



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian analyysi

Kärkkäinen Samu

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Yksikkö

Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian analyysi

Samu Kärkkäinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Samu Kärkkäinen

Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian analyysi

Vuosi 2012 Sivumäärä 40

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää ja analysoida kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategiaa. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita jälleenmyyntistrategiasta. Lisäksi tavoitteena oli luoda teoriaan pohjautuva strategiamalli kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategialle.

Opinnäytetyössä on esitelty kohdeyrityksen nykytila ja nykyinen käytössä oleva strategia, jotta lukija ymmärtäisi teoriavalintoja paremmin. Teoriaosuudessa on esitelty strategia ja sen merkitykset. Koska kohdeyritys on valinnut jälleenmyynnin jakelukanavaksi, on myös toimitusketjun hallintaan liittyvää teoriaa tarkasteltu. Opinnäytetyö sisältää myös puolistrukturoituja haastatteluita. Kaksi kohdeyrityksen jälleenmyyntitiimin jäsentä ja neljä strategista jälleenmyyntiasiakasta haastateltiin. Haastattelut purettiin sanallisesti ja SWOT-analyyysien muotoon.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritykselle luotiin teoriaan pohjautuva strategiamalli. Kehittämiskohteiksi tarkentuivat asiakaslähtöisempi strategiamalli, jälleenmyyntiverkoston yhteistyön tehostaminen ja henkilökunnan asiakastuntemuksen lisääminen.

Samu Kärkkäinen

Retail strategy analysis in a case study company

Year	2012	Pages	40
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to understand and analyze the retail strategy of the case study company. The goal was to find targets of development in the retail strategy. In addition, the goal was to create a theory-based strategy model for the company's retail strategy.

The current state and strategy of the case study company have been introduced so that the reader would better understand the theoretical choices of this thesis. Strategy and its definitions are introduced in the theoretical chapter. Because the case study company has chosen retail as part of its supply channel strategy, supply chain management theory is introduced. The thesis also includes semi-structured interviews. Two employees from the case study company's retail team and four strategic retail customers were interviewed. The data from the interview was analyzed verbally and then two SWOT-analyses were created based on the data.

As a result of the thesis a theory-based strategy model was created for the case study company. The following matters emerged as points of development: a more customer-oriented strategy model, strengthening the cooperation within the retail network and increasing the customer knowledge of the employees in the case study company.

Keywords: strategy, strategy process, supply chain management, retail, customer value

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus	8
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.3	Tutkimustapa ja menetelmät	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Kohdeyrityksen esittely	11
2.1	Kohdeyritys globaalisti	11
2.2	Kohdeyritys Suomessa	12
2.3	Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategia	12
2.4	Myyntikonsepti - jälleenmyyntistrategian ydin	12
2.5	Myyntikonsepti ja asiakasryhmät.....	13
2.6	Jälleenmyyntistrategia ja jakelukanavat	14
3	Strategia ja sen merkitykset	15
3.1	Strategia ja sen tyypit.....	15
3.2	Perinteinen strategiaprosessi ja koettu strategiaprosessi	16
3.3	Strategiamallit.....	17
3.4	Yhteenveto strategiasta ja sen merkityksestä	18
3.5	Strategian mittaaminen.....	19
3.6	Logistiikasta toimitusketjun kautta asiakkaan kokemaan arvoon	20
3.7	Toimitusketju ja toimitusketjun hallinta	21
3.8	Arvontuotannosta asiakkuuslähtöisyyteen	22
3.9	Asiakkaan arvo yritykselle	23
4	Jälleenmyyntistrategian analysointi	24
4.1	Haastattelujen ja strategia-analyysin toteutus.....	24
4.2	Henkilökuntahaastatteluiden purkaminen ja SWOT-analyysi.....	25
4.3	Asiakashaastattelujen purkaminen ja SWOT-analyysi	27
4.4	SWOT-analyysien yhteenveto	28
4.5	Strategiamalli	29
5	Tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset.....	31
5.1	Kehittämiskohteet	32
6	Oman kehityksen ja opinnäytetyön arviointi.....	33
6.1	Tulosten hyödynnettävyys	33
6.2	Tulosten luotettavuus	34
6.3	Jatkotutkimukset.....	34
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	35
	Lähteet	36
	Kuviot..	38

Liitteet..... 39

1 Johdanto

Strategiaa voidaan pitää tällä hetkellä yritysmaailmassa ajankohtaisena aiheena. Strategiaa, strategian johtamista ja sen jalkauttamista käsitteleviä kirjoja on ilmestynyt useita. Niissä on esitelty uusia teorioita ja näkemyksiä strategiasta ja sen merkityksestä yritykselle ja haastettu perinteisiä malleja. Nykypäivän dynaaminen yritystoiminta vaatii yrityksiltä kykyä reagoida myös strategiatasolla muutoksiin nopeasti.

Nykyisin pelkästään yrityksen operatiivinen tehokkuus ei riitä. Kilpailukykyisen yrityksen strategian ydin on tehdä asioita eri tavalla kuin kilpailijat, muuten strategia jää helposti vain mainospuheeksi, joka ei kestä kilpailua. Yritys voi suoriutua paremmin kuin sen kilpailijat ainoastaan, jos se voi luoda toiminnallaan aitoa, kestäväää erilaisuutta suhteessa muihin. (Porter 1996, 3-6.)

Tämä opinnäytetyö fokusoituu kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategiaan, sen analysointiin ja keinoihin löytää kehittämiskohteita strategiasta. Koska kohdeyritys on valinnut jälleenmyynnin jakelukanavakseen, on myös jälleenmyyntikonseptia ja toimitusketjua tarkasteltu. Tarkoituksena on siis löytää kohdeyrityksen strategialle malli ja analysoida sen toimivuutta.

Opinnäytetyön kohdeyrityksellä on olemassa valmiiksi kirjoitettu strategia siitä, kuinka yrityksen jälleenmyyntiä tulisi hoitaa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Olen itse työskennellyt kohdeyrityksen asiakaspalvelussa jälleenmyyjien parissa ja huomannut, että asiakaspalvelun sekä yritysten välisen yhteistyön parantamiseksi olisi tarpeen analysoida kohdeyrityksen olemassa oleva jälleenmyyntistrategia ja tätä kautta luoda paremmat edellytykset yhteistyön kehittämiseen asiakkaiden kanssa. Opinnäytetyöni aihe on itse ideoitu, mutta yritys on vaikuttanut taustalla vahvasti opinnäytetyön suuntaan. Aihe on relevantti, koska yritys on viime aikoina voimakkaasti panostanut jälleenmyyntiin ja asiakaspalveluunsa myös globaalisti.

Vaikka kohdeyrityksellä on valmis strategia ja oma jälleenmyyntitiimi, niin strategian analysointi ja mittaaminen asiaan liittyvän teorian avulla voisi paljastaa ”katvealueita” ja tätä kautta antaa paremman kokonaiskuvan nykytilanteesta ja siitä, mihin ollaan menossa lähitulevaisuudessa. Kohdeyrityksen nimi ja sen asiakkaat pidetään salassa yrityksen pyynnöstä. Yritykseen viitataan nimellä ”kohdeyritys” ja sen jälleenmyyntistrategiaan liittyvään myymäläkonseptiin nimellä ”myyntikonsepti”.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyöni aihe rajautuu jälleenmyyntistrategian mallinnukseen ja analysointiin. Tarkoituksena on tätä kautta löytää uutta lisäarvoa sekä yritykselle itselleen että sen jälleenmyyntiasiakkaille ja mahdollisesti luoda uusia työkaluja yhteistyöhön jälleenmyyntiasiakkaiden kanssa. Opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan kohdeyrityksen Suomen jälleenmyyntistrategiaan. Koska jälleenmyynti nähdään yrityksen sisällä myös jakelukanava ja osana toimitusketjua, on opinnäytetyössä käsitelty myös tätä näkökulmaa.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiakkaat näkevät yrityksen jälleenmyyntistrategian?
- Onko jälleenmyyntistrategia kilpailukykyinen?
- Miten nykyinen strategia voidaan ilmaista olemassa olevan teorian kautta?
- Miten jälleenmyyntistrategiaa voidaan kehittää?

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena on strategian ymmärtäminen ja analysoiminen sekä kehittämiskohteiden löytäminen. Keskeisimpänä tavoitteena on löytää kehittämiskohteita olemassa olevasta jälleenmyyntistrategiasta ja luoda kohdeyritykselle aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla strategiamalli olemassa olevasta jälleenmyyntistrategiasta. Lisäksi olemassa oleva strategiamalli analysoidaan sisäisesti SWOT-analyysillä ja ulkoisella SWOT-analyysillä. Analyysit on koostettu henkilökunta- ja asiakashaastatteluista.

1.3 Tutkimustapa ja menetelmät

Toiminnallisena viitekehyksenä on strategiamallin luominen kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategialle ja sen analysointi. Tätä kautta myös jälleenmyynnin rooli kohdeyrityksen strategiassa sekä toimitusketjun läpinäkyvyydessä kuuluu opinnäytetyön aihepiiriin. Strategiaan, toimitusketjuun ja arvontuotantoon liittyvää teoriaa on esitelty luvussa kolme. Opinnäytetyö on valtaosin aineistolähtöinen kvalitatiivinen tutkimus. Teoreettisena pohjana tässä opinnäytetyössä on alan kirjallisuus, aiheeseen liittyviä julkaisuja ja luotettavat internetsivustot sekä yritykseltä saatu lähdemateriaali ja empiirinen tieto. Opinnäytetyö sisältää myös haastattelun, joka on tehty sekä strategisille asiakkaille että asiaan kuuluville kohdeyrityksen henkilökunnan edustajille.

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan ymmärtää yksinkertaisesti ei-numeraalisen aineiston ja analyysin kuvauksena. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan määrittää myös sen

kautta, mitä se ei ole. Kärjistäen sanottuna laadullinen tutkimus on esimerkiksi subjektiivista, induktiivista ja sen avulla halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Vastakohtana tähän on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. (Eskola & Suoranta 2008, 13-14.)

Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta, ikäänkuin lähtien alhaalta ylös. Tällainen lähestymistapa on tarpeen, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. Tätä lähestymistapaa käytettäessä on muistettava aineiston tarkka rajaaminen, jotta analysointi säilyisi mielekkäänä ja järkevänä. Ongelmaksi voi nimittäin muodostua se, että aineisto ei lopu koskaan. (Eskola & Suoranta 2008,19.)

Tutkimustapa on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Case-tutkimuksissa tarkastellaan yhtä tapausta tai useita tapauksia. Luonteeltaan case-tutkimus on kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa ja näin kvalitatiiviset menetelmät sopivat siihen hyvin. (Järvinen & Järvinen 2004,75.) Koska opinnäytetyössä kuvataan yhden yrityksen jälleenmyyntistrategiaa, tarkempi case-metodi on selittävä. Selittävällä metodilla tuotetaan tosiasioiden kirjaamisia ja vedetään johtopäätelmiä. Tutkijan rooli on antaa selitystä tukevaa informaatiota. (Järvinen & Järvinen 2004,76.)

Haastattelun ideana on selvittää, mitä ihmiset ajattelevat jostain tietystä ilmiöstä. Haastattelu on myös vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Se on tilanne, jossa henkilö (haastattelija) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). (Eskola & Suoranta 2008,85.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluihin on valittu kohdeyrityksen neljä strategisesti tärkeintä jälleenmyyjää ja kohdeyrityksen henkilökunnasta kaksi jälleenmyyntitiimin jäsentä: Länsi-Suomesta vastaava kenttämyyjä ja jälleenmyyntipäällikkö. Strategisesti asiakkaista tärkeitä tekevät taustavoimat asiakkaan takana sekä suuri liikevaihto. Ensimmäinen kohdeasiakas toimii omalla myyntialueellaan lähinnä teollisuuden ja huollon tavarantoimittajana. Toinen ja kolmas kohdeasiakas kummatkin tekevät suurille, tunnetuille suomalaisille koneenvalmistajille alihankintaa ja ovat alalla pitkään vaikuttaneita yrityksiä. Neljäs kohdeasiakas tekee alihankintaa suurelle valtion omistamalle organisaatiolle. Haastattelukysymykset on esitetty kunkin asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen avainhenkilöille.

