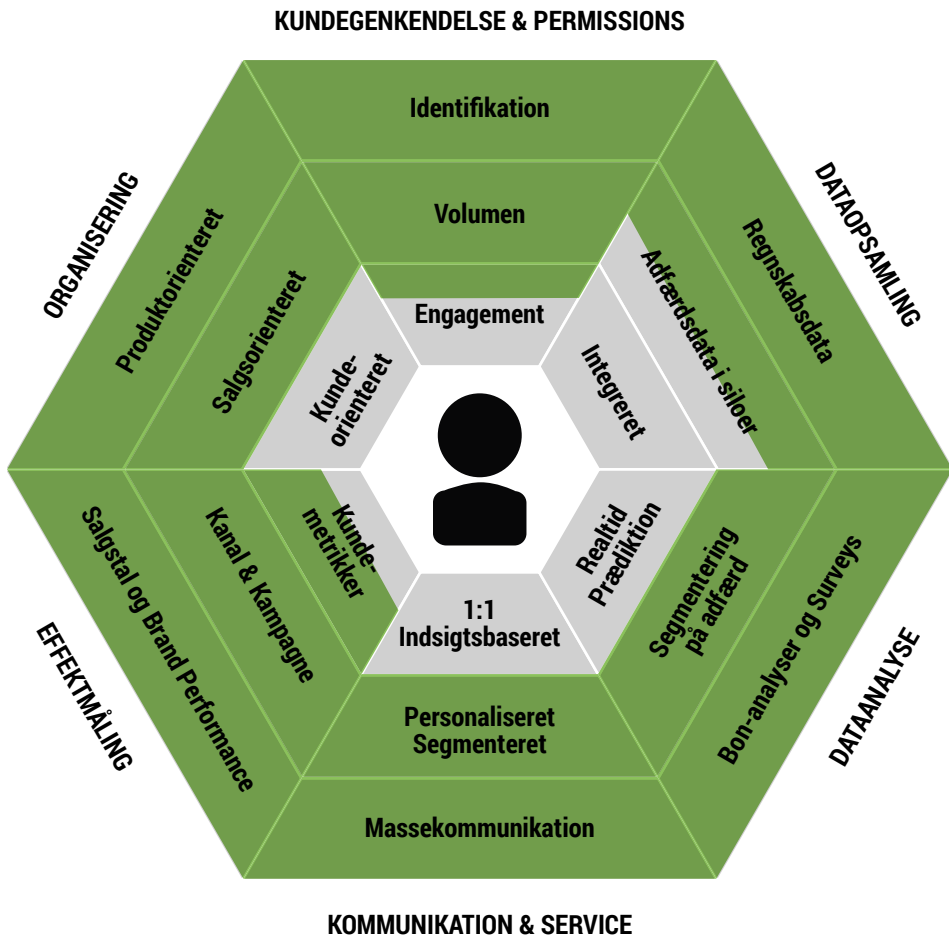
Med introduktion af de kundevendte målinger er Stofa trådt ind i det tredje niveau i modenhedsmodellen.

Omnichannel for Stofa

Omnichannel er en nødvendighed i Stofa, hvis vi skal opfylde vores strategiske mål-

sætninger. Derfor er der fuldt fokus på at få drejet hele koncernen i den retning.

Der vil helt sikkert være mange udfordringer undervejs, inden vi kan sige, at Stofa befinder sig øverst i tredje niveau på alle parametre i Kundemålskiven. Vigtigst af alt har vi en ledelsesmæssig vilje til at gå den vej, og da det nu er nemmere end nogensinde før at dokumentere effekten af gode kundeoplevelser, arbejder vi videre med omnichannel og kundefokus.





Case: Brødrene Dahl

Christian Agger, E-handels og Marketingdirektør

Brødrene Dahl er en VVS grossist, som har drevet e-handel siden 2002. Brødrene Dahl er en del af den franskejede Saint-Gobain koncern, der på verdensplan omsætter for over 42 mia. euro. Brødrene Dahl har eksisteret i knap 150 år og er med 52 butikker den største grossist i VVS branchen. Det at blive en omnichannel virksomhed er derfor vanskeligt, når IT-systemer, processer og organisation bygger på principper, der har eksisteret i knap 150 år.

I 2014 blev Brødrene Dahl præmieret med FDIH's e-handelspris i Omnichannel og vandt den danske e-handelspris (guldprisen).

I modsætning til de klassiske omnichannel-eksempler er Brødrene Dahl en B2B-virksomhed, der kun sælger til professionelle kunder. Det giver visse fordele i omnichannel, da vi typisk på forhånd har en relation til kunden, og langt de fleste køb bliver registreret på kundernes konto.

Det er dog vigtigt at forstå, at VVS-branchen er præget af stærk konkurrence, hvor kunderne ofte handler med mange af grossisterne i markedet. Oftest har de dog en favorit, hvor relationen til en eller flere af medarbejderne i den lokale butik vurderes at spille en stor rolle. Relationen er derfor meget vigtig for at blive eller forblive kundernes favorit!

Organisering

I Brødrene Dahl består marketingafdelingen ud over de klassiske marketingfunktioner og CRM også af e-handel, kundeservice og produktdata. Marketing referer direkte til den administrerende direktør.

Marketings rolle har igennem de seneste 2 år ændret sig fra en 100% klassisk marketing afdeling med fokus på print, annoncer, magasiner mv. Igennem de seneste 2 år har marketing i Brødrene Dahl gennemgået en digital forvandling, så vi nu satser på digital datadrevet salg, automatiseret markedsføring og relationsopbyggelse som alt sammen i høj grad bygger på brugen af data. Selvom datadisciplinen er "outsourcet" til specialiserede bureauer og dataeksperter, er den fortsat drevet af vores marketingafdeling.

E-handelsafdelingen tager sig af online marketing samt opbygning af de processer, der understøtter e-handel. Derudover beskriver og tester e-handel alle udviklingsopgaver til udviklerne baseret på den store kundeindsigt, der igennem tiden er indarbejdet i teamet. Al udvikling er "outsourced" til en ekstern partner.

Kundeservice servicerer og rådgiver kunderne omkring e-handel, og de er også et meget vigtigt redskab til at opfange problemer og ønsker til ny funktionalitet. De fungerer med andre ord også som marketingafdelingens øjne og ører.

Produktdata tager sig af oprettelse af alle nye produkter samt berigelse af produktinformation og billeder til web. Da alt produktdata er samlet i et og samme PIM-system, bliver produktdata og produktkategoriseringer også genbrugt til tryk af produktkataloger. På den måde er der en overensstemmelse mellem den oplevelse kunderne får online og på tryk. Produktdata er også en vigtig hjørnesteen i indholdsproduktionen. Meget af det indhold, vi benytter os af i Brødrene Dahl er skabt automatisk, og det stiller store krav til struktureret produktdata og billeder.

Samlet set udgør Brødrene Dahls marketingafdeling sammen med samarbejdspartnere et digitalt kompetencecenter med stærke kommercielle kompetencer, som kan udføre alt fra klassisk markedsføring og e-handel til målrettede digitale kampagner baseret på maskinlæring. Det betyder også, at vi i stigende grad løser de kundevedtede opgaver, som klassisk set har ligget i en IT-afdeling. På den måde kan IT fokusere på

de underliggende systemer, som kunderne normalt ikke oplever. Vi oplever, at denne opdeling giver et større fokus på kunden og en større agilitet og hurtigere "time-to-market".

