

En af landets store grossister inden for byggebranchen, Brødrene A & O Johansen A/S, har gentænkt virksomhedens e-handelsplatform. Virksomheden satser på løsninger baseret på AI, der er i stand til at personalisere salget og give den enkelte sælger værdifuld og detaljeret viden om kundekøbsmønstre. Målet er at skabe de mest innovative og effektive processer fra producent til slutkunde og tilbyde de bedste digitale løsninger til byggeriet og hjemmet.



OM VIRKSOMHEDEN

- / Byggevareregrossist med hovedsæde i Albertslund og 50 lokale håndværkerbutikker rundt om i Danmark samt aktiviteter i Sverige, Norge og Estland.
- / Ca. 650 ansatte
- / Betjener ca. 20.000 professionelle kunder og 200.000 private kunder.
- / Forhandler ca. 200.000 varevarianter særligt inden for varme, ventilation og sanitetsteknik (VVS), el-teknik (EL), vand og afløb (VA) samt værktøj.

OM CASEN

I stedet for at løbe efter udviklingen, ønsker Brødrene A & O Johansen at være dem, der sætter kursen og transformerer en traditionel grossistvirksomhed til en viden-, it- og logistikvirksomhed. Den oprindelige e-handelsløsning, som havde tjent virksomheden godt, var ved at være forældet. Målet var, at en ny platform skulle styrke deres relationer til kunderne gennem en proaktiv brug af data om kunderne og deres adfærd. I tæt samspil med kunderne udviklede virksomheden en ny AI-baseret e-handelsløsning i samarbejde med Netcompany. Løsningen bygger bl.a. på et neuralt netværk, som dynamisk og med stor præcision forudser kundekøbsmønstre og risikoen for at miste en kunde. Udnyttelsen af AI gør, at løsningen og services rettet mod den enkelte kunde bliver stadig mere kvalificerede, fordi løsningen er selvlærende ved f.eks. løbende at gennemse kundernes købshistorik og finde mønstre. Det gør Brødrene A & O Johansen i stand til at personalisere indhold og services samt udpege nye mersalgsmuligheder for den enkelte kunde. Den udviklede løsning trænes på ny hver uge og kigger et år tilbage i tid. På den baggrund får hver kunde justeret sine præferencer og sin risikovurdering hver dag gennem det trænedede neurale netværk. Automatiserede processer i CRM og et farvekodet personligt dashboard giver sælgerne et dynamisk redskab til at styre og prioritere deres salgsindsats, processer og kundepleje, da de hurtigt vil blive gjort opmærksomme på, hvis der er en ændret udvikling i den enkelte kundes købsadfærd.

FORRETNINGSMÆSSIG BAGGRUND

I en travl byggebranche kan digitalisering effektivisere kundernes tid via elektroniske arbejdssedler, flådestyring og indkøb af materialer. Kundens behov og hverdag ændrer sig dag for dag, og Brødrene A & O Johansen (AO) følger med og hjælper kunden med at få succes. Gennem en bevidst strategi og stillingtagen til, hvor i værdikæden og økosystemet AO kan tilføre værdi, udvikler virksomheden nye digitale services og integrerer dem med tredjeparts-services. Det er essentielt at beslutte, hvilke services AO ønsker at eje, og hvilke services der skal integreres gennem strategiske samarbejdsaftaler. Både tid, leverancesikkerhed og unik service er afgørende konkurrenceparametre i grossistledet. Da AO indgik et samarbejde med it-leverandøren Netcompany, havde AO ambitiøse mål om, at der skulle udvikles en digital platform, der var mere end blot en webbutik. Platformen skulle være en integreret del af installatørens hverdag, og den skulle kunne tilpasse sig den enkelte kundes varekøb og behov. Det gælder både håndværkeren på farten, på byggepladsen og ude hos slutkunden.