Samankaltaiset haastattelukysymykset on esitetty sekä asiakkaille että kohdeyrityksen työntekijöille. Näin on haluttu selvittää, onko kohdeyrityksen johdolla ja asiakkailta eri näkemykset yrityksen strategiasta ja vaikuttavatko näkemyserot toiminnan laatuun. Mahdollisista näkemyseroista on puhuttu tarkemmin vielä itse haastattelujen analyysin yhteydessä luvussa neljä. Haastattelujen kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteessä

numero yksi. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja muotoiltu valmiiksi. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan jokainen haastateltava saa vastata omin sanoin. Perustana on ajatus, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tämän opinnäytetyön kannalta ovat strategia, strategian analyysi, asiakkuuden arvo, jälleenmyynti ja toimitusketjun hallinta. Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa. Se on kuin ohje omalle organisaatiolle siitä, kuinka tulee toimia missäkin tilanteessa. Strategia on ajattelun väline, jonka avulla pyritään saamaan aikaan näkemyksiä ja linjauksia yrityksen toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 27-29.)

Strategian analyysi liittyy vahvasti strategiaprosessiin, johon kuuluu viisi keskeistä työjaksoa: tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja viimeisenä strategian seurannan ja päivityksen vaihe. Yleensä nämä vaiheet käydään läpi tietojenkeruusta ja analysoinnista eteenpäin aina seurantaan asti. Strategiaprosessin perimmäisenä tarkoituksena on keinovalikoiman muodostaminen, jonka pohjalta yrityksen toimintaa kehitetään ja linjataan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31-32.) Strategian analysointiin tässä opinnäytetyössä on käytetty SWOT-analyysiä, jonka teoreettiset lähtökohdat on käyty läpi luvussa kolme.

Asiakkuus kuvastaa käsitteenä asiakkaiden hoitamisen syvintä olemusta ja siinä on aina kaksi puolta. Asiakkuus on näiden osapuolien keskeistä vaihdantaa. Asiakkuudella on oma arvonsa sekä myyjälle että ostajalle. Asiakkuuden arvon syvälinen ymmärtäminen toimii asiakkuuksien johtamisen tärkeänä lähtökohtana. Asiakkuuden arvon rakentuminen edellyttää, että yrityksen toiminnan ja johtamisen lähtökohdaksi otetaan asiakas ja asiakkuus. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

Jälleenmyynti eli retail juontaa terminä juurensa kuluttajapohjaisesta vähittäiskaupasta. Retail on alunperin englanninkielinen käsite. Se tarkoittaa pitkän arvoketjun asiakaslähtöistä hallintaa, jolle tyypillistä on tiivis yhteistyö arvoketjun kumppaneiden kanssa. Lisäksi tässä yhteydessä arvoketjun rinnalla on alettu puhua arvoverkon hallinnasta. (Jokiranta 2008,7).

Toimitusketjun hallinta on logistiikan ylävirtojen ja alavirtojen hallintaa yhdessä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Toimitusketjun tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle ja tavarantoimittajalle minimaalisin kustannuksin. Toimitusketjun hallinta

on siis laajalti yhteistyötä ketjun eri osapuolten välillä. Huomionarvoinen asia on, että markkinoiden tulisi ohjata toimitusketjua eikä tavarantoimittajien. (Christopher 2005, 4.)

2 Kohdeyrityksen esittely

2.1 Kohdeyritys globaalisti

Tässä luvussa on esitelty kohdeyrityksen strategia globaalisti ja Suomen myyntiyhtiön rooli strategiassa. Myös jälleenmyyntistrategia on käyty läpi, jotta lukija ymmärtäisi opinnäytetyön teoriavalintoja ja taustoja paremmin. Kohdeyritys on maailmanlaajuisesti yli 12 miljardin dollarin vuosimyynnillään yksi suurimmista monialaisista liikkeen ja liikkeenhallintateknologioiden valmistajista. Kohdeyrityksellä on markkinoiden laajin tuotevalikoima verrattuna yksittäisiin valmistajiin ja valikoimaa tukee keskittyminen yhdeksään keskeiseen osa-alueeseen: hydraulikka pneumatiikka, sähkömekaniikka, prosessinhallintajärjestelmät, suodatustekniikka, nesteiden ja kaasujen käsittely, eristys ja suojaus, ilmastointi sekä ilmailu. Kohdeyrityksen tuotteita tarvitaan lähes kaikkeen, mikä liikkuu tai vaatii ohjausta, kuten raaka-aineiden ja kestohyödykkeiden valmistaminen ja prosessointi, infrastruktuurien rakentaminen ja kaikenlaiset kulkuneuvot. Kohdeyritys on lähtöisin Yhdysvalloista ja työllistää globaalisti noin 58 000 työntekijää. (Company information 2011.)

Kohdeyrityksellä on toimipaikkoja yli 50 valtiossa, jokaisella mantereella. Toimipaikkoja on yhteensä yli 280. Jokaista manteretta voidaan pitää omana liiketoiminta-alueenaan. Liiketoiminta-alueet on jaettu vielä divisiooniin tuoteryhmien ja valmistusmaiden mukaan. Divisioonia on yhteensä yli sata. Valmistus on keskitetty sinne, missä löytyy paras osaaminen kuhunkin tuoteryhmään. (Worldwide locations 2011.)

Kohdeyrityksen pitkän aikavälin tavoite on olla alansa paras toimija. Lyhyen aikavälin päämääriä ovat ensiluokkainen asiakaspalvelu, tehokas taloudellinen suorituskyky ja kannattava kasvu. Näihin päämääriin pyritään mm. täsmällisillä toimituksilla, hyvillä tietojärjestelmillä, strategisella hankinnalla ja vahvalla jälleenmyyntiverkostolla. Taustavaikuttajana strategiassa ovat voimaantuneet työntekijät. (Company information. 2011.)

2.2 Kohdeyritys Suomessa

Suomessa kohdeyrityksellä on toimintaa viidellä paikkakunnalla, ja se työllisti 2011 keskimäärin 380 henkilöä. Suomen myyntiyhtiö on vastuussa tuotteiden myynnistä ja toimittamisesta jälleenmyyjille ja muille loppuasiakkaille. Myyntialue on Suomi ja Viro. Asiakkaat tilaavat tuotteet myyntiyhtiöltä, joka puolestaan tilaa tuotteet ja järjestää niiden kuljetukset asiakkaille valmistavilta yksiköiltä Suomesta ja muualta maailmasta. Valmistavat yksiköt tekevät liiketoimintaa vain kohdeyrityksen myyntiyhtiöiden kanssa ja jokaisen maan paikallinen myyntiyhtiö hoitaa yhteistyön asiakkaan kanssa. (Kohdeyrityksen toimintakertomus 2011).

Kohdeyrityksellä on Suomessa ja Virossa tällä hetkellä yli 30 jälleenmyyjää, joista 20 toimii erityisessä kohdeyrityksen myyntikonseptissa ja loput ovat lisensoituja jälleenmyyjä. Myyntikonsepti on kansainvälinen, standardisoitu myymäläformaatti kohdeyrityksen jälleenmyyjille. Myyntikonsepti tarjoaa OEM (alkuperäislaitevalmistaja) ja MRO (huolto, korjaus ja kunnostus) -asiakkailleen erinäisiä asiantuntijapalveluita.

2.3 Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategia

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, on kohdeyritys myyntiyhtiönä vastuussa tuotteidensa myymisestä asiakkailleen, toisin sanoen myös jälleenmyyjille. Kohdeyrityksen valitseman jälleenmyyntistrategian ydin ovat sertifioidut jälleenmyyjät ja tästä pidemmälle viety myyntikonsepti.

2.4 Myyntikonsepti - jälleenmyyntistrategian ydin

Myyntikonsepti on kansainvälinen myymäläformaatti. Se on jälleenmyyntiketju, joka on erikoistunut myymään kohdeyrityksen tuotteita kuten letkuja, tiivisteitä, pneumaattikomponentteja ja hydraulikkapumppuja. Ideana on, että tuotteet ovat asiakkaan saatavilla suoraan myyntikonseptiin kuuluvan myymälän hyllystä. Jokaisessa myymälässä on olemassa työpaja alaan liittyviä asiantuntijapalveluita varten. Myyntikonseptin myymälät ovat sertifioidujen jälleenmyyjien omistamia ja toimivat synergiassa kohdeyrityksen kanssa, joka puolestaan omistaa tavaramerkin ja tarjoaa oman tukensa jälleenmyyjälle. Jälleenmyyjä sitoutuu noudattamaan kohdeyrityksen asettamia ohjeita ja standardeja.

Nämä ohjeet ja säännöt ovat olemassa, jotta asiakas saisi samanlaista palvelua ja tuotteita aina asioidessaan missä tahansa myyntikonseptiin kuuluvaan myymälässä. Koska myyntikonsepti perustuu ammattitaitoiseen palveluun, lisensointia annetaan vain kokeneille ja koulutetuille, alalla mielellään pitkään toimineille jälleenmyyjille.

Myyntikonseptin idea sai alkunsa Yhdysvalloissa, kun yritys teki strategisen päätöksen laajentaa liiketoimintaansa MRO- ja loppukäyttäjämarkkinoilla. Kyseinen konsepti katsottiin silloin parhaaksi tavaksi palvella pienempiä asiakkaita, kuten maanviljelijät, yksityiset koneenkäyttäjät ja pienet konepajat. Koska edellä mainitun tyyppiset pienasiakkaat ostavat hyvin usein rahallisesti vain pieniä määriä kerralla, on järkevämpää palvella heitä paikallisesti kattavan jälleenmyyntiverkoston kautta. Tästä on hyötyä kaikille osapuolille: kohdeyritykselle, jälleenmyyjälle ja loppuasiakkaalle. (Retail Operations 2007.)

2.5 Myyntikonsepti ja asiakasryhmät

Kuvio 1 kuvaa asiakkaiden luokittelua kohdeyrityksessä. Asiakkaat on jaettu kolmeen pääasialliseen ryhmään asiakaspalvelun ja yhteistyön parantamiseksi. Jakamisen perusteena on liikevaihto tai jokin muu strategisesti merkittävä tekijä, esimerkiksi molemmin suuntainen yhteistyö ja kaupankäynti, jota kohdeyritys harjoittaa tiettyjen konepaja yritysten kanssa.

Isoimpia asiakkaita kohdeyritys haluaa palvella suoraan. Huomioitavaa on, että myös useat jälleenmyyjät tekevät yhteistyötä jonkin suuremman OEM-asiakkaan kanssa. Pienempiä OEM-asiakkaita ja paikallisia koneenvalmistajia palvellaan tapauskohtaisesti ja mahdollisen potentiaalin mukaan joko suoraan tai jälleenmyyjän kautta. Pienempiä loppukäyttäjiä ja MRO-asiakkaita olisi tarkoitus palvella kokonaan jälleenmyyjien kautta. Vaikka pienet asiakkaat saattavat tuottaa suuremman liikevoiton lyhyellä aikavälillä, niin ne myös sitovat paljon resursseja ja siksi niitä halutaan palvella jälleenmyyntiketjun kautta.



Kuvio 1: Asiakkaiden luokittelu (Retail Operations 2007).

2.6 Jälleenmyyntistrategia ja jakelukanavat

Strategiana on tarjota asiakkaalle korkealuokkaista palvelua, laaja tuote- ja palveluvalikoima sekä tuotteiden käyttöön, kokoonpanoon ja kunnossapitoon liittyvää neuvontaa. Kohdeyritys ja jälleenmyyjä yhdessä edustavat liiketoimintayksikköä, joka tarjoaa loppuasiakkaalle räätälöityä, paikallista palvelua. (Retail Operations 2007.)