Kundefokus

Fokus på kunden er meget vigtigt for alle i udadvendte stillinger. Alt, hvad der laves, indenfor både marketing og e-handel skal give en oplevet værdi for kunden. Derfor bruges der meget tid på at besøge kunder og se, hvordan deres hverdag er. Det giver os mulighed for at bygge løsninger og marketing-programmer, som gør en forskel.

Incitamentsmodel

I Brødrene Dahl er systemerne sat op, så det er den enkelte butik eller sælger, som "modtager" den fulde online omsætningen. Det fjerner kanalkonflikter, hvor butikker eller sælgere modarbejder e-handel. Det har taget noget tid at skabe den fælles forståelse, men i store træk arbejder alle nu i samme retning. Det betyder også, at sælgere i Brødrene Dahl også har mål for e-handelsomsætning, konverteringsrater, kurvstørrelser og har mulighed for at sammenligne deres performance med andre sælgere.

Kundegenkendelse og Permission-opsamling

Da vi i Brødrene Dahl handler med professionelle kunder, har fokus tidligere ikke været så meget på den person, der handlede, men mere på den handlende virksomhed. Den enkelte svend eller lærling har man typisk en meget stærk relation til i butikkerne, da mange kunder typiske kan komme flere gange dagligt for at handle. Det er derfor også i butikken, at de møder kollegaer og konkurrenter, og her de har deres arbejdsmæssige netværk. Så i forbindelse med den digitale rejse, som vi har været på, har det været nødvendigt at opbygge en permission-base, som er gået fra at have fokus på virksomheden til at have fokus på personen. I første omgang er opsamlingen sket via egne medier med udgangspunkt i e-handel, butikker og sælgernes indtastninger i CRM systemet. Målet har i første omgang været at få minimum én kontakt (og gerne ejeren/mesteren) i hvert firma. Herefter er målet at få mappet så mange interessenter i virksomheden som muligt. F.eks. kan den person, der varetager regnskabet også være en vigtig person at have en permission på og markedsføre nogle helt andre services overfor end de andre interessenter i virksomheden.

Permission-opsamlingen sker løbende, men for at booste permission-basen yderligere bliver der jævnligt lavet en række interne kampagner, ligesom både interne og eksterne messer også er et vigtigt redskab. Den helt store forskel skabes, når sælger og butikker bruges målrettet i opsamlingen. Desuden bliver online også en vigtigere og vigtigere spiller i forbindelse med Permission-opsamlingen, idet online kanalen udgør en større og større andel af omsætning og ikke mindst fordi, at kunder, der ønsker at handle, skal logge på med en e-mail adresse. Derfor er det nærliggende at forsøge at opsamle e-mail-permission her.

Vi arbejder primært med en generel permission, som dækker e-mail, men tilmelder også kunder til dedikerede mobiltjenester. For at give kunderne muligheder for at til- og framelde forskellige former for tjenester, har vi lavet ét præference center, hvor vores kunder kan styre deres permissions nemt et enkelt sted.

Dataopsamling

I Brødrene Dahl har vi i mange år haft et Datawarehouse, hvor vi gemmer transaktionsdata fra salg. Data fødes ud af økonomisystemet. Da alle ordrer bliver registreret på kundens kundenummer, er det muligt at bruge data på tværs af alle kanaler.

Data bruges i dag til fakturering, rapporteringsformål, indberetninger til offentlige myndigheder, men bruges også til at servicere kunderne. I takt med at VVS-kunderne bliver mere og mere forretningsorienterede og professionelle til at drive deres virksomheder, vokser deres eget behov for data også – data som de kan bruge til at optimere deres forretning.

De seneste år har det også været muligt at bruge online data i Brødrene Dahl. Online data kan noget som transaktionsdata ikke kan. Det kan nemlig sige noget om, hvad brugerne ikke gør. Man kan f.eks. se, at et stort antal kunder klikker på en specifik vare men ikke køber (= lav konverteringsrate). Den viden kan indeholde vigtig information om prissætning. Skyldes den dårlige konverteringsrate en for høj pris ift. markedet? Er den et udtryk for manglende produktinformationer? Eller er årsagen til den lave konverteringsrate, at varen ofte er udsolgt?

Al data ligger struktureret tilgængeligt et sted (Single Customer View). Vi benytter os meget af at skræddersy interfaces med kundedata til de medarbejdere, der har behov

for at tilgå data, da der nemt kommer så mange oplysninger på hver enkelt kunde, at det ellers kan være svært at overskue dem.

Dataanalyse

Brødrene Dahls partnere bearbejder over 30 millioner datapunkter, hvilket naturligvis vokser hver eneste dag. Datamængderne er dog ikke så store, at de ikke kan håndteres på en almindelig computer. Det, der alligevel får det til at minde om ægte Big Data hos os, er, at antallet af datakilder indenfor både produktdata, kundesegmenteringer og 3. parts data og datapunkter er så mange, at et enkelt menneske umuligt kan overskue kombinationerne og kompleksiteten. Normalt plejer vi at sige, at vi leder efter den rigtige nål i høststakken – vi skal bare lige først finde den rigtige høstak. Så måske er volumen i data ikke tilstrækkelig til at være Big Data, men kompleksiteten mener vi, gør det til Big Data for os.

Bearbejdning

Den indsamlede data bearbejdes af eksterne leverandører. Årsagen er, at den viden, det kræver at håndtere og analysere data samt opbygge maskinlærende programmer, kræver specialkompetence. Vi kunne måske nok finde en person, der har de kompetencer, men inden for dette område, hvor der sker så meget så hurtigt, har vi brug for folk, der er en del af et fagligt miljø, hvor man hele tiden har fingeren på pulsen og kender til de nyeste teknikker og metoder mv. Det er vigtigt for os, at vi hele tiden udfordrer os selv og vores partnere til at lave større, bedre og mere præcise datamodeller. Derfor afholder vi jævnligt datamining workshops, hvor vi forener vores kommercielle medarbejdere med dataeksperterne for sammen at skabe nye programmer.

Segmentering vs. data profilering

Når man arbejder med store mængder data og kombinationer, vælger vi som mennesker tit at prøve at gruppere og segmentere data i nogle størrelser, vi kan overskue. Det kan f.eks. være i 5 forskellige kundegrupper fordelt efter geografi, omsætning eller hvor loyale de er.

Hos Brødrene Dahl arbejder vi på at komme væk fra en simpel gruppering af kunder og lade data afgøre, hvad fællesmængden for kunderne er. Det korrekte vil naturligvis være at lave en 100% personalisering af den enkelte kunde, så alle kunder modtager forskellige tilbud, markedsføringsinformation, produkttilbud, services osv. Og selv om

det rent datamæssigt er muligt, så er det ikke altid, vi kan undgå at bruge den mere simple gruppering af kunderne, da det i nogen tilfælde vil kræve enorme ressourcer til produktion af indholdsvarianter til de enkelte kunder, hvis vi skal personalisere alle budskaber til hver enkelt kunde. Nogle steder er det dog muligt. Kan vi i vores webshop-løsninger foreslå produkter og kampagner baseret på den enkeltes adfærd frem for en simpel segmentering af kunden. Det driver en større konverteringsrate, da kunden oplever, at budskaberne har en større relevans.

