

BodyTalk – vejen til vækst med Big Data

Pia Charlotte Wedde, HDO-16, Aalborg, AAU, Hovedopgave 8. sem., Marketing Management, Maj 2016, Vejleder Niels Vestergaard

1 Indledning

”Hvis forrige århundredes gennembrud var evnen til at observere fysiske objekters sammenspil – tænk på røntgen og radar – så bliver dette århundrede kendetegnet ved en ny evne til at observere mennesker gennem de data, de deler”.

Forudsigelser er også en helt almindelig del af din hverdag i form af virksomheders anbefalinger til dig. F.eks. er Amazon og Netflix meget dygtige til at omsætte din hidtidige adfærd til anbefalinger af bøger, musik og film. Anbefalinger der ofte fører til salg, og dermed bekræfter forudsigelsen.

Sagen er, at de store ustrukturerede datamængder, som vi skaber, siger mere om os, end de klassiske kvalitative metoder som fokusgrupper og afgrænsede etnografiske studier formår. Det er vores ytringer på sociale medier, smartphonens registrering af vores bevægelse og søvn, den kontekst, vi er i, når vi foretager onlineindkøb (aften, ude/inde, sammen med andre?), om vi klikker på sensationsnyheder eller dybtgående analyser, og hvor længe vi læser hver artikel.

Tænk hvilken indsigt vi kan opnå ved at stille de rette spørgsmål. Verden er blevet en guldgrube af viden for dem, der evner at aktivere data. Som i den gamle drøm om alkymi kan vi skabe stor værdi ud af næsten ingenting. Allerede i dag er de markeder, der er båret af data, kendetegnet ved størst udvikling. Brancher og virksomheder, der forpasser digitalisering og datarevolutionen, er allerede i krise; spørg bare Kodak, Blockbuster eller forlagsbranchen.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	1
2 Problemstilling.....	3
Virksomhedsbeskrivelse	4
Problemformulering	5
Afgrænsning.....	5
3 Teorier og definitioner	5
Big Data.....	6
De 7 P'er	12
Kildekritik.....	28
4 Metode	29
Videnskabsteori	30
Undersøgelsesdesign	31
5 Empiri	34
Primære data	34
Interview	35
Observation Interiør A/S	41
7. semesters projekt.....	42
Sekundære data.....	43
Den nye persondataforordning.....	43
Register Data	45
6 Validitet og reliabilitet.....	45
7 Analyse	47
Eksempler fra empirien	47
Samlet set.....	48
8 Diskussion.....	53
9 Konklusion	55
10 Perspektivering.....	57
11 Kilder.....	58
URL adresser:.....	58

12 Bilag	58
Bilag 1: Spørgsmål til interview	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 2: Referat af interviews.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 3: Den nye apotekerlov.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 4: Den nye persondata forordning	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Bilag 5: Registerdata fra kreditvurderinger	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
13 Figurliste	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
14 Tabelliste	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

2 Problemstilling

Som afsæt for rapporten beskrives problemstillingen indledningsvist.

Hvilken værdi giver data? ”Data er jo bare statistik og gennemsnitsbetragtninger”. Kun 18% af danske virksomheder har en strategi for, hvordan de udnytter data – til trods for at 80% i samme undersøgelse tilkendegiver at data bliver helt afgørende for deres branche. Kan vi anvende data strategisk og dermed høste virksomhedens uudnyttede potentiale?

Tableu forudsiger for 2016 at flere virksomheder indser at data i alle former og størrelser er kritiske som grundlag for de bedst mulige forretningsbeslutninger¹. ”Den gode nyhed er, at du formodentligt har store uudnyttede aktiver liggende gemt i virksomheden; data om kunder, medarbejdere, produktion og markedet, som rummer stor værdi. Den dårlige nyhed er, at det lige så sandsynligt kræver stor vilje og forandring at udnytte dem. At omsætte data til værdi kræver nye processer, nye kompetencer og en vis portion mod og fremsyn”².

Ifølge et studie fra MIT og IBM fra 2011 er der en entydig sammenhæng mellem virksomheders anvendelse af data og deres resultater i især finansielle beslutninger, styring af processer og produktion samt strategi og forretningsudvikling. I jo højere grad

¹ Kilde: Tableau: Top8bigdatatrends2016_final_2.pdf, s. 2, 2016, Tableau

² Kilde: Mikkel Holm Sørensen & Simon Benthholm: Data virksomhedens nye grundstof s. 11, 1. oplag 2013, Gyldendal

virksomheden er datadreven, jo højere bliver lønsomheden. Men det er ikke det samme som, at de enkelte beslutninger er perfekte, eller at alle virksomhedens forudsigelser er sande. Men er datadrevne virksomheder nu også mere lønsomme, og hvordan arbejder danske forretninger med data? Det har jeg sat mig for at undersøge nærmere.

Virksomhedsbeskrivelse

BodyTalk er undersøggers forretning, hvor missionen er at hjælpe andre med deres hudproblemer, på en sund og naturligvis vis, uden brug af dyre cremer. Forretningsmodellen bygger på at skabe genvej igennem junglen af datamængder og evidens på, hvad der virkelig gør en forskel. Og hvad der kan skabe en hurtig løsning på et hudproblem, uanset om det drejer sig om uren hud, psoriasis, allergi, rosacea eller udiagnosticerede reaktioner.

BodyTalk tilbyder en genvej til en naturlig ren og sund hud, uden brug for holistiske forløb eller uddannelser. En genvej gennem de mange muligheder, markedet byder på i dag.

Virksomheden er oprettet i efteråret 2015, og sidenhen registreret primo 2016. Afsættet var en mulighed for at forhandle online detox forløb, produceret af Ninka Bernadette Mauritson, og produktporteføljen er sidenhen udvidet med en e-bog, 1-1 rådgivning samt ugentlige videotips og tricks. På sigt er forretningsmodellen dog fokuseret på at anvende teknologiske muligheder, så BodyTalk kan hjælpe flere kunder på samme tid. Der skal derfor udvikles en APP, hvor den enkelte kunde hurtigt finder forslag til, hvordan denne behandler sine hudproblemer, hvor sundhed, natur og økologiske ingredienser anvendes i en højere enhed.

Med baggrund i et skifte mod at anvende teknologiske muligheder for at samle store datamængder, og ved hjælp af søgematricer hjælpe kunderne til hurtigt at finde vej til hjælpen ønsker undersøger at skalere forretningen og brede markedsføringen ud i større skala.

Big Data skulle efter mediernes fokus på emnet at vurdere, være fremtidens trend, og ikke mindst det rigtige sted at starte. Med afsæt i 7. semester projekt for afdækning af marketing mix, som eksplorativt grundlag, er næste skridt således at afdække hvordan anvendelsen af Big Data kan skabe forretningsmæssig værdi for virksomheden BodyTalk.

Problemformulering

Afdækning af hvordan anvendelsen af Big Data kan skabe forretningsmæssig værdi for virksomheden BodyTalk.

Herunder en undersøgelse af hvad der kendetegner forskellige aktører på konsumentvaremarkedet, der anvender Big Data. Hvordan disse anvender Big Data i deres forretning i dag, samt hvordan de ser fremtidig mulig anvendelse af data og analyse som et vækstparameter.

Afgrænsning

Rapporten udarbejdes med afsæt i teori for Big Data og de 7. parametre under marketing mix'et. Dette kobles til ny empiri samt 7. semesters projekt, og afgrænses således fra øvrige ændringer, der kan have påvirket marketing mix for BodyTalk siden afslutning af 7. semesters projekt. Ifht. markedssituationen og eventuelle nye produkter på markedet, så tages der et alt andet lige udgangspunkt.

Der tages afsæt i at teoriernes effekt er testet og denne afprøves således ikke undervejs i rapporten.

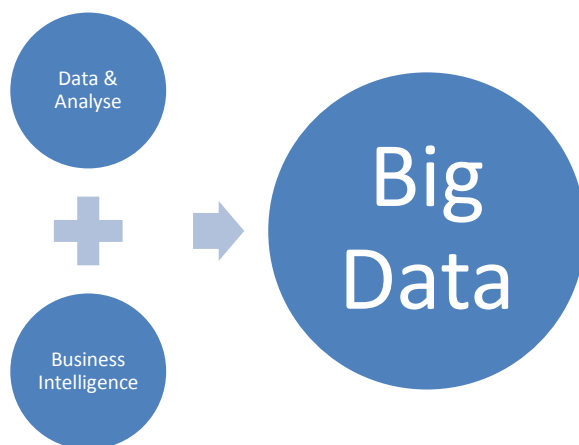
Rapporten afgrænses af deadline for aflevering 11. maj 2016 af hovedopgave på HD studiet for organisation og ledelse på AAU, og den tid og ressourcer der var til rådighed efter introduktionen.

3 Teorier og definitioner

Enhver har sin mening om hvordan man løser et givent problem. Med teoriens struktur forankres data i en stærkere relation. Nedenfor gennemgås derfor teori for henholdsvis Big Data og de 7 P'er. Alt sammen med det formål at sikre læseren den indsigt i teori, der skal sammenholdes med empiri og afdække mulige mønstre og sammenhænge.

Big Data

Hvad er Big Data? Big Data er omdrejningspunkt for en disruptiv ny teknologi. Et fænomen, der former data og analyse til bedre beslutningsgrundlag. Og samtidigt også en teknologi, der vil omforme tilgangen til business intelligence³.



Big Data har været igennem mange stadier. Og eksempler på omstillingen til anvendelse af Big Data i dag er hos virksomheden Rolls-Royce, der ikke længere sælger flymotorer, men i stedet fokuserer på servicen for fremdrift af fly. På baggrund af en overvågning af flymotorerne indsamler de data og herudfra planlægger reparations- og vedligeholdelsesopgaver. Big Data har dermed medvirket til en udvikling af Rolls-Royce forretning⁴.

Big data menes at skabe størst effekt, såfremt analyse og indsats anvendes på det område, en given virksomhed differentierer sig på, i deres marked. Big data kan sagtens give forretningsmæssig værdi ved andre områder i forretningen, men skaber den største gevinst ved indsats på områder, der understøtter eller læner sig op ad virksomhedens profilering.

At arbejde med analyse kræver dog de rette kompetencer, så man bliver i stand til at se sammenhænge og mønstre i store og måske komplekse datamængder. Men selv med de rette kompetencer har analyse først den fornødne værdi i større skala, når data og analyse

³ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

⁴ URL: <http://jyllands-posten.dk/debat/kronik/ECE7586842/Bliver-big-data-til-big-business/>

forankres som en del af virksomhedens strategi, og dermed understøttes aktivt af virksomhedens øverste ledelse og dernæst bliver en naturlig del af virksomhedens kultur.

Mariott er et eksempel på en virksomhed, der ved hjælp af et succesfuldt revenue management system har skabt en konsistent stærk finansiel performance, baseret på prisoptimering og analyse. Der findes ligeledes eksempler på virksomheder, der via kundeloyalitetsprogrammer, tilgodeser de bedste kunder. Gevinsten heraf skal findes i at virksomheden sælger mere til deres faste kunder, samt at deres omkostning pr. kunde mindskes⁵. På samme vis finder man web analyser, der allerede inden eventuelle ændringer implementeres, synliggør effekten af ændringer på virksomhedens web side.

Det handler altså om at blive klogere på fremtiden. Og hvordan bliver vi så det?

Vi kan enten bruge vores erfaring og mavefornemmelse, eller vi kan basere vores beslutninger på fakta og prædikative indikatorer – alt sammen tilvejebragt ved hjælp af anvendelsen af data og analyse. Der findes komplekse analysematricer, men selv simple håndtag på data om kunder og leverandører, interne processer mv. er Big Data.

Virksomheder med så markante resultater, at de er nævnt i bogen Good to Great⁶ er alle eksempler på virksomheder, der foretog væsentligt flere gode beslutninger end dårlige. Og de tog væsentligt flere gode beslutninger end deres konkurrenter. De er samtidigt alle virksomheder, der baserer deres processer på fakta, fremfor på fornemmelse. Faktisk løftede alle 11 Good-to-Great virksomheder deres afkast 6,9 gange mere i gennemsnit end deres respektive markeder.

Gennemsnitligt havde virksomhederne en Return On Investment på 145, på projekter, baseret på prædikative indikatorer. Projekter uden prædikative indikatorer havde kun en gennemsnitlig ROI på 89. Undersøgelser, foretaget henover en periode på 5 år, viser ligeledes en signifikant korrelation mellem analytisk modne virksomheder, og deres evne til

⁵ Kilde: Davenport, Thomas H & Harris, Jeanne G: Competing on Analytics, 2007, Harvard Business School Publishing Corporation

⁶ Kilde: Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, 2001, Harper Business

at levere markante årlige vækstrater. Majoriteten af virksomheder, der lykkes med en høj performance viser sig at anvende en strategisk tilgang til anvendelsen af data og analyse i deres daglige arbejde. Som vist i nedenstående figur baseret på data fra undersøgelser fra 2006, ses det tydeligt at forskellen mellem høj og lav performance kan findes i virksomhedernes adfærd overfor og tilgang til anvendelse af analyse.

Low performers		High Performers
23%	Have significant decision-support/analytical capabilities	65%
8%	Value analytical insights to a very large extent	36%
33%	Have above average analytical capability within industry	77%
23%	Use analytics across their entire organization	40%

Tabel 1: Davenport, Thomas H & Harris, Jeanne G: Competing on Analytics, s. 27, 2007, Harvard Business School Publishing Corporation

Ifølge Harris Davenport er analyse et vigtigt konkurrenceparameter. Men skeptikere mener at data og analyse ikke kan anvendes som konkurrenceelement, da alle kan få adgang til de samme data. Det er vigtigt løbende at forny og udvikle på tilgangen til data og analyse som konkurrenceelement. Succes'en med data og analyse som konkurrenceelement øges, såfremt:

- 1) Man anvender data og analyse på elementer, der er svære at efterligne. Her kan områder indenfor price, place og promotion være forholdsvist lette at kopiere, mens processer og kultur⁷ er væsentligt sværere at kopiere.
- 2) Jo mere unik tilgangen kan være
- 3) Man tænker analytiske kompetencer ind i mange sammenhænge i forretningen.
- 4) Ved at være bedre end konkurrenterne til at anvende data og analyse som beslutningsgrundlag.
- 5) Løbende vedligehold og fornyelse

⁷ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management 2nd edition 2012 – Pearson

Offentlige enheder er eksempler, hvor formålet med data og analyse primært er at optimere processer, og herunder skabe muligheder for decentrale beslutninger.

Data alene er ikke nok. Data skal anvendes på den rette vis, så de netop forædles til at give værdi for forretningen. Her er eksempler på risikostyring, hvor de rå datamængder ikke alene gør det. Ved risikostyring kan man på consumer markedet f.eks. se på en kombination af om kunden er ny eller eksisterende, tidligere betalingshistorik, parametre omkring geografi, der kan angive estimat på lav /høj indkomst område, størrelsen på købet og eventuel tilbud om kredit, igen kombineret med om kunden er registreret for betalingsanmærkninger hos Debitor Registret eller RKI. Alt sammen lægges sammen i den rette matrice for hvilke parametre, der skaber størst forklaringsgrad ifht. høj, medium, lav risiko opdeling. Og på baggrund af den vurdering, den enkelte kunde ender op med, så foretages endelig beslutning om hvorvidt man som virksomhed ønsker at løbe risikoen og tilbyde kunden kredit, eller om denne i stedet skal betale forud.