Myyntikonseptin strategiset tavoitteet ovat seuraavat:

- Auttaa sertifioitua jälleenmyyjää voittamaan markkinaosuutta kilpailijoilta.
- Löytää uusia asiakkaita uusilta markkina-alueilta.
- Tarjota vaihtoehtoinen hankintakanava olemassa oleville asiakkaille.
- Parantaa myyntikatetta.
- Luoda imagoa kokeneesta, korkean profiilin palvelusta. (Retail Operations 2007.)

Kuvio 2 havainnollistaa erilaisten asiakkaiden jakelukanavia ja myyntikanavia. Myyntikonsepti on osa myyntiyhtiöiden maailmanlaajuisista jakelukanavastrategiaa. Paikallista myyntikonseptiverkostoa johtaa aina paikallinen jälleenmyyntitiimi. Jälleenmyyntitiimissä on erikseen osoitettu jälleenmyynti spesialisti. Lisäksi tiimissä on jälleenmyyntipäällikkö ja aluemyyntipäälliköitä. Kuten aiemmin jo mainittiin asiakkaat on yleisesti jaettu kolmeen ryhmään. Ryhmät ovat kuitenkin osittain päällekkäisiä sen mukaan, palveleeko kohdeyritys asiakkaita suoraan vai jälleenmyyjän luona.

Asiakkaan kuvaus	Myyntikanava	Jakelukanava
Globaali OEM	Kohdeyritys	Kohdeyritys
Valtakunnallinen OEM	Kohdeyritys	Kohdeyritys ja jälleenmyyjä
Paikallinen OEM	Jälleenmyyjä	Jälleenmyyjä
Globaali loppukäyttäjä	Kohdeyritys	Kohdeyritys ja jälleenmyyjä
Valtakunnallinen loppukäyttäjä	Kohdeyritys	Kohdeyritys ja jälleenmyyjä
Paikallinen loppukäyttäjä	Jälleenmyyjä	Jälleenmyyjä
Globaali tavarantoimittaja	Kohdeyritys	Kohdeyritys
Paikallinen tavarantoimittaja	Jälleenmyyjä	Jälleenmyyjä
Paikalliset muut yritykset	Jälleenmyyjä	Jälleenmyyjä

Kuvio 2: Myynti- ja jakelukanavat

Suomen myyntiyhtiö on vastuussa maakohtaisen strategian implementoinnista käytäntöön. Asiakasrajapinnassa työskennellään paljon, jotta varmistetaan asiakkaiden luottamus ja jakeluverkon toimivuus. Myyntiyhtiö on myös vastuussa myyntikonseptin markkinoinnista ja imagon kohentamisesta. Tarkoituksena on rohkaista uusia yrityksiä mukaan toimintaan. Lisäksi Suomen myyntiyhtiössä asiakaspalvelu tekee omalta osaltaan läheistä yhteistyötä jälleenmyyntitiimin kanssa ja asiakaspalvelusta nimetyt henkilöt hoitavat jälleenmyyjien asiakaspalvelun.

Loppujen lopuksi kohdeyrityksen maakohtainen jakelukanavastrategia ja jälleenmyyntistrategia ovat hyvin yksinkertaisia. Pieniasiakkaita palvelee jälleenmyyjien kautta ja keskitetään myyntiyhtiön omia voimavaroja suurempien asiakkaiden ja jälleenmyyjien palvelemiseen. Tästä syystä myyntikonsepti verkostoon on panostettu voimakkaasti ja siihen tullaan panostamaan vielä lisää tulevaisuudessa. Toimiva jakeluverkko tarvitaan, jotta pienasiakkaiden tarpeet saadaan tyydytetyiksi. Myyntikonsepti verkoston perimmäinen tavoite on tarjota paikallinen varasto ja laadukasta asiakaspalvelua kaikille asiakkaille hydrauliiikan ja pneumatiikan ratkaisuisissa.

3 Strategia ja sen merkitykset

Strategiatyö on etenkin suurissa yrityksissä usein hyvin strukturoitua sekä tarkoin määriteltyä ja sillä luodaan perusteet koko organisaation toiminnalle ja tarkoitukselle. Aihepiiri on moninainen, koska yritykseen vaikuttaa lähes loputon määrä erilaisia muuttujia ja siksi yrityksen strategiaa voi muokata lukemattomin tavoin. Lisäksi strategiasta on kirjoitettu runsaasti kirjoja ja niiden sisältö on hyvin monimuotoinen. Kuitenkin lähes kaikessa kirjallisuudessa todetaan, että strategian tarkoituksena on olla yrityksen toiminnalle ”punaisena lankana” ja vastata niin ulkoisiin kuin sisäisiin haasteisiin. Strategia myös vaatii jatkuvaa kehitystyötä ja sitä pitäisi muovata vastaamaan markkinoiden tarpeita. Lindroos & Lohivesi (2006, 23) ovat määrittäneet yritykselle kolme pysyvää ydinhaastetta.

- Kyky tuottaa asiakkaille sellaista lisäarvoa, josta nämä ovat valmiita maksamaan.
- Kyky toimia kannattavasti.
- Kyky edistää omistajien määrittämää perustehtävää siten, että yrityksen olemassaolo on perustelua.

3.1 Strategia ja sen tyypit

Strategia on hyvin monimuotoinen käsite, jota voidaan tarkastella monella eri tasolla. Karlöf on todennut, että strategia koskee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja menestystä. (Karlöf 2002, 7-9.) Nykyisessä liiketaloustieteessä strategiaa voi luonnehtia pitkäjänteiseksi liikemiestaidoksi. Se on pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti. (Karlöf 2002, 19-20.)

Strategian kohteena voi olla projekteja, prosesseja, toimintokokonaisuuksia tai osastoja. Strategian kulmakivinä voidaan pitää missiota, visiota ja arvoja. Tärkeää on, että strategia elää ja on mukana jokapäiväisessä työssä. Lisäksi sen tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua johdon, henkilöstön, omistajien, asiakkaiden ja partnereiden välillä. Strategian määritelmä

koostuu visiosta (=mihin), missioista (=miksi) ja tavasta, jolla tavoitteisiin päästään. Toisin sanoen strategia kertoo yritykselle, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, miten niihin päästään ja miksi nämä tavoitteet on valittu. Lisäksi sen tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua omistajien, johdon, henkilöstön, asiakkaiden ja muiden partnereiden välillä. (Åhlman & Runola 2006, 25.)

Strategian voisi kiteyttää epäsuoraksi johtamiseksi ja sosiaalisesti prosessiksi. Strategian suurimpana ongelmana on perinteisesti pidetty jalkauttamista operatiiviseen toimintaan, mutta tosiasiasa jalkauttamisen ongelmat ovat seurauksia strategian johtamisen epäonnistumisesta. Toisin sanoen on valittu sellainen strategia, jota ei kyetä toteuttamaan. Ongelmat syntyvät liiketoimintaympäristön jatkuvan muutoksen ja ihmisen oppimisen seurauksena. Oman lisänsä tuo myös totuus, että alemmilla organisaatiotasoilla visio ja missio nähdään usein vain sanahelinänä. (Ala-Mutka 2008, 27.)

Karlöfin (2004, 255-258) mukaan strategioita voidaan jakaa kolmeen tyyppiin seuraavasti:

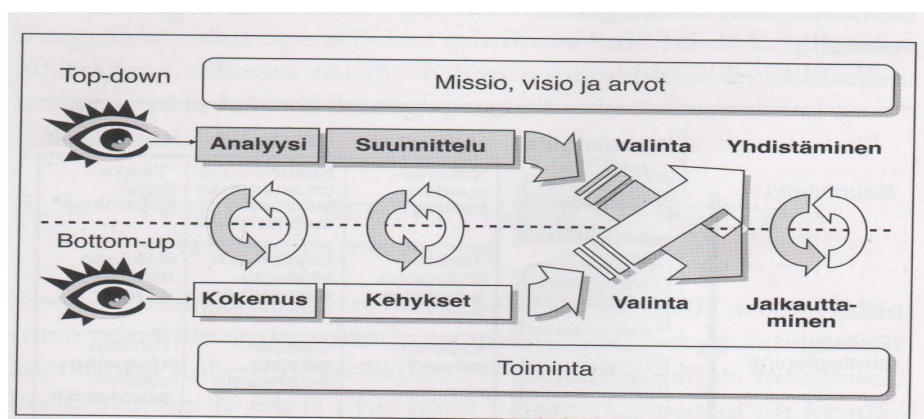
1. Portfoliostrategia, jolla liike-elämässä tarkoitetaan liiketoimintayksiköitä saman omistuksen alla (Karlöf 2004, 256). Käsite viittaa lähinnä omistusrakenteeseen ja juridisessa mielessä myös konserniin (Karlöf 2004, 206).
2. Liiketoimintastrategia eli liiketoimintayksikkö. Liiketoimintayksikön voi määritellä viiden osatekijän perusteella: Tarpeet, asiakkaat, tuotteiden ja palvelujen tarjonta, ydinosaaminen ja kilpailuetu. (Karlöf 2004, 206).
3. Toimintostrategia eli kaikki toiminnot ja prosessit. Toimintostrategia kattaa kaikki tavat, joilla organisaatio jaetaan esimerkiksi henkilöstöön, toiminta-alueisiin ja osastoihin. Tehokkuus on keskeinen käsite toimintostrategiassa. (Karlöf 2004, 207).

3.2 Perinteinen strategiaproessi ja koettu strategiaproessi

Perinteinen strategiaproessi on lineaarinen ja siinä strategiamalli jäsennetään ylhäältä alas. (Ala-Mutka 2008, 90.) Perinteisessä strategiaproessissa kiinnitetään huomiota kysymyksiin mitä ja miten. Strategiaproessissa otetaan lähtökohdaksi menneisyys, nykytilanne, ympäristö ja tulevaisuutta koskevat arviot. Toisin sanoen strategian tekeminen on prosessi, jossa ensiksi visioidaan tavoite, tehdään päätökset ja lopuksi toimitaan lopputulokseen pääsemiseksi niiden pohjalta. Loogiset päättelyketjut voivat olla hankalia toteuttaa käytännössä, ja strategiaproessin voi rinnastaa mieluummin esimerkiksi miellekarttaan lukuisten eri skenaariomahdollisuuksien vuoksi. Tästä voidaan vetää johtopäätelmä, että itse prosessi on yhtä tärkeä kuin sen perusteella syntynyt lopputulos. (Karlöf 2004, 258-259.)

Koetulla eli emergentillä strategiaproessilla voidaan paremmin sitouttaa myös henkilöstö strategiatyöhön mukaan. Koettu strategia lähtee toiminnasta ja strategian voidaan sanoa

olevan kentällä eikä ”norsunluutornissa”. Liiketoimintaa mallinnetaan strategiamallin avulla ja jokapäiväistä toimintaa ikään kuin ohjataan kehyksillä, jotka rajaavat toimintaa suoraan käskemättä, mitä pitää tehdä. Perinteisessä strategiaprosessissa suunniteltu strategia jalkautetaan, koetussa strategiaprosessissa löydetyt elementit yhdistetään kokonaisuudeksi. Vaarana koetussa strategiassa on monimuotoisuus ja tästä syystä tehottomuus ja rönsyily. (Ala-Mutka 2008, 92-94.) Kuvio 3 havainnollistaa koettua strategiaproessia.



Kuvio 3: Kaksisuuntainen strategiaproessi yhdistää ja jalkauttaa (Ala-Mutka 2008,94).

3.3 Strategiamallit

Strategiamallilla tarkoitetaan ajatusmallia, joka ohjaa yrityksen strategiaa ja toimintaa (Ala-Mutka 2008, 20). Strategiamallinnusta voidaan ensisijaisesti pitää strategisten logiikkojen yhteensovittamisena ja se yhdistää strategisen ajattelun sisäisen näkökulman eli yrityksen resurssit ja ulkoisen näkökulman eli toimialan ja markkinat (Ala-Mutka 2009, 36-37).

Strategiamallia ohjaa siis tavallisesti jokin vallitseva logiikka. Koska strategiamalli perustuu ihmisen subjektiiviseen ajatteluun, voidaan samasta strategiasta muodostaa useita eri malleja. Huomioitavaa on myös, että strategiamallit ovat usein kahden tai useamman mallin fuusioita. (Ala-Mutka 2008, 209.)

