Wiodące firmy widzą klientów po nowemu

Firmy, które osiągają przewagę konkurencyjną, rozumieją swoich klientów lepiej niż większość pozostałych firm. Wśród odnoszących największe sukcesy ta praktyka graniczy z obsesją.

Liderzy branżowi rozumieją co klienci cenią i jakie mają preferencje w kontaktach z marką. Takie ostre postrzeganie tej sprawy nie było możliwe przed cyfrową transformacją gospodarki. Teraz, gdy prawie wszystko i wszyscy są połączeni cyfrowo, wiodące firmy mają do prześledzenia wiele cyfrowych ścieżek informacyjnych.

Najważniejsi szefowie, menedżerowie i pracownicy pierwszego kontaktu zbierają najdrobniejsze informacje, aby zrozumieć, gdzie i jak klienci robią zakupy, jak przywiązują się do produktów i czego oczekują od marki.

Czołowi menedżerowie wykorzystują tę wiedzę do kształtowania strategii we wszystkich obszarach działalności – w rozwoju produktu i zaopatrzenia, w łańcuchu dostaw, w obsłudze klientów, w marketingu i obsłudze posprzedażowej. Krótko mówiąc, klient „kieruje” decyzjami na każdym etapie łańcucha wartości.

Zysk podąża za wiedzą o kliencie

Transformacja cyfrowa pozwala osiągnąć nowe poziomy wiedzy na temat zachowań konsumentów, ale większość firm dokonuje tego zbyt wolno. Niedawne badanie firmy McKinsey wykazało, że w różnych branżach przeciętna firma jest zinformatyzowana w 37 procentach.

Firmy, które zinformatyzowały się w wielu obszarach działalności, wykazują najlepsze zwroty z inwestycji – stwierdziła firma McKinsey.

Szefowie, którzy kierują strategią firmy wykorzystując tę nową wiedzę zazwyczaj zauważają lepsze wyniki finansowe. Żywym dowodem tego jest jeden z większych sprzedawców kosmetyków w Ameryce. Działania setek jego sklepów są oparte na preferencjach klienta. Asortyment produktów pasuje do gustów klientów w danej okolicy. Współpracownicy sklepów często konsultują się z kupującymi, aby poznać lokalne gusty. A sam salon sklepowy zaspokaja życzenia klientów dotyczące miejsca na zakupy, a nie miejsca transakcji.

Poza czterema ścianami sklepu relacje z klientem są kontynuowane z wykorzystaniem połączeń cyfrowych. Kiedy klienci wykazywali chęć eksperymentowania z nowymi produktami, firma dodała do swojej aplikacji mobilnej funkcję, która pozwala użytkownikom na symulację makijażu do ich selfie, pokazując, jak będą wyglądać po zastosowaniu tych kosmetyków.

Kierownictwo odkryło te preferencje klientów dzięki ankietom, przeglądaniu mediów społecznościowych, informacjom zwrotnym zbieranym w sklepie i analizom lokalizacyjnym. Znają bardziej i mniej istotne informacje – na przykład to, że większość ich klientów to kobiety i że są mają one chęć kupować kosmetyki, a 91 procent posiada więcej niż pięć pędzli do makijażu.

Zdolność firmy do postrzegania klientów w sposób, w jaki konkurenci tego nie potrafią, stworzyła więzi, których zazdrościłaby większość menedżerów – dotyczy to również wyników finansowych. W latach 2013 – 2017 firma podwoiła sprzedaż. Klienci programu lojalnościowego marki napędzili 95% przychodu.

Nauczyć się rozumieć

Właściwe widzenie klientów to praktyka nie tylko dla detalistów i nie jest tak prosta, jak się wydaje. Potwierdza to moja ostatnia rozmowa z dwoma dyrektorami z tej samej instytucji finansowej. Zapytani, kim jest ich główny klient, naszkicowali dwa skrajnie różne profile.

W takich przypadkach rozwiązaniem jest krzyżowa kontrola intuicji i danych, a szefowie zorientowani na klienta zrobią to wyjątkowo dobrze.