DEN BRÆNDENDE PLATFORM

Byggebranchen er under forandring på grund af øget prisgennemsigtighed, digitalisering og globalisering. Så da hele salgsorganisationen i AO skulle overbevises om nødvendigheden af forandringer og introduceres til nye metoder og værktøjer, var det med en bevidsthed om, at den vigtigste ressource i virksomheden fortsat ville være medarbejderne. Uden medarbejderne kommer de nye muligheder ikke ud til kunderne. Derfor blev der gennemført et større salgseminar med det mål at skabe en fælles erkendelse af og forståelse for de nye tendenser og ændrede markedsvilkår, som blandt andet implicerer, at kundeservice og ikke alene salg af produkter bliver et stadig vigtigere konkurrenceparameter. Til lejligheden blev der anskaffet et 2 ton stort isbjerg, som blev sat midt på scenen i konferencerummet. Og med en stærk reference til John Kotters "Our Iceberg is Melting" blev der placeret en koloni af plastikpingviner på isbjerget. I løbet af seminarets 1,5 døgn smeltede isbjerget, og pingvinerne faldt illustrativt ned fra bjerget og skabte et stærkt fælles billede og en motivation om at gentænke virksomhedens digitale platform og services. Grundlaget for at være grossist inden for byggebranchen ændrer sig hurtigt, og forandring er derfor en forudsætning for at forblive markedsledende.

Konkret havde AO oplevet en stigende travlhed blandt sælgere og salgspersonalet i butikker samtidig med, at antallet af varevarianter var steget eksplosivt. For den enkelte sælger blev det stadig vanskeligere at overskue de mange muligheder og at sætte den rette pris til kunden, hvilket er kernen i en sælgerfaglighed.

Ved at indføre en ny digital platform har sælgerne fået et analytisk redskab, som kan sætte dem i stand til at træffe mere kvalificerede valg i rådgivningen af kunder omkring produkter og prisrammer. Samtidig gør en AI-baseret churn prediction-løsning¹ sælgeren i stand til at prioritere arbejdstiden på at arbejde systematisk med kunderne, herunder at identificere muligt mersalg baseret på købsprofil hos beslægtede kunder.

Den AI-baserede løsning muliggør, at platformen kan udnytte kundedata, så platformen løbende trænes i kundens præferencer. Endvidere er det muligt at koble håndværkerens digitale arbejdsseddel til e-handelsløsningen. Sælgerne får dermed frigivet rådgivningstid, da de professionelle kunder i større grad bliver selvbetjenende. Det har dog aldrig været målet at kannibalisere butikkernes forretning, men snarere at øge det samlede salg uden at øge den samlede salgsorganisation. Samtidig har målet med investeringerne været, at sælgerne skulle få frigivet mere tid til at indgå en endnu mere værdiskabende dialog med kunderne. Sidst men ikke mindst har målet været, at platformen har skullet indgå i et omnichannel-setup, der sikrer, at kunderne oplever samme tilbud og rådgivning uanset kontaktpunkt og kanal.

¹ Churn prediction – en AI-løsning, som gør virksomheden i stand til at forudsige hvilke kunder, de potentielt kan miste, hvis de ikke gør noget aktivt for at fastholde dem.

IMPLEMENTERINGS- PROCESSEN

I stedet for at løbe efter udviklingen, vil vi være dem, der sætter kursen. Være nysgerrige og på forkant. Ny teknologi og nye muligheder. Vi skal turde, og vi skal ville! Det var udgangspunktet og præmissen for de investeringer i den nye platform, der skulle understøtte en transformation af AO's salgsplatform og kundeservices. Til det formål entredede AO med virksomheden Netcompany. Til at begynde med satte alle relevante parter sig omkring et bord og tegnede processerne op. "Det tager tid, men er helt nødvendigt. Ellers er implementeringen dømt til at fejle fra starten", lyder vurderingen fra ledelsen. Det er helt centralt, at udgangspunktet er kunderne og deres behov og ikke teknologien som sådan. Kunderejsen er essentiel, når man arbejder med meget forskelligartede kunder. Udgangspunktet har været, at den nye løsning skulle give en værditilvækst for kunderne ved at blive et arbejdsredskab, der kunne effektivisere og kvalificere kundernes – og ikke kun AO's – processer. Det betyder eksempelvis, at app-løsningen har indlejret en AI-baseret stemmegenkendelse, der giver kunderne mulighed for at søge varer ved at tale til AO's app. Søgesproget bygger ikke bare på standardvarebetegnelser, men i høj grad også på synonyme hentet fra håndværkerjargon.



