



Sähköisen tuoteluettelon käyttöönotto, muutokset asiakasryhmien ostoissa



Aittolahti, Kimmo

2010 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sähköisen tuoteluettelon käyttöönotto, muutokset asiakasryhmien ostoissa

Kimmo Aittolahti
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2010

Kimmo Aittolahti

Sähköisen tuoteluettelon käyttöönotto, muutokset asiakasryhmien ostoissa

Vuosi 2010

Sivumäärä 77

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia sähköisen varaosaluettelon käyttöönotosta on ollut yrityksen liiketoiminnalle. Miten mahdollinen kasvu on jakautunut eri asiakasryhmien kesken? Tutkimuksessa verrattiin kolmen eri tuoteryhmän myynnin kehittymistä (A, B, C, D) asiakasryhmissä, ennen luettelon käyttöönottoa sekä jälkeen. Myös muutokset varaston kierto nopeudessa sekä varastoarvoissa tuoteryhmittäin vastaavina ajankohtina ovat tutkinnan kohteena.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään asiakkuuksien hallinnan teoriaa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Teorialla pyritään selvittämään ne keskeiset menetelmät, joita yrityksen tulisi soveltaa ja ottaa huomioon suunnitellessaan omia asiakkuuden hallintamenetelmiään ja niiden strategioita.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimusaineisto perustuu lähinnä myynti- ja varastostatistiikan analysointiin sekä myös yksilöhaastatteluihin ja omiin tekemiini havaintoihin tutkimuksen edetessä. Tutkimus on tyypiltään empiirinen eli aineistolähtöinen tutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty yrityksen omista järjestelmistä. Suuri määrä raakadataa on jalostettu tutkittavaan muotoon, kuten pylväs- ja viivadiagrammeiksi. Tutkimuksen muita taustatietoja olen saanut Internetin välityksellä teknisen tukkukaupan yritysten ja muiden alan sidosryhmien kotisivujen kautta.

Yrityksen lähtökohtatilanteen analyysissä sekä strategisessa suunnittelussa on pyritty heijastamaan kirjallisuusosuuden teorioita kohdeyrityksen toiminnan ohjaukseen lähinnä asiakkuuden hallinnan näkökulmista. Teoria on ollut pohjana myös yrityksen uuden, entistä segmentoidumman toimintamallin suunnittelussa.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tuoteryhmittäin voidaan todeta, että tuoteryhmät 1. alustan – ja korin osat sekä 2. huolto-osat ovat eri analyysieihin perustuen kasvattaneet selkeästi myyntiään Autoluettelon käyttöönoton jälkeen v. 2007 alusta lähtien. Voimakkainta kasvu on ollut nimenomaan tärkeimmässä asiakasryhmissä (A, B). Vastaavaa kehitystä ei ole nähtävissä C – ja D – asiakasryhmissä, vain hivenen positiivista myynnin kehitystä havaittavissa.

Tuoteryhmä 3. sähköosien myynti on ollut vaihtelevaa kaikissa (A, B, C,D) asiakasryhmissä, eikä säännöllistä kasvua ole havaittavissa. Valikoima on vielä keskeneräinen, joka vaatii yritykseltä lisäpanostusta.

Asiasanat sähköinen varaosaluettelo, sähköinen kauppa, Internet, verkkokauppa, asiakkuuden hallinta.

Ohjaaja Seppo Leminen

Kimmo Aittolahti

Implementation of an electronic product catalogue, changes in purchases of customer groups

Year 2010 Pages 77

The purpose of this thesis is to clarify the business impacts in Kaha Oy after the implementation of an electronic product catalogue and how the possible increase is divided in different customer groups. In this research the sales development in three product groups has been compared. The comparison was made with all customer groups before and after implementation of the catalogue. The study includes the changes in stock rotations and values of each product group during the same period.

The literary section includes the theory of customer relationship management (CRM) from the company's point of view. These theories try to clarify those key methods, which the company should adjust and foresee when planning its own CRM methods and strategy.

The study is qualitative. The research material is based on analyses of sales and stock statistics, individual interviews and observations during the study. The study is empirical. The large amount of raw data has been gathered from the company's own databank and modified into suitable form to make histograms and line charts. Further information in this study comes from websites of other technical wholesalers and interest groups.

The base analyses of the company and the strategic planning theories have been projected to the function of the target company's supervision from a CRM point of view. This theory has been the basis of the company's new and more segmented form of activity.

The results of this study show that chassis and service parts have both increased clearly their sales and based on the analyses, after the implementation of the electronic product catalogue, since the beginning of the year 2007. The biggest increase has been especially in the most important customer groups. There is no similar development in other customer groups, only some positive sales increase is observed.

In electronic parts the sales have been very variable in every customer group. No regular increase is observed. The selection of the product group is still incomplete and demands some extra contribution from the company.

Key words: electronic product catalogue, online store, e-business, Internet, customer relationship management (CRM)

Tutor: Seppo Leminen

Sisältö

1	Johdanto	9
1.1	Sähköisten tuoteluetteloiden merkitys varaosamaahantuoja- liikeyritykselle	9
1.1.1	Muutokset liikeyrityksessä	10
1.1.2	Kustannustehokkuus sähköisessä liikeyrityksessä	11
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	12
1.3	Työn rakenne ja tutkimuksen eteneminen	13
2	Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta	15
2.1	Asiakashallinnan perusperiaatteet	15
2.2	Lähtökohtatilanteen analyysi	16
2.3	Nykytilan analyysi	16
2.4	Nykyisten liikeyrityksentavoitteiden analysointi	17
2.5	Nykyisen liikeyrityksenstrategian analysointi	17
2.6	Asiakastavoitteet ja asiakashallinnan visiot	18
2.7	Laajat strategiset kokonaisuudet	19
2.7.1	Asiakaskannan kehitys - ja investointistrategia	19
2.7.2	Kanavastrategia, tuotteet ja palvelut	20
2.7.3	Asiakaskannattavuusstrategia	20
2.7.4	Asiakastiedon hallinnan ja käytön strategia	22
2.7.5	Liittoutumis - ja verkostoitumisstrategia	23
2.8	Asiakasstrategian kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi	23
2.9	Asiakasjohtamisen teorian teoreettinen viitekehys	24
3	Metodologia	25
3.1	Empiirinen tutkimus	25
3.2	Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen	25
3.3	Analysointimenetelmät	26
4	Kaha Oy:n asiakkuuksien hallinta	27
4.1	Kaha Oy, taustaa kohdeyrityksestä	27
4.2	Kaha Oy:n lähtökohtatilanteen analyysi	27
4.3	Kaha Oy:n strateginen suunnittelu	28
4.4	Kaha Oy:n e-business strategiamalli	29
4.5	Kaha Oy:n asiakkuuksien toimintamalli	31
4.6	Segmenttien eriyttäminen ja uusi toimintamalli	32
4.7	Kaha Oy:n ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö ja kehityskohteet	32
4.8	Liiketoimintaprosessien nykytila	33
4.8.1	Ostoprosessi	33
4.8.2	Varastoprosessi	35
4.8.3	Myyntiprosessi (varasto - ja suoratoimitus)	36
4.8.4	Tuoteprosessi	37
4.9	Hankesuunnitelma	38
4.9.1	Autoluettelo - hankkeen taustat	38
4.9.2	Hankesuunnitelman toteutus	39
4.9.3	Markkinointitutkimus Autoluettelon tunnettavuudesta	40
4.9.4	Markkinointitutkimuksen tulosten analysointi	41
4.9.5	Autoluetteloon liittyvät muut kehityshankkeet	42
4.9.6	Toiminnan tärkeys yrityksen kilpailukykyyn kannalta	45
4.9.7	Kilpailutilanne toimialalla	46
4.9.8	Kilpailija-analyysi toimialalla	47
5	Autoluettelo.fi	48
5.1	Internet -pohjainen tuoteluettelo	48
5.2	Autoluettelon taustaa	49
5.3	Autoluettelon palvelut asiakkaille	50
5.4	Autoluettelon tietokanta	52
5.5	Autoluettelon käyttäjät	52
5.6	Autoluettelon hyödyntäminen Kaha Oy:ssä	53
6	Tutkimuksen tulokset	53
6.1	Analyysit	53

6.1.1	Asiakasluokittelu	53
6.1.2	Tuoteluokittelu	55
6.1.3	Myynnin jakautuminen asiakasryhmittäin.....	55
6.1.4	Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin.....	56
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	57
6.3	Muutokset myynnissä v.2005/2006/2007/2008.....	57
6.3.1	A-asiakkaat	59
6.3.1.1	A-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat	59
6.3.1.2	A-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat	59
6.3.1.3	A-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat	60
6.3.2	B-asiakkaat	60
6.3.2.1	B-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat	60
6.3.2.2	B-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat.....	61
6.3.2.3	B-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat.....	61
6.3.3	C-asiakkaat	61
6.3.3.1	C-asiakkaat, ryhmä 1. alustan- ja korinosat	62
6.3.3.2	C-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat	62
6.3.3.3	C-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat	63
6.3.4	D-asiakkaat	63
6.3.4.1	D-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat	63
6.3.4.2	D-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat	64
6.3.4.3	D-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat	64
6.4	Muutokset varastoitavissa tuotteissa v.2005/2006/2007/2008.....	64
6.4.1	Ryhmä 1. alustan - ja korinosat	64
6.4.1.1	Ryhmä 1, varastoarvon muutokset	64
6.4.1.2	Ryhmä 1, varaston kiertonopeuden muutokset	65
6.4.2	Ryhmä 2. huolto-osat	66
6.4.2.1	Ryhmä 2, varastoarvon muutokset	66
6.4.2.2	Ryhmä 2, varaston kiertonopeuden muutokset	66
6.4.3	Ryhmä 3. sähköosat.....	67
6.4.3.1	Ryhmä 3, varastoarvon muutokset	67
6.4.3.2	Ryhmä 3, varaston kiertonopeuden muutokset	68
6.5	Johtopäätökset.....	69
6.5.1	Ryhmä 1. alustan - ja korin osat.....	69
6.5.2	Ryhmä 2. huolto-osat.....	69
6.5.3	Ryhmä 3. sähköosat.....	70
6.6	Tutkimuksen tulokset	71
6.7	Tutkimuksen luotettavuus	73
6.8	Oma sitoutuminen hankkeeseen	73
6.9	Hankkeen riskit	74
6.9.1	Riskitaulukko	74
Lähteet	75

Executive summary

Liiketoimintaympäristön muutokset teknisessä tukkukaupassa

Teknisen tukkukaupan yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut viime vuosina nopeassa tahdissa. Varsinkin Internetin yleistymisen myötä on sähköinen liiketoiminta (e-business) kasvattanut merkitystään kaikessa liiketoiminnassa. Tieto siirtyy nykypäivänä yhä enemmän sähköisesti myyjältä asiakkaalle ja päinvastoin. Internet on tulevaisuuden pääasiallinen informaation, tavaroiden, palvelujen sekä viestinnän välityskanava koko arvoketjun osalle.

Opinnäytetyössäni tarkastelen, mitä muutoksia tai mahdollisia kilpailuetuja sähköinen liiketoiminta on tuonut autovaraosien maahantuojille. Autojen nopea tekninen kehitys on edesauttanut alan toimijoiden siirtymistä sähköiseen tuoteluettelointiin - ja informaatioon. Työn edetessä myös selvisi, että nykypäivän teknisen tukkukaupan ja siinä menestymisen kannalta sähköinen tiedonsiirto on markkinoilla pysymisen elinehto.

Muutosten analysointi tutkimustuloksiksi

Vaikka kohdeyritys oli siirtynyt sähköiseen tuoteluetteloon (Autoluettelo) vuoden 2007 alusta, olin ehdottoman varma siitä, että muutoksia liiketoiminnassa oli jo tapahtunut hyvin lyhyellä aikavälillä. Seuraamalla varaosamyynnissä tapahtuneita muutoksia, sain mielestäni parhaiten tutkimustulosten kannalta tärkeää konkreettista tietoa.

Seurannan kohteeksi valittiin varaosatuotteet (1. alustan - ja korin osat, 2. huolto-osat ja 3. sähköosat) ja niiden myynti eri asiakasryhmille (A, B, C, D). Myynnin muutoksia vertailtiin eri tuote- ja asiakasryhmien kesken, ennen sähköisen luettelon käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen. Samanaikaisesti analysoitiin kyseisten tuoteryhmien varaston arvojen muutokset sekä kiertonopeudet.

Muutokset myynnissä

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tuoteryhmät 1. alustan - ja korin osat sekä 2. huolto-osat ovat kasvattaneet selkeästi myyntiään Autoluettelon käyttöönoton jälkeen v.2007 alusta lähtien. Voimakkainta kasvu on ollut nimenomaan tärkeimmässä asiakasryhmässä (A, B). Vastaavaa vaikutusta ei ole nähtävissä C - ja D - asiakasryhmissä.

Tuoteryhmässä 3. sähköosien myynnin suhteen kasvuodotukset olivat suuret, koska varastoa oli laajennettu runsaasti. Oletusarvona oli, että Autoluettelon luoma tarjoama ja helppokäyttöisyys kääntävät myynnin kasvuun, mutta toisin kävi. Investoinneista huolimatta myynti on ollut vaihtelevaa kaikissa (A, B, C,D) asiakasryhmissä, eikä säännöllistä kasvua ole havaittavissa. Valikoima on vielä keskeneräinen, joka vaatii edelleen lisää resursseja.

Muutokset varastoarvoissa

Palveluaste on kasvanut, koska varastoarvoa on lisätty kaikissa tuoteryhmissä, painottuen juuri Autoluettelon lanseerauksen aikaan. Seurantajakson aikana (01/2005-1/2008) tuoteryhmien 1. ja 2. varastonarvo on kaksinkertaistunut ja myös tuoteryhmä 3. on kasvanut noin 35 %. Varastoarvon lisäys näkyy selkeästi myös varaston kiertonopeudessa.

Muutokset kiertonopeuksissa

Tuoteryhmä 1. varaston kiertonopeus on vaihdellut lähes koko seurantajakson ajan noin 1,90 - 2,10 välillä. Autoluettelon käytön myötä on A- ja B-asiakkaiden myynti kehittynyt hyvin, mikä näkyy varastonkierron nousulla 2,50 saakka. Suuntaus on positiivinen, vaikka varaston arvo on noussut samanaikaisesti.

Tuoteryhmä 2. varaston kiertonopeus on laskenut seurantajakson aikana 3,50:stä noin 2,40:een. Syy kiertonopeuden heikkenemiseen on yllä mainittu voimakas palveluasteen nostaminen kasvattamalla varastoa. Myynti on kuitenkin nousujohteista, joten kiertonopeus tulee kohoamaan.

Tuoteryhmä 3. varaston kiertonopeus on vaihdellut ylös ja alas 2,00 ja 2,60 välillä. Valikoima ja varastoarvo ovat kasvaneet, mutta asiakasuskollisuus on edelleen heikko, koska kausivaihtelut ovat suuria.

Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen tulevaisuudessa

Tuoteryhmien jatkuva kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen markkinoihin nähden on kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta erittäin tärkeää tulevaisuudessa. Pitää välttää vauhtisokeutta tai tuudittautua ajatukseen, että kaupan jatkuva kasvu on itsestäänselvyys. On seurattava hyvin tarkasti markkinoiden ja varsinkin autokannan kehitystä, jotta varastoitavat tuotteet vastaavat markkinoiden tarpeita sekä hinnan että laadun suhteen.

Varsinkin autoelektroniikan kehittyessä huimaa vauhtia on selvää, että erilaisten sähkökomponenttien myynti ja merkitys tulevat kasvamaan tulevaisuudessa runsaasti. Tämän vuoksi korjaustoimenpiteiden suhteen tulee pitää kiirettä. Kuten on todettu, kilpailu on kovaa alalla, joten kilpailijoille ei saa antaa liikaa etumatkaa valloittaa markkinoita. Oikein kohdistetuilla nopeilla toimenpiteillä sekä riittäväillä resursseilla saadaan ero kilpailijoihin varmasti kurottua kiinni. On myös varmistettava tuoteryhmien jatkuva kehittäminen, jotta asiakkaiden luottamus ja mielenkiinto saadaan pysymään kiinteänä.

Asiakkuuksien suhteen tulee keskittää painopistettä jatkossakin A - ja B-asiakasryhmien myynnin jatkuvuuteen ja kasvattamiseen. Suurin osa kaupasta koostuu juuri näistä kahdesta ryhmästä. C - ja D-asiakasryhmistä kannattaa poimia vain potentiaaliset, tulevat A - tai B-asiakkaat.

1 Johdanto

1.1 Sähköisten tuoteluetteloiden merkitys varaosamaahantuojaan liiketoiminnalle

Lähes kaikki autovaraosien maahantuojaat ovat lähteneet rakentamaan omaa sähköistä tuoteluetteloaan. Osa maahantuojista on jo päässyt hyvinkin pitkälle kehitystyössään, osa on vasta alkutaipaleella. Tuoteluettelot olivat aluksi cd - pohjaisia, mutta nekin ovat pikkuhiljaa siirtyneet Internet - pohjaisiksi, lähinnä päivittämisen helppouden vuoksi. Nykypäivän teknisen tukkukaupan ja siinä menestymisen kannalta sähköinen tiedonsiirto on markkinoilla pysymisen ehto.

Autojen nopea tekninen kehitys ja edelleen kasvavat varaosanumeroiden määrät pakottavat maahantuojaat siirtymään sähköiseen tuoteluettelointiin. Toimiva sähköinen tuoteluettelo on kilpailuetu markkinoilla. Kaikilla tukkuliikkeillä on ollut ongelmia kehitystaipaleella, vain harvat ovat saaneet kiitosta vaativalta asiakaskunnalta.

Sähköinen liiketoiminta on yleistynyt viime vuosina huimaa vauhtia. Syynä siihen on sekä yritysten että kuluttajien vakaa uskomus, että Internetistä kehitty tulevaisuudessa pääasiallinen informaation, tavaroiden, palvelujen sekä viestinnän välityskanava. Internetissä välitetyn tiedon, tavaroiden ja palvelujen arvo kaksin- tai kolminkertaistuu vuosittain. Tämä on luonut paineita sekä asiakkaiden että kilpailijoiden taholta ajaa yrityksiä Internetin käyttäjiksi. Usein yrityksen on otettava kiinni muiden jo saavuttama etumatka. Kaikki merkit ennustavat, että sähköinen kaupankäynti tulee edelleen kasvamaan. Yritysten on tehtävä päätös, lähteäkö mukaan vai pudotako mahdollisesti kilpailusta. (Trepper 2000, 7).

Alun perin vapaa varaosakauppa on toiminut pääasiassa paperiluetteloiden avulla. Paperiluetteloiden asema on edelleen varaosakaupassa vahva. Ammattitaitoinen varaosamyymälä löytää tarvittavat osat paperiluettelon avulla hyvinkin nopeasti. Varaosavalikoima kuitenkin laajenee koko ajan, eikä sitä voida loputtomiin hallita paksujen luettelokirjojen avulla. Tietyissä teknisemmissä tuotteissa, kuten elektroniikkakomponenteissa, sähköiset luettelot toimivat jo nyt paperisia paremmin.

1.1.1 Muutokset liiketoimintaympäristössä

Ahonen & Rautakorpi (2008, 16 - 17) toteaa, että yritysten toimintaympäristö on muuttunut Internetin myötä. Internet siirtää valtaa entistä enemmän asiakkaille, koska asiakas saa Internetin välityksellä tietoja mistä, milloin ja mitä tahansa. Merkitystä on nostanut median luomisen logiikka, kuten kotisivut, jonka myötä jaettu tieto on luonteeltaan entistä pysyvämpää. Asiakkaat voivat palata tietoon samoille sivuille aina uudelleen.

Yhtenä Internetin mukanaan tuomista suurimmista muutoksista on aikaisempaa valistuneempi kuluttaja. Enää ei riitä brändin kaupalliseen menestykseen pelkkä mielikuva. Lupaus, jonka yritys markkinoinnillaan antaa, pitää pystyä lunastamaan arvoketjun jokaisessa osassa, missä asiakas sen kohtaa. Asiakkaan ja asiakkuuden rooli ja arvo on kasvanut nopeasti viime vuosina. Siihen on vaikuttanut mm. kommunikaation kehittyminen, muutokset arvoketjussa, ymmärryksemme ja käsityksemme innovaatioista, käsitys yrityksen arvonmuodostuksesta ja haasteet strategian jalkautuksessa.

Sähköinen liiketoiminta (e-business) on toimintaa, jolla tehostetaan yritysten ja niiden asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä muiden sidosryhmien välistä tavaroiden, palvelujen, informaation ja tiedon siirtoa. Se voidaan jakaa karkeasti kuluttajakauppaan, yritysten väliseen kauppaan ja yritysten sisäisten prosessien tehostamiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa vain yritysten väliseen sähköiseen liiketoimintaan. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 9-11)

Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että sähköisen kaupankäynnin leviäminen on nopeinta nimenomaan yritysten keskuudessa. Tämä johtuu yritysten paremmasta valmiudesta hyödyntää uusia tekniikoita, sekä järjestää työntekijöille räätälöityä koulutusta niiden käyttöönotossa. Internet on nykypäivänä osa yritysten arkirutiinia, joten on hyvin luonnollista, että alkutuottajat, jalostajat, tukkuliikkeet ja jälleenmyyjät ottavat Internetin kiinteäksi osaksi omaan liiketoimintaansa. (Paavilainen 1999, 16).

Kettunen & Filenius (1998, 15-16) arvioivat, että syitä yritysten siirtymiseen elektronisille markkinoille löytyy useita, koska tietoverkon arvostus mediana on noussut huomattavasti. Yrityksille voidaan määrittää toimialasta riippumatta kolme selkeää tavoitetta verkkotoiminnalle: yrityksen nykyisen liiketoiminnan tehostaminen, kilpailuedun ja kustannussäästöjen hankkiminen sekä uusin asiakkaiden ja liiketoimintamallien etsiminen tietoverkkojen avulla.

Kotlerin (1999, 31) mukaan yritysten välinen verkkokauppa on myös yleistynyt ja jopa vielä nopeammin, kuin kuluttajien nettikauppa. Yritysten ostajat hankkivat tarvitsemansa

perustuotteet rutiininomaisesti verkon kautta, joko jättämällä tarjouspyynnön verkkoon tai etsimällä tuotteita luotettaviksi tiedetyiltä verkkosivustoilta. Kalliita painettuja luetteloita ei enää tarvita, koska tuotteiden kuvat, hinnat ja soveltavuudet löytyvät Internetistä.

1.1.2 Kustannustehokkuus sähköisessä liiketoiminnassa

B2B - kaupassa elektroninen kauppa tuo yrityksille kustannussäästöjä. Paperin pyörittämiseen eli rutiinotoimintoihin käytettävän ajan ja rahan minimoiminen on ehdottomasti tärkein elektronisen liiketoiminnan järjestelmillä tavoiteltu hyöty. Tähän hyötyyn liittyy usein resurssien vapautuminen ja niiden tehokkaampi käyttö. Näin ollen yritysten painopiste siirtyy enemmän lisäarvoa tuottavaan työhön. (Mallat, Tinnilä & Vihervaara 2004, 50).

Sähköisen luettelon etuna on, että kyseiseen autoon tarjolla olevat eri tavarantoimittajien vaihtoehdot ovat helposti vertailtavissa hinta- ja saatavuustietoineen. Koko tuotesortimentti tulee näin ollen jälleenmyyjille paremmin tarjolle. Paperiluetteloita käytettäessä vastaavassa tilanteessa, voi pienemmät kokonaisuudet helposti jäädä pois. Sähköinen tuoteluettelo takaa sen, että jälleenmyyjä löytää varmasti kaikki varaosat kulloinkin etsittäväseen autoon. Linkitys rekisterinumeron kautta tekee etsinnän entistä helpommaksi. Sähköisen tietokannan ansiosta varaosista ei saada pelkästään soveltavuustietoa, vaan lisäksi myös kuvat ja kaikki keskeiset tekniset tiedot. (Lehtinen 2008).

Internet tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kustannusten alentamiseen ja pääsyn osaksi aivan uudenlaista liiketoimintaa. Markkinointikanavana Internetin edut ovat sen kyky varastoida, tarjota ja julkaista suunnaton määrä tietoa. Lisäksi se tarjoaa sähköisen kaupankäynnin ja jakelun kanavan sekä pelkkiin paperisiin tuoteluetteloihin verrattuna paremmin ja enemmän elämyksiä ja kokemuksia asiakkaille. Nykypäivänä yritysten kynnys ryhtyä markkinoimaan omia tuotteitaan verkossa on suhteellisen alhainen. (Ahola, Koivumäki, Oinas - Kukkonen 2002, 38).

Internet-sovelluksia voidaan hyödyntää monissa liiketoimintaprosessien vaiheissa, kuten tuotekehityksessä, myynninedistämässä, myynnissä ja asiakastuessa. Tuoteluettelot ja muu materiaali voidaan helposti päivittää verkkoon ja hoitaa tuotteiden lanseeraukset globaalisti.

Varsinkin myynninedistämiskanavana Internet tarjoaa mahdollisuuden suurempaan informaatiomäärään ja ajankohtaiseen tietoon. Vielä toistaiseksi Internetiä käytetään enem-

män inhimilliseen kommunikointiin kuin markkinointiin ja mainontaan, vaikka odotusarvot ovat olleet suuret.

Internet voi tarjota käyttäjilleen globaalit valintamahdollisuudet, laadukasta palvelua, personoidun myymälän ja kontaktin markkinoijaan tai suoraan valmistajaan. Tarjolla voi olla myös halvempia hintoja, tietoa tuoteuutuuksista, enemmän informaatiota ostopäätöksentekoa varten ja ostosvertailujen helpouden. (Ahola ym. 38).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Kaha Oy otti käyttöön oman sähköisen autovaraosaluettelonsa vuoden 2007 alusta alkaen. Luettelo on nettipohjainen ja nimeltään www.autoluettelo.fi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia sähköisen varaosaluettelon käyttöönotosta on ollut yrityksen liiketoiminnalle. On selvää, että yritystä kiinnostaa onko se saanut vastinetta mit-tavalle ja kalliille investoinnilleen kasvaneen myynnin muodossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten mahdollinen kasvu on jakautunut eri asia-kasryhmien kesken tutkimuksessa mukana olevissa strategisesti tärkeissä tuoteryhmissä. Vaikka luettelo on ollut käytössä vasta suhteellisen vähän aikaa, voidaan eri vertailuilla saada selkeästi myynnissä tapahtuneet muutokset esiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on verrata kolmen eri tuoteryhmän myynnin kehittymistä A-, B-, C- ja D-asiakasryhmien kohdalla ennen Autoluettelon käyttöönottoa (v. 2005 - 2006), sekä jälkeen (v. 2007- 6 kk 2008). Tutkimuksella halutaan ennen kaikkea selvittää, mitä muutoksia myynnissä on tapahtunut tutkittavissa tuoteryhmissä ja asiakkuuksissa. Sähköi-nen luettelo on ollut mittava ja kallis investointi, joten yritys haluaa luonnollisesti selvit-tää, oliko hankeen läpivienti oikea ratkaisu.

Yrityksen on helpompi myös suorittaa tarvittavat korjaustoimenpiteet tuoteryhmissä ja asiakkuuksissa analysoinnin perusteella. Myös muutokset varaston kiertonopeudessa sekä varastoarvoissa tuoteryhmittäin vastaavina ajankohtina ovat analysoinnin kohteena.