Det kan alt sammen synes som mange parametre, der skal spille rigtigt sammen, og dermed en tung proces. Derfor er det væsentligt at der udarbejdes en matrice eller arbejdsproces, som tager bedst muligt hensyn til en hensigtsmæssig proces, der ikke skaber unødige forsinkelser, samt tager hensyn til hvilke personer og kompetencer, der skal tage den endelige beslutning. F.eks. kan man sende de sikre godkendelser videre til f.eks. kundeservice, som håndterer disse, mens køb over en given størrelse og/eller hvor der er tvivl omkring risikovillighed og beslutning, sende denne videre til økonomiafdelingen. Igen kan det også differentieres mellem beslutninger, den menige økonomimedarbejder tager, og beslutninger, der skal omkring CFO.

En tilgang til at konkurrere på data og analyse kan gribes an overfor såvel interne som eksterne processer og elementer. Ser man på de interne, så er rapportering og score kort nogle af de mest anvendte systemer og processer i forbindelse med business intelligence og beslutningsgrundlag. Det kan være svært at konkurrere direkte på baggrund af rapportering og score kort. Men at overvåge udvikling og fremdrift i forhold til mål og strategi er væsentlig for eksekveringen. Anvendelse af prædiktive indikatorer for fremtidig performance er ligeledes vigtig for virksomhederne. Særligt hvis de er offentlige eller børsnoterede, da konsekvenserne af ringe forudsigelser kan være dramatiske. Indenfor

teknologiske virksomheder, hvor produkter og efterspørgsel ændrer sig hurtigt, er det især vanskeligt at angive præcise forecasts. Årsagen til at præcise forecasts spiller en vigtig rolle, er at de tillader virksomhederne at agere hurtigere på nye trends og ændringer i markedsforholdene. Ser vi tilbage på eksempler omkring risikostyring er en indsigt i virksomhedens samlede risiko på creditsiden væsentlig. Ikke blot hvordan det ser ud her og nu, men også hvordan denne udvikler sig henover tid. Så virksomheden dels kan tracke en udvikling, men også til enhver tid kan se, hvilken risiko, de står overfor. Og måle denne op imod de beslutninger, der aktuelt skal tages i den givne virksomhed.

Et succesfuldt system bør ligeledes kunne svare på hvilke aktiviteter, der har den største betydning for forretningens performance. Det er væsentligt at kombinere analyse på finansielle og operationelle faktorer, sådan at en virksomhed med dårlig finansiell performance kan få indsigt i, hvilke operationelle faktorer, der påvirker de finansielle resultater. Et scorecard kan f.eks. give indsigt i profitable nye markeder, hvem de bedste kunder og emner er, prisjusteringer og risikostyring samt reduktion af klagesager. Reward systemer kan tilpasses, så de understøtter ovenstående indsætter. Der findes ligeledes eksempler på virksomheder der ved hjælp af business intelligence har fået indsigt i, hvem deres mest profitable kunder er. Og med den viden har de ændret taktik, så de fokuserer på at servicere de kunder, som de rent faktisk tjener penge på.

Der sker således med anvendelsen af data og analyse et skifte fra den måske gammeldags kategorisering af A, B og C kunder til at det med data og analyse nu muligt at kategorisere kunderne ud fra mange parametre, og dermed ende op med 50 forskellige kategorier, som grundlag for håndtering af kunden, og ikke mindst de beslutninger, virksomheden skal tage undervejs.

Det handler i høj grad om hvordan data anvendes. Den konkurrencemæssige faktor falder med tiden, i takt med at branchen generelt tager nye processer til sig og anvender lignende business intelligence. Den vigtigste faktor for optimering er at starte med at anvende den rette matrice for observation af det fænomen, virksomheden ønsker at optimere på. Et godt eksempel på en virksomhed, der i høj grad anvender data og analyse i deres produktudvikling er medicinalvirksomheden Vertex. Her udtaler deres CIO at de konkurrerer på analyse og kultur. Vi opfordrer til innovation blandt vores medarbejdere, men måler

samtidigt tæt på nye innovationers effekt på vores kerneforretning. Vi er konstant på udkig efter nye analysematricer, men på baggrund af vores strategi, søger vi primært efter områder, der kan styrke vores kerneværdier og derigennem give værdi for forretningen. Flere undersøgelser viser at selv indenfor medicinalbranchen er det kun 1/4-1/3 af alle beslutninger, der baseres på videnskab. Flere og flere arbejder på at øge effektiviteten gennem analyser.

Selv indenfor HR området anvendes data og analyse mere og mere, og mange virksomheder arbejder i dag med deciderede HRM systemer for lagring af data omkring ansættelsesdato, løn, forfremmelse, performance rating. Nogle arbejder sågar med færdighedsniveauer understøttet af læringsprogrammer til at udvikle den enkeltes færdigheder og kompetencer. Virksomhederne opnår dermed indsigt i korrelation mellem deres investeringer i kompetencer set i forhold til virksomhedens finansielle kapital. Selvom virksomheder i dag i højere grad måler på HR ved hjælp af analyser, er der stadig lang vej at gå, før de konkurrerer på det.

Ser man i stedet på eksterne elementer omkring kunde- og leverandørrelationer, så øges mulighederne for at anvende data og analyse som konkurrenceelement. Eksempler på analyser relateret til kunderelationer er:

- Conjoint Analyser
- Lifetime Value Analyser
- Markedsanalyser
- Multiple Regressionsanalyser
- Prisoptimering

En conjoint analyse er f.eks. en analyse af hvilke faktorer, som f.eks. pris, kvalitet, forhandlerlokation mv., der er afgørende for kundernes køb af et givent produkt/ydelse. En

multiple regressionsanalyse kan f.eks. være en analyse af lineær relation mellem ugedag og salg⁸.

Alle kunderelaterede analyser har til formål at sælge mere af de rigtige løsninger til de bedste kunder, så kundetilfredsheden øges, og ligeledes gør salget. Analyserne kan også være fokuseret mod krydssalg til kunderne, så engagementet med den enkelte kunde øges, fastholdelse af kunden, så de bliver lidt længere, og gennemsnitlig omkostning pr. kunde mindskes.

Kundedata kan anvendes til at gruppere kunder i forskellige kategorier og sidenhen skræddersy tilbud til de enkelte kundegrupper. Tesco er et eksempel på en virksomhed, der anvender disse metoder og tilbyder 7 mio. forskellige variationer af kupon-tilbud årligt. Denne indsats og tilgang har betydet finansielle resultater for Tesco på markedsledende niveau'er. Priser kan også optimeres ved hjælp af data og analyse, så man kommer så tæt på en real-time dynamisk prisstruktur som muligt. Og dermed kan justere priserne efter markedsforhold, efterspørgsel, lagerbeholdning, konkurrentadfærd og historik på kunden. Priselasticitet og priskrydselasticitet er anerkendte værktøjer indenfor prisoptimering.

Mulighederne er således mange, og ser man på artikel om Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix⁹, så kan Big Data fint struktureres ved hjælp af Kotler's 7 P'er og dermed understøtte virksomhedens samlede marketing mix. Jeg ser derfor nedenfor nærmere på de 7 parametre for at give en indsigt i hvordan disse kan anvendes.

De 7 P'er

Tilbage i 1960 opfandt den amerikanske professor Jerome McCarthy teorien om de 4 P'er. Denne teori har marketing professor Philip Kotler med bogen "Marketing Management" fra 1967 sidenhen udbredt og videreudviklet til de 7 P'er. Først i 1980'erne med det 5. P for

⁸ Kilde: Davenport, Thomas H & Harris, Jeanne G: Competing on analytics, side 87, 2007, Harvard Business School Publishing Corporation

⁹ Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

People i takt med virksomhedernes øgede fokus på medarbejdere som en ressource, og et fokus på kundekontakt og kundeservice. Og senere i 2009 med process og physical evidence¹⁰. Videreudviklingens formål var netop at gøre marketing mix'et mere overskueligt.

Overordnet set danner teoriens enkelte parametre et samlet marketing mix, for virksomhedens samlede plan for at gå til markedet.



Figur 1: Model for de 7 P'er (Tilpasset fra Kotler m.fl. 2012)

Der kan arbejdes længe og intenst med modellens enkelte parametre. Og hvert enkelt P bør også bearbejdes i dybden, så denne får størst mulig effekt for virksomheden. Men samtidigt er det vigtigt at sikre, at de enkelte dele af marketing mix'et får lov at spille godt sammen, så de sammen skaber en fælles og godt integreret synergi. Og dermed understøtter en helhedsorienteret tilgang til virksomhedens marketing mix, hvilket netop er hvad ledende virksomheder i markedet gør i dag.¹¹

¹⁰ Andersen, Ole E.: Forstå Forbrugerne – og bliv en bedre markedsfører, side 20, 1. udg., 2011, Samfundslitteratur

¹¹ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management 2nd edition 2012 – Pearson

Hvordan kom vi så fra 4 P'er til 7 P'er? Det skyldes en stigende andel af servicevirksomheder i markedet. Service gribes anderledes an end fysiske produkter. Og samtidigt behøves andre understøttende processer, hvor medarbejderne indgår som en del af serviceydelsen. Og det faktum at kunden besøger virksomheden for at forbruge sin vare, og dermed får en oplevelse af det fysiske rum og atmosfære; var det nødvendigt at tænke disse nye områder ind i det samlede mix.

En service er uhåndgribelig. Det kan være handlinger mellem f.eks. udbydere af IT-rådgivning, skoler, synsprøver hos optikeren eller andet, hvor man som kunde betaler for at forbruge serviceydelsen. Ydelsen er dermed uhåndgribelig, og svær at tage og føle på.

En kerneydelse og en periferiydelse er det, der til sammen giver den samlede serviceydelse. Og værdien af kerneydelsen skal findes i den behovsdækning, en kunde får ved køb og forbrug af den givne ydelse. Tillægsydelser, som følger med købet, evt. mod ekstra betaling, er det, der kendetegner periferiydelsen. Periferiydelsen er typisk de virksomheder anvender til at differentiere sig med. F.eks. vil nogle fysioterapeuter med deres kerneydelse i form af fysioterapi synes ens for mange kunder. Her kan det på andre ydelser som mulighed for at anvende deres træningscenter, understøttet med den enkelte patients fysiobehov, være den periferiydelse, der skiller den ene udbyder ud fra konkurrenterne. Samspil mellem kunde og udbyder udgør dermed ofte en markant faktor i forhold til kundens valg af leverandør og den enkelte ydelse.

De 7 parametre gennemgås nærmere nedenfor.

Product

Dette parameter kommer nærmere ind på virksomhedens produkt(er), samt hvordan disse indgår som en del af det samlede marketing mix. Produkter skal være håndgribelige fysiske produkter eller serviceydelser, som nævnt ovenfor.

Parametrets formål er at skabe lys over produktets egenskaber, samt hvilken fordel og værdi, produktet skaber for kunden. Dermed er det vigtigt at virksomheden har et klart billede af hvilke behov kunden søger at få dækket, bevidste og ubevidste behov.

Et forbrugsgode er et gode, der forbruges fremfor at blive anvendt som råvare i en produktion. Forbrugsgodet, kan igen opdeles i flere underliggende kategorier: generelt kan man opdele de

fysiske produkter under begrebet varige goder og ikke-varige goder. Varige goder kan være hus eller møbler. Varer, der normalt har en betydelig levetid på minimum et år. Mens ikke-varige goder, er goder, der forbruges med det samme, det kan f.eks. være en middag på en restaurant. Serviceydelser læner sig op ad de ikke-varige goder, men er samtidigt goder, der produceres og anvendes på samme tid. Rådgivning indenfor revision eller virksomhedsdrift er eksempler på serviceydelser.

Tager man i stedet udgangspunkt i kundens indkøbsvaner, så kan forbrugsgoderne endvidere opdeles i følgende underkategorier: dagligvarer, udvalgsvarer, specialvarer, usøgte varer

Dagligvarer er naturligt nok mad og drikkevarer, og herunder også rutinevarer som mælk og rugbrød, men også impulsvarer for indkøb af ugens fredagsslik. Det kan ligeledes være varer, der dækker et bekvemlighedsbehov, og er lette at købe, uden behov for at undersøge nærmere.

Udvalgsvarerne er typisk dyrere end dagligvarerne, har en længere levetid, og kræver dermed nærmere overvejelse hos kunden, forud for beslutning omkring et eventuelt køb. Et fysisk produkt kan være en vaskemaskine, hvor man gerne vil sikre sig, at man finder den maskine, der har de ønskede programmer. Men det kan også være en sæsonbetonet vare, som f.eks. vinterjakken. En serviceydelse derimod kan være en ansigtsbehandling. Specialvarer er varer i den dyre ende af skalaen. Typisk varer, der er særligt unikke eller luksuriøse. De er dermed også dyre varer og henvender sig typisk til en målgruppe med et højere indkomstniveau end gennemsnittet. Det er oftest varer, der ikke er krævende nødvendige, men i stedet efterspørges pga. en høj brand værdi. Smykker og biler kan være eksempler herpå. Sidste kategori er usøgte varer, der dels kan være nye varer på markedet, som endnu ikke er kendt af målgruppen, eller varer, hvor købet afhænger af risikoen for at komme til at mangle det, f.eks. en forsikring.

Alle varer kan igen kategoriseres i heterone og homogene varer. De homogene varer, er varer, der grundlæggende opleves som ens, uanset hvilken leverandør, der udbyder varen. Det kan f.eks. være papirklips. Konkurrencen på homogene varer er typisk høj. Heterogene varer, er varer, der kan dannes præference for, hvis man f.eks. foretrækker Ariel vaskepulver fremfor Remas eget private label. Præferencen er et element ifht. en virksomheds differentiering i markedet. Med differentiering menes evnen til at differentiere sig ifht. konkurrenterne. Jo

stærkere differentiering, jo lettere er det for kunden at vælge den ønskede leverandør, og jo lettere bliver det dermed at danne præference.

Ser man nærmere på brandværdi, så kan denne skabes på baggrund af forskellige elementer, der hver især kan påvirke efterspørgslen, og dermed er væsentlige for dette parameters grundlag for det samlede marketing mix. Det være sig:

- Form og funktion
- Performance
- Indfrielse af forventninger
- Reparationsbehov
- Design
- Indpakning
- Holdbarhed

Ser vi igen på periferiydelsen, så bidrager disse sammen med kerneydelsen til kundens samlede oplevelse, og udgør dermed også et væsentligt element for dette parameter. Flere eksempler på periferiydelser kan være:

- Betalingsmuligheder, herunder mulighed for kredit
- Leveringsmuligheder
- Installationsmuligheder
- Træning og undervisning
- Konsulentbistand og udvikling
- Garanti og reparation

Der er således mange faktorer at fokusere på, når man arbejder med virksomhedens produkt eller service. Men skal man skabe sig en god plads i markedet, med en sund forretning, så skal man skabe synergi mellem svarene på følgende 3 spørgsmål:

- 1) Hvad kan vi blive de bedste til i verden? (og ligeså vigtigt: hvad kan vi ikke blive de bedste til?)
- 2) Hvad er den økonomiske fællesnævner der driver forretningen mod profit og likviditet?
- 3) Hvad er vores kernemedarbejdere passionerede omkring?