Kuten strategiaprosessissa niin myös strategiamalleissa voidaan lähteä perinteisemmästä ajattelusta kohti kehittyneempiä malleja. Perinteisiä malleja voi pitää mieluummin strategiatyön taustavaikuttajina kuin absoluuttisina totuuksina. Strategiatyöskentelyn perimmäisenä tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua ja hyödyntää sitä mahdollisimman nopeasti (Karlöf 2002, 90). Tämän kilpailuedun löytäminen voi olla helpompaa, jos yrityksen strategista toimintaa mallinnetaan ja jaetaan osiin. Porterin mukaan (ks. Karlöf 2002,90) strategialla on kolme perustyyppiä: differointi, erinomainen kustannusrakenne ja keskittyminen.

Differointi tarkoittaa tuotteen tai palvelun erilaistamista ja tätä kautta saavutettua kilpailuetua. Erinomainen kustannusrakenne puolestaan tarkoittaa kokemuksen tuomaa käsitystä hinnan ja sekä suorituskyvyn välisestä suhteesta sekä mittakaavaetua. Mittakaavaedut eli suuret tuotantomäärät ovat yleisiä etenkin teollisuudessa. Keskittyminen on kilpailuetujen hakemista keskittymällä esimerkiksi johonkin tiettyyn asiakkaaseen tai tietyille markkinoille. (Karlöf 2002, 90-91.)

Näitä strategian perustyyppjä voidaan pitää strategiamallin kivijalkana ja ne on tarpeen hahmottaa, jotta päästään lähemmäs eheää strategiamallia. Kehittyneemmät strategiamallit rakentuvat näiden perustyyppien päälle ja toimivat tarkentavana kuvauksena strategialle. Muutamia esimerkkejä pidemmälle viedyistä strategiamalleista ovat resurssilähtöinen strategiamalli ja arvoketjustrategiamalli, jotka hyvinkin voisivat olla lähellä myös kohdeyrityksen strategiamallia. Kehittyneemmissä strategiamalleissa voidaan usein havaita yhteneviä piirteitä useammasta päällekkäisestä mallista.

Resurssilähtöinen strategiamalli luottaa yrityksen omien resurssien käyttöasteeseen. Mitä korkeampi resurssien käyttöaste on, sitä suurempi on myös yrityksen resursseista saama kilpailuetu. Malli toimii pääosin vain aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat, esimerkkinä tehdaspalvelut, vartiointi ja perusteollisuus. Prosessien pitäisi standardoituja ja operatiivisen toiminnan kustannustehokasta. Esimerkkiyritys tälle mallille on teleoperaattori, jolla on miljoonia asiakkaita. Tällöin laskutus ja asiakaspalvelu edellyttävät näitä pitkälle kehitettyjä toimintoja. (Ala-Mutka 2008, 216-217.)

Arvoketjumallin tyypillinen toimiala puolestaan on esimerkiksi koneenrakennus. Yrityksen elinkaari muodostuu ensin tuotelogiikalle ja myöhemmässä vaiheessa palvelulogiikalle. Yrityksen oma osaaminen keskittyy yhä enemmän kokonaisuuksiin: projektijohtamiseen ja koko elinkaaren aikaisiin palveluihin. Tärkeään asemaan nousee alihankintaverkoston hallinta. Koska ollaan kiinni koko arvoketjussa, usean oman toiminnon logiikka muuttuu epäedulliseksi ja lisää tarvetta yritysten väliselle yhteistyölle. Usein tähän strategiamalliin sopivat yritykset ovatkin pitkälle verkostoituneita. (Ala-Mutka 2004, 225-227.)

3.4 Yhteenveto strategiasta ja sen merkityksestä

Strategian avulla asetetaan yritykselle pitkän aikavälin tavoitteita ja ohjataan myös yrityksen operatiivista toimintaa niin johdon tasolla kuin myös operatiivisella työntekijöiden tasolla. Strategian tekemisessä olisi hyvä olla koko henkilökunnan mukana ja johdon tulisi kuunnella myös työntekijätason palautetta. Strategiaprosessin tulisi olla kaksisuuntainen ja strategian tulisi elää jokapäiväisen toiminnan mukana, silti asettaen selkeät kehykset toiminnalle ja luoden edellytykset kilpailukykyiselle toiminnalle pitkällä aikavälillä. Strategiamallien avulla

voidaan tarkentaa yrityksen strategiaa ja yhdistelemällä luoda malli strategian mittaamista ja analysointia varten. Tätä kautta päästään kätevästi strategiamallin vahvuuksiin ja heikkouksiin käsiksi.

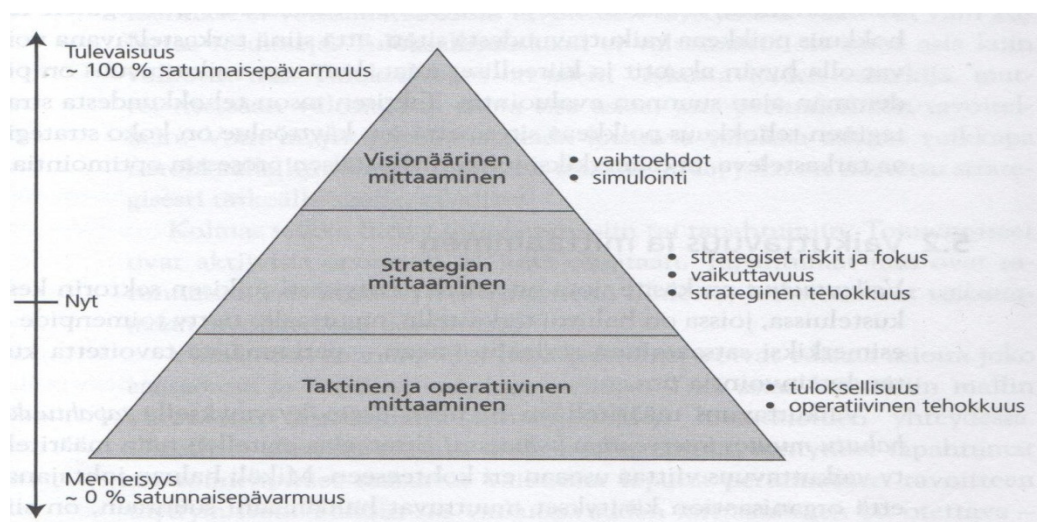
3.5 Strategian mittaaminen

Kun on päästy suunnittelemisesta itse toteutuneen strategian mittaamiseen, on strategian mittaaminen pitkäjänteisen strategiatyön perustana eikä sillä itsellään ole arvoa, vaan sen tulisi mieluummin palvella jotain taustalla olevaa suurempaa tarkoitusta (Ylisirniö 2011, 25). Esimerkki tällaisesta tavoitteesta voisi olla vaikka yrityksen potentiaali murtautua uusille markkinoille.

Strategian mittaamisen kolme kohdealuetta ovat strategian sisältö, toteutus sekä johtaminen ja prosessi. Strategian mittaamisessa voidaan lähteä liikkeelle mm. seuraavilla yksinkertaisilla kysymyksillä:

- Onko meillä strategiaa?
- Mistä strategiamme koostuu?
- Kuinka tehokkaasti kuljemme kohti päämääriä? (Ylisirniö 2011, 29-32).

Kuvio 4 havainnollistaa strategian mittaamisen tasoja. Strategian mittaamisen kolme tasoa organisaatiossa voidaan määritellä visionääriseksi, strategiseksi sekä taktiseksi tasoksi. Huomioitavaa on, että tulevaisuutta kohden arvioiden tarkkuus heikentyy.



Kuvio 4: Strategian mittaamisen asema organisaation mittauksissa (Ylisirniö 2011, 175).

Samaa teemaa strategian mittaamisesta lähestyy myös Karlöf (2004, 40) kuvatessaan erilaisia keinoja tehokkaaseen nykytilan kartoittamiseen. Näistä keinoista oleellinen tähän

opinnäytetyöhön on SWOT-analyysi, joka on seuraavassa käyty läpi ja jonka avulla tämän opinnäytetyön kohdeyritystä on analysoitu luvussa viisi.

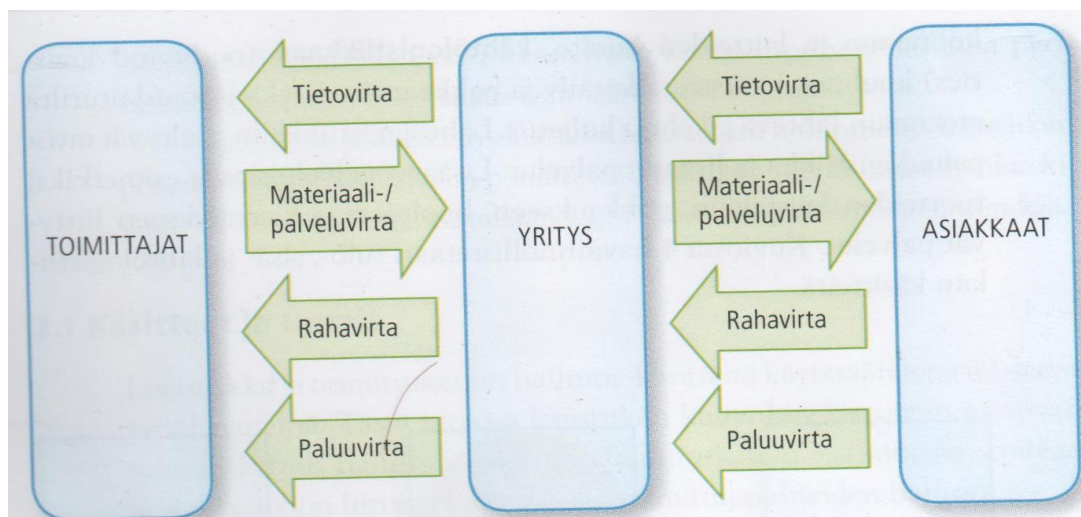
SWOT eli nelikenttäanalyysi on lyhenne seuraavista asioista: strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). Se on tehokas väline nykytilan kartoittamiseen. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen sisäistä nykytilaa, mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoisia riskejä ja tulevaisuutta. Swot-analyysille on myös tärkeää löytää jokin vertailukohta, kuten yrityksen pahin kilpailija. Alla oleva kuvio havainnollistaa analyysia. (Karlöf 2004, 51-52).

Nykyisyys/sisäinen	Tulevaisuus/ulkoinen
Vahvuudet	Mahdollisuudet
-	-
-	-
Heikkoudet	Uhkat
-	-
-	-

Kuvio 5: SWOT-analyysi (Karlöf 2004,51).

3.6 Logistiikasta toimitusketjun kautta asiakkaan kokemaan arvoon

Toimitusketjuun liittyen on hyvä käydä lyhyesti läpi myös logistiikka käsitteenä. Nykyinen logistiikka käsite on syntynyt materiaalitalouden ja kuljetustalouden perillisenä. Se kuvaa materiaalien hyödykkeiden toimittamiseen liittyviä koordinoititehtäviä. Logistiikka on erilaisten materiaali- ja tietovirtojen kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. Kyseisiin materiaali- ja tietovirtoihin sisällytetään esimerkiksi hankinta-, tuotanto-, varastointi- ja kuljetuspalvelut. (Karrus 2003,12.) Kuvio 6 selventää vielä logistiikan eri virtoja. Logistiikan materiaali- ja tietovirrat kulkevat aina toimittajilta loppuasiakkaille ja tietyissä tapauksissa myös takaisin. Hyvä esimerkki tietovirrasta toimittajalta asiakkaalle on tilausvahvistus ja materiaali- ja tietovirrasta itse tavaroiden toimitus. Esimerkkinä paluuvirrasta voisi olla asiakaspalautus ja tästä aiheutuva hyvityslasku. Logistiikka siis ikään kuin niputtaa yhteen yrityksen päivittäisiä prosesseja ja toimintoja.



Kuvio 6: Logistiikan tieto-, raha-, materiaali- ja paluuvirrat (Ritvanen, Inkiläinen, Bell & Santala 2011, 22).

