

## Raportti: Asiakastuntemus

Tehokas toimitusketju perustuu aina asiakkaiden motivaatioiden ymmärtämiseen. Asiakastuntemuksen perusteella voidaan tehdä uskottavia ennusteita, rakentaa osuvia tarjouksia asiankuuluvissa kanavissa, laatia houkutteleva asiakaslupaus ja luoda kestävä logistiikkavisio. Kyse on asiakastuntemuksen hankkimisesta ja käyttämisestä strategisena työkaluna yrityksen johtamisessa.



### Lue lisää!

PostNord on laatinut viiden raportin sarjan, jossa kuvataan digitalisoituneen maailman uutta todellisuutta yrityksille.

Tämän raportin lisäksi sarja kattaa seuraavat aiheet:

#### **Kuluttajalähtöinen**

##### **logistiikka:**

Hyvän asiakaskokemuksen takaaminen

#### **Tuotteiden saatavuus:**

Edellytyksenä uudenlainen näkökulma toimitusketjuun

#### **Läpinäkyvyys:**

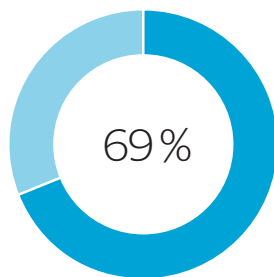
Toimitusketjun yleiskuva ja hallinta

#### **Myyvällogistiikka:**

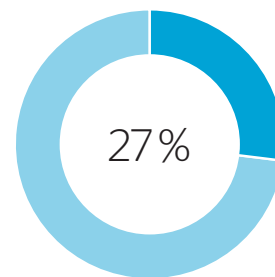
Nopea muutostahti asettaa uudenlaisia vaatimuksia toimitusketjulle

# Asiakastuntemus: Tehokkaan toimitusketjun perusta

Verkkokaupan nopea kasvu luo uusia mahdollisuuksia puhutella suoraan loppuasiakkaita. Perusteellisen käsityksen luominen loppuasiakkaiden motivaatioista ja odotuksista on tarpeen, mikäli jälleenmyyjä tai verkkokauppias haluaa tulla nähdyksi front-runner-yrityksenä. Kyse on asiakastuntemuksen hankkimisesta ja käyttämisestä strategisena työkaluna yrityksen johtamisessa. Oikeiden tietojen avulla voidaan luoda osuvia ennusteita, laatia hyviä tarjouksia ja optimoida asiakkaiden kokemuksia. Tämä puolestaan on perustavanlaatuinen kannustin tehokkaan ja toimivan toimitusketjun rakentamiseen.



*Yli 2/3 front-runner-yrityksistä käsittelee asiakastuntemukseen liittyviä kysymyksiä johtamisessaan.*



*Slow-starter-yritysten suhde on päinvastainen: alle 1/3 käsittelee asiakastuntemusta johtamisessaan.*

## Asiakastuntemus = menestys

Asiakasuskollisuuden käsite on saamassa uuden määritelmän. Tähän saakka uskollisuutta on mitattu määrällisen faktatiedon perusteella. Nykyään ja tulevaisuudessa asiakkaiden uskollisuus saavutetaan ymmärtämällä ja täyttämällä odotuksia. Ostajien toiveiden tyydyttämiseksi on katsottava eteenpäin, ei taaksepäin.

Loppuasiakkaiden ja heidän motivaatioidensa syvälinen ymmärtäminen on siis haaste kaikille jälleenmyyjille ja verkkokauppiaille, jotka haluavat kuulua tulevaisuuden voittajiin. Yli 80 prosenttia kuluttajayrityksistä ei turhaan pidä asiakaslähtöisyyttä yhtenä tärkeimmistä strategisista kysymyksistä (CapGemini: Consumer Insight Survery, 2016). Useat yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset tutkimukset osoittavat selvästi, että yritykset, jotka johdonmukaisesti ja määrätietoisesti kehittävät

asiakastuntemustaan, menestyvät huomattavasti paremmin kuin muut. Asiakastuntemus on kuin napa, jonka ympärillä jälleenmyyjien ja verkkokauppioiden toiminta pyörii. Toimitusketju on synkronoitava tämän ajatuksen mukaisesti.