Tuoteryhmien suuren määrän, työn selkeyden sekä ymmärrettävyyden kannalta on tuote-ryhmät jaettu varaosien käyttötärpeen ja autojen huollon kannalta kolmeen luonnolliseen ryhmään seuraavasti: 1. alustan - ja korin osat, 2. huolto-osat sekä 3. sähköosat.

Tutkimuksessa ovat mukana vain varaosatuotteet. Yrityksen muut tuotteet, kuten lisäva-rusteet ja teollisuuden komponentit jäävät näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Työn rakenne ja tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyöni rakenne jakautuu sisällysluettelon mukaisesti kuuteen osioon: johdanto, teoria, metodologia, asiakkuuksien hallinta, autoluettelo ja tutkimuksen tulokset.

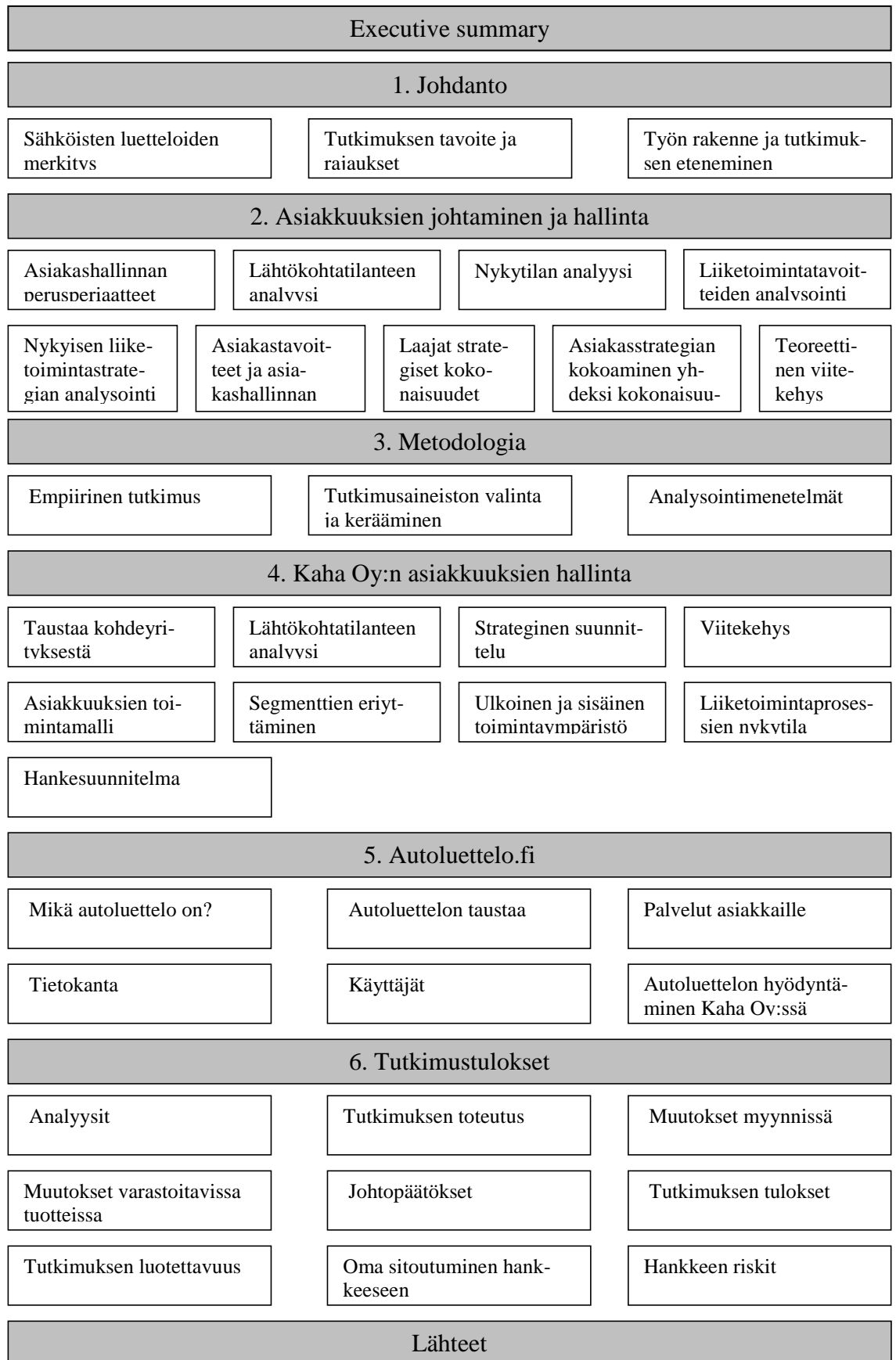
Johdanto-osassa (1.) käsittelen yleisesti sähköisten palvelujen merkityksestä toimialalla nykypäivänä sekä Suomessa että globaalisti, ja mitkä ovat yritysten tulevaisuuden näkymät ja edellytykset säilyttää kilpailuasemansa yhä kiristyvillä markkinoilla. Mitkä ovat menestystekijät alalla, koska koko tekninen tukkukauppa elää suurta muutosta Suomessa. Onko sähköiseen kaupankäyntiin siirtyminen yritysten ainoa tapa selviytyä alan kilpailussa? Johdannossa kerrotaan myös tutkimuksen tavoite, rajaukset, rakenne ja tutkimuksen eteneminen.

Teoria osuus (2.) on tutkielman kirjallisuuskatsaus ja käsittelee laajasti asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan teoriaa yrityksen näkökulmasta katsottuna alkaen asiakashallinnan peruseräaatteista. Metodologia (3.) osuudessa käydään läpi opinnäytetyön empiiristä osaa sekä tutkimusmenetelmiä ja aineiston valintaa.

Asiakkuuksien hallinta (4.) osuudessa tutkitaan aihetta Kaha Oy:n näkökulmasta. Käydään läpi yrityksen omaa asiakasstrategiaa sekä toimintamallia. Mukana on myös eriteltyä Kahan liiketoimintaprosessien nykytilat. Osuus sisältää laajasti sekä Autoluettelo - hanke-suunnitelman että alan kilpailutilanteen, sisältäen analyysin.

Kohdassa (5.) Autoluettelo käsitellään sähköisen tuoteluettelon taustoja ja eri palvelumuotoja asiakkaille, sekä tulevia ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön kehityskohteita. Myös Autoluettelon hyödyntäminen yrityksessä on analysoinnin kohteena. Opinnäytetyön viimeinen osuus (6.) käsittelee tuote - ja asiakasluokitukset, myynnin jakautumisen tuote - ja asiakasryhmittäin, muutokset myynnissä asiakasryhmittäin, muutokset varastoitavissa tuotteissa, tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

Alla oleva kuvio 1. kuvaa työn rakenteen kappaleittain.



Kuvio 1. Työn rakenne

2 Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta

2.1 Asiakashallinnan peruseriaatteen

Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja käyttäytyminen ovat viime vuosikymmeninä olleet jatkuvan muutoksen alla. Teknologia on kehittynyt valtavin harppauksin ja erityisesti Internet on luonut asiakkaille entistä paremmat mahdollisuudet löytää tietoa erilaisista palvelu- ja tuotevaihtoehtoista. Asiakkaiden on ollut entistä helpompi verrata kilpailijoiden ja tarvarantoimittajien tarjontaa keskenään. Näin ollen asiakkaiden tietämys hinnoista, tarjonnasta ja valinnan mahdollisuuksista ovat kasvaneet. Nykypäivän asiakas on aktiivinen tiedonhakija, keskustelija ja monien asioiden sekä aloitteiden liikkeelle laittaja. Osa asiantuntijoista puhuu jopa asiakasvallankumouksesta. Tällä tarkoitetaan markkinoiden voimasuhteen kallistumista yhä enemmän yrityksistä asiakkaille.

Asiakkaiden tarpeisiin panostavat yritykset ovat entistä voimallisemmin alkaneet kehittää omia asiakashallintaan liittyviä järjestelmiään. Jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti asiakasrajapinnassa ja tuntisi asiakkaiden tarpeet, tulee sen tunnistaa, ketkä ovat yrityksen nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita ja ketkä eivät. Samoin sen tulee tuntea, millaisia sen asiakaskuntaan kuuluvat henkilöt ja yritykset ovat. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15).

Karjalaisen (2000, 119 - 120) mukaan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä sähköisessä liiketoiminnassa on asiakasrajapinnan hallinta. Yritys joka hallitsee asiakasrajapinnan, kykenee usein saavuttamaan määräävän aseman kyseisen asiakkaan ympärille muodostuvassa verkostossa. Se koskee yhtä hyvin niin aineettomia palveluita kuin aineellisia hyödykkeitä tuottaviin ja myyviin yrityksiin. Internetissä toimivien palveluntarjoajien vaikutuksesta arvoketjut muuttuvat läpinäkyvimmiksi, jonka seurauksena asiakkaat kykenevät näkemään, mistä heidän tuotteista ja palveluista maksamansa hinta todella muodostuu. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa kilpailu muuttuu enenevässä määrin yksittäisten yritysten välisestä kokonaisten arvoketjujen väliseksi.

Mäntyneva (2003, 11 - 13) toteaa, että asiakkuuksien korostaminen tarkoittaa asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Yksi markkinoinnin keskeisimmistä tavoitteista on luoda asiakasarvoa, jota juuri asiakas arvostaa, kuitenkin asiakaskannattavuus säilyttäen. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritykset saavat lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat ostavat. Näin yritykset saavat markkinointiin lisää tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yksi asiakkuuden hallinnan vahvuuksista on sen mitattavuuden lisääntyminen, mikä antaa mahdollisuuden kehittää uusia menettelytapoja markkinoinnissa.

2.2 Lähtökohtatilanteen analyysi

Asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän suunnittelu aloitetaan lähtökohtatilanteen analysoinnilla yrityksessä. Varsinkin yrityksen johdolta vaaditaan aktiivista otetta ja asiaan paneutumista asiakkaiden johtamisen kokonaisuutta toteutettaessa. Lähtökohtatilanteen analysointi koostuu kolmesta eri kokonaisuudesta, jotka ovat seuraavat: nykytilan analyysi, nykyisten liiketoimintatavoitteiden analysointi ja nykyisen liiketoimintastrategian analysointi

Lehtisen (2002, 8-9) määritelmän mukaisesti asiakkuuslähtöinen johtaminen ei ole uusi johtamismalli, vaan tarkastelunäkökulma. Siinä tarkastellaan organisaation johtamista siten, että asiakkuus, on tarkastelussa keskeisesti esillä. Kysymyksessä ei kuitenkaan ole yksinomaan asiakasnäkökulma, vaan asiakkuusnäkökulmasta kokonaisuuden tarkastelu. Asiakasnäkökulma on sen vuoksi tärkeä, että lopulta kaikki organisaation resurssit tulevat asiakkailta. Asiakkuuden tulee olla se piste, johon painopiste kohdistetaan ja jonka avulla saadaan myös jäntevyyttä organisaation johtamiselle. Näin ollen asiakkaat on näin otettu sidosresurssina muita tärkeämmäksi.

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan myös sitä, että yritys tuntee ennen kaikkea asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämiseen suhteen. Kehittää toimintaa jatkossa riittävien resurssien kautta ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman ym. 2005, 116).

2.3 Nykytilan analyysi

Nykytilan analyysi on asiakasjohtamisen suunnittelun osalta sen perusta ja lähtökohta. Analyysi kertoo yrityksen kannalta ne lähtökohdat, mistä lähdetään liikkeelle, missä asioissa on puutteita ja mitkä ovat menestyksen kannalta keskeisiä tekijöitä. Nykytilan analyysi ottaa myös huomioon yrityksen liiketoimintaympäristön asettamat vaatimukset ja haasteet.

Huolellinen nykytilan analysointi ja yritysjohton riittävä perehtyminen siihen ovat edellytyksiä asiakastavoitteiden ja -strategian onnistuneelle määrittelylle sekä oikeiden työkalujen suunnittelulle. Yrityksessä jo olemassa olevia muita analyysseja ja selvityksiä voidaan myös hyödyntää nykytilan analyysia laadittaessa. Erilaiset kartoitukset ja kokonaisuudet kootaan lopuksi asiakasnäkökulmasta laadittuun analyysiin.

Nykytilan analyysi kattaa seuraavat osa-alueet: 1. liiketoimintaympäristö, 2. resurssit, 3. asiakashallinta omassa toiminnassa, 4. asiakassuhteiden/asiakastiedon merkitys liiketoiminnan muilla kehittämisalueilla. Kaikista neljästä osa-alueesta voidaan tarvittaessa laatia selkeä yhteenveto sekä SWOT - analyysi asiakasnäkökulmasta. (Hellman ym. 2005, 119-120).

2.4 Nykyisten liiketoimintatavoitteiden analysointi

Yrityksen tavoitteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sekä tulos - ja kehittämistavoitteisiin. Tarkoituksena on kuitenkin löytää ja analysoida kyseessä olevalta alueelta ne yrityksen tavoitteet, jotka suoranaisesti tai välillisesti liittyvät asiakkaisiin tai asiakassuhteisiin, ja lähteä miettimään asiakastavoitteita näistä lähtökohdista.

Yrityksen sisäiset tavoitteet ovat sisäiseen toimintaan, kuten prosessien toimintaan ja tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Yrityksen ulkoiset tavoitteet ovat vastaavasti markkina-toimintaan, kuten esimerkiksi asiakashankinnan malleihin ja asiakashankinnan tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Kehittämistavoitteet ovat vastaavasti toiminnan laatuun ja resursseihin, tulostavoitteet toiminnan tuloksellisuuteen yritys -, asiakas - tai tuotenäkökulmasta. (Hellman ym. 2005, 123).

Hellmanin (2003, 89 - 97) mukaan liiketoimintatavoitteiden analysoinnissa tulee ottaa myös huomioon paitsi varsinaiset tavoitteet, myös tällä hetkellä liiketoiminnan ohjauksen kannalta asiakkaisiin liittyvät relevantit osa-alueet sekä käytössä olevat työkalut.

Ahonen & Rautakorpi (2008, 55 - 56) toteaa, että yrityksissä liiketoiminnan tuloksellisuus hahmotetaan suhteessa tavoitteisiin, joten tavoiteasetanta on lähtökohta myös tuloksellisuuden mittaamiselle. Arvoketjumarkkinoiden tavoitteiden on oltava suorassa suhteessa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Onnistuminen voidaan arvioida sen mukaan, kuinka hyvin kukin arvoketjun osa toteuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Yrityksen johdon tulee osata määritellä strategian mukaiset tavoitteet. Mittareiden rakentaminen itse asiassa helpottaa yritystä tavoitteiden määrittelyssä. Jos mittareita ei löydykään, viimeistään siinä vaiheessa huomataan tavoitteiden hataruus.

2.5 Nykyisen liiketoimintastrategian analysointi

Hellman & Peuhkurinen ja Raulaksen (2005, 124) mukaan pyritään liiketoimintastrategioiden analyysissa löytämään yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta ne strategiamääritykset, joilla on yhteys asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Toisin sanoen ne yrityksen strategiset alueet, joiden toteuttaminen vaikuttaa asiakasrajapintaan, asiakkaan toimintaan tai edel-

lyttää onnistuakseen muutoksia asiakkaan toiminnassa. Strategiamäärittäjiä hyödynnetään erityisesti siinä vaiheessa, kun yritys määrittelee omaa asiakasstrategiaansa.

Hellmanin mielestä (2003, 87-97) myös liiketoimintastrategioiden analysoinnissa pyritään identifioimaan niiden yhtymäkohdat asiakkaisiin ja asiakashallintaan sekä määrittelemään asiakkaiden merkitys yrityksen nykyisessä strategiakokonaisuudessa, aivan vastaavasti kuin yrityksen tavoitteiden osalta.

2.6 Asiakastavoitteet ja asiakashallinnan visiot

Asiakaslähtöinen palvelukuvaus etenee asiakashallinnan vision kautta edelleen asiakastavoitteisiin. Ennen tavoitteiden määrittelyä, on syytä huomioida myös visiotyöskentely. Sitä arvostetaan yrityksissä entistä enemmän ja on myös yhä tärkeämpi osa yrityksen strategista suunnittelua. Menestyminen ja uudistuminen yhä nopeammin muuttuvilla markkinoilla vaativat yritykseltä jatkuvaa vision ja liiketoimintanäkemyksen kehittämistä.

Yritys, joka kykenee uudistamaan ajatteluaan ja viitekehystään, tarkastelee suhdettaan liiketoimintaympäristöön avoimemmin, usein uudenaikaisista, haastavista lähtökohdista. Vision määrittely alkaa asiakashallinnan luomien mahdollisuuksien konkretisoinnista.

Määrittelyä voidaan selkeyttää nelikenttä matriisilla, jossa kuvataan yrityksen sisäiset ja ulkoiset uhat, sekä mahdollisuudet kyseisten uhkien torjuntaan. Asioiden tarkastelua varten yrityksen on itse luotava viitekehys sen omista ja markkinoiden määrittämistä lähtökohdista. Asiakashallinnan visiona voidaan pitää yrityksen näkemystä siitä, mitkä mahdollisuudet se haluaa tulevaisuudessa ottaa käyttöön ja millaiseksi se asiakashallinnassaan haluaa kehittyä. (Hellman ym. 2005, 126 - 129).

Hellman (2003, 103 - 107) toteaa myös, että asiakasvision laatimisen lisäksi asiakkaiden johtamisen määrittelyn toisessa vaiheessa yrityksen liiketoimintatavoitteet muutetaan asiakastavoitteiksi. Ensin yrityksen on kuitenkin määriteltävä mikä on sen asiakashallinnan tavoitetila. On tärkeää, että koko organisaatio tuntee ja ymmärtää tavoitetilan, jolloin siitä saadaan yrityksen kannalta kustannustehokkaampi ja henkilökunta sitoutuneemmaksi.

Asiakashallinnossa voidaan erottaa viisi erilaista tasoa laajuuden ja samalla vaativuuden suhteen: 1. verkostojen hallinta, 2. asiakassuhteen johtaminen, 3. asiakassuhdemarkkinointi, 4. tietokantamarkkinointi, 5. asiakastiedon hallinta.

Jokaiselle tasolle on määritelty niiden sisällöt, käytön, tavoitteet, mittarit sekä mahdollisen kehitysprojektin omistajan.

Lehtinen (2004, 175 - 176) määrittelee, että asiakkuusvisio on keskeinen työkalu, kun rakennetaan asiakkuussuuntautunutta yritystä. Asiakkuusvisio antaa asiakkaalle näkemyksen, miten yhteistyötä tehdään tulevaisuudessa ja miten molemmat osapuolet näkevät yhteistyön jatkossa. Asiakkuusvision takana tulee olla yhteinen hyväksyntä ja sen tulee kuvata sitä arvoa, jonka asiakas saa asiakkuudesta. Vision on oltava realistinen ja se tulee asemoida liiketoimintaympäristöön, sekä yrityksen että asiakkaan kilpailutilanteeseen.

Paras tapa vision luomisessa on hahmottaa ympäristö ja mitä muutoksia ympäristössä tapahtuu. Lisäksi tarvitaan kykyjä analysoida tietoa voidakseen rakentaa oikea asiakkuusvisio. Sen pohjalta voidaan luoda asiakkuusstrategioita ja asiakkuuksien hoitomalleja, joita visio ohjailee.

Asiakkuuksien hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännön toimintatapoja, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Se voidaan kuvata toimintasuunnitelmana asiakkaan kanssa työskentelylle. Asiakkaan kanssa työskentely on molemminpuolista ja hoitomalleihin liittyvistä toimenpiteistä voidaan keskustella ja tehdä asioita yhdessä. Tärkeintä on, että yritys tekee parhaansa asiakkuuden parantamiseksi. (Lehtinen 2004, 161).

2.7 Laajat strategiset kokonaisuudet

Asiakasstrategian määrittelyssä on järkevää edetä kahdessa vaiheessa. Yritykselle on tärkeää täsmentää ja käsitellä ensin ”laajoiksi strategisiksi kokonaisuuksiksi” kutsutut asiat. Ne ovat tärkeässä asemassa asiakkaiden johtamisen kannalta, koska ne pitävät sisällään yrityksen näkemyksen siitä, miten liiketoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Niiden käsittelyyn tulisikin käyttää riittävä määrä resursseja, sillä niihin liittyvät päätökset ovat merkittäviä ja ne vaikuttavat läpi yrityksen. Ne voivat olla esimerkiksi seuraavat: (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 159 - 162).

2.7.1 Asiakaskannan kehitys - ja investointistrategia

Hellman & Peuhkurinen ja Raulaksen (2005, 159 - 162) mukaan strategialla tarkastellaan yrityksen nykyistä asiakaskantaa ja sen kehittämistä suhteessa liiketoimintaympäristön muutoksiin sekä tehtyihin tavoitteisiin. Ne koskevat usein asiakaskannan kokoa, rakennetta ja arvoa. Strategia voi koostua myös useista asiakkuuksiin liittyvistä painopistealueista, kuten esim. uusista asiakassuhteista.

Hellman & Värilä (2009, 40) toteavat, että yksi nimenomaan yrityksiä kiinnostava alue on niin nykyisten asiakkaiden kuin asiakkaiksi haluttavien asiakkaiden koko potentiaali. Jos koko potentiaali tunnetaan, voidaan arvioida omaa asemaa, ts. asiakasosuutta ja sen kehitystä asiakkaiden suhteen. Tällä tavoin voidaan arvioida myös asiakkaiksi haluttavien asiakasosuutta ja sen merkityksellisyyttä yrityksen omalle liiketoiminnalle.

2.7.2 Kanavastrategia, tuotteet ja palvelut

Kanavastrategialla halutaan yhdistää tehokkaasti eri liiketoiminta-alueet kanavien näkökulmasta. Sillä luodaan myös johdonmukainen tapa käsitellä ja ratkaista niihin liittyviä kysymyksiä. Valitaan oikeat tuotteet ja palvelut tietyille asiakasryhmille. Asiakasnäkökulman huomioiminen on kriittistä kanavastrategiaa laadittaessa. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 159 - 162).

Mäntynevan (2003, 99 - 101) mukaan asiakaslähtöisen markkinointiviestinnän keskeisin hyöty on, että kullekin asiakkaalle kohdistettava viestintä ja sen sisältö on yhteensopiva asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten kannalta. Tarkoitus ei ole, että etsittäisiin parasta kohderyhmää yksittäiselle kampanjalle. Markkinointiviestinnän suunnittelussa on tarpeellista sovittaa keskenään viestintäkanavat sekä kohderyhmä.

Asiakaslähtöisen markkinointiviestinnän riittävä sisäistäminen antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet tehokkaamman asiakassuhdemarkkinoinnin toteuttamiseen tulevaisuudessa. Kanavien valinnassa tulee huomioida kuitenkin tarjoaman sisältö, ajoitus sekä asiakaskannattavuus.

2.7.3 Asiakaskannattavuusstrategia

Hellman & Peuhkurinen ja Raulas (2005, 159 - 162) ovat sitä mieltä, että asiakaskannattavuusstrategiaa voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta seuraavasti: 1. yrityksen oma toiminta ja aktiviteetit, 2. asiakassuhteiden ja -rajapinnan hallinta, 3. asiakkaiden laatu ja toiminta.

Näistä yllä olevista osa-alueista ja niiden lähtökohdista asiakaskannattavuus kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Osa strategiasta voidaan laatia asiakasryhmittäin, mutta suuret ja merkittävät asiakkaat vaativat erilliset ja tarkemmat asiakaskohtaisesti laaditut kannattavuusstrategiat. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 159 - 162).

Mäntynevan (2002, 18) mielestä asiakaskannattavuuden yhteydessä puhutaan usein myös asiakkuuden arvosta. Asiakaskannattavuuden tarkastelu on usein lyhytjänteistä ja sitä voisi verrata tilikauden kestävään tuloslaskelmatarkasteluun, jossa tuotoista vähennetään kustannukset. Asiakkuuden arvolla painotetaan enemmän asiakkuuden vuosien aikana tuomaa katekertymää, joka yleensä diskontataan tarkasteluhetken mukaiseen nykyarvoonsa. Asiakkuuden arvoon perustuva tarkastelutapa on oikeampi, koska yritykset haluavat käytännössä, että asiakkuudet jatkuvat useita vuosia ja mielellään mahdollisimman pitkään.

Storbackan, Sivulan & Kaarion (2000, 61 - 62) mukaan strategisten asiakkuuksien valinta voidaan tehdä kahdessa vaiheessa: analysoimalla asiakkuuksien numeerista arvoa ja kvalitatiivista kokonaisarvoa. Asiakkuuksien arvon analysoinnissa asiakkuuksia tarkastellaan etupäässä numeeristen mittareiden perusteella. Tavoitteena on laittaa asiakkuudet paremmuusjärjestykseen, jota voidaan täsmentää myöhemmässä kokonaisarvioinnissa, kun asiakkuuksista on saatu täsmällisempi kuva.

Sopivia mittareita numeerisessa arvioinnissa ovat esimerkiksi liiketoiminnan volyyymi, asiakkuuden vuotuinen kannattavuus ja liiketoimintapotentiaali, referenssiarvo jonka avulla mahdollisuudet käyttää asiakkuutta muiden asiakkaiden tavoittamiseksi sekä osaamisarvo, joka antaa mahdollisuudet osallistua yhteiseen tuotekehitykseen tai muiden tärkeiden osaamisalueiden kehittämiseen. Nämä kriteerit eivät ole kaikki yhtä tärkeitä ja jokaisen organisaation täytyy itse valita kunkin kriteerin painoarvo kokemustensa ja ko. toimialan liiketoimintalogiikan mukaisesti.

Lehtinen (2004, 125 - 126) on samoilla linjoilla ja toteaa, että asiakkuuden taloutta voidaan tarkastella kahdella eri mittarilla. Toinen on volyyymi, joka toteutuu suhteessa yrityksen koko volyyymiin. Jotkut asiakkaat ovatkin volyymin suhteen strategisesti paljon tärkeämpiä yritykselle kuin toiset. Volyymin kasvaessa asiakkuuden riski kuitenkin kasvaa. Merkittävän iso asiakkuuden menetys voi jopa tuhota yrityksen tai ainakin vaikeuttaa sen toimintaa.

Toinen tärkeä mittari on asiakkuuden kannattavuus, joka perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Kate saadaan laskemalla siten, että asiakkuustulosta vähennetään kaikki siihen kohdistetut kustannukset. Tällä tavoin nähdään, mitkä ovat ne kustannukset, jotka ovat kohdistuneet kuhunkin asiakkuuteen ja voidaan selvittää kannattavuus.

2.7.4 Asiakastiedon hallinnan ja käytön strategia

Onnistunut asiakastiedon hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä seuraavia asioita:

- yksi yhteinen määrittely ja näkemys asiakkaasta
- tiedon aktiivinen käyttö
- tiedon nopea palauttaminen
- tiedon monipuolinen ylläpito
- koko organisaation toimiminen samoin perustein
- toimenpiteiden läpivientikyky
- päällekkäisen toiminnan välttäminen

Yllämainitut asiat tulisi huomioida asiakastiedon hallinnan ja käytön strategiassa. Myös tiedon jakamiseen niin organisaation sisällä kuin asiakas - ja yhteistyökumppanien kanssa tulisi ottaa kantaa. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 159 - 162).