Et dybtfølt ærligt svar på ovenstående 3 spørgsmål vil lede dig på vej mod det rette vindende koncept. Hopper vi tilbage til de Good-to-Great ledere, der bliver nævnt under afsnittet for Big Data, så kendetegnes disse med en urokkelig disciplin til ikke blot at arbejde intenst med

det, de er bedst til. Men også at stoppe med de aktiviteter, der ikke understøtter deres rette koncept¹².

Markedet ændrer sig konstant, og konjunktursvingninger vil ligeledes påvirke efterspørgsel og dermed afsætning. Konkurrenter kommer til og falder fra, og nogle udvikler sig i forskellige retninger. Derfor bliver denne situation også ændret konstant henover et produkts livscyklus. Alt i alt er en god opstartsstrategi en fin start, men det er mindst ligeså vigtigt at evne løbende at tilpasse sig forandringer i markedet¹³.

Ønsker man at få mere viden omkring produkterne, kan man samle data ved at se på forskellige produktkarakteristika, kategorier, ved at foretage en undersøgelse blandt kunderne, eller en bredere markedsundersøgelse. Man kan typisk se på hvilke kunder, der foretrækker hvilke produkter, og hvis man opererer på consumer markedet er det typisk nødvendigt at kategorisere data i klynger, af hensyn til persondatalovgivningen.

Formålet er at opnå indsigt i forholdet mellem oplevelsen af produktet og virkeligheden, altså produktontologien. Samt ikke mindst produktets omdømme. Med denne indsigt kan virksomheden vurdere og videreudvikle på produkter og løsninger i tråd med de behov, der rører sig markedet¹⁴.

Price:

Prisen er det eneste deciderede omsætningsgenererende element i virksomheden, og dermed særdeles vigtig. Alle andre processer og elementer er omkostningsgenererende. Alligevel påvirker alle faktorer tilsammen afsætningen.

Formål med dette parameter er at finde en model for at skabe en positiv påvirkning af afsætningen.

Prisstruktur dannes typisk udfra følgende elementer:

¹² Kilde: Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, 2001, Harper Business

¹³ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management, kap. 14, 2nd edition 2012 – Pearson

¹⁴ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

- Målsætning
- Omkostningsstrukturer, relateret til forskellig afsætningsmængde
- Konkurrenters priser og omkostningsstrukturer
- Estimerer efterspørgselskurve
- Afsætningskurve ved givne prisniveauer
- Priselasticitet
- Men også en værdibaseret betragtning af hvor stor værdi den enkelte vare eller ydelse har for kunden. Hjælper ydelsen f.eks. kunden med at minimere risici for tab på 500.000 kr., så er en investering på 80.000 godt givet ud.

Baseret på ovenstående mange elementer, kan man som virksomhed estimere den pris hvormed afsætningen kan maksimeres. Samt fastlægge bund og top for pris, så man kender niveau'et, man kan handle indenfor, når der opstår behov for at tilbyde rabat i form af udsalgspriser, påvirket af f.eks. konjunkturændringer eller konkurrenters ændrede prisstrukturer. Prisen skal angribes som en elastisk størrelse, der løbende tilpasses ændringer i virksomhedens kapacitet eller omkostninger, eller ændringer i markedet. Ændrede markedsandele, finansielle kriser, øget efterspørgsel er også faktorer, der påvirker den optimale pris. Uanset årsagen til ændringerne bør man holde sig for øje, hvordan kunden forventes at reagere på eventuelle ændringer.

Ser man på konkurrenternes ændringer i prisstrukturer, så er det vigtigt at holde sig for øje, hvad årsagen til ændringen er, samt den forventede varighed for ændringen. Varige ændringer har større effekt på den årlige afsætning end periodiske udsalg.

Relateres prisstrukturen til varens struktur for homo- og heterogenitet, så er det ganske klart og tydeligt, at jo tættere på rent homogene varer vi kommer, jo stærkere bliver konkurrencen. Med max på fuldkommen konkurrence som markedsform, som f.eks. kendetegner EL markedet. Selv minimale prisjusteringer vil ved fuldkommen konkurrence have betydning for virksomhedens afsætning. Er konkurrencen mindre stærk, som f.eks. ved monopolistisk duopol eller oligopol, så kan andre faktorer som styrket differentiering og profilering, effektiviseringsprojekter, der påvirker virksomhedens omkostningsstrukturer

gøre en markant positiv forskel. Formålet er hele tiden at arbejde med prisoptimering op imod de mange ændringer tiden, trenden, markedet, kunder, leverandører, konkurrenter, andre interessenter mv. byder på¹⁵.

Data omkring prisen findes ved at se på de enkelte transaktioner, altså gennemførte salg, samt gennem nærmere undersøgelser blandt kunder og marked. Disse datamængder kan analyseres nærmere via regressionsanalyser, for at finde sammenhænge og mønstre. Alt sammen med det formål at optimere prisen på den enkelte vare, samt som en del af en nærmere konkurrentanalyse¹⁶.

Promotion

En virksomhed har behov for at kommunikere med virksomhedens interessenter og marked.

Kommunikationen gribes an ved hjælp af følgende elementer i processen: afsender og modtager, besked, valg af medie, budskabets kodning, målgruppens modtagelse og afkodning, målgruppens respons og feedback, samt eventuel støj, der opstår undervejs i processen.

Først skal modtageren defineres klart. Afklaring på hvilken målgruppe vi henvender os til. Dernæst skal det afklares, hvilken besked vi ønsker at sende til vores målgruppe om hvilket behov, vi ønsker at dække. Når behov og målgruppe er definerede afsøges mulige medier, for at finde de bedst egnede, der netop henvender sig til den ønskede målgruppe. Budskabet udarbejdes, så det vækker målgruppens behov. Dernæst er det blot at vurdere på og spille sammen med kunden omkring deres oplevelse og modtagelse af budskabet. Effekten ses i form af målgruppens respons og feedback.

¹⁵ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management, kap. 16, 2nd edition 2012 – Pearson

¹⁶ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

Valg af medie kombineres med mulige salgskanaler som f.eks.:

Reklamer	Direct Marketing
Salgsfremstød	Interaktiv markedsføring
Public Relations	Mund-til-mund metode – traditionel som digital
Events	Personligt salg

Tabel 2: Oversigt over salgskanaler (Kotler m.fl. 2012)

Vurdering af de enkelte kanaler og herunder enkelte udbydere gøres på baggrund af input fra udbyderen, men også på baggrund af input fra den målgruppe, man ønsker at nå med sit budskab. Altså målgruppens oplevelse af kommunikationen, og deres indtryk af og holdning til produkt/ydelse, såvel før som efter kommunikationsindsatsen. Det er vigtigt at vælge kanal ud fra hvor moden målgruppen er ifht. produktet, altså hvilket stadie i produktets livscyklus, vi er nået til. Og naturligvis holde budget for kommunikationen op imod den omkostning, der er forbundet med at anvende den enkelte udbyder. Og se på hvilke generelle fordele kanalen tilbyder, samt fordele ved den enkelte udbyder indenfor den givne kanal. Kommunikationskanaler kan defineres som enten personlige (sociale medier og referencer) og ikke-personlige (salgsfremstød og public relations).

Alle beslutninger bør tilsammen danne grundlaget for et samlet kommunikationsmix. Dette kan sagtens indeholde kun én enkelt salgs- og kommunikationskanal, men kan også være kombineret af f.eks. public relations, kundeudtalelser, sociale medier mv. Flere mener at det er vanskeligt at måle effekten af marketingindsatsen, men det bør alligevel være et konkret fokuspunkt at komme så tæt på en måling af effekten, som muligt. På denne vis kan virksomheden sikre sig en godt integreret samlet marketingplan, med forskellige salgskanaler, der spiller godt sammen omkring virksomhedens budskab. Formålet er i sidste ende at sikre virksomheden et øget kendskab i markedet med en øget brandværdi for virksomhed eller produkt/ydelse, som understøtter en positiv udvikling i virksomhedens top- og bundlinie¹⁷.

Salgsfremmende data og data fra undersøgelser kan anvendes til at opnå øget indsigt i effekten af de enkelte tiltag. Rådata analyseres nærmere i regressionsanalyser og filtrering

¹⁷ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management, kap. 19, 2nd edition 2012 – Pearson

for sammenhænge og mønstre. Værdien heraf anvendes igen til styrke valget af de markedsføringstiltag, der giver virksomheden den bedste effekt¹⁸.

Place:

Parametret place omhandler det danske begreb for placering, og kan betegnes som det sted, hvorfra man sælger sin vare.

Er man producent, kan man vælge at sælge direkte til slutbrugere eller gennem en forhandler. En kiropraktor er et eksempel på en producent, hvor kunden ved en behandling modtager serviceydelsen samtidigt med den produceres. Er man selv forhandler, som f.eks. Detoxme, med deres webshop af produkter indenfor øko, sundhed mv., så har man fortsat mulighed for også at arbejde med videresalg gennem andre forhandlere.

Alt i alt handler det om grundigt at overveje, hvordan man bedst muligt når ud til sin målgruppe, og med hvilken hast. Ikke mindst hvad virksomheden eller forhandlerens placering (fysisk eller digitalt) har af betydning for kundernes oplevelse, og igen hvor bredt man når ud med sit budskab til den ønskede målgruppe.

Vælger man at sælge gennem en forhandler, så har det en omkostning. Forhandleren skal naturligt nok have en del af kagen for at sælge varen. Forhandleren kan hjælpe en virksomhed med at øge adgangen til markedet, f.eks. hvis forhandlere allerede sælger til den ønskede målgruppe. Til gengæld flytter mange opgaver med fra virksomhed til forhandler. Forhandleren håndterer f.eks. markedsføring (eventuelt i samarbejde med producent), forhandling med kunder, ordrebehandling, kundeservice, risikostyring samt fakturering og håndtering af betaling, udeståender, klagesager etc. Så et valg om at sælge gennem en forhandler kan også være relevant, hvis man mangler ressourcer i sin virksomhed.

Forhandleren kommer til at spille en afgørende rolle for det budskab, der sendes ud i markedet. Det kan være en større ankerkendt forhandler eller en mindre kendt forhandler.

¹⁸ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

Disse vil blive oplevet forskelligt af målgruppen, og de vil dermed nå målgruppe og marked forskelligt. Slutbrugerens oplevelse af virksomhedens brand påvirkes dermed i høj grad af den enkelte forhandler. Derfor er det vigtigt at vælge den rette forhandler, hvis man som producent ikke selv sælger til slutbrugeren. Som virksomhed skal man klart definere mål for kanalen og dermed vurdere på effekten i profit, baseret på et valg af forhandler.

Når man skal vælge forhandler bør man blandt andet vælge ud fra ønsket om en forhandler, der arbejder med vertikaler, altså har specialiseret sig indenfor udvalgte brancher eller målgrupper. Dette kan sikre bred specialviden omkring de løsninger, der findes på markedet samt de behov, der rører sig hos den ønskede målgruppe. Alternativt kan man gå efter en forhandler, der arbejder horisontalt med et enkelt produkt eller portefølje til det samlede marked. Denne løsning sikrer kunden let adgang til bred viden med ofte kun one point of contact.

Udbredelsen af de sociale medier som kanal, har i dag fået stor betydning for en lettere adgang til indsamling af data på kunder. Samtidigt er online kanaler oftest forholdsvist billige, set ifht. alternativerne, og ikke mindst ifht. hvor mange potentielle kunder, kanalen når ud til.

Er man selv forhandler så er det ligeledes væsentligt at se på virksomhedens fysiske beliggende, samt hvilken trafik og kundegennemstrøm, der er i området. Og ikke mindst om det er den ønskede målgruppe, der bevæger sig her. Det kan desuden være vigtigt at se på hvor let tilgængelig beliggenheden er, samt muligheder for transport til/fra, parkering mv.

Men uanset valg af kanal og den enkelte forhandler, så vil det ved salg gennem forhandler være nødvendigt med træning og motivation af forhandleren og dennes medarbejdere, så de er godt klædt på til at tale virksomhedens budskab, og skabe en attraktiv omsætning. Viden etableres typisk henover tid og erfaring, og deres er de bedste løsninger ofte baseret

på langvarige relationer til forhandlerne, hvor begge parter ligeledes opnår en attraktiv andel af forretningen¹⁹.

Proces

Proces parametret omhandler virksomhedens forretningsprocesser, som alle understøtter kundens samlede oplevelse, og dermed den værdi der skabes for kunden. Processerne vil variere fra virksomhed til virksomhed og berører typisk følgende områder:

Hurtig og nem bestilling og levering	Automatiske opdateringer
Leverance	Graden af kundeinvolvering
Betaling, ordremodtagelse, fakturering, håndtering af kundeklager	Mulighed for skræddersyet løsning

Tabel 3: Oversigt over proces områder (Kotler m.fl. 2012)

Det kan være processer for hvordan virksomheden arbejder med kundeservice, og herunder f.eks. åbningstider i kundeservice, ventetid for at komme igennem på telefonen til kundeservice, og kundens mulighed for at løse en eventuel problematik selv, enten ved selv at kunne finde svar på spørgsmål eller via forskellige kontaktmuligheder, telefonkontakt, blive ringet op, mailkorrespondance mv. Forretningsprocesserne påvirker stort set alt i en virksomhed, herunder også mulighederne for at betale for varen samt muligheder omkring automatisk gentegning, kundens mulighed for selv at ændre/opsige sin aftale.

Det kan også være produktionsprocesser, som påvirker hastigheden af produktionen, leverancen etc. Producerer man en serviceydelse, ser vi ofte services, som produceres samtidigt med kundens forbrug af løsning. Det kan f.eks. være en rådgivningsydelse eller et besøg hos tandlægen²⁰.

Nye og ændrede processer kræver omstilling hos virksomhedens medarbejdere. Derfor kan det være svært at opnå den ønskede værdi, ved alt for hyppige ændringer i den retning virksomheden ønsker at gå. Good to Great virksomhederne er igen eksempler på virksomheder med et stærkt commitment til at arbejdet intensivt med forretningsprocesser,

¹⁹ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management, kap. 17, 2nd edition 2012 – Pearson

²⁰ URL: <http://www.studieportalen.dk/kompendier/afsætning/parametermix/7-p>

og måske nok finjusteringer hertil, men fast besluttet på at løfte resultaterne heraf til nye højder. Ledere hos virksomheden Abbott og Kimberly-Clark oplevede at ændringer, skal have tid til at gro.