Bestilling af varer over mobil. ©Brødrene A & O Johansen A/S

Samtidig skal den nye platform forbedre sælgernes mulighed for at sælge løsninger og ikke bare produkter ved at få en dybere indsigt i kundernes købsmønstre og få frigivet tid til det rådgivende salg. Endelig er der effektiviseringsgevinster at hente, som ikke er målsat. Med en byggesektor, der har susende travlt, har hovedfokus været på at give sælgerne et værktøj, der kan kvalificere planlægning og prioritering af salgsressourcer.

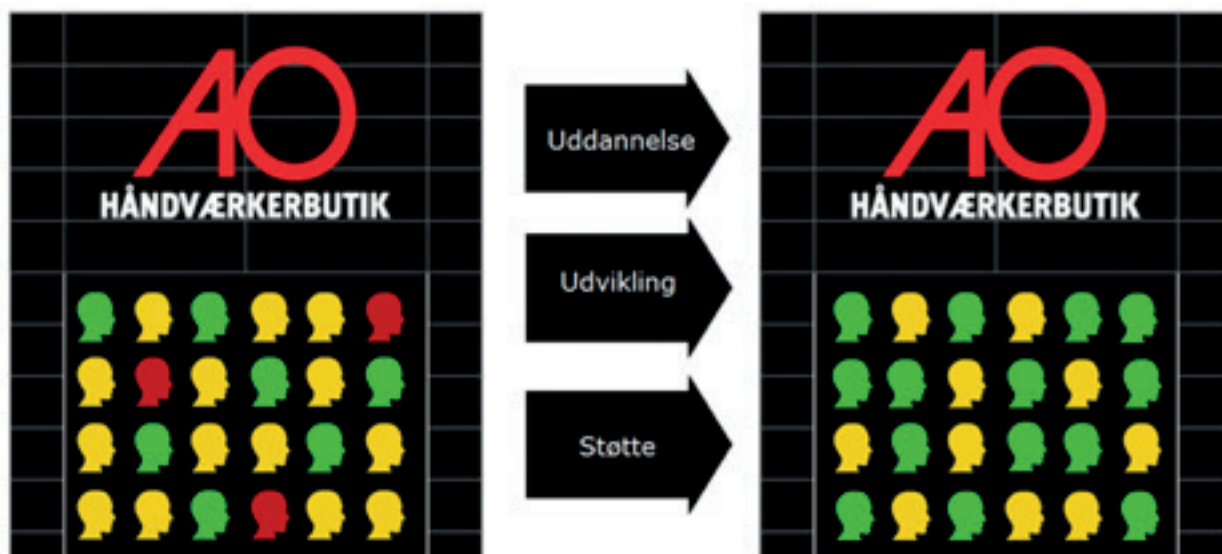
Det er essentielt at prioritere sine indsatser og dermed "spise elefanten i mindre bidder". Både for at sikre nødvendig fremdrift og for at høste gevinster så tidligt som muligt. AO arbejder agilt. Det har impliceret, at virksomheden i stedet for at specificere hele løsningen i alle sine detaljer fra begyndelsen har arbejdet på mindre dele af løsningen ad gangen. AO har inddraget kunderne i udviklingen for også at få tilgodeset meget forskelligartede kundebehov. Implementeringsprocessen har endvidere bygget på, at det er afgørende at inddrage medarbejderne lige fra begyndelsen. Det handler ikke alene om at sikre, at medarbejderne er informerede. I AO har medarbejderne også været inddraget i styregruppen og i arbejdsgrupper, så de har en reel stemme. Inddragelsen af medarbejderne er herudover sket gennem en række forskellige tiltag igennem hele implementeringsprocessen. Virksomheden har fx inddraget psykologer, som har holdt oplæg om, hvordan hjernen fungerer i beslutningsprocesser, for derigennem at skabe fælles grundlag og referenceramme for, hvad det er for nogle mekanismer, der træder i kraft i forandringsprocesser. Alle medarbejdere har deltaget, og der er blevet afholdt en række regionsmøder, hvor alle medarbejdere er blevet taget ud af driften. "Medarbejderne har fået fortalt den samme historie om nødvendigheden af forandring, og hvad den nye løsning indebærer. Formålet har ikke været at give medarbejderne en grundig indføring i neurale netværk, men at give en forståelse af de vigtigste tendenser i markedet, og hvorfor og hvordan der skal reageres på disse", forklarer salgsdirektør Jeannette Roed Berthelsen.