Hellmanin ja Värilän (2009, 39 - 40) mukaan asiakkaat ovat uusin tietolähde. Se pitää sisällään nykyiset olemassa olevat asiakkaat, sekä uudet, asiakkaiksi haluavat asiakkaat. Kun asiakkaat voidaan näin ollen identifioida ja asiakassuhteet analysoida, asiakkaiden arvottaminen tulee mahdolliseksi. Tämän vuoksi asiakkaiden mittaus on huomattavasti kokonaisvaltaisempaa ja pitkäjänteisempää.

Varsinkin yritysten johtoa kiinnostaa, mitä asiakaskunnassa tapahtuu. Koska asiakkaita ja tapahtumia on lukemattomia, on vastaavasti tiedon määrä valtava. On taito sinänsä osata muokata asiakastieto johtamisessa hyödynnettävään muotoon. Asiakastietoa voidaan yhdistää johtamistiedoksi useasta näkökulmasta, joista tärkeimmät ovat asiakaspääoma ja asiakaskannattavuus. Tärkeitä ovat myös toiminnan tuloksellisuudesta kertovat näkökulmat, kuten asiakkaiden lukumäärä ja laatu, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus.

Lehtinen (2004, 124 - 125) toteaa, että vaikka yritysten asiakkuustieto on lisääntynyt merkittävästi, ei tiedon käyttö ole lisääntynyt samassa määrin. On varmaa, että ne yritykset, jotka osaavat käyttää olemassa olevia tietoja, selviytyvät voittajina. Kysymys on kuitenkin asiakkuuden johtamiseen liittyvästä asenteesta, kuin tietojenkäsittelyyn liittyvästä ongelmasta.

Yritysten ongelma on useimmiten hajallaan olevat tiedot ja usein ne eivät ole myöskään käyttökelpoisessa muodossa. Näin ollen halu tiedon käyttöön helposti jää puuttumaan. Tietoa tulisi käyttää liiketoiminnan tukemiseen, joten kyky ja halu käyttää tietoa ovat keskeistä yrityksille.

2.7.5 Liittoutumis - ja verkostoitumisstrategia

Hellmanin (2003, 161 - 162) mukaan yrityksen päätös liittoutumisesta tai verkostoitumisesta on pitkäaikainen ja liiketaloudellisesti merkittävä askel. Jokaisen yrityksen tulisi muodostaa strateginen visio oman toimialansa kehityksestä liittoutumisen tai verkostoitumisen suhteen. On hyvä selvittää, onko oman yrityksen toimialalla olemassa kiinteää yhteistyötä, joka voidaan tulkita liittoumaksi tai onko mahdollista, että vahvat liittoumat muuttuisivat kilpailukykyisiksi verkostoiksi.

Lehtinen (2004, 132) toteaa, että useilla toimialoilla tapahtuu konsolidoitumista, joka on luonnollinen seuraus globalisaation aiheuttamasta polarisaatiosta. Yrityskauppojen määrä kasvaa ja varsinkin isot yritykset jatkavat kasvuaan, myös uusia pieniä yrityksiä syntyy. Asiakkaan arvo kuitenkin muuttuu, mikäli se on ostaja eikä ostettava. Jos se on mahdollisesti ostettava, on suuri riski, että asiakassuhde muuttuu, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Asiakkaan strategisen tilanteen arviointi on vaikeaa tai mahdotonta, mutta jonkinlaisia signaaleja on varmasti saatavissa samassa liiketoimintaympäristössä olevilta toimijoilta.

2.8 Asiakasstrategian kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi

Kun yritys on linjannut laajat edellä mainitut strategiset kokonaisuudet ja määritellyt niiden sisällön, tulisi ne koota yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuutta tulisi lisäksi täydentää muilla strategisesti tärkeillä osa-alueilla, joita ovat mm. osaaminen, resurssit, toiminnan panos-tuotos, organisaatorakenne ja vastuut. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 163).

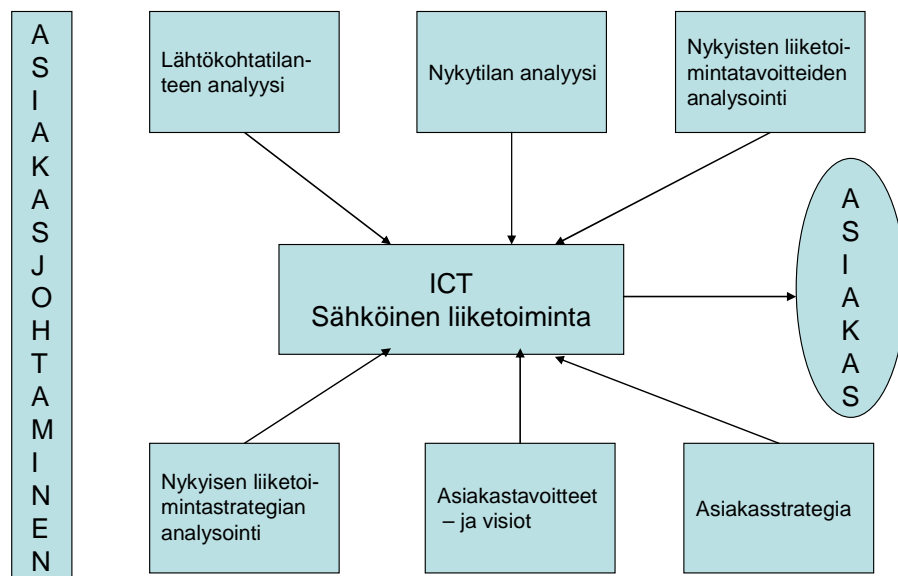
Yrityksen laajojen strategisten kokonaisuuksien yhdistäminen yhdeksi ei ole helppo tehtävä. Yhdistämisen tärkein asia on lopputuloksen ymmärrettävyys henkilöstön sisällä. On erityisen tärkeää, että kaikki strategian vastaanottajat, ymmärtävät mihin se tähtää ja miten se tulee vaikuttamaan jokaisen työntekijän toimintaan tai ketkä ovat vastuussa läpiviennistä ja millä aikataululla. (Hellman 2003, 162 - 164).

2.9 Asiakasjohtamisen teorian teoreettinen viitekehys

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tuntee hyvin asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittämisen suhteen. Yritys resursoi toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 116 - 163).

Organisaatio ja asiakasvastuut sisältävät organisaation rakenteeseen sekä asiakas- ja muihin vastuisiin liittyviä strategisia linjauksia. Resurssit ovat lähinnä taloudellisia ja teknisiä, keskeisesti ICT:hen liittyviä. Osaaminen yrityksen sisällä pitää kattaa koko henkilöstön ylhäältä alas. Osaamisen tulee olla yhteistä ja pitää sisällään paitsi henkilökohtainen osaaminen oman työn puitteissa, sekä myös vaatimus kokonaisvaltaisemmasta näkemyksestä yrityksen strategian kannalta. (Hellman 2003, 162 - 164).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 2.) perustuu mukaellen Hellman, Peuhkurinen & Raulaksen (2005, 116 - 163) asiakasjohtamisen teoriaan.



Kuvio 2. Asiakasjohtamisen teorian teoreettinen viitekehys, mukaellen Hellman, Peuhkurinen & Raulaksen (2005, 116 - 163)

3 Metodologia

3.1 Empiirinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tutkimusaineisto perustuu lähinnä myynti - ja varastostatistiikan analysointiin, sekä myös yksilöhaastatteluihin ja omiin tekemiini havaintoihin tutkimuksen edetessä. Tutkimus on tyypiltään empiirinen eli aineistolähtöinen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle Eskola & Suorannan (2000, 19) mielestä mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Tällöin on tärkeätä pohtia aineiston rajausta siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää.

3.2 Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen

Tutkimusaineistoksi valitsin Kaha Oy:n A-, B-, C- ja D-asiakasryhmien varaosatuotteiden ostot tuoteryhmittäin aikavälillä 1.1.2005 - 30.6.2008. Kaikki tuoteryhmät olivat yrityksen myyntiohjelmassa kyseisenä aikana. Tuoteryhmiä oli kuitenkin niin paljon, että niiden yksittäinen vertailu kaikkien asiakasryhmien kesken olisi ollut työlästä ja sekavaa, joten päädyin jakamaan tuoteryhmät varaosien käyttötarpeen ja autojen huollon kannalta kolmeen luonnolliseen ryhmään: 1. alustan - ja korin osat, 2. huolto-osat sekä 3. sähköosat.

Asiakasryhmien tuoteryhmäkohtaiset myynnit tutkimusajalta jaoteltuna puolivuositain, sain Kaha Oy:n omasta CRM-ohjelmasta, josta yhdistelin ne kolmeksi ryhmäksi. Koska tutkimuksessa analysoidaan myös tuoteryhmien varaston arvot ja kiertonopeudet vastaavina ajankohtina, keräsin ko. tiedot yrityksen omasta järjestelmästä.

Tutkimuksen muita taustatietoja olen saanut Internetin välityksellä teknisen tukkukaupan yritysten ja muiden alan sidosryhmien kotisivujen kautta. Olen haastatellut myös omia työtovereitani, varsinkin kilpailija-analyysin kohdalla, koska halusin saada riittävästi eri näkökulmia tueksi omille visioilleni.

Alasuutarin (1999, 149 - 150) näkemyksen mukaan teemahaastatteluun perustuvista tutkimuksista voidaan sanoa, että yksilö ei vastaa ensimmäiseenkin kysymykseen pyrkimättä edes jonkinlaiseen summittaiseen käsitykseen siitä, mihin kysymyksillä pyritään. Sama koskee myös sitä, mitä tutkimus oikeastaan käsittelee ja mitkä asiat ovat niin muodoin

kysymysten taustalla olevan tutkimusaiheen kannalta ”oleellisia”. Tällaiset tulkintamallit ja tilanteenmäärittelyt orientoivat haastateltavaa ja tämän näkee erityisen hyvin strukturoimattomassa teemahaastattelussa, jossa haastateltavat päättävät, mitä he haluavat kertoa ja mitä jättää kertomatta. Kun haastattelija kysyy jotain yllättävää, vastaaja joutuu aina uudestaan miettimään, mihin haastattelija kysymyksellään pyrkii, ja vastaa tulkintansa pohjalta.

3.3 Analysointimenetelmät

Eskola & Suorannan (2000, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Tarkoitus on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä.

Tämän tutkimuksen analysointimenetelminä käytin niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen analysointimenetelmiä. Suuri määrä raakadataa on jalostettu tutkittavaan muotoon, kuten pylväs- ja viivadiagrammeiksi. Niitä analysoimalla on mahdollisuus ratkaista tutkimuksen kannalta tärkein asia, tutkimuksen tulos ja johtopäätökset.

Analyysissa raakamateriaalista (datasta) erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Vasta luokitellusta datasta, voidaan tehdä tulkintoja. Ensin siis analysoidaan, sitten tehdään tulkintoja. (Eskola & Suoranta 2000, 150).

Teemoittelu - analysointimenetelmää käytin hyödykseni haastatteluista ja havainnoinnista saadun aineiston käsittelyssä. Aineistosta pyrin nostamaan esille tutkimusongelmia selkiyttäviä teemoja. Teemat muodostuivat teemahaastattelu- ja havainnointirungon perusteella, jotka oli laadittu teoriaan perustuen. Teemahaastattelut käsittelivät lähinnä toimialaan ja kilpailutilanteeseen liittyviä asioita.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja -alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys, haastattelijalla on kuitenkin jonkinlainen tukilista käsiteltävistä aihealueista, mutta ei kuitenkaan valmiita kysymyksiä. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 86).

4 Kaha Oy:n asiakkuuksien hallinta

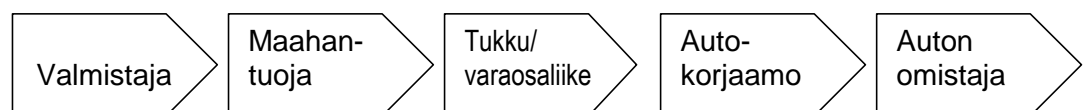
4.1 Kaha Oy, taustaa kohdeyrityksestä

Kaha Oy on henkilö- ja hyötyajoneuvojen varaosien, tarvikkeiden, lisävarusteiden, työkalujen ja ajoneuvoteollisuuden komponenttien maahantuonti- ja tukkuliike. Kaha Oy on perustettu vuonna 1934. Henkilökuntaa oli vuonna 2008 noin 150. Yrityksen tuotevalikoima koostuu tunnettujen kansainvälisten valmistajien merkkituotteista. Noin 140.000 nimikkeen tuotevalikoimaa myydään koko maan kattavan jälleenmyyntiverkoston kautta. Kaha Oy:n konttori- ja logistiikkakeskus sijaitsevat Vantaalla, Kehä III:n varrella, lähellä Helsinki- Vantaan lentokenttää. (www.kaha.fi)

4.2 Kaha Oy:n lähtökohtatilanteen analyysi

Asiakkuuksien merkitystä Kaha Oy:n liiketoiminnan näkökulmasta ovat muuttaneet ja kasvattaneet lukuisat asiakkaisiin vaikuttavat markkinoiden ja liiketoimintaympäristön muutokset. Liiketoiminnan keskeisempiä muutostekijöitä ovat olleet viime vuosina mm. asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset, kilpailun kiristyminen ja tarjonnan lisääntyminen, markkinoinnin kohdentaminen ja sen kehittyminen, muutokset lainsäädännössä, sähköisen viestinnän ja verkon käytön yleistymisen sekä verkostoitumisen vaikutukset.

Kaha Oy:n asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa ovat keskeisissä osissa olleet jälleenmyyjät ja heidän korjaamoasiakkaansa. Arvoketju (kuvio 3.) on ollut perinteinen:



Kuvio 3. Kaha Oy:n tuotteiden arvoketju

Ketjun taustalla on ollut keskeisenä tekijänä tuotekeskeisyys, jossa varsinkin Kahan vahvat brändi -tuotteet ovat olleet vahvasti esillä.

Yritysten välisestä kilpailusta ollaan siirtymässä kokonaisten arvoketjujen väliseen kilpailuun. Tuotteen kilpailukyky markkinoilla määräytyy sen mukaan, kuinka taloudellinen ja tehokas arvoketju kokonaisuudessaan on. Tämän vuoksi yritykset pyrkivät muodostamaan partneruussuhteita, jotka mahdollistavat tehokkaan ja taloudellisen toimintamallin koko

arvoketjun pituudella. Tarkoituksena on tuottaa suuri lisäarvo tuotteelle mahdollisimman pienin kustannuksin ja toteutuessaan koko arvoketjun alueella tämä merkitsee sitä, että tuotteelle saadaan parempilaatu ja edullisempi hinta. Näin ollen myös yksittäinen yritys arvoketjun osana voi saada huomattavaa hyötyä, koska lopputuote on markkinoilla kilpailukykyinen. (Paavilainen 1999, 16).

Sähköisen viestinnän ja verkon käytön yleistymisen sekä verkostoitumisen vaikutuksen haasteet koettiin myös emoyhtiössämme KG Knutssonilla Ruotsissa. KG Knutsson avasi konsernin ensimmäisen nettiluettelon www.autokatalogen.se jo vuonna 2005. Samaan formaattiin perustuu myös Kahan www.autoluettelo.fi, joka lanseerattiin pääasiassa varaosaliikkeiden käyttöön Suomessa vuoden 2007 alussa.

Sähköiseen luetteloon siirtymiseen oli paljon perusteita, kuten kilpailijoiden vastaavat kehityshankkeet, kustannustehokkuuden lisääminen sekä Kaha Oy:n pyrkimys vahvistaa asemiaan loppuasiakassuhteissa, varaosaliikkeissä ja korjaamoissa. Sähköisen luettelon päätarkoitus ei ole lyhentää arvoketjua ainakaan lähitulevaisuudessa, vaan toimittaa sähköistä palvelua eri muodoissa ketjun loppukäyttäjille. Ainakin toistaiseksi arvoketjun kaikki portaavat ovat käytössä.

Sähköisen kaupan yhteydessä on usein keskusteltu paljon myös siitä, poistuvatko nykyiset kaupan väliportaavat valmistajien myydessä tuotteitaan suoraan asiakkaille. Samelan teorian mukaan johtopäätös on, että väliportaavat menettävät merkityksensä (Samela 1999, 31). Viime aikoina on kuitenkin alettu uskoa enemmän siihen, että tilalle tulee uusia verkon varassa toimivia väliportaita. Niiden keskeisin tehtävä ei olisikaan logistiikan hoitaminen, vaan informaation jalostaminen tuotteista siten, että asiakkaat voivat sen perusteella tehdä ostopäätöksiä.

4.3 Kaha Oy:n strateginen suunnittelu

Karlöf (2004, 19) määrittelee strategian liiketaloustieteen näkökulmasta seuraavasti: ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.”

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen omien tavoitteiden ja strategian pohjalta. Näin ollen on yritysjohton tehtävä sopeuttaa ne nykypäivään. Hyvään asiakastuntemukseen perustuva asiakassegmentointi oikeilla kriteereillä, kuten kannattavuus, arvo, asiakassuhteen tila ja vaihe, kanavakäyttäytyminen, toimialat, ketjut, asiakkaan ominaisuudet, asiakkaan asiakkaat, resurssit, tuotteet, arvontuotanto, jne. Ta-

voitteet ja vaatimukset tarkoittavat usein sitä, että teknologian tulee olla mukautettavissa yrityksen tarpeisiin strategian toteuttamiseksi.

Ala - Mutka & Talvelan mukaan (2004, 148) yrityksen tietojärjestelmiä tulisi mukauttaa seuraavasti: organisaation käsitteisiin ja käsitelmilleihin, organisaation toimintatapoihin, erilaisiin käyttäjäryhmiin, erilaisiin käyttötilanteisiin, asiakasstrategiaan, erilaisiin käyttöoikeuksiin ja erilaisiin käyttäjäorganisaatioihin.

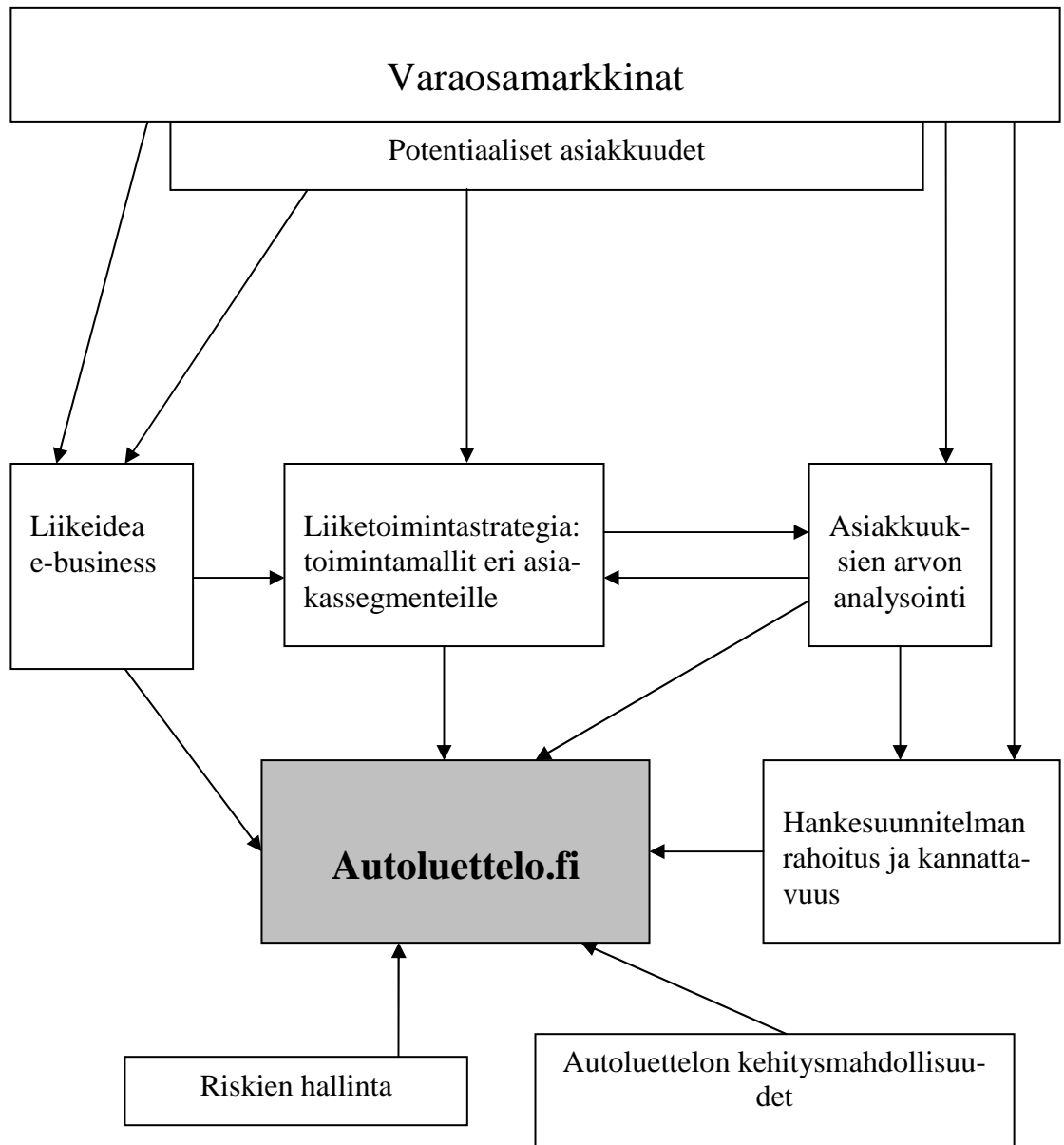
Asiakkuuksia tulee johtaa ja siihen tarvitaan uutta ajattelua, koska nimenomaan asiakkuudet ovat yritysten keskeinen pääoma. Voidaan puhua asiakkuusresurssista, eli asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia pystytään kehittämään, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissä. Asiakkuuden johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen. Jotta tämä toteutuisi, on asiakkuuksia analysoitava ja luotava niihin sopivat asiakkuusstrategiat. Strategioiden avulla asiakkuuksia voidaan tulevaisuudessa kehittää. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32).

Yksi asiakashallinnan keskeisimpiä osia on nimenomaan asiakkaasta oppiminen (Ala - Mutka & Talvela 2004, 149) ja jatkuva toiminnan kehittäminen tiedon avulla, jolloin oppiminen saa aikaan uusia tietotarpeita. Niihin haasteisiin teknologian tulee vastata nopeasti.

Metsämäen määritelmä (2000, 57) tukee myös edellistä tutkimusta. Sekä nykyiset että tulevat asiakkaat toimivat yrityksen merkittävänä ideoiden lähteenä. Asiallista ja rakentavaa kritiikkiä on pidettävä yrityksen rikkautena. Oman toimialan kehityksen seuraaminen tuottaa hyviä tuloksia silloin, kun tiedon lähteet ovat luotettavia.

4.4 Kaha Oy:n e-business strategiamalli

Alla oleva malli (kuvio 4.) kuvaa yrityksen e-business strategiaa, jonka tavoitteena on saattaa liiketoiminta vastaamaan markkinoiden tarpeita.



Kuvio 4. e-business strategiamalli

4.5 Kaha Oy:n asiakkuuksien toimintamalli

Kaha Oy:n nykyisen liiketoimintastrategian lähtöasetelma on, että asiakkaat ovat erilaisia ja eri asiat tuovat heille arvoa. On tärkeää, että yritys itse ymmärtää asiakkaiden erilaisuudet ja samanlaisuudet sekä arvontuotannon. Tämän pohjalta liiketoimintastrategia ja sen toteuttaminen eriytetään tehokkaasti eri asiakassegmenteille. Näin saadaan yhteinen arvontuotanto maksimoitua. Asiakkuuksien toimintamallin on lähdettävä liikkeelle asiakkaan ja suhteen syvällisestä ymmärtämisestä. Mitä suurempi asiakkuuden arvo on, sitä enemmän yritys sopeuttaa toimintaansa. (Vainikka 2008).

Kaikkien asiakkuuksien, ei ainoastaan strategisten, johtamiseen kannattaa panostaa ennen muuta siksi, että asiakkuuksista tulee tehokkaita ja tuloksellisia.

Sisäisten prosessien tehostamiseksi kehitettyjä työkaluja voidaan käyttää myös asiakkuuksien johtamisessa. Johtamisen painopistealue on siirtymässä yrityksen sisältä ulos: markkinoilla toimivien eri osapuolten suhteisiin, niin asiakkaisiin kuin tavarantoimittajiinkin. Liiketoimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat yrityksiä kehittämään strategisten asiakkuuksien johtamistaitojaan. Uudet prosessityökalut, asiakkuuksien johtamisen kehittäminen sekä tietotekniset ratkaisut antavat siihen hyvät mahdollisuudet. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 16).

Yritykset ovat tiedostaneet nykypäivinä entistä paremmin, että investoinnit tuotekehitykseen, uusiin jakelu- ja viestintäkanaviin sekä tietojärjestelmiin, ovat itse asiassa investointeja asiakkuuksiin. Tämä näkökulman muuttaminen merkitsee sitä, että yritysten tulee pyrkiä suhteuttamaan kaikki investointinsa asiakkuuksiin. Näin yritys voi varmistua siitä, että se investoi juuri sellaisiin asiakkuuksiin, joiden avulla luodaan kasvua ja kestäväää asiakassuhdetta tulevaisuutta.

B2B - toimialoilla asiakkuuksiin investoiminen on helppo ymmärtää. Monien teollisten tuotteiden investointiprosessit ovat pitkiä ja tämä osaltaan johtaa hyvin pitkiin ostoprosesseihin. Pitkät ostoprosessit edellyttävät usein merkittäviä investointeja toimittajan puolelta, kuten esimerkiksi myyntiprosessin ylläpitäminen sekä tuotteiden ja prosessien räätälöiminen asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskantojen keskittymisen myötä tällaisten investointien riskit kasvavat ja toimittajayritykselle on yhä tärkeämpää pystyä valitsemaan juuri ne oikeat asiakkuudet, joihin investoida. (Storbacka 2005, 22-23).

4.6 Segmenttien eriyttäminen ja uusi toimintamalli

Yhdistelemällä kriteereitä oikein, saadaan oikeat asiakassegmentit luotua. Oikea segmentointi tuo piilevän potentiaalin esiin asiakasmassasta. Segmentointiin perustuvalla lähestymistavalla parannetaan yrityksen tahtotilaa ja segmentit nähdään eri tavalla arvokkaina. Toiset tuovat kasvua, toiset parantavat kannattavuutta. Oikean segmentoinnin jälkeen suoritetaan selkeä eriyttäminen segmenttien välille. Jokaiselle eri segmentille rakennetaan oma, arvonnousua maksimoiva strategia ja toimintamalli. Tehokkuuden ja arvontuotannon kautta määritellään eriyttämisen syvyys. Eriyttämisen kohteita Kaha Oy:n näkökulmasta voivat olla esim. varaosaketjut, automaahantuoja, teollisuus, autoluettelo, brändit, palvelut, hinta, laatu, jne. (Vainikka 2008).

Uuden toimintamallin mukana tulee paljon muutoksia asiakkuuksissa ja niiden luokittelussa uusiin segmentteihin. Muutos on merkittävä, joten koko henkilöstön sitoutuminen on tärkeää. Muutoksen on oltava näkyvä myös asiakasrajapinnassa, ei vain paperilla yrityksen strategiassa. Toivottavaa on, että positiivista muutosta tulee tapahtumaan koko yrityksen henkilöstön ajattelutavoissa ja asenteissa kaikilla organisaatiotasolla. (Vainikka 2008).