De er ligeledes eksempler på virksomheder, der arbejdede intensivt på at skabe evidens for hvordan deres planer og processer skulle levere resultater. Det gav gevinst hos medarbejdernes tilgang til og tro på virksomhedens processer, og er samtidigt eksempel på en proces for hvordan forandringer kan forankres i en virksomhed²¹.

Tid er penge hører man ofte, og virksomhedens processer kan være vejen til besparelser. Enten ved at forbrugerne selv kan overtage en del af processen, eller ved hjælp af effektiviseringsprojekter, hvor virksomhedens nye forretningsproces kræver færre mandetimer²².

Data for anvendelse under parametret place kan indsamles via lokationsbaserede grupper og netværk på de sociale medier samt via nærmere kunde- og markedsundersøgelser. Rådata klassificeres og analyseres nærmere, bl.a. vha. regressionsanalyser. Formålet er at finde sammenhænge og mønstre til anvendelse for geografisk opdeltede markedsføringsindsatser²³, der samlet set skaber en positiv effekt for virksomhedens afsætning og omsætning.

Physical environment

Physical environment er det fysiske miljø, som kunden oplever. Har man kun en online kanal vil det i så fald være det site, der repræsenterer ens forretning, og derigennem påvirker kundens oplevelse. Vi taler med dette parameter altså omkring det indtryk kunden får, når denne besøger virksomheden, om det er i form af en fysisk bygning eller et digitalt site.

Med virksomhedens fysiske og online udtryk skabes større håndgribelighed for kunden. Dette er især vigtigt, såfremt det man sælger er en service, da tilliden til en vare vil øges i takt med kundens oplevelse af at det er en vare, som de kan "tage og føle på".

²¹ Kilde: Collin, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, 2001, Harper Business

²² URL: <http://www.studieportalen.dk/kompendier/afsaetning/parametermix/7-p>

²³ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

Denne oplevelse af håndgribelighed kan understøttes ved hjælp af fysiske ting, som kunden kan tage og føle på. De fysiske rammer er naturligvis vigtige, men valg af kvalitet i indretningen, hvor rent der er, påvirker også kundens samlede indtryk. Små kort med informationer omkring det enkelte servicetilbud, trykte materialer eller visitkort eller kundekort til loyalitetsprogrammer er alt sammen noget, der ligger udenom, og understøtter oplevelsen af håndgribelighed, og dermed kundens fornemmelse og oplevelse af varen.

Følgende elementer er alt sammen medvirkende til at påvirke kundens oplevelse af håndgribelighed og derigennem indtrykket af det fysiske miljø, som dette parameter handler om:

Brochurer og nyhedsbreve	Indretning og design
Web Site og Sociale medier	Renlighed
Visitkort	Medarbejdernes imødekommenhed og påklædning
Årsrapporter	Gaver og gimmicks

Tabel 4: Oversigt over mulige områder for at skabe håndgribelighed ved services (Kotler m.fl. 2012)

Man bør dog også overveje om et valg af f.eks. syntetiske unaturlige farver understøtter det indtryk man ønsker at efterlade kunden med, når man forsøger at sælge naturlige og økologiske produkter.

People

Parametret people omhandler naturligt nok mennesker. Og mennesker kan være virksomhedens medarbejdere, men også de mennesker, der køber virksomhedens varer, og dermed udgør virksomhedens kunder.

Ser vi først og fremmest på virksomhedens medarbejdere, og opdeler man virksomheden i front system og backup system. Så er front systemet den del, der er synlig for kunden, og der hvor medarbejderen aktivt interagerer med kunden. Backup systemet er derimod alt det, som ikke umiddelbart er synligt for kunden, men kan have stor betydning for kundens samlede oplevelse, f.eks. et system til risikovurdering, hvor mange forskellige faktorer, som køn, alder, bopæl, indkomstniveau, uddannelsesniveau, der i samlet matrice påvirker forsikringselskabet appetit på at tilbyde den pågældende kunde en forsikring, og til hvilken pris.

De mennesker kunden har kontakt med er en del af frontsystemet. Og frontsystemet påvirker kundens førstehåndsindtryk. Derfor er det vigtigt at virksomheden repræsenteres af de helt rigtige mennesker. Dem, der på bedste vis agerer i tråd med virksomhedens værdier og mål. Medarbejdere indgår i interaktion med kunderne, og de bliver samtidigt en del af virksomhedens markedsføring. Derfor er det afgørende at virksomheden har medarbejdere, der har den nødvendige viden til at hjælpe kunderne bedst muligt. Det gælder såvel faglig viden som den sociale intelligens, der er nødvendig for at interagere godt med kunden. Dette gælder især for de medarbejdere, som kunden har kontakt med personligt, og via telefon eller mail korrespondance.

Kundens tilfredshed og loyalitet påvirkes markant, såfremt kunden mødes af en sur eller mindre kompetent medarbejder. Dette kan resultere i mistet salg, eller betyde at kunden finder en anden leverandør, næste gang aftalen skal fornyes.

Særligt for serviceydelser, som er grundlaget for dette sidste P's tilblivelse som en del af marketing mix'et, gælder at medarbejdere ofte bliver en del af serviceleverancen. Har en kunde aftalt en coaching session med en coach, så bliver denne person en vigtig del af selve serviceleverancen, både købet og forbruget.

Det er vigtigt til en start at sikre at man har de rette kompetencer ansat, men markeder og trends ændrer sig, og det samme gør udbud og efterspørgsel. Derfor er det vigtigt løbende at sikre at medarbejderne er klædt godt på til at løse hver deres opgave i virksomheden. Selv hvis medarbejdere bestrider en funktion i backup systemet, så påvirkes kundens samlede oplevelse af om f.eks. virksomhedens bagvedliggende IT system fejler, og systemer ikke spiller sammen, så der sendes rykkere ud for faktura'er, der aldrig er sendt, eller webshoppen fejler. Alle medarbejdere skal derfor holdes vedlige, f.eks. gennem kurser og efteruddannelse.

Dette skal samtidigt sikre at medarbejdere, der har direkte kontakt til kunden, er klædt på til at uddanne og træne kunderne i brugen af virksomhedens produkter og løsninger, så kundens oplevede værdi understøttes bedst muligt.

Ser vi igen på de virksomheder, der danner grundlag for “Good to Great”, så er medarbejdere en meget vigtig faktor. Disse virksomheders ledelse starter alle med de rette medarbejdere, før de definerer virksomhedens strategi. De for de rette folk med i bussen, og beder de forkerte folk, stå af. Dernæst placeres de rette folk i de rette positioner, da disse naturligt nok kræver forskellige kompetencer.

Altså først medarbejdere, og dernæst retning. Og så holder de fast i denne tilgang, uanset hvilke situationer, der opstår. Med de rette medarbejdere i bussen, i de rette positioner, sættes der fokus på hvad virksomheden skal arbejde med. Altså hvad den skal tilbyde markedet i form af produkter, løsninger eller serviceydelser.



Årsagen til at disse virksomheder har skabt virkelig markante resultater i deres markeder starter med deres valgt af de rette medarbejdere. Med de rette medarbejdere, er det lettere at ændre retning, eller blot implementere mindre justeringer i et omskifteligt marked. Hvis de folk, der ansættes i virksomheden, har valgt denne arbejdsplads pga. virksomhedens strategi og retning, så vil det være problematisk, når virksomheden uundgåeligt for behov for at tilpasse sig markedsændringer, som kan kræve svære kursændringer.

Hvis virksomhedens medarbejdere primært er med i bussen pga. de øvrige medarbejdere og en lyst til at arbejde sammen med dem, vil virksomheden langt hurtigere kunne tilpasse sig ændrede konditioner. Og hvis virksomheden har de rette folk med i bussen, så behøver ledelsen ikke bekymre sig stort omkring at motivere dem. De rette folk er i stand til at motivere sig selv. At være en del af en vinderkultur er motiverende i sig selv. Måske fordi de finder motivation i et højere formål, som f.eks. sygeplejerskens lyst til at hjælpe patienterne,

mere end motivationen for den enkelte arbejdsplads eller målsætning. Her finder vi blandt andre arketyper primadonna²⁴.

Og hvis virksomheden er endt op med de forkerte medarbejdere, så er alt andet lige gyldigt. Virksomheden kan være på vej i den rigtige retning, men vil aldrig skabe de store resultater. Store visioner kombineret med middelmådige medarbejdere, vil altid ende med middelmådige resultater²⁵.

Parametret dækker som nævnt mennesker i bred forstand, og herunder også virksomhedens kunder. I forbindelse med denne tilgang, så indgår kunderne som en vigtig andel for virksomheden, ikke blot som den købende part. Men også som f.eks. referencer, der medvirker til markedsføringen af virksomheden og dennes produkter og løsninger.

Herunder er det også interessant at se på hvad det er for mennesker man har i sin kundegruppe/ målgruppe. Man kan indsamle data om sine kunder ved at se på hvilke demografiske værdier, der kendetegner dem. Fra sociale netværk, deres digitale adfærd og hvilke sites de besøger, samt fra markedsundersøgelser. Alt dette kan anvendes til at kategorisere kunderne nærmere, så man kan justere sine tilbud efter hvilken kategori, den enkelte kunde tilhører.

Disse data er nødvendige for at kunne tilvejebringe segmentering af de bedste nye målgrupper, altså flere af den samme type gode kunde, som virksomheder har en fornuftig økonomi på. Kunderne ender dermed med en særlig profil, der har betydning for den pris, de skal betale for den enkelte løsning, betingelser for kredit, graden af kundeservice de tilbydes enten gratis, mod ekstra betaling, eller i det hele taget²⁶.

Kildekritik

Formålet med kildekritikken er at vurdere på de kilder, der anvendes for rapportens teoretiske udgangspunkt, og dels at vurdere på eventuelle alternative teorier.

²⁴ Kilde: Hein, Helle: Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald, 2013, Gyldendal Business

²⁵ Kilde: Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, 2001, Harper Business

²⁶ Kilde: Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc

Området for Big Data er fortsat nyt set i sammenligning med øvrige teorier, og det teoretiske grundlag dermed begrænset. Meget materiale er små publikationer af e-bøger af mindre kendte forfattere, der ikke nødvendigvis har professoratets tyngde, men i stedet har primær afsæt i erhvervsmæssig erfaring. Derfor synes valget af teori fra bogen ”Competing on Analytics” som et godt afsæt for Big Data, da denne er skrevet af forfatter Thomas H. Davenport²⁷, professor i Information Technology, og Jeanne G. Harris, direktør for Research for the Accenture Institute for High Performance. Fravalget af de mindre e-bogs udgivelser kan dog betyde at der ikke tages højde for de nyeste muligheder, som teknologien tager højde for.

Forfatterne til teorien for de 7 P’er Kotler og McCarthy er begge professorer indenfor marketing²⁸, hvilket ligeledes understøtter kvaliteten i valget af teorien for marketing mix’et, der sammen med Big Data skal danne det teoretiske grundlag for hvordan anvendelsen af Big Data kan skabe forretningsmæssig værdi for virksomheden BodyTalk.

Rapportens resultat vil dog til en hver tid skulle tilpasses løbende ændringer i markedet. Det gælder såvel de enkelte parametre samt den sammenhængende kraft de sammen med anvendelsen af Big Data skal give for virksomheden BodyTalk.

4 Metode

Kan man nu tro på rapportens konklusioner?

Generelt er det godt at bevare en sund skepsis over alt hvad man hører eller læser om. For hvad er den konkrete undersøgelse egentligt baseret på? Det er væsentligt at kende grundlaget for empiri og paradigme, samt hvordan empiri er indsamlet, for at kunne vurdere nærmere på hvor valide data er, og hvor valid konklusionen dermed er. Valget af metode er

²⁷ URL: <http://www.tomdavenport.com/about/>

²⁸ URL: <http://www.hrforum.dk/2014/07/10/kotlers-per/>

afgørende for resultatet²⁹. Nedenfor vil videnskabsteori og undersøgelsesdesign for nærværende rapporter derfor blive gennemgået nærmere.

Videnskabsteori

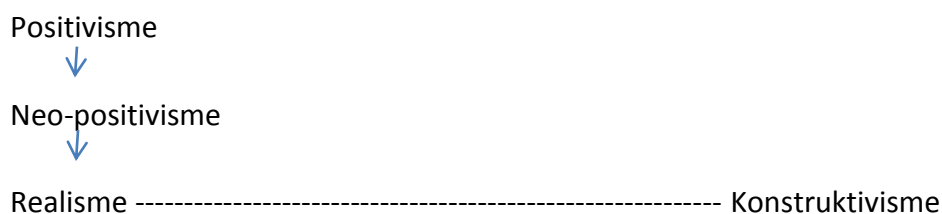
Kan vi måle os frem til sandheden? Kan virkeligheden genskabes?

Der kan være mange vinkler på hvad, der skaber virkeligheden og opfattelsen af denne. Personligt tror jeg på, at virkeligheden opstår i et samspil mellem 2 eller flere parter. Min virkelighed er farvet af min egen opfattelse og min forudfattede holdning til og forforståelse om det enkelte. Derfor mener jeg også at min virkelighed vil være forskellig fra min nabos virkelighed, da den er grundlagt i min kulturelle og historiske baggrund.

Min virkelighed bliver dermed socialt konstrueret, påvirket af den sociale sfære jeg befinder mig i, i den enkelte situation³⁰. Den sociale konstruktion vil dermed være påvirket af relationen, og dermed være afhængig af valget af målgruppe og respondenter for min undersøgelse. Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt for undersøgelsen er dermed social konstruktivisme. Her kan virkeligheden ikke skabes gennem spørgeskemaresultater og udgangspunktet bliver dermed mere kvalitativt orienteret.

Ontologien betragtes dermed relativistisk, og epistemologien bliver dermed subjektiv³¹.

Nedenfor vises udviklingen i videnskabsteoriene og hvor på skalaen, de befinder sig ifht. hinanden. Det er i den konstruktivistiske ende af skalaen denne rapport har sit udgangspunkt.



²⁹ Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 28, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

³⁰ Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 27, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

³¹ Kilde: Darmer, Jordansen, Madsen, Thomsen: Paradigmer i praksis, kap. 3, 1. udg. 2010, Handelshøjskolens Forlag

Det betyder samtidigt at opfattelse af virkeligheden kun eksisterer i vores individuelle eller kollektive bevidsthed. Sandheden kan dermed være forskellig fra den ene person til den anden. Hvilken der er mest sand kan være svært at afgøre, og de enkelte opfattelser af virkeligheden vil dermed konkurrere med hinanden.

Præcist som med Big Data, så bliver data de rå kendsgerninger, som bearbejdes gennem metoder for at opnå viden om det studerede. Opfattelsen af hvad der definerer rå kendsgerninger har dog blot en konstruktivistisk vinkel her.

En grounded theory er den optimale samhørighed mellem empiri, analyse og teori, og formålet med metoden er netop at skabe grundlaget herfor³².

Undersøgelsesdesign

Med det formål at skabe overblik over hvorledes Big Data kan skabe en forretningsmæssig værdi for virksomheden BodyTalk, indhentes empiri via personlige interviews blandt forskellige aktører på konsumentvaremarkedet. Formålet er at kaste lys over hvordan disse anvender Big Data i dag, og hvordan de ser fremtidig mulig anvendelse af Big Data som vækstparameter.