Prædiktions af fremtidig adfærd

Hos Brødrene Dahl har vi investeret i nogle af de mest avancerede online værktøjer til f.eks. personalisering, søgning og produktanbefalinger. Nogle af de tendenser, vi ser i øjeblikket, er, at mange af disse værktøjer også har en indbygget "mini data mining motor" som kan komme med prædiktive anbefalinger, når den kan se et specielt mønster opstå for en kundegruppe. Det at vi "får hjælp til at finde nålen i høstakken" direkte i værktøjerne, vil i fremtiden gøre det meget nemmere at få de enkelte e-handel- og marketingmedarbejdere til at skabe effektive kampagner og øge "time to market" betragteligt. Det vil ikke kunne erstatte den overordnede data mining, men kan gøre nogle af de mest åbenlyse ting lettere tilgængelige og dermed også give os mulighed for at agere på det hurtigere end i dag. Vi kan derfor bruge data mining-specialister til de endnu mere avancerede og datakrævende projekter.

Kommunikation & Service

I Brødrene Dahl har vi som tidligere beskrevet den fordel, at vi kender alle kunder på virksomhedsniveau. Udfordringen er, at branchen er ganske stor, og det er vanskeligt at opbygge den samme gode personlige relation til alle både store og små kunder. De store kunder vil typisk blive betjent af sælgere, som har den daglige dialog med kunderne. Kunsten er at skabe dialog og relation med den store gruppe af mindre kunder, som ikke har daglig kontakt med en sælger. Mange forskellige kunder med forskellige behov stiller store krav til produktion af indhold. Hvis vi skulle skabe unikt indhold til tusinder af individuelle kunder, så skulle vi bruge en hel hær af grafikere, tekstfolk og designere som kunne udvikle indholdet. Dette er ikke muligt uden at drukne i omkostninger.

I Brødrene Dahl har vi valgt at løse det ved at skabe en IT & E-handelsplatform, som giver mulighed for at automatisere dannelsen af indhold, som er unikt for den enkelte

kunde f.eks. baseret på deres adfærd. For at kunne gøre dette har vi investeret i et "asset management system" (til håndtering af bl.a. billeder og dokumenter), som i realtid kan genere individuelt indhold baseret på kundens adfærd til f.eks. nyhedsbreve, brand websites eller til en af vores e-handelssites. Derudover giver systemet også mulighed for at vise indhold målrettet til forskellige segmenter eller kundegrupper. Det kan f.eks. være billeder af store stålrør til industrikunder, specialiserede uddannelsesstilbud til klimakunder og gode tilbud på brusere og vandhaner til vores VVS-kunder. Når vi målretter selve indholdet i form af billeder, nyheder, artikler mv. kan vi typisk se en øget konverteringsrate fra kunderne. De føler i højere grad, at vi fokuserer på dem – blot ved at vi fjerner de elementer, som ikke er interessante for dem.

Som et godt eksempel på en service, hvor vi bruger data til at skabe unikt indhold er vores "Abandon Baskets" (efterladte kurve) program. For Brødrene Dahls kunder er det normalt, at man bestiller produkter fra dag til dag. Kunderne har mulighed for at bestille frem til kl. 18:00 og få varerne leveret et hvilket som helst sted i Danmark inden kl. 07:00 næste morgen. Men det er ret afgørende for kunden, at de husker at fuldføre ordren inden kl. 18:00 ellers står de næste morgen hos kunden uden varer. Derfor har Brødrene Dahl lavet et program, der ved at analysere de efterladte kurve i vores webshop kan minde kunder om, at de skal huske at bestille inden kl. 18:00 for at få deres materialer leveret til tiden.

Kommunikation i butikken

Inden for de digitale kanaler alene synes det bestemt inden for rækkevidde at skabe en "omnichannel oplevelse". Men i de 52 butikker er det vanskeligere at give den helt samme oplevelse af at det hele hænger sammen. Derfor arbejder vi meget på at sætte mere strøm på omnichannel-oplevelsen i vores butikker. Her bruger vi i Brødrene Dahl de infoskærme som hænger i butikkerne til at skabe synergi med de kampagner, der kører på tværs af kanaler, men som samtidig også tager højde for det individuelle kundemix, der handler i de enkelte butikker. Igen her er Big Data til stor hjælp, fordi vi kan analysere data på tværs af kanaler til at finde det rigtige indhold til de enkelte butikker.

Effektmåling

I Brødrene Dahl måler vi på flere niveauer. Dels er Effektmåling et fast punkt på agendaen på alle ledelsesmøder, og dels er der udviklet rapporter, som udvalgte ledere

modtager både på dagligt, ugentlig og månedligt niveau, der viser performance indenfor bl.a. omsætning, ordrer, konverteringsrater, og Net Promotor Score.

I marketing- og e-handelsafdelingerne hænger der dashboards, som i realtid viser dagens online performance set ift. den foregående dag/uge. Det giver mulighed for at gribe ind med trafikskabende tiltag, hvis omsætningen ser lav ud. Men vigtigst af alt er nok, at det er med til at skabe en målekultur. Mange af de personer fra andre afdelinger, der kommer forbi i løbet af dagen, har en tendens til at stoppe op og kigge på tallene, spørge ind til dem og tage en dialog om dem. Det er med andre ord med til at skabe en masse opmærksomhed på omnichannel, kunder og performance.

Vi har også udviklet en række marketing- og kategori-dashboards, der giver mulighed for at se meget detaljeret ind i performance i virksomheden. Her kan man skabe sig indsigt i, hvordan markedet bevæger sig inden for de forskellige produktsegmenter, leverandører, regioner, kundetyper osv. og danne sig et overblik over, hvordan markedet bevæger sig i øjeblikket. Derudover har man mulighed for at dykke ned i de enkelte marketing kampagner og se præcis, hvordan en kampagne fungerer - helt ned til en enkelt leverandør og det enkelte produkt og medie. Der kan f.eks. analyseres på, hvilke produkter på en given side i en tilbudsavis, der har fungeret, og hvilke der ikke har. Denne viden er ekstrem brugbar til at optimere kampagner for at opnå en større effekt. Det er også med til at skabe en kultur, hvor det er helt ok at prøve en masse ting af. Går det godt, kan det skaleres op og forfines, går det dårligt, kan man forsøge at optimere det og virker det stadig ikke, så kan aktiviteten lukkes ned, og noget nyt kan prøves i stedet for. Det vigtigste er skabe erfaringer!

Kontrolgrupper

Et vigtigt element i Brødrene Dahls effektmåling er, at målingerne er så korrekte som muligt, og at vi kan isolere effekten af vores kommunikation og service. Det kan tit være vanskeligt at måle den præcise effekt af et loyalitetsprogram, et kundeblad mv. En af de metoder, som Brødrene Dahl ofte benytter sig af, er kontrolgrupper via tvillingeanalyser. Det vil sige, at vi isolerer den gruppe af kunder, som f.eks. modtager et nyhedsbrev og sammenligner dem med en kontrolgruppe, som har en identisk sammensætning (tvillinger). På den måde har vi mulighed for at få et mere præcist billede af, om den pågældende aktivitet har gjort en forskel eller ej.