AO's kunder er på meget forskellige stadier, hvad angår teknologiparathed. Blandt de professionelle kunder er særligt el-installatørerne lidt længere fremme i forhold til at anvende digitale værktøjer og omfavner hurtigt ny teknologi hos grossisten. Omvendt er der små håndværksmestre, hvor en ordrebestilling fortsat foretages ansigt til ansigt med en salgsmedarbejder. "Så selvom AO gerne vil være frontrunners, er det vigtigt at tage hånd om alle kunder", siger Stefan Funch Jensen, der er direktør for e-handel og marketing hos AO. Og det skal systemet kunne rumme.

Den praktiske implementering har fundet sted gennem en train-the-trainers-model, som går via salgsledelsen til butikscheferne og til de lokale sælgere. Lokalt udpeges der ambassadører, som har en særlig interesse i eller flair for at udnytte salgsplatformen optimalt. Det er værd at bemærke, at ambassadørerne ikke nødvendigvis altid er ledere.

Som en del af implementeringsprocessen har flere af ambassadørerne været inddraget i at teste prototyper, inden de var færdigudviklede. Det har i sig selv været en læreproces, da test af halvfærdige versioner til tider kan resultere i frustrationer, fordi medarbejderne måske forventer en mere helstøbt løsning i stedet for en løsning, der kun leverer 50 % af, hvad de mener, de var stillet i udsigt. I AO har ledelsen valgt straks at tage hånd om, hvis de har konstateret, at medarbejdere har givet udtryk for en oplevelse af bristede forventninger. Via eksempelvis fælles skypemøder har ledelsen kunnet adressere evt. uro gennem dialog og inden, den måske vokser og bliver til problemer eller modstand. Implementeringsprocessen karakteriseret ved involvering af medarbejdere har haft den effekt, at medarbejderne har erhvervet sig stærke udvikler- og projektstyringskompetencer, som er værdifuldt for både den enkelte medarbejder og virksomheden. For AO har inddragelsen af medarbejderne i processen nogle gange ført til, at funktioner er blevet rullet tilbage ud fra devisen "less is more". Dette har også medvirket til den organisatoriske forankring.

Implementeringsprocessen og det omtalte isbjerg-seminar har understøttet en udvikling af nogle stærke fælles metaforer for forandring og personlige holdninger til forandring. I AO taler man om en grøn, gul og rød indstilling. Den grønne indstilling indebærer, at man som person er umiddelbart positiv over for det nye og engagerer sig. Den gule indstilling betyder, at man skal have tid til at reflektere: Hvad betyder det for mig? Er det nu rigtigt, det vil give en bedre kundeløsning? Den røde indstilling er billedet på en negativ og kritisk holdning fra første færd, og den er karakteriseret ved, at man nemt giver op, når det bliver svært. I implementeringsprocessen er disse holdninger og profiler italesat som en del af forandringen. "Vi vil gå gennem ild og vand for at få alle medarbejdere med. Uddannelse, personlig udvikling og støtte. Men det kræver den rigtige indstilling. Og det kræver en ekstra indsats. Og hvis man ikke ønsker at være med på den rejse, er vi også klar til at efterlade nogle, hvis viljen ikke er til stede", siger Lars Kestner, salgsdirektør, AO.