## Uusi asiakaslogiikka...

Perinteinen liiketoimintamalli on perustunut siihen, että asiakkaat etsivät itse tuotteensa. Nykyään suuntaus on käänteinen: tuotteen on löydettävä tiensä asiakkaalle. Kuluttajat ovat ottaneet ostoprosessin omiin käsiinsä, mikä on nopeasti muuttanut kaikkien kaupan alalla toimivien yritysten pelisääntöjä. Ennen kaikkea kuluttajien valintamahdollisuudet ovat kasvaneet eksponentiaalisella nopeudella. Maailman talousfoorumin äskettäin julkaistun raportin mukaan kuluttajilla on jo nyt saatavillaan yli miljardi eri tuotetta globaaleilla markkinoilla - ja määrä kasvaa

koko ajan. Lisäksi kuluttajat vaativat nopeutta, läpinäkyvyyttä ja kätevyyttä ja haluavat ostosten tekemisen olevan inspiroivaa ja jännittävää.

Muutos luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita on käsiteltävä yrityksissä eri tasoilla. Yritysten on oltava entistä innovatiivisempia ja hyödynnettävä teknologian tarjoamia uusia mahdollisuuksia.

### ...edellyttää uutta logiikkaa toimitusketjussa

Markkinoiden muuttumisen välittömänä seurauksena syntyy uusia vaatimuksia sille, miten yritysten toimitusketjuja hoidetaan. Toimitusketju on vaihe vaiheelta ja nopeassa aikataulussa uudistettava, jotta se vastaisi toimintaympäristön vaatimuksiin. Perinteiset yrityksen sisäiset siilot eivät toimi enää digitaalisessa maailmassa. Kaikkia toimitusketjuun liittyvää työtä on tarkasteltava ulkoa sisäänpäin ja "asiakas on aina oikeassa" -periaatteen mukaisesti.

Logistiikka on järjestettävä kuluttajalähtöisesti. Tärkeitä painopistealueita ovat tuotteiden saatavuus, koko toimitusprosessin läpinäkyvyys, myymälälogistiikan järjestäminen sekä mahdollisuus hyödyntää asiakastuntemusta. Tämä raportti käsittelee erityisesti asiakastuntemuksen konseptia. Muiden osa-alueiden problematiikkaa ja mahdollisuuksia käsitellään erillisissä raporteissa.

### Yhdestä kanavasta kokonaisvaltaiseen näkemykseen

Asiakastuntemus on työkalu, jota monet verkkokaupparyitykset ja jälleenmyyjät pitävät menestyksen tärkeimpänä strategisena liikevoimana.

Mitä asiakastuntemus on? The Insitute of Direct and Digital Marketing määrittelee asiakastuntemuksen yrityksen kyvyksi kerätä ja analysoida kuluttajatietoja, mikä luo edellytykset parempien päätösten tekemiselle myynnissä, markkinoinnissa ja toimitusketjussa.

Asiakkaan motivaatioiden perusteella voidaan tehdä uskottavia ennusteita, laatia osuvia tarjouksia, rakentaa houkutteleva asiakaslupaus ja luoda kestävä logistiikkavisio. Asiakastuntemus on toisin sanoen katalysaattori, jota jokaisen jälleenmyyjän ja verkkokaupparyityksen menestys edellyttää. Oikeat tiedot johtavat oikeisiin päätöksiin.

Tämä on entistä tärkeämpää, kun mietitään miten ostoskäyttäytyminen on muuttunut. Yhdestä kanavasta on siirrytty monikanava- ja omnichannel-ratkaisuihin eli kokonaisvaltaiseen näkemykseen, joka asettaa yritykselle aivan uudenlaisia vaatimuksia. Yritysten on muutettava organisaatiotaan, liiketoimintaprosessejaan ja teknologioitaan niin että ne vastaavat asiakkaiden odotuksiin. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan lähtökohtana on se, että yrityksillä on kyky ja resurssit integroida nykyiset järjestelmät ja niiden tuottamat tiedot asianmukaisen päätelmien tekemiseksi.