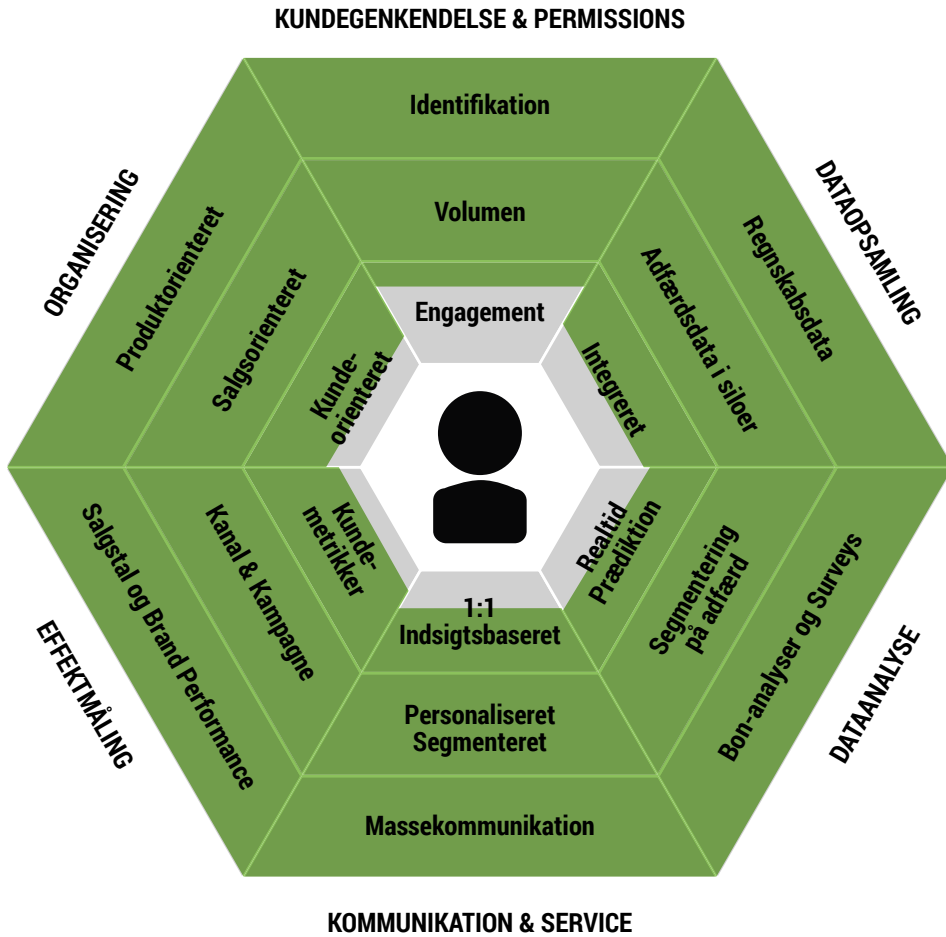
Net Promotor Score

En af de effektmålinger, som er blevet ret vigtige for os i Brødrene Dahl, er Net Promotor Score. Ud over at det er en måde konstant at holde øje med, om kunderne er tilfredse, så er det også et meget stærkt værktøj til at lytte til kunderne. Er der f.eks. opstået problemer med distributionen i en given region, kan den information hurtigt samles op via de elektroniske Net Promotor Score kommentarer, som ugentligt indsamles i regionerne. Der samles løbende op på dem og bliver gjort noget ved problemerne. Løsninger kan nemt meldes ud til de salgsfolk og kunder, der er berørt i den givne region, før problemerne når at eskalere.

Mange kender sikkert John Wanamakers berømte marketing citat: "I know that half of my advertising dollars are wasted ... I just don't know which half." Med Big Data er det ikke længere gældende – I Brødrene Dahl ved vi præcis hvilke dele af marketing-kronerne, der er spildte. Det arbejder vi så konsekvent med at gøre noget ved. Hvis et nyt tiltag bare ikke vil virke, selvom vi har prøvet at optimere det, kan aktiviteterne stoppes og pengene investeres i noget andet og bedre. Det betyder at marketing bliver taget meget mere alvorligt end tidligere og nu spiller en vigtig og central rolle i virksomheden.

Hvad betyder Omnichannel for Brødrene Dahl?

Med omnichannel forsøger vi at skabe en følelse hos kunderne af, at tingene virker professionelt, og det hele bare kører gnidningsfrit, når de handler hos os. At der bagved kører en masse systemer og data, der får det hele til at virke, er ikke noget, som kunden skal trættes med. Vi synes selv, at vi er nået langt med omnichannel og har fået etableret en solid organisering og platform omkring arbejdet. Vi har også dokumenteret, at vores indsats har direkte effekt på bundlinjen. De næste par år skal vi blot eksekvere endnu mere og arbejde videre med samme mindset, hvor vi løbende skaber viden fra data og anvender den til at generere mersalg og endnu flere glade kunder.



Appendikser

Denne del af bogen indeholder afsnit, som jeg ikke fandt plads til under gennemgangen af Kundemålskiven, men som jeg alligevel finder væsentlige af berøre. Det første appendiks omhandler overvågningsdimensionen af omnichannel. Hvor stor er modreaktionen mod brug af kunders data? Hvor går grænsen mellem service og overvågning? Det andet appendiks omhandler en perspektivering af omnichannel i forhold til forandringsledelse. Det er et langt og sejt træk at omstille sin virksomhed – så der kan du med fordel lade dig inspirere af forandringsledelse.

Appendiks 1: Holder Big Brother øje med dig?

Der er altid nogen, der kører med banner-blokerende software i browseren. Der er altid nogen, der opretter nye e-mailadresser til hver eneste nye ting, de tilmelder sig online. Der er altid nogen, der aldrig kunne drømme om at afgive deres data til noget som helst socialt medie. Men det er kun en forsvindende lille del af forbrugerne, der tænker over, hvordan de rask væk afgiver data om sig selv og deres netværk for en smule bekvemmelighed og ofte hule løfter om bedre service og betjening. Er dette et potentielt problem for disse individer? Er det et problem for samfundet?

Big Brother og Minority Report er begge skræmmebilleder på den virkelighed, som nogen mener, er på vej til os – eller måske allerede er her.

I romanen 1984 (skrevet i 1948) beskriver George Orwell, hvordan den totalitære stat, Big Brother, overvåger hver eneste borger og bruger data imod dem, på en intimiderende og totalitær facon. Ironisk nok, er Big Brother et billede på kommunismen, hvor vor tids Big Brother er født ud af den liberale kapitalisme.