Logistiikka on käsitteenä vielä suhteellisen nuori, mutta kuitenkin yritysten perustoimintona vanha. Perinteisesti logistiikka on nähty vain yrityksen sisäisinä toimintoina, mutta siihen vaikuttavat kuitenkin vahvasti myös sekä toimittajat että asiakkaat. Nykyinen logistiikkakäsite yhdistääkin useita eri toimintoja kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin. Voidaan sanoa, että logistiikka leikkaa läpi yrityksen perinteisten toimintojen. Näin päästään lähemmäs arvoketjuajattelua ja toimitusketjua. Arvoketjuajattelussa toimittajia kutsutaan ylävirraksi ja asiakkaita alavirraksi. Logistiikkaa pyritään kehittämään yhteistyössä kumpaankin suuntaan ja näin voidaan vaikuttaa kustannuksiin ja palvelutasoon. (Karrus 2003 11-15.)

3.7 Toimitusketju ja toimitusketjun hallinta

Toimitusketju on verkosto, jossa eri organisaatiot ohjaavat ja kehittävät yhteistyössä logistiikan virtoja. Esimerkiksi materiaali- ja rahavirtoja (Ritvanen ym. 2011, 201). Toisin sanoen toimitusketju siis muodostuu useista erinäisistä logistisista kokonaisuuksista.

Useimmat perinteiset toimitusketjut suunnitellaan optimoimaan tavarantoimittajien sisäisiä operaatioita ja logistiikkaa. Tyypillisesti tämä tarkoittaa suuria eräkokoja ja toimituksia sekä puskurivarastoja toimitusketjun ylä- ja alavirrassa. Tällaista toimitusketjua voisi luonnehtia toimittajalta asiakkaalle tyypiseksi ratkaisuksi. Tavarantoimittajat pääsevät näin alhaiseen kustannustasoon, mutta asiakaslähtöisyys on tästä kaukana. Nykyisin sen sijaan tulisi keskittyä suunnittelemaan toimitusketju asiakkaalta toimittajalle. (Christopher 2005, 56.)

Toimitusketjun hallinta vie perinteistä toimitusketjuajattelua pidemmälle. Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) tarkoittaa logistiikan virtojen hallintaa,

suunnittelua ja ohjausta. Keskeistä toimitusketjun hallinnassa on myös ketjun rakenteen muodostaminen ja sen kehittäminen. Toimitusketjun hallinta- ajattelussa korostuvat aika, luotettavuus ja läpinäkyvyys. Olennaista on ketjun osapuolten välinen yhteistyö ja arvon luominen asiakkaalle. Toimitusketjun hallinnalla pyritään vahvistamaan yritysten kilpailukykyä vastaamalla asiakastarpeisiin. Voidaankin sanoa, että nykyisin toimitusketjut kilpailevat keskenään yksittäisen yritysten sijaan. Hyvä toimitusketjun hallinta hyödyttää myös markkinointia ja myyntiä lunastamalla asiakaslupaukset esimerkiksi toimitusvarmuudesta. (Ritvanen ym. 2011, 23-24.)

Kuten aiemmin jo mainittiin, myös arvoketju kuuluu toimitusketjun hallintaan. Toimitusketjun hallinnalla tavoitellaan arvonlisäystä asiakkaalle mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Toimitusketjussa jopa 80 % kokonaisajasta voi olla arvoa tuottamatonta aikaa. Nämä asiat pyritään eliminoimaan pois. Arvoa tuottavat asiat kuten toimitusaika voivat olla paljon helpompi huomata kuin arvoa tuottamaton asia kuten työntekijöiden päällekkäiset työt. (Ritvanen ym. 2011, 23-24.)

Arvoa tuottamatonta toimintaa voidaan vähentää esimerkiksi toimitusketjun läpinäkyvyyden lisäämisellä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti toimitusketjun eri osapuolien keskinäisen tiedon välityksen parantamista. Toimitusketjun eri osapuolet siis kiinnittävät enemmän huomiota tilauksiin, tavaran sijaintiin ja varastotasoihin. (Ritvanen ym. 2011, 26.)

3.8 Arvontuotannosta asiakkuuslähtöisyyteen

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä esitettyssä teoriassa on tullut ilmi, on strategialla keskeinen elämäntehtävä yrityksen arvontuotantoa ajatellen. Yrityksen tehtävänä olisi kuitenkin tuottaa arvoa myös yhteistyökumppaneilleen ja asiakkailleen kilpailukyvyyn takaamiseksi myös tulevaisuudessa. Voidaankin ajatella, että yritykset toimitusketjuineen muodostavat kokonaisia arvoverkkoja.

Arvoa käsitteenä on avannut Karlöf (2004, 16) ja hän nimeää kolme ensisijaista sidosryhmää, joiden kautta arvoa määritetään:

- Asiakkaat tai käyttäjät.
- Työntekijät.
- Omistajat tai päämiehet.

Karlöfin (2004,17) mukaan arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde eli toisin sanottuna arvo on suhdeluku, jossa on osoittaja (hyöty) ja nimittäjä (hinta). Tästä voidaan vetää johtopäätelmänä, että aidosti asiakaslähtöisen yrityksen kannalta merkittävin ryhmä pitkällä aikavälillä arvontuotannossa ovat asiakkaat. Edellytyksenä tälle tietysti ovat yrityksen omat

toimivat prosessit ja kannattava liiketoiminta, joihin puolestaan muun muassa strategiatyöskentely vaikuttaa.

Asiakas arvio saamaansa arvoa vertaamalla laadun ja saamansa hyödyn suhdetta (Karlöf 2004,18). Asiakkaan toimittajalta ostaman tuotteen arvo ei muodostu sitä ostettaessa, vaan vasta, kun asiakas käyttää tuotetta (Storbacka ym. 1999, 15). Tämän perinteisen arvokäsitteen rinnalle voidaan nostaa lisäarvo, koska yritykset panostavat nykyään kilpailun koventuessa enemmän ja enemmän lisäarvopalveluihin. Lisäarvopalvelut ovat nimensä mukaisesti tuotteeseen paketoituja uusia palveluita. Lisäarvopalvelut kuitenkin eivät yksistään mahdollista menestystä, vaan yrityksen on sen sijaan keskityttävä näkemään tarjoomansa prosessina ja haettava kilpailuetua yhdessä asiakkaan kanssa (Storbacka ym. 1999,16).

Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöinä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saavutettavuus on yksinkertaisimmillaan tavoitettavuutta ja pidemmälle vietyä vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Yrityksen pitäisi panostaa asiakasryhmäkohtaiseen saavutettavuuteen. Vuorovaikutteisuus on yhteistoiminnan kehittämistä asiakkaan kanssa. Asiakas sitoutetaan yrityksen prosesseihin ja näin muodostetaan arvoketjuja, jotka ulottuvat perinteisten yritysrajojen ulkopuolelle. (Storbacka ym. 1999, 23-24.)

Arvontuotanto puolestaan on differoinnin ja kilpailuetujen perusta. Arvontuotantokin vaatii vastavuoroisuutta ja luottamusta kaikkien osapuolien välillä. Tärkeää on, että yritys pystyy synkronoimaan prosessejaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Lähtökohtana hyvälle asiakassuhteille on, että asiakkaille tarjotaan uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. (Storbacka ym. 1999, 25.)

3.9 Asiakkaan arvo yritykselle

Tämän opinnäytetyön yhteydessä on syytä pohtia myös asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa. Strategiatyössä, toimitusketjussa ja arvontuotannossa prosessi on aina jossain määrin kahdensuuntainen, ja vaikka yrityksen tehtävä on tuottaa arvoa asiakkailleen, niin asiakkaidenkin täytyisi tuottaa arvoa (liikevoittoa) yritykselle. Asiakkaiden arvoa voidaan tarkastella esimerkiksi strategisten asiakkuuksien näkökulmasta.

Asiakkuus voi olla monella tavalla arvokasta yritykselle. Asiakkuus voi tuottaa arvoa taloudellisesti tai osaamistasolla. Tietyt asiakkuudet voivat avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi tunnetulla asiakkaalla voi olla yritykselle referenssiarvoa. Vuorovaikutus strategisten asiakkuuksien kanssa antaa mahdollisuuden kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa. Strategisten asiakkuuksien johtamisprosessi auttaa

asiakkaita selkeyttämään omia toimintojaan, jos se on toteutettu proaktiivisesti. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15-16.) On esimerkiksi ymmärrettävä, että myyntiä ei voi jättää vain poikkeuksellisen taitavan myyjän varaan, vaan täytyy myös kehittää myyjän työtä tukevia menettelytapoja ja järjestelmiä (Storbacka ym. 2000, 19). Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulisi tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Tuotettua arvoa tulisi analysoida kolmella eri tasolla: asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla sekä kokonaisuuden tasolla (Storbacka ym. 2000,22).

Asiakaskohtaamistaso toteutuu ostotilanteessa. Ostotilanteessa tarjoaman ominaisuudet korostuvat ja vaikuttavat muita seikkoja enemmän yrityksen tarjoaman arvon arviointiin. Yleensä asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota vaihdannan välittämään arvoon. Ostotapahtuman jälkeen siirrytään asiakastasolle. Ostopäätöksen tehtyään asiakkaat ovat kiinnostuneita tuotteen kyvystä tuottaa arvoa. Asiakas arvioi tilannettaan kokonaisuutena ja on enemmän kiinnostunut toimittajanprosessista. Jos toimittaja haluaa lisätä asiakkaan kokemaa arvoa, sen tulisi keskittyä uudistamaan tarjoamaa tai asiakkuusprosessia. Tähän päästään esimerkiksi uusilla hinnoittelustrategioilla tai lisäämällä asiakaskohtaamisia. (Storbacka ym. 2000,23.)

Kokonaisuuden tasolla asiakas haluaa saada käsityksen siitä, miten hyvin asiakkuus tukee heidän omia päämääriään. Arvon kasvattamisesta tulee strateginen kysymys tällä tasolla ja yritysten väliset prosessit voivat käydä läpi suuria muutoksia. Yrityksen tulisi tällä tasolla kehittää asiakassuhteen suunnittelua ja seurantaa. (Storbacka ym, 23.)

4 Jälleenmyyntistrategian analysointi

Tämä luku on opinnäytetyön toiminnallinen osuus. Tässä luvussa olen analysoinut kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategiaa edellä esitetyn tiedon valossa. Analyysi lähtee liikkeelle henkilökuntahaastatteluiden purkamisesta ja kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian SWOT-analyysistä. Seuraavaksi on vuorossa asiakashaastattelujen purkaminen. Viimeiseksi olen vielä muodostanut tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan perustuvan strategiamallin ja analysoinut sen.

4.1 Haastattelujen ja strategia-analyysin toteutus

Saatuani opinnäytetyön teoriaosuuden valmiiksi ja muokattuani haastattelukysymykset mahdollisimman hyvin suhteessa tutkimuskysymyksiin, otin yhteyttä haastateltaviin sopiakseni haastatteluista. Sain sovittua kaikki haastatteluajat kaikkien osallistujien kanssa ja toteutin ne lyhyessä ajassa. Kaikilla kuudella haastateltavalla oli kuitenkin vankka kokemus alalta, minkä uskon omalta osaltaan vaikuttaneen lopputulokseen positiivisesti. Haastatteluja varten

tein tutkimuslomakkeen apukysymyksineen. Tein asiakashaastattelut puhelimitse ja nauhoitin ne, koska pitkien välimatkojen ja kiireiden vuoksi en saanut sovittua aikoja henkilökohtaiseen haastatteluun kasvotusten. Henkilökuntahaastattelut puolestaan tein kasvotusten haastateltavien kanssa.