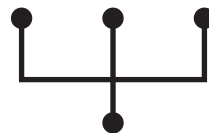
Näkemykseen edellyttää johdonmukaista viestintää loppuasiakkaille kanavasta riippumatta. Analysoimalla jatkuvasti asiakaskannattavuutta yritys pystyy optimoimaan ja ohjaamaan panoksiaan



YKSI KANAVA



MONTA KANAVAA



OMNICHANNEL



KOKONISVALTAINEN AJATTELU

*Ostamisen tavat kehittyvät nopeasti. Pitkään käytössä oli vain yksi kanava. Sen jälkeen siirryttiin monikanava-ajatteluun ja nykyään vallalla on omnichannel-konsepti. Nousussa on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jonka keskiössä on asiakas.*

niihin kanaviin, jotka tarjoavat parhaan tuoton. Samalla on työskenneltävä aktiivisesti uusien asiakassuhteiden solmimiseksi. Gartnerin tuoreen raportin (2017-2018 CMO Spend Survey Highlights Demands for Results) mukaan yritykset käyttävät nykyään kaksi kertaa enemmän rahaa asiakkaiden säilyttämiseen kuin uusien hankkimiseen. Tätä suhdetta tulee kuitenkin jatkuvasti arvioida ja suhteuttaa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteisiin.

### **Seitsemän askelta asiakastuntemukseen**

Syväluotaavat, yksityiskohtaiset ja säännölliset kyselytutkimukset sekä asiakkaiden tarpeiden mittaaminen niin nykytasolla kuin tulevaisuudessa ovat olennaisen tärkeitä arvoketjun kaikkien parametrien jatkuvan kehityksen kannalta. Näitä parametreja ovat esimerkiksi tuotekehitys, myynti, asiakaspalvelu, jälkimarkkinat ja etenkin toimitusketju. Digitalisaatio ja uusi teknologia tarjoavat yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia kerätä ja analysoida tietoja, mutta niitä ei vielä hyödynnetä niin paljon kuin pitäisi. Pohjoismaisilla yrityksillä on pitkä perinne digitalisaation hyödyntämisestä, minkä vuoksi niillä on hyvät mahdollisuudet olla alalla eturintamassa.

Seuraavassa osassa kuvataan tärkeimpiä vaiheita sellaisen toimitusketjun luomisessa, joka perustuu asiakkaista kerättyihin tietoihin.

### **VAIHE 1:**

#### **Ota lähtökohdaksi "uudet" asiakkaat**

Verkkokaupan nopea kasvu on muuttanut pelisääntöjä perustavanlaatuisesti erityisesti kulutustuotteita tarjoavien yritysten kohdalla. Jälleenmyyjät ovat jäämässä alakynteen. Uusia merkkituotteita kehitetään koko ajan. Innovatiiviset startup-yritykset esittelevät jatkuvasti uusia liiketoimintakonsepteja.

Uusilla yrityksillä on se etu, että niiden liiketoimintamallit vastaavat välittömästi nykyiseen todellisuuteen. Ne voivat aloittaa puhtaalta pöydältä ja rakentaa toimintansa alusta alkaen sovitamatta sitä tiettyyn organisaatiomalliin tai olemassa oleviin sisäisiin ohjelmiin.

Vakiintuneille yrityksille prosessi on hankalampi, koska se edellyttää uutta ajattelua ja vanhojen rakenteiden ja prosessien tarkastamista ja muokkaamista. Uuteen alkuun voidaan päästä tarkastelemalla asiakkaita ja markkinoita uusin silmin. Seurauksena voi olla se, että aiemmat organisaatio- ja toimintamallit on ohjeltava. Paljon voidaan oppia analysoimalla menestyneitä kilpailijoita, mutta ennen kaikkea tarvitaan syvälinen ja perinpohjainen ymmärrys "uusien" asiakkaiden motivaatioista. Vanhat faktat eivät enää kelpaa.

### **VAIHE 2:**

#### **Opi ymmärtämään asiakkaiden motivaatioita**

Yrityksen kyky tunnistaa asianmukaiset tietolähteet ja systematisoida ja integroida tiedonhankintaa

sekä laatia relevantteja analyysseja luovat pohjan asiakastuntemukselle.

Perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset tarjoavat mielenkiintoista tietoa. Ne kuitenkin heijastavat lähinnä mennyttä aikaa, eli kuvaavat sitä mikä on jo tapahtunut. Asiakasuskollisuus voidaan saavuttaa vain täyttämällä odotukset ja vastaamalla asiakkaiden tuleviin vaatimuksiin. Siksi kvantitatiivisia tutkimuksia on täydennettävä kvalitatiivisilla syvähaastatteluilla, jotka toteutetaan itse tai kolmannen osapuolen toimesta. Näin saadaan vivahteikasta ja tulevaisuuteen suuntautunutta tietoa. Niissä asiakkaiden käyttäytymistä ja odotuksia selvitetään asiakaspolkujen kartoituksen, kohderyhmien luomisen ja muiden henkilökohtaisen viestintämuotojen avulla. Myös ennakoivat analyysit yleistyvät. Ne perustuvat suuriin tietomääriin, jotka koskevat käyttäytymistä, mieltymyksiä ja muita ulkoisia tekijöitä (sosiaalista mediaa, mutta myös esimerkiksi sääennusteita). Ne tarjoavat mahdollisuuden ennakoita tulevia tarpeita ja vaikutuksia toimitusketjuun.

B2B-yrityksetkin kohtaavat haasteita, etenkin kun niiden on mukautettava liiketoimintansa digitaaliseen kontekstiin. Niiden on kehitettävä asiakaspolkuja ja yksinkertaistettava tarjontaansa erityyppisille asiakkaille. Yrityksen nykyisestä asemasta riippumatta asianmukaiset tiedot ja asiakastuntemus ovat olennaisen tärkeitä tekijöitä kilpailukykyisen ja kannattavan toiminnan kannalta myös tulevaisuudessa. Menestystä on luvassa vain niille, jotka tarjoavat asiakkailleen merkityksellisyyttä.

### **VAIHE 3:**

#### **Vahvista logistiikkapäällikön roolia yrityksessä**

Kun asiakastuntemus otetaan liiketoiminnan lähtökohdaksi, syntyy uusi toimintaympäristö. Jotototasolla tulee päättää, miten asia toteutetaan käytännössä. Oma joukkuetta ei välttämättä tarvitse vaihtaa, mutta pelikenttä on uusi, pelaamistapa on muuttunut ja roolit on määritettävä uudelleen. Kaikkien johtotehtävissä olevien on oltava yhtä mieltä siitä, miten pyritään eteenpäin, ja yritys on organisoitava sen mukaisesti.

On myös ratkaisevan tärkeää, että logistiikkaa sekä myyntiä ja markkinointia koskevat kysymykset otetaan esille johtamisessa. Kun logistiikkapäällikkö otetaan mukaan johtoryhmään, logistiikkaa koskevat seikat tulevat luontevasti ja saumattomasti osaksi liiketoimintapäätöksiä. Asiakastietojen ja toimitusketjun toiminnan välinen suhde on perusta liiketoimintapäätöksille.

PostNord haastatteli 657:ää logistiikkajohtajaa Pohjoismaiden suurimmista vähittäiskaupparyrityksistä. Johtajilta kysyttiin, miten he työskentelevät logistiikan kanssa, miltä alan kehitys näyttää ja mitä he pitävät suurimpina haasteinaan. Keskeinen kysymys koski sitä, miten logistiikan asiantuntijoina tunnetut yritykset priorisoivat logistiikkaansa

verrattuna muihin toimijoihin ja kuinka tärkeänä pidettiin sisäistä organisaatiota. Tutkimus osoitti, että 68 prosentilla logistiikan asiantuntijoista logistiikkaa käsitellään johtoryhmässä, kun vastaava luku muilla oli 49 prosenttia. Tässä on huomattavissa selkeä suuntaus.

#### **VAIHE 4: Hajotetaan siilot!**

Yrityksen sisäiset siilot kuuluvat menneisyyteen. Menestys voidaan saavuttaa vain silloin, kun koko yritys toimii tiiminä ja noudattaa sovittua pelisuunnitelmaa. Tämä edellyttää läheistä yhteistyötä ja rajat ylittävää ajattelua. Yrityksen eri yksiköiden ja osastojen on pelattava yhteen ja puhuttava samaa kieltä, jotta toimitusketju toimisi. Kaikki osa-alueet on mahdollisuuksien mukaan koordinoitava ja suunniteltava siten, että tavarantoimitukset ja hallinta sujuvat saumattomasti. Perinteiset mittausmenetelmät eivät enää toimi. Siksi on kehitettävä uusia mittaustapoja muuttuvan työtavan arvioimiseksi. (Lue lisää vaiheesta 7).