I filmen Minority Report, spiller Tom Cruise en politiagent i et fremtidigt samfund, hvor data, overvågning og forudsigelser af fremtidige forbrydelser er blevet hverdag. Overalt, hvor hovedpersonen bevæger sig, bliver han mødt og tiltalt ved navn af automatiserede reklamesøjler, der automatisk scanner hans legeme og kommer med gode råd om hvilke produkter, han burde have brug for nu og her. I filmen bliver Tom Cruise dømt for et mord, som samfundets prædiktive brug af Big Data har forudset, at han vil begå i fremtiden. I

filmen følger vi Tom Cruises kamp for at undslippe den forudsagte fremtid.

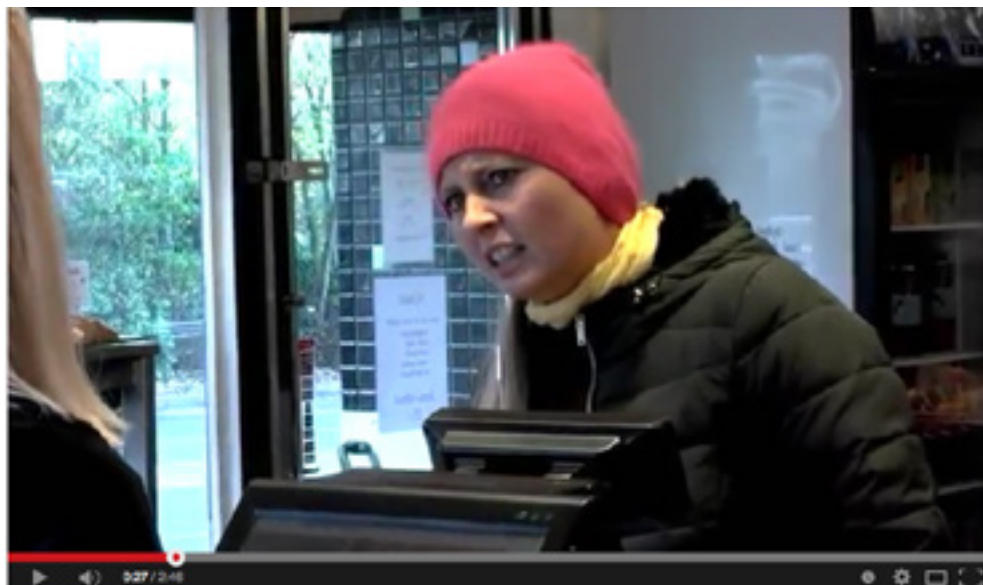
Er det der, vi er på vej hen, hvis ikke der kommer en modreaktion og en aktiv lovgivning på området?

For at sætte fokus på, hvor lemfældigt forbrugerne i dag afgiver deres data på digitale medier, har forbrugerrådet "Tænk" i skrivende stund lanceret kampagnefilmen "Hvis din bagerjomfru var en app". I filmen beder bagerjomfruen om kundernes personlige oplysninger, som en, iflg. hende selv, helt naturlig del af købet.

Hvis din bagerjomfru >
var en app:
☞ bit.ly/omni-700

Vender stemningen mod afgivelse af data?

I min optik er det helt sikkert vigtigt, at der kommer en øget bevidsthed blandt forbrugerne i forhold til, hvornår de afgiver hvilke data til hvilke tjenester – og ikke mindst, om den ekstra bekvemmelighed, underholdning eller anden form for værdi, som de får igen, er det værd.



Selvom der er en sund modreaktion i gang, ændrer det dog ikke ved, at forbrugerne (mig selv inklusiv) stadig er nogle dovne asner, der som regel takker ja, når de bliver spurgt, om de vil logge ind med Facebook login og samtidig afgive lidt info om sig selv. Det er nu engang bare lidt lettere, og jeg kan vel altid tilbagekalde mit samtykke til, at virksomhederne har data om mig... Eller kan jeg?

Der er ikke noget, der tyder på, at din virksomhed ikke kan få kunderne til at afgive data om sig selv og deres interaktion med dit brand. Det er meget op til din egen etik, hvordan disse data bliver anvendt. Hvis det står til et valg mellem bundlinjen eller kundens bedste - vil du så virkelig kunden det bedste?

Bliver data altid brugt til at levere bedre kundeoplevelser?

Hvis du ikke betaler for en tjeneste, et produkt eller noget underholdning – så er det med al sandsynlighed dig og dine data, der er produktet. Det kan godt være, at LinkedIn, Google og Facebook er fede redskaber for dig – men de tjener godt på salg af dine informationer og din opmærksomhed til annoncører og virksomheder, der leder efter enten nye kunder eller ansatte.

Data kan blive brugt imod kundens interesse...

Det er efterhånden en kendt sandhed – eller måske en myte? - at man skal slette sine cookies i browseren, når man tjekker flypriser på internettet, for at prisen ikke bliver højere, i flyselskabets forsøg på at tilskynde forbrugeren til at købe nu og ikke senere. Det er heller ikke overraskende, at der ikke er stor åbenhed om dette fra flyselskabernes side. Det er dog et faktum, at priser på flybilletter svinger ekstremt meget, og at prismekanismen er voldsomt komplekse. Den pris, du fik

for lidt siden, kan være på et sæde, der nu er udsolgt. Et lignende eksempel kan ses på hotel-booking-sites, hvor fx Agoda og Hotels.com viser hvor mange andre, der lige nu kigger på denne type indkvartering og hvor få, der er tilbage af værelser som dette. Orbitz.com fik i 2012 en del dårlig publicity for at vise dyrere hoteller øverst for Mac-brugere, end for brugere af PC. Det gav en stigning i antallet af bookinger på 4 og 5-stjernede hoteller. Er det en diskriminering af Mac-kunder? Eller er det en hjælp til dem, da de nok alligevel vil ende med et dyrt hotel? Orbitz mener sjovt nok det sidste.

Det værste eksempel, jeg har hørt omtalt, er nok teleselskabernes fastsættelse af, hvor meget rabat på et nyt håndsat (ny mobiltelefon), en eksisterende kunde bliver tilbudt. Iflg. rygterne bliver kunder, der har indikeret, at de er godt tilfredse med selskabet og kundeengagementet, tilbudt en lavere rabat end mindre tilfredse kunder. Kunderne bliver altså i praksis straffet for at give en god anmeldelse af selskabet.

Om historierne er ægte eller ej, har jeg ikke kunnet få afklaring på. Det ændrer dog ikke ved, at historier som disse, er med til at øge forbrugernes skepsis til at afgive data. I sidste ende er det op til den enkelte virksomheds etik, om data bliver anvendt til at opbygge en bedre kundeoplevelse eller til at maksimere profit uden hensyntagen til kundens bedste.

Persondataloven i Danmark

I Danmark er forbrugerne beskyttet af persondataloven. Det betyder, at din virksomhed har pligt til at søge samtykke til behandling af persondata, pligt til at angive med hvilket formål data indsamles, pligt til at ajourføre data og pligt til at slette eller anonymisere den, når den ikke længere er relevant.

Men udfordringen er, at udenlandske virksomheder ser stort på den danske lovgivning. Der er ikke ressourcer til at håndhæve den og slet ikke juridisk mandat til at retsforfølge virksomheder, der opererer fra fx Cypern eller De Caribiske øer.