4.7 Kaha Oy:n ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö ja kehityskohteet

Koska alalla on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia koko ajan, on yritys seurannut liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia hyvin tarkoin. Kilpailu on kasvanut, joten asiakkaiden merkitys on muuttunut entistä tärkeämmäksi. Resursseja eri asiakaspalvelumuihin on lisätty ja asiakashallinta on muuttunut enemmän suunnitelmalliseksi. Viime vuosina kilpailu on muuttanut yrityksen perinteisiä strategisia linjauksia avoimempaan suuntaan, on jopa liittouduttu kilpailevan maahantuojan kanssa. Uuden strategian tausta on puhtaasti liiketaloudellinen, kaksi saman brändi - tuotteen maahantuoja käyttää yhteistä varastoa.

Kehittämiskohteita asiakkuuksien hallinnassa löytyy kuitenkin. Yksi suuri ongelma on varmasti kannattavuus tietyissä asiakasryhmissä. Varsinkin eri ketjut ovat kasvaessaan havainneet tärkeän asemansa markkinoilla ja tietoisesti lähteneet kilpailuttamaan maahantuoja.

Kaha Oy:n organisaatiota voidaan kutsua hyvinkin asiakaskeskeiseksi. Monissa asioissa edetään asiakkaan ehdoilla. Kyseessä on vanha asiakasorientoitunut tapa, jota on ollut vaikeata muuttaa. Viime vuosina ajatusmaailma ja toimintatavat on saatu kuitenkin kääntymään yhä enemmän kannattavuuden puolelle.

Yrityksen tärkein kehityskohde on tietotekniikka, sen sisäinen kehittäminen, sekä IT-palvelujen tarjonta asiakkaille. Nykyään lähes kaikki tiedonsiirto teknisessä tukkukaupassa tapahtuu sähköisesti yrityksen ja asiakkaan välillä, niin myös Kaha Oy:ssä. Kahan asiakkaiden käytössä oleva nettipohjainen tuoteluettelo on toiminut omasta mielestäni riittäväällä varmuudella, vaikka joskus asiakkaiden kritiikki on ollut hyvinkin voimakasta. Vaativa asiakaskunta osaa vaatia tukkuliikkeiltä toimivaa sähköistä tiedonsiirtoa, mikä on kehittämisen kannalta hyvä asia. Riittävä paine kentältä antaa motivaatiota parantaa yritysten omia IT-taitoja. Toimiva sähköinen luettelo on tukkuliikkeelle selkeä kilpailuetu markkinoilla.

Nykypäivän nopeasti kehittyvä verkkoliiketoiminta tarjoaa yrityksille aivan uudenlaisia tilaisuuksia ja mahdollisuuden uusien liiketoiminnan mallien kehittämiseen. Nopea sähköinen vuorovaikutus mahdollistaa myös sen, että yritykset eivät tarvitse enää välttämättä kalliita myyntitiloja, mittavaa henkilökuntaa ja varastoja. Reaaliaikaisten yhteyksien ja valmistus - sekä jakelukumppaniensa turvin yritys voi toimittaa asiakkaalleen hänen haluamansa tuotteen tai palvelun riittävän nopeasti ilman perinteisen jakelu - ja palveluketjun aiheuttamia lisäkustannuksia. Kaupankäynnissä on olennaista tietää, kuka tarvitsee, mitä, minne ja koska.

Lopulta onkin markkinointi - ja myyntiaktiviteettien jälkeen vain huolehdittava siitä, että asiakas saa haluamansa laatuisten tuotteen tai palvelun mahdollisimman nopeasti, edullisesti ja järkevällä tavalla. On myös tärkeää, että koko toiminnasta jää käteen järkevä toiminnan kate. Sähköisten keinojen avulla voidaan kehittää uusia palvelumalleja asiakkaille ja sähköinen ratkaisu voi hyvinkin olla jopa ainut mahdollinen ratkaisu kustannustehokkaan, matalariskisen ja kannattavan liiketoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. Markkinoiden tuntemus ja markkinointi ovat kuitenkin avainasemassa, joten se kannattaa muistaa kaikissa suunnitelmissa ja liiketoimintaan liittyvissä laskelmissa. (Koskinen 2004, 39-40).

4.8 Liiketoimintaprosessien nykytila

4.8.1 Ostoprosessi

Ostoprosessi (kuvio 5.) lähtee käyntiin asiakkaan tarpeesta ja yrityksen omasta ostettavien tuotteiden valinnoista. Varaosalinjasta riippuen tuotteita voi yhdessä tuoteryhmässä olla tuhansia, joten jokaiselle tuotteelle on asetettu parametrit, joilla määritellään mm. hälytysrajat, pakkauskoot, toimitusajat, hinnat, jne. Osto-ohjelmanä käytämme E3-Trim -ohjelmaa, joka asetettujen parametrien puitteissa valvoo varastoitavien tuotteiden mää-

rää ja ehdottaa tarpeen mukaan tilattavat tuotteet jokaisen tavarantoimittajan kohdalla erikseen.

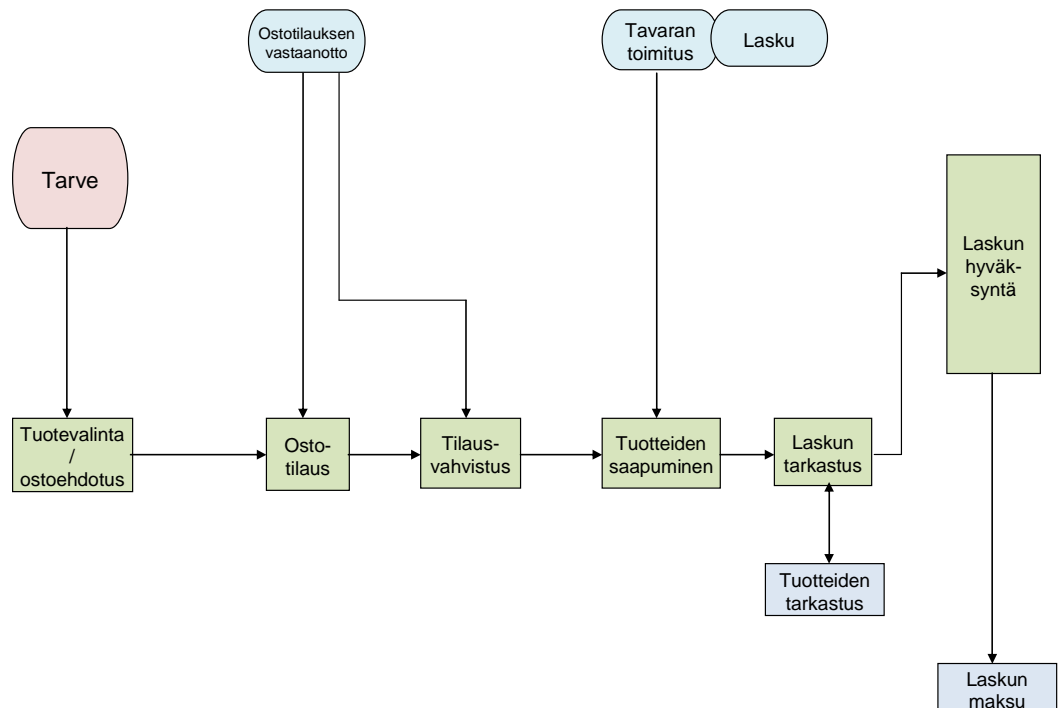
Osto-ohjelma antaa ostoehdotuksen, joka tarkastuksen jälkeen muokataan ostotilaukseksi ja lähetetään tavarantoimittajalle. Ostotilauksen vastaanottaja lähettää viipymättä sähköisen tilausvahvistuksen, jossa vahvistetaan tuotteiden kappalemäärät, ostohinnat, toimitusajat, jne. Vakituisten tavarantoimittajien kanssa on vuosittain sovitut kiinteät sopimukset maksuehdoista, hinnoista ja rahdeista.

Tilausvahvistuksen hyväksynnän jälkeen tavarat lähtevät tehtaalta sovitun huolintaliikkeen kautta, joka lähettää saapumisilmoituksen vastaanottajalle.

Samaan aikaan vastaanottaja saa yleensä myös laskun tavarantoimittajalta.

Lasku tarkastetaan ja hyväksytään maksuun lopullisesti vasta silloin, kun tavarat ovat jo hyllytetty, eikä reklamaatioihin ole aihetta.

Ostoprosessi



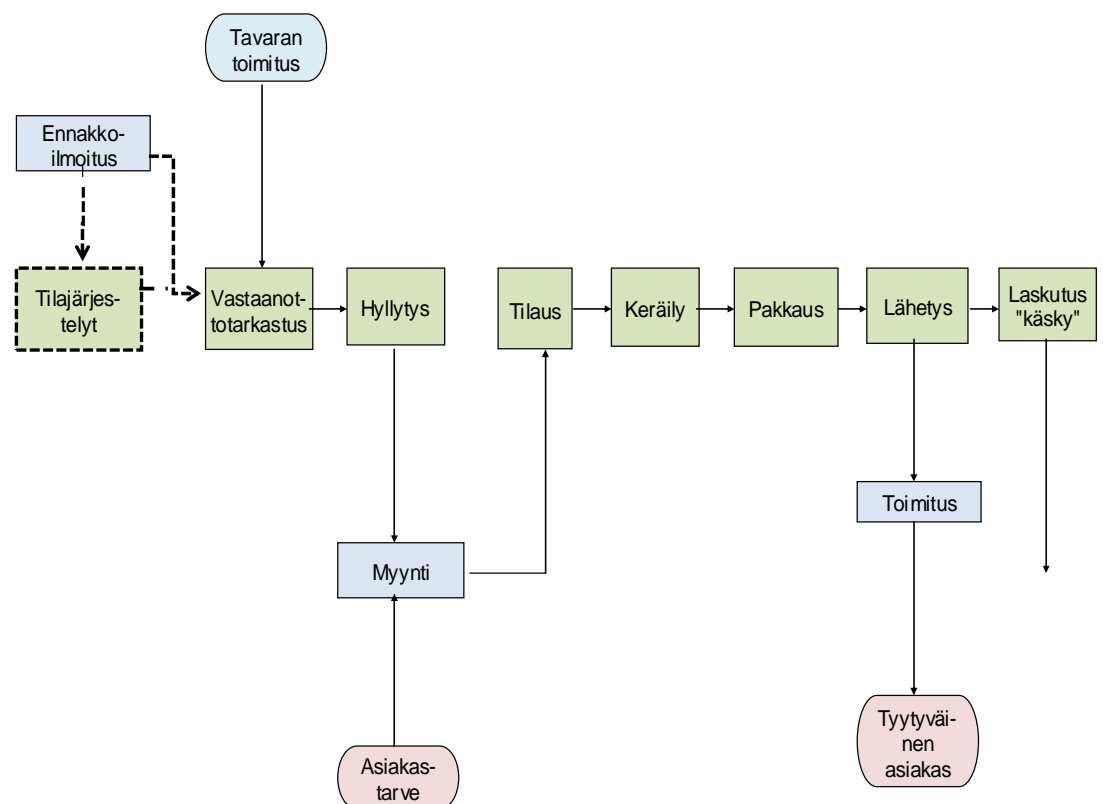
Kuvio 5. Ostoprosessi

4.8.2 Varastoprosessi

Varastoprosessi (kuvio 6.) alkaa lähes siitä, mihin ostoprosessi päättyy. Varasto saa kuljetusliikkeeltä saapumisilmoituksen, jossa ilmoitetaan lähetyksen kolliluku painoineen sekä toimituspäivä. Ostaja tekee ostolaskun perusteella hyllytyslistan, jota varasto vertaa saapuneisiin tuotteisiin. Tämän jälkeen varasto voi aloittaa tuotteiden hyllytyksen. Mahdolliset erotukset reklamoidaan tavaran toimittajalle.

Tuotteiden siirryttyä hyllypaikoilleen ne ovat välittömästi valmiita myytäviksi. Kun asiakkaalle ilmenee tarve, muodostuu myyntitilaus. Tilaus etenee edelleen keräykseen ja pakkattavaksi. Valmis pakkaus toimitetaan edelleen asiakkaalle. Kun tuote on kuitattu lähetetyksi, muodostuu tilauksesta lasku asiakkaalle.

Varastoprosessi

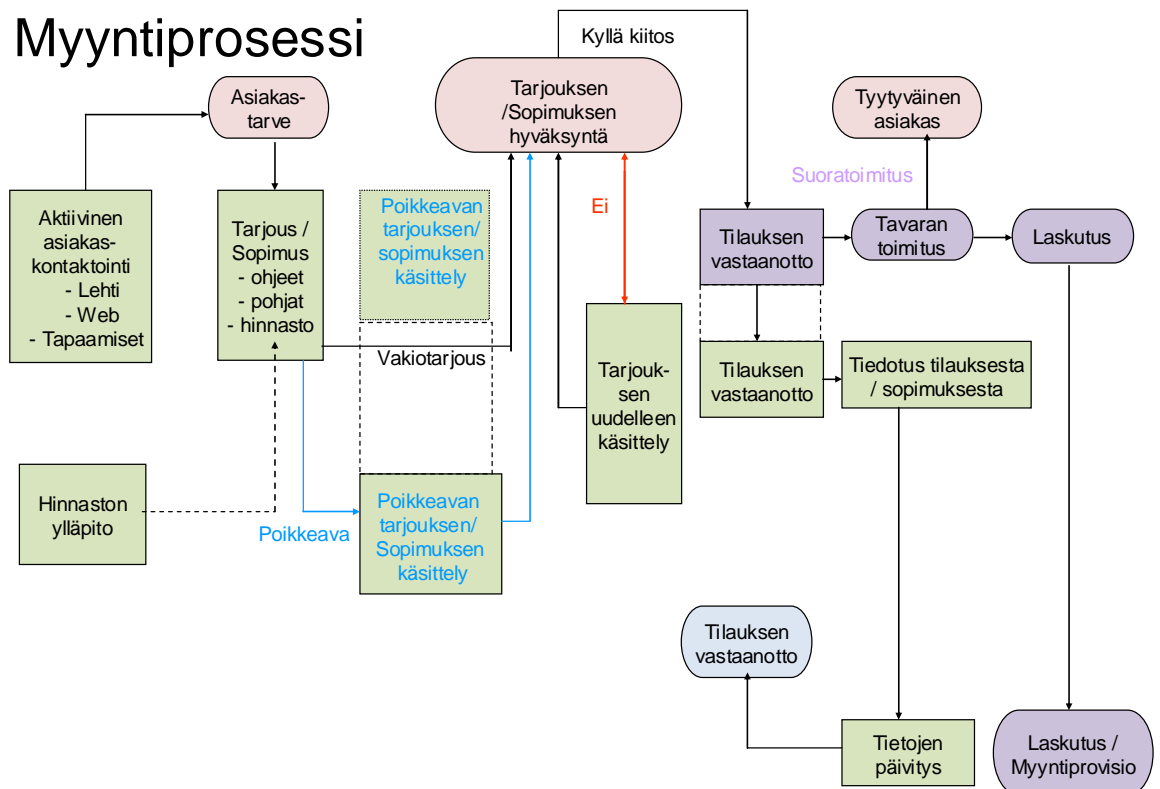


Kuvio 6. Varastoprosessi

4.8.3 Myyntiprosessi (varasto - ja suoratoimitus)

Myyntiprosessi (kuvio 7.) saa alkunsa yleensä asiakkaan tarpeesta lähestyä yritystä oston merkeissä. Asiakaskontakti voi saada alkunsa esim. aktiivisen markkinoinnin tuloksena tai henkilökohtaisen tapaamisen perusteella. Asiakas voi saada myös yritykseltä kirjallisen tarjouksen joka johtaa kauppasuhteen avautumiseen.

Jos asiakas ei hyväksy tarjousta sellaisenaan, sitä voidaan mahdollisuuksien mukaan räätälöidä uudelleen asiakkaan toiveisiin perustuen. Lopullisen hyväksynnän jälkeen kauppasuhte on valmis ja prosessi etenee asiakkaan tekemään tilaukseen. Myyntiosasto vastaanottaa tilauksen ja tallentaa myyntitilauksen järjestelmään asiakkaalle tehdyn tarjouksen perusteella. Myyntiprosessi etenee tavarantoimitukseen ja laskutukseen. Asiakkaalle luvatut tarjoushinnat ja muut ehdot tallennetaan asiakasnumeron alle seuraavaa myyntitilausta varten. Asiakkaan tietoja päivitetään tarpeen mukaan.



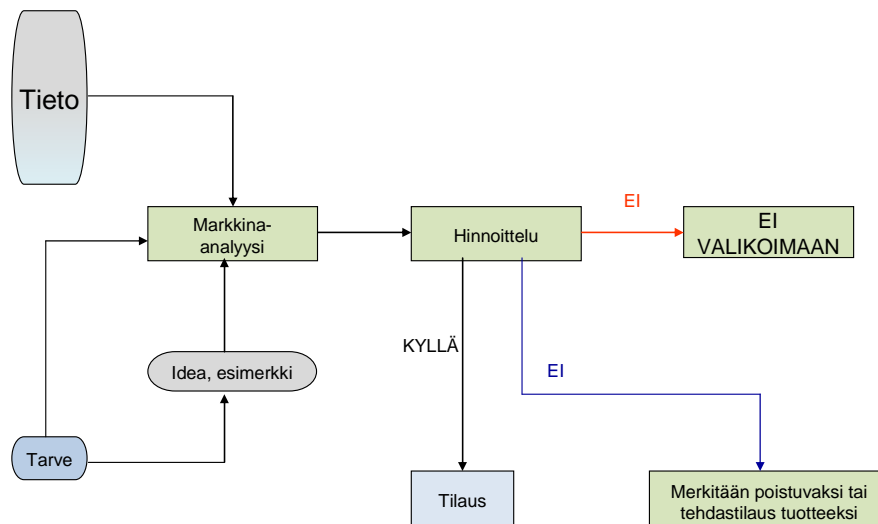
Kuvio 7. Myyntiprosessi

4.8.4 Tuoteprosessi

Varaosatuotelinjat ovat laajoja kokonaisuuksia ja niiden hallinta ja ylläpito on työläs prosessi. Yksi tuoteryhmä saattaa sisältää tuhansia tuotenumeroita, joiden elinkaaria seurataan hyvinkin tarkasti. Tuoteryhmän sisällä tapahtuu paljon, uusia tuotteita avataan päivittäin, vanhoja poistetaan lähes samaan tahtiin. Tuote pysyy normaalisi valikoimassa niin pitkään, kun myyntiä tapahtuu. Elinkaaren loppuvaiheessa se muutetaan valikoimasta poistuvaksi tuotteeksi eikä sitä näin ollen myöskään tilata lisää tavarantoimittajalta.

Tuoteprosessi (kuvio 8.) alkaa uuden tuotteen avauksesta järjestelmään. Tuotteen valinta perustuu yleensä markkinoilta tulleeseen tietoon tai se voi perustua markkina-analyysiin, jolloin on selkeä tarve saada tuote ohjelmaan. Markkina-analyysin avulla seulotaan markkinoille tarvittavat tuotteet ja hinnoitellaan ne kilpailukykyisiksi. Uusien automallien markkinoille tulo luo tarpeen uusien varaosanumeroiden hankintaan. Hitaasti liikkuvat varaosat tuotteet voidaan jättää ns. tehdastilaus-tuotteiksi, joita tilataan tavarantoimittajilta vain asiakkaiden sitovia tilauksia vastaan. Seulonnan ulkopuolelle jäävät tuotteet jäävät pois tuotevalikoimasta.

Tuoteprosessi: tuotevalikoiman hallinta



Kuvio 8. Tuoteprosessi

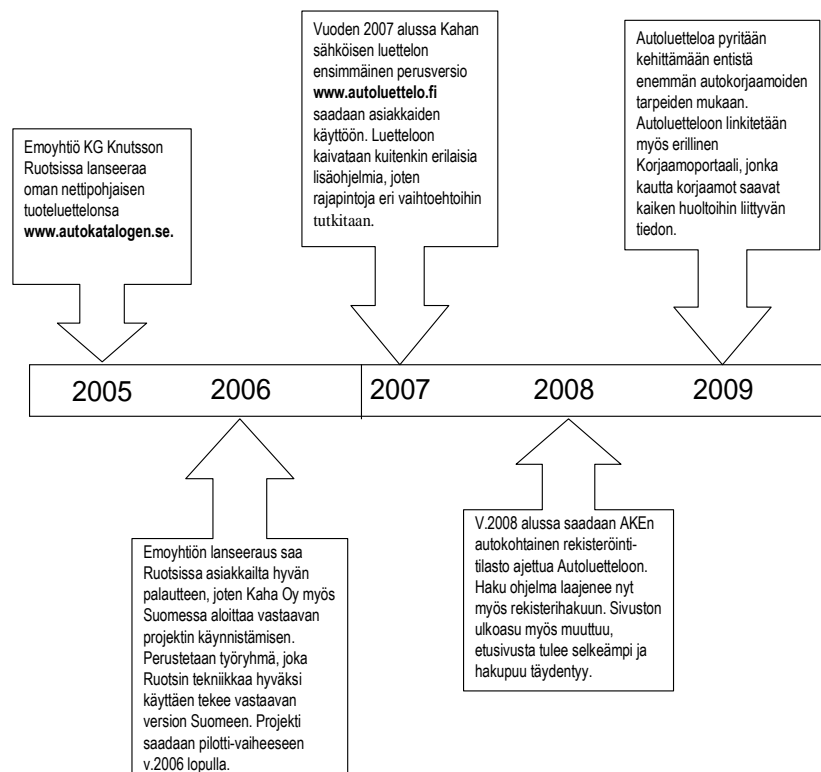
4.9 Hankesuunnitelma

Kehityshankkeen tehtävänä oli muuttaa yrityksemme perinteiset paperiluettelot sähköiseen muotoon (www.autoluettelo.fi). Yli 70.000 nimikkeen luettelointi on vaikeasti hallittavissa paperiversioina ja nimikemäärä kasvaa joka vuosi lisää. Paperiluetteloiden virheiden korjaaminen on myös hankalaa, eikä info saavuta riittävän kattavasti koko käyttäjäkuntaa. Sähköinen tietokanta luetteloon saadaan merkittävimpien varaosavalmistajien yhteisestä luettelosta, joka on nimeltään TecDoc.

4.9.1 Autoluettelo - hankkeen taustat

Emoyhtiö Ruotsissa oli ottanut oman ruotsinkielisen nettiluettelon (Autokatalogen.se) käyttöön v.2005 ja käyttökokemukset olivat enemmän kuin onnistuneet. Koko vapaavaraosakauppa Suomessa oli siirtymässä yleisesti sähköiseen luettelointiin, joten jo kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tiukassa kilpailutilanteessa oli hankkeen aloittaminen Kaha Oy:lle lähes välttämätöntä. Lähtöasetelmat kehityshankkeeseen ovat kannaltamme hyvät, koska tiedonsiirtotekniikka ja muu tietotaito on emoyhtiöstä saatavilla. Tähän kokemukseen perustuen aloitimme hankkeen myös Suomessa ja virallisesti Autoluettelo.fi avattiin asiakkaille vuoden 2007 alusta.

Alla olevasta aikajanasta (kuvio 9.) selviää projektin eteneminen aikajanana avulla:



Kuvio 9. Hankesuunnitelman aikajana

4.9.2 Hankesuunnitelman toteutus

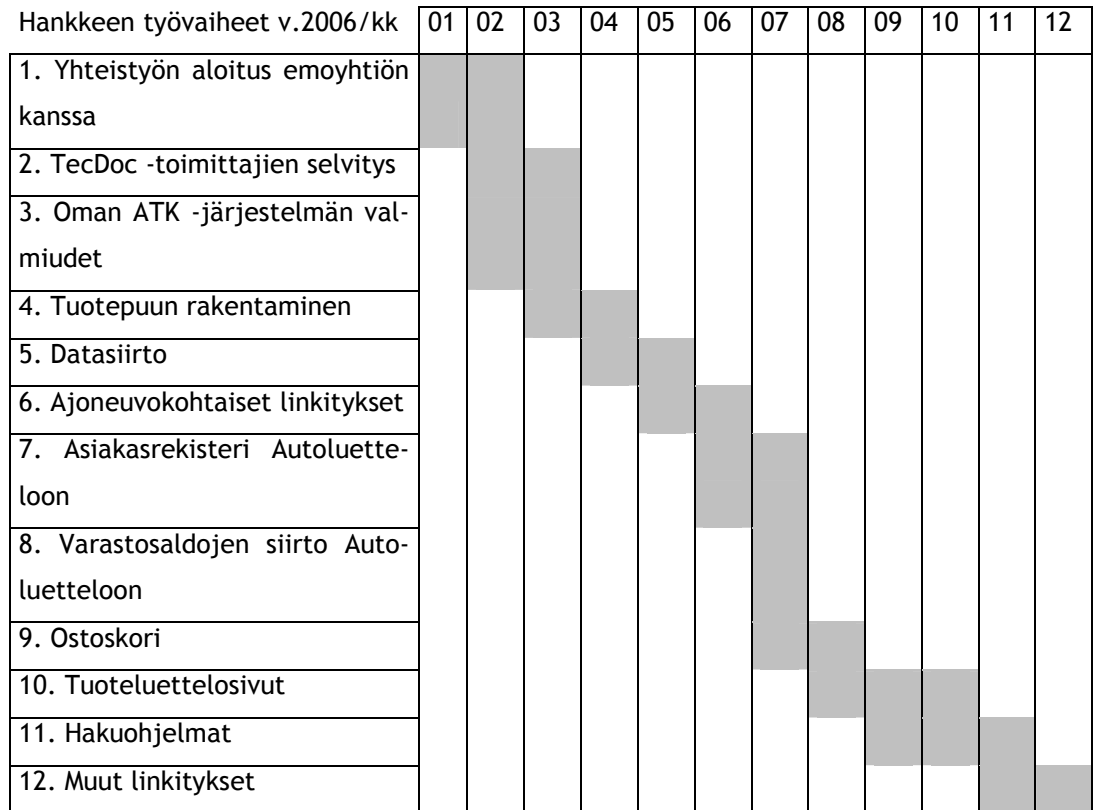
Autoluettelohankkeen alkaessa v.2006 projektin laatua valvoi eri asiantuntijoista koostuva ohjaus - ja seurantaryhmä, jonka projektin tilaaja, eli yrityksen johtoryhmä, on projektia asettaessaan määritellyt. Kooltaan ryhmä ei ollut suuri, mutta kaikki jäsenet ovat sitoutuneita tavalla tai toisella projektiin ja kiinnostuneita sen etenemisestä. Jokainen asiantuntija valvoi omat intressialueensa projektin suhteen ja raportoi ne edelleen Kahan johtoryhmälle.

Ohjausryhmälle kuului mm. projektin valvonta, eteneminen, kustannukset ja tavoitteiden toteutuminen. Ohjausryhmä voi hyväksyä myös muutokset projektisuunnitelmaan. Tarvittaessa ohjausryhmä tuki projektiryhmää ongelmatilanteissa.

