



Brynjólfur Borgar Jónsson

Samfélagsstraumar og Analytics

Gífurlegt magn upplýsinga safnast saman í nútíma fyrirtækjum. Nær öll viðskipti eru skráð á rafrænan hátt og fyrirtæki og stofnanir safna í gagnagrunna sína miklum upplýsingum um hegðun einstaklinga. Ekki vegna þess að þau hafi slíka gagnasöfnun að markmiði heldur vegna þess að útbúa þarf reikninga fyrir vöru og þjónustu. Í hvert skipti sem vara eða þjónusta er notuð myndast jafnvel rafræn slóð og má nefna fjármála- og farsímaþjónustu sem dæmi. Söfnun gagna og hagnýting þeirrar þekkingar sem verður til þegar þau eru greind mun ráða úrslitum um samkeppnisforskot framtíðarinnar því undir liggja samfélagsstraumar sem munu umbreyta sambandi viðskiptavinar og fyrirtækja á næstu árum.

Samfélagsstraumar sem eiga sér stað nú þegar eða má sjá á sjóndeildarhringnum eru afl breytinga í samfélaginu. Sum fyrirtæki munu kjósa að leiða straumana hjá sér, önnur munu fylgja þeim og enn önnur munu taka þeim með opnum örmum og hagnýta sér þá. Þau síðastnefndu munu skara framúr.

Á næsta áratug kemur inn á vinnumarkaðinn kynslóð, sem stundum hefur verið kölluð millenials, árpúsundahópurinn, eða Generation Y. Í dag eru fulltrúar þessarar kynslóðar á aldrinum 15-25 ára og hafa alist upp við stafræna tækni, vefinn og þriðju kynslóðar farsíma. Tækninýjungar eru sjálfsgæður og eðlilegur hluti af daglegu lífi þessa hóps. Þetta eru einstaklingar sem eru fljótir að tileinka sér nýjungar og finna leiðir sem þeim henta og hefur því verið spáð að tilkoma þessarar kynslóðar inn á neyslumarkaðinn muni hafa grundvallarbreytingar í för með sér og hafa flest stærri fyrirtæki heims fylgst grannt með henni um skeið.

Árpúsundakynslóðin er að einhverju leyti tákni þeirra breytinga sem eru að verða á neysluhegðun almennings og til að skilja hana og þau áhrif sem hún mun hafa er nauðsynlegt að átta sig á þeim samfélagsstraumum sem undir liggja og hafa mótandi áhrif á árpúsundakynslóðina og umhverfi hennar.

Samfélagsstraumar

Alþjóðlega fjármálakreppan sem hófst árið 2007 er einhver dýpsta kreppa í manna minnum og hefur líkt og aðrar meiriháttar kreppur haft djúpstæð áhrif á efnahag ríkja, fyrirtækja og einstaklinga. Afleiðingar fjármálakreppunnar eru nú að koma fram af fullum krafti bæði austan hafs og vestan. Verulega hefur dregið úr hagvexti, atvinnuleysi er mikið og ríkisvaldið þarf að skera niður útgjöld og þar með mikilvæga þjónustu. Alda mótmæla fer nú yfir hinn vestræna heim þar sem almenniningur mótmælir því hlutskipti sínu að þurfa að taka á sig auknar byrðar án þess þó að bera beina ábyrgð á orsök vandans.

Álit almennings á ýmsum stofnunum samfélagsins hefur gjörbreytt á örfáum árum og verulega hefur dregið úr trausti í garð margra meginstofnana samfélagsins. Óvenjulegar aðstæður hafa opinberað veika hlekki og sett samfélagsáttmálann í uppnám. Fjármálakerfið, opinberar stofnanir, fyrirtæki, stjórnmálaflokkar og jafnvel kirkjan standa frammi fyrir því erfiða verkefni að þurfa að ávinna sér traust almennings á nýjan leik eða eiga það á hættu að glata hlutverki sínu.