EU-lovgivning i gang

På europæisk plan er der en proces i gang, der skal ende med en lovgivning, der skal beskytte forbrugerne mod uetisk og unødvendig opsamling af personlige data. Hvis du syntes, at Cookie-direktivet fra 2010 var svært at efterleve, så har du kun set toppen af isbjerget ift. den lovgivning, der er på vej nu.

Det såkaldte Dataforordningsforslag blev fremsat i 2012 med det formål at skærpe beskyttelsen af den enkelte borger ved at øge graden af gennemsigtighed samt sanktionsmulighederne. Ifølge forslaget er det på tide, at der opbygges en stærkere og mere sammenhængende ramme for databeskyttelse i EU. Og at denne følges op af en effektiv håndhævelse med strafferammer, hvis lige vi ikke tidligere har set. Strafferammen går op til €100 mio. – eller 5% af virksomhedens globale omsætning. Det er ikke småpenge.

◀ bit.ly/omni-705

Blandt andre ting har forbrugeren ifølge forslaget ret til at blive glemt af virksomhederne. Det lader sig bare ikke så let gøre i praksis. Europæiske virksomheder er fyldt med knopskudte databaser, med dårligt vedligeholdte data, som er blevet indsamlet uden det rette samtykke. I praksis kan det også dårligt slettes – for hvad fx med al den data, der ligger på virksomhedens backup? I praksis, er det mere end svært at slette al historik på en kunde.

EU-kommissionen forventede oprindeligt en vedtagelse i

2013, men lige nu ser det ud til, at det tidligst bliver i 2015 med håndhævelse fra 2017 og frem. Hvor godt styr har I på data i din virksomhed?

Spam og sko, der følger efter kunderne

Alle kender oplevelsen af uvedkommende nyhedsbreve i indbakken. Ofte er det ikke ægte nyheder i ordets egentlige forstand – men blot helt generelle tilbud, der ryger afsted fra virksomhederne. Dette er ikke pointen med hverken e-mail marketing eller omnichannel marketing. I denne bog prædiker jeg netop, at du bør benytte data og indsigter til at kommunikere mere relevant, personaliseret og rettidigt med dine kunder. Og ikke blot spamme dem indtil de enten finder knappen med afmeld eller blot mentalt afmelder dit nyhedsbrev og lader det ligge uåbnet i indbakken. Dine kunder skal føle sig som hovedpersonerne i din fortælling om dem – ikke som ofre for din kampagne.

Retargeting

Hvorfor stopper virksomhederne ikke med at vise mig banerere for et produkt, jeg allerede har købt? Det er altså ikke god brug af data.

Præcis! Det er ikke god brug af data og ikke noget, jeg vil anbefale. Der er to årsager til, at dette sker.

1. De har ikke data, fordi du har købt produktet i en anden butik
2. De har ikke integreret deres købsdata med deres online annoncering

I forhold til punkt ét kan du dårligt forvente – eller ønske - at de har disse data. Men derfor burde de naturligvis ikke blive ved med at vise dig reklamer for det samme produkt i 1000 år. Det er ikke i virksomhedens interesse at betale for at vise

dig reklamer på noget, du allerede har købt. Chancen er, at de måler på det ud fra et makro-perspektiv og vurderer, at de gennemsnitligt skal vise deres bannere i X dage efter dit initiale besøg på websitet. Eller også er de blot ikke dygtige nok til at sikre sig, at deres annoncekroner ikke bliver misbrugt på denne måde.

I forhold til punkt to er der ingen undskyldning. Det er spild af penge – på samme måde, som når der annonceres for et produkt, der ikke er på lager. Igen er der en risiko for, at det bliver for dyrt/svært at integrere data, så de blot beslutter at køre videre med det – selvom det er super irriterende for forbrugeren.

Appendiks 2: Omnichannel og forandringsledelse

Én ting er at kunne identificere hvor på Kundemålskiven, din virksomhed ligger. Denne vished koblet med indsigterne fra Kapitel 6 om, hvad der kendetegner den modne organisation giver naturligvis inspiration til udvikling af din virksomhed. Men lige netop med disciplinen Organisering er det anderledes end de andre discipliner.

Selvom teknologileverandører nogle gange får det til at lyde som om, at nye systemer skaber forandring af sig selv; og selvom diverse bureauer står i kø med projektmodeller, der er specialdesignet til at levere det enkelte projekt snorlige og med så godt et resultat og så lidt risiko som muligt; så består det sværeste i omnichannel i at få svinget hele din organisation rundt, så alle dine medarbejdere per automatik tænker kunden i centrum og ved, hvordan de skal udnytte digitale kanaler til at understøtte dette. Ægte forandring handler nemlig ikke kun om systemer og visioner, men også om mennesker. Mennesker, der skal til at gøre tingene anderledes. Hver dag. Uden at du holder dem i ørerne hele tiden.

Er dine ansatte klar over, at I skal arbejde med omnichannel som virksomhed? Forstår de, hvad det betyder for deres afdeling, og hvilke opgaver de selv har i den forbindelse? Forstår de, at det rækker langt ud over det konkrete projekt, de er i gang med lige nu? Har de kompetencerne til at løse deres opgaver? Og selvfølgelig også redskaberne, der ikke gør det sværere end det behøver at være?

Første skridt på rejsen mod omnichannel er at indse, at der er brug for en ægte forandring og ikke blot en anden måde at gribe marketingprojekter an på, så de bliver en smule mere kundecentriske.

Når først denne erkendelse er gjort, og du begynder at researche på, hvad det så kræver, så er den gode nyhed, at det ikke er en ny disciplin at ændre sin organisation. Der er skrevet rigtig meget litteratur om emnet under overskriften Change Management – eller på dansk - Forandringsledelse.

Omnichannel forandringsledelse i 8 trin

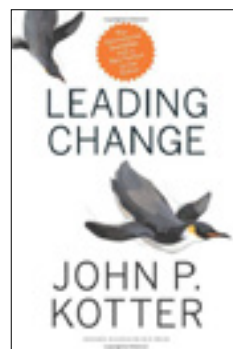
Jeg vil i det følgende afsnit kort perspektivere omstillingen til omnichannel og brugen af Kundemålskiven til John Kotter's 8-trins model for organisatorisk forandring. Det er i princippet et emne, der i sig selv er stort nok til en egen bog. Måske bliver det min næste

Kotter beskriver 8 trin i sin forandringsmodel. De er som følger:

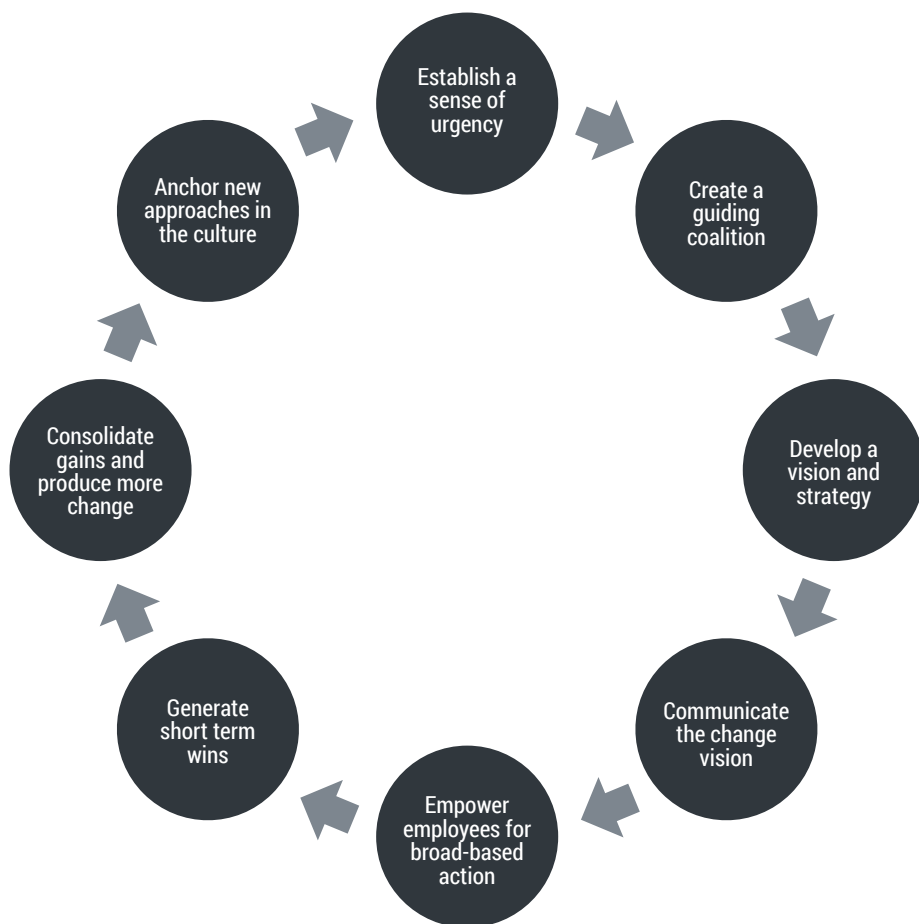
1. Establish a sense of urgency
2. Create a guiding coalition
3. Develop a vision and strategy
4. Communicate the change vision
5. Empower employees for broad-based action
6. Generate short term wins
7. Consolidate gains and produce more change
8. Anchor new approaches in the culture

Step 1: Skab forståelse af, at det er nu, der skal handles

Step 1 handler om at skabe en forståelse hos ledelsen i din virksomhed for, at det er nu, det er nødvendigt at skabe en



↪ bit.ly/omni-710



^
Kotter's model for
implementering af
organisatoriske
forandringer

forandring. Kotter går så langt som til at sige, at 75% af en virksomheds ledelse skal købe ind i projektet, for at det reelt har en chance. Så derfor bør I bruge ekstra god tid på dette første step. I skal skitsere forskellige fremtidsscenarier – ikke glansbilleder med business cases baseret på optimisme gange optimisme – men grundige regnestykker på både mulige fremtider – hvor forandringen hhv. er fundet sted, og hvor den ikke er. Husk at lave et "Do nothing"-scenarie. Hvad sker der, hvis alle konkurrenterne rykker og I ikke gør? Søg i denne sammenhæng sparring fra eksterne parter – bureauer, teknologileverandører, publikationer,

brancheforeninger, analyser etc.

Forankring på øverste ledelsesniveau

Det lyder som en kliché og er det måske også. Ikke desto mindre er det mere rigtigt end nogen sinde før. Ikke kun for at få de fornødne budgetter men for med tiden at få masseret fokus på omnichannel langt ind i både indkøbs- og logistik-processer, IT-systemer samt organisations- og incitamentsstrukturer for ikke at glemme forståelsen hos hver eneste medarbejder. Det er ikke noget, som Marketing kan gøre alene.

Skab et billede af din virksomheds modenhed

Rent praktisk kan det første skridt i en forankring hos resten af ledelsen i din virksomhed være at tage den udviklede survey og fastslå jeres nuværende modenhed inden for omnichannel. Link til survey: bit.ly/oc-survey

Visualiseringen af jeres modenhed kan give anledning til diskussion og rent visuelt vise, at der et stykke vej endnu. Det kan være en hjælp i dit arbejde med at overbevise ledelsen om, at dette er vejen at gå.

Step 2: Skab en kernegruppe omkring forandringen

Step 2 i Kotters model handler om at skabe en kernegruppe omkring forandringen. Du skal identificere de mennesker i din organisation, som kan have en fordel i at støtte omnichannel-retningen. De kan være gode støtter både ud fra deres position i organisationen, deres ressourcer eller deres gennemslagskraft og evne til at påvirke andre. Hvem er den mest visionære i ledergruppen, som måske mangler en mærkesag for at give karrieren et løft? Hvem er den oplagte pilot-filial til at teste ny omnichannel-teknologi? Hvem har adgang til data, som I kunne lave et håndholdt eksperiment på baggrund af?

Frembring et fælles billede af virksomhedens modenhed

Som et led i at skabe opbakning fra en kernegruppe i organisationen kan I fx arbejde med Kundemålskiven på ledelsesniveau. Derigennem kan I danne jer en fælles forståelse for, hvordan status er. Benyt eventuelt spørgsmålene fra surveyen så workshop-deltagere i grupper kan tale om de forskellige discipliner og underliggende temaer og derigennem opnå en fælles forståelse af, hvor modenheden ligger, og hvor langt der er igen. Men måske endnu vigtigere – langsomt begynde at tage en sprogbrug til sig og derigennem ændre tankesættet mod et mere kundecentrisk perspektiv med en forståelse af, hvordan digitale kanaler spiller en rolle i rejsen mod dette. Det vil hjælpe hele gruppen til bedre at kunne formidle budskabet om omnichannel til resten af organisationen.

Step 3 – Skab en effektiv vision

Step 3 handler om at forme en vision og en strategi, der understøtter denne. Identificér idéer og halve løsninger i din virksomhed, hvor idéen var god, men det alligevel aldrig blev til noget på grund af andre årsager. Det er sikkert ikke første gang, der er nogen, der har tænkt kunden i centrum i din virksomhed. Kombinér indsigten fra disse interne aktiviteter med inspiration fra bogens seks kapitler og udnyt dette til at skabe en sammenhængende vision.

Dramatisér gerne denne vision i form af et eller flere narrativer. Det er min erfaring, at narrativer illustreret som video fungerer særdeles godt til at skabe forståelse og meget let finder udbredelse i organisationen. Dette kan de gøre, fordi de let og intuitivt forklarer, hvilken kundeoplevelse det er, vi gerne vil skabe. Sørg for, at din kernegruppe kan visionen til fingerspidserne og er trænede i at videregive den på en kompetent facon. Strategien er det, der skal til for at udleve

visionen. Dvs. en guide til hvilke indsatser, der skal prioriteres i hvilken rækkefølge over en årrække. Få hjælp fra dine betroede rådgivere, kolleger i branchen og dine bureauer til at lægge en ordentlig omnichannel strategi.