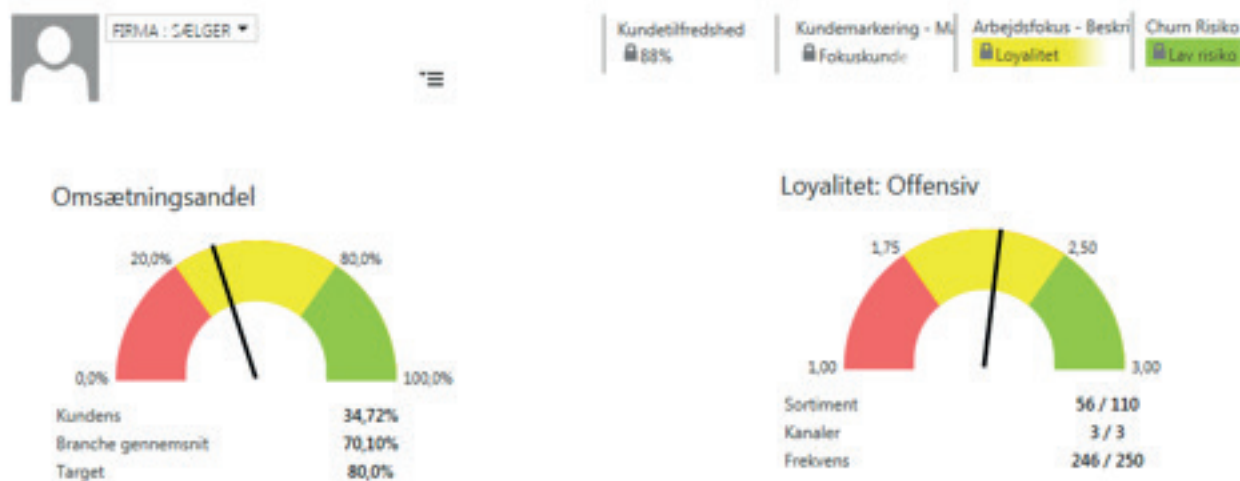
Rød, gul og grøn indstilling. ©Brødrene A & O Johansen A/S

Set i bakspejlet vurderer den samlede salgsledelse i AO, at den afgørende succesfaktor i implementeringsprocessen ikke så meget handler om specifikke digitaliseringskompetencer, men snarere, at "medarbejderne skal have det rette mindset". Medarbejderne ser typisk sig selv som fagspecialister, vurderer ledelsen i AO. Derfor er det vigtigt at få dem med fra begyndelsen og få dem overbevist om værdien af forslaget, og det kræver vedvarende kommunikation. Det er 20 % teknologi og 80 % forandringsledelse. Set i en kundeoptik har implementeringsprocessen været en succes. Samtidig med, at AO har formået at firedoble onlinesalget, er der kommet flere kunder i butikkerne.

ARBEJDSORGANISERING, JOB OG KOMPETENCER

”Tidligere var vores sælgere i høj grad produktspecialister. Men i takt med, at antallet af varevarianter øges, og kompleksiteten af de enkelte produkter stiger, skal vores sælgere kunne noget andet”, forklarer salgsdirektør Jeanette Roed Berthelsen. Det hænger sammen med en vurdering af, at AO som grossistvirksomhed i stigende omfang skal bygge sin konkurrenceevne på rådgivning og viden, og det kræver en øget viden om kunderne og deres forretning. Den nye platform gør, at sælgerne bliver mere kvalificerede til at træffe de rette valg sammen med kunderne. Platformen gør samtidig, at sælgerne også får langt større selvstændighed, fordi platformen eksempelvis guider sælgerne med hensyn til prissætning.