Þetta eru umbrotatímar og ríkjandi gildi samfélagsins

eru í gerjun. Í slíku andrúmslofti fá ný og óhefðbundin stjórn málaöfl gjarnan byr undir báða vængi. Hér á Íslandi má nefna Besta flokkinn sem bauð fram í Reykjavík í sveitarstjórnarkosningunum árið 2010 sem dæmi, í Svíþjóð fékk flokkurinn Sverigedemokraterna verulegt fylgi í þingkosningum og Frelsisflokkurinn í Hollandi. Í Bandaríkjunum hefur Tea Party Movement sem er eins konar grasrótahreyfing á hægri væng stjórn mála fengið talsverða athygli og verið mikið í umræðunni. Hún sækir fylgi til fólks sem ekki finnur hljómgrunn meðal hinna hefðbundnu stjórn málaflokka.

Á sama tíma er hraði tæknivæðingar sífellt að aukast og farinn að hafa veruleg áhrif á markaðsleg jafnt sem félagsleg tengsl heilu kynslóðanna. Hér má einkum

nefna lausnir á sviði hvers kyns samskipta sem hafa áhrif á tengslanet okkar, tækifæri til vinnu og hvernig við nálgumst upplýsingar, vörur og þjónustu. Handan við hornið er það sem kalla má netvæðingu hluta (internet of things) sem mun bylta stjórnun okkar á mörgum af þeim „kerfum“ sem við reidum okkur á, s.s. samgöngur, flutningar og veitur.

Það má því segja að það liggja í loftinu eins konar hvati fyrir nýjar kynslóðir, ungt fólk, að segja skilið við „gamlar“ og „úreltar“ stofnanir samfélagsins, stofnanir sem kalla má börn síns tíma, og reyna nýjar og frumlegar leiðir til að fást við málefni daglegs lífs.

Mörg þeirra eru neytendur sem leggja mikið upp úr sjálfbærni og sanngirni, að neikvæðum umhverfisáhrifum við starfsemi fyrirtækja sé haldið í lágmarki og að starfsemin byggi ekki á vinnuaflum sem þarf að búa við kröpp kjör og slæmar vinnuaðstæður. Varan á að vera græn og vistvæn, gjarnan „beint frá býli“ og helst „fair trade“ ef hún kemur úr þriðja heiminum. Loftslagsbreytingar eru ofarlega á baugi hjá stórum hópum en einnig aukin neytendavitund og samhliða henni krafan um aukið vald til neytenda. Segja má að neytendur stjórni umræðunni í auknum mæli, sérstaklega á netinu þangað sem hún er að færast.

Í stjórn mála lítur sömuleiðis út fyrir að valdið eigi í auknum mæli eftir að færast til almennings. Í Bretlandi hefur ný ríkisstjórn Íhaldsflokksins og Frjálslyndra demókrata hleypt af stokkunum verkefni sem kallast „Big society“ og miðar

að því að færa völdin frá stjórn málamönnum til almennings með því að virkja einstaklinga og hópa í nærsamfélaginu. Á Íslandi hefur samráð stjórn málamanna við íbúa/kjósendur færst í vöxt í málefnum sem snerta nærumhverfi kjósenda, ekki síst á sveitarstjórnarstigunum. Íbúakosningar, samráðsfundir, stjórnlagabing og aukin upplýsingamiðlun frá stjórn málamönnum til almennings eru dæmi um þetta. Sömuleiðis eru margvíslegar grasrótahreyfingar farnar

að spretta upp sem oft á tíðum ná að hafa veruleg áhrif. Má nefna Hagsmunasamtök heimilanna eða Feministafélagið í því sambandi.

Farið er að bera á sjálfsprottinni samvinnu einstaklinga um málefni sem þá varða. Oft eru þetta málefni sem heyra að forminu til undir opinbera aðila en hefur ekki verið sinnt nægilega vel að mati þessara hópa. Þetta er alþjóðlegt

fyrirbrigði og eru samfélagsmiðlar oft farvegur samvinnunnar. Einstaklingar hagnýta þar persónulega færni sína í þágu samfélagsins. Vefsíðan Okur.is er gott dæmi um slíka sjálfsprottna samvinnu, í þessu tilviki á sviði verðlagseftirlits. Einn aðili heldur úti síðunni og ritstýrir henni en almennungur sendir inn athugasemdir.