Interviews gennemføres som delvist strukturerede interview, da området, der berøres, er nogenlunde kendt hos undersøger. Data opfattes her som tekst. Alle interviews er forberedt med stikord, der sikrer at alle 7 P'ers parametre berøres, og der dermed kan skabes en teoretisk forankring i problembehandlingen. Der anvendes således en usystematisk kontrol, der samtidigt giver det anledning for interviewer til at bevare et åbent sind overfor nye synsvinkler og informationer. Alle interviews afholdes enkeltvist med hver virksomhed, og der anvendes dermed ikke dialog mellem de enkelte respondenter. Dette primært for at undgå at de påvirker hinandens svar, samt af hensyn til praktik omkring planlægning og rekruttering af respondentvirksomheder³³. Undersøger tager hver virksomhed igennem spørgsmål relateret til Big Data og struktureret efter de 7 P'er. Undersøger søger at undgå at

³² Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed s. 201, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

³³ Kilde: Andersen, Ib: Den Skinbarlige Virkelighed s. 170, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

stimulere respondenter men vejleder respondenter, der hvor begreber i spørgsmål kræver nærmere forklaring.

Ved anvendelse af kvantitative data og anvendelse af faste svarkategorier, bliver man kun klogere på det, man har en forudindtagelse omkring, og gradbøjningen heraf. Mens man med kvalitative data udvider horisonten. Med kvantitative data kan man selvfølgelig finde mønstre og sammenhænge, men de kvalitative data kan samtidigt give nogle vinkler, man som undersøger slet ikke havde forestillet sig, forud for undersøgelsen. Dette skyldes de åbne spørgsmål, der anvendes ved indsamlingen af kvalitative data. Derfor er kvalitative data valgt til at belyse problemstillingen med, samt netop fordi de kvalitative data giver mere eksplorativ indsigt.

Påvirkes respondenterne af undersøger undervejs i interviews? Det kan være svært at undgå, især såfremt respondenter har et forudgående kendskab til undersøger. Formålet er dog at komme så tæt på virkeligheden som muligt, og undgå forskerbias, så empiri netop kan anvendes som generel viden. Undersøger søger derfor at undgå at påvirke respondenterne gennem holdningsudtryk og ansigtsudtryk hos undersøgeren³⁴.

Forud for denne undersøgelse har undersøger i efteråret 2015 undersøgt markedsmulighederne for virksomheden BodyTalk samt udarbejdet forslag til marketing mix. Rapporten fra 7. semester³⁵ anvendes som eksplorativt grundlag i nærværende rapport, netop for at understøtte den vinkel, der er relevant for BodyTalk.

Dernæst kobles observation af indlæg³⁶ fra virksomheden Interiør A/S' rejse fra fysisk butik til digitalisering med webshop og anvendelse af Big Data. Observation foretages skjult, da Interiør A/S ikke ved at de er genstand for en undersøgelse, og observatør ikke har tilkendegivet formål som undersøger. Observation foretages ustruktureret på kvalitative

³⁴ Kilde: Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management s. 217, 2nd edition, 2012, Pearson

³⁵ Kilde: Wedde, Pia Charlotte: BodyTalks Marketing Mix, HDO-16, Aalborg, AAU, 7. Semester 2015

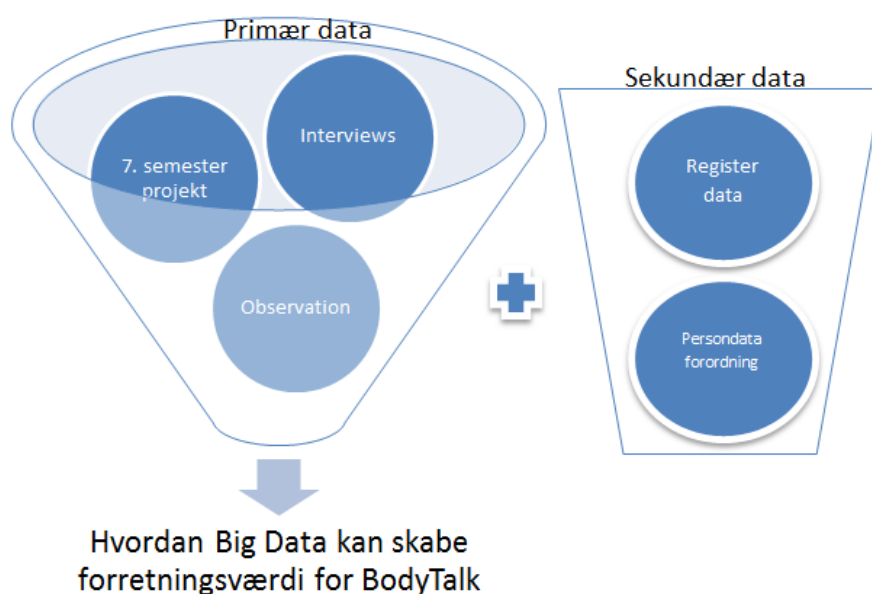
³⁶ Kilde: Observeret til Gazelle Accelerator konference i Aalborg 26-04-16

data³⁷. Målet er at indhente kvalitative data i en kvalitet, der gør dem valide nok til at danne basis for en generel viden.

Resultatet af primære data kobles dernæst til en mindre desk research på sekundære data om virksomhederne, med formål at afdække fakta på virksomhederne og afdække eventuelle sammenfald og forskelle for hvad, der kendetegner de virksomheder på konsumentvaremarkedet, der anvender Big Data. Sekundære data hentes fra register data med det formål at sikre validiteten fra offentliggjorte regnskaber, samt spare tid og ressourcer.

Slutteligt ser vi nærmere på sekundære data for forholdene omkring den kommende persondataforordning, og hvilken betydning denne kan have ifht. virksomhedernes anvendelse af Big Data som vækstdriver.

Formålet er at rapporten skal ende op med en konklusion på analysen og en anbefaling til hvordan BodyTalk eventuelt kan anvende Big Data som forretningsmæssig værdi.



Figur 2: Model for empirianvendelse

³⁷ Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 141, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

Rapporten udarbejdes med en induktiv slutningsform som metode, hvor udgangspunktet tages i empirien. Induktion kaldes også for opdagelsens vej. Netop fordi der på basis af interviews med relativt få personer dannes grundlag for en generel anbefaling til virksomheden BodyTalk³⁸.

5 Empiri

Data er konkret og defineres ved kendsgerninger. Empiri er den erfaring, der gøres med data undervejs i projektets problembehandling³⁹. Og det vil vi se nærmere på nedenfor.

Primære data

Med formål at opnå en dybere indsigt, behandles problemet ud fra 3 forskellige primær data områder: Interviews, 7. semesters projekt og observation af præsentation fra Interiør A/S.

Da BodyTalk henvender sig til konsumentvaremarkedet har det først og fremmest været vigtigt at rekruttere virksomheder til interviews, der også henvender sig til dette marked. Dernæst har undersøger søgt at skabe en diversitet blandt virksomhederne, og målet var til en start at interviewe en helsekost forretning, et apotek og matas koncernen. Undersøger opnåede fin kontakt til group e-commerce ansvarlig hos Matas, men deres da deres politik stred imod nærmere udtalelse, var dette interview ikke længere muligt. Det lykkedes fint at få aftale om interview med en helsekost orienteret forretning hos Detoxme, dog kun baseret på e-handel. Ligeledes med apoteket. Tiden gik og det viste sig svært at rekruttere virksomheder til interviews. 2 respondenter blev vurderet til for tyndt et grundlag. Derfor blev der søgt bredere. Geografisk kriterium blev indført, for at undgå unødige ekstra tid til transport ifbm. afholdelse af interviews, og slutteligt blev der aftalt interviews med virksomhederne Humlebien Blomster & Specialiteter samt Sofiendal Fysioterapi og kiropraktik.

³⁸ Kilde: Andersen, Ib: Den Skinbarlige virkelighed, s. 31, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

³⁹ Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 24, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

Alle interviews indledes med en intro til at fremtidsforskere spår data og analyse til at være en af de største vækstdrivere fremover, og at adskillige undersøgelser desuden viser at virksomheder med høj performance anvender en strategisk tilgang til data og analyse i deres daglige arbejde. Dernæst intro til vinklen i nærværende problemstilling og undersøgelse samt information om for hvem undersøgelsen vil være tilgængelig for samt muligheden for at deltage anonymt, såfremt dette ønskes. Der dokumenteres kun med lyd og billede, såfremt den enkelte respondent er indforstået hermed.

Begrebet Big Data anvendes ikke overfor respondenterne, hverken i indbydelser eller undervejs i selve interviewet. Dette skyldes at begrebet kan virke for uhåndgribeligt for respondenterne, og da empiri skal søge at sikre svar på de spørgsmål, der stilles, så anvendes i stedet udtrykket data og analyse, krydret med konkrete eksempler tilpasset den enkelte forretning, således der opnås et godt forståelsesgrundlag. Se bilag 1 for detaljer på spørgsmål til interview.

Interview

Nedenfor angives kort referat af interviews, og der henvises til bilag 2 for detaljerede referater samt USB stik for dokumentation med video eller lydoptagelse. 3 af 4 optagelser er kun lyd, da respondenterne foretrak lydoptagelse uden billede. Og da undersøger søgte det mest naturlige miljø for respondenterne, er dette ønske efterlevet. Pga. udfordringer med kapacitet i optagelserne er interviews med Sofiendal Fysioterapi og Kiropraktik samt Detoxme ikke fuldstændige.

Interview med Humlebien Blomster & Specialiteter

v/ Lone Mysager, indehaver.

Humlebien Blomster & Specialiteter (herefter kaldet Humlebien) er en enkeltmandsejet detailforretning med salg fra den fysiske lokation samt online via samarbejde mellem blomsterhandlere. Virksomheden består af denne ene aktive enhed, der er registreret pr. 25/6-2014. Virksomheden har dermed små 2 år på bagen.

Der måles konkret på salg, hvad der sælger bedst eller dårligst, samt hvilke ugedage og måneder, der sælger bedst. Formål for Humlebien er at justere indkøb og udbud bedst

muligt. Kasseapparatet anvendes til at registrere salget. Lone vurderer priser blandt andet ud fra hvad hun selv ville betale for varen, og er også opmærksom på til hvilken pris varen sælger bedst. Her samles data op via de enkelte transaktioner i kasseapparatet.

Promotion er vigtig for Lone, og hun er især aktiv på facebook og PR i lokalaviser. Effekten samles ikke op i en konkret måling, men igen er der tale om et fokus, orienteret omkring observation. Ifht. placering så er der tale om konkret måling på økonomien som grundlag for ønsket om at skifte lokation. Og flytninger viser sig også at have haft en særdeles positiv effekt for Lones forretning. Ny lokation er udvalgt ud fra en fornemmelse af større trafik ind imod Aalborg.

Processer ser ud til at have stor betydning for Lones afsætning, og hun har også en klar fornemmelse af, hvad der skal til. Men det er primært baseret på erfaring og en god fornemmelse af kundens behov. Ifht. butikkens miljø, så oplever Lone selv at hun arbejder aktivt med butikkens fremtoning samt hvilke placeringer, der med fordel kan anvendes til svært omsættelige varer. Beslutninger er baseret på Lones mangeårige erfaring fra detailbranchen.

Data omkring kunderne opsamles ikke, men observeres i kontakt med dem. Lone mener dog at isæt køn har en stor betydning for Humlebi. Hun giver udtryk for at hun mangler ressourcer og system til at samle op og analysere på data, hvis hun skal anvende Big Data i højere grad. Lone bliver dog opmærksom på de muligheder data på geografi fra målgruppen giver via facebook, samt hvordan hun kan anvende dem i sin markedsføring fremover.

Interview med Nørresundby Apotek

v/ Apoteker Rikke Holm Løvaas.

Virksomheden er startet i 2012 og har i dag 35 ansatte. Virksomhedstypen er enkeltmandsejet. Virksomheden drives med udgangspunkt i Nørresundby Apotek, men tegner i dag 4 enheder med afdelinger i Lindholm Nærbane Nørresundby, Vestergade Nørresundby og Vodskovvej Vodskov foruden enheden i Tinghusgade Nørresundby. Rikke har en baggrund som lean konsulent. Særligt for apotekere gælder at de er underlagt særlige regler og med den nye lovgivning pr. juli 2015 kan Sundhedsstyrelsen pålægge en apoteker

at oprette enheder i tyndt befolkede områder, hvor der er forsyningsbehov. Samtidigt afskaffes statens garanti for lån. Og hensigten med den nye lov er ikke mindst at skabe mere konkurrence i sektoren. Der henvises til bilag 3 for nærmere detaljer.

Apotekerne tjener i dag deres penge på andre varer end lægemidler. De kører hos Nørresundby Apotek statistik på salget såvel dagligt som ugentligt og månedligt. Data samles op via deres samarbejdspartner A-Apoteket og kobles sammen med data fra apotekets ERP system. De måler på årsagen til varer, der ikke sælger, og indsatsstyrer ud fra dette. Og så kobler de data direkte til styring af lagerbeholdningen. De kører også statistik på priser, og hvilke niveau'er en given vare sælger bedst til. Måler også konkret på ugedage og anvender viden til ressourcestyring. Rikke ved baseret på statistik også hvornår på dagen, der sælges mest, helt ned på den enkelte enhed i virksomheden. Hun anvender også statistikken ifht. måling på hvor meget den enkelte medarbejder sælger, og kan se at der sælges mindre, når der er for få ressourcer. Hun ser på hvad omkostningen ved at sætte en ekstra ressource ind er, set ifht. gevinsten. De måler på konkurrenters priser på andre varer end lægemidler og håndkøbsmedicin. Her arbejder apoteket aktivt med at sikre, at det økonomisk kan svare sig for kunden at købe 20 stk. panodil på apoteket fremfor 10 styks pakker hos Netto. Data opsamles i systemet PharmaNet, hvor der bl.a. analyseres på salg i økonomi og mængde. Måler på alle kategorier samt de enkelte varenumre herunder.

Da apoteket ikke kan leve af kun at sælge lægemidler er det derfor vigtigt for deres forretning, at de er aktive med markedsføringen. Hvis de vælger, ikke at følge sektormålene for bl.a. service og ventetid oplever de at konkurrencen blot øges. Differentieret markedsføringen arbejder de med på 2 vinkler. Dels via Danmarks Apotekerforening, der forestår centrale kampagner. Og dels via den direkte kontrakt til kunden på apoteket. Markedsføringen er dog ikke differentieret på geografi.

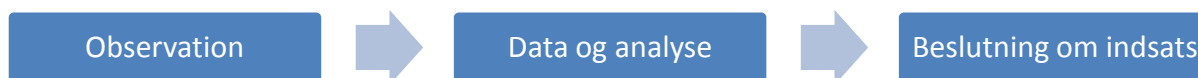
Ifht. virksomhedens placering, så så Rikke ved overtagelse af Nørresundby Apotek op hvordan det forretningsmæssigt gik, samlet set samt for den enkelte enhed. Og da det gav grundlag for at finde ny og bedre lokation for Lindholm afdeling, blev der sat trafikmåling op. Der blev desuden set på muligheden for at finde en lokation med mulighed for gratis parkering. Daværende lovgivning bød dog på begrænsninger ifht. antallet af apoteker og

hvor tæt de lå på hinanden, men det er der ny blødt op for med den nye apotekerlov.