Wśród wykorzystywanych przez nich, zaufanych narzędzi znajduje się analityka lokalizacyjna – źródło wiedzy o klientach. Analityka lokalizacyjna realizowana przez systemy informacji geograficznej (GIS) i chmurę geoprzestrzenną, odpowiada na wiele pytań zorientowanych na klienta, takich jak na przykład:

- Który z moich sklepów sprzedaje najbardziej zaawansowane produkty?
- Które lokalizacje geograficzne odpowiadają za najwyższą sprzedaż mobilną?
- Które grupy demograficzne napędzają ożywione dyskusje w mediach społecznościowych?
- Czego szukają moi klienci w zakupach online?

Analizując te i inne pytania na inteligentnych mapach wygenerowanych w GIS, szefowie zorientowani na klienta odkrywają wiedzę, która pomaga im zaplanować biznes.

Zgodnie z ostatnim artykułem Fast Company, 53% firm, które jeszcze nie używają analityki lokalizacyjnej, twierdzi, że planuje to zrobić w przyszłości. Wśród tych, którzy korzystają z analityki lokalizacyjnej, 97% twierdzi, że jest to ważne dla osiągnięcia sukcesu w ich działalności.

Najbardziej innowacyjne firmy wykorzystują analitykę lokalizacyjną do podejmowania decyzji nie tylko w miejscu transakcji, ale w całym łańcuchu wartości.

Szerokie spojrzenie w podejmowaniu decyzji

„Firma to ekosystem wyborów”, mówi Tom Horan, dziekan szkoły biznesu na Uniwersytecie w Redlands. „Im firma wykorzystuje więcej informacji i danych do dokonywania wyborów w całym łańcuchu wartości, jest tym lepiej przygotowana do obsługi klientów i zwiększenia sprzedaży”.

Dane dotyczące klientów powinny być traktowane w szczególny sposób – zarówno ze względu na prywatność klientów, jak i w interesie planowania biznesowego. Wiodące firmy organizują te dane jako źródło uzyskania wiedzy. W najbardziej zorganizowanej formie dane są scentralizowanym zasobem, który napędza innowacje w każdej części biznesu.

Model ten został przyjęty przez największego na świecie sprzedawcę detalicznego. Zgodnie z ostatnim artykułem Forbesa, Walmart – bo o nim tu mowa – stworzył wewnętrzną „kawiarenkę danych" dostępną dla wszystkich działów firmy. Menedżerowie przedstawiają członkom kawiarenki pytanie – na przykład o to, gdzie jest najwyższy poziom sprzedaży danego produktu? – i otrzymują szybką odpowiedź. Za kulisami system sortuje naprawdę ogromne ilości danych – 40 petabajtów transakcji klientów – aby rozpoznać wzorce zachowań klientów.

Walmart nazywa to „kawiarenką danych", inni używają terminu rynek danych. Niezależnie od tego, w najlepszym scenariuszu, każda część łańcucha wartości firmy wnosi wkład do konkretnego modelu danych klienta, wzbogacając go i generując wiedzę potrzebną do podejmowania codziennych i strategicznych decyzji. Takie podejście pomaga zwalczać tradycyjne zagrożenia wynikające z tworzenia wydziałowych silosów danych i sprzecznych danych. A popierają je dane gromadzone przez firmę McKinsey, która odkryła, że firmy osiągające lepsze wyniki rzadziej prezentują odizolowany sposób myślenia, czy fragmentaryczny obraz klienta.

> *„Kiedy patrzysz na firmy, które naprawdę odnoszą sukcesy w wykorzystywaniu danych i technologii analitycznych… zobaczysz, że skupiają się one na wartości, spostrzeżeniach, informacjach, które mogą czerpać z danych przydatnych w podejmowaniu decyzji."*
>
> *James McCormick, Forrester*

Klient ważny dla wszystkich w firmie

Jak dotąd dążenie do wyraźniejszego postrzegania klientów dobrze się przyjęło w niektórych branżach – wśród nich w handlu detalicznym i dziedzinach wykorzystujących zaawansowane technologie, oraz w niektórych działaniach biznesowych, w szczególności w marketingu.

Pojawiająca się perspektywa polega na tym, że głęboka wiedza o zachowaniach klientów powinna prowadzić do strategicznych dyskusji dotyczących wszystkich obszarów biznesu.