Markkinointitempaukset ja myyntitarjoukset on synkronoitava tavarantoimituksista sekä rahoituksesta ja taloudesta vastaavien tahojen kanssa. Tavarantoimitukset on puolestaan koordinoitava ja suunniteltava siten, että tuotteita on aina saatavilla kun asiakkaat tilaavat niitä ja että niille tarjotaan hyviä toimitusvaihtoehtoja. Monissa tapauksissa avuksi tarvitaan myös kumppaneita ja toimittajia, mikä lisää suunnittelun ja yhteistyön vaatimuksia.

#### **VAIHE 5: Testaa eri hypoteeseja**

Asiakastuntemuksen kehittäminen on prosessin alku, mutta se ei itsessään tarjoa ratkaisuja. Kerättyjen tietojen pohjalta yritysjohdon on esitettävä itselleen tärkeitä ja ratkaisevia kysymyksiä:

”Millaisia asiakkaita haluamme?”  
”Mitä vaatimuksia he asettavat?”  
”Millaiset kokemukset ovat heille tärkeitä?”  
”Mitä kanavia he haluavat käyttää viestintään?”  
”Missä kanavissa he haluavat tehdä ostoksia?”  
”Mitä kanavia me voimme tarjota?”  
”Mitkä alueet meidän pitäisi kattaa?”

#### **Omnichannel-ajattelun neljä suurinta estettä**

67 %

Kanavat ylittävien asiakasanalyyysien puute

48 %

Organisaation siilot

45 %

Heikkolaatuiset tiedot

45 %

Kyvyttömyys seurata asiakkaita eri kanavissa

Vastausten perusteella voidaan laatia erilaisia hypoteettisia liiketoimintamalleja, jotka puolestaan voidaan yhdistää ennusteisiin:

”Millaisia vaikutuksia eri vaihtoehtojilla on liiketoimintaamme?”

”Kuinka ne vaikuttavat kustannuksiin ja pääomasidontaan?”

Vasta tämän jälkeen voidaan muotoilla asiakaslupausta. Logistiikkavision on puolestaan kuvastettava asiakaslupausta. Logistiikkatarjouksen läpimeinoajat määrittävät sen, millaisen strategian yritys tarvitsee tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi. Strategiaa on hyödynnettävä kaikissa kanavissa ja siitä riippumatta, kuinka asiakkaat haluavat ostaa tuotteita. Kuluttajat eivät piittaa kanavista tai erilaisista logistiikkaratkaisuista. He haluavat valintamahdollisuuksia, sujuvia toimituksia ja positiivisia kokemuksia. Tämä asettaa suuria haasteita yritysjohdolle ja liiketoiminnan menestykselle.

#### **VAIHE 6: Ole front-runner!**

Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove -raportissaan CapGemini esittelee tutkimustuloksia, joiden mukaan on olemassa selvä ero niiden yritysten välillä, jotka hyödyntävät aktiivisesti asiakastuntemusta kilpailuedun luomiseksi (front-runners) ja niiden, jotka eivät ole vielä päässeet siinä alkuun (slow-starters).

Front-runner-yritykset investoivat huomattavasti enemmän asiakastuntemuksen hankkimiseen. Ne ovat rakentaneet omia sisäisiä resurssejaan alueella, ja pitävät sitä tärkeänä työkaluna johtoaseman säilyttämisessä. Tämä perustuu siihen, että asiakastuntemus nähdään strategisena kysymyksenä, joka auttaa kehittämään päätöksentekoprosessia. Raportin mukaan yli kaksi kolmasosaa front-runner-yrityksistä käsittelee asiakastuntemukseen liittyviä kysymyksiä johtamisessaan. Slow-starter-yritysten kohdalla vastaava osuus on vähemmän kuin yksi kolmasosa.

Front-runner-yrityksille on myös ominaista käyttää asiakastuntemusta yhteyksien rakentamiseen sisäisten erikoisalueiden, kuten myynnin, rahoituksen, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja

toimitusketjun, välille. Yhteyksien luominen kattaa myös erityyppiset kumppanit, jotka muodostavat täydentäviä linkkejä logistiikkaketjuun. Toiminnan pohjaaminen asiakastuntemukseen on yhteistä kaikille edelläkävijöille.