Målene for Lindholm afdeling er efter flytning til ny lokation allerede indfriet



Ved at sælge mere, kan de øge antallet af medarbejdere. Dette er især vigtigt pga. de sektormål, apoteket er underlagt ifht. ventetid for kunder. Det giver kunderne en bedre service og betyder at apoteket kan efterleve målet om en gennemsnitlig ventetid på max 3 minutter. Kundernes ventetid optimeres bl.a. med bagved liggende processer, og apotekets tilgang til arbejdet med forretningsudvikling og processer ligner til forveksling den proces Rikke selv anvendte, da hun overtog Nørresundby Apotek:



De arbejder konstant med optimering af deres forretning ud fra servicemål, ventetid, leveringsgrad, ABC priser på lægemidler, tilgængelighed, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, kunderumsanalyser mv. Dette danner grundlag for en plan for et år ad gangen, som følges op hver 14. dag. Her måles og evalueres der på planens fremdrift, og hvilke evt. ændringer der skal til. Der styres efter data i kvalitetsstyringssystem med risikoplaner etc.

Ifht. enhedernes miljø har udgangspunktet været en antagelse om at triste lokaler sælger mindre. De arbejder meget med at skabe god stemning og gode oplevelser, da de konkret kan måle at kunderne derved køber mere. Ligeledes har de arbejdet med processer bag skranken, som har betydning for den fremtoning, de har overfor kunden. De har differentieret indretning mellem afdelinger, bl.a. baseret på trafikmåling omkring afdelingen, der er placeret ved Føtex.

Ifht. parametret for people så arbejdes der ikke med demografiske værdier på kunderne, da de rent lovgivningsmæssigt ikke må lagre data på den enkelte kunde. Personalet skal fremstå faglige og professionelle. Deres personale er typisk ældre set ifht. personalet hos en gennemsnitlig hudpleje forretning. Og det kan måske skyldes et andet uddannelsesniveau.

Husstandsindkomsten er dog klyngedata de måler konkret på ifht. nye lokationer. De anvender kundetilfredshedsundersøgelser for at fastholde et højt fagligt niveau, og få en pejlig på lokaliteter, tilgængelighed og ventetider. Medarbejderne er i høj grad selv involveret i arbejdet med data i dag. Der sættes personlige mål ud fra dette, en mentalitet der er udviklet hos medarbejderne henover de seneste år. Rikke omtaler sig selv som miljøskadet af sin baggrund indenfor lean, og er overbevist om at hvis ikke hun havde haft analytiske kompetencer, så ville Nørresundby Apotek være en helt anden virksomhed i dag. Det kommer dog ikke som en del af hendes grundlæggende uddannelse til apoteker, men er i stedet en del af hendes personlige citat: "tal-autist side". Hun har også efteruddannet sig med mange lederuddannelser. Rikke har sørget for at alle medarbejdere gennemgår lean kursus, så de får de grundlæggende principper med. Apotekets fremtidige udvikling vil ifht. anvendelsen af Big Data kun være begrænset af teknologiske muligheder og forandre sig i takt med ændringer i markedet.

Interview med Sofiendal Fysioterapi og Kiropraktik

v/ fysioterapeut Julie Edelbo.

Virksomheden er startet for 3 år siden i 2003 og har i dag 7 ansatte, herunder 4 fysioterapeuter, 1 massør, 1 kiropraktor, 1 zoneterapeut. Virksomhedstypen er ApS, men flere behandlere er tilknyttet klinikken med eget cvr-nr. og opererer dermed som selvstændig forretning i virksomheden med fælles lokaler, modtagelse med reception mv.

Julie udtrykker en generel bekymring for at anvende data ifht. lovgivningen. De har nyligt haft en genoptræningspatient, der skulle afsluttes. Og denne spørger om, hvor han kan give feedback på forløbet. Da han ikke har en FB profil, beder behandler ham skrive det ned, og hun beder ham samtidigt give en mundtlig accept af, at udtalelsen ligges op på virksomhedens facebook side. Men der er overvejelser omkring hvorvidt en mundtlig accept er lovgivningsmæssigt tilstrækkeligt, eller om der skal foreligge en skriftlig accept.

Hos Sofiendal Fysioterapi og Kiropraktik (herefter kaldet Sofiendal) holder de øje. De holder øje med hvor godt booket kalenderen er, og de holder øje med om fysiske varer forsvinder fra hylden. Men de måler ikke nærmere på det. Prisen må ikke blive for høj da de ønsker at tiltrække flere og fastholde eksisterende kunder.

De er opmærksomme på at markedsføringen er nødvendig for at tiltrække flere kunder. Her anvender de primært mund-til-mund metode, fysisk som elektronisk, men skal dog stadig minde hinanden om det. De holder øje med "synes godt om" registreringer på deres facebook side og opslag. Virksomhedens placering er vigtig for dem. Og den er også valgt ud fra konkrete faktorer som plads, industri og parkering, baseret på erfaring og fornemmelse. De er også opmærksomme på at skabe et imødekommende miljø for kunderne, baseret på erfaring fra og fornemmelse af hvad kunderne ville foretrække.

Der foretages ingen målingen på demografiske værdier for kunder eller medarbejdere. Flere medarbejdere er selvstændige med deres egen forretning i virksomheden, og udgangspunktet fokuseres dermed på eget fagområde samt patientens samlede behov for behandling. Der mangler ressourcer med også analytiske kompetencer for i højere grad at kunne arbejde med Big Data. Fremtiden vil formentligt bære præg af tilgængeligheden af at anvende facebook som medie i højere grad. Dels pga. pris og dels pga. brugervenligheden og dermed krav til kompetencer. Pris er et konkret område, som de kan have brug for at arbejde analytisk med for eventuel optimering.

Interview med Detoxme

v/ stifter og ejer Louise Parfelt Vengberg.

Virksomheden er startet for 1 år siden i 2015 og består i dag udelukkende af stifter selv. Virksomhedstypen er enkeltmandsejet. Louises baggrund er uddannelse som sygeplejerske og 5 års erfaring med ledelse og udvikling i kommunerne. Virksomheden består af en webshop.

Hos Detoxme er alt salg online via webshop. Her er priser dels påvirket af vejledende udsalgspriser fra leverandørerne samt af tilgængeligheden for kunden til at søge efter samme varer på andre webshops. Derfor kan pris ikke variere markant ifht. primære konkurrenter.

Markedsføringen er altafgørende for Detoxme, og det er primært de sociale medier, der anvendes som kanal. Louise holder øje med sammenhæng mellem markedsføring og salg, men måler ikke konkret på det. Hun anvender ikke differentieret markedsføring, da den

primære målgruppe til en start var deltagere på online detox forløb. Da webshoppen ikke opsamler data på kundernes profil, er det heller ikke nogen hun anvender ved financieret annoncering på de sociale medier. Virksomhedens fysiske placering er tilfældig, da den er ved stifters eget hjem.

Virksomhedens arbejdsprocesser er baseret på en klar fornemmelse af hvad kunderne vil have, hvor varer f.eks. er pakkede og klar til afhentning, lækre og med personlige hilsner. Ifht. butikkens miljø, så er nuværende webshop løsning valgt, da den var billig. Louise overvejer dog at optimere webshop med nye features, som skal bidrage til øget salg. Det er baseret på en fornemmelse af hvad kunderne efterspørger, og konkret feedback fra få kunder.

Hos Detoxme er det kvinderne, der handler. Det læner sig tydeligt op af den udvalgte oprindelige målgruppe for online detox deltagere. Ifht. fremtiden så har Louise tidligere arbejdet med ledelse og forretningsudvikling, og mener hun kan sætte sig ind i det meste. Louise vil gerne arbejde nærmere med data som grundlag for proces for levering og betaling, og indhente data ved at spørge kunderne omkring dette. Inspireret af dialogen undervejs i interviewet åbner Louise op for at nyhedsbreve kan anvendes til at indhente konkrete informationer fra kunder og målgruppe. Hun udtaler ligeledes at et fokus på eventuel effekt af krydspriselasticitet kunne være en mulighed, som hun vil arbejde nærmere med.

Observation Interiør A/S

Præsentation af virksomheden Interiør A/S til årets Gazelle⁴⁰ Accelerator-konference i Aalborg 26-04-2016 blev observeret. Direktør Janus Mortensen fortæller at virksomheden er startet som en fysisk butik med møbler og interiør, og har nu gennemgået en forretningsmæssig udvidelse med webshop. Det betyder samtidigt at de nu har fået konkrete data på, hvilke køn der handler i webshoppen hvilke ugedage. Hos Interiør er det således primært kvinder, der handler i webshoppen i weekenden. Disse data anvender virksomheden aktivt i deres markedsføring via betalte annoncer på sociale medier. Dels for

⁴⁰ URL: http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/191077/fakta_saadan_defineres_en_gazelle-virksomhed.html

at sikre de når frem til den rette målgruppe, i dette tilfælde især kvinder. Og dels for at sikre at annoncerne sendes ud i rette tid ifht. hvornår målgruppen handler på deres webshop.

De har desuden kig på andre mulige digitaliseringstiltag, hvor data mellem lagerstyring, samt fysisk butik, online butik og bogholderi procesmæssigt effektiviseres. Virksomhedens vækstrate på topline ligger omkring de 25%, og de udtaler selv at det er nødvendigt med anvendelsen af data og digitalisering for at holde denne fine vækstrate, som de er godt tilfredse med.

De observerer også deres konkurrenter i markedet, der også er i gang med at udvikle deres forretninger med webshops, understøttet af trends i markedet. Dog oplever de ikke at konkurrenterne på samme vis indsamler data og anvender disse analytisk ifht. deres annoncering.

Interiør A/S mener selv at deres største barriere for videre udvikling med anvendelsen af Big Data er uddannelsesniveau, altså kompetencen, samt ressourceniveau.

7. semesters projekt

I efteråret 2015 blev markedsmulighederne for BodyTalks forretning afdækket ved hjælp af teorien for marketing mix'et samt ved hjælp af et undersøgelsesdesign, hvor fokus gruppe interview blev anvendt til at indhente empiriens primære data.

Rapporten konkluderede at ydelserne skulle konkretiseres mod ren hud uden p-piller. Ydelsernes tilbud skulle sikre at kunden blev holdt i hånden undervejs, dels af BodyTalk og dels af de fælles communities, der anvendes til erfaringsudveksling blandt kunder. Dette skulle desuden understøttes af selvhjælpsfunktioner på online sites, så kunden let kan hjælpe sig selv til den ønskede information. Ydelserne skulle udbydes som danske ydelser og understøttes af producentens brand til markedsføring, indtil eget navn har opnået større kendskab i markedet.

Markedsføring skulle ligeledes understøttes med kundeudtalelser, samt med profil på stifter af BodyTalk og producent af online forløb. Formålet var at fokusere på kundernes behov for troværdighed. Med formålet at få lettere adgang til markedet, skulle prisstrategien være

aggressiv på de ydelser, hvor prisen kunne påvirkes. Det var af hensyn til prisen også vigtigt at markedsføre muligheden for at betale i mindre rater, så prisen blev mere tilgængelig ifht likviditetsbelastningen hos kunden.

BodyTalk skulle starte op med online markedsføring, dels nyhedsmails, og dels via sociale medier. På de sociale medier kunne der arbejdes med såvel eWOW og finansieret markedsføring. Andre muligheder for samarbejde med sundhedsmesser, privathospitaler, helseforretninger og lign. skulle undersøges nærmere for muligt samarbejde, så BodyTalks ydelser kunne få en hurtigere og bredere adgang til markedet. Ligeledes skulle yderligere kanaler som magasiner undersøges nærmere for afdækning af primær målgruppe samt omkostningsniveau'er.

Der skulle udvikles på online sites samt visitkort, brochurer, guides mv., dels for at gøre tilbuddet mere håndgribeligt for målgruppen, og dels understøtte markedsføring med personlige profilbilleder samt med producentens brand. Og sidst men ikke mindst var det vigtigt at såvel stifter af BodyTalk samt personerne bag producenten af online detox forløb løbende holder sig opdateret på nyheder indenfor kost, sundhed og hudpleje, så kunden altid oplever at møde en rådgivning, der er klædt godt på til opgaven.

Sekundære data

Om de sekundære data understøtter de primære data, eller ej, er afgørende for den samlede konklusion og anbefaling. Derfor ser vi nedenstående nærmere på hvilken betydning den kommende nye persondataforordning kan have for de danske virksomheder på konsumentvaremarkedet.

Den nye persondataforordning

Ny persondata forordning forventes vedtaget i EU indenfor de næste måneder, med gældende effekt om 2 år og 20 dage. Nedenfor angives kort referat og der henvises til bilag 4 for nærmere detaljer fra Deloitte.

Formålet er at skabe en ny forordning, der tager højde for håndtering af data ifht. de nye teknologiske muligheder, som blandt andet mobile enheder, giver adgang til. Dernæst at

sikre en fælles forordning, som gælder for alle, da der i dag er store uligheder i reglerne landene imellem. Dels ifht. selve lovgivningen, og dels ifht. håndhævnningen heraf.

De vigtigste krav i den nye forordning, dækker:



Dataportabilitet omhandler kort fortalt muligheden for at få data udleveret, og Privacy Impact Assessment kundens risiko. Privacy by Design vedrører at data kun gøres tilgængelige for rette vedkommende. Og kravet om en databeskyttelsesansvarlig ligner de krav, vi kender for en money laundry officer idag. Information om behandling til datasubjektet vedrører den procesmæssige håndtering, mens samtykkekravet betyder at virksomheden skal spørge kunden, om tilladelse til brug af data. Sanktionerne er radikalt ændrede og løber efter første skriftlige advarsel op i beløb op til 20 mio. kr. eller 4% af virksomhedens globale omsætning.

Data gælder på såvel kunder som ansatte. Og ikke alt er nyt, men den store ændring er primært måden det håndhæves på. Herunder dokumentationskrav.

Ifht. de skærpede dokumentationskrav bliver virksomhederne tvunget til at kortlægge deres data og følgende skal dokumenteres: citat: ”Politikker og procedurer, procedurer for behandling af den registreredes rettigheder (hvem skal kontaktes hvornår), audits og intern undervisning samt uddannelse af medarbejdere.

Formålet med forordningen er at minimere risikoen for krænkelse. Virksomhederne skal derfor kunne dokumentere de overvejelser, de har gjort sig i forbindelse med overholdelsen. Kun de nødvendige data skal behandles i den givne kontekst, slettefrister skal overholdes og kun de nødvendige personer skal have adgang til data. Alt dette skal kunne dokumenteres”.