Haastattelut on purettu kertomuksen analyysin muotoon. Haastattelukertomuksen analyysissa tutkijan käytössä olevia erilaisia analyttisiä välineitä sovelletaan saatavilla olevaan aineistoon tavalla, joka perustuu tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 90.) Kertomuksen analyysi ei ole yksittäinen malli tai metodi, mutta ei myöskään impressionistista haastateltavien sanomisten arviointia. Kertomuksen tutkijan on ensisijaisen tärkeää tunnistaa kerronnallisuus aineistossaan ja suhteuttaa analyysinsa tähän kerronnallisuuteen. (Ruusuvuori ym. 2010, 115.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät vahvasti siihen, miten asiakkaat kokevat kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian ja kuinka jälleenmyyntistrategiaa voidaan kehittää. Näitä tutkimuskysymyksiä on avattu SWOT-analyysilla. Haastattelut on purettu kyseisen analyysin muotoon, jotta voidaan reflektoida yrityksen omaa näkemystä strategiasta ja sen vahuuksista sekä asiakkaiden mielipiteitä aiheesta. Strategiamallin luomisessa lähdin liikkeelle teoreettisesta strategiamallista kohti yhtenäisempää kokonaisuutta. Strategiamalli ja strategia itsessään ovat teorian mukaisesti kuvaus yrityksen nykytilanteesta. Strategian analyysi on tässä opinnäytetyössä esitetyn teorian valossa luotu kuvaus nykytilanteesta. Strategiamalliin, kehittämistoimenpiteisiin ja strategian tulevaisuuteen on syvennytty tarkemmin luvussa viisi.

4.2 Henkilökuntahaastatteluiden purkaminen ja SWOT-analyysi

Henkilökunnan tuntemukset jälleenmyyntistrategiasta olivat yleiseltä ilmeeltään positiiviset ja haastatteluista sai vaikutuksen, että jälleenmyyntitiimi tietää hyvin, mitä on tekemässä. Haastateltavien mielestä tieto liikkuu asiakkaan ja toimittajan välillä tarpeeksi nopeasti ja asiakaspalautetta syntyy riittävästi. Toiminnan laadun haastateltavat kokivat parantuneen tämän vuoden puolella, koska liikevaihdollisesti pieniä asiakkaita on siirretty jälleenmyyjille. Haastateltavat kokivat palvelevansa asiakkaita hyvin, oman kapasiteettinsa rajoissa. Osa asiakkaiden kyselyistä jäi hoitamatta ajan puutteen vuoksi. Erityisesti hyvät asiakassuhteet ja tuotteiden laatu nousi esille sekä vahva jälleenmyyntiverkosto. Lisäksi haastateltavien mielestä kohdeyrityksen toiminta on vahvassa nousussa ja strategiassa on päästy selkeämpään, yhtenäiseen suuntaan.

Heikkoudeksi nousi erityisesti tietotaito tietyiltä markkina-alueilta (esimerkiksi pneumatiikka) ja jälleenmyyjien kohdeyrityksen tuotteita koskevan koulutuksen puute. Uhkana koettiin

lähinnä syklinen talous ja toimitusongelmista johtuva kaupan menetys. Toimitusongelmat ovat viime aikoina johtuneet tiettyjen tuoteryhmien tuotannon uudelleensijoittamisesta. Huomionarvoinen asia on myös kohdeyrityksen tämän hetkisten sähköisten järjestelmien ikääntyminen ja niiden kehitystarve. Myös tilauksen käsittelyssä olisi jälleenmyyntitiimin mielestä kehittämistä. Sinänsä mielenkiintoista, että haastatellut kokivat jälleenmyyntiverkoston vahvaksi, mutta toisaalta vielä kaikkein pohjoisin osa Suomea ja Ahvenanmaa ovat vailla jälleenmyyjää. Alla olevassa kuviossa 7 on tekemäni SWOT-analyysi kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategiasta. Analyysiin on lisätty myös henkilökuntahaastattelussa esiin tulleet asiat.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Suomessa maantieteellisesti kattava jälleenmyyntiverkosto.	Yhteistyön lisääminen asiakasrajapinnassa.
Vahva tuki divisioonilta Suomen myyntiyhtiölle.	Asiakaspalvelun kehittäminen ja keskittäminen.
Hyvät asiakassuhteet tärkeimpiin asiakkaisiin.	IT-järjestelmien kehittäminen yhdessä jälleenmyyjien kanssa.
Toimiva logistiikka -> asiakkaille suoratoimitukset tehtailta.	Brändin vahvistaminen -> Tunnettu työnantaja.
Keskusvarasto Saksassa, josta suurin osa jälleenmyyjien toimituksista tulee kerran viikossa.	Potentiaalinen kasvu isojen OEM-asiakkaiden kanssa -> jälleenmyyjä yhteistyö.
Korkealaatuiset tuotteet.	Uusia tuotteita ja markkinoita.
Globaali läsnäolo ja tuki.	Venäjän markkinat.
Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö.	Asiakkaat ulkoistavat tuotekehitystä kohdeyritykselle.
Hyvä maine ja vahva brändi.	
Heikkoudet	Uhat
Vaihteleva toimitusvarmuus. Suomi riippuvainen Euroopan tuotannosta.	Kaupan häviäminen huonon toimitusvarmuuden vuoksi.
Huono tavoitettavuus (asiakkaan näkökulmasta).	Jälleenmyyntiverkoston sisäinen kilpailu verkoston kasvaessa.
Rajallinen tuki uusiin IT-ratkaisuihin.	Suuret rakenteelliset muutokset kohdeyrityksen toimitusketjussa.
Yhden myyjän pitäisi myydä kaikkia kohdeyrityksen tuotteita omille asiakkailleen. Voi johtaa riittämättömään tukeen laajan tuotevalikoiman vuoksi.	Isot OEM asiakkaat siirtävät valmistustaan alhaisemman kustannustason maihin -> heijastuu myös tiettyihin jälleenmyyjiin.
Suunnitelmien puute tietyiltä markkinoilta.	Luottamuksen puute toimittajan ja asiakkaiden välillä.
Jälleenmyyjien asiakastuki ei ole vielä tarpeeksi keskitettyä	

Kuvio 7: SWOT-analyysi jälleenmyyntistrategiasta

4.3 Asiakashaastattelujen purkaminen ja SWOT-analyysi

Myös asiakashaastatteluiden yleinen ilmapiiri oli hyvä ja asiakkaista välittyi vahva halu yhteistyöhön. Pääasiallisia vahvuuksia haastateltujen asiakkaiden mielestä olivat samat asiat kuin henkilökunnallakin. Haastatellut jälleenmyyjät tekivät myös jonkin verran yhteistyötä keskenään ja muiden jälleenmyyjien kanssa. Mahdollisuuksista esiin nousi erityisesti kohdeyritykseltä toivottu apu promootioihin ja markkinointiin. Kyseisiin asioihin koettiin kilpailijoiden antavan tukea enemmän. Haastateltavat myös toivoivat IT-järjestelmien kehittämistä edelleen yhteistyön parantamiseksi. Erityisesti kohdeyrityksen verkkosivusto koettiin hankalaksi ja hitaaksi käyttää. Yleisesti haastatellut uskoivat kohdeyrityksen verkoston kasvuun laadukkaiden tuotteiden ja nykyisen selkeämmän strategisen linjauksen myötä.

Haastateltavat kokivat, että tieto liikkuu pääasiassa vapaasti toimittajan ja asiakkaan välillä, mutta tuotetekniisiin kysymyksiin vastauksien saaminen on liian hidasta. Lisäksi mainittiin, että tarkkojen toimitusaikatietojen saaminen heidän omasta tilausjärjestelmästä on hankalaa. Yksi haastateltava myös mainitsi teknisten reklamaatioiden käsittelyaikojen olevan liian pitkiä.

Heikkoutena voisi nostaa esiin pääasiallisesti kohdeyrityksen henkilökunnan mahdollisen hydraulikka- ja pneumatiikka-alan jälleenmyyntikentän heikon tuntemuksen. Yksi asiakkaista mainitsi, että kohdeyrityksen henkilökunnalta puuttuu tietämystä jälleenmyyjien jokapäiväisistä rutiineista ja toiminnasta sekä heidän omista loppuasiakkaistaan. Heikkoutena kohdeyrityksen ja asiakkaan välisessä toiminnassa nousi esiin myös ajoittainen henkilökunnan vaikea tavoitettavuus, jos asiakkaan omat kontaktihenkilöt ovat esimerkiksi työmatkalla. Jälleenmyynti asiakkaiden palveleminen vaatisi usein nopeita vastauksia suoraan puhelimitse ja tämä onkin kaikkien asiakkaiden mielestä hyvä viestintäkanava.

Omalle toiminnalleen yksikään haastatelluista ei nähnyt suuria uhkia, tosin mahdollinen jälleenmyyntiverkoston sisäinen kilpailu mainittiin; tämä liittyy jälleenmyyntiverkoston maantieteelliseen kasvuun. Tulevaisuutta ajatellen myös toivottiin selkeitä rajan vetoja ja aluejakoja jälleenmyyjien kesken. Jälleenmyyntiverkoston suurimpana uhkana ovat vaihtelut toimitusvarmuudessa ja jälleenmyyntimarkkinoiden koveneva kilpailutilanne. Alla olevassa kuviossa 8, SWOT-analyysi asiakkaiden näkökulmasta tuo vielä tarkemmin esiin asiakkailta saadut ajatukset jälleenmyyntistrategian tämänhetkisestä tilanteesta.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Tuotteet hyvä laatuista.	IT-järjestelmien kehittäminen.
Monipuolinen, laaja tuotevalikoima.	Jälleenmyyjien yhteisten nettisivujen kehittäminen.
Hyvä maine tavarantoimittajana.	Kohdeyritys avustaa jälleenmyyjäänsä promootioissa.
Peruskysymyksiin vastataan nopeasti.	Pneumatiikka ja automaatio myynnin lisääminen.
Peruskonsepti toimii hyvin --> hinta ja toimitusaika tiedot saa nykyään nopeasti.	Jälleenmyyjillä on jo yhteistyötä --> Yhteistyön syventäminen. Esim. Yhteinen markkinointi.
Asiantuntemus.	Pneumatiikka ja automaatio myynnin lisääminen.
Globaali tavarantoimittaja.	Jälleenmyyjien verkkotyökalujen kehittäminen.
Heikkoudet	Uhat
Tuotetekninen tuki liian hidasta.	Verkoston sisäinen kilpailu.
Markkinointi on heikosti hoidettu.	Jälleenmyyntimarkkinat ovat kovasti kilpaillut.
Jälleenmyyntiketju kaipaa lisätukea.	Isot OEM-toimijat aloittavat hyökkäävän internetmyynnin.
Vanhat toimintatavat heijastuvat vielä jälleenmyyntiverkoston nykyäänkin.	Kauppan menettäminen toimitusvarmuuden vuoksi tai liian pitkien vasteaikojen vuoksi.
Suomen jälleenmyyjät hankala löytää kohdeyrityksen omien verkkosivujen kautta.	

Kuvio 8: SWOT-analyysi asiakkaiden näkökulmasta

4.4 SWOT-analyysien yhteenveto

Sekä asiakkaiden että henkilökunnan mielipiteet nykyisestä strategiasta ovat suurimmalta osin samassa linjassa. Kohdeyritys ja asiakkaat tunnistavat samat vahvuudet ja suurilta osin myös heikkoudet nykyisessä toiminnassa. Kohdeyrityksen suhde ainakin haastateltuihin asiakkaisiin vaikuttaa luottamukselliselta ja avoimelta, koska sekä kohdeyrityksen haastateltu henkilökunta että haastatellut asiakkaat antoivat haastattelukysymyksiin samoja vastauksia, eikä mitään suurta näkemuseroa ollut.

Mahdollisuuksia nähtiin erityisesti markkinoinnissa ja asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyön lisäämisessä sekä jälleenmyyntiketjun sisäisessä yhteistyössä. Itse haluaisin tässä yhteydessä nostaa vahvuuksista esiin henkilökunnan ja asiakkaiden mainitsemat tuotteiden korkean laadun, globaalin läsnäolon ja brändin hyvän maineen. Tämän uskoisi mahdollistavan

kilpailua sekä hinnalla että laadulla tapauskohtaisesti lisääntyvissä määrin lähitulevaisuudessa.