Projektin kulkua seurattiin huolella ja siitä raportoitiin säännöllisesti sekä projektiryhmän sisällä että yrityksen johdolle, jolta toimeksianto saatu. Sisäisestä viestinnästä vastasi projektin vetäjä henkilökohtaisesti. Jos projektista aiheutui muutoksia yrityksen normaaliin toimintaan, oli selvää, että siitä informoitiin myös asiakkaita, omaa henkilökuntaa unohtamatta.

Projektin eri vaiheet dokumentoitiin aiemmin määritellyn tavan mukaisesti ja niistä vastasi jokaisen alaprojektin vetäjä itse. Kaikkien osaprojektien vetovastuu oli määritetty etukäteen pidetyissä palavereissa ja niihin oli varattu tietyt resurssit ja työkalut työn suorittamista varten. Työmenetelmät eri osaprojekteja varten oli hoidettu erilaisissa suunniteltupalavereissa myös hyvissä ajoin ja tehtävänanto suoritettu. Kaikki tuotepäälliköt ja ostopäällikkö raportoivat projektin aikana suoraan osastopäällikölle, joka toimi varaosien kohdalla projektin päällikkönä.

Hankkeen työvaiheet (kuvio 10.) projektiryhmän osalta kuukausitasolla v. 2006:



Kuvio 10. Hankkeen työvaiheet kuukausitasolla v.2006

4.9.3 Markkinointitutkimus Autoluettelon tunnettavuudesta

Kaha Oy teki markkinointitutkimuksen Autoluettelon tunnettavuudesta noin kolme kuukautta varsinaisen lanseerauksen jälkeen. Tehtävä annettiin työharjoittelussa olleelle opiskelijalle. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka hyvin asiakkaat tuntevat ja käyttävät yleensä sähköisiä luetteloita, myös kilpailijoiden.

Vertailukohteiksi haluttiin saada tietoa ja käyttöön liittyviä toivomuksia ja kokemuksia myös kilpailijoiden vastaavista netti - tai cd-pohjaisista tuoteluetteloista. Markkinointitutkimuksen jälkeen olisimme paljon viisaampia kehittämään omaa järjestelmäämme asiakkaiden toiveiden mukaiseksi.

Tutkimuksella haluttiin kartoittaa Kaha Oy:n uuden nettipohjaisen tuoteluettelon ensimmäisiä käyttökokemuksia A-asiakkaiden keskuudessa, koska luettelo oli lanseerattu noin kolme kuukautta aiemmin. Haastattelulla haluttiin selvittää, mitä tietoja asiakkaat luettelosta etupäässä etsivät ja miten info on saavuttanut asiakkaat. Myös kilpailijoiden vastaavanlaisten sähköisten tuoteluetteloiden käytöstä haluttiin tietoja.

Autoluettelo on melko uusi sähköinen tuoteluettelo, useimmilla jälleenmyyjillä se oli ollut käytössä vasta pari viikkoa tutkimuksen tekovaiheessa. Syynä tutkimuksen tekemiseen Autoluettelon tunnettavuuden ym. selvittämisen lisäksi oli samalla markkinoida uutta luetteloa. Jotkut jälleenmyyjät, jotka eivät olleet aikaisemmin kuulleet Autoluettelosta, kiinnostuivat asiasta. Tutkimuksen aikana pystyttiin samalla neuvomaan heille miten esimerkiksi rekisteröidytään käyttäjäksi, toisille kysely puolestaan toimi ”muistin virkistäjänä”.

Kehittämistavoitteena oli saada vastausten perusteella kokonaiskuva Autoluettelon käyttäjistä. Hanke toteutettiin tekemällä kysely puhelimitse noin 230 jälleenmyyjälle. Vastauksia saatiin 153 kpl ja kaikki vastanneet palkittiin Autoluettelo.fi - tietokonehiirellä. Tutkimus kesti n. 2 viikkoa kokonaisuudessaan, sisältäen myös tulosten laskemisen.

4.9.4 Markkinointitutkimuksen tulosten analysointi

Kyselyssä haluttiin aluksi selvittää mm. vastaajan taustatietoja, kuten sukupuoli, ikä ja asema yrityksessä. Lisäksi haluttiin tietää yrityksen henkilömäärä sekä sijainti. Itse kysymykset liittyivät Autoluettelon käyttämiseen, tiedotuksen onnistumiseen sekä yleisesti paperisten ja muiden varaosatukuliikkeiden sähköisten tuoteluetteloiden käyttöön. Aineiston keräämisen jälkeen laskettiin tulokset ja tehtiin yhteenvetoraportti, johon teimme Excelillä erilaisia piirakka- ja pylväsdiagrammeja vastausten perusteella.

Tutkimuksen perusteella selvitimme seuraavia asioita, joita voimme jatkossa käyttää apuna Autoluettelo.fi - sivustojen kehitystyössä:

Kysely lähetettiin kaikille A-asiakkaille, joita oli yhteensä 230 kpl. Vastauksia saimme kaikkiaan 153 kpl (n.67 %), jota pidämme kohtalaisen hyvänä tuloksena. Lähes kaikki vastanneista oli miehiä (96 %), koska asiakaskunta on tunnetusti hyvin miesvaltainen. Vastanneiden ikäjakauma oli pääasiassa 30 - 49 vuotta, joita kyselyyn vastanneista oli 54 %. Asema yrityksessä oli useimmiten myyjä, mutta myymäläpäällikkö tai omistaja oli lähes samalla tasolla. Henkilömäärältään yritykset olivat varsin pieniä, 1 - 6 henkilön yrityksiä oli 61 % vastanneista. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset sijaitsivat 80 % Etelä-Suomessa (Oulun- Läänin eteläpuolella), mikä on täysin normaali jakauma varaosaliikkeiden sijainneista Suomessa.

Taustatietojen jälkeen asiakkailta kysyttiin yhdeksän kysymystä liittyen Autoluettelon käyttötottumuksiin, millaisia tietoja on etsitty, kuinka usein ja onko niitä löydetty. Tieto Autoluettelon olemassaolosta ja sen toiminnoista oli asiakkaille parhaiten mennyt kaikes- ta muusta markkinoinnista huolimatta Kaha Oy:n oman edustajan kautta (61 %).

Yritykselle oli tärkeää myös selvittää, mikä on ensisijainen luettelotyyppi, josta myyntitalanteessa asiakas etsii tuotesoveltuvuudet? Tutkimukseen vastanneista 65 % käyttää sähköistä luetteloa ensisijaisesti. Tämä tieto vahvisti entisestään sitä, että yrityksen strategia oli oikea siirtymällä sähköiseen palveluun. Tietoa kilpailijoiden vastaavista sähköisistä palveluista haluttiin kartoittaa. Asiakkaiden eniten käyttämät muiden tukkuliikkeiden sähköiset luettelot osuivat kyselyssä alan johtavien toimijoiden kohdalle, kuten Koivunen Oy ja Örum Oy.

Viimeisenä kysyttiin, mikä on mielestäsi paras markkinoilla oleva sähköinen tuoteluettelo? Vastaukset jakautuivat muilla tasaisesti, mutta Koivunen voitti ylivoimaisesti saaden 36 % annetuista vastauksista. Yllättävää oli, että kakkoseksi tuli vastaus ”en osaa sanoa” 24 %. Kaha Oy sai Autoluettelosta (3kk käytössä) 8 %.

Kaiken kaikkiaan kysely toi Kahalle mielenkiintoista tietoa, jota voimme hyödyttää jatkossa Autoluettelo.fi:n kehitystyössä. Otanta oli mielestämme riittävän suuri ja se antaa varmasti oikeansuuntaisen kuvan teknisen tukkukaupan tämän hetkisestä sähköisten palvelujen tarjonnasta.

4.9.5 Autoluetteloon liittyvät muut kehityshankkeet

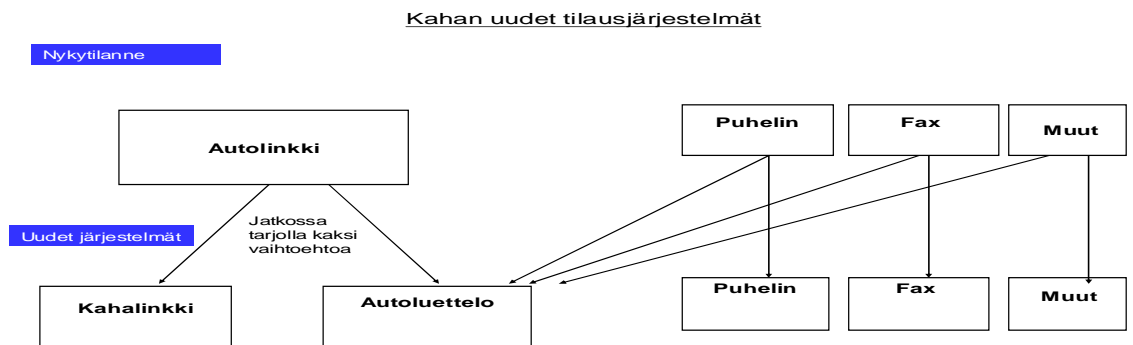
Autoluettelo sisältää tulevaisuudessa myös muita ominaisuuksia. Ostoskoriohjelman kautta asiakkaat voivat siirtää luettelosta löytämänsä tuotteet suoraan ostoslistalle ja tehdä tilauksen. Ohjelman kautta voi ajaa myös hinnastoja, nähdä tuotteiden saatavuus, tarjolla on erilaisia kampanjoita, numerovertailuja, asennusohjeita jne. Jatkossa ohjelmaa kehitetään ja muokataan käyttäjäryhmien tarpeiden mukaan.

Vaikka Autoluettelo on tarkoitettu vain Kahan jälleenmyyjien ja heidän asiakkaittensa käyttöön, on loppukäyttäjille tarjolla aloitussivulla ennen sisäänkirjautumista mm. jälleenmyyjälistä paikkakunnittain. Hankkeen onnistumiseen meidän kannaltamme vaikutti hyvin merkittävästi tekemämme sopimus sopimuksen AKE:n (Autorekisterikeskus) kanssa koskien autojen rekisteritietoja. Autoluettelon tuotehakua helpottaa ja ennen kaikkea nopeuttaa suuresti rekisterinumeroon linkitetty tuoterekisteri. Koko Suomen henkilöautot kattava rekisterinumeroon perustuva tuotehaku on ollut vaikutukseltaan mullistava koko vapaan varaosakaupan piirissä.

Autoluettelo projektina vaikuttaa hyvin ratkaisevasti Kaha Oy:n tulevaisuuteen. Vanha Autolinkkitilausjärjestelmä jää tulevaisuudessa pois ja se korvataan jatkossa Kahalinkki - ja Autoluettelojärjestelmillä. Vanha järjestelmä on koettu liian kalliiksi ylläpitää ja sen

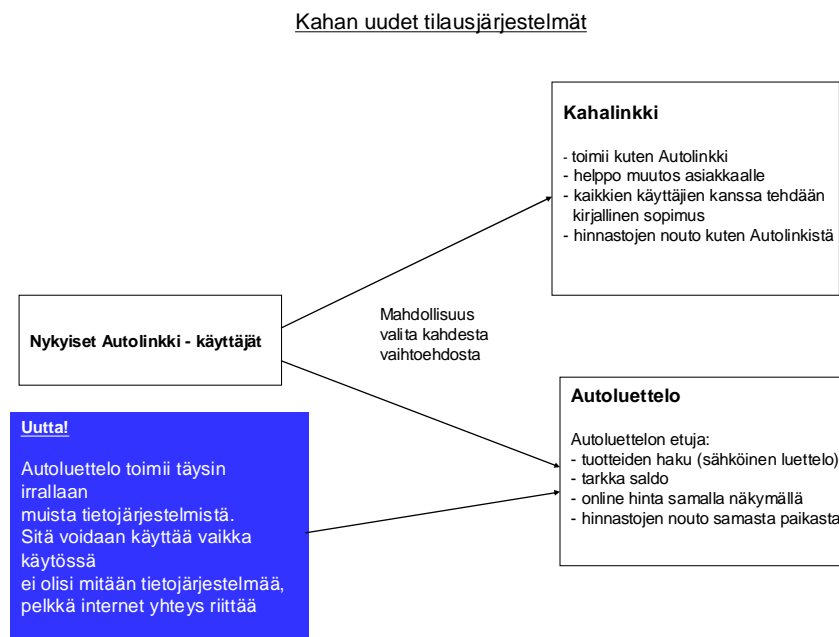
tekniikka on jo vanhentunutta. Myös asiakkaiden käyttökustannukset kasvoivat liikaa vuosittain.

Uusien järjestelmien myötä myös saadaan suurin osa puhelin- ja faksi -tilauksista siirrettyä uuden järjestelmän pariin. Alla olevassa kaaviossa (kuvio 11.) selviää kuva nykytilanteesta sekä siirtymisestä uuteen tilausjärjestelmään.



Kuvio 11. Kaha Oy:n tilausjärjestelmät

Alla olevassa kaaviossa (kuvio 12.) uudet tilausjärjestelmät, jossa Autoluettelon merkitys on hyvin keskeinen. Kaaviokuvasta selviää myös uuden järjestelmän edut ja käytön helppous.

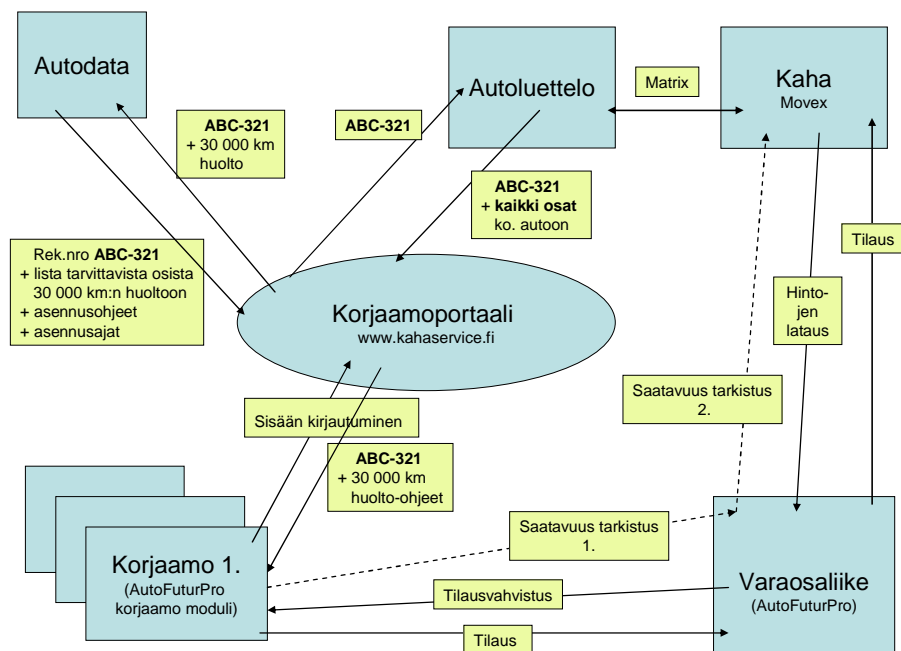


Kuvio 12. Kaha Oy:n uudet tilausjärjestelmät

Varaosien arvoketjun ehkä tärkein lenkki nykypäivänä on autokorjaamo. Varsinkin uudempien automallien kohdalla asennusohjeiden ja koulutuksen tärkeys korostuu entistä enemmän. Jotta Autoluettelosta saataisiin kaikki hyöty irti, on ohjelmaan saatava linkitettyä myös asennusohjeet korjaamoita varten. Kaha onkin suunnitellut yhdessä eri sähköisten palvelujen tarjoajien kanssa omaa Korjaamoportaalia nimenomaan autokorjaamojen käyttöön. Koska varaosien jakelutie korjaamoille on kanavoitu varaosaliikkeiden kautta, on heidän osansa myös tärkeä osa ketjua.

Alla oleva kaavio (kuvio 13.) kertoo esimerkkinä, miten korjaamo saa oikeat tuotteet ja asennusohjeet autoon, jonka rekisterinumero on ABC-321. Korjaamo kirjautuu sisään Korjaamoportaaliin omilla tunnuksillaan ja kysyy tietoja suoraan auton rekisterinumerolla. Portaali on linkitetty yhteen Autoluettelon ja Autodatan kanssa.

Auton rekisterinumeron kautta varaosien numerot tulevat Korjaamoportaaliin Autoluettelon tietokannasta ja vastaavasti asennusohjeet Autodatasta. Näin korjaamo on saanut ko. auton 30.000 km:n huoltoon tarvittavat osat sekä asennusohjeet.



Kuvio 13. Korjaamoportaali

Koska varaosien jakelutie korjaamolle kulkee normaalisti paikallisen varaosaliikkeen kautta, tulee heidän atk-ohjelmansa oltava yhteensopivat. Yllä olevassa esimerkissä on käytössä AutoFutur Pro Windows -pohjainen ohjelmisto, joka on hyvin yleinen autovaraosaliikkeiden ja korjaamoiden käytössä. Ohjelmistosta löytyy yrityksen toiminnot todella laajasti, kuten kassatoiminnot, laskutuksen, myyntireskontran, ostotilaukset, varastonvalvonnan, raportoinnin ja korjaamon töiden hallinnan ja ajanvarauksen. (www.futursoft.fi)

Ohjelmisto on kehitetty varaosaliikkeiden ja autokorjaamoiden ja muiden teknisen kaupan erikoistarpeisiin. Ohjelman yksi hyvin keskeinen piirre on se, että tuotetiedot pidetään järjestelmässä yllä sähköisesti, tavarantoimittajien hinnastoista käsin.

Korjaamon saatua tuotenumerot ja asennusohjeet Korjaamoportaalin kautta, on seuraavana vuorossa tarvittavien varaosien tilaus paikalliselta varaosaliikkeeltä. Korjaamo voi tilata suoraan tai tehdä pelkän saatavuuskyselyn tavarantoimittajalle. Jos kyseiset osat puuttuvat varaosaliikkeen hyllystä, tekevät he edelleen saatavuus kyselyn Kahaan. Kaupan toteuduttua korjaamon ja varaosaliikkeen välillä, vahvistetaan tilaus sähköisesti suoraan korjaamolle.

4.9.6 Toiminnan tärkeys yrityksen kilpailukyvyn kannalta

Kaha Oy:n lähtö mukaan Autoluettelo - hankkeeseen oli itsestään selvää jo emoyhtiön aloittaessa oman kehitystyönsä. Kilpailijoiden vastaavat hankkeet kotimaassa nopeuttivat osaltaan hankkeen etenemistä. Koko vapaa varaosakauppa oli läpikäymässä suurta muutosta sähköisten luetteloiden lisääntyessä alalla. Yksi syy oli varmasti tuotenumeroiden lisääntyminen ja niiden säännöllinen päivittäminen paperisiin tuoteluetteloihin oli monelle maahantuojalle suuri ongelma, myös Kahalle.

Autoluettelo-hankkeen tiedettiin jo etukäteen olevan välttämätön apuväline sekä tuoteosastoille ja varsinkin puhelinmyyntiin. Varaosien etsintä siirtyi osittain myös asiakkaan harteille, uusi sähköinen luettelo antaa siihen valmiudet. Näin ollen vapautuu resursseja muihin tehtäviin.

Nykypäivän teknisen tukkukaupan ja siinä menestymisen kannalta sähköinen tiedonsiirto on markkinoilla pysymisen elinehto. Autojen nopea tekninen kehitys ja edelleen kasvavat varaosanumeroiden määrät pakottavat maahantuojat siirtymään sähköiseen tuoteluettelointiin.

Sähköinen liiketoiminta on sekä muutoksen mahdollistaja että sen aikaansaaja. Teknologian kehitys mahdollistaa yritysten toimintojen suorittamisen tehokkaammin ja enemmän

arvoa asiakkaille tuottaen. Toisaalta Internet mahdollistaa aivan uudenlaisia liiketoimintamalleja, joiden hyödyntäjät voivat muuttaa alan pelisääntöjä, jolloin muiden on reagoitava. Kilpailu muuttuu joissakin tapauksissa tietyn alan yritysten välisestä kilpailusta tilanteeksi, jossa kilpailija voi tulla miltä alalta vain. Menestymiselle on kuitenkin ratkaisevaa se, kuka hallitsee asiakassuhdetta. Sähköinen liiketoiminta ei myöskään ole erillinen osa yrityksen toimintoja ja strategiaa, vaan se vaikuttaa kaikkiin toimintoihin ja on osa kaikkia strategisia valintoja. (Karjalainen 2000, 119).

4.9.7 Kilpailutilanne toimialalla

Alalla on selkeä oligopoli. Muutamat tukkuliikkeet kilpailevat samankaltaisilla tuotevalikoimilla, samankaltaisin keinoin samoista asiakkaista. Useimmat alalla toimivista yrityksistä ovat melko vanhoja, suurin osa yli 70-vuotiaita. Pääosin alan tukkuliikkeiden talous on kunnossa, mutta suurella osalla jälleenmyyjistä on maksuvaikeuksia. Jälleenmyyjä on paljon myynnissä.

Toimialan markkinat ovat melko kypsät. Kysynnän kasvu on vähäistä, ja tarjonta on suurempaa kuin kysyntä. Lähes kaikki johtavat tukkuliikkeet pyrkivät luomaan itselleen laajan valikoiman, jotta jälleenmyyjän ei tarvitsisi hankkia tuotteita muualta. Tämä johtaa ylivarastoihin, koska tuotevalikoimassa on paljon hitaasti kiertäviä tuotteita, ja nyt sama tuote on usean tukkuliikkeen varastossa varmuuden vuoksi.

Suuresta varastosta on tullut kilpailukeino, koska asiakkaat vaativat jatkuvasti lyhyempiä toimitusaikoja. Nimikkeitä on paljon ja nimikekohtainen menekki pienenee. Aiempien voilymituotteiden myynti laskee, ja myynti jakautuu entistä useammalle nimikkeelle.

Varaston kiertoa on hankala nopeuttaa, koska toimitusaika ulkomaisilta tavarantoimittajilta on yleensä liian pitkä. Jälleenmyyjät ovat tottuneet saamaan tuotteet viimeistään seuraavana aamuna. Tilaus menee sille tukkuliikkeelle, joka pystyy toimittamaan tuotteen mahdollisimman nopeasti.

Suuret hitaasti kiertävät varastot huonontavat tulosta. Varastoihin kertyy helposti epäku-rantteja tuotteita kysynnän loppuessa huomaamatta. Vaikka hinnan merkitys on vähentynyt, niin kovan kilpailutilanteen takia hintoja on vaikea korottaa.

Alalle tulon kynnyks on korkea, koska riittävän laajojen valikoimien kehittäminen ja asiakassuhteiden rakentaminen vaatii suuria panostuksia. Johtuen suurista panostuksista varastoihin ja tietojärjestelmiin, alalta ei tule lähivuosina poistumaan kuin korkeintaan muu-

tama yritys. Myös tukkuliikkeiden vahva tase pitää ne kilpailussa mukana, vaikka tulos olisikin laskussa. (Vainikka, Jouni 2008).

4.9.8 Kilpailija-analyysi toimialalla

Alan nykyiset kilpailijat v.2006 (kuvio 14.).

	Kaha	Koivunen	Örum	HL Group	Atoy	Arwidson	Motal	Sandman-Nupnau
Markkina-asema	Haastaja	Markkina-johtaja	Haastaja	Seurailija	Hiipuva	Seurailija	Seurailija	Poistuva
Liikevaihto M€	63	102,8	36	42	15	40	53	7
Varaosien liikevaihto	17	40	17	18	9	10	5	1
Henkilöstö	135	468	140	160	60	140	215	24
Liikevaihto/henkilö	467	220	271	263	250	286	247	292
Valikoima	Lähes täydellinen	Täydellinen	Lähes täydellinen	Lähes täydellinen	Laajahko	Vajaa	Suppea	Erittäin suppea
Sähköinen tuoteluettelo	Internet	CD	Internet	Internet	CD	Internet	Ei	Ei
Ketjuasiakas paino	AD	Fixus	Autoasi	AD ja Osaset	Osaset	Osaset	AD	Osaset
Taloudellinen tila	Hyvä	Hyvä	Hyvä	Melko hyvä	Huono	Hyvä	Hyvä	Huono

Kuvio 14. Kilpailija-analyysi

Vapaa varaosakauppa koki suurimmat muutokset v.2004, jolloin tukkuliikkeistä Atoy Oy, teki yhteistyösopimuksen Osaset - jälleenmyyjäketjun kanssa. Muista tukkuliikkeistä reagoi ensin Koivunen Oy v.2005 ja Örum Oy vuotta myöhemmin. Molemmilla on tällä hetkellä omat jakeluketjut, mikä on muuttanut tuotteiden jakelutien entistä segmentoituneemmaksi.

Koivunen Oy on vapaan varaosakaupan markkinajohtaja. Se alkoi rakentaa omaa Fixus-myymläverkostoaan vuoden 2005 alusta. Koivunen on sitouttanut itsenäiset kauppiat sopimuksilla ostamaan pääosan tuotteistaan heiltä. Jälleenmyyjät ostavat kuitenkin edelleen tuotteita usealta tukkuliikkeeltä. Koivunen etsii kokoajan valikoimiinsa entistä edullisempia tuotteita, ja hinnoittelee tuotteensa yleensä aina markkinoiden halvimmaksi. Tämä on outoa hinnoittelua markkinajohtajalta. Koivunen on useasti tuonut esiin, että vain hinnalla on merkitystä. Koivunen on menettänyt myyntiään suuremmille jälleenmyyntiketjuille, koska se antaa samat ehdot kaikille riippumatta asiakkaan koosta.

Örum Oy:n toiminta on hyvin samankaltaista kuin Kahan. Suurimpina eroina tuotteissa on, lisävarusteiden osalta heidän huomattavasti suppeampi valikoima. Örum alkoi vuoden

2005 lopulla kehittää jakeluverkokseen omaa ketjua nimeltään Autoasi. Sitä on laajennettu ostamalla jälleenmyyjiä, tai tekemällä sopimuksia heidän kanssaan.

HL Group Oy on kasvanut melko pienestä tekijästä kaikessa hiljaisuudessa merkittäväksi kilpailijaksi. HL Group Oy:n valikoima koostuu vähemmän tunnetuista tuotemerkeistä Koivusen tapaan. HL Groupilla ei ole omaa jakeluketjua autovaraosille.

Atoy Automotive Oy teki vuonna 2004 strategisen yhteistyösopimuksen tuolloin alan parhaiten tunnetun jälleenmyyjäketjun, Osasetin kanssa. Osaset kauppiat ovat itsenäisiä paikallisesti toimivia yrittäjiä. Atoy on nyt joutunut suuriin taloudellisiin vaikeuksiin liian suurien muutoksiensa jälkeen. Sen liikevaihto on romahtanut, kun se ei ole pystynyt toimittamaan tavaraa jälleenmyyjille. Monet kauppiat ovat irtisanoutuneet Osaset - ketjusta.