## VAIHE 7:

### Käytä KPI-mittareita ohjaustyökaluna

Ottamalla käyttöön ja hyödyntämällä aktiivisesti KPI-mittareita (Key Performance Indicators) luodaan edellytykset selvittää, kuinka toimitusketju onnistuu tavoitteisiin nähden. KPI-mittarit antavat myös varhaisia merkkejä tarvittavista muutoksista. Tällöin yritys voi toimia proaktiivisesti ja kehittää toimitusketjuaan vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

Keskeisessä osassa on näkemys logistiikan kaikenkattavasta vaikutuksesta tuotteiden saata-

vuuteen ja asiakaskokemukseen. Tämän alustan pohjalta laaditaan sopivat KPI-mittarit, joiden avulla voidaan seurata kehitystä tärkeimmillä alueilla. Mittarit eivät koske vain logistiikkatyöntekijöitä, vaan ovat myös johtamiskysymys, mikä edellyttää yhteistä linjaa yrityksen korkeimmalla tasolla. Näin voidaan välttää suboptimointi ja virheelliset panostukset toiminnallisella tasolla.

Mitä KPI-mittareita yrityksen kannattaa käyttää? Kysymykseen ei ole yleispätevää vastausta, vaan se on selvitettävä tapauskohtaisesti. Alla on tiivistelmä erilaisista mittareista, joita voidaan käyttää eri osa-alueiden suorituskyvyn arvioimiseen. Tärkeintä on hyödyntää KPI-mittareita ammattimaisella tavalla. Käyttöönotto on toteutettava sellaisella nopeudella, että se sopii toimitusketjussa tapahtuvaan kehitykseen. Toiminnan ja mittauksen on tapahduttava käsi kädessä.

#### Tehokkuus

##### Cost to Serve (CTS) / turnover (Asiakaskannattavuus)

Yksikkö: % liikevaihdosta

##### Number of handlings per unit

(Toimien yksikkökohtainen määrä - operatiivinen rajapinta)

Yksikkö: yksikkökohtainen määrä

#### Pääoman käyttö

##### Days Inventory Held (DIH)

(Keskimääräinen varastointiaika)

##### Days Sales Outstanding (DSO)

(Myyntisaamisten kierto)

##### Days Payables Outstanding (DPO)

(Ostovelkojen kierto)

##### Cash conversion cycle (CCC)

(Kassavirtasykli)

##### Working capital

(Käyttöpääoma)

Yksikkö: Päiviä tai %

#### Kannattavuus

##### EBIT Margin

(Liikevoittomarginaali)

Yksikkö: %

##### Liikevaihdon kannattava kasvu

Yksikkö: %

#### Arvo asiakkaalle

##### Net Promoter Score (NPS)

(Suositteleeindeksi)

##### Asiakastyytyväisyysindeksi (CSI)

Yksikkö: Skaala/asteikko

##### Customer Retention Rate

- asiakasuskollisuus

(Tietyllä ajanjaksolla saadut uudet asiakkaat miinus menetetyt asiakkaat)

Yksikkö: %

##### Customer Lifetime Value CLV

(Asiakkaan elinkaariarvo)

Yksikkö: %

##### On Time In Full (OTIF)

(Kuinka monta lähetystä toimitetaan ajallaan ilman että tuotteita puuttuu)

Yksikkö: % toimitusten kokonaisuudesta

##### Order Cycle Time (OCT)

(Tilaussykli)

##### Return Lead-Time

(Palautusten läpimenoaika)

Yksikkö: tilauskohtainen aika

#### Kestävyys

##### CO<sub>2</sub>-päästöt

Kvalitatiiviset tai kvantitatiiviset tiedot yhteiskunta- ja ympäristövastuusta sekä korruption torjunnasta. Esimerkki:

##### Sosiaaliset näkökohdat

Sairauslomat, työtapaturmat, tasa-arvo ja monimuotoisuus

##### Ympäristö ja ilmasto

Mahdollisuus seurata ympäristövaikutusta esimerkiksi logistiikan tehostamiseksi. Mahdolliset KPI-mittarit: Vuosittaiset tai yksikkökohtaiset CO<sub>2</sub>-päästöt, vaihtoehtoiset polttoaineet

##### Toimittajaketju

Mahdolliset KPI-mittarit: Niiden alihankkijoiden osuus, joiden kohdalla asetetaan ja/tai seurataan tavaroihin tai palveluihin liittyviä sosiaalisia ja ympäristövaatimuksia.