IT-järjestelmät ja tiedonkulku toimittajan ja asiakkaan välillä koettiin toisaalta toimivaksi, mutta heikkouksia ja kehittämiskohteita löytyi myös tältä saralta. Samoin myös kohdeyrityksen henkilökunnan tavoitettavuus jakoi mielipiteitä. Asiakkaiden mielestä esimerkiksi hinta- ja toimitusaikatietoihin sai nopeasti vastauksen, mutta tuoteteknisiin kysymyksiin vastattiin liian hitaasti.

Suurimmat uhat toiminnalle lähitulevaisuudessa liittyivät toimitusvarmuuteen ja tästä johtuvaan kaupanmenetykseen. Myös verkoston sisäinen kilpailu nousi esiin mahdollisena uhkana. Käytännössä tämä viestii mielestäni siitä, että jonkin asteista luottamuspujaa jälleenmyyjien keskinäisessä kaupankäynnissä on edelleen olemassa. Mielenkiintoista on, että kukaan haastatelluista ei maininnut kuin ohimennen kilpailijat uhkana. Tätä voi tietenkin perustella myös sillä seikalla, että Suomessa on suhteessa tiiviit verkostot hydrauliiikan ja pneumatiiikan alalla. Kilpailevat yritykset tekevät jonkin verran yhteistyötä ja avainhenkilöt tuntevat toisensa.

4.5 Strategiamalli

Kokonaisuuden selkeyttämiseksi on hyvä luoda vielä teoriaan perustuva kokonaisvaltainen strategiamalli kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategialle. Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategiamalli on perustaltaan yhdistelmä erinomaista kustannusrakennetta ja keskittymistä. Mittakaavaetua strategiaan tuo tuotannon keskittäminen tiettyihin maihin Euroopassa tuoteryhmittäin. Lisäksi kohdeyritys on laajan tuotevalikoimansa ansiosta vahva kokonaisratkaisun tarjoamisessa asiakkailleen. Keskittyminen ilmenee strategiamallissa nimenomaan jälleenmyynnin kautta. Suomen myyntiyhtiössä ja Euroopassa on tehty tietoinen päätös myynnin kanavoinnista jälleenmyyntiketjun kautta. Näin resursseja vapautuu enemmän olemassa olevien asiakkuuksien tehokkaaseen hoitamiseen. Strategiamalli on toisin sanoen hyvin lähellä opinnäytetyössäni jo aiemmin esiteltyjä resurssilähtöistä strategiamallia ja arvoketjumallia.

Resurssilähtöisyyttä on se, että kohdeyritys luottaa edelleen vahvasti täsmällisiin toimituksiin ja tuotteiden laatuun sekä laajoihin markkinoihin ja panostaa yritysostoihin edelleen. Kohdeyrityksen omistuksessa olevaa laajaa valmistusyksikköverkostoa voisi kuvata sisäiseksi alihankinnaksi. Tämä saa toiminnan muistuttamaan arvoketjumallia. Kohdeyrityksen strategia ja yrityksen toiminnot itsessään ovat elinkaaren kypsyyssvaiheessa ja toiminta on tuloksellista. Kohdeyrityksen strategiaprosessi on tällä hetkellä vielä hyvin pitkälle lineaarinen ylhäältä-alas-prosessi. Jälleenmyyntistrategia on yrityksellä kirjoitetussa muodossa ja esimerkiksi

jälleenmyyjien valintaperusteet ja jälleenmyynnin prosentuaalinen osuus liikevaihdosta on tarkoin määritelty. Myös jälleenmyyjien toimintaa ohjallaan tietyillä säännöillä, mutta tämä on jälleenmyyntikonseptia ajatellen positiivinen, yhtenäistävä tekijä.

Kirjoitetussa jälleenmyyntistrategiassa on kuitenkin mainittu, että strategian jalkauttamisesta käytäntöön vastaa jokaisen myyntiyhtiön oma jälleenmyyntitiimi ja tämä antaa tietynlaista kokemukseen perustuvaa valinnanvapautta toimintaan. Suomessa strategiaprosessi saa emergenttejä piirteitä muun muassa asiakaspalautekyselyitten muodossa ja henkilökunnan tiimipalaveriin, joita järjestetään kasvavissa määrin myös osastojen välisesti. Näin halutaan varmistaa, että kaikki toimintaan osallistuvat ovat lyhyen ja pitkäkätäimen suunnitelmista perillä.

Asiakkuuden arvon tunnistamisessa on myös jälleenmyyntistrategiassa otettu askelia parempaan suuntaa, kun pieniasiakkaita on siirretty jälleenmyyntiverkoston hoidettavaksi. Näin toteutetaan tässä opinnäytetyössä esitettyä ajatusta strategisista asiakkuuksista. Kohdeyrityksellä on jokaiselle asiakkaalle määritellyt yhteyshenkilöt myynnissä ja asiakaspalvelussa ja tietoa näistä henkilöistä on jaettu asiakkaille runsaasti. Strategisia asiakkuuksia kuitenkin voi myös vielä kehittää ja kuten strategiassa yleensäkin, on hyvin vaarallista jäädä aloilleen. Jälleenmyynti on yleisilmeeltään näiden analyysien perusteella hyvällä suunnalla ja kasvussa (kuten liikevaihdollisestikin), mutta tulevaisuus tuo aina uusia haasteita alalla kuin alalla, ja pysyäkseen oikeassa suunnassa on myös jälleenmyyntistrategiaa jatkuvasti tarkasteltava. Kuviossa 9 on vielä hahmoteltu strategiamallin nykytilaa. Strategiamallin taustana on tässä opinnäytetyössä esitetty teoria ja siihen on lisätty kohdeyritykseen vaikuttavat muuttujat. Strategiamallin perusta kuvastaa nykytilaa ja malli lähtee muotoutumaan ylöspäin kohti strategian jalkautumista. Huomioitavaa on, että strategiamalli luo arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle oikein toteutettuna. Mallin yläosa muodostuu nykyisen strategian visioista, ja se kuvastaa tilaa markkinoilla, jonka kohdeyritys pitkällä aikavälillä tahtoo saavuttaa.



Kuvio 9: Kohdeyrityksen strategiamalli

5 Tutkimustulokset ja kehittämissuhteet

Tässä luvussa perehdytään tutkimustuloksiin. Ensin käydään läpi, mitä teoriaosuus antoi opinnäytetyölleni ja missä kunnossa kohdeyrityksen strategiamalli on tällä hetkellä. Sen jälkeen on vuorossa analyysistä johdetut kehittämissuhteet jälleenmyyntistrategiaan. Tämän tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina oli selvittää miten kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategia voidaan ilmaista teorian kautta, ja miten asiakkaat kokevat sen. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehityskohteita liittyen kyseiseen aiheeseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin strategiaa ja sen merkityksiä ja toimitusketjua sekä asiakkaan kokemaa arvoa. Teoriaosuudessa huomattiin selvä yhtenäisyys teorioissa näiden käsitteiden välillä.

Strategia kuvaa organisaation tai yrityksen tapaa päästä tavoitteisiinsa. Strategiatyö on ”punainen lanka”, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Erityisesti suuremmilla yrityksillä on usein pitkälle viedyt strategiat, mutta hyvin usein käytännön toteutuksella on vaarana jäädä laimeaksi. Yrityksen johto saattaa tehdä vääriä päätöksiä, jos kentältä syntyvää palautetta ei

kuunnella tarpeeksi, ja strategia voi jäädä vain kirjoitetuksi ohjeeksi. Toisaalta strategiatyö oikein tehtynä antaa selkeät puitteet toiminnalle ja menestykseen.

Yrityksen strategian tehtävänä on tuottaa arvoa yritykselle ja sen asiakkaille ja toimitusketju sekä logistiikka voidaan nähdä välineenä, jolla tähän arvontuotantoon tehokkaasti päästään. Yrityksen toimitusketjustrategian pitäisi ideaali-tilanteessa olla linjassa yrityksen sidosryhmien kanssa. Toimitusketjut muodostavan arverkkoja, joilla on yhteiset tavoitteet ja tulevaisuudessa voidaan sanoa toimitusketjujen kilpailevan keskenään enemmän kuin yritysten. Tämä lausuma pätee hyvin myös kohdeyritykseeni, koska kyseisellä alalla on suuri nimikemäärä ja toimituksia tarvitaan usein täsmällisesti ja nopeasti. Myyntikonseptin laajamittainen leviäminen Suomessa tukee arverkkoajattelua oikein toteutettuna. Yritys on myös saanut palautetta kentältä, että useat alan potentiaaliset jälleenmyyjät olisivat kiinnostuneita myyntikonseptista.

Kohdeyrityksen strategiamalli näyttäisi teorian ja analyysien perusteella olevan kunnossa ainakin strategian ylimmällä tasolla, johon analyysini keskitin. Strategiamalli on alaan sopiva ja useiden vuosien voitollinen liiketoiminta on sen toimivaksi osoittanut yhdessä vahvan jälleenmyyntiverkoston kanssa. Myös haastateltujen asiakkaiden mielestä jälleenmyyntistrategia on hyvässä kunnossa ja kilpailukykyinen. Asiakkaat tuntuivat ymmärtävän nykyisen jälleenmyyntistrategian hyvin ja olevan luottavaisia kohdeyritykseen tavarantoimittajana. Asiakkaat näkevät kohdeyrityksen arvokkaana yhteistyökumppanina. Kuitenkin löytyi myös yhteistyöhön liittyviä kehityskohteita. Kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian tapauksessa kehityskohteita näyttäisi löytyvän eniten nimenomaan taktisella ja operatiivisella tasolla.

5.1 Kehittämiskohteet

Tässä luvussa on esitelty kehittämissuhteita ja kohteita nykyiseen strategiaan. Kehittämissuhteet pohjautuvat esitettyyn teoriaan ja haastatteluissa ilmi tulleisiin asioihin. Ensin luodaan kuva siitä, miltä kohdeyrityksen strategiamallin tulisi näyttää tulevaisuudessa, ja lopuksi annetaan vielä muutama käytännön keino, jolla tähän päästään.

Jälleenmyyntistrategiamalli olisi hyvä saada tulevaisuudessa vielä asiakaslähtöisemmäksi, mikäli halutaan pysyä kilpailussa mukana. Apua tähän voisi löytyä Ala-Mutkan (2008, 211-213) esittelemästä asiakaslähtöisestä strategiamallista. Kyseisessä mallissa koko strategia perustuu asiakkaan tuntemiseen ja pitkäaikaiseen sitouttamiseen. Sitouttaminen puolestaan perustuu luottamuksen pitkäjänteiseen rakentamiseen. Asiakasosaaminen eli tuntemus asiakkaan tarpeista ja tavasta toimia on myös avainroolissa. Asiakaslähtöistä strategiaa voidaan kuvata markkinainnovaatioksi, jossa tuotteet, palvelu ja jakelu on paketoitu parhaalla mahdollisella

tavalla. Tärkeimpänä mittarina ja ansaintalogiikkana mallissa on nimenomaan asiakassuhteen pitkäikäisyys.

Kohdeyrityksen tapauksessa pitkäikäiset asiakassuhteet ovat mahdollisia niin myyntiyhtiölle itselleen kuin sen asiakkaiden asiakkaillekin, koska yrityksellä on laaja palvelutarjoama saman brändin alla, ja jälleenmyyntiverkosto tuottaa loppuasiakkaalle lisäarvoa ammattitaitoisen palvelunsa ja paikallisten varastojen kautta. Laaja tuote- ja palvelutarjoama tarkoittaa käytännössä kumppanuuksia verkoston sisällä ja ulkona. Asiakslähtöiseen strategiamalliin liittyvää kritiikkiä voisi antaa haastattelussa ilmi tulleista ajoittaisista tavoitettavuusongelmista. Kohdeyrityksen olisi syytä pohtia henkilöstöresurssiaan suhteessa asiakaspalvelunsa laatuun.