Step 4 – Kommunikér visionen

Step 4 drejer sig om at kommunikere visionen. Hele tiden og til alle. Sørg for, at alle ved, hvad det er for en fremtid, I forsøger at skabe for kunderne og jer selv. Hvordan er visionen? Hvorfor gør I det? Hvad skal I gøre anderledes, end I gør i dag? Og hvordan har dette indflydelse på hverdagen for hver enkelt ansat – hvordan ser deres arbejdsdag ud, når visionen er ført ud i livet? Sørg for, at det kommer på agendaen, hver gang der bliver holdt interne statusmøder, når der afholdes udviklingssamtaler og opsættes mål for medarbejderne i den næste periode. Din kernegruppe skal selv være eksempler til efterlevelse og fortælle om, hvordan de selv er begyndt at se anderledes på opgaverne, og hvordan de oplever, at det gør en forskel.

Step 5 – Giv nye muligheder til dine ansatte

I step 5 gælder det om at nedbryde de primære barrierer, der måtte være for på kort sigt at kunne skabe en positiv opfattelse af, hvad omnichannel kan afstedkomme. Din kernegruppe skal starte med at adressere, hvordan organisationsstrukturer, incitamenter, kompetencer og systemer spiller sammen med omnichannel visionen. Få defineret de væsentligste barrierer inden for disse fire kategorier, og start med dem der betyder mest på kort sigt. Det kan sikre, at dine medarbejdere faktisk har mulighed for at handle på den omnichannel-vision, som I kommunikerer.

Step 6 – Dokumentér hurtigt gode resultater

Sjette step drejer sig om at planlægge og fremvise gode delresultater hurtigt. Hvis I er lykkedes med step 1-5 er jer-

net varmt. Så for at holde dine medarbejdere engagerede, skal I på nuværende tidspunkt kunne fremvise de første gode resultater. Det kan godt være, at resultaterne ikke er fantastiske målt på absolutte tal – fx er volumen på både identificerbare kunder, permissions og kundedata som oftest ret begrænsede til en start, men sørg for ret hurtigt at kunne vise et relativt godt resultat – dvs. et resultat, som alle kan forstå ville være helt fantastisk, hvis altså blot I havde en helt anden volumen ift. identificerbare kunder, permissions og data, end I har i dag. Selvom det kommunikativt giver god mening at starte sin livscyklus-kommunikation med det klassiske velkomst-flow, så giver det i mange tilfælde bedre resultater at kigge på de eksisterende kunder, hvor I måske har deres ordredat. Hvilke oplagte mersalgsmuligheder er der? Hvem købte FCK-trøjen i str. 12 år sidste år? Mon ikke junior ville sætte pris på en opdateret trøje i den rette størrelse? Mon ikke alle dem, der har købt mere end én bog af Jussi Adler-Olsen, også er interesserede i flere?

Step 7 – Bevar momentum og konsolider forandring

Syvende step handler om at benytte successen til at fastholde momentum. Alt for mange forandringsprojekter fejler, fordi successen fejres for hurtigt. Omnichannel er et langsigtet forandringsprojekt, så det er nu, at du for alvor skal sætte skub i at eksekvere strategien og gradvist nedbryde barriererne for, at hele organisationen kan ændres til et kundefokus. Denne gang ikke for at skabe en hurtig succes – men for at sikre en langsigtet og dybt funderet forankring af forandringen. Gør op med siloerne, de kundefjendske incitamenter, hyr de gode medarbejdere, træn resten eller fyr dem, hvis ikke de er med. Husk, at der både skal være medarbejdere, som er gode til at bygge og andre, som er gode til at drive og optimere.

Step 8 - Forankring af omnichannel og det videre arbejde hermed

På dette trin skulle du kunne påvise sammenhængen mellem omnichannel og jeres forhåbentligt gode resultater. Sørg for ikke at under-kommunikere dette og udnyt momentum til at arbejde intenst med omnichannel.

Kundemålskiven er lakmusprøven for nye initiativer

Før du igangsætter et nyt projekt, kan Kundemålskiven benyttes som en slags lakmusprøve på, hvad du bør tænke ind i løsningen for at sikre en sammenhæng med din omnichannel vision. Så løsningen ikke kun giver mening for kunden nu og her, men også bidrager aktivt til en bedre oplevelse i fremtidige interaktioner for denne kunde – på tværs af løsninger og kanaler.

Kundegenkendelse og Permission-opsamling minder dig om, at du skal kunne genkende hver enkelt kunde – ikke blot nu – men også ved senere interaktioner. Dataopsamling husker dig på, at du skal opsamle data ved hvert eneste touchpoint for senere at kunne måle, optimere og ikke mindst følge op på den enkelte kunde. Dataanalyse giver kvantitativ indsigt til prioriteringen af funktionalitet samt den økonomiske betydning af implementeringen af disse. Effektmåling gør det muligt at følge op på gennemførslen af de nye projekter og optimere fremadrettet.

Organisering hjælper dig til at sikre den fornødne forankring for, at medarbejderne benytter nye løsninger efter hensigten og hjælper kunden på vej videre i den ønskede retning. Eksperimentér med den nyeste teknologi og sørg for at have kompetencerne til at bruge den. Lancér og optimer løbende. Opsæt udviklingsplaner for afdelinger, områder og medarbejdere, der understøtter omnichannel. Sørg for, at

der er efterfølgerplaner for nøglemedarbejdere og udviklingsplaner for talenterne.

Tag udgangspunkt i kundens livscyklus ved definition af nye projekter

Selvom alle kunder er unikke, så vil der være nogle typiske situationer i en kundes liv, der gør dine ydelser, produkter eller serviceydelser ekstra relevante. Dataanalyse kan hjælpe dig med at afgøre, hvilke af disse der er flest penge i at starte med.

Når du tager fat på det enkelte projekt, er du i kendt farvand, og bureauerne vil have hver deres mere eller mindre ensartede projektmodeller. For at fastholde et kundefokus i den enkelte løsning vil jeg anbefale, at du benytter redskaber fra Servicedesign. I sin grundtanke ligger servicedesign i direkte forlængelse af omnichannel, eftersom det netop drejer sig om at sætte kunden i centrum i designet af hver eneste nye løsning og tænke denne som en helhedsoplevelse på tværs af kanaler.

Priorité udviklingen af en sund platform

På baggrund af vurderingen på Kundemålskiven bør I på dette niveau også have ro til at foretage en mere tilbunds-gående behandling af hver enkelt disciplin. Ud fra denne bør I også definere nogle projekter, der har til formål at gøre jeres platform til et bedre fundament at arbejde videre på. Ellers er der en fare for, at nye projekter bygger på et ustabil grundlag, som giver problemer for kvalitet og time-to-market af de større projekter i omnichannel.

Fortæl mig, hvordan det går

Ovenstående er ment som en inspiration til, hvordan du kunne gribe omnichannel an som et ambitiøst forandringsprojekt i din virksomhed. Nu er det blot at komme i gang og

gøre dine egne erfaringer. Der er nok at gå i krig med. Jeg er meget interesseret i at høre, hvordan det kommer til at gå i din virksomhed. Tøv ikke med at række ud til mig og fortæl om jeres succeser og udfordringer. Måske kommer der endnu en bog ud af alle erfaringerne.

Skriv til mig på rasmus@omnichannelmarketing.dk eller tilmeld dig mit nyhedsbrev på www.omnichannelmarketing.dk for at få løbende opdateringer om emnet.

Rasmus Houliind, Februar 2015