#### Riskienhallinta

##### On Time in Full (OTIF)

(Kuinka monta lähetystä toimitetaan ajallaan ilman että tuotteita puuttuu)

Yksikkö: % toimitusten kokonaisuudesta

##### Missed Sales Opportunity

(Menetetty myynti)

Yksikkö: % potentiaalisista liideistä

Kun KPI-mittareita käytetään aktiivisesti eri osa-alueilla, yritys voi kehittää proaktiivisesti toimitusketjuaan.

Yhteenvedossa esitetään tärkeimmät mittarit eri aloilla.

### **Yhteenveto:**

Tehokas toimitusketju perustuu aina asiakkaiden motivaatioiden ymmärtämiseen. Asiakastuntemuksen perusteella voidaan tehdä uskottavia ennusteita, laatia osuvia tarjouksia asiaankuuluvissa kanavissa, rakentaa houkutteleva asiakaslupaus ja luoda kestävä logistiikkavisio.

Todellista asiakastuntemusta voidaan keriyttää vain saatavilla olevien tietojen järjestelmällisellä keruulla ja analysoinnilla. Monessa tapauksessa niitä on täydennettävä omilla tutkimuksilla. Tietojen laatu on tärkeämpää kuin niiden määrä. Asiakasuskollisuus voidaan saavuttaa vain täyttämällä odotukset ja vastaamalla asiakkaiden vaatimuksiin. Siksi kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka usein heijastavat mennyttä aikaa, on täydennettävä perusteellisilla kvalitatiivisilla haastatteluilla tai analyyseilla, jotka tarjoavat tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa asiakkaista.

Toimintaansa avoimin mielin suhtautuvat startup-toimijat voivat usein perustaa yrityksensä suoraan asiakastuntemukseen. Vakiintuneille yrityksille prosessi on hankalampi, sillä vanhoja,

syvälle juurtuneita prosesseja ja rakenteita on muokattava ja rakennettava uudelleen. Kaikki sisäiset siilot on purettava. Menestys voidaan saavuttaa vain silloin, kun koko yritys toimii tiiminä ja noudattaa sovittua pelisuunnitelmaa. Tämä edellyttää läheistä yhteistyötä ja rajat ylittävää ajattelua. Ratkaisevan tärkeää on tuoda logistiikkaa koskevat kysymykset esiin johtamisessa. Asiakastuntemuksen ja toimitusketjun välinen yhteys on olennaisen tärkeä liiketoiminnallinen tekijä.

Tutkimukset osoittavat, että ne yritykset, jotka käyttävät asiakastuntemusta toimintansa perustana, menestyvät paremmin kuin muut. Asiakastuntemus on liima, joka sitoo yhteen erilaisten sisäisten erikoisalojen toiminnot, ja rakentaa yhteyksiä toimitusketjun ulkoisiin kumppaneihin.

KPI-mittarien avulla voidaan jatkuvasti varmistaa, että yrityksen toimitusketju toimii niin kuin pitääkin. KPI-mittarit auttavat lisäksi huomaamaan, milloin on tarvetta tehdä muutoksia ja toimia proaktiivisesti.

### **Lähteet**

#### **Annettujen lähteiden lisäksi tekstissä on hyödynnetty seuraavien asiantuntijoiden näkemyksiä:**

Petra Björkeson,  
Director Business Development, PostNord Insight

Mats Lindgren,  
Director Management Consulting PostNord Insight

#### **Lue lisää:**

Digital Trends, 2017, Econsultancy, in association with Adobe  
Consumer Insights: Finding and Guarding the Treasure Trove,  
Cap Gemini, 2016

Unified Commerce is the Goal, "Faux" Omni-channel is the Reality!, Boston Retail Partner, 2016

Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum in collaboration with Accenture

Solving the online logistics dilemma, PwC, Strategy&, 2017