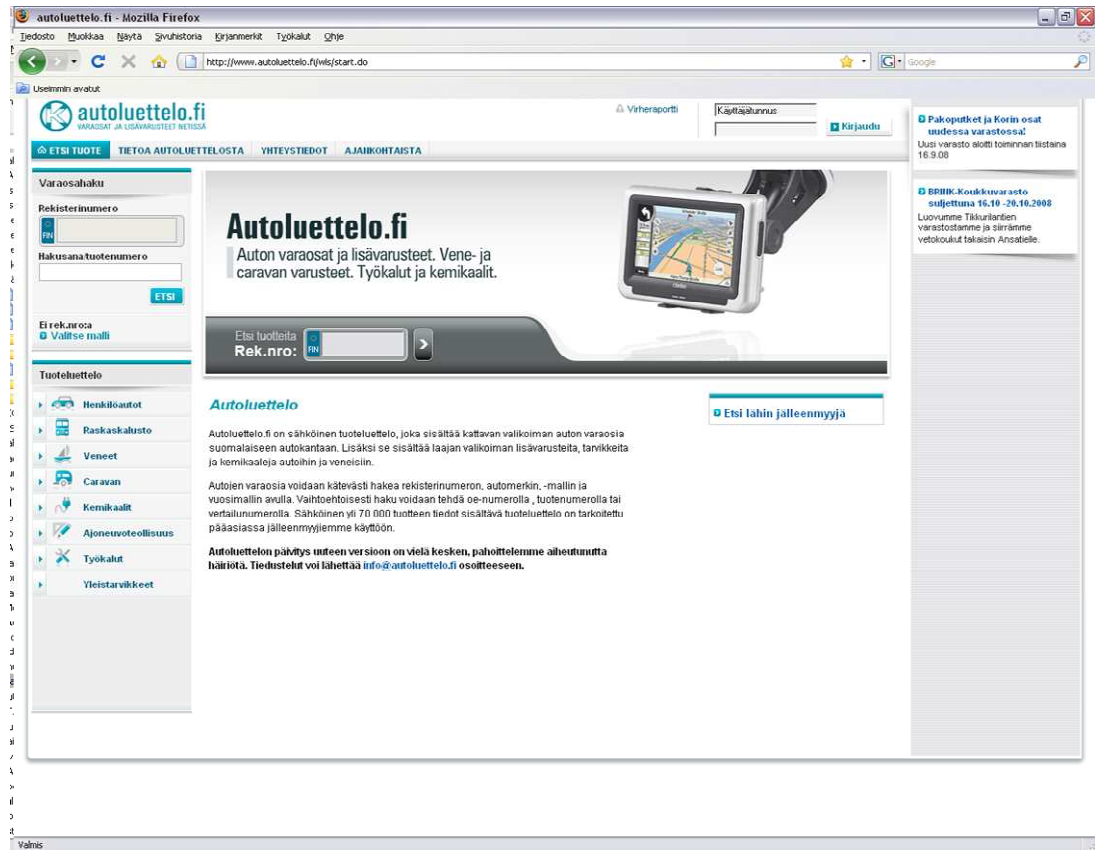
Arwidson Automotive Oy on varaosakaupassa pienempi tekijä, jolla on suppeampi tuotevalikoima. Arwidsonilla ei ole omaa jälleenmyyjäketjua. Motoral Oy:n varaosamyynni tukeutuu muutaman strategisesti tärkeän tuotemerkin ja autotarvikkeiden myyntiin. Heillä ei ole omaa jakeluketjua.

Sandman - Nupnau Oy on suurissa taloudellisissa vaikeuksissa. Heillä on vain muutama varaosa tuoteryhmä. Samalla omistajalla on neljän toimipisteen varaosamyymäläketju, joka kuuluu Osasen-ketjuun. Lisäksi varaosamarkkinoilla toimii vielä muutama muu pienempi tukkuliike, jotka ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn tuoteryhmään. (Vainikka 2008)

5 Autoluettelo.fi

5.1 Internet -pohjainen tuoteluettelo

Autoluettelo on Kaha Oy:n Internet - pohjainen tuoteluettelo, joka on tarkoitettu varaosaliikkeiden ja autokorjaamoiden käyttöön. Autoluettelo on kotimainen, turvallinen varaosien ja varusteiden tuoteluettelo, jossa on ajan tasalla oleva hinnasto, reaaliaikainen saatavuuskysely sekä ostoskoriohjelma. Suomalaiseen autokantaan räätälöitynä se pystyy palvelemaan asiakkaita luotettavasti ja nopeasti, joka päivä kellon ympäri. Tuotenumeroita Autoluettelosta löytyy yli 70 000 nimikettä. Autoluettelon ensimmäinen versio lanseerattiin asiakkaille v.2007 alussa. Luettelo päivitettiin noin vuosi aloituksen jälkeen, jolloin ulkoasu muuttui selkeämpään ja luettavampaan muotoon. Alla oleva kuvio on viimeisin versio www.autoluettelo.fi :n avaussivusta (kuvio 15.).



Kuvio 15. Autoluettelon avaussivu

5.2 Autoluettelon taustaa

Emoyhtiömme KG Knutsson Ruotsissa avasi konsernin ensimmäisen nettiluettelon www.autokatalogen.se jo vuonna 2005. Heidän käsialaansa on ollut koko luettelon rakentaminen hankkeen alkuvaiheessa ja he vastaavat edelleen koko tekniikan toimivuudesta ja suunnittelusta. Myös suomenkielisen version tuote - ja soveltuvuustietojen päivitys kuuluu vielä toistaiseksi heille. Vastuu on kuitenkin siirtymässä pikku hiljaa Kaha Oy:n harteille. Molemmat ohjelmat toimivat täysin samalla tekniikalla, vain autokannat vaihtelevat maakohtaisesti. Alla kuva Ruotsin www.autokatalogen.se :n avaussivusta (kuvio 16.).

The screenshot shows the homepage of 'auto katalogen.se'. At the top, there is a search bar for 'Användarnamn' and a 'Logga in' button. Below the search bar, there are navigation links: 'SÖK ARTIKEL', 'OM AUTOKATALOGEN', 'KONTAKT', and 'NYHETER O ERBJUDANDEN'. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a search box for 'Hitta delar till ditt fordon' with fields for 'Registreringsnummer' and 'Sökord/artikelnr.', and a 'SÖK' button. Below this is a 'Hela produktkatalogen' section with a list of categories: Personbil, Tunga Fordon, Marin, MC / Snöskoter, Släpvagn / Husvagn, Installation / Förbrukningsmaterial, Konstruktion, Verktyg / Verkstadsutrustning, and Profilkåder / Butiksexponering. The main content area features a large banner for 'AUTOKATALOGEN' with the text 'Reservdelar, tillbehör och verktyg till din bil, lastbil, mc, husvagn eller båt'. Below the banner, there are three columns of content. The first column has a banner for 'Ny produktkatalog från Clarion!' with an image of a car and a 'Läs mer' button. The second column has a banner for 'Produktnyhet från Kamasa Tools - Extra kraftig fettspruta' with an image of a grease gun and a 'Läs mer' button. The third column has a banner for 'Andra Nyheter' with a list of news items: 'Registrering av alla nya Drägeralkolåsar!', 'Nya designmodeller från Clarion!', and 'Kamasa Tools "bryter arm"'. There is also a 'Hitta återförsäljare' button and a 'Logga in' button in the top right corner.

Kuvio 16. Autokatalogenin avaussivu

5.3 Autoluettelon palvelut asiakkaille

Autoluettelosta tuotteita voi hakea monipuolisesti esimerkiksi rekisterinumerolla, tuotenummerolla, valmistajan alkuperäisnumerolla tai automerkin ja -mallin mukaan.

Tuotehakujen lisäksi asiakas löytää Autoluettelosta paljon muita palveluja, kuten ostoskoria, hintatietoineen. Myös tuotetiedot ja -uutuudet, sekä kaikki ajankohtaiset asiat tarjouksineen ovat asiakkaitten luettavissa reaaliaikaisesti Autoluettelosta.

Reaaliaikaisia hakuja ja tilauksia voi tehdä myös suoraan asiakkaiden omien järjestelmien (AutoFutur Pro, Automaster jne.) kautta, sillä Autoluettelo.fi on täysin integroitavissa olemassa oleviin järjestelmiin ohjelmistovalmistajien tarjoamien rajapintojen avulla. Alla olevassa kuviossa (kuvio 16.) on havainnollistettuna rekisterinumeron ABC-123 kautta tehty haku, jolla saadaan esiin kaikki kyseiseen ajoneuvoon linkitetyt varaosat ja lisävarusteet. Hakupuun kautta voidaan valita kulloinkin kyseessä oleva hakukohde, esimerkiksi ”alusta ja iskunvaimennus”.

The screenshot shows the website autoluettelo.fi in a Mozilla Firefox browser. The search results for the registration number ABC123 are displayed. The main content area shows the car's details: ABC123 - PORSCHE CABRIOLET 944, S2-9443/240. Below this, there are two sections: 'Ajoneuvoon linkitetyt varaosat ja lisävarusteet' (Linked parts and accessories for the vehicle) and 'Muut lisävarusteet ja yleistarvikkeet' (Other accessories and spare parts). The first section lists items like 'Alusta ja iskunvaimennus', 'Moottorin osat', and 'Voimansiirto'. The second section lists items like 'Webasto lämmityslaitteet', 'Mukavuuksilisävarusteet', and 'Valaistus ja sähkötarvikkeet'. On the right side, there is a sidebar with a 'Ostoskori' (Shopping cart) and a list of 'AJONEUVOTIEDOT' (Vehicle details) for the same car, including 'Arvioitu vuosimalli: 1990-02-09', 'Alustanumero: WFOZZ294ZLN430203', and 'Moottorityyppi: 155 kW, 2.99 l, bensiini'. There are also several promotional banners for other products like 'BRINK-Koukkuvärasä' and 'LÖBRON vetoakselien runkopantti'.

Kuvio 17. Rekisterinumerohaku esimerkki

Haku tarkentuu klikkaamalla hakupuun kohtaa ”alusta ja iskunvaimennus”, jonka alta löytyy tuotteen varaosanumero ja merkki. Myös ostoskori avautuu ko. kohdassa, jonka kautta asiakas voi tehdä tilauksen samalla kertaa. Näkymä kertoo myös asiakkaan nettohinnan sekä saldon (kuvio 18.).

The screenshot shows the Autoluettelo.fi website interface. The main content area displays search results for a Porsche Cabriolet 944 with registration number ABC123 and VIN S2-9443/240. The seller is identified as 'sachs'. The page lists several accessories for sale, including a spare tire (117,56 €), spare parts (1456,56 €), and a spare key (117,56 €). Each item has an 'OSTA' (Buy) button. The right sidebar provides additional details about the car, such as its year (1987), engine type (155 kW), and transmission (Ei-tyyppi). The website also features a navigation menu on the left and a search bar at the top.

Kuvio18. Hakutulokset

5.4 Autoluettelon tietokanta

Autoluettelon tietokanta pohjautuu yleiseurooppalaiseen TecDoc - tietokantaan. TecDoc on alan arvostetuin tuote - ja soveltuvuustietokanta, jonka taustalta löytyvät suurimmat Eurooppalaiset varaosavalmistajat, jotka myös yhdessä ylläpitävät sitä. TecDocin tietokanta päivitetään neljä kertaa vuodessa. Autoluettelo päivitetään myös neljä kertaa vuodessa, välittömästi TecDocin oman päivityksen jälkeen.

5.5 Autoluettelon käyttäjät

Autoluettelon käyttäjiä ovat kaikki Kaha Oy:n jälleenmyyjät, jotka ovat pääasiassa varaosaliikkeitä ja heidän asiakkaskorjaamoitaan. Jälleenmyyjämme, tässä tapauksessa varaosaliike, saa käyttäjätunnuksen ja salasanan, jolla kirjaututaan sisään autoluettelo.fi -ohjelmaan. Sisäänkirjautumalla varaosaliikeasiakas näkee omat ostohintansa sekä ajan tasan olevat tuotteiden saldot. Myydessään ne edelleen omalle korjaamoasiakkaalleen, hän voi luvata varmasti tuotteiden saatavuuden ja tarkan hinnan. Korjaamoasiakkaat, jotka eivät ole Kaha Oy:n suoria asiakkaita, voivat saada myös omat käyttäjätunnuksensa.

He voivat käyttää kaikkia muita tuotehakuun liittyviä palveluja ilman ostoskoriohjelmia, josta löytyvät hinnat ja saatavuudet.

5.6 Autoluettelon hyödyntäminen Kaha Oy:ssä

Kaha Oy:llä sisäisesti Autoluettelo on ollut alusta alkaen välttämätön apuväline sekä tuotesastoille että varsinkin puhelin - ja kenttämyyntiin. Tuotteiden etsintä on ollut helppoa, koska hakukriteerejä on useita. Asiakas saa aina haluamansa tiedot soveltuvuudesta, hinnasta tai saatavuudesta, ja ennen kaikkea nopeasti. Kaikki Autoluettelon tiedot ovat aina ajan tasalla.

Varaosien etsintä on Autoluettelon myötä siirtynyt osittain myös asiakkaan harteille, uusi sähköinen luettelo antaa siihen valmiudet. Näin ollen Kaha Oy:llä vapautuu resursseja muihin tehtäviin, joista luonnollisesti sähköisten palvelujen kehittäminen on yksi tärkeimmistä painopistealueista.

Autoluettelo tulee tulevaisuudessa muodostumaan tärkeäksi myynnin apuvälineeksi myös muilla tavoin. Jatkossa Autoluettelon yhteyteen tullaan linkittämään myös muita tärkeitä portaaleja jälleenmyyjien ja aina heidän korjaamoasiakkaitaan varten.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Analyysit

Koska alalla on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia koko ajan, on yritys seurannut liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia hyvin tarkoin. Kilpailu on kasvanut, joten asiakkaiden merkitys on muuttunut entistä tärkeämmäksi. Resursseja eri asiakaspalvelumuu-
toihin on lisätty ja asiakashallinta on muuttunut enemmän suunnitelmalliseksi.

Viime vuosina kilpailu on muuttanut yrityksen perinteisiä strategisia linjauksia avoimempaan suuntaan, on jopa liittouduttu kilpailevan maahantuojan kanssa. Uuden strategian tausta on puhtaasti liiketaloudellinen, kaksi saman brändi-tuotteen maahantuojaa käyttää yhteistä varastoa.

6.1.1 Asiakasluokittelu

Kahan asiakasrekisteriin kuuluu tällä hetkellä kaiken kaikkiaan noin 1000 asiakasta, joista tässä tutkimuksessa käsiteltäviä varaosaliikkeitä on noin 450. Näistä asiakkaista noin kolmannes on päivittäin tai viikoittain ostavia, loput ostavat harvemmin tai satunnaisesti.

Asiakkaat ovatkin tämän pohjalta ryhmitelty ostotapojen ja asiakasryhmän mukaisesti A-, B-, C- ja D-asiakkaisiin. Jokaisen ryhmän sisällä on vielä yksityiskohtaisempi jako eri alaryhmiin.

ABC-analyysin soveltaminen asiakkaissa tuo mahdollisuuden käytettävissä olevien resursien oikein suuntaamiseen. Asiakkaiden osalta myynnin ja asiakaspalvelun resursseista valtaosa tulisi kohdistaa A-luokan asiakkaisiin. C-luokan asiakkaille rakennetaan esimerkiksi Internetin itsepalvelukanavia tai muita standardimenetelmiä, joilla toimitusta kohden kuluva käsittelyaika saadaan mahdollisimman pieneksi.

Yleisin käytetty jako perinteisessä ABC-analyysissä on volyymin jakaminen prosenttiosuuksiin 80-15-5. Tämä ei kuitenkaan ole kiinteä standardi ja se on useissa raportointivälteisissä muokattavissa. ABC-luokituksen jatkokehityksessä on tehty tarkempia jakoja, käytössä on yleisesti versioita 4-13 luokan välillä. Tarkoituksena tarkemmalla jakamisella on se, että organisaatio pystyy entisestään kohdistamaan tarkemmin ja tuottavammin resurssejaan. Lisäksi useissa laajennuksissa on mukana nollaluokka, eli nimikkeet, joilla ei ole lainkaan kulutusta tarkastelujaksolla. (*Wikipedia 2008*).

Kaha Oy:n A-asiakkaat, joita on noin 230 kpl, muodostavat suurimman osat varaosien liikevaihdosta, yli 80 %. Lähes kaikkien A-asiakkaiden kanssa on tehty kirjallinen vuosisopimus, joka sisältää mm. ostotavoitteet, jälkihyvityksen sekä markkinointituen. A-asiakkaisiin kuuluvat itsenäisten liikkeiden lisäksi myös ketjuihin kuuluvia asiakkaita. Ketjuun kuuluvien liikkeiden lukumäärä on kasvanut vuosittain ja Kahan A-asiakkaista jo vajaa puolet kuuluu johonkin ketjuun.

B-asiakkaat ovat sellaisia, jotka eivät panosta täysipainoisesti Kaha Oy:n tuotelinjoihin, vaan ostavat joko 1-2 tuotelinjaa tai täydentävät satunnaisilla ostoillaan tuotevalikoimaansa. Liikkeet ovat yleensä kooltaan ja liikevaihdoltaan pieniä. Moni B-asiakkaista kuuluu myös jonkun kilpailevan maahantuojan ketjuun, jolloin yhteistyön kehittäminen on tulevaisuudessa rajoitettua. Ostotapahtumat perustuvat osittain siihen, että omalta toimittajalta on tuote loppunut tai Kahan maahantuoma tuotemerkki sopii asiakkaan asiakas-kuntaan paremmin. Näin tapahtuu varsinkin brändi-tuotteiden kanssa. B-asiakkaiden kanssa ei ole tehty yleensä vuosisopimuksia, koska he eivät toistaiseksi panosta täysillä yrityksemme tuotteisiin, vaan kuorivat ”kerman” päältä. Toisaalta B-asiakkaiden kanssa tehdään pitkäjänteistä käännytystyötä päästäksemme ykköstoimittajiksi myös heille. Näin ollen B-asiakkaat ovat potentiaalisia A-asiakkaita tulevaisuudessa. B-asiakkaita on lukumääräisesti noin 120.

C-asiakkaita ovat pääasiassa hyvin vähän Kahan tuotteita ostavat pienet ja hiipuvat varaosaliikkeet, joiden kanssa yhteistyön kehittäminen tulevaisuudessa ei kannata. C-asiakkaiden joukossa on myös muutamia autokorjaamon ja varaosaliikkeen välimuotoja, joiden luokittelu ja oikeaan ryhmään asemointi on ollut vaikeaa. Yhteensä C-asiakkaita on noin 70 kpl.

D-asiakkaisiin luokitellaan ostovolyymiltaan hyvin vähän ostavat asiakkaat. Niihin kuuluvat etupäässä asiakkaat, jotka eivät varastoi tuotteitamme, vaan ostavat ne meiltä esim. suoraan asennettaviksi. Tämän tyyppisiä asiakkaita ovat mm. autokorjaamot, asentamot, erikoisliikkeet, kuljetusliikkeet, autoliikkeet tai teollisuus. Kyseiset kriteerit täyttäviä D-asiakkaita on Kahan asiakasrekisterissä vain 40 kpl.

6.1.2 Tuoteluokittelu

ABC-analyysi on muun muassa varastoitavien tuotteiden luokitteluun käytettävä menetelmä. Analyysi perustuu ajatukseen, jonka mukaan kaikki tuotteet eivät ole yhtä tärkeitä ja arvokkaita.

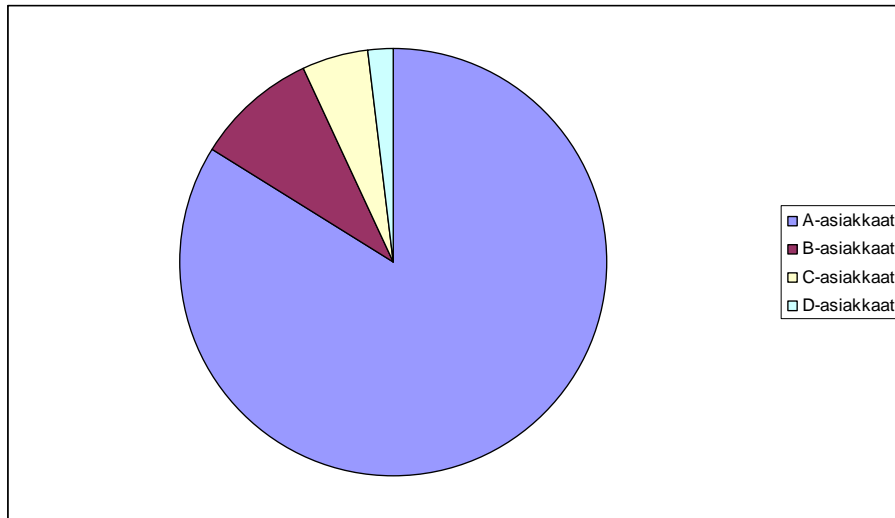
Varastoitavat tuotteet voidaan luokitella esimerkiksi myynnin määrän tai tuotteen arvon mukaan. Luokittelun perusteella voidaan päättää kunkin tuoteryhmän varastointipolitiikasta. Nopeimmin kiertävien ja arvokkaimpien eli A-luokkaan kuuluvien tuotteiden varastotasoa on tärkeää valvoa tarkasti. Vastaavasti hitaammin kiertävien ja vähemmän arvokkaiden tuotteiden valvonnassa käytettävien menetelmien tulisi olla yksinkertaisia ja tehokkaita. ABC-analyysin luokkien määrä riippuu käyttötarpeesta, eli voidaan käyttää vain esimerkiksi kahta luokkaa, A ja C.

Niin sanotun 80/20 -säännön mukaan 20 prosenttia nimikkeistä aiheuttaa 80 prosenttia vuosikulutuksesta. Sääntö osoittaa, että kaikkia tuotteita ei ole järkevää ja tehokasta valvoa samoilla menetelmillä - tarkimmin valvottavaan A-luokkaan lasketaan vuosikulutukseltaan suurimmat nimikkeet, eli usein 20 prosenttia nimikkeistä. 80/20-sääntö soveltuu varastoinnin lisäksi myös moniin muihin tilanteisiin, kuten esimerkiksi asiakkaiden jaotteluun. (Wikipedia 2008)

6.1.3 Myynnin jakautuminen asiakasryhmittäin

Alla oleva diagrammi (kuvio 19.) kertoo tässä tutkimuksessa käsiteltävien varaosatuoteryhmien myynnin jakautumisen eri asiakasryhmien (A, B, C,D) kesken. A-asiakkaiden osuus varaosien myynnistä on 84 %. B-asiakkaiden osuus on jo huomattavasti pienempi,

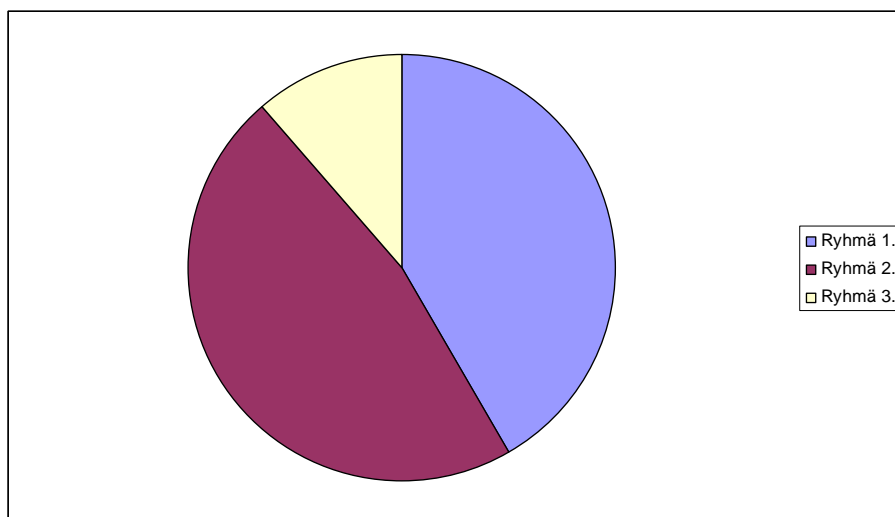
noin 9 %. C - ja D-ryhmien myynti on vastaavasti enää 5 % ja 2 %:n tasolla. Diagrammi kertoo yritykselle selkeästi, mihin asiakkuuksiin myyntiponnistukset on syytä keskittää.



Kuvio 19. Myynnin jakautuminen asiakasryhmittäin

6.1.4 Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin

Alla oleva diagrammi (kuvio 20.) kertoo tutkimuksessa olevien asiakasryhmien (A, B, C,D) myynnin jakautumisen kolmen eri tuoteryhmän kesken. Myyntiosuudet jakautuvat seuraavasti: ryhmä 1: 41 %, ryhmä 2: 47 % ja ryhmä 3: 12 %.



Kuvio 20. Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin

6.2 Tutkimuksen toteutus

Kuten opinnäytetyön rajauksessa mainitaan, on työn tarkoituksena verrata Kaha Oy:n A-, B-, C- ja D-asiakasryhmien ostojen kehitystä eri tuoteryhmissä ennen Autoluettelon käyttöönottoa, sekä jälkeen. Tuoteryhmät on jaettu varaosien käyttötarpeen ja autojen huollon kannalta kolmeen luonnolliseen ryhmään seuraavasti: 1. alustan - ja korin osat, 2. huolto-osat sekä 3. sähköosat. Jokaisen asiakasryhmän myynnit kyseisistä tuoteryhmistä on kuvattu pylväsdiagrammeina, joista voidaan selkeästi havaita tapahtuneet muutokset seurantajakson aikana. Seurantajakso on väliltä 1.1.2005 - 30.6.2008 ja vertailukaudet ovat puolivuositain.

Tutkimuksella halutaan ennen kaikkea saada selville, missä tuoteryhmissä Autoluettelon käyttö on selkeästi lisännyt myyntiä. Myös muutokset varaston kiertonopeudessa sekä varastoarvoissa tuoteryhmittäin vastaavina ajankohtina ovat analysoinnin kohteena.

6.3 Muutokset myynnissä v.2005/2006/2007/2008

Tutkimuksella haluttiin luonnollisesti selvittää, oliko Autoluettelon käyttöönotto tuottanut yritykselle sille asetetut myynti - ja tulostavoitteet. Mielenkiinto kohdistui selkeästi niihin tuoteryhmiin, joiden luettelointi on aikaisemmin ollut puutteellista tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Koska Autoluettelo otettiin käyttöön vuoden 2007 alussa, otettiin vertailukohteiksi edelliset vuodet 2005 ja 2006, sekä käyttöönoton jälkeiset vuodet 2007 ja 2008 (6kk).

Vertailukaudet ovat puolivuositain, ts. 1/2005 tarkoittaa vuoden 2005 kuutta ensimmäistä kuukautta ja vastaavasti 2/2005 vuoden kuutta viimeistä. Näin edetään vertailussa aina kauteen 1/2008 saakka. Puolivuositain tehdyllä mittauksella saadaan myynnissä tapahtuneet muutokset tarkemmin analysoitua. Myyntitilaston tarkkailu haluttiin aloittaa jo vuodesta 2005, jotta saataisiin enemmän vertailupohjaa mahdollisille Autoluettelon käyttöönoton jälkeen tulleille muutoksille. Vertailu tehtiin tuoteryhmittäin, rajoittuen vain varaosiin ja niihin tuoteryhmiin, jotka ovat esiintyneet Autoluettelossa alusta lähtien.

Koska vertailussa olevia tuoteryhmiä on kaikkiaan 23 kappaletta, olisi jokaisen ryhmän analysointi erikseen ollut liian suuri työ ja mennyt liikaa detaljitasolle. Työn selkeyden ja ymmärrettävyyden kannalta jaoin tuoteryhmät varaosien käyttötärpeen kannalta luonnollisiin ryhmiin seuraavasti: 1. alustan - ja korin osat, 2. huolto-osat sekä 3. sähköosat.