Sá farvegur sem er að þróast fyrir samvinnu einstaklinga, þ.e. tengslanet þeirra á vefnum, hefur opnað leiðir fyrir þá til að mynda e.k. samvinnufélög sem geta leyst af hólmi ýmsar stofnanir samfélagsins sem glatað hafa trausti og þar með hlutverki sínu. Þegar í ofanálag bætist mikill niðurskurður á þjónustu hins opinbera er augljóst að margir munu leita lausna til að vinna sínu nærsamfélagi gagn án aðkomu hins opinbera eð formlegra samtaka en jafnvel í samstarfi við samfélagslega ábyrg fyrirtæki.

Hærrí skattar og þröngur fjárhagur almennings mun jafnframt ýta undir vöruskipti og hvers kyns viðskipti utan hins opinbera hagkerfis og án aðkomu hefðbundinnar greiðslumiðlunar fjármála fyrirtækja. Hér kemur tengslanetið á vefnum að góðum notum og renna slík viðskipti frekari stoðum undir samvinnufélögin.

Árþúsundakynslóðin tekur ofangreindum samfélagsstraumum með opnum örmum, gerir þá að sínum, eflir þá og miðlar þeim áfram til foreldra sinna og með tímanum til barna sinna. Allt mun þetta móta markaðsmál næstu áratuga.

Markaðsmál við upphaf 21. aldar

Þegar áherslur í markaðsmálum endurspeglar samfélagsstrauma hitta markaðsaðgerðir fremur í mark.

Eftir því sem þekking og áhugi almennings á sjálfbærni og sanggirni eykst aukast kröfurnar sem gerðar eru til fyrirtækja í þessum efnunum. Fyrirtækjum, sem er annað um orðspor sitt, munu þróa nýja mælikvarða sem endurspeglar bæði jákvæð og neikvæð áhrif starfseminnar á samfélag og umhverfi og miðla þeim til markaðarins rétt eins og hefðbundnum fjárhagslegum mælikvörðum.

Væntingar viðskiptavina til fyrirtækja sem þeir skipta við hafa breyst. Í kjölfar efnahagsþrenginga eru viðskiptavinir verðnæmari og leggja áherslu á að fá sem mest fyrir peninginn. Þeir gera ráð fyrir að eiga árangursrík, einföld og þægileg samskipti við fyrirtæki.

Upplifunin á að vera óháð því hver samskiptaleiðin er. Sú krafa er einkar sterk hjá árbúsundakynslóðinni sem mun standa frammi fyrir vali á milli fyrirtækja sem aðlaga sig að þeirra þörfum og þeirra sem gera það ekki.

Samkeppnisforskot næst við þessar aðstæður með góðri samvinnu við viðskiptavini og skilningi á því að þeir vilja hafa áhrif og að á þá sé hlustað. Fyrirtæki þurfa að læra að hvetja til þátttöku viðskiptavina þar sem hún skapar virði fyrir þá og fyrirtækið.

Fyrirtæki eiga að læra að „tala við“ frekar en að „tala til“ viðskiptavina sinna. Samtölin verða að byggja á fyrirliggjandi gögnum til að verða árangursrík, gögnum sem kalla má rafræna slóð viðskipta og notkunar vöru og þjónustu. Aukin tæknivæðing almennra viðskipta og daglegs lífs leiðir af sér rafræna slóð einstaklinga. Í hvert skipti sem greitt er með korti, vafrað á Netinu eða farsími notaður skilur neytandinn eftir sig slóð. Þessum gögnum er safnað saman af fyrirtækjum og með því að innleiða tölfraðilegar greingarlausnir og lausnir á sviði herferðastjórnunar verða gögnin grundvöllur samtals við viðskiptavini. Gögn og greiningar gera fyrirtækjum þannig

kleift að rækta viðskiptasambandið á árangursríkan hátt.