På spørgsmålet om, hvorvidt den nye platform også kræver nye kompetencer hos medarbejderne, er svaret blandet. Jobfunktionen som sælger er blevet mere analytisk funderet, men det kræver ikke nødvendigvis dybere analytiske kompetencer hos den enkelte sælger. Det handler snarere om at give den enkelte medarbejder intelligente og brugervenlige værktøjer. I AO får den enkelte sælger det analytiske overblik stillet til rådighed via sit personlige dashboard. Han eller hun skal så kunne prioritere, vurdere og kvalificere sin salgsindsats baseret på sit dashboard. Det er vigtigt at understrege, at platformen alene tilbyder nogle analytiske værktøjer til sælgeren. Den enkelte sælger har fuld autonomi i interaktionen med kunden. Med farvekoderne på dashboardet, som bygger på kundedata, får sælgeren et nyt redskab, der kan kvalificere salgsindsatsen. Fx i forhold til at vurdere, om der er kunder, der kræver en særlig indsats i en periode. AO har backoffice ansat fx matematikere, som behersker dataanalyse på et avanceret niveau. Dashboardet har ikke medført effektiviseringsgevinster i form af færre sælgere, men det giver sælgerne et redskab til en mere struktureret salgsindsats, vurderer ledelsen hos AO.



Sælgernes dashboard med vurdering af churn-risiko. ©Brødrene A & O Johansen A/S

Den nye platform fordrer, at sælgerne er parate til at omfavne og kan se værdien i ny teknologi, og at de besidder en stærk forretningsforståelse, så de i højere grad kan (mer)sælge kundeløsninger frem for produkter. Dette er en trend og et konkurrenceparameter, man også ser internationalt.

Den nye platform har heller ikke ændret arbejdsorganiseringen blandt sælgerne. Det er fortsat den decentrale struktur med 50 butikker, der er omdrejningspunktet for AO, hvor den enkelte sælger har kontakt med de lokale kunder. Dog har AO for nyligt investeret kraftigt i en optimering af centrallageret i Albertslund, der nu har kapacitet til at håndtere 29.000 paller automatisk. Med den stigende e-handel er fejlfri leverancer til tiden en strategisk prioritet. Automatiseringen af lageret har reduceret antallet af lagermedarbejdere betydeligt. Samtidig er der sket en forskydning i opgaver. Hvor lagermedarbejdernes opgaver tidligere bestod i ”plukningen” af produkter med truck, har lagermedarbejderne i dag ansvar for kvalitetssikring af samtlige af de produkter, der er klar til levering.

AO's sælgerkorps rekrutteres i stor grad indefra. AO har sin egen elevuddannelse i et samarbejde med uddannelsesinstitutionen Mommark (Business College Syd), og AO beholder som hovedregel alle elever efter endt uddannelse, hvis eleverne ønsker det. Når eleverne er færdiguddannede som faglærte, er den nye platform derfor allerede et naturligt og kendt arbejdsredskab for AO's sælgere.

ERFARINGER OG PERSPEKTIVERING

Den implementeringsmodel, som AO har valgt, bygger i høj grad på, at alle skal have de samme nøglebudskaber og undgå informationsoverload. Det har til tider betydet, at AO har måttet rulle implementeringsprocessen nogle skridt tilbage, da det er afgørende, at kunderne oplever den samme kvalitet på tværs af butikkerne. I selve implementeringsfasen stod det i AO hurtigt klart, at teknologifascination ikke er vejen frem, når man skal motivere medarbejderne. Introduktionen til den nye løsning skal gives i øjenhøjde med medarbejderne. En sælgers fornemmeste opgave er at kunne sætte den rette pris på en løsning til en given kunde. Hvis sælgerne oplever, at den nye løsning kan kvalificere deres salgsindsats, er det en langt større motivationsfaktor end lange forklaringer om den digitale teknologis muligheder, forklarer Stefan Funch Jensen. Det har betydet masser af hands-on-training på egne computere for, at alle medarbejdere har løsningerne under huden og har øjnene vendt mod kunderne. På spørgsmålet om, hvordan man sikrer, at ansatte føler sig kompetente, trygge og motiverede i forhold til at udnytte digital teknologi, har AO's salgsledelse et klart og entydigt svar: Medarbejderne skal være med i hele processen – lige fra det første behov defineres til implementerings- og driftsfasen.