Ryhmä 1. alustan - ja korin osat

- pakoputket
- ohjauksen osat
- jarruosat
- pyöränlaakerit
- jouset
- vetonivelet ja akselit
- iskunvaimentimet
- korin osat

Ryhmä 2. huolto-osat

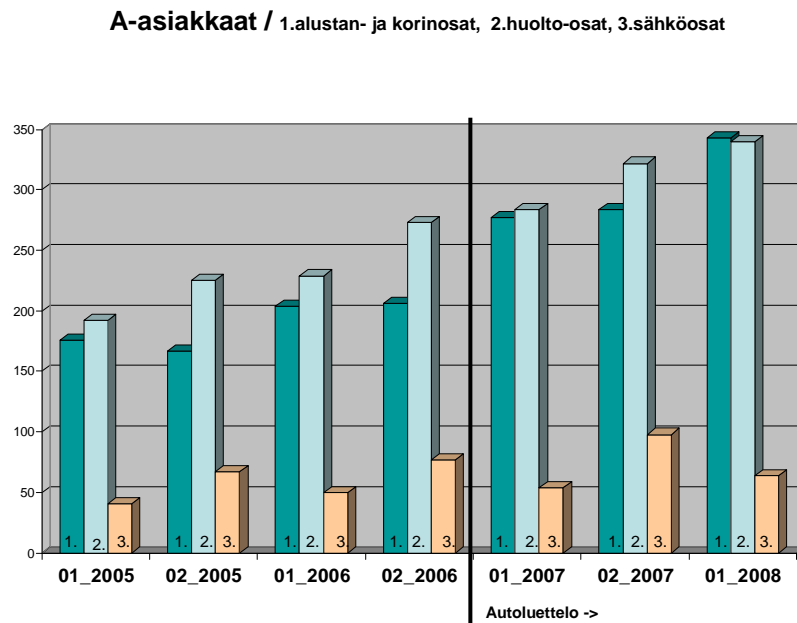
- suodattimet
- vesipumput
- hihnat
- kytkimet
- jakopäänosat
- termostaatit
- pyyhkijän sulat
- jäähdytys/ilmastointi

Ryhmä 3. sähköosat

- katkaisijat
- autovalot
- autoelektronikka
- autolamput
- sytytystulpat

6.3.1 A-asiakkaat

Alla olevasta (kuvio 21.) taulukosta voidaan havaita tapahtuneet muutokset A-asiakkaiden 1. alustan - ja korin osien, 2. huolto-osien sekä 3. sähköosien myynnin kehityksessä seurantaajan aikana.



Kuvio 21. A-asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin (1,2,3).

6.3.1.1 A-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat

A - asiakasryhmässä (kuvio 21.) Autoluettelon käyttöönotto 01/2007 alkaen näkyy selkeästi huomattavana alustan - ja korin osien myynnin kasvuna. Vuosien 2005 ja 2006 myynnin kehitys oli vielä maltillisempaa, eikä mitään suurempia piikkejä ole nähtävissä. Vuonna 2007 myynnin kasvu on ollut jo noin + 30 % edellisvuoteen verrattuna ja jatkunut nousujohteisena myös v.2008 ensimmäisellä puoliskolla. Kasvu v.2008 on kuitenkin tasoittunut ollen noin + 20 % tasolla vuoteen 2007 verrattuna.

6.3.1.2 A-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat

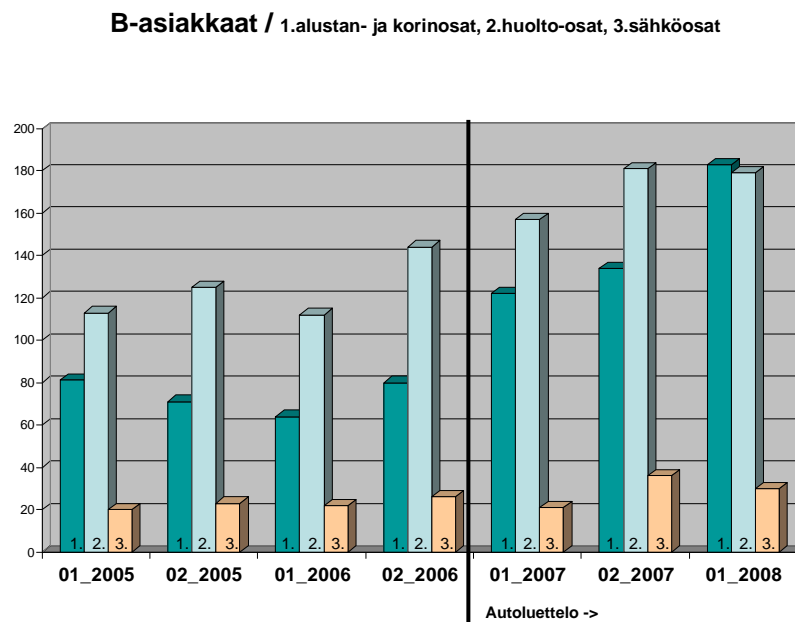
A-asiakkailla (kuvio 21.) huolto-osien myynti on ollut koko seurantaajan tasaisesti nousevaa. Heti Autoluettelon käyttöönoton jälkeen 01/2007 on nousu ollut edellisvuosien tapaista, mutta kaudesta 02/2007 alkaen on myynti kasvanut. Myynnin kasvu on ollut noin + 20 % kausien 02/2006 ja 01/2008 välillä.

6.3.1.3 A-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat

A-asiakkaiden sähköosien myynti (kuvio 21.) on ollut vaihtelevaa ja epäsäännöllistä koko seurantajakson aikana. Selkeästi voidaan havaita, että asiakasuskollisuus, tai sen puute näkyy kausivaihteluina. Myynnit menevät ylös ja alas, eikä edes Autoluettelon käytön mu- kaantulo tuo mitään muutoksia kausimyynteihin. Kauden 02/2007 myyntipiikki ei vielä va- kuuta Autoluettelon positiivista vaikutusta kokonaisu-myntiin, koska jo seuraavalla kaudel- la 01/2008 myynti putoaa alaspäin noin 30 %.

6.3.2 B-asiakkaat

Alla olevasta (kuvio 22.) taulukosta voidaan havaita tapahtuneet muutokset B-asiakkaiden 1. alustan - ja korin osien, 2. huolto-osien sekä 3. sähköosien myynnin kehityksessä seu- rantajakson aikana.



Kuvio 22. B-asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin (1,2,3).

6.3.2.1 B-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat

B - asiakasryhmässä (kuvio 22.) Autoluettelon käyttöönotto 01/2007 alkaen näkyy myös huomattavana kasvuna. Ennen vuotta 2007 on myynti ollut tasaisesti hiipuvaa, mutta pa- lautunut kuitenkin 02/2006 takaisin 01/2005 tasolle.

Vuonna 2007 alkoi raju myynnin kasvu alustan - ja korinosissa, ollen ensimmäisellä vuosipuoliskolla noin + 33 % ja toisella puoliskolla noin + 40 % verrattuna myyntiin ennen Autoluettelon käyttöönottoa 02/2006. Kasvu jatkui edelleen voimakkaasti myös 01/2008 asti, jolloin myynti oli kasvanut noin + 55 % verrattuna 02/2006 tasoon.

6.3.2.2 B-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat

B-asiakkaiden (kuvio 22.) kohdalla myynti on ollut vaihtelevaa sekä ennen että jälkeen Autoluettelon käyttöönoton. Kausien 01/2005 ja 02/2006 vaihtelu on ollut pääsääntöisesti nousevaa. Kausien 01/2005 ja 02/2006 välillä myynti on kasvanut lähes 20 %.

Autoluettelon käyttöönoton jälkeen 01/2007 myynti on jatkanut kasvuaan kauteen 02/2007 asti, jonka jälkeen myynti on hiipunut noin 2 % kaudella 01/2008. Kaikesta huolimatta kaudesta 01/2007 alkanut kehitys on ollut positiivista B-asiakkaiden keskuudessa. Myynti on kasvanut noin 22 % Autoluettelon mukaan tulon myötä kausien 02/2006 ja 01/2008 välillä.

6.3.2.3 B-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat

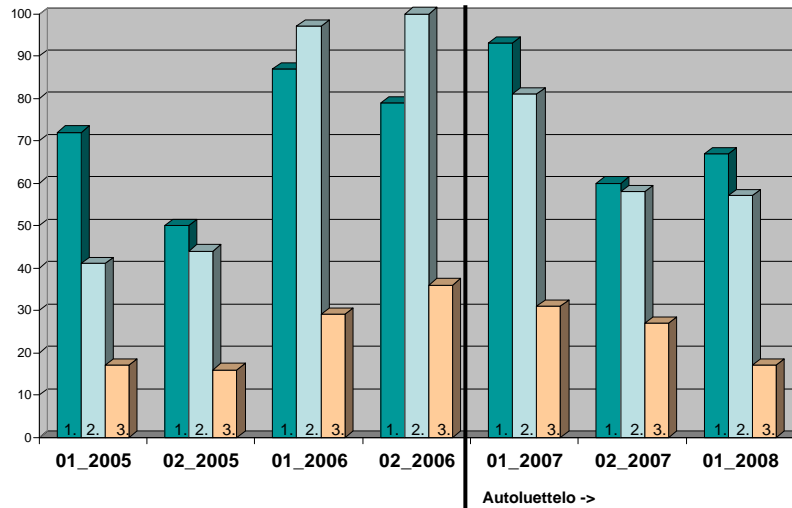
B-asiakkaiden sähköosien myynti (kuvio 22.) on ollut jo huomattavasti tasaisempaa. Ennen Autoluetteloa myynnissä ei suuria muutoksi, mutta heti käyttöönoton jälkeen kaudella 01/2007 myynti putosi 15 %. Seuraavalla kaudella 02/2007 myynti kasvoi lähes puolella. Kaudella 02/2008 myynti putosi edelliskaudesta jälleen 15 %.

A-asiakkaisiin nähden voidaan todeta, että asiakasuskollisuus B-asiakkailta on korkeammalla tasolla, vaikkakaan myynti ei ole kovin nousujohteinen. Kausivaihtelut ovat kuitenkin vähäisemmät.

6.3.3 C-asiakkaat

Alla olevasta (kuvio 23.) taulukosta voidaan havaita tapahtuneet muutokset C-asiakkaiden 1. alustan - ja korin osien, 2. huolto-osien sekä 3. sähköosien myynnin kehityksessä seurantajakson aikana.

C-asiakkaat / 1.alustan- ja korinosat, 2.huolto-osat, 3.sähköosat



Kuvio 23. C-asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin (1,2,3).

6.3.3.1 C-asiakkaat, ryhmä 1. alustan- ja korinosat

C-asiakkaat (kuvio 23.) ovat myös kasvattaneet myyntiä heti tuoteluettelon käyttöönoton jälkeen ensimmäisellä vuosipuoliskolla (01/2007), jonka jälkeen kauppaa on notkahtanut - 30 % (02/2007), mutta alkanut uudelleen hitaan kasvun (01/2008).

Diagrammi kertoo selkeästi C-asiakkaiden ostokäyttäytymisen suurina vaihteluina myynnin määrässä. Ostouskollisuutta ei juuri ole, ostetaan vain jos hinta on sopiva.

6.3.3.2 C-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat

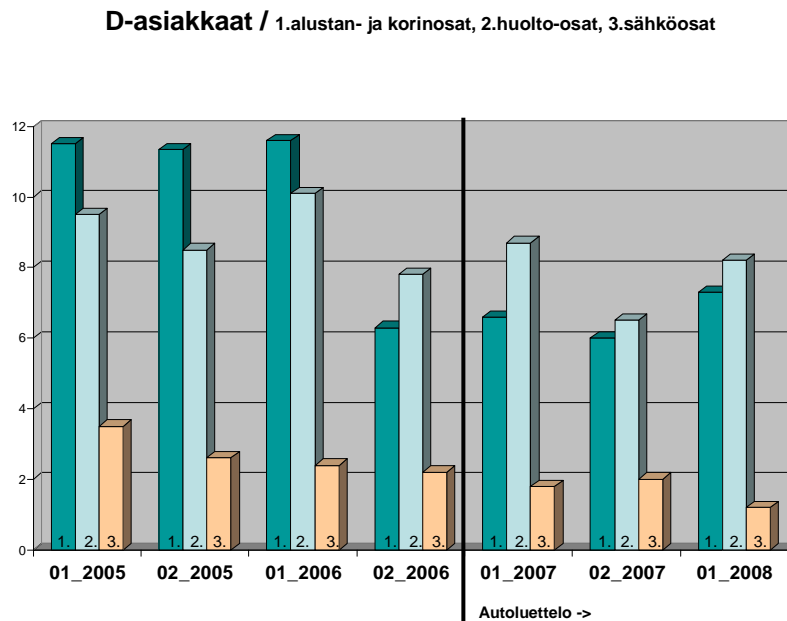
Kuten jo aiemmin todettiin, alla oleva diagrammi (kuvio 23.) kertoo selkeästi C-asiakkaiden ostokäyttäytymisen suurina vaihteluina myynnin määrässä. Ostouskollisuutta ei ole myöskään tässä ryhmässä, ostetaan vain jos hinta on sopiva. Ennen Autoluettelo myynti jopa kaksinkertaistui, mutta kaudesta 01/2007 alkaen on myynti hiipunut alaspäin. Autoluettelon käyttöönoton jälkeen C-asiakkaiden huolto-osien myynti on laskenut 44 % kausien 02/2006 ja 01/2008 välillä.

6.3.3.3 C-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat

C-asiakkaiden sähköosien myynti (kuvio 23.) kohosi huippuunsa kauden 02/2006 aikana, mutta alkoi laskea tasaisesti Autoluettelon käyttöönoton jälkeen. Asiakasuskollisuus on edelleen alhainen C-asiakasryhmässä, koska kausivaihtelut ovat suuria. Sähköosien myynti tulisi olla tasaisempaa vuodenaajoista riippumatta. Uudet autot kuluttavat erilaisia antureita ja muita sähkökomponentteja entistä enemmän, joten trendin tulisi olla hyvinkin nousujohteinen. Kilpailu on kiristynyt, mutta kehityksen jarruna saattaa olla puutteellinen tuotevalikoima.

6.3.4 D-asiakkaat

Alla olevasta (kuvio 24.) taulukosta voidaan havaita tapahtuneet muutokset D-asiakkaiden 1. alustan - ja korin osien, 2. huolto-osien sekä 3. sähköosien myynnin kehityksessä seurantaajakson aikana.



Kuvio 24. D - asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin (1,2,3).

6.3.4.1 D-asiakkaat, ryhmä 1. alustan - ja korinosat

D-asiakkaiden (kuvio 24.) kohdalla alustan - ja korin osien myynti on pudonnut lähes puolella jo ennen Autoluettelon käyttöönottoa v. 2006 toisella puoliskolla. Kauden 01/2008 jälkeen myynti on lähtenyt uudelleen nousuun. D-asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan

verrata täysin c-asiakkaiden vastaavaan. Ostouskollisuutta ei ole tavaran toimittajaa kohtaan, ostaminen on satunnaista ja yleensä haetaan halpaa hintaa. Myynnin puolittuminen jaksolla 02/2006 on aiheutunut kilpailijoiden aggressiivisesta hinnoittelusta. Satunnainen ostaminen on siirtynyt osittain kilpailijoille, mutta osa asiakkuuksista on palautunut ja kasvua on jälleen näkyvissä.

6.3.4.2 D-asiakkaat, ryhmä 2. huolto-osat

D-asiakkaiden huolto-osien (kuvio 24.) myynneissä on ollut vaihtelua kausien välillä tasaisesti. Ennen Autoluetteloa myynti on ollut jopa suurempaa. 01/2007 alkaen myynti alkoi nousujohteisesti, kunnes seuraavalla kaudella 02/2007 putosi 26 %. Myynti lähti kuitenkin uudelleen nousuun kaudella 01/2008 kohoten 23 %. Kasvusta huolimatta diagrammi ei anna vakuuttavaa kuvaa siitä, että Autoluettelon käyttöönotto olisi edesauttanut myynnin lisäämistä tässä asiakasryhmässä. Vaihtelut ovat kausitasolla liian suuret.

6.3.4.3 D-asiakkaat, ryhmä 3. sähköosat

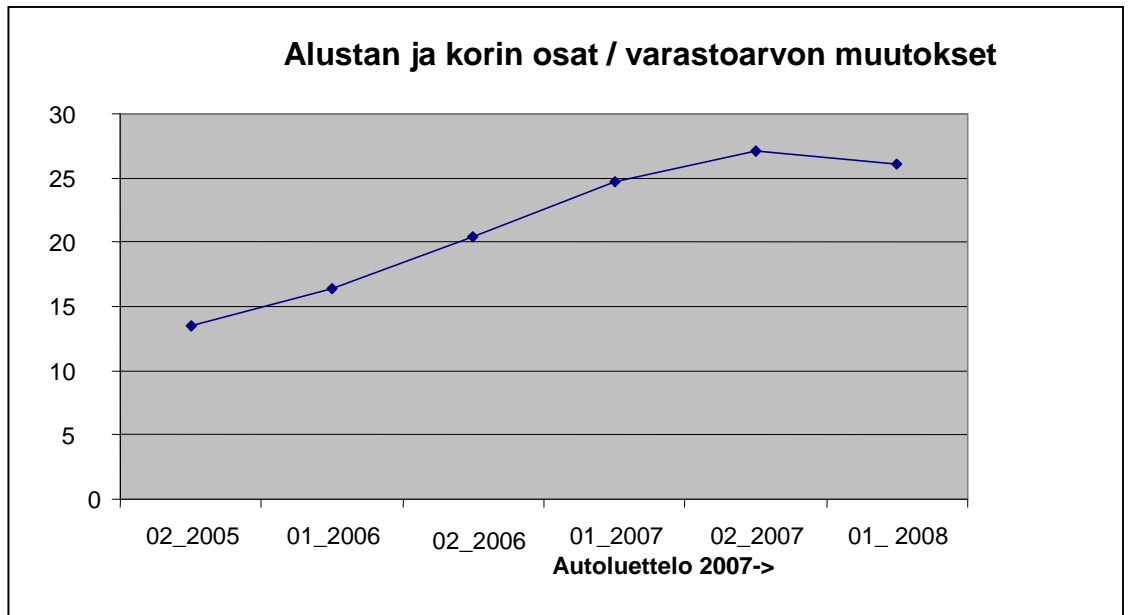
D-asiakasryhmän myynti (kuvio 24.) on myös tasaisesti laskevaa Autoluettelosta huolimatta. Seurantajakson alusta myynti on pudonnut lähes kolmannekseen. Koko sähköosalinjan läpikäynti olisi syytä käydä läpi, koska tarjoama ei välttämättä kata uusien automallien tarpeita. Tuotelinja vaatisi täydellisen uudistamisen.

6.4 Muutokset varastoitavissa tuotteissa v.2005/2006/2007/2008

6.4.1 Ryhmä 1. alustan - ja korinosat

6.4.1.1 Ryhmä 1, varastoarvon muutokset

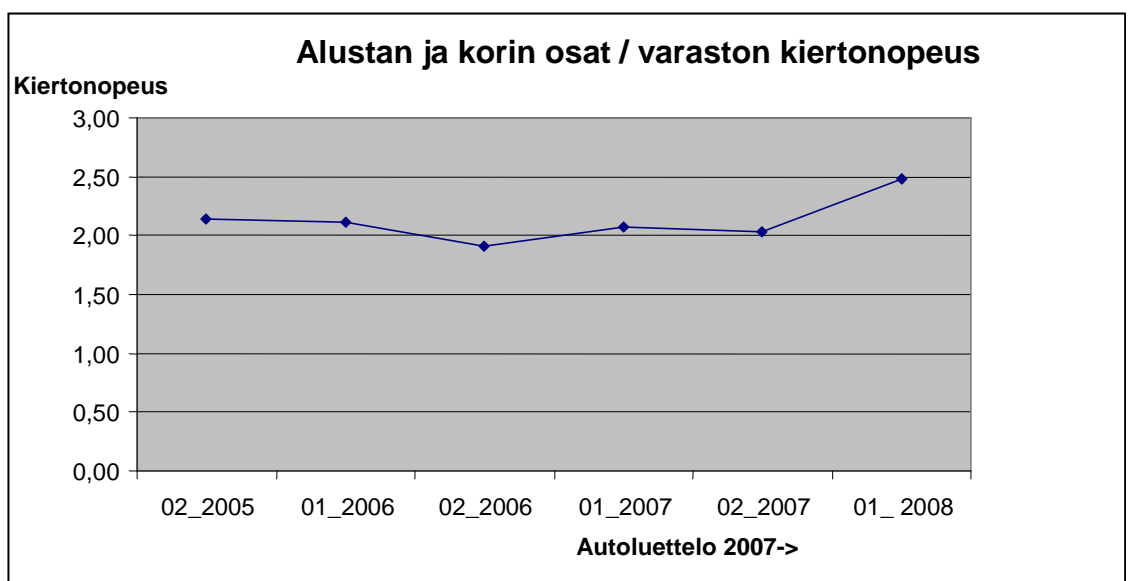
Alustan- ja korinosien varaston arvoa (kuvio 25.) on kasvatettu tietoisesti laajentamalla tuotevalikoimaa. Asiakasuskollisuutta saadaan laajalla valikoimalla sekä riittävällä varastolla. Varaston arvo on noussut kaudelta 02/2006 Autoluettelon käynnistymisen alkuun 01/2007 noin 20 %. Tämän jälkeen varasto on kasvanut kaudella 02/2007 vielä noin 10 %, joka on varmasti optimiarvo tulevaisuudessa.



Kuvio 25. Ryhmä 1, varastoarvon muutokset

6.4.1.2 Ryhmä 1, varaston kiertonopeuden muutokset

Varaston kiertonopeus (kuvio 26.) on vaihdellut lähes koko seurantajakson ajan noin 1,90 - 2,10 välillä. Autoluettelon käytön myötä on A- ja B-asiakkaiden myynti on kehittynyt hyvin, mikä näkyy varastonkierron nousulla 2,50 saakka. Suuntaus on positiivinen, vaikka varaston arvo on noussut samanaikaisesti.

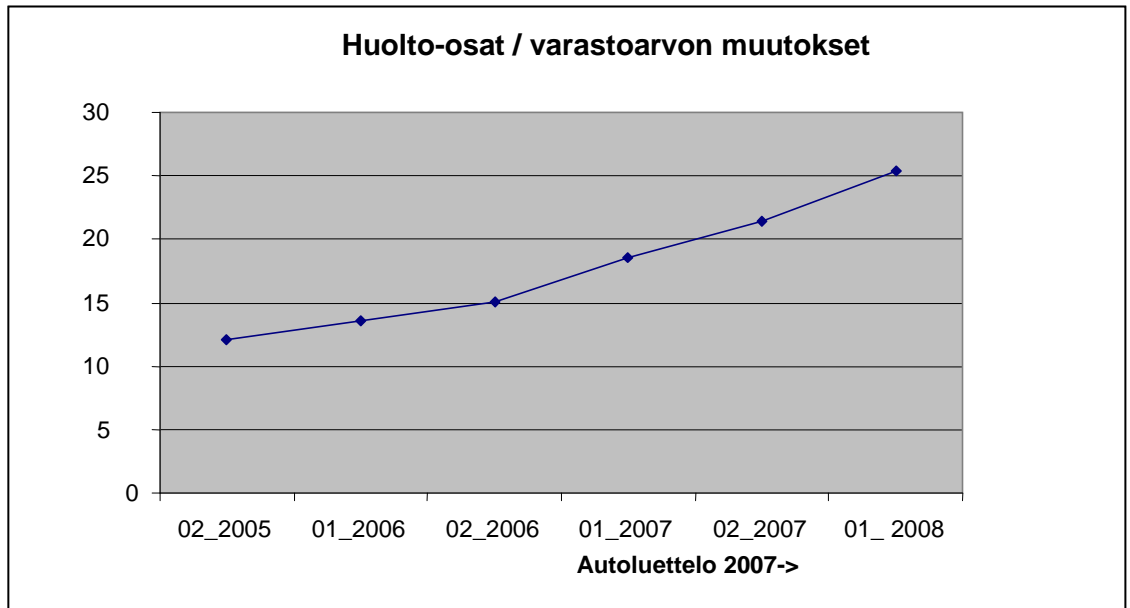


Kuvio 26. Ryhmä 1, varaston kiertonopeus

6.4.2 Ryhmä 2. huolto-osat

6.4.2.1 Ryhmä 2, varastoarvon muutokset

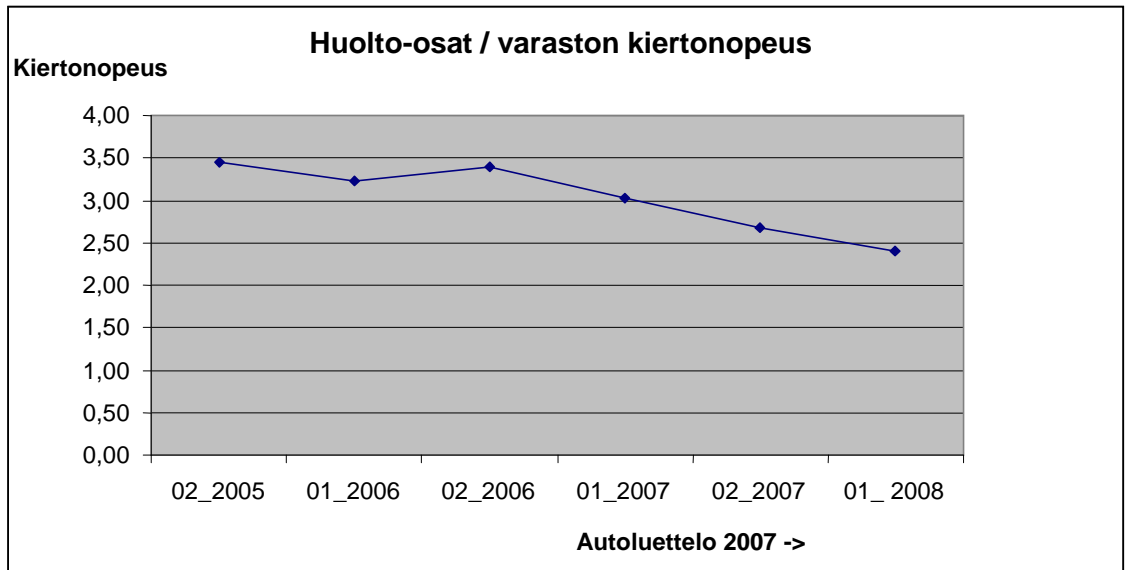
Huolto-osien varastonarvo (kuvio 27.) on kaksinkertaistunut seurantajakson aikana. Yritys on investoinut tietoisesti suurempaan varastoon riittävän palvelutason ylläpitämiseksi. Laaja valikoima on selkeä kilpailuetu varaosamarkkinoilla.



Kuvio 27. Ryhmä 2, varastoarvon muutokset

6.4.2.2 Ryhmä 2, varaston kiertonopeuden muutokset

Huolto-osien varaston kiertonopeus (kuvio 28.) on laskenut seurantajakson aikana 3,50:stä noin 2,40:een. Syy kiertonopeuden heikkenemiseen on yrityksen voimakas palveluasteen nostaminen investoimalla tuotelinjojen laajentamiseen. Huolto-osien myynninkehitys on kuitenkin ollut Autoluettelon myötä nousujohteista, joten varaosien kiertonopeus tulee varmasti kohoamaan takaisin 3,00-3,50 välille.