Vaikka yhteistyö asiakkaiden kanssa on jo nyt hyvää, niin sen lisääminen on mahdollista esimerkiksi jälleenmyyjien välisten suunnitelmien kautta. Jälleenmyyntiverkostolle voisi suunnitella paremmin yhteiset varastot ja yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän, joka mahdollistaisi vielä tehokkaamman asiakaspalvelun ja tiedonsiirron. Nykyisin jälleenmyyjillä ei ole mitään keinoa nähdä esimerkiksi toistensa varastosaldoja. Lisäksi verkoston sisällä ei juurikaan suunnitella kysynnänhallintaa yhdessä, vaan varastot perustuvat pitkälti paikalliseen tarpeeseen. Tässä on siis selkeä kehityskohde.

Myös kohdeyrityksen oman henkilökunnan asiakastuntemusta voitaisiin lisätä. Yksi keino olisi esimerkiksi kohdeyrityksen työntekijöiden muutaman viikon koulutusjakso jonkin jälleenmyyjän tiskimyynnissä. Tämä antaisi varmasti etenkin uusille työntekijöille hyvän kuvan jälleenmyyjien tarpeista ja asiakkaista.

6 Oman kehityksen ja opinnäytetyön arviointi

6.1 Tulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi analyysi kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian nykytilanteesta ja kehittämisehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. Analyysistä käy selväksi, että strategialla on selkeä suunta ja sen toteutus toimii myös käytännössä. Analyysistä myös selvisi, että asiakkaat ja kohdeyritys näkevät suurimman osan asioista samalla tavalla, eikä ristiriitoja toistaiseksi ole. Kehittämisehdotuksia voidaan konkreettisesti hyödyntää yrityksessä, kun pohditaan jatkoa strategiatyölle ja keinoja, joilla voidaan saavuttaa mahdollista kilpailuetua tulevaisuudessa.

6.2 Tulosten luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksen tulisi olla aina mahdollisimman luotettava ja pätevä. Aina on kuitenkin tekijöitä, jotka heikentävät näitä ominaisuuksia. Opinnäytetyön validiutta eli pätevyyttä voidaan myös mitata. Näin arvioidaan, onko työssä tutkittu sitä, mitä piti alunperin tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232). Tämän opinnäytetyön haastattelukysymysten luotettavuuden ovat tarkastaneet ohjaava opettaja ja työnantajan edustaja. He totesivat, että niiden avulla saadaan riittävästi tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyöni oli valtaosin kvalitatiivinen tutkimus eli sen tarkoituksena oli ymmärtää kuvattavaa ilmiötä. Tässä tapauksessa kohdeyrityksen strategian tiettyä osaa. Opinnäytetyössäni myös mainittiin, että strategian kuvaaminen on hyvin subjektiivinen aihe. Tämä asettaa tietyt rajoitteensa minkä tahansa strategiatyön tekijälle, ja tuloksia voi olla vaikea yleistää vaikka ne pitäisivätkin tässä kyseisessä opinnäytetyössä paikkansa. Opinnäytetyöni sisälsi myös toiminnallisen osan analyysien muodossa. Toiminnallinen osa perustui pitkälti työssä esitettyyn teoriaan ja luotettavuutta voi arvioida sen kautta.

Lähdekritiikki vaikuttaa luotettavuuteen toiminnallisessa opinnäytetyössä. Alkuperäisten lähteiden käyttäminen suositellaan ja lähteiden tulisi olla mahdollisimman tuoreita. Näin voidaan estää tiedon muuttuminen matkan varrella. Lähdekritiikkiin vaikuttaa myös lähteiden uskottavuus. Kirjallisuuden olisi hyvä olla tutkittua tietoa ja alan kirjallisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 113-114.) Olen esittänyt opinnäytetyössäni aiheeseen liittyvää teoriaa useasta eri lähteestä ja näin uskon saavuttaneeni kohdeyrityksen strategiaa hyvin kuvaavan strategiamallin. Pääasiallinen lähde työssäni oli alaan liittyvä kirjallisuus. Luotettavuutta olisi voinut vielä lisätä perehtymällä mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta.

Hain teorialle ja näkemyksilleni vahvistusta haastatteluin. Haastattelujen tulokset olivat hyvin samansuuntaiset kaikilta haastatelluilta ja jälkikäteen arvioiden olisi hyvä ollut ottaa haastatteluihin mukaan joku täysin erilainen asiakasyritys. Nyt haastattelin strategisesti tärkeitä asiakkaita, jotta saisin asiantuntevan, syvällisen näkemyksen työhön.

6.3 Jatkotutkimukset

Tutkimus jättää mielestäni mahdollisuuden jatkotutkimusaiheille. Tässä työssä käsiteltiin jälleenmyyntistrategiaa lähinnä strategisella tasolla ja operatiivisia kehitysehdotuksia ei ollut mahdollisuutta toteuttaa tehokkaasti. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston yhteisen paikallisvarastosuunnitelman laatiminen tai koulutusohjelman laatiminen uusille jälleenmyyntitiimin työntekijöille. Myös IT-järjestelmien

jatkokehitys mahdollisuuksia ja resursseja niihin olisi hyvä selvittää. Koska jälleenmyyntiverkoston infrastruktuuri ja strategia on pääpiirteittäin kunnossa, voisi kilpailuetua hakea myös ylivoimaisista IT-järjestelmistä. Kuten aiemmin jo mainittiin, haastatteluissa tuli ilmi huoli järjestelmien ikääntymisestä.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöni valmistuminen on ollut noin puolen vuoden prosessi ja se eteni tasaista tahtia alusta loppuun. Opinnäytetyöni ohjaajana toimi Laurean puolesta koulun osoittama ohjaaja ja kohdeyrityksen puolesta kohdeyrityksen jälleenmyyntipäällikkö. Työn ideoinnin ja lähteiden keräämisen aloitin marraskuussa 2011. Tutkimussuunnitelman esitys oli tammikuussa 2012. Tästä työ eteni teoriaosuuden kirjoittamiseen ja tarkempien tutkimusmenetelmien määrittelemiseen helmikuussa. Maaliskuussa viimeistelin teoriaosuuden ja haastattelut toteutettiin työkiireistäni vuoksi vasta maaliskuuhuhtikuun vaihteessa 2012. Haastattelujen purkaminen ja analysointi sekä työn loppuunsaattaminen tapahtui siis kohti huhtikuun loppua. Alkuperäisestä aikataulusta olin noin kuukauden jäljessä.

Omaa työskentelyäni kritisaisin juuri tämän myöhästymisen takia, koska haastattelut jouduttiin toteuttamaan lyhyessä ajassa. Jos olisin voinut haastatella kasvotusten myös asiakkaat, olisivat tulokset olleet ehkä hieman syvällisempiä. Suurin haaste tämän opinnäytetyön kohdalla oli aiheen rajaaminen, koska strategia käsitteenä on todella laaja ja halusin keskittyä nimenomaan kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian analysointiin.

Työni avainkäsitteenä olivat strategia, strategian analyysi, asiakkuuden arvo, jälleenmyynti ja toimitusketjun hallinta. Koen oppineeni erityisesti strategian muodostamisesta paljon. Lisäksi kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategia on tullut todella hyvin tutuksi ja uskon, että tämän opinnäytetyön tekemisestä on suuri hyöty minulle myös päivittäisessä työssäni, koska tiedän selkeästi, mitä yrityksemme haluaa viestiä asiakkailleen. Opinnäytetyö on myös kehittänyt kykyjäni tieteellisen tekstin tuottamisessa ja analysoimisessa. Koen päässeeni omiin tavoitteisiini tämän opinnäytetyön tekemisessä ja uskon, että myös kohdeyritykselle tästä on hyötyä. Asiakkaiden kuunteleminen kannattaa aina.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Christopher, M. 2005. Logistics and supply chain management- Creating value-adding networks. 3.painos. Harlow: Pearson education.

Eskola J & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jokiranta, K. 2008. Retail-osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Parasta ennen 2015. Helsinki: Mercuria.

Järvinen, P & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön Metodeista. Tampere: Tiedekirjakauppa Taju.

Karlöf, B, Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat -peruskäsitteitä ja -malleja. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita.

Karlöf, B. 2002. Strategian rakentaminen -sisältö ja välineet. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita.

Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3-4 painos. Helsinki: WSOY.

Lindroos, E & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Ritvanen, V. Inkiläinen, A. von Bell, A. Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö.

Ruusuvuori, J. Nikander, P & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun Analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Storbacka, K. Blomqvist, B. Dahl, J & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. M. Tillman. Juva: WSOY.

Storbacka, K. Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa Strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Yli-Sirniö, P. 2011. Strategian Mittaaminen. Helsinki: WSOY.

Åhman, H & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläkään tulevaisuus! Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat lähteet

Kohdeyrityksen toimintakertomus 2011.

Retail Operations 2007. Kohdeyritys.

Sähköiset lähteet

Company information. 2011. Viitattu 6.2.2012.
<http://tinyurl.com/yfmgkkr>

Worldwide Locations. 2011. Viitattu 27.2.2012.
<http://tinyurl.com/crvrg9c>

Porter M. What is strategy? 1996. Viitattu 30.3.2012. Saatavilla:

http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaiden luokittelu (Retail Operations. Kohdeyritys 2007.)	13
Kuvio 2: Myynti -ja jakelukanavat	14
Kuvio 3: Kaksisuuntainen strategiaprosessi yhdistää ja jalkauttaa (Ala-Mutka 2008,94). ..	17
Kuvio 4: Strategian mittaamisen asema organisaation mittauksissa (Ylisirniö 2011, 175)..	19
Kuvio 5: SWOT-analyysi (Karlöf 2004,51).	20
Kuvio 6: Logistiikan tieto-, raha-, materiaali- ja paluuvirrat (Ritvanen, Inkiläinen, Bell & Santala 2011, 22).	21
Kuvio 7: SWOT-analyysi jälleenmyyntistrategiasta	26
Kuvio 8: SWOT-analyysi asiakkaiden näkökulmasta	28
Kuvio 9: Kohdeyrityksen strategiamalli.....	31

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake	40
-------------------------------	----

Tutkimuslomake

Tällä tutkimuslomakkeella on tarkoitus selvittää miten asiakkaat näkevät kohdeyrityksen jälleenmyyntistrategian ja millä tasolla yhteistyö sekä tiedonkulun läpinäkyvyys asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä on Suomessa. Näin on tarkoitus selvittää, miten yritys itse näkee strategiansa nykyisen tilanteen suhteessa asiakkaisiin. Haastattelukysymykset esitetään asiakasyrityksen avainhenkilöille sekä kohdeyrityksen henkilökunnan edustajille. Kunkin kysymyksen jälkeen on sulkeisiin merkattu haastattelun kohde.

Haastattelukysymykset, sulkeissa merkattu kenelle esitetään

1. SWOT-analyysi kohdeyrityksen toiminnasta (henkilökunta ja asiakkaat)
 - Toiminnan vahvuudet?
 - Toiminnan heikkoudet?
 - Toiminnan mahdollisuudet?
 - Toiminnan uhat?
2. Millaista asiakaspalvelua koet saavasi/kuinka hyvin koet palvelevasi asiakasta? (henkilökunta ja asiakkaat)
 - perustelut vastaukselle
3. Kuinka yhteydenpito kohdeyrityksen ja asiakkaan välillä toimii? (henkilökunta ja asiakkaat)
 - Koetko, että tieto liikkuu vapaasti toimittajan ja asiakkaan välillä?
 - Ovatko nykyiset järjestelmät ajantasalla?
 - Vastataanko kysymyksiisi nopeasti?
4. Miten tehostaisit nykyistä jälleenmyyntistrategiaamme? (henkilökunta)
5. Mitä yhteistyötä teet tällä hetkellä muiden jälleenmyyjien kanssa? (asiakkaat)
6. Mitä tukea toivot kohdeyritykseltä lisää omalle myyntitoiminnalenne? (asiakkaat)
7. Miten olisit itse mieluiten kohdeyritykseen yhteydessä? (asiakkaat)
 - Erityinen yhteyshenkilö?
 - Mieluinen viestintäkanava (esimerkiksi puhelin vai sähköposti)
8. Minkälaisia kasvumahdollisuuksia näet kohdeyrityksen jälleenmyyntiverkostossa? (asiakkaat)
9. Onko vielä jotain mitä tässä yhteydessä haluaisit tuoda esille? (henkilökunta ja asiakkaat)