Viðskiptavinir geta nú valið á milli þess að eiga viðskipti við netverslanir eins og Amazon eða við hefðbundnar verslanir og vega því og meta í hvert skiptið hver reynsla þeirra hefur verið af fyrri viðskiptum. Við það aukast óhjákvæmilega kröfurnar sem gerðar eru til hefðbundinna verslana um að „þekkja“ viðskiptavininn með sama hætti og netverslanirnar og að þær höfði til einstaklingsbundinna þarfa hvers og eins viðskiptavinar.

Hjá Amazon og öðrum stærri netverslunum er samtalið við viðskiptavininn löngu hafið og verslanir eins og Tesco í Bretlandi hafa einnig sýnt fram á hvernig hefðbundnar verslanir geta ræktað viðskiptasambandið með notkun upplýsinga um viðskiptavini.

Að rækta viðskiptasambandið á árangursríkan hátt krefst þess að fyrirtæki brúji bilið á milli þeirra gagna sem fyrirliggjandi eru um viðskiptavininn og góðra ákvarðana í markaðsmálum. Og það er til mikils að vinna því fyrirtækjum sem gengur vel í samkeppni um viðskiptavini og geta sýnt fram á það með viðeigandi mælikvörðum ná einnig árangri í samkeppni um fjármagn og hæft starfsfólk.



Analytics - Frá gögnum til góðra ákvarðana

Upplýsingar um kaup og notkun viðskiptavina á vörum og þjónustu sem nýtast til að útbúa reikninga geta einnig nýst til að öðlast innsýn viðskiptasambandið. Með því að beita tölfraðilegum greiningaraðferðum á fyrirliggjandi gögn um viðskiptavini má svara spurningum eins og hver er staða sambandsins, hvernig hefur það þróast og hvernig er líklegt að það muni þróast. Þetta er þekking sem nýtist við ákvarðanatöku. Á ensku er þessi aðferð við úrvinnslu og greiningu gagna nefnd analytics og er hún notuð af mörgum stærri fyrirtækjum víða um heim.

Í Bretlandi býður til dæmis verslunardeðjan Tesco

viðskiptavinum sínum að skrá sig í sérstakan vildarklúbb. Gegn því að þeir leyfi Tesco að halda skrá um kauphegðun þeirra njóta þeir órlítið betri kjara. Með því að beita tölfraðilegum greiningaraðferðum á gögnin verður til þekking sem Tesco nýtir til að geta betur uppfyllt þarfir viðskiptavina sinna jafnframt því að ná fram hagræðingu í rekstri.

En hvernig á að vinna úr því gifurlega magni upplýsinga sem safnast upp í fyrirtækjum. Hvernig geta upplýsingar orðið grunnur góðra ákvarðana?

Hin rafræna slóð liggur ofan í gagnagrunna. Þar er upplýsingum komið fyrir og þær geymdar. Upplýsingar eru sóttar í tengslum við reikninga og uppgjör en þegar því ferli er lokið breytast gagnagrunnar oft í eins konar gagnagrafhýsi þar sem gögn eru geymd en varla notuð framar.

Í stærri fyrirtækjum eru gagnagrunnar margir og þjóna ólíkum þörfum hina ýmsu sviða fyrirtækisins. Yfirleitt eru þessir gagnagrunnar óháðir og ótengdir þótt í þeim sé að finna upplýsingar um sömu aðilana, þ.e. viðskiptavini fyrirtækisins.

Erfitt er því að öðlast heildarsýn á viðskiptasambandið við einstaka viðskiptavini nema með því að sameina upplýsingar úr gagnagrunnum.

Lausnin á þessum vanda felst í því að koma upp svokölluðu vöruhúsi gagna. Þar er upplýsingum úr gagnagrunnum fyrirtækisins safnað saman, gögnin hreinsuð og snyrt og komið á staðlað form. Þar með verða þau aðgengileg og vakna til lífsins. Með þessu er horfið frá einhliða áherslu á innstreymi gagna. Með áherslu á útstreymi upplýsinga er hægt að ráðast í greiningarvinnu sem verður undirstaða nýrrar þekkingar.