Ifht. samtykkekrav skal der være en klar bekræftelse, der, citat: ”indebærer en frivillig, specifik, informeret og utvetydig tilkendegivelse. Tavshed, forudafkrydsede felter eller inaktivitet bør ikke udgøre samtykke. Samtykke til samtlige behandlingsformål.

Anmodningen skal være klar, koncis og ikke unødigt forstyrre brugen af den tjeneste, som samtykke gives til”⁴¹.

Register Data

Sekundære data er ligeledes udbygget med en mindre desk research af interview og observationsvirksomheder for fakta på størrelsen på antal ansatte, vurdering af økonomisk sundhedstilstand gennem regnskabsdata og/eller kreditvurdering samt årstal for grundlagt år. Se bilag 5 for nærmere detaljer. Som opsamling på empirien ser vi nu nærmere på kvaliteten af data.

6 Validitet og reliabilitet

Kvaliteten af data er væsentlig for deres evne til at danne grundlag for problembehandlingen, derfor ser vi nu nærmere på dette.

Ser man nærmere på rapportens reliabilitet, så forstærkes denne gennem triangulering med anvendelse af forskellige undersøgelser, herunder interviews og observation. Disse er dog

⁴¹ Kilde: Bindslev, Janus Friis: EU's nye persondataforordning, side 3-21, april 2016, Deloitte's indlæg på Dansk Kreditråd

kun foretaget af undersøger som eneste person. Da undersøgelsen er en social proces, og for at give den mest åbne dialog med plads til nye input, og mindske den forudindtagne forventning om respons, så er interviews afholdt med udgangspunkt i noter for spørgsmål, og ikke faste spørgsmål. Dette sikrer at alle spørges på præcist samme vis, og empiri dermed ikke baseres på tilfældigheder. Interviews afholdt enkeltvist, for at undgå at respondenter påvirker hinanden. Alle referater er baseret på video eller lydoptagelser, således at ingen detaljer gik tabt. Her er det dog væsentligt at nævne at der opstod kapacitetsudfordringer undervejs i interviews med 2 af virksomhederne, hvorfor den sidste del af deres interviews ikke er dokumenteret med lyd. Observation af Interiør A/S er uden påvirkning af observatør, og dermed ikke stimuleret. Dette understreger kvaliteten af data⁴². Sekundære data sikrer desuden data uden stimuli og understøtter dermed reliabiliteten. Der må dog tages højde for den risiko der er for at undersøger har haft en lettere tendentiøs påvirkning af interviewrespondenter. Dette primært begrundet med at flere respondenter har haft behov for konkrete eksempler til at understøtte forståelsen af de enkelte spørgsmål. Og her har det været vanskeligt for undersøger ikke at give udtryk for hvilke interessante muligheder anvendelsen af data og analyse kan give adgang til. Undersøgelsen vurderes at have en rimelig reliabilitet, da den fint repræsenterer de undersøgte verden.

Respondenterne er alle virksomheder på konsumentvaremarkedet, og passer dermed fint ind i målgruppen. Undersøgelsen afspejler fint den virkelighed, som respondenterne befinder sig i, og den økologiske validitet understøttes dermed på dette område. Desuden er der udleveret referat af afholdt interview med Julie Edelbo til Sofiendal. Formålet var primært at gøre virksomhedens stiftere bekendt med de data, som interviewet havde indhentet, så de kunne tage stilling til et eventuelt ønske om fortrolighed. Der blev dog efterfølgende ikke ønsket fortrolighed. Validiteten øges dermed for empiri fra dette interview. Dette gælder dog ikke de 3 øvrige interviews. Det vurderes endvidere at undersøgelsen fint måler det, der var formålet. Dog bør det nævnes at empiri er svært relateret til alle områder indenfor Big Data, da empiri dækker de områder, der specifikt spørges til, eller som respondenter selv nævner. Alle interviews er forberedt med spørgsmål

⁴² Kilde: Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 137, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

i noteform for netop at sikre at der spørges bredt, samt at der relateres til marketing mixet, hvilket understøtter validiteten. Undersøgelsen svarer fint på hvordan forskellige aktører på konsumentvaremarkedet anvender Big Data i deres forretning i dag, men der kan være risiko for at den forretningsmæssige værdi for BodyTalk findes indenfor Big Data områder, som empirien i denne undersøgelse ikke understøtter. Sammenhængskraften mellem problem, teori og metode vurderes at være god⁴³.

7 Analyse

På baggrund af den indhentede empiri med henholdsvis primære og sekundære data, analyseres empiri nu nærmere relateret til teori og problem.

Eksempler fra empirien

Selvom Humlebien samler op på data om de enkelte transaktioner i kasseapparatet, så vurderes det af undersøger, at der ikke er et større analytisk apparat som grundlag for prisoptimeringen, men i højere grad en ad hoc observation. Promotion er også væsentlig for Humlebien, men effekten heraf samles ikke op i en konkret måling. Det observeres blot. Det samme gælder for Sofiendal og Detoxme. Hos Sofiendal har de fokus på at prisen ikke må blive for høj, men de måler ikke konkret på prisniveauer eller optimering.

Selvom placering er vigtig for alle respondentvirksomheder på nær Detoxme, så er det kun Nørresundby Apotek, der baserer dette på konkrete målinger. Humlebien har også en klar fornemmelse af hvilke processer, der skal til i hendes forretning, men heller ikke her baseres det på konkret dataopsamling og analyse. Det samme gælder for Detoxme og Sofiendal.

Virksomhedens miljø vurderes også til at være vigtig for forretningen, men hverken Humlebien, Sofiendal eller Detoxme baserer dette på konkrete data, men i stedet på erfaring og fornemmelse. Faktorer for parametret people, henholdsvis kunder og medarbejdere, mener alle respondenter også er betydningsfulde for deres forretning. Men bortset fra Nørresundby Apotek baserer ingen af respondentvirksomheder dog beslutninger eller

⁴³ Kilde: Andersen, Ib: Den Skinbarlige Virkelighed, s. 80-81, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur

indsatser på konkrete målinger og analyse. Rikke fra Nørresundby Apotek skiller sig markant ud med sin lyst til at udvikle sig og dokumentere sine beslutninger. Anvendelsen af Big Data er dybt forankret i virksomhedens øverste ledelse, og bliver dermed en naturlig del af virksomhedens kultur.

Samlet set

Samlet set er produkter og ydelser det område, som flest respondenter måler og analyserer på, på baggrund af konkret datamateriale. Måske er det fordi, det er nemt at forstå. Det virker ikke til at kræve så store analytiske kompetencer at måle på hvilke produkter/ydelser der sælger bedst eller dårligst. Ej heller at koble dette til lagerstyringen. Måske er det fordi at selv simple systemer som kasseapparater lagrer disse data, så det bliver let tilgængeligt for de fleste at analysere nærmere på. Sofiendal er eneste respondent, der ikke analyserer på dette område. Måske det skyldes virksomhedens opbygning med flere selvstændige enheder under én samlet virksomhed. Og dermed færre forretningsmæssige fællestiltag.

Prisen er der til gengæld kun én virksomhed, der analyserer nærmere på. Flere vurderer på prisen og holder øje med konkurrenterne, men kun én baserer deres prissætning på baggrund af fakta fra konkrete data. Nørresundby Apotek er som eneste prioner på prisanalyse også den eneste virksomhed, der har flere systemer til dataopsamling, bl.a. via deres samarbejde med A-Apoteket.

Promotion er et område, der historisk er kendt for at være svært at måle effekten af. Derfor synes det også at være et område, hvor det dermed må være yderst vigtigt at vælge de rette kanaler for indsatserne. Alle virksomheder oplever markedsføringen som væsentlig for deres forretning og de anvender blandt andet sociale medier til markedsføringen. Alligevel er der ikke en eneste, der anvender konkrete data og analyser som grundlag for deres markedsføringsindsatser.

Virksomhedens beliggenhed er for de fleste også et velovervejet område. Mange har flere års brancheerfaring, som de baserer deres beslutninger på. Men også her er der kun en enkelt virksomhed, der konkret arbejder med demografiske værdier, husstandsindkomster, trafikmålinger etc. som grundlag for valg af placering.

Proces området er det område, hvor undersøger oplever at respondenterne generelt er længst væk fra en tanke omkring at effektivisere forretning og basere beslutninger på data fremfor en god gedigen mavefornemmelse. Nørresundby Apotek skiller sig igen ud som eneste virksomhed, der har en imponerende tilgang til at analysere på hver enkelt faktor, der kan bidrage til positiv forskel for forretningen. De understøtter deres forretningsprocesser med undersøgelser på såvel kundetilfredshed som medarbejdetilfredshed, så de løbende får feedback på hvordan nye processer opleves, og hvilken forskel de gør for kunder og medarbejdere. At apotekerne er underlagt krav om serviceniveau og maksimale ventetider påvirker klart deres behov for at arbejde med processerne. Men da Rikke også fortæller hvordan om, hun coacher andre nye apotekere omkring lean, så antages det at Rikkens kolleger ikke til en start besidder denne kompetence. Og lean vurderes dermed ikke at være en kompetence, der er særlig indenfor apoteker branchen.

Bortset fra webshop forretningen så har virksomhederne alle ret meget fokus på at skabe et indbydende miljø for deres kunder. Det baseres dog primært på erfaring. Kun Nørresundby Apotek skiller sig ud som den part, der baserer indretningen af det fysiske miljø på indhentningen af konkrete data.

Observation er den metode, der primært anvendes til at lære kunderne bedre at kende. Det samme gælder for medarbejdere. Igen er der dog én enkelt virksomhed, der skiller sig markant ud. Her lagres der ikke data på den enkelte kunde, men de anvender i stedet data fra kundetilfredshedsundersøgelser til at blive klogere på kunderne. Medarbejderne arbejdes der også med. Her kører de hos Nørresundby Apotek adfærdsprofiler på alle medarbejdere (i dette tilfælde DISC profiler), for at blive klogere på den enkelte persons typiske adfærd, stærke og svage sider, samt se på hvordan der med de forskellige profiler kan skabes nogle gode teams. Rikkens analytiske kompetencer virker uden tvivl til at gøre en stor forskel for den måde de hos Nørresundby Apotek anvender Big Data i deres forretning i dag. Det understøttes dog også af samarbejdet med A-Apoteket.

Fremtidsperspektivet omkring anvendelse af Big Data til at skabe værdi for forretningen opleves begrænset af manglende systemer til at opsamle, lagre og analysere på data. For nogle virksomheder bærer tilgangen til data også præg af, hvor let tilgængeligt og

brugervenligt dette er. Perspektivet er også begrænset af ressourcer hos nogle. Umiddelbart opleves det som mere tilgængeligt at anvende data fra facebook, da dette medie opleves som et medie, respondenterne har et vist kendskab til. Dette spiller formentlig en væsentlig faktor, da øvrige systemer til data mining, business intelligence etc. er langt fra den verden nogle respondenter befinder sig i. Her er det primært de respondenter, der har klare analytiske og ledelsesmæssige kompetencer i form af uddannelse eller erhvervsmæssig erfaring, der har mod på at kaste sig ud i nye muligheder. Muligheder hvor fakta fremfor fornemmelse danner grundlaget for øget forretningsværdi.

Selvom Sofiendal ikke anvender Big Data i deres forretning i dag, så har virksomheden flotte resultater. Årets resultat er fra seneste regnskaber vokset med over 100%, ligesom antallet af ansatte også er vokset fra 3 til 7 medarbejdere. Egenkapital har også en flot vækst fra 91.000 til 154.000 kr., så alt i alt klarer virksomheden en fin udvikling, selvom de ikke anvender data i deres forretning i dag.

Ser vi nærmere på data på respondenter som virksomhed og som personer, så er alle interviewede personer mellem 36 og 47 år gamle, alle kvinder. Højeste uddannelsesniveau er hos Nørresundby Apotek, men også sygeplejersken hos Detoxme har efteruddannet sig med lederkurser. Disse 2 respondenter er samtidigt de personer, der føler sig bedst klædt på til at arbejde med Big Data i fremtiden.

Alle interviewede virksomheder er grundlagt indenfor en årrække af 4 år. Dog er Nørresundby Apotek dels ældst ifht. grundlagt år, men var samtidigt en aktiv virksomhed, da Rikke overtog denne. Virksomheden vurderes dermed at være ældre end de 4 år, hvilket understøttes af virksomhedens historie om en start i år 1845⁴⁴. Alder kan dermed være en faktor for hvor moden virksomheden er til at arbejde med data og analyse. 3 af 4 respondentvirksomheder er enkeltmandsejede. Sofiendal er eneste ApS, og da de samtidigt er den virksomhed, der anvender data og analyse mindst, kan virksomhedsformen ikke vurderes at have den store betydning. Interviewvirksomhederne deler sig med 50%

⁴⁴ URL: <http://www.a-apoteket.dk/563/n%C3%B8rresundby-apotek>

kreditværdige respondenter og 50%, hvor der anbefales kredit mod sikkerhed. Så kreditværdighed er heller ikke en forklarende faktor af betydning. De 2 respondentvirksomheder, der har flest ansatte, er samtidigt også de virksomheder der anvender Big Data mest og mindst. Så antal ansatte kan ikke stå alene som faktor. Alligevel bør det overvejes om behovet for at skalere virksomheden sætter ind omkring en given størrelse i virksomhedens ansatte. Dette vurderes da Nørresundby Apotek er markant størst målt på antal medarbejdere, og samtidigt den virksomhed, der anvender data og analyse på flest parametre og forretningsområder.

Kobles disse data til virksomheden Interiør A/S, som er en virksomhed i høj vækst, og som allerede i dag er godt i gang med at anvende data i deres forretning. Så kan vi se at virksomheden er grundlagt i 2004, og dermed har 12 år på bagen. Dette understøtter ovenstående vurdering af alder som faktor for modenheden overfor anvendelse af data og analyse. Virksomheden har dog ligesom Sofiendal kun 7 ansatte. Antallet af ansatte ser derfor ikke ud til alene at have en afgørende faktor. For Interiør A/S ser det ud til at anvendelsen af Big Data lige nu bliver et konkurrencemæssigt parameter, og dermed formodentligt en forretningsmæssig værdi. Det vil dog kræve nærmere analyse af virksomhedens konkurrenter at måle præcist på hvor gode resultater Interiør A/S skaber i sit marked. Ser man på deres virksomhed alene, så viser de dog flotte resultater med en markant vækst i toplineen, siden de markeres som gazellevirksomhed. Samt ikke mindst en vækst i resultat før skat i seneste regnskab på 181%. Antallet af ansatte er ligeledes vokset med 40%. De mener selv at deres største barriere for videre udvikling med anvendelsen af Big Data er uddannelsesniveau, altså kompetencen, samt ressourceniveau.

Det er således kun virksomhedens alder og formodede modenhed overfor anvendelse af Big Data samt kompetence og uddannelsesniveau i virksomhedens ledelse, der vurderes at have forklarende værdi for hvilke virksomheder, der anvender data og analyse som vækstdriver for deres forretning.