I AO gav seminaret med den smeltende isklump og pingvinerne, der falder ned en efter en, et fælles billede og oplevelsen af en brændende platform hos medarbejderne. "Hvis vi ikke flytter os, så skrider vores fremtidige eksistensgrundlag", som salgsdirektør Lars Kestner formulerer det. Ledelsen har efterfølgende allokeret ledelsestid, hvor der blandt andet er afholdt bilaterale møder med medarbejderne. Det er vigtigt, at der er plads til de "dumme" spørgsmål og til faktisk at dumme sig. Endelig er det vigtigt, at medarbejderne får en forståelse af den brændende platform med en fremtid, man ikke fuldt kan fremskrive: "Vi ved ikke, hvad fremtiden bringer, men vi ved, hvad vi bringer til fremtiden". Medarbejderne kan i høj grad også selv sikre, at de har forudsætningerne for at følge med teknologiudviklingen, vurderer salgsledelsen hos AO. Det handler i høj grad om indstillingen til udnyttelse af teknologi snarere end specifikke digitale kompetencer. Nogle medarbejdere har endda fået undervisning i "mindset" – fx igennem samarbejdet med psykologer og de fælles billeder på indstilling til forandring. AO har entret med forskellige eksterne leverandører af kompetenceudvikling, fx med Akademikerne i forhold til projektledelse, men typisk i en kombination med egen intern kompetenceudvikling for at sikre et AO-præg og derigennem den organisatoriske forankring.

Fra et ledelsesperspektiv har det også været vigtigt at kunne håndtere, at ny teknologi har det med at underpræstere i begyndelsen. AO har eksempelvis en løsning, hvor kundenavigationen på e-plattformen personificeres, men en sådan personificering tager op til 6 måneder at træne op. Hvis medarbejderne gentagne gange oplever en langsommelighed eller en underpræstation, vil medarbejderne let vende sig mod tidligere løsninger. Ifølge AO's salgsledelse skal frustrationer blandt medarbejdere om dårlig teknologipræstation tages alvorligt, og der skal straks følges op.

Endelig viser erfaringen fra AO, at en succesfuld udnyttelse af ny digital teknologi kræver, at virksomheden både anvender eksterne udviklere, men også ansætter dygtige teknologiudviklere, der forstår den samlede forretning, og hvordan værditilvæksten kan skabes. Virksomheden skal selv kunne definere sin procesbeskrivelse og den optimale kunderejse. De løbende tilpasninger i implementeringsfasen kræver, at virksomheden selv kan give teknologiudvikleren kvalificeret modspil. Ledelsen i AO prioriterer kunder og medarbejdere som den vigtigste udviklingsressource. I praksis betyder det, at salgsledelsen to gange om året er rundt i alle butikker og tale med alle medarbejdere. Herudover er der regionsmøder samt løbende besøg ude hos kunderne for at opfange behov og tendenser, som kan være vigtige for virksomhedens udvikling.

I dag fremstår AO's digitale platform blandt de mest avancerede løsninger på markedet. AI bliver i den kundevedtede platform brugt til personalisering af navigation, søgeresultater, produktliste og i den internt vendte platform til mersalgsmuligheder, churn prediction, tilbudsgivning og prissætning.

KILDER

Interview med:

- / Stefan Funch Jensen, direktør for e-handel og marketing, AO (gennemført 06.11.2017)
- / Jeanette Roed Berthelsen, salgsdirektør, VVS & Byg, AO (gennemført 06.11.2017)
- / Lars Kestner, salgsdirektør, AO (gennemført 06.11.2017)

WEBSITES

www.ao.dk (besøgt november 2017)

ØVRIGE KILDER

Erik David Johnson (2017): Cognitive computing i Netcompany (powerpointpræsentation)

Titel:

Notat: Casestudier, digitalisering, job og kompetencer

Dato:

Marts 2018

Udarbejdet for:

SIRI Kommissionen

Finansieret af:

Microsoft, FTF og HK

Udarbejdet af:

Hanne Shapiro futures med casebidrag fra
chefkonsulent Karsten Frøhlich Hougaard
Teknologisk Institut
Center for Analyse og Erhvervsfremme

Kontaktperson:

Hanne Shapiro
Hanne Shapiro futures
Telefon: 93 93 00 52
Mail: futures@hanneshapiro.com