Dla każdej części łańcucha wartości dyskusje te napędza analityka lokalizacyjna wspierana przez chmurę geoprzestrzenną. Zwycięskie firmy wykorzystują tę wiedzę, aby podejmować decyzje mądrzejsze i bardziej zorientowane na klienta. Obrazują to poniższe przykłady.

Etap łańcucha wartości: rozwój i wytwarzanie produktu

Od stuleci producenci opracowywali produkty, a potem, gdy opuszczały fabrykę, tracili je z oczu. Obecnie cyfrowy łącznik złożony z czujników IoT i zawsze dostępnych połączeń bezprzewodowych utrzymuje firmy w kontakcie z produktami w terenie. Pozwala to również firmom na większą elastyczność w personalizacji produktów po sprzedaży. Samochody, alarmy domowe, oprogramowanie – nawet ubrania i zabawki – przesyłają dane o tym, jak i gdzie są używane, przekazując twórcom produktów cenną wiedzę na temat tego, jak mogą projektować nowe produkty i jak dostosowywać je po sprzedaży.

Jeden ze światowych producentów samochodów wykorzystuje dane IoT generowane przez wyprodukowane przez niego samochody, aby przyszłe modele lepiej odpowiadały potrzebom klientów. Firma wykorzystuje chmurę geoprzestrzenną do modelowania warunków jazdy w każdej z ponad 170 lokalizacji klientów – wydobywając wiedzę z danych dotyczących wysokości, opadów, temperatury, wilgotności i zachowań kierowców. Warunki te różnią się w zależności od miejsca używania, dzięki czemu twórcy produktu mogą projektować samochody zoptymalizowane pod kątem

konkretnych lokalizacji.

Ta sama wiedza o kliencie może kierować decyzjami dotyczącymi dodatkowych funkcji oferowanych w różnych lokalizacjach – na przykład ulepszenia kontroli trakcji w terenach górzystych, rozszerzenia zasięgu na obszarach wiejskich czy integracji z nawigacją Waze na obszarach metropolii.

Etap łańcucha wartości: surowce i zrównoważony rozwój

Za poprzedniego pokolenia surowce używane do tworzenia produktów konsumenckich i spożywczych były najmniej interesującą częścią opowieści o firmie. A dzisiaj dla wielu marek to najważniejsza sprawa. Jest to odpowiedź na potrzeby konsumentów, którzy chcą, aby surowce uprawiać, zbierać i wydobywać odpowiedzialnie. Wyróżniające się branże wykorzystują innowacyjne narzędzia cyfrowe do opowiadania o całym tym procesie.

Przekonującym przykładem jest Nespresso. Szwajcarski producent kapsułek kawowych ściśle dostosował się do poglądów klientów, którzy cenią sobie produkty wytwarzane w sposób zrównoważony. Nespresso przekazuje klientom informacje o swoich praktykach pozyskiwania surowców wykorzystując technologię analityki lokalizacyjnej.

„Kiedy musimy coś wyjaśnić klientom, o wiele wygodniej zrobić to na mapie niż w raporcie”, mówi Yann De Pietro, kierownik ds. operacji i technologii zrównoważonego rozwoju. Wykorzystywany przez Nespresso „pulpit zrównoważonego rozwoju” udostępnia informacje, takie jak lokalizacja gospodarstw, z którymi współpracuje, profile rolników i daty, kiedy gospodarstwa były ostatnio odwiedzane przez agronoma Nespresso.

„Zawsze możemy powiedzieć, że współpracujemy ze 100 000 rolników na świecie, ale jeśli ludzie tego nie zobaczą, nie uwierzą”, mówi De Pietro. „To duża korzyść, jaka wynika z GIS. Pozwala na dzielenie się informacjami, komunikowanie się i

lepsze rozumienie przez odbiorców.”

Etap łańcucha wartości: łańcuch dostaw

W jednej z największych firm produkcyjnych na zachodzie Stanów Zjednoczonych mania klientów kieruje decyzjami w całym łańcuchu wartości – od pól uprawnych, poprzez łańcuch dostaw, aż po sklepy. Szefostwo firmy stara się znaleźć najświeższe, najsmaczniejsze produkty – produkty, które zachwycą klientów.

Nie są osamotnieni w swoich działaniach. Wiele firm w całej gospodarce odrzuciło kryterium jakim jest poziom satysfakcji klientów, zastępując je poziomem przyjemności klientów, miarą bardziej wciągającą i pobudzającą ich lojalność.

W dążeniu do tego celu firma wykorzystuje technologię identyfikacji RFID i chmurę geoprzestrzenną. Proces zaczyna się od setek spółdzielni, które zasilają łańcuch dostaw. Dzięki inteligentnym mapom obsługiwanym przez GIS szefowie firmy widzą, skąd pochodzą owoce najwyżej oceniane przez klientów. Następnie współpracują z innymi gospodarstwami, aby odtworzyć warunki, które sprzyjały tak dobrym wynikom. Niektórzy producenci żywności planują przejrzyście śledzić i prezentować drogę, jaką przechodzi produkt docierając do konsumentów. Chcą wykorzystać do tego połączenie technologii GIS i technologii blockchain.

Odporność łańcucha dostaw to kolejny kluczowy aspekt reagowania na potrzeby klientów. Niektóre z najbardziej znanych firm na świecie wykorzystują analitykę lokalizacyjną do ich usprawniania. „Nawet godzina przestoju w jednym z naszych zakładów może mieć wpływ na dostawy do naszych dealerów i na ogólne wrażenia klientów” – mówi Paul Rossi, członek zespołu ds. zarządzania ryzykiem strategicznym w GM.

Aby zabezpieczyć dostawy dla klientów, GM monitoruje warunki wokół swoich zakładów i lokalizacji dostawców na całym świecie. Gdy mają miejsce nieprzewidziane zdarzenia – trzęsienia ziemi, pożary, burze – GIS pomaga analitykom GM

szybko zorientować się w sytuacji i złagodzić potencjalne problemy.

Etap łańcucha wartości: rozwój rynku

The Shopping Center Group (TSCG) to największa firma w Stanach Zjednoczonych, doradzająca czołowym sprzedawcom detalicznym w zakresie rynku nieruchomości korporacyjnych. Jej szefowie i specjaliści śledzą rynek, a ułatwia im to analityka lokalizacyjna.

TSCG wykorzystuje analitykę lokalizacyjną opartą na GIS do oceny potencjału rynków w różnych rejonach i pomaga klientom zaplanować odpowiednią lokalizację, aby mogli oni najlepiej służyć swoim klientom.

„Naszymi klientami są klienci detaliczni, a dla nich najmniejszy błąd może powodować ogromną stratę, mówi dyrektor generalny TSCG.

Do oceny rynków z niezbędną precyzją, TSCG wykorzystuje dane lokalizacyjne po to, aby zrozumieć nie tylko swoich klientów – sprzedawców detalicznych planujących nowe lokalizacje – ale także kupujących, od których ostatecznie zależy los każdego nowego sklepu.

Jak wyjaśnia dyrektor operacyjny Bob Wordes: „Dane demograficzne są ważne, ale najważniejsze są dane psychograficzne – czyli zrozumienie, kim rzeczywiście jest klient, który przychodzi do konkretnego centrum handlowego”.

Znaczenie wiedzy o zachowaniach klientów rozkwitło w ciągu ostatniej dekady, kiedy to konsumenci przeszli własną cyfrową transformację, korzystając ze smartfonów, platform mediów społecznościowych i robiąc zakupy online. Obecnie firmy z różnych branż, od mediów i rozrywki po restauracje, handel detaliczny i oprogramowanie, mogą uzyskać nieosiągalną wcześniej wiedzę o tym, co konsumenci cenią i którym markom ufają.

Jak wynika z doświadczeń TSCG, wiedza ta pozwala szefom firm uwierzyć w to, że otwierają nowe sklepy we właściwych miejscach.

> *„Rozumiejąc swoją atrakcyjność dla konsumentów detaliści wiedzą, w jaki sposób podchodzić do klientów w sklepie internetowym i jak dopasować sklep fizyczny, aby wspierał on obsługę cyfrową.”*
> *Brian Kilcourse, RSR*

Etap łańcucha wartości: Logistyka

Od momentu pojawienia się, dostawcy usług logistycznych są wzorami wydajności. Wykorzystują dane do optymalizacji tras, spakowania większej ilości towarów do mniejszych przestrzeni i ogólnie redukują utrudnienia i przeszkody w transporcie. To dążenie nasiliło się w ostatnich latach, ponieważ konsumenci coraz częściej oczekują, że ich paczki, samochody do wspólnych przejazdów i kawa pojawią się na żądanie.

Analityka lokalizacyjna towarzyszyła ich gwałtownemu rozwojowi. Pomagała zapewnić terminowość dostaw, pokazując w czasie rzeczywistym, gdzie znajdują się towary, a także, dokąd są transportowane.

W przypadku firmy FedEx świadomość lokalizacji jest obecna na każdym etapie łańcucha wartości – w tym także w zakresie obsługi technicznej samolotów.

Firma wykorzystuje mapy tworzone w GIS do monitorowania stanu setek samolotów i koordynowania dostaw części zamiennych i pracy techników. Jest to balet powietrzny, który menedżerowie uważnie obsługują, co byłoby praktycznie niemożliwe bez inteligentnych map opartych na GIS, powstających w centrum systemu śledzenia FedEx.

W ubiegłym roku, dzięki analityce lokalizacyjnej, tylko 60 z około 240 000 lotów FedEx (lub inaczej – 0,025%) przekroczyło

czas planowego startu o więcej niż 15 minut ponieważ część zamienna nie była dostępna wystarczająco szybko.

Wszystko to gwarantuje, że FedEx jest w stanie dotrzymać kroku wymaganiom klientów.

Etap łańcucha wartości: Obsługa i wsparcie

Obsługa stała się kluczowym elementem większości sprzedaży. Firmy, które obsługują produkty po sprzedaży, zapewniają sobie stały strumień przychodów i – dzięki skutecznej realizacji – mogą ustanowić trwałe relacje z klientami.

Jeden z największych na świecie dostawców nowoczesnego sprzętu wcześnie rozpoznał wartość umów serwisowych. Aby sprostać wysokim wymaganiom w zakresie terminowej obsługi, firma sprzedaje części zamienne i zatrudnia wykwalifikowanych techników w ponad 1000 magazynów na całym świecie. Firma podpisuje umowy dotyczące poziomu obsługi, aby dostarczyć klientom części zamienne w określonych ramach czasowych: w ciągu dwóch, czy czterech godzin lub następnego dnia roboczego.

Zanim firma zaczęła korzystać z analityki opartej na mapach, o ilości zasobów potrzebnych do świadczenia wysokiej klasy usług, decyzje podejmowała po omacku. Gdy wdrożyła GIS do analizowania swoich usług, jej kierownictwo zdało sobie sprawę z tego, jakim nadmiarem zapasów musiało zarządzać. GIS ujawnił, gdzie i jak szybko firma może obsługiwać klientów. Mając tę świadomość, firma zamknęła zbędne magazyny i wycofała niepotrzebne zapasy spełniając jednocześnie istniejące zobowiązania.

Dzięki tym zmianom, dysponując zapasem części zamiennych o wartości ponad 8 miliardów dolarów, firma osiągnęła znaczące oszczędności przy jednoczesnym utrzymaniu obsługi klientów na najwyższym poziomie.

Znaczenie informacji w całej firmie

„Zwycięzcy robią pewne rzeczy inaczej”, powiedział Brian Kilcourse z firmy analitycznej RSR. „Jedną z nich jest inne spojrzenie na znaczenie informacji – mają oni tendencję do patrzenia na informację strategicznie, a nie taktycznie”.

Obecnie tylko kilku prawdziwych liderów branży stosuje analitykę lokalizacyjną opartą na wiedzy o klientach w każdym etapie łańcucha wartości. Każdego dnia wyścig o przewagę konkurencyjną zachęca ich do lepszego zrozumienia swoich klientów.

„Ponieważ dokonaliśmy transformacji cyfrowej naszych firm, mamy możliwości zrozumienia. . . aktywności klientów w sposób, który nigdy nie wydawał nam się możliwy ”, powiedział James McCormick z Forrester.

To, co można jasno powiedzieć o liderach rynku, to to, że jeśli chodzi o umożliwienie sterowania strategią za pośrednictwem potrzeb klienta w całym łańcuchu wartości, nie boją się na nowo zdefiniować tego, co jest możliwe.