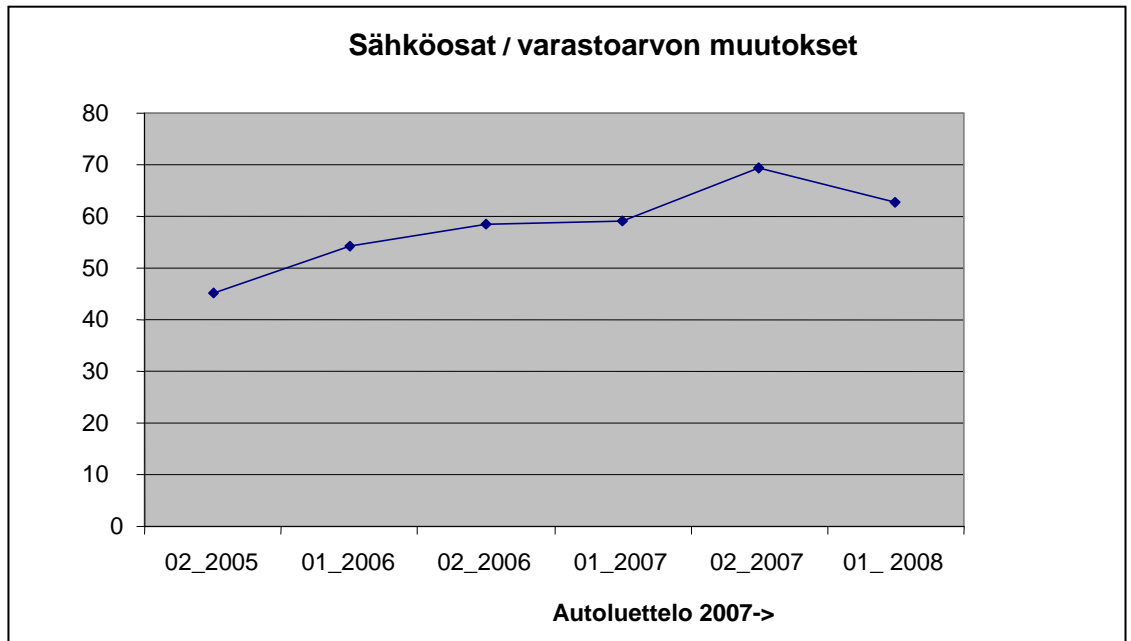


Kuvio 28. Ryhmä 2, varaston kierto nopeus

6.4.3 Ryhmä 3. sähköosat

6.4.3.1 Ryhmä 3, varastoarvon muutokset

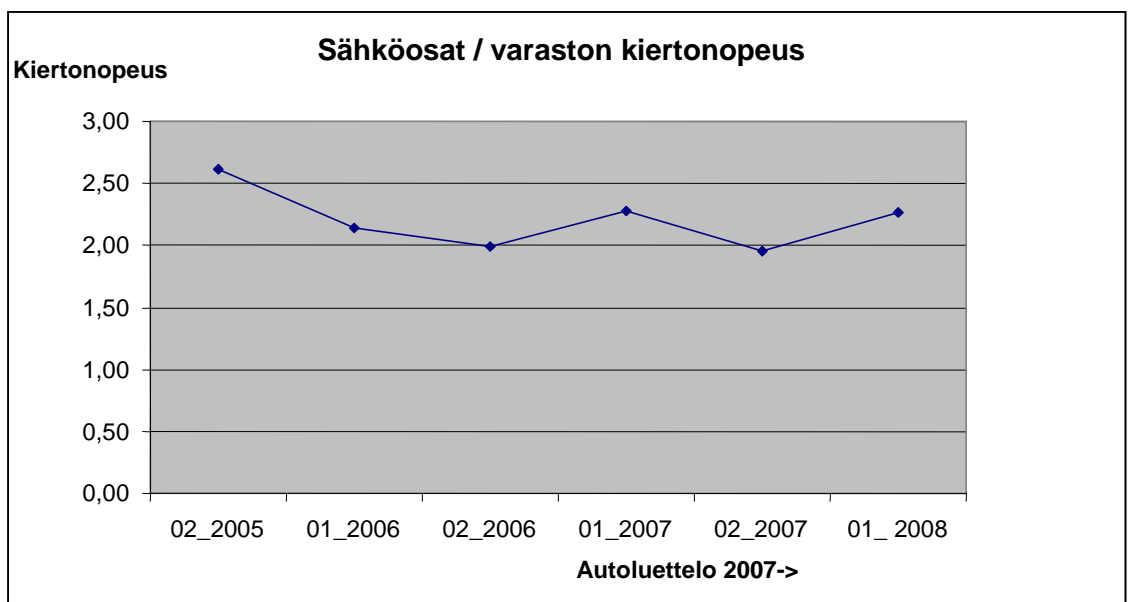
Myös sähköosien (kuvio 29.) palveluastetta on pyritty parantamaan lisäämällä varastoitavia tuotteita. Valikoima on laajentunut, mutta asiakasuskollisuus on edelleen heikko, koska kausivaihtelut ovat suuria. Myynti ei ole tasaisesti nousevaa, päinvastoin laskevaa, varsinkin C- ja D-asiakasryhmissä. On todennäköistä, että tuotteet eivät ole hinnoiteltu riittävän kilpailukykyisiksi ja valikoima on edelleen puutteellinen. Sähkötuotteet ovat yritykselle suhteellisen uusia, joten tuotteiden myyntihistoria on vielä nuori ennusteiden suhteen. Myös autokanta, joihin tuotteet myydään, on myös suhteellisen uutta. Kannan tuntemus helpottaa oikeiden tuotteiden ja oikeiden määrien varastointia.



Kuvio 29. Ryhmä 3, varastoarvon muutokset

6.4.3.2 Ryhmä 3, varaston kiertonopeuden muutokset

Varaston kiertonopeus (kuvio 30.) vaihtelee välillä 2,00 - 2,60. Varastoarvon muutokset menevät selkeästi samassa suhteessa kiertonopeuden kanssa. Seurantajakson lopussa varaston arvon lasku on parantanut kiertonopeutta.



Kuvio 30. Ryhmä 3, varaston kiertonopeus

6.5 Johtopäätökset

6.5.1 Ryhmä 1. alustan - ja korin osat

Alustan - ja korinosien myynti seurantajaksolla näyttää Autoluettelon käyttöönoton kannalta varsin positiiviselta. Varsinkin A - ja B - asiakasryhmissä myynti on lähtenyt selkeästi kasvamaan heti Autoluettelon mukaan tulon myötä 01/2007. C-asiakasryhmän myynti on vaihtelevaa koko jaksolla. D - asiakkaiden myynti on vastaavasti laskenut Autoluettelon myötä. Positiivista kuitenkin on, että C - ja D - asiakkaiden myynti on kääntynyt kuitenkin nousuun viimeisellä kaudella 01/2008.

Alustan - ja korinosien varaston arvo on kasvanut tasaisesti koko seurantajakson ajan. Yrityksen tavoitteena on ollut nostaa palveluastetta lisäämällä varastoitavien tuotteiden määrää ja lisätä olemassa olevien tuotteiden puskurivarastoa. Vaikka varastoarvo on kasvanut noin puolella, on varastoitavien tuotteiden kiertonopeus parantunut kuitenkin koko ajan, joka on merkki kasvavasta myynnistä ja ennen kaikkea terveestä kehityksestä tuoteryhmässä. Palveluasteen nostaminen näkyy erityisesti myynnin kehityksessä A - ja B - asiakkaiden kohdalla, jotka ovat selkeästi vakuuttuneet Kaha Oy:n alustan - ja korinosien valikoiman riittävästä laajuudesta asiakasuskollisuutena.

Vastaavaa asiakasuskollisuutta ei ole nähtävissä C - ja D - asiakasryhmissä. Yrityksen tulisikin siirtää huomiota hieman myös ko. ryhmiin, josta löytyy varmasti potentiaalisia tulevia A-asiakkaita jatkossa. Molemmat ryhmät (C,D) tulee analysoida läpi huolella ja kaivaa esiin ongelmat, jotka ovat mahdollisen kaupan jarruna.

Syitä kaupan hiipumiseen C - ja D - asiakasryhmissä voi olla useita, kuten väärä hinnoittelu, tiedottamisen puute, myyntiedustajan välinpitämättömyys tai keskittyminen vain jo ostaviin asiakkaisiin. Uskon, että kaikki nämä mainitut asiat ovat syynä kaupan laskuun. On kuitenkin muistettava, että tulevaisuuden A- asiakkaat tulevat juuri näistä ryhmistä. Panostukset tulee olla sen mukaiset.

6.5.2 Ryhmä 2. huolto-osat

Huolto-osien myynti seurantajaksolla näyttää Autoluettelon mukaan tulon myötä myös positiiviselta, varsinkin A - ja B - asiakasryhmien kohdalla. A-asiakkaiden myynti sekä alustan - ja korin osissa että huolto-osissa näyttää hyvin pitkälle samantyyppiseltä. Huolto-osien A - ja B- asiakasryhmien myynnissä näkyy selkeästi Autoluettelon vaikutukset. Tuotteiden linkitykset ovat alusta lähtien olleet täydellisimmät koko Autoluettelossa, joten asiakasuskollisuus on ollut alusta lähtien suuri. Tiukka kilpailu markkinoilla on kuitenkin

olennaista juuri huolto-osille. Vastaavat tuotteet ovat kaikilla tukkuliikkeillä, joten myynnin kasvaminen juuri tässä ryhmässä kertoo Autoluettelon tuomasta lisäarvosta. Muita tärkeitä myynnin lisäarvoja ovat laaja valikoima, oikea hinta-laatusuhde, saatavuus ja nopeat toimitukset. Nämä kaikki yhdessä ovat Kaha Oy:lle hyvin ominaisia.

Huolto-osien varastovalikoimaa on laajennettu tietoisesti palvelutason kohottamiseksi, mikä näkyy selkeästi varastoarvon kaksinkertaistumisena seurantajakson aikana (kuvio 27.). Tästä on ollut luonnollisesti seurauksena varaston kierto nopeuden (kuvio 28.) heikkeneminen.

C- ja D-asiakasryhmien huolto-osien myynti on myös hyvin vaihtelevaa, kuten oli havaittavissa myös alustan - ja korin osissa. Koko seurantajakson ajan myynti on mennyt ylös ja alas ilman mitään säännöllisyyttä. Autoluettelon lanseerausta kaudesta 01/2007 alkaen ei voida havaita minkäänlaisena myynnin lisäyksenä, päinvastoin varsinkin C-asiakasryhmässä, jossa myynti on aluksi laskenut.

Huolto-osien myynnissä voidaan havaita samat ongelmat kuin alustan - ja korin osissa. A - ja B-ryhmät ovat lisänneet myyntiä Autoluettelon käyttöönoton myötä, ja asiakasuskollisuus on korkealla tasolla kovasta kilpailusta huolimatta. Mutta vastaavaa ei ole nähtävissä C - ja D-asiakasryhmissä. Myynti on epäsäännöllistä vaihdellen kausittain edestakaisin.

Myös huolto-osien kohdalla on syytä tehdä vastaava analyysi kuin alustan - ja korin osien kohdalla. Tavoitteena on saada C - ja D-asiakasryhmien myynti nousemaan. Syyt myynnin hiipumiseen ovat vastaavat kuin edellä, valikoiman laajuus ja saatavuus ovat varmasti kohdallaan, koska A - ja B-ryhmät ovat lisänneet myyntiään tasaisesti. C - ja D-ryhmät tulisi huomioida entistä paremmin tulevaisuudessa, koskien kampanjoita, tarjouksia tai ylipäänsä katsoa, että heidän nykyiset ostoehdonsa ovat oikealla tasolla. Asiakkaat eivät läheskään aina valita huonoista ostoehdoista, vaan siirtävät ostonsa muualle vähin äänin. Asiakkaan saaminen takaisin on aina vaikeaa, varsinkin jos ostoehdot ovat olleet pitkään huonot.

6.5.3 Ryhmä 3. sähköosat

Sähköosien myynnissä Autoluettelon mukaantulo ei näyttele suurta osaa. A - ja B - asiakasryhmissä on vähäistä myynnin lisäystä nähtävillä, molemmissa ryhmissä kausi 02/2007 oli selkeästi muita parempi. Myynnin kehitys pysähtyi valitettavasti siihen ja seuraava kausi oli jälleen heikompi.

C - ja D - asiakasryhmissä Autoluettelon käyttöönotto on kääntänyt myynnin selkeään laskuun. Varsinkin D - asiakkaiden myynti on pudonnut seurantajaksolla yli puolella. Sähköosien myyntidiagrammeja analysoitaessa voidaan vain todeta, että missään asiakasryhmässä ei ole nähtävissä minkäänlaista asiakasuskollisuutta, päinvastoin. Koko tuoteryhmä on menossa myynnin kannalta alaspäin rajusti. Yrityksen on syytä aloittaa välittömästi koko sähköryhmän elvytystoimenpiteet.

Kaha Oy on panostanut runsaasti koko sähköosaryhmän laajentamiseen juuri Autoluettelon mukana tulevan lisäarvon turvin. Autoelektroniikkatuotteita on paljon ja ne sopivat parhaiten myytäväksi juuri sähköisen tuoteluettelon kautta. Juuri komponenttien suuren valikoiman vuoksi, niitä ei ole aiemmin myyty paljoakaan paperiluetteloiden avulla. Sähköosien, varsinkin autoelektroniikkatuotteiden myynnistä yritys odotti saavansa enemmän lisäkauppaa ja odotusarvot olivat sen vuoksi suuret.

Yrityksen investointi sähköosien varastointiin on selkeästi nähtävissä kuviossa 29. Varastoarvo on kasvanut tasaisesti koko seurantajakson ajan ja on huipussaan juuri Autoluettelon lanseerauksen jälkeen kaudella 02/2007. Varaston kiertonopeus on vaihdellut tasaisesti 2,00 ja 2,60 välillä (kuvio 30.).

Pelkkä varaston kasvattaminen ei välttämättä ole riittävä perusta myynnin kasvuun. Yrityksen on syytä tarkistaa pikaisesti, onko tarjottava sähköosavalikoima riittävän laaja tai ovatko varastossa olevat tuotteet yleensäkin Suomen autokantaan sopivia. Puuttuuko jotain tärkeitä avaintuotteita vai onko mahdollisesti tuotteiden laadussa jotain vikaa, joka on kaupan este? Myös markkinoiden hintataso on syytä selvittää perusteellisesti. Paras palaute tulee kuitenkin jällemyyjiltä, joita haastatteleamalla saadaan varmasti suurimmat ongelmat kaivettua esiin.

6.6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkasteltaessa tuoteryhmittäin, voidaan selkeästi todeta, että tuoteryhmät 1. alustan - ja korin osat sekä 2. huolto-osat ovat eri analyyseihin perustuen kasvattaneet selkeästi myyntiään Autoluettelon käyttöönoton jälkeen v.2007 alusta lähtien. Voimakkainta kasvu on ollut nimenomaan tärkeimmissä asiakasryhmissä (A, B).

Voidaan vain arvailla, kuinka suuri osuus myynnin kasvusta kyseisissä asiakasryhmissä on ollut juuri Autoluettelon ansiota. Joka tapauksessa Autoluettelon vaikutus myynnin kasvuun on ollut suuri, koska vastaavia kasvulukuja ei ole aiemmin saavutettu A - ja B- asiakasryhmissä. Kaha Oy:n mittavat investoinnit varastoitaviin tuotteisiin yhdistettynä Autoluettelon lanseeraukseen, ovat keskeisesti ne tekijät, jotka ovat positiivisen kehityksen

takana. Kattavalla varastolla ja Autoluettelon kautta ostamisen vaivattomuudella on saatu varsinkin A - ja B-asiakkaiden luottamus, joka on konkretisoitunut kaupan muodossa yritykselle.

Vastaavaa Autoluettelon vaikutusta ei ole valitettavasti nähtävissä tuoteryhmien 1. ja 2. C - ja D - asiakasryhmissä. Vaikka hyöty on jäänyt saamatta, on kuitenkin hivenen positiivista myynnin kehitystä havaittavissa. Vaikka kyseisten tuoteryhmien myynti on ollut varsin vaihtelevaa, on laskenut myyntikäyrä saatu kääntymään jälleen nousuun kaudella 01/2008. Kuten aiemmin on mainittu, tulevat molemmat asiakasryhmät (C,D) analysoida läpi huolella ja kaivaa esiin ne ongelmat, jotka ovat olleet suurten kausivaihteluiden syyinä sekä asiakasuskollisuuden esteenä. Suuret vaihtelut myynnissä ovat selvä epävarmuuden merkki tuotelinjassa, koska varaosien myynti vuositasolla on yleensä hyvin tasaista.

On tärkeää, että yritys ei kuitenkaan siirrä huomiota liikaa C - ja D-ryhmien osalle, koska silloin saatetaan vaarantaa jo olemassa oleva kauppa. A- ja B-ryhmien positiivista kehitystä ei saa heikentää, vaan yrityksen resurssit ja korjaustoimenpiteet tulee jakaa oikeassa suhteessa eri asiakasryhmien kesken.

Tuoteryhmä 3. sähköosien myynnin kasvun suhteen yrityksellä oli suuret odotukset Autoluettelon käyttöönoton jälkeen. Varastoa laajennettiin ja uusia tuotteita otettiin runsaasti lisää ohjelmaan. Autoluettelon luoman tarjoaman ja helppokäyttöisyyden oletettiin kääntävän myynnin yrityksen eduksi, mutta toisin kävi. Kaikesta ponnistelusta huolimatta myynti on ollut vaihtelevaa kaikissa (A, B, C,D) asiakasryhmissä, eikä säännöllistä kasvua ole havaittavissa. Kuten edellä todettiin, vaihtelut myynnissä kielivät koko sähköosien tuoteryhmän epäluotettavuudesta asiakkaiden silmissä. Valikoima on selkeästi kesken-eräinen, joka vaatii myös nopeita toimenpiteitä tuotteista vastaavilta.

Autoelektroniikan kehittyessä huimaa vauhtia, on selvää, että erilaisten sähkökomponenttien myynti ja merkitys tulevat kasvamaan tulevaisuudessa runsaasti. Tämän vuoksi korjaustoimenpiteiden suhteen Kaha Oy:n tulee pitää kiirettä. Kuten on todettu, kilpailu on kovalla alalla, joten kilpailijoille ei saa antaa liikaa etumatkaa valloittaa koko markkinat. Oikein kohdistetuilla nopeilla toimenpiteillä sekä riittäväillä resursseilla saadaan ero kilpailijoihin varmasti kurottua kiinni. On myös varmistettava tuoteryhmän jatkuva kehittäminen, jotta asiakkaiden luottamus ja mielenkiinto saadaan pysymään kiinteänä.

Tuoteryhmien jatkuva kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen markkinoihin nähden on Kaha Oy:n kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta erittäin tärkeää. Pitää välttää vauhtisokeutta tai tuudittautua ajatukseen, että kaupan jatkuva kasvu on itsestäänselvyys. On seurattava

hyvin tarkasti markkinoiden ja varsinkin autokannan kehitystä, jotta varastoitavat tuotteet vastaavat markkinoiden tarpeita sekä hinnan että laadun suhteen.

Kuten tutkimus on selkeästi näyttänyt, on sähköisten luetteloiden kehittäminen entistä tärkeämpää teknisessä tukkukaupassa. Se ei ole enää pelkkä kilpailuetu, kuten tutkimukseni alussa mainitsin, vaan todellisuudessa se on kiristyvillä markkinoilla pysymisen elinehto.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitä vaikutuksia sähköisen varaosaluettelon käyttöönotosta on ollut yrityksen liiketoiminnalle. Miten mahdollinen kasvu on jakautunut eri asiakasryhmien kesken tutkimuksessa mukana olevissa strategisesti tärkeissä tuoteryhmissä. Tutkimuksessa verrattiin kolmen eri tuoteryhmän myynnin kehittymistä A-, B-, C- ja D-asiakasryhmien kohdalla ennen Autoluettelon käyttöönottoa (v. 2005-2006), sekä jälkeen (v.2007- 6kk 2008).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus ja samalla myöntää olevansa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Kvalitatiiviset tutkimukset ovatkin yleensä paljon henkilökohtaisempia ja sisältävät näin ollen paljon tutkijan omaa pohdintaa. (Eskola & Suoranta 2000, 210).

Tutkimuksen luotettavuus on mielestäni tyydyttävällä tasolla, koska tutkimuksessa käytetty aineisto perustuu yrityksen omaan tietokantaan. Paljon vaikeampi on näyttää toteen, kuinka paljon myynnin kasvu on ollut Autoluettelon ansiota ja mikä on perustunut luonnolliseen kasvuun. Seurantajakson aikana yrityksen liikevaihto kasvoi myös muissa tuoteryhmissä, mutta keskimääräisesti vähemmän kuin tutkittavissa tuoteryhmissä.

6.8 Oma sitoutuminen hankkeeseen

Omasta puolestani uskon kehityshankkeen kulkevan sovitun toimintasuunnitelman mukaisesti. Koko tiimimme on ollut innolla mukana kehityshankkeessa, koska tiedämme sen jatkossa helpottavan työtaakkaamme suuresti. Motivaatio on korkealla, koska tiimin kokoonpano koostuu tutuista työtovereista.

Myös yrityksemme johtoryhmä on vahvasti tukenut hanketta ja meillä on johdon täysi luottamus sekä vapaat kädet toimia. Tiimimme on hyvin pitkälle itseohjautuva, joten tii-

min vetäjän suurin haaste on pitää kiinni annetusta aikataulusta ja budjetista. Myös johdoryhmän informointi kuuluu hänen tehtäviinsä.

Oman oppimiseni kannalta mukanaolo hankkeessa on ollut tärkeää. Tulevaisuudessa Autoluettelo tulee olemaan osastomme tärkein työkalu ja pääsy mukaan varsinaiseen kehityshankkeeseen alusta alkaen antaa minulle paremmat valmiudet käyttää ohjelmaa ja kehittää sitä myös jatkossa. Tämän tyyppinen ohjelma ei ole välttämättä koskaan valmis ja kehitystarpeet tulevat jatkossa eri käyttäjäryhmiltä. Näihin reagoimalla saamme varmasti uskollisen käyttäjäkunnan tuoteluettelolle.

6.9 Hankkeen riskit

Kuten kohdan riskianalyysistä voidaan päätellä, on mielestäni suurin ja vaikuttavin riski, jos avainhenkilöt vaihtuvat kesken projektin. Muutokset organisaatiossa, kuten työpaikanvaihdokset, äitiys- ja sairauslomamat voivat viivyttää projektia useilla kuukausilla.

Aikaisemmista projekteista kokeneena olemme huomanneet, että avainhenkilöillä tulisi olla aina varamies, joka tietää tarkoin missä ollaan menossa projektin suhteen. Kukaan henkilö ei saa olla korvaamaton. Ennen hankkeen aloittamista on syytä käydä läpi yrityksen resurssit huolella. Selkein tapa analysoida riskit on tehdä se riskitaulukon (kuvio 31.) avulla. Alla olevassa kuviossa on viisi mielestäni suurinta riskiä hankkeen kannalta.

6.9.1 Riskitaulukko

Riskit	Todennäköisyys (1-5)	Vaikuttavuus (1-5)	Summa
Ajankäyttö	2	3	6
Sitoutuminen	1	5	5
Muutokset organisaatiossa	3	4	12
Henkilöriidat	2	3	6
Puutteellinen valmistelu	2	5	10

Taulukko 1. Hankkeen riskit

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aalto, A. & Halonen, V. & Juote, T. & Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ahola, H. & Koivumäki, T. & Oinas - Kukkonen, H. 2002. Markkinointi Liiketoiminta Digitaalinen media. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen, totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOY.
- Ala-Mutka, J. & Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapainon julkaisu.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Oy.
- Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Helsinki: Edita Oy.
- Kettunen, S. & Filenius, M. 1998. Elektroninen kaupankäynti, liiketoiminta tietoverkoissa. Jyväskylä: Teknolit Oy.
- Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita Oy.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Oy.
- Mallat, N. & Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2004. Elektroninen liiketoiminta, avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Metsämäki, M. 2000. Verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Edita Oy.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Paavilainen, J. 1999. Internetin liiketoiminnallinen merkitys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Samela, J. 1999. Internet, Nettijärjestelmän rakentaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

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

Trepper, Charles, 2000. e-kauppa strategiat. Helsinki: Edita Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Lehtinen, H. 2008. Avainasiakaspäällikön haastattelu 10.10.2008. Vantaa. Kaha Oy.

Vainikka, J. 2008. Osastopäällikön haastattelu 25.9.2008. Vantaa. Kaha Oy.

Sähköiset lähteet

Autodata. 2008. Viitattu 20.5.2008.
<http://www.autodata.fi/index.php?PAGE=2&LANG=2>

Autokatalogen. 2009. Viitattu 12.3.2009.
<http://www.autokatalogen.se/wls/start.do>

Autoluettelo. 2009. Viitattu 12.3.2009.
<http://www.autoluettelo.fi/wls/start.do>

Futursoft. 2008. Viitattu 20.5.2008.
http://www.futursoft.fi/page.php?page_id=10

Kaha. 2009. Viitattu 12.3.2009.
<http://www.kaha.fi/kahaweb/default.php?id=2>

Wikipedia. 2008. Viitattu 3.11.2008.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/ABC-analyysi>

Kuviot

- Kuvio 1. Työn rakenne
- Kuvio 2. Asiakasjohtamisen teorian teoreettinen viitekehys
- Kuvio 3. Kaha Oy:n tuotteiden arvoketju
- Kuvio 4. Kaha Oy:n e-business strategiamalli
- Kuvio 5. Ostoprosessi
- Kuvio 6. Varastoprosessi
- Kuvio 7. Myyntiprosessi
- Kuvio 8. Tuoteprosessi
- Kuvio 9. Hankesuunnitelman aikajana
- Kuvio 10. Hankkeen työvaiheet kuukausitasolla v.2006
- Kuvio 11. Kaha Oy:n tilausjärjestelmät
- Kuvio 12. Kaha Oy:n uudet tilausjärjestelmät
- Kuvio 13. Korjaamoportaali
- Kuvio 14. Kilpailija-analyysi
- Kuvio 15. Autoluettelon avaussivu
- Kuvio 16. Autokatalogenin avaussivu
- Kuvio 17. Rekisterinumerohaku esimerkki

- Kuvio 18. Hakutulos
- Kuvio 19. Myynnin jakautuminen asiakasryhmittäin
- Kuvio 20. Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin
- Kuvio 21. A-asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin
- Kuvio 22. B-asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin
- Kuvio 23. C - asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin
- Kuvio 24. D - asiakkaiden myynti tuoteryhmittäin
- Kuvio 25. Ryhmä 1, varastoarvon muutokset
- Kuvio 26. Ryhmä 1, varaston kierto nopeus
- Kuvio 27. Ryhmä 2, varastoarvon muutokset
- Kuvio 28. Ryhmä 2, varaston kierto nopeus
- Kuvio 29. Ryhmä 3, varastoarvon muutokset
- Kuvio 30. Ryhmä 3, varaston kierto nopeus

Taulukko

Taulukko 1. Hankkeen riskit