Blandt interviewvirksomhederne, er det kun hos Detoxme at der er en konkret måling mellem data og analyse, der understøtter virksomhedens erkendte profilering. Her anvendes data for de enkelte moduler i online detox forløb, med lagerbeholdning og markedsføring. De øvrige interviewrespondenter anvender ikke Big Data til at understøtte profileringen

med. Nørresundby Apotek har dog fordelene af løbende at forny sig og udvikle på tilgangen til data og analyse. Især fordi de anvender det indenfor virksomhedens processer, og samtidigt forankrer det så dybt i organisationen, at det bliver en del af deres kultur. Disse områder er netop sværere for andre at kopiere, og dermed øges virksomhedens konkurrenceposition ved anvendelsen af Big Data på disse områder. Da Rikke fra Nørresundby Apotek også anvendes som underviser indenfor lean hos andre apoteker, antages det at Rikkes kompetencer forbliver de stærkeste, og dermed understøttes konkurrenceelementet også her. Procesoptimeringen vha. data og analyse er formentligt også et fokusområde hos Nørresundby Apotek, da apotekerne er underlagt offentlig regulering med krav om serviceniveau og ventetider. Samtidig er der ved processer mindre risici for at komme i konflikt med persondatalovgivningen, da disse ikke nødvendigvis kræver lagring af følsomme oplysninger på den enkelte kunde.

Anvendelsen af Big Data begrænses af persondatalovgivningen, og med kommende ændringer i den nye persondataforordning bliver det ikke nemmere for virksomhederne. Forordningen er dels med til at beskytte de europæiske forbrugere, men vil samtidigt kræve at virksomhederne sørger for at indhente samtykke fra kunder og medarbejdere samt at de kan dokumentere processerne. Det faktum at sanktionerne er hævet markant, kan også påvirke virksomhedernes tryghed ved at anvende data. Her kræves kompetencer til at sætte sig ind i de nye regelsæt, så virksomheden ved hvilke rammer de kan agere indenfor. Og samtidigt skal de kunne efterleve disse rammer med alt indenfor samtykke, dokumentation mv. Én respondent nævner dette område som en bekymring. Og da dette er baseret på nuværende lovgivning, så antages det, at det kun bliver sværere for virksomheder med den nye persondataforordning. Og ikke mindst kan resultere i en grad af berøringsangst, for at undgå de skærpede sanktioner.

Ser vi nærmere på ovenstående ifht. 7. semester projekt for BodyTalk, så understøttes en tilgang til at anvende data i forretningen af konklusionen om at virksomheden skulle arbejde med mulige selvhjælpsfunktioner. Der vil dermed være behov for at indsamle større mængder af data på produkterne, så kunderne hurtigt kan hjælpe sig selv til den ønskede information.

Ifht. markedsføringen var det væsentligt at arbejde med kundeudtalelser, som igen er konkrete data fra kunder. Og der skulle desuden arbejdes med aggressiv prisstrategi på de ydelser, hvor prisen kunne påvirkes. Her kunne man med fordel se nærmere på konkrete prisdata fra konkurrenter, samt fra markeds- eller kundeundersøgelser.

Den finansierede del af markedsføringen på de sociale medier kunne ligeså fint understøttes med konkrete data. Geografi, køn, alder etc. er konkrete data der kunne bringe værdi til BodyTalks indsatser på de sociale medier.

Ligeledes kunne man med fordel undersøge øvrige kanaler for salg og markedsføring nærmere, netop baseret på konkrete data for hvilken målgruppe de henvender sig til, men ikke mindst også deres effekt på markedsføringsindsatserne.

Forklarende faktorer i form af virksomhedens alder samt ledelsens uddannelsesniveau trækker for BodyTalk i hver sin retning. Virksomheden er nystartet, og understøttes dermed ikke med sin alder med en modenhed for at anvende Big Data som vækstdriver. Dog vurderes ledelsens uddannelsesniveau at være afgørende for BodyTalks evne til at anvende Big Data til at skabe en forretningsmæssig værdi.

8 Diskussion

Med formål at diskutere de fundne data op imod teorierne ser vi nu nærmere på dette nedenfor.

Havde undersøger kendt empiri forud for udarbejdelse af problem og metode, var der sandsynligvis spurgt nærmere ind til betydningen af den nye persondata forordning hos de virksomheder, der stillede op til interview.

Det var indledningsvist svært at rekruttere virksomheder til interviews, og dette skyldes måske en berøringsangst overfor Big Data som uhåndgribeligt begreb, men også en angst over data. Overfor hvilke data, der registreres på respondenterne. Overfor hvad disse anvendes til. Og ikke mindst overfor om virksomheden med deres oprigtige besvarelse af interviewspørgsmål risikerer at overtræde lovgivningen, nuværende som kommende

forordning. Og hvad hvis nogen starter en shit storm om, hvordan respondenten anvender data til markedsføring eller øvrig forretningsudvikling?

Disse spørgsmål vurderes at dukke op undervejs i rapportens tilvejebringelse. Og med baggrund i dette, ville det have været interessant at undersøge virksomhedernes forhold til lovgivning og kommende forordning nærmere.

Det har syntes svært ikke at påvirke respondenter undervejs, da flere har været lidt berøringsangste overfor data, og usikre på om de informationer de arbejder med, kan defineres som data. De har behøvet hjælp og forklaring undervejs, hvorfor det blev svært helt at undgå at stimulere respondenterne med undersøggers input. Hjælpen er givet for at sikre en korrekt forståelse af respondentens input. Den samlede empiri understøttes dog med ustimuleret empiri fra såvel observation som desk research.

Behovet for at foretage desk research på hvad der kendetegner virksomheder, der anvender Big Data, er kommet til undervejs i processen. Dette skyldes en tilsnigende fornemmelse af konkrete sammenhænge herfor. Og da data kunne indhentes via desk research uden at forstyrre den allerede indhentede empiri fra interviews, blev det besluttet at koble denne vinkel på også. Formålet var netop at finde eventuelle sammenhænge og mønstre herfor.

Resultatet for interview med Sofiendal ville måske have været anderledes, såfremt det var afholdt med en af virksomhedens stiftere, som er tilfældet med de øvrige respondentvirksomheder. Årsagen hertil var manglende tid hos virksomhedens stiftere. Men da det viste sig svære end først antaget at rekruttere virksomheder til interviews, tog undersøger imod aftale om interview, selvom interview skulle afholdes med en af virksomhedens fysioterapeuter. Fysioterapeuten er dog selvstændig med egen forretning under Sofiendal. Derfor antog undersøger at respondentpersonen kendte nok til virksomhedens fælles tiltag på områder omkring en eventuel anvendelse af Big Data.

Det virker underligt at lige netop markedsføringen er det parameter (Promotion), hvor ingen respondentvirksomheder anvender Big Data i dag. Markedsføring er historisk set kendt for at være svær at relatere til effektmåling. Men da alle er aktive brugere af sociale medier som Facebook med aktive Facebook virksomhedssider, og samtidigt synes at føle tryk i at

anvende et medie, de på forhånd er bekendte med, stiller undersøger sig undrende overfor at ingen respondentvirksomheder har givet sig i kast med de demografiske værdier for valg af målgruppe, som synes at ligge lige for.

9 Konklusion

Den samlede empiri relateret til teori opsummeres herunder med en angivelse af hvad der kendetegner forskellige aktører på konsumentvaremarkedet, der anvender Big Data. Hvordan de anvender Big Data i dag, og hvordan de ser fremtidig mulig anvendelse af data og analyse som vækstparameter. Der samles op med en anbefaling for hvordan BodyTalk kan skabe forretningsmæssig værdi, koblet mellem 7. semesters projekts, Big Data og øvrig empiri.

Undersøgelsen viser at virksomheder på konsumentvaremarkedet, der anvender Big Data i deres forretning, kendetegnes af virksomheder, der har opnået en vis modenhed i markedet. De er dermed klar til at skalere deres forretningsvækst ved hjælp af Big Data. De ledes desuden af personer, der er uddannet med analytiske og ledelseskompetencer. Og de kan dermed tænke strategisk omkring forretningens udvikling og vækst. Dermed understøttes Tableau's forudsigelse i indledningen, om at det kræver nye kompetencer at omsætte data til værdi.

De virksomheder på konsumentvaremarkedet, der anvender Big Data i dag, anvender data til at måle på hvilke produkter, der sælger bedst eller dårligst, samt kobler dette til lagerstyringen. Prisoptimeringen understøttes med konkrete data fra konkurrentanalyser. Beslutning om virksomhedens beliggenhed baseres på målinger af demografiske værdier, husstandsindkomster og trafikmålinger. Processer understøttes af undersøgelser på kunde- og medarbejdertilfredshed. Undersøgelserne bidrager desuden til større viden om kunder og medarbejdere. Og medarbejdernes adfærd analyseres desuden vha. adfærdsprofiler med formål at skabe de bedste samarbejdsbetingelser samt skabe indsigt i styrker og svagheder. Det er desuden bemærkelsesværdigt at ingen synes at anvende Big Data til at styrke deres markedsføringsindsatser i dag.

Fremtidsperspektiverne opleves begrænset af manglende systemer til at opsamle, lagre og analysere på data. Samt ikke mindst begrænset af manglende ressourcer i virksomheden.

Begrænsning findes også i manglende analytiske og ledelseskompetencer, og er samtidigt en klar fordel for at skabe forretningsværdi gennem data. Dette understøttes ligeledes af Good-to-Great virksomhedernes vej til markante resultater, der for alle starter med at sætte det rette hold. De virksomheder, der udtrykker manglende kompetencer er mest tilbøjelige til at anvende data via Facebook, da dette allerede er et kendt medie.

BodyTalk anbefales at analysere prisstrategi samt gennemføre markedsundersøgelse blandt målgruppen, så der indhentes konkrete data som grundlag for virksomhedens prisoptimering.

BodyTalk bør anvende konkrete data på kundeudtalelser i markedsføringen, og igangsætte finansieret markedsføring via sociale medier, hvor målgruppeudvalget baseres på en undersøgelse af demografiske værdier blandt de købende kunder, der giver en høj dækning i forretningen.

BodyTalk skal indsamle data om de enkelte urter og kosttilskud i rigelige mængder. Alt sammen med formål at hjælpe kunderne til selvhjælp, så de let kan finde den ønskede information om anvendelse af disse.

Adgang til systemer skal ikke ses som en begrænsende faktor, da man kommer langt med analytiske kompetencer. Men det vil på sigt være en fordel at investere i systemer, der dels indsamler, lagrer og analyserer på data. De analytiske kompetencer skal ligeledes anvendes til at forstå detaljen i den kommende persondata forordning, så BodyTalk kan arbejde med Big Data som vækstdriver uden risiko for tunge sanktioner. BodyTalk skal starte med at sikre at nuværende lovgivning overholdes, og dernæst klarlægge, hvor persondata lagres i virksomheden. Der skal desuden udarbejdes en politik for behandling af personoplysninger og opretholdelse af privatlivets fred.

Og sidst men ikke mindst skal BodyTalk sørge for løbende at forny sig, og udvikle på anvendelsen af Big Data, så dette styrker konkurrencekraften og dermed grundlaget for virksomhedens vækst.

10 Perspektivering

Med perspektiveringen ser vi nærmere på refleksioner, der er opstået undervejs i rapportens udarbejdelse.

Personers kompetencer afspejles dels af deres uddannelsesniveau. Men det kan ligeledes være farvet af type træk og adfærdsprofiler.

Der er ikke opnået indsigt i respondentpersonernes adfærdsprofiler, hvilket heller ikke var hensigten. Men det kunne være interessant at se nærmere på, om især de analytiske kompetencer træder tydeligt igennem her. Ligeledes gælder det for virksomhedernes medarbejdere. Og selvom der ikke findes rigtige og forkerte profiler, så må analytiske kompetencer i form af et vist niveau på f.eks. DISC profilens C for competence skala være at foretrække, såfremt pågældende medarbejder skal arbejdes med lean, data og analyse. Herunder er det nærliggende at antage at man som leder, kunne tænkes at foretrække bestemte adfærdsprofiler, som f.eks. var forandringsparate og resultatsøgende. I tilfælde hvor disse profiler læner sig op ad lederens egen adfærdsprofil, vil det være sandsynligt at antage at lederen i situationen omkring ansættelse af medarbejdere, der forventes at arbejde med Big Data, søger medarbejdere med adfærdsprofiler, der ligner lederens.

Ser vi nærmere på data fra en hurtig desk research på registerdata på virksomheden Sofiendal Fysioterapi og Kiropraktik samt væksttal for dennes branche, så ses det hurtigt at virksomheden har flotte væksttal. Men er dette niveau nu godt eller skidt, det må vurderes ved et nærmere kig på hvordan branchen generelt performer. Her ses det hurtigt at Sofiendal klarer sig fint, og ligger over middel ifht. deres evne til at skabe afkast og deres evne til at modstå gæld. Til gengæld ligger de med ellers flot forretning af egenkapitalen på over 40, under middelniveau for deres branche. Dette kunne dels tale for at Sofiendal bør se på, hvordan de udvikler deres forretning med Big Data. Og dels at man ganske hurtigt kan vurdere en enkelt virksomhed, men også en samlet datamængde på hele branchen. Anvendelse af Big Data behøver ikke være svært og forkromet.

11 Kilder

- Tableau: Top8bigdatatrends2016_final_2.pdf, s. 2, 2016, Tableau
- Mikkel Holm Sørensen & Simon Benthholm: Data virksomhedens nye grundstof s. 11, 1. oplag 2013, Gyldendal
- Davenport, Thomas H & Harris, Jeanne G: Competing on Analytics, 2007, Harvard Business School Publishing Corporation
- Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, 2001, Harper Business
- Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management 2nd edition 2012 – Pearson
- Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc
- Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen: marketing management, kap. 16, 2nd edition 2012 – Pearson
- Fan, Lau, Zhao: Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence through the lens of marketing mix, Big Data Research 2. Udg. 2015 – Elsevier Inc
- Hein, Helle: Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald, 2013, Gyldendal Business
- Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, s. 28, 3. udg., 2005, Forlaget Samfundslitteratur
- Darmer, Jordansen, Madsen, Thomsen: Paradigmer i praksis, kap. 3, 1. udg. 2010, Handelshøjskolens Forlag
- Wedde, Pia Charlotte: BodyTalks Marketing Mix, HDO-16, Aalborg, AAU, 7. Semester 2015
- Observation af Interiør A/S oplæg om omstilling til digitalisering, 26-04-16, Gazelle Accelerator konference i Aalborg
- Bindslev, Janus Friis: EU's nye persondataforordning, side 3-21, april 2016, Deloitte's indlæg på Dansk Kreditråd

URL adresser:

- http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html
- <http://jyllands-posten.dk/debat/kronik/ECE7586842/Bliver-big-data-til-big-business/>
- <http://www.studieportalen.dk/kompendier/afsaetning/parametermix/7-p>
- <http://www.hrforum.dk/2014/07/10/kotlers-per/>
- <http://www.tomdavenport.com/about/>
- http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/191077/fakta_saadan_defineres_en_gazelle-virksomhed.html
- <http://www.a-apoteket.dk/563/n%C3%B8rresundby-apotek>