Fyrsta skrefið í greiningu á upplýsingum er yfirleitt að leita svara við einföldum grundvallarspurningum. Hvað gerðist? Hversu oft? Hversu mikið? Áherslan er á stöðu mála og hvernig þau hafa þróast.

Smám saman eykst þekkingin og spurningarnar sem leitað er svara við þróast. Af hverju? Hvað gerist næst? Hvað ef þessi þróun heldur áfram? Hvað væri best að gera? Áherslan verður í auknum mæli á öflun nýrrar þekkingar og líklega þróun. Menn hætta að horfa eingöngu í baksýnisspegilinn og fara að horfa út um framrúðuna. Þegar hér er komið við sögu eru tölfraðilegar greiningaraðferðir orðnar fyrirferðarmeiri.

En af hverju ættu fyrirtæki að fara þessa leið?
Svörin við grundvallarspurningunum eru lífsnauðsynleg en þau tryggja að hámarki óbreytt ástand.

Þau veita fyrirtækinu upplýsingar um stöðuna í dag og hvernig mál hafa þróast. Jafnvel er hægt að greina hvar

vandamálin liggja. Svörin geta komið í veg fyrir að fyrirtæki heltist úr lestinni í samkeppni við önnur fyrirtæki.

Svörin við hinum þróaðri spurningum geta veitt samkeppnisforskot.

Ef haldbærar upplýsingar liggja ekki fyrir reyna menn að svara spurningunum með tilfinningum og af innsæi. Með vandaðri greiningu á fyrirliggjandi gögnum fást hins vegar svör sem gera starfsmönnum kleift að taka upplýstar og góðar ákvarðanir sem veita samkeppnisforskot.

Bilið á milli upplýsinga og ákvarðana hefur verið brúað.

Að sjálfsögðu þróast geta fyrirtækja til að vinna með gögn og greiningar í skrefum. Ákvörðunum sem byggja á gögnum og greiningum fjölga smám saman á kostnað ákvarðana sem byggja á tilfinningu og innsæi. Þar sem fylgst er með árangrinum er tekið eftir því að hann batnar, fyrirtækið er í raun að læra af reynslunni á kerfisbundinn hátt. Þessi breyting á ákvarðanatöku er óumflýjanleg vegna tæknivæðingar samfélagsins. Gögnin hlaðast upp og þekking sem veitir samkeppnisforskot er því handan við hornið – fyrir þá sem nýta sér gögnin. Aðstæður sem þessar kalla á greiningar og gagnaháða (data-driven) ákvarðanatöku. Aðkoma nýrra kynslóða að ákvörðunum ýtir undir þróunina. Fagleg ákvarðanataka sem byggir á vandlegri greiningu á gögnum og miðlun upplýsinga til almennings verður einnig mikilvægur liður í því uppbyggingarstarfi sem biður fyrirtækja og stofnana sem glatað hafa trausti. Slík vinnubrögð falla jafnframt vel að stefnu þeirra fyrirtækja sem leggja áherslu á sjálfbæra nýtingu auðlinda og samfélagslega ábyrgð.

Þeir sem takast fyrir en síðar og af festu á við það verkefni að brúa bilið á milli gagna og góðra ákvarðana munu standa betur að vígi en þeir sem láta sér nægja að fylgja straumnum.

Brynjólfur Borgar Jónsson er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hans eru Analytics og bætt ákvarðanataka á sviði sölu- og markaðsmála. Brynjólfur er með BA í sálfræði frá Háskóla Íslands og með MSc-gráðu í tölfraði og aðgerðarannsóknnum frá University of the West of England í Bristol. Hann starfaði sem auglýsingaráðgjafi hjá Morgunblaðinu 1998-2000, sem markaðsrannsóknastjóri hjá Norðurljósum 2000-2002, við greiningu og rannsóknir hjá Arkenford Ltd í Bretlandi 2004-2005 og við greiningu á viðskiptabankasviði Landsbankans 